

2019

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ: กรณีศึกษา กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

อัษฎรี ต้อยแมน  
คณะรัฐศาสตร์

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd>

 Part of the [Public Affairs, Public Policy and Public Administration Commons](#)

---

### Recommended Citation

ต้อยแมน, อัษฎรี, "ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ: กรณีศึกษา กรมตรวจบัญชีสหกรณ์" (2019). *Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD)*. 7132.  
<https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/7132>

This Independent Study is brought to you for free and open access by Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD) by an authorized administrator of Chula Digital Collections. For more information, please contact [ChulaDC@car.chula.ac.th](mailto:ChulaDC@car.chula.ac.th).

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ: กรณีศึกษา กรมตรวจบัญชีสหกรณ์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Factors Affecting Government Officials' Decision to Resign: A Case Study of  
Cooperative Auditing Department



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2019

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของ

ข้าราชการ: กรณีศึกษา กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

โดย

น.ส.อัญญารี ต้อยแมน

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรมมา นิติเกษตรสุนทร

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรมมา นิติเกษตรสุนทร)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงศ์ ปาลกะวงษ์ ณ อยุธยา)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

อัญญ์ คุ้มแน่น : ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ: กรณีศึกษา กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. ( Factors Affecting Government Officials' Decision to Resign: A Case Study of Cooperative Auditing Department) อ.ที่ปรึกษาหลัก :  
ผศ. ดร.สุธรรมมา นิติเกษตรสุนทร

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ: กรณีศึกษา กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก ความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการตัดสินใจลาออก และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตใจและปัจจัยค้ำจุนการตัดสินใจลาออกของข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยใช้วิธีเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เคยเป็นข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แต่ได้ลาออกระหว่างปีงบประมาณ 2559 – 2563 (ข้อมูล ณ วันที่ 23 มีนาคม 2563) สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา ใช้การแจกแจงค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมานใช้การทดสอบค่า T-Test เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม การทดสอบค่า F-test ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มขึ้นไป และการหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตใจและปัจจัยค้ำจุนกับการตัดสินใจลาออก โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient)

ผลการวิจัย พบว่า ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ตำแหน่ง และอายุราชการ มีผลต่อการตัดสินใจลาออกที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และปัจจัยค้ำจุนด้านผลตอบแทนและสวัสดิการมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกับการตัดสินใจลาออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ดังกล่าว สามารถแปลความได้ว่า หากข้าราชการมีความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจากองค์การ ก็จะส่งผลให้มีการตัดสินใจลาออกลดลง

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
ปีการศึกษา 2562

ลายมือชื่อนิสิต .....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6181033824 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Resignation Government officials Factor Organization

Anyuree Tuyman : Factors Affecting Government Officials' Decision to Resign: A Case Study of Cooperative Auditing Department. Advisor: Asst. Prof. SUTHAMMA NITIKASETSOONTORN, Ph.D.

The Study of Factors Affecting Government Officials' Decision to Resign: A Case Study of Cooperative Auditing Department.

The Objective is to study the Factors affecting the Decision to Resign. The differences between Personal Factors lead to the Resignation Decision. And the relationship between the Motivation and the Supporting Factors for the Decision to Resign from Government Officials of the Cooperative Auditing Department. Using the method of collecting data from questionnaires collecting from the Sample of Former Government Official of the Cooperative Auditing Department who's resigned during the fiscal year 2016 – 2020 (Information as of 23 March 2020)

The Statistics used for data analysis is divided into 2 parts which are Descriptive Statistics (using the frequency distribution, percentage, mean and standard deviation) and Inferential Statistics using the T-Test for testing the difference between Mean values of 2 variable groups, F-test for testing the difference between the Mean values of 2 or more variable groups and finding the relationship between Motivation, Support Factors and Decision to Resign by using the Correlation Coefficient Analysis

The results of the study showed that the differences of Personal Factors  
 Field of Study: Public Administration Student's Signature .....  
 Academic Year: 2019 Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์และช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากบุคคลหลายๆ ท่าน ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธรรมา นิตินิเทศสุนทร ที่กรุณารับเป็นที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และได้สละเวลาในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อคิดเห็นต่าง ๆ ด้วยความเมตตาเสมอมา ตั้งแต่เริ่มต้นจนสารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา ผู้เป็นประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงษ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา ผู้เป็นกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ให้ข้อสังเกตและคำแนะนำในการปรับปรุงสารนิพนธ์ฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์ได้

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้ผู้วิจัยจนสามารถนำมาปรับใช้ในการทำวิจัยจนสำเร็จเป็นสารนิพนธ์ฉบับนี้ ขอขอบคุณ พี่ๆ น้องๆ รปม.49 ทุกท่าน ที่คอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่ดีเสมอมา (โดยเฉพาะกลุ่มหลังห้อง) ที่เป็นกัลยาณมิตรที่ดี คอยให้คำปรึกษา ช่วยเหลือและเป็นกำลังใจให้กันมาโดยตลอด ขอขอบพระคุณ ข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ในอดีตและปัจจุบันทุกท่านที่มีส่วนสำหรับความช่วยเหลือในการให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำสารนิพนธ์ ทั้งในส่วนของผู้ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานที่เข้าใจ และช่วยแบ่งเบาภาระในช่วงที่ผู้วิจัยมีสอบตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกท่าน

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณพ่อกับแม่ ครอบครัวตุ้ยแมน ที่คอยดูแล ส่งเสริม สนับสนุน ให้ความช่วยเหลือในทุกเรื่อง รวมถึงเป็นกำลังใจสำคัญ และอยู่เบื้องหลังความสำเร็จที่ผ่านมาและความสำเร็จในครั้งนี้ และครอบครัวสุจริตจันทร์ ที่คอยช่วยเหลือและเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา

อัญญรี ตุ้ยแมน

## สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญรูปภาพ.....	ฉ
บทที่ 1.....	1
บทนำ .....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย .....	3
1.3 คำถามในการวิจัย .....	3
1.4 สมมติฐานการวิจัย.....	3
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	3
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
บทที่ 2.....	6
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	6
2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์.....	6
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	9



2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการลาออก.....	11
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	16
2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของงาน.....	19
2.6 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากร.....	22
2.7 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ.....	23
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	25
2.9 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	29
บทที่ 3.....	30
วิธีดำเนินการวิจัย.....	30
3.1 การออกแบบงานวิจัย.....	30
3.2 ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย.....	30
3.3 การกำหนดประชากรและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง.....	31
3.4 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย.....	31
3.5 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย.....	32
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	34
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	37
4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	37
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	38
4.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	55
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	70
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	71
5.2 อภิปรายผล.....	76
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	78
บรรณานุกรม.....	80

ภาคผนวก..... 83

ประวัติผู้เขียน..... 91



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงอัตรากำลังของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แยกตามระดับตำแหน่ง .....	8
ตารางที่ 2 แสดงอัตรากำลังและการสูญเสียบุคลากรของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ .....	9
ตารางที่ 3 แสดงค่าคะแนนของระดับความคิดเห็น .....	32
ตารางที่ 4 แสดงเกณฑ์การแปลผลค่าคะแนนเฉลี่ยในระดับต่าง ๆ .....	33
ตารางที่ 5 แสดงเกณฑ์การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน .....	35
ตารางที่ 6 แสดงจำนวน และร้อยละ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง/ระดับ อายุราชการ ระดับเงินเดือน และหน่วยงานที่สังกัด .....	38
ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ ปัจจัยจูงใจ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ.....	42
ตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ ปัจจัยจูงใจ ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน.....	43
ตารางที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ ปัจจัยจูงใจ ในภาพรวม.....	45
ตารางที่ 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา ด้านนโยบายและการบริหารงาน .....	46
ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา ด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน .....	47
ตารางที่ 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา ด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน .....	48
ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ .....	49

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ ลาออกของข้าราชการ ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว.....	51
ตารางที่ 15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ ลาออกของข้าราชการ ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา ในภาพรวม .....	52
ตารางที่ 16 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ ลาออกของข้าราชการ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน แยกรายด้าน โดยภาพรวม .....	53
ตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออก .....	54
ตารางที่ 18 แสดงค่าการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ต่อการตัดสินใจลาออก จำแนกตามเพศ .....	55
ตารางที่ 19 แสดงค่าการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ต่อการตัดสินใจลาออก จำแนกตามอายุ.....	56
ตารางที่ 20 แสดงค่าการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อ การตัดสินใจลาออก โดยการเปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc Test) ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) จำแนกตามระดับอายุ .....	57
ตารางที่ 21 แสดงค่าการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการ ตัดสินใจลาออก จำแนกตามสถานภาพ .....	57
ตารางที่ 22 แสดงค่าการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อ การตัดสินใจลาออก จำแนกตามระดับการศึกษา .....	58
ตารางที่ 23 แสดงค่าการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อ การตัดสินใจลาออก จำแนกตามตำแหน่ง .....	59
ตารางที่ 24 แสดงค่าการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อ การตัดสินใจลาออก โดยการเปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc Test) ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) จำแนกตามตำแหน่ง .....	60
ตารางที่ 25 แสดงค่าการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อ การตัดสินใจลาออก จำแนกตามอายุราชการ .....	61

ตารางที่ 26 แสดงค่าการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการตัดสินใจลาออก โดยการเปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc Test) ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) จำแนกตามอายุราชการ..... 62

ตารางที่ 27 แสดงค่าการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการตัดสินใจลาออก จำแนกตามระดับเงินเดือน..... 63

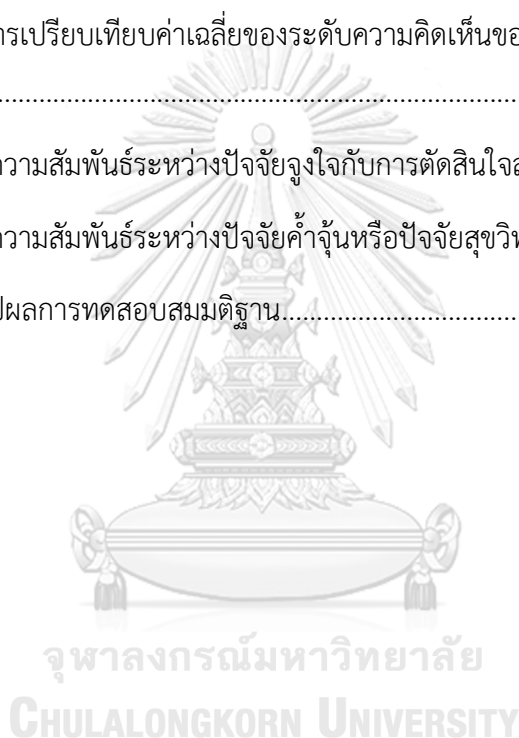
ตารางที่ 28 แสดงค่าการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการตัดสินใจลาออก จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด..... 64

ตารางที่ 29 สรุปผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการตัดสินใจลาออก..... 65

ตารางที่ 30 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับการตัดสินใจลาออก..... 67

ตารางที่ 31 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยากับการตัดสินใจลาออก .. 68

ตารางที่ 32 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน..... 75



## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 แสดงโครงสร้างกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ .....	7
ภาพที่ 2 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย .....	29
ภาพที่ 3 แสดงการกำหนดค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละช่วงคะแนน โดยการใช้เกณฑ์การพิจารณา จากความกว้างของแต่ละอันตรภาคชั้น .....	33



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

ทรัพยากรมนุษย์ หรือ “คน” ถือเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรมีการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย กล่าวคือ องค์กรจะดำเนินการไปสู่เป้าหมาย หรือบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดได้ องค์กรต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถ มีทักษะ ความรู้ ทักษะที่ดี และมีจำนวนเพียงพอต่อภารกิจ ดังนั้น องค์กรควรมีการบริหารจัดการ และจัดสรรบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ควรทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน และต้องการทำงานร่วมกับองค์กรให้นานที่สุด โดยไม่คิดโอนหรือลาออก เพราะหากบุคลากรโอนหรือลาออกจากองค์กร ก็จะทำให้องค์กรต้องสูญเสียบุคลากรที่มีความชำนาญในงานนั้น ๆ ไป และแม้ว่าจะสามารถรับบุคคลเข้ามาเพื่อทดแทนตำแหน่งเดิม แต่ก็ต้องแลกมาด้วยต้นทุนในการสรรหา และระยะเวลาในการฝึกอบรมบุคลากรใหม่ ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานต่าง ๆ ได้ องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญในการดูแล รักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข

การบริหารงานบุคคลประกอบไปด้วยกระบวนการต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่ กระบวนการสรรหา การใช้งาน การพัฒนา การธำรงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคล จนกระทั่งถึงการให้พ้นจากองค์กร กระบวนการธำรงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคล นับเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญ กล่าวคือ หากองค์กรสามารถรักษาบุคลากรไว้ได้ ย่อมทำให้การดำเนินงานและการพัฒนางานมีความต่อเนื่อง ช่วยลดการสูญเสียในเรื่องของเวลา โอกาส รวมถึงต้นทุนในการที่ต้องสรรหาบุคลากรใหม่ การฝึกอบรมบุคลากรใหม่

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีภารกิจหลักสำคัญ ในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร โดยการนำระบบบัญชีมาใช้ในการจัดการสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ เริ่มตั้งแต่การตรวจสอบบัญชีให้มีความเข้มแข็งและเป็นมาตรฐานสากล สร้างระบบธรรมาภิบาลด้านบัญชีการเงิน และพัฒนาโปรแกรมระบบบัญชี เพื่อเป็นเครื่องมือให้สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจที่โปร่งใส มีมาตรฐาน ตรวจสอบได้ และสามารถนำระบบโปรแกรมบัญชีช่วยบริหารจัดการการดำเนินงานของสหกรณ์ กำกับแนะนำและติดตามด้านการเงินการบัญชีสหกรณ์ เพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้เกิดความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ยังทำหน้าที่ส่งเสริมและถ่ายทอดความรู้ด้านการจัดทำบัญชีให้แก่เกษตรกร นักเรียน เยาวชน และประชาชน เพื่อให้สามารถนำความรู้และประโยชน์ของการจัดทำบัญชีไปใช้ในการวางแผนทางการเงิน และดำเนินชีวิตตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

จากข้อมูลในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 – 2562 (ข้อมูลจากรายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีอัตราการสูญเสียข้าราชการทุกสายงาน ทุกระดับ จากการโอนไปหน่วยงานอื่น และการลาออกจากราชการอย่างต่อเนื่อง โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 มีข้าราชการโอนไปหน่วยงานอื่น จำนวน 18 ราย และลาออกจากราชการ 25 ราย รวมทั้งสิ้น 43 ราย คิดเป็นร้อยละ 3.74, ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 มีข้าราชการโอนไปหน่วยงานอื่น จำนวน 42 ราย และลาออกจากราชการ จำนวน 37 ราย รวมทั้งสิ้น 79 ราย คิดเป็นร้อยละ 7.15, ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 มีข้าราชการโอนไปหน่วยงานอื่น จำนวน 30 ราย และลาออกจากราชการ จำนวน 47 ราย รวมทั้งสิ้น 77 ราย คิดเป็นร้อยละ 7.02, ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 มีข้าราชการโอนไปหน่วยงานอื่น จำนวน 25 ราย และลาออกจากราชการ จำนวน 30 ราย รวมทั้งสิ้น 55 ราย คิดเป็นร้อยละ 4.88 และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 มีข้าราชการโอนไปหน่วยงานอื่น จำนวน 15 ราย และลาออกจากราชการ จำนวน 20 ราย รวมทั้งสิ้น 35 ราย คิดเป็นร้อยละ 3.22 หรือเฉลี่ยเดือนละประมาณ 6 ราย (ข้อมูล ณ วันที่ 23 มีนาคม 2563) นอกจากนี้ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ยังมีการย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานของข้าราชการระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ จนถึงระดับชำนาญการพิเศษ ภายในหน่วยงานด้วย และจากการโอน ย้าย และลาออกข้างต้น ส่งผลให้กรมตรวจบัญชีสหกรณ์มักประสบปัญหาการสรรหาบุคคลเพื่อมาทดแทน อัตราว่างที่เกิดจากการสูญเสียทรัพยากร ส่งผลให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของงาน และทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากบุคลากรที่รับช่วงงานต่อหรือคนมาแทนต้องใช้เวลาในการศึกษาเกี่ยวกับงาน ทำให้ยังไม่มีมีความชำนาญ โดยเฉพาะงานที่ต้องใช้ความรู้เฉพาะด้าน และการสั่งสมประสบการณ์ อย่างไรก็ตามตรวจสอบบัญชี ทำให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง เกิดปัญหางานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนดระยะเวลา ปัญหาภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น ในขณะที่อัตรากำลังที่เหลืออยู่ลดลง ข้าราชการที่เหลืออยู่ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงปริมาณงานที่รับผิดชอบมากเกินไปอาจก่อให้เกิดปัญหาสุขภาพหรือกระทบกับสุขภาพได้ ซึ่งหากยังมีการสูญเสียบุคลากรในลักษณะดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติการกิจของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และภารกิจภาครัฐในระยะยาวต่อไป

จากข้อมูลข้างต้น เป็นที่น่าสังเกตว่าในระยะเวลาที่ผ่านมา เหตุใดกรมตรวจบัญชีสหกรณ์จึงมีการสูญเสียบุคลากรจากการโอนและลาออกอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในกรณีของการลาออกของข้าราชการที่ค่อนข้างสูงกว่าเหตุอื่น ๆ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลในการตัดสินใจลาออกของข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เพื่อให้ทราบและเข้าใจถึงสาเหตุของการลาออกว่ามีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านใดบ้าง และเพื่อให้ผลการศึกษาที่ได้เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนรับมือ และปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ในอนาคต ให้สามารถลดอัตราการสูญเสียบุคลากรจากการโอนหรือลาออกให้ได้มากที่สุด รวมถึงการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป



## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
- 2) เพื่อศึกษาถึงความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการตัดสินใจลาออกของข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
- 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตใจและปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยากับการตัดสินใจลาออกของข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

## 1.3 คำถามในการวิจัย

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกที่แตกต่างกันหรือไม่
- 2) ปัจจัยจิตใจและปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยามีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจลาออกหรือไม่

## 1.4 สมมติฐานการวิจัย

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกแตกต่างกัน
- 2) ปัจจัยจิตใจและปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยามีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจลาออก

## 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดให้กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นหน่วยในการศึกษา โดยศึกษาใน 2 ปัจจัย คือ (1) ปัจจัยจิตใจ ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (2) ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ และด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว นอกจากนี้ยังศึกษาถึงความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง/ระดับ อายุราชการ เงินเดือน และหน่วยงานที่สังกัด กับการตัดสินใจลาออก โดยมีขอบเขตของการศึกษาดังนี้

- 1) ด้านเนื้อหา ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การลาออก แรงจูงใจ คุณลักษณะของงาน ความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงการศึกษาข้อมูลจากตำรา เอกสาร และบททวนวรรณกรรมจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2) ด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ ข้าราชการทุกระดับที่เคยปฏิบัติราชการในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ซึ่งโดยได้รับการอนุญาตให้ลาออกระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 – 2563 (ข้อมูล ณ วันที่ 23 มีนาคม 2563) ดำเนินการเก็บข้อมูล

โดยใช้แบบสอบถามในการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก การตัดสินใจลาออก และข้อเสนอแนะ รวมถึงประเด็นอื่น ๆ เกี่ยวข้อง

### 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ทำให้ทราบถึงสาเหตุและปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจลาออกของข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
- 2) ผลการศึกษาครั้งนี้เป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือการดูแลรักษาบุคลากร
- 3) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีนโยบาย หรือแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สามารถช่วยลดการสูญเสียบุคลากรจากการโอน หรือลาออกได้มากที่สุด รวมถึงดูแลรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ต่อไป

### 1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

- 1) ข้าราชการ หมายถึง ข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในปัจจุบัน ทั้งในส่วนกลางและส่วนกลางในภูมิภาค และข้าราชการที่เคยปฏิบัติงานในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แต่ได้โอนไปสังกัดหน่วยงานอื่น หรือลาออกจากราชการ
- 2) การสูญเสียบุคลากร หมายถึง การที่องค์การขาดอัตรากำลังซึ่งเกิดจากการพ้นจากงานของบุคลากร โดยส่วนมากจะเกิดจากการโอน การลาออก การเกษียณอายุ การเจ็บป่วยร้ายแรง การเสียชีวิต และการออกด้วยเหตุทางวินัย เป็นต้น
- 3) การย้าย หมายถึง การแต่งตั้งข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ไปดำรงตำแหน่งในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยจะเป็นตำแหน่งประเภทเดียวกันหรือต่างประเภทกันก็ได้
- 4) การโอน หมายถึง การแต่งตั้งข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ไปดำรงตำแหน่งในกระทรวง หรือกรม หรือหน่วยงานอื่น โดยจะเป็นตำแหน่งประเภทเดียวกันหรือต่างประเภทกันก็ได้
- 5) การลาออก หมายถึง การพ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการ โดยการลาออกจากราชการ และได้รับอนุญาตให้ลาออก
- 6) การตัดสินใจลาออก หมายถึง เหตุและผลที่ทำให้เกิดการตัดสินใจลาออกจากงานเป็นการสิ้นสุดการจ้างงาน
- 7) ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง อายุราชการ ระดับเงินเดือน และหน่วยงานที่สังกัด

8) ปัจจัย หมายถึง สิ่งที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร โดยเป็นตัวการทำให้เกิดความพอใจ และไม่พอใจในการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่

8.1 ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่ช่วยกระตุ้นให้มีคนทุ่มเทและความพอใจในการทำงาน หมายถึง สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจที่เกิดขึ้นภายในสัมพันธ์กับเรื่องของการงานโดยตรง เป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลตั้งใจทำงาน ประกอบด้วย ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

8.2 ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พอใจในการทำงาน หมายถึง สิ่งที่เป็นนโยบายของผู้บริหารที่ช่วยสร้างงานให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ และด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ กรณีศึกษา กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการลาออก
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
- 2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของงาน
- 2.6 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากร
- 2.7 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ
- 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.9 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

งานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เริ่มมีขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศไทย เมื่อปี พ.ศ.2459 อยู่ในรัชสมัยรัชกาลที่ 6 ซึ่งในขณะนั้นงานการตรวจบัญชีสหกรณ์อยู่ในความรับผิดชอบของแผนกงานสหกรณ์ กรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ ต่อมาจึงได้รับการเลื่อนฐานะเป็น “กรมตรวจบัญชีสหกรณ์” อยู่ในสังกัดของกระทรวงการสหกรณ์ เมื่อวันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2495 จากนั้นเปลี่ยนไปขึ้นกับกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติ ในปี พ.ศ. 2506 และในปีพ.ศ. 2515 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ก็เปลี่ยนมาขึ้นอยู่กับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์จนถึงปัจจุบัน

##### 2.1.1 หน้าที่ความรับผิดชอบของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีภารกิจเกี่ยวกับการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร กำหนดระบบบัญชีและมาตรฐานการสอบบัญชี ให้คำปรึกษาแนะนำ และให้ความรู้ด้านการบริหารการเงินและการบัญชี ส่งเสริมความรู้ด้านการจัดทำบัญชีและรายงานสถานะเศรษฐกิจของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เพื่อเสริมสหกรณ์ให้สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร มีระบบการควบคุมภายในและระบบข้อมูลด้านการบริหารการเงินและการบัญชีที่ดี สามารถบริหารงานได้อย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ

1. ตรวจสอบบัญชีและควบคุมคุณภาพการสอบบัญชีสหกรณ์ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
2. พัฒนาการบริหารจัดการด้านการเงินการบัญชีแก่สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และวิสาหกิจชุมชน

3. กำกับ การสอบบัญชีสหกรณ์ที่ดำเนินการโดยผู้สอบบัญชีรับอนุญาตและบุคคลอื่น
4. พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลและการเตือนภัยทางการเงินสหกรณ์

### 2.1.2 โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การกรมตรวจบัญชีสหกรณ์<sup>1</sup> ประกอบด้วย อธิบดี รองอธิบดี ผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กลุ่มตรวจสอบภายใน ซึ่งเป็นหน่วยงานสนับสนุนการบริหารราชการของ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มีหน่วยงานระดับสำนัก/ศูนย์ ตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ดังต่อไปนี้ (1) สำนักบริหารกลาง (2) สำนักมาตรฐานการบัญชีและการสอบบัญชี (3) สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ (4) สำนักส่งเสริมพัฒนาการบัญชีและถ่ายทอดเทคโนโลยี (5) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (6) กองกำกับการสอบบัญชีสหกรณ์ (7) สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์กรุงเทพมหานคร และมีหน่วยงานส่วนกลางในภูมิภาค ประกอบด้วย สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ 1 – 10



ภาพที่ 1 แสดงโครงสร้างกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

<sup>1</sup>ผังโครงสร้างกรมตรวจบัญชีสหกรณ์," 2562, accessed 19 กุมภาพันธ์ 2563, 2562, [https://www.cad.go.th/main.php?filename=cad\\_structure\\_2012](https://www.cad.go.th/main.php?filename=cad_structure_2012).

### 2.1.3 อัตราค่าจ้าง

ปัจจุบันกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มีอัตราค่าจ้างที่เป็นจำนวนข้าราชการทั้งสิ้น 1,086 ราย จากกรอบอัตราค่าจ้างทั้งหมด 1,142 ราย แบ่งเป็นดังนี้ (ข้อมูล ณ วันที่ 19 ก.พ. 63)

ตารางที่ 1 แสดงอัตราค่าจ้างของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แยกตามระดับตำแหน่ง

ประเภท/ระดับ	จำนวน
ทั่วไป/ชำนาญงาน	29 ราย
ทั่วไป/อาวุโส	13 ราย
วิชาการ/ปฏิบัติการ	347 ราย
วิชาการ/ชำนาญการ	480 ราย
วิชาการ/ชำนาญการพิเศษ	193 ราย
วิชาการ/เชี่ยวชาญ	6 ราย
อำนวยการ/อำนวยการสูง	15 ราย
บริหาร/บริหารต้น	2 ราย
บริหาร/บริหารสูง	1 ราย

### 2.1.4 อัตรากำลังและการสูญเสียบุคลากร

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีสถิติการสูญเสียบุคลากร จากการเกษียณอายุ การโอน การลาออก การเสียชีวิต และออกด้วยเหตุวินัย ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2559 – 2563 (อ้างอิงจากรายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์) รายละเอียดดังนี้<sup>2</sup>

ตารางที่ 2 แสดงอัตรากำลังและการสูญเสียบุคลากรของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ปีงบประมาณ	อัตรากำลัง		การออกจากราชการ					รวม (ราย)
	กรอบที่มี	ข้าราชการที่มี	ให้ออน	ลาออก	เกษียณอายุ	เสียชีวิต	ออกด้วยวินัย	
2559	1,173	1,149	18	25	25	3	1	72
2560	1,173	1,105	42	37	20	1	1	101
2561	1,150	1,097	30	47	27	3	-	107
2562	1,146	1,126	25	30	36	1	-	92
2563*	1,142	1,086	15*	20*	-	-	-	35
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>5,784</b>	<b>5,563</b>	<b>127</b>	<b>151</b>	<b>108</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>396</b>

\* ข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2562 – 23 มีนาคม 2563

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กุลชลี พวงเพชร (2558, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการจัดการบุคลากรในองค์การ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพเข้าสู่องค์การ และเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนให้อยู่กับองค์การได้ในระยะยาว<sup>3</sup>

<sup>2</sup> รายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี ", 2559, accessed 10 กุมภาพันธ์ 2563, <https://personnel.cad.go.th/main.php?filename=Report>.

<sup>3</sup> กุลชลี พวงเพชร, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 1 ed. (ปทุมธานี: ยูโอเพ่น, 2558); .

กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2557, หน้า 11) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จะเกี่ยวข้องตั้งแต่ การรับสมัครงาน การสรรหาคัดเลือก การสัมภาษณ์ การบรรจุแต่งตั้ง การอบรมและพัฒนา โดยต้องคอยดูแลและพัฒนาบุคลากรขององค์กร ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนการเสริมสร้างหลักประกัน ให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคตด้วย<sup>4</sup>

พยอม วงศ์สารศรี (2545, หน้า 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม ให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาดำรงรักษาให้สมาชิกปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข<sup>5</sup>

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2545, หน้า 15 ) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรขององค์กร ร่วมกัน ใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่เหมาะสม ในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกัน ให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขในอนาคต<sup>6</sup>

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการ และการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทำงานขององค์กร ตั้งแต่การหาคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม ให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร การพัฒนาบำรุงรักษาให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน กล่าวคือ เป็นกระบวนการตั้งแต่เริ่มจนถึงจบของการทำงานของพนักงาน

<sup>4</sup> กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2557).

<sup>5</sup> พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, 376 vols. (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภา, 2545).

<sup>6</sup> ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2545).



### ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

พยอม วงศ์สารศรี (2545, หน้า 6) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้<sup>7</sup>

1. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานองค์การ เมื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนาอย่างขึ้น
2. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์การ
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

### 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการลาออก

#### ความหมายของการลาออก

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2545, หน้า 186 - 187) กล่าวว่า การออกจากงาน หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจเลิกทำงานกับองค์กร โดยที่บุคคลสามารถที่จะลาออกจากงานได้ตามความต้องการของตนเอง การออกจากงานอาจเกิดขึ้นจากสาเหตุที่แตกต่างกัน เช่น ความขัดแย้งภายในที่ทำงานความไม่เท่าเทียมกันในการเลื่อนตำแหน่ง ความเบื่อหน่าย ความก้าวหน้าในที่ทำงานใหม่ เป็นต้น<sup>8</sup>

การออกจากงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่แพ้เรื่องอื่นในการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง บุคลากรสามารถออกจากงานได้ในหลายลักษณะ โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่องค์กรอาจประสบปัญหาในการดำเนินงานจนต้องปลดคนงาน หรือเกิดปัญหาที่เรียกว่า “ปัญหาสมองไหล (Brain Drain)”

เซย์เลส และสเตอร์ (Sayles & Strauss, 1977 อ้างถึงใน นฤมล จินดา, 2554, หน้า 13) กล่าวว่า การลาออก หมายถึง การสิ้นสุดการว่าจ้างพนักงานและการจ้างพนักงานใหม่เข้ามาทำงานทดแทน หรือการเข้าทำงานและการออกจากงานของพนักงานหรือบุคลากรในองค์กร สำหรับการเข้าทำงานมีความหมายรวมถึง การว่าจ้างพนักงานใหม่และการเรียกพนักงานเก่ากลับเข้าทำงานด้วย ส่วนการออกจากงาน หมายถึง การลาออก การไล่ออก และการให้ออก เนื่องจากขาดงานเกิน 7 วันโดยไม่ได้รับอนุญาต การหมุนเวียนการทำงานนี้เกิดขึ้นโดยที่พนักงานสมัครใจ (Voluntary) และไม่สมัครใจ (Involuntary) ทั้งโดยหลีกเลี่ยงได้และหลีกเลี่ยงไม่ได้ การออกจากงานโดยสมัครใจมักจะเกิดจากตัวพนักงานเอง ในขณะที่ออกจากงานโดยไม่สมัครใจมักเกิดจากนายจ้าง การออกจากงาน

<sup>7</sup> พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภา, 2545).

<sup>8</sup> ณัฐพันธ์ เจริญนนท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเครชั่น, 2545).

โดยหลีกเลี่ยงได้มักเกิดในรูปแบบที่นายจ้างควบคุมในเรื่องของเงินเดือน ค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทน ชั่วโมงการทำงาน และสภาพการทำงานที่เข้มงวดเกินไป สำหรับการลาออกจากงานโดยหลีกเลี่ยงไม่ได้ ได้แก่ ความเจ็บป่วย การเกษียณอายุ การตาย และการตั้งครรรค์ เป็นต้น<sup>9</sup>

### ประเภทของการลาออก

สุพรรณษา พุ่มพวง (2559, หน้า 22 – 23) ได้สรุปประเภทของการลาออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้<sup>10</sup>

1. การลาออกที่เกิดจากความสมัครใจของพนักงาน ซึ่งพนักงานอาจต้องการลาออก เพื่อไปทำงานในที่ทำงานใหม่ หรือพนักงานต้องย้ายถิ่นที่อยู่ไปตามครอบครัว มีบุตร ซึ่งกรณีหลังนี้พนักงานอาจยังต้องการทำงานกับองค์กรอยู่

2. การลาออกที่ไม่ได้เกิดจากความสมัครใจของพนักงาน ซึ่งเกิดจากองค์การพิจารณาให้พนักงานสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิก เนื่องจากไม่มีความสามารถเพียงพอ หรือองค์การประสบปัญหาจำเป็นต้องลดจำนวนพนักงาน ถึงแม้บุคคลยังมีความสามารถที่จะปฏิบัติได้อยู่ก็ตาม

พอร์เตอร์และแฮคแมน (Porter & Hackman, 1975 อ้างถึงใน จุฑารัตน์ แสงสุริยันต์, 2549, หน้า 11) ได้จำแนกประเภทของการลาออกเป็น 4 ประเภท ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้<sup>11</sup>

1. การลาออกที่เกิดขึ้นจากความประสงค์ของบุคคล (Voluntary Individual Initiated Turnover) หมายถึง บุคคลตัดสินใจไม่ทำงานในองค์กรเดิม โดยการตัดสินใจดังกล่าวเกิดจากความต้องการของบุคคลนั่นเอง ไม่ได้ถูกบังคับจากองค์กรหรือใคร

2. การลาออกที่ไม่ได้เกิดจากความประสงค์ของบุคคล (Involuntary Individual Initiated Turnover) หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจไม่ทำงานในองค์กรเดิม โดยการตัดสินใจดังกล่าวมาจากแรงกดดันเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของบุคคลนั่นเอง เช่น การคลอดบุตร ย้ายถิ่นฐานตามครอบครัว ซึ่งในกรณีนี้บุคคลอาจจะยังอยากที่จะทำงานในองค์กรอยู่ แต่ก็ต้องลาออกเพราะมีความจำเป็น

3. การลาออกที่เกิดจากความประสงค์ขององค์กร (Voluntary Organization Initiated Turnover) หมายถึง การที่องค์กรตัดสินใจให้บุคคลนั้น ๆ สิ้นสภาพการเป็นพนักงาน เพราะความประพฤติหรือขาดประสิทธิภาพของบุคคลนั้น ๆ

<sup>9</sup> นฤมล จินดา, "ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน กรณีศึกษา : ภาควิชาพยาบาลวิทยา โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง" (มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2554).

<sup>10</sup> สุพรรณษา พุ่มพวง, "ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง เขตราชบุรี บุรณะ กรุงเทพมหานคร" (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, 2559).

<sup>11</sup> จุฑารัตน์ แสงสุริยันต์, "ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง" (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549).

4. การลาออกที่ไม่ได้เกิดจากความประสงค์ขององค์กร (Involuntary Organization Initiated Turnover) หมายถึง การที่องค์กรมีความจำเป็นต้องเลิกจ้างพนักงาน หรือลดจำนวนพนักงานลง โดยการปลดพนักงานออกมักเกิดในช่วงที่องค์กรประสบปัญหา หรือได้รับแรงกดดันจากสภาพเศรษฐกิจ

### สาเหตุของการลาออก

ธาดา ราชกิจ (2562) ได้สรุปสาเหตุของการลาออกของพนักงานไว้ 15 ประการ ดังนี้<sup>12</sup>

1. มีปัญหาเรื่องคน ปัญหาระหว่างเพื่อนร่วมงาน/เจ้านาย/ลูกน้อง ไม่ว่าจะขัดแย้งกันด้วยเรื่องของการงานหรือเรื่องส่วนตัว แต่เมื่อมีความซุนซ่องหมองใจกัน ย่อมมีผลกระทบต่อการทำงาน และอาจจะทำให้พนักงานไม่ยอมทำงานที่นี้ต่อ นอกจากนี้ปัญหาเรื่องกรนินทาว่าร้าย การโยนความผิดหรือมีพฤติกรรมที่บั่นทอนสุขภาพจิตคนอื่น ก็เป็นสาเหตุที่ทำให้ไม่ยอมรับร่วมงานได้เช่นกัน

2. มีปัญหาสุขภาพ ปัญหาด้านสุขภาพถือเป็นสาเหตุของการลาออกที่ดูจะสมเหตุสมผลที่สุด โดยเฉพาะหากมีใบรับรองแพทย์หรือคำสั่งแพทย์อย่างเป็นทางการ ก็ไม่มีเหตุผลใดที่บริษัทจะรังแกตัวไว้หรือตำหนิพนักงานคนนั้น ปัญหาสุขภาพบางเรื่องก็เป็นเรื่องของโรคภัยไข้เจ็บ โรคประจำตัว หรือแม้แต่อุบัติเหตุที่ไม่คาดฝัน แต่ปัญหาสุขภาพบางอย่างก็มีสาเหตุมาจากการทำงาน อย่างเช่น โรคเครียด การปวดเมื่อยกล้ามเนื้อ โรคประสาทอักเสบ หรือบางทีก็อาจเกิดอุบัติเหตุขณะเวลาทำงาน

3. งานเยอะจนเกินพอดี ยุคนี้หลายบริษัทมักจะมึนโยบายการจ้างงานด้วยอัตราเงินเดือนที่น้อย แต่ต้องจ้างให้คุ้มค่าที่สุด ด้วยการให้ทำงานมากมายหลายอย่างพร้อมกัน หรือรวมงานจากหลาย ๆ ตำแหน่ง มาไว้ในตำแหน่งเดียว งานที่มากจนเกินพิกัด (Overload) นี้ อาจเกิดตั้งแต่ตอนตกลงจ้างงาน แต่พอทำจริง ๆ แล้วทำไม่ไหว หรืออาจเพิ่มเติมภายหลังที่ไม่ได้มีการตกลงกันมาก่อน แล้วทำให้ความรับผิดชอบเยอะจนเกินไป หากพนักงานทำไม่ได้ รับผิดชอบไม่ไหว หรือรู้สึกโดนเอาเปรียบจนเกินไป ก็จะลาออกในที่สุด

4. ทำงานที่ไม่ชอบ ได้รับมอบหมายงานที่ไม่ถนัด การได้ทำงานที่ชอบและถนัด จะทำให้พนักงานมีความสุขกับการทำงานและอยู่กับองค์กรได้นาน แต่การทนทำงานที่ไม่ชอบ หรือได้รับมอบหมายงานที่ไม่ถนัด ก็อาจทำให้เกิดความอึดอัด หรือทำให้ทำงานออกมาไม่ดี บางครั้งสถานการณ์เหล่านี้ไม่ใช่ความท้าทายสำหรับบางคน มันอาจกลายเป็นความไม่มั่นใจและเป็นผลเสียเสียมากกว่า และก็เป็นสาเหตุให้ลาออกได้ในที่สุด

<sup>12</sup> "15 สาเหตุหลักที่พนักงานจะขอลาออก," 2562, accessed 20 กุมภาพันธ์ 2563, 2562, <https://th.hrnote.asia/tips/th-190123-resignjobreason/>.

5. อัตราจ้างต่ำเกินไป และต้องการปรับเงินเดือนขึ้น เงินเดือนก็เป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่บริษัทใช้จูงใจให้พนักงานร่วมงานอยู่ได้ ปัจจุบันเงินกลายเป็นปัจจัยหลักในการดำรงชีวิต และทุกคนก็ย่อมอยากได้เงินเดือน ที่สูงไม่ต่างกัน ในระบบบริษัทอัตราเงินเดือนอาจหมายถึงความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบ หรือแม้แต่เรื่องของโบนัสที่มักแปรผันตรงกับศักยภาพและความสามารถ จึงไม่ผิดเลยที่ว่ามนุษย์เงินเดือนทุกคน จะอยากได้เงินเพิ่มอันเนื่องมาจากเหตุผลด้านอื่น ๆ ด้วย พนักงานหลายคนย้ายบริษัทบ่อยมาก แต่นั่นไม่ใช่เพราะเขาทำงานแยะ ตรงกันข้ามเขาทำงานเก่ง จนได้รับข้อเสนอในเรื่องอัตราจ้างที่สูงขึ้นจากบริษัทต่าง ๆ ที่ต้องการซื้อตัว และนั่นก็เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่พนักงานในยุคนี้ใช้ในการย้ายงานเพื่อเพิ่มฐานเงินเดือนของตัวเองให้สูงขึ้น

6. สวัสดิการไม่ดีพอ องค์กรที่ดีมักจะดูแลใส่ใจเรื่องสวัสดิการของพนักงานได้ดีตามไปด้วย ซึ่งนี่ถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานอยู่ในองค์กรได้ยืนยาว โดยเฉพาะสวัสดิการเรื่องสุขภาพและการรักษาพยาบาล ที่พนักงานหลายคนเลือกทำงานกับองค์กรที่ดูแลเรื่องนี้อย่างดี หรือแม้แต่สวัสดิการย่อย ๆ อาทิ ค่าเดินทาง ค่าล่วงเวลา หรือแม้แต่วันหยุด หากองค์กรให้อย่างไม่คุ้มค่าเอาเปรียบพนักงาน ก็จะทำให้พนักงานลาออกไปทำงานร่วมกับบริษัทที่ให้สวัสดิการที่ดีและคุ้มค่ากว่า

7. ปัญหาโครงสร้างบริษัท ไม่เพียงแต่เรื่องของคนเท่านั้น แต่ตัวองค์กรเองก็มีผลต่อการลาออกของพนักงานได้เช่นกัน บริษัทที่มีโครงสร้างงานที่ใหญ่มาก มีตำแหน่งที่เยอะมาก มีทิศทางความก้าวหน้าในอาชีพการงานที่ชัดเจน ก็อาจเป็นแรงจูงใจที่ดีที่ทำให้พนักงานอยากทำงานในองค์กรนี้ไประยะยาว แต่ในทางตรงกันข้าม บริษัทที่ไม่ได้มีการวางแผนผังงานที่ชัดเจน ไม่มีแนวทาง Career Path ของแต่ละตำแหน่งที่เห็นได้ชัด หรือ เป็นบริษัทขนาดเล็กที่เห็นได้ชัดว่าไม่มี Career Path แน่นนอน ก็อาจทำให้พนักงานไม่เห็นอนาคตความก้าวหน้าของตัวเอง ไม่ตอบโจทย์ความสำเร็จในชีวิต ซึ่งก็อาจทำให้พนักงานลาออกไปหาองค์กรที่มั่นคงกว่า มีแนวโน้มก้าวหน้ากว่าก็เป็นได้

8. เจ้านายบริหารงานไม่เก่ง แม้ว่าพนักงานจะได้ทำงานที่ชอบ ตำแหน่งที่ใช่ ตัวงานท้าทาย แต่หากมีเจ้านายหรือผู้นำที่บริหารงานไม่เก่ง ก็อาจทำให้พนักงานคนนั้นรู้สึกไม่ดี และไม่ได้รับความยุติธรรม และถ้าบริษัทไม่สามารถเห็นปัญหาในจุดนี้ พนักงานที่มีความสามารถส่วนใหญ่ ก็มักตัดสินใจย้ายไปทำงานใหม่ทันที

9. องค์กรไม่ได้ใช้ความสามารถของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานที่ชอบทำงาน ทำงานดี ทำงานเก่ง และทุ่มเทในการทำงาน พวกเขาย่อมคาดหวังว่าจะได้ทำงานที่ตนเองเลือกอย่างเต็มความสามารถ เพื่อเป็นการพัฒนาตัวเอง ตลอดจนสร้างก้าวหน้าในอาชีพ หากพนักงานไม่ได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่อย่างที่คาดหวังไว้ อาจจะทำให้เบื่อหน่าย หรือรู้สึกว่าไม่ได้พัฒนาตัวเอง พนักงานในกลุ่มนี้ก็จะไม่ทนอยู่ และมักจะหาองค์กรใหม่ที่มีงานที่ท้าทายและสนุกกว่า

10. องค์กรไม่เห็นศักยภาพและไม่ส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้า องค์กรได้พนักงานเก่งๆ เข้ามาทำงาน หรือมีพนักงานพัฒนาตัวเองจนมีศักยภาพขึ้นมา แต่องค์กรไม่สนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้า เช่น ไม่มอบหมายงานที่ท้าทายให้ ไม่ไว้วางใจให้ทำงานที่อยากทำ ไม่เลื่อนตำแหน่ง ไม่ปรับขึ้นเงินเดือน หรือแม้แต่ไม่พิจารณาโบนัสให้ตามความเหมาะสม สาเหตุเหล่านี้ก็อาจทำให้พนักงานอยากเปลี่ยนไปทำงานกับองค์กรที่เห็นศักยภาพของตนมากกว่า

11. ชีวิตเสียสมดุล บางคนให้ความสำคัญกับเรื่อง Work-Life Balance มาก ๆ โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ ที่รักในการสร้างสมดุลชีวิตให้พอดี ไม่ทำงานหนักจนทำให้สุขภาพแย่ ไม่บ้างานจนทำให้ชีวิตพัง ไม่ซีเรียสทำงานจนทำให้เลี้ยงชีพไม่รอด ไม่ทำงานที่ทำให้ชีวิตมีความทุกข์ หรือไม่รับงานที่ทำให้วิถีชีวิตของตัวเองเปลี่ยนแปลงไปในทางที่แย่ลง อย่างเช่น งานที่ต้องเดินทางตลอดเวลา ทำให้ไม่มีเวลาอยู่กับครอบครัว งานที่ต้องทำในเวลากลางคืนขัดกับวิถีชีวิตปกติทั่วไป งานที่ทำให้ไม่มีเวลาพักผ่อนหรือออกกำลังกาย งานที่ต้องทำวันเสาร์-อาทิตย์เพิ่มเติม หรือแม้แต่ออฟฟิศที่อยู่ไกลจนทำให้มีปัญหาเรื่องการเดินทาง หากพนักงานสร้างสมดุลให้กับชีวิตตัวเองไม่ได้ วิถีชีวิตทุกอย่างจะกระทบไปหมด และนั่นก็เป็นสาเหตุให้ต้องยื่นใบลาออกได้

12. ย้ายถิ่นฐาน อีกเหตุผลสำคัญหนึ่งของการลาออกก็คือการย้ายถิ่นฐานของพนักงาน ตั้งแต่ย้ายบ้านไปอยู่อีกเขตที่ทำให้เดินทางลำบากขึ้น ครอบครัวต้องย้ายไปอยู่ต่างจังหวัด หรือแม้แต่ต้องย้ายไปทำงานต่างประเทศ ก็เป็นเหตุสำคัญที่อาจไม่เกี่ยวกับเรื่องงานโดยตรง แต่ก็สามารถทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกได้

13. กลับไปช่วยธุรกิจของครอบครัว เปิดกิจการเป็นของตนเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้มักเป็นเหตุผลส่วนตัวและอาจเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับหลายๆ คน หรือบางคนต้องการลาออกก็เพื่อที่จะไปทำธุรกิจส่วนตัว เริ่มต้นกิจการของตัวเอง โดยเฉพาะหลังช่วงได้รับเงินก้อนจากโบนัส พนักงานอาจอยากเริ่มต้นธุรกิจใหม่ของตน หรือใช้ประสบการณ์จากการทำงานไปต่อยอดธุรกิจที่ตนเห็นลู่ทางประสบความสำเร็จ

14. เบื่อหน่าย อึดอัด งานไม่ท้าทายอีกต่อไป พนักงานบางคนอาจทำงานนั้นมานานจนเกิดความเบื่อหน่าย หรือรู้สึกไม่อยากมาทำงาน การลองเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมเดิม ๆ ไปสู่สิ่งแวดล้อมใหม่ๆ หรือแม้แต่การเปลี่ยนสายงานใหม่ ก็อาจเป็นทางออกที่ดี

15. เหตุผลที่ไร้เหตุผล เช่น ออกหักกับคนในออฟฟิศ ย้ายตามคนรักไปอีกบริษัท หนีหนี้ หรือแม้แต่อยากออกเดินทางท่องโลกเพื่อหาประสบการณ์ใหม่ๆ สิ่งเหล่านี้บางทีก็ดูไร้เหตุผล แต่บางทีก็ดูเป็นเหตุผลสำคัญ และแฝงไปด้วยความตั้งใจอันแรงกล้าที่ทำให้พนักงานสามารถตัดสินใจลาออกได้เช่นเดียวกัน

## 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

วันชัย มีชาติ (2556 หน้า 70) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจเป็นสภาวะของความเต็มใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยสามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานด้วย ซึ่งการสร้างแรงจูงใจนี้จะเป็นหน้าที่ประการหนึ่งของผู้บริหารและผู้ที่ถูกจูงใจนั้นจะต้องมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวได้ด้วย<sup>13</sup>

นอกจากนี้ วันชัย มีชาติ (2556, หน้า 75 – 82) ยังได้รวบรวมและอธิบายแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจไว้หลายแนวคิด โดยผู้วิจัยจะขอยกมานำเสนอ 3 แนวคิด คือ 1) ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ ของ Abraham H. Maslow 2) ทฤษฎี ERG ของ Clayton Alderfer และ 3) ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของ Frederick Herzberg ตามลำดับ ดังนี้<sup>14</sup>

### ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

แนวความคิดลำดับขั้นความต้องการเสนอโดย Abraham H. Maslow แนวความคิดนี้อธิบายความต้องการของคน โดยมีความเชื่อว่ามนุษย์มีความต้องการตลอดเวลา และความต้องการของคน จะเป็นตัวกระตุ้นให้คนแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ ความต้องการของมนุษย์สามารถแบ่งได้เป็น 5 ชั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานทางร่างกาย เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ คือความต้องการขั้นแรกของมนุษย์ที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ความต้องการขั้นนี้ ได้แก่ ความต้องการอาหาร อากาศหายใจ การพักผ่อน ความต้องการปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิต ในองค์การความต้องการขั้นต้นนี้ก็เช่น สภาพการทำงาน (ความร้อน, อากาศ) เงินเดือนพื้นฐาน ร้านอาหารในที่ทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Safety and Security needs) ความต้องการขั้นนี้จะเกิดขึ้นต่อเมื่อความต้องการทางกายภาพได้รับการตอบสนองแล้วระดับหนึ่ง (ในจำนวน หรือปริมาณหนึ่ง) ความต้องการในขั้นนี้บุคคลจะมีความต้องการที่จะมีเสถียรภาพ มีความมั่นคง และปลอดภัยในชีวิต ปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ความต้องการขั้นนี้ในองค์การเราอาจพิจารณาจากสภาพความปลอดภัยในการทำงาน สิทธิประโยชน์ตอบแทนจากการทำงาน การเพิ่มเงินเดือน และความมั่นคงในงาน (Job security) ซึ่งเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจที่มีผลต่อคนงาน

<sup>13</sup> วันชัย มีชาติ, พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ, พิมพ์ครั้งที่ 3 ed. (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556).

<sup>14</sup> .เรื่องเดียวกัน, หน้า 75 - 82

3. ความต้องการด้านสังคม (Social needs Belongingness and Love needs) เมื่อคนรู้สึกมีความปลอดภัยแล้ว จะมีความต้องการที่จะผูกพันและได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการให้สังคมยอมรับว่า ตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม องค์กรหรือสังคม เป็นความต้องการที่จะได้รับการยอมรับ ต้องการมีเพื่อน ต้องการ ความรัก และความพอใจในการสัมพันธ์กับคนอื่น และเน้นในเรื่องมิตรภาพ ซึ่งในองค์การความต้องการด้านสังคม ได้แก่ คุณภาพของการจัดการ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์ในกลุ่มอาชีพ เป็นต้น

4. ความต้องการได้รับการยกย่องและการนับถือตนเอง (Self-esteem needs, ego, status) ความต้องการขั้นที่ 4 นี้ เกิดขึ้นเมื่อความต้องการขั้นที่ 1, 2 และ 3 ได้รับการตอบสนองแล้ว ในขั้นนี้ คนจะมีความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและประสบความสำเร็จ และต้องการได้รับการยกย่องในสังคม ต้องการที่จะนับถือตนเอง มีความเชื่อมั่นในตนเอง และต้องการมีสถานภาพ ความต้องการในขั้นนี้ ในองค์การ เราจะสามารถพิจารณาได้จาก ชื่อตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือนนี้ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

5. ความต้องการประจักษ์ตน การบรรลุศักยภาพของตน (Self-Actualization) เป็นความต้องการขั้นสุดท้าย ซึ่งเกิดเมื่อความต้องการอื่น ๆ ได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลต้องการที่จะบรรลุศักยภาพของตน และใช้ศักยภาพที่ตนมีอย่างเต็มความสามารถ ความต้องการในขั้นนี้จะเป็นความต้องการที่จะรู้ว่าตนมีความสามารถใด และทำสิ่งใดได้ดีที่สุดและและได้ทำในสิ่งดังกล่าว ความต้องการขั้นนี้ ได้แก่ ความเจริญเติบโต ความต้องการก้าวหน้า และความต้องการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งในองค์การ ความต้องการด้านนี้อาจจัดได้โดยการจัดงานที่ท้าทาย การเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความก้าวหน้าในองค์การ และความสำเร็จในการทำงาน

ความต้องการทั้ง 5 ชั้น ของ Maslow เป็นความต้องการที่เป็นลำดับขั้นจากขั้นที่ 1 ไปสู่ขั้นที่ 5 ความต้องการจะไม่มีขั้นข้ามขั้น ความต้องการที่จะเป็นแรงจูงใจให้คนทำงานหรือแสดงพฤติกรรมจะต้องเป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่สามารถเป็นแรงจูงใจได้อีกต่อไป การกระตุ้นให้คนทำงานจึงมีความจำเป็นต้องรู้แรงจูงใจของบุคคลนั้นก่อนว่ามีแรงจูงใจในเรื่องใด

### ทฤษฎี ERG (Alder ERG Theory)

แนวความคิดนี้เสนอโดย Clayton Alderfer ซึ่งผู้ถึงความต้องการของมนุษย์ในองค์การ โดยจัดกลุ่มลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ออกเป็น 3 ประเภท แนวความคิดของ Alderfer จึงเป็นแนวความคิดที่อาศัยความคิดของ Maslow เป็นฐานในการพัฒนา โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ระดับ คือ

1. ความต้องการที่จะดำรงชีวิต หรือความต้องการที่จะคงอยู่ (Existence: E) เป็นความต้องการที่จะให้มีชีวิตอยู่ในสังคมด้วยดี ความต้องการขั้นนี้ ได้แก่ ความต้องการในลำดับที่ 1 และ 2 ของแนวความคิดลำดับขั้นความต้องการ Maslow คือ ความต้องการปัจจัย 4 ในการดำรงชีวิต ความต้องการทางวัตถุ เงินเดือน ประโยชน์ตอบแทน สภาพการทำงาน ปัจจัยอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness: R) คือ ความต้องการที่จะผูกพันกับผู้อื่นในการทำงาน ต้องการเป็นพวก ได้รับการยอมรับ ร่วมรับรู้และแบ่งปันความรู้สึกระหว่างกัน ต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ต้องการเป็นเพื่อน ความต้องการขั้นนี้จะตรงกับความต้องการทางสังคมของ Maslow

3. ความต้องการด้านความเจริญเติบโต (Growth: G) เป็นความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้าในการทำงาน เป็นการที่คนสามารถทุ่มเทความรู้ความสามารถของคนในการทำงานอย่างเต็มที่ และสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเพิ่มขึ้นด้วย ในขั้นนี้คนจะทุ่มความพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่ ความต้องการขั้นนี้จะตรงกับความต้องการขั้นที่ 4 และ 5 ของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ

แนวความคิด ERG ของ Alderfer เชื่อว่า ความต้องการของคนจะเป็นลำดับขั้นจาก E ไปสู่ R และ G ตามลำดับ เมื่อความต้องการไม่ได้รับการตอบสนองหรือยังไม่ได้รับความพอใจเท่านั้น จึงจะเป็นแรงจูงใจ แนวความคิด ERG เชื่อว่าความต้องการของคนไม่ได้เป็นลำดับขั้นในทิศทางเดียวเท่านั้น (คือจากลำดับต่ำไปสู่ลำดับที่สูงกว่าเท่านั้น) แต่จะมีความต้องการที่ถดถอย (จากความต้องการระดับสูงกลับไปสู่ความต้องการในลำดับที่ต่ำกว่า) ได้ด้วย ซึ่งเกิดจากความต้องการที่ถูกสกัดกั้น กล่าวคือเมื่อบุคคลมีความต้องการในระดับต่ำ โดยการกลับไปมีความต้องการในระดับต่ำนี้ จะมีความต้องการที่รุนแรงกว่าในครั้งแรกที่มีความต้องการด้านนี้ (แล้วได้รับการตอบสนองจนสามารถเคลื่อนไปสู่ความต้องการที่สูงกว่า)

แนวความคิด ERG ของ Alderfer ได้มีการปรับปรุงแนวความคิดของ Maslow ให้มีความสามารถในการอธิบายได้มากขึ้น โดยแนวความคิด ERG จะแตกต่างแนวความคิดของ Maslow ในแง่ที่ความต้องการสามารถที่จะลดหรือถดถอยลงได้ ไม่เฉพาะเพียงแต่มีความต้องการจากลำดับต่ำไปสู่เท่านั้น แต่จะสามารถลดจากลำดับสูงกลับมามีความต้องการในลำดับที่ต่ำกว่าได้ และ ERG เชื่อว่าความต้องการของคนสามารถเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันได้ ไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นทีละขั้นเช่นเดียวกัน Maslow ซึ่งมีความแตกต่างดังกล่าวนี้ ทำให้แนวความคิด ERG มีความกว้างและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้มากขึ้น



## ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Herzbergs Two-Factor Theory)

ทฤษฎี 2 ปัจจัย สร้างขึ้นโดย Frederick Herzberg โดยใช้ข้อมูลจากการวิจัยเป็นพื้นฐานในการสร้างแนวความคิด Herzberg รวบรวมข้อมูลจากนักบัญชีและวิศวกร (จำนวน 200 คน) โดยใช้เทคนิคที่เรียกว่า Critical-incident เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้คนรู้สึกพอใจและไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งผลการศึกษาของ Herzberg พบว่า ปัจจัยที่ทำให้คนรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจเป็นปัจจัยคนละประเภทกัน กล่าวคือ ปัจจัยที่ทำให้คนพอใจหรือไม่พอใจเป็นเรื่องที่สามารถแยกออกจากกันได้

จากแนวคิดดังกล่าวจึงแบ่งปัจจัยที่จูงใจคนในการทำงานออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่มุ่งลดความรู้สึกไม่พอใจของคนในการทำงาน เป็นปัจจัยที่หากขาดไปคนจะเกิดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน แต่หากมีปัจจัยเหล่านี้ก็ไม่ได้หมายความว่า คนจะพอใจในการทำงานหรือมีแรงกระตุ้นในการทำงาน เพราะหากมีปัจจัยนี้ คนจะมีความรู้สึกไม่มีความไม่พอใจในการทำงาน ปัจจัยสุขวิทยา ได้แก่ ความมั่นคงในงาน (Job security) เงินเดือน สภาพการทำงาน สถานภาพ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับกลุ่มเพื่อน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การบังคับบัญชา เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้หากขาดไปคนจะไม่พอใจในการทำงาน เช่น เงินเดือน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ฯลฯ ถ้ามีจะลดความไม่พอใจลง แต่ก็มีได้ทำให้คนพอใจในการทำงาน

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้คนทุ่มเทความพยายามในการทำงานปัจจัยจูงใจจะเป็นแรงผลักดันให้คนทำงานให้แก่องค์กร หากปัจจัยกลุ่มนี้ขาดไปก็จะทำให้คนในองค์กรขาดความพอใจในการทำงาน ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความเจริญเติบโต ความก้าวหน้าในการทำงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับและความสำเร็จในการทำงาน ปัจจัยจูงใจนี้มักจะเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นจากภายนอกตัวบุคคล

## 2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของงาน

### ความหมายของคุณลักษณะงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2534, อ้างใน ปกภณ จันทศาสตร์, 2557, หน้า 13) อธิบายว่า ลักษณะของงานประกอบด้วย การที่ผู้ปฏิบัติงานรับทราบว่าจะงานที่ทำมีความท้าทาย มีลักษณะสร้างสรรค์ งานมีความน่าสนใจ มีโอกาสที่จะได้เรียนรู้ การได้รับผิดชอบงานที่ทำ สามารถควบคุมการทำงาน และงานนั้นมีโอกาสที่จะทำงานให้เสร็จจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ลักษณะงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติในการทำงาน โดยลักษณะงานที่เป็นสิ่งจูงใจ จะมีผลให้พนักงานมีอารมณ์และความรู้สึกไปในทางบวก ทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างดี ในทางกลับกัน ถ้าหากว่า

ลักษณะงานไม่เป็นสิ่งจูงใจ พนักงานจะรู้สึกไม่ชอบงาน ไม่พอใจในงาน ถ้าต้องทนทำงานในลักษณะนี้เป็นเวลานานพนักงานจะรู้สึกเบื่อหน่าย<sup>15</sup>

แฮคแมน และ โอลด์แฮม (Hackman and Oldham, 1976, อ้างถึงใน วนันญา อติสรพันธ์กุล และพนิต กุลศิริ, 2556 หน้า 60) ได้อธิบายว่า คุณลักษณะงานสามารถสร้างแรงจูงใจภายใน (Internal Motivation) ของผู้ปฏิบัติงานทำให้เกิดความรู้สึกอยากทำงานและสร้างสรรค์ผลงานที่ดีมีคุณภาพ ถ้าผลงานไม่เป็นที่พอใจผู้ปฏิบัติงานจะยิ่งใช้ความพยายามมากขึ้น เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ดังนั้น การที่ผลของการปฏิบัติงานดีขึ้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของงาน และการออกแบบงาน (Design of work) จากการศึกษาของ Herzerg ในการออกแบบงานที่เหมาะสมกับองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานและการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ นอกจากนี้ยังค้นพบว่าถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงาน บุคคลจะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการทำงานที่ดีออกมา และผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่ดี ซึ่งทำให้เกิดแนวความคิด แบบจำลองคุณลักษณะของงาน (Job Characteristic Model) 3 องค์ประกอบ ดังนี้<sup>16</sup>

1. คุณลักษณะงาน (Job Characteristics) ทั้ง 5 ประการ ที่ส่งผลให้บุคลากร เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย

(1) ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) หมายถึง คุณลักษณะงาน ที่มีความแตกต่างหลากหลายด้าน ในหน่วยงานนั้น

(2) ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) หมายถึง ระดับความมากน้อยที่บุคคลได้ทำงานจนสำเร็จ และระบุส่วนของงานที่เกิดจากความพยายามในการทำงานของตน ทั้งกระบวนการตั้งแต่เริ่มจนจบ

(3) ความสำคัญของงาน (Task Significance) หมายถึง ระดับความมากน้อยของงานที่กระทบต่อความเป็นอยู่ของชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน

(4) ความมีเอกสิทธิ์ของงาน (Autonomy) หมายถึง ความมีอิสระในการตัดสินใจ การวางแผน และเลือกใช้วิธีของบุคลากรให้อยู่ในความรับผิดชอบของตนเองอย่างเต็มที่

(5) ผลย้อนกลับของงาน (Feedback) หมายถึง ระดับความมากน้อยของบุคคลที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับอย่างชัดเจนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

<sup>15</sup> ปกภณ จันทศาสตร์, "ปัจจัยคุณสมบัติส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงาน และแรงจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานเอกชนระดับปฏิบัติการ ในเขตตลาดพร้าว-จตุจักร" (มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2557).

<sup>16</sup> วนันญา อติสรพันธ์กุล และพนิต กุลศิริ, "ความสัมพันธ์ของลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน และพฤติกรรมผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร," วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทร์ ปีที่ 4, no. ฉบับที่ 2 (2556).

## 2. สภาวะทางจิตวิทยา (Critical Psychological States) ประกอบด้วย

(1) ประสบการณ์การรับรู้ความหมายของงาน (Experienced Meaningfulness of Work) หมายถึง ระดับความรู้สึกว่างานมีคุณค่าความสำคัญมากน้อยเท่าใด โดยพิจารณาจากความหลากหลายของทักษะ ความรับผิดชอบ และความสำคัญของงาน

(2) ประสบการณ์การรับรู้ความรับผิดชอบต่อผลของงาน (Experienced Responsibility for Work Outcome) หมายถึงระดับความรู้สึกว่าตนเองสามารถทำงานได้มากน้อยเท่าใด โดยพิจารณาจากความเป็นอิสระของงาน

(3) การรับรู้ผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน (Knowledge of Results) หมายถึง ระดับการรับรู้ของบุคลากรต่อผลการปฏิบัติงานที่ตนทำ พิจารณาจากข้อมูลย้อนกลับ จึงสามารถสรุปได้ว่าคุณลักษณะของงานทั้ง 5 ประการ ส่งผลต่อสภาวะทางจิตวิทยาทั้ง 3 ประการได้

3. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลและงาน (Personal and Work Outcomes) เมื่อบุคคลมีภาวะทางจิตวิทยาทั้ง 3 สภาวะ จากการปฏิบัติงานแล้ว อันจะเกิดผลลัพธ์ดังนี้

- (1) แรงจูงใจภายในงานสูงขึ้น
- (2) ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- (3) ความพึงพอใจในงานสูงขึ้น
- (4) อัตราการขาดงาน การลาออกลดลง

เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 1996, อ้างถึงใน วัชรพงษ์ จิตวิมุตติ, 2557, หน้า 28 - 29) ได้อธิบายการออกแบบคุณลักษณะงาน ตามลำดับจากง่ายไปหายากไว้ ดังนี้<sup>17</sup>

1. การกำหนดลักษณะงานตามความเรียบง่าย (Job Simplification) โดยกำหนดการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน มีขอบเขตเฉพาะเจาะจง โดยผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องตัดสินใจแต่อย่างใด

2. การกำหนดลักษณะงานโดยวิธีการขยายงาน (Job Enlargement) โดยกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานแบบกว้าง โดยผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย

3. การกำหนดลักษณะงานโดยวิธีหมุนเวียน (Job Rotation) โดยให้มีการหมุนเวียนสลับผลัดเปลี่ยนหน้าที่การปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติงานได้ทุกลักษณะงาน ส่งผลให้เกิดความท้าทายในการทำงาน

4. การกำหนดลักษณะงานโดยวิธีการเพิ่มคุณค่าของงาน (Job Enrichment) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความน่าสนใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุข

<sup>17</sup> วัชรพงษ์ จิตวิมุตติ, "สาเหตุเชิงลึกความตั้งใจในการลาออก และการโยกย้ายของพนักงานสายสนับสนุน โรงพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง " (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2557).

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีคุณลักษณะงาน สรุปได้ว่า คุณลักษณะงานมีผลต่อแรงจูงใจภายในตัวบุคคล และส่งผลโดยตรงต่อการตัดสินใจในโอน หรือลาออก โดยลักษณะงานที่ดีก็จะส่งผลให้บุคลากรทำงานอยู่กับองค์กร หากคุณลักษณะงานไม่ดีจะส่งผลต่อสภาวะจิตใจ ทำให้บุคลากรไม่อยากปฏิบัติงานหรืออยู่กับองค์กร นำไปสู่ความต้องการหรือตัดสินใจที่จะโอน หรือลาออกได้

## 2.6 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการดำรงรักษาบุคลากร

กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2557, หน้า 290 – 293) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการดำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรไว้หลายแนวคิด ดังนี้<sup>18</sup>

### แนวคิดตามหลักพันธสัญญา

เป็นแนวคิดตามความเชื่อดั้งเดิมว่า การที่จะทำให้บุคลากรดำรงสภาพความเป็นสมาชิกองค์กรนั้น สามารถผูกมัดด้วยสัญญาที่มีต่อกัน อาทิ การให้ทุนการศึกษาแก่บุคลากรเพื่อไปศึกษาต่อในระดับการศึกษาต่าง ๆ โดยมีการผูกมัดในสัญญาการให้ทุนการศึกษาในลักษณะที่ว่า เมื่อสำเร็จการศึกษาบุคลากรต้องกลับมาทำงานในองค์กรเพื่อใช้ทุนตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในสัญญา เช่น 4 เท่าของระยะเวลาที่ศึกษา เป็นต้น ซึ่งแนวคิดนี้ในปัจจุบันมีผลต่อบุคลากรน้อยมาก เนื่องจากหากมีการระบุเงื่อนไขหรือข้อผูกมัดมากมักจะไม่มีบุคลากรประสงค์ขอรับทุนนั้น

### แนวคิดเรื่องความพึงพอใจในงาน

เป็นแนวคิดที่เชื่อว่าบุคคลปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง เพราะบุคลากรมีความพอใจกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตน อาทิ ความพอใจในค่าตอบแทน, เงินเดือน, งานที่ทำ, หัวหน้า, เพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นต้น โดยแนวคิดนี้เชื่อว่า ความพอใจ คือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสุข และความสุขนี้ทำให้บุคลากรดำรงรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ได้นาน เนื่องจากมีความสุขกับงาน.

### แนวคิดเรื่องการได้ทำงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ

เป็นแนวคิดที่เชื่อว่า คนที่มีความเพียบพร้อมด้านต่าง ๆ เป็นคนเก่ง ซึ่งส่วนใหญ่ ต้องการแสดงความรู้ความสามารถ และต้องการนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ในงานให้เต็มที่ บุคลากรกลุ่มนี้จะมุ่งความสำเร็จในงาน และมีความสุขใจที่ได้เห็นความสำเร็จเกิดขึ้นเพราะความรู้ความสามารถของตนเอง จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องดูแล มอบหมายงานที่เหมาะสมตามความถนัดและความสนใจของบุคลากร

<sup>18</sup> กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2557).

### **แนวคิดเรื่องการให้ความรู้สึกเหมือนอยู่ในบ้านตนเอง**

เป็นแนวคิดที่เชื่อว่า ความรู้สึกสะดวกสบาย อิสระปราศจากแรงบีบคั้น เหมือนอยู่บ้านของตนเอง ทำให้คนมีสภาพร่างกายและจิตใจที่พร้อมทำงาน และรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้นาน

### **แนวคิดเรื่องความจงรักภักดีต่อองค์กร**

เป็นแนวคิดที่เชื่อว่าความจงรักภักดีของบุคลากรทำให้เกิดความผูกพัน ซึ่งความจงรักภักดีเป็นความรู้สึกที่บริสุทธิ์ที่บุคคลมีอยู่ในใจด้วยความผูกพันเชิงกตัญญู คือ รู้ว่าองค์กรมีบุญคุณกับตนเอง เป็นเหมือนสัญญาทางใจที่ยึดเหนี่ยวให้บุคลากรทำงาน มีความสุขในการทำงานและอยู่ในองค์กรได้ แม้จะเจอกับปัญหารุนแรงแค่ไหน

จากแนวคิดเกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากร สรุปได้ว่า บุคคลจะรักษาสภาพความเป็นบุคลากรขององค์กร หรือยังทำงานอยู่ในองค์กร ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ อาทิ พันธสัญญาที่ผูกมัดไว้ ความพึงพอใจต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ ความรู้สึกทำทนายในงาน ความรู้สึกเหมือนองค์กรเป็นบ้าน และความจงรักภักดีต่อองค์กร

## **2.7 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร**

### **ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร**

เชลตอน (Sheldon, 1971 อ้างใน ศุภานัน พุฒตาล, 2560, หน้า 18) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง ทศนคติของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวข้องกับระหว่างบุคคลนั้น ๆ กับองค์กร เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลพิจารณาการลงทุนของเขาในองค์กร ซึ่งเป็นรูปของสิ่งที่เขาได้ลงทุนไปในการปฏิบัติงาน ได้แก่ อายุ กำลังกาย ตลอดจนระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ซึ่งทำให้เขาสูญเสียโอกาสที่จะไปทำงานที่อื่น ๆ แต่สิ่งที่เขาสูญเสียไปกับการลงทุนนั้น จะส่งผลตอบแทนคืนมาอันจะเป็นไปในรูปของระดับความอาวุโสในงาน ระดับตำแหน่ง การได้รับการยอมรับ ทั้งนี้ เพราะระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรนานเท่าใด ก็ยิ่งมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น<sup>19</sup>

<sup>19</sup> ศุภานัน พุฒตาล, "ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัย สายวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี" (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2560).

บุคานัน (Buchanan, 1974, อ้างถึงใน พงศกร เผ่าไพโรจนกร, 2546, หน้า 9) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกที่เป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนเองเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กร ประกอบไปด้วย 3 ส่วนประกอบดังนี้<sup>20</sup>

- (1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร โดยที่มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานและยอมรับในค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์กรและของตนว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- (2) การมีส่วนร่วมในองค์กรผ่านทางกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทและหน้าที่
- (3) ความภักดีต่อองค์กร

สตีเยร์ (Richard M. Steers, 1977, อ้างถึงใน ชาญวุฒิ บุญชม, 2553, หน้า 11 - 12) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากงานของสมาชิกในองค์การได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานเสียอีก โดยได้อธิบายรายละเอียดไว้ ดังนี้<sup>21</sup>

1. ความผูกพันต่อองค์การเป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน สะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์การในแง่หนึ่งของงานเท่านั้น
2. ความผูกพันต่อองค์การค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ ถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาไปอย่างช้า ๆ แต่ก็อยู่อย่างมั่นคง
3. ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวชี้วัดถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์การ

### ทฤษฎีการลงทุน (Side - bet theory) ของ Becker & Carper

เบคเกอร์ และคาร์เพอร์ (Becker & Carper, 1956, อ้างถึงใน รัชมี เอกณรงค์, 2556, หน้า 34 - 35) ได้คิดทฤษฎีที่พัฒนามาจากการอบการศึกษาของแนวคิดเชิง exchange หรือที่เรียกว่า reward - cost notation เป็นแนวคิดที่อธิบายถึงเหตุผลที่บุคคลเกิดความผูกพันต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด เป็นเพราะว่าบุคคลนั้นได้สร้างการลงทุน (side - bet) ต่อสิ่งนั้น ๆ ไว้ เพราะฉะนั้นถ้าเขาไม่มีความผูกพันต่อสิ่งนั้นต่อไปก็จะทำให้เขาสูญเสียมากกว่าการผูกพันไว้ จึงเป็นสิ่งที่ต้องทำโดยไม่มีทางเลือก ระดับความสำคัญของการลงทุนในบางประการ จะผันแปรตามมิติระยะเวลา กล่าวคือ คุณภาพของสิ่งที่ลงทุนไปจะมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นตามระยะเวลาที่บุคคลได้เสียไปในเรื่องนั้น ๆ เช่น ตัวแปรอายุการทำงานในองค์การ บุคคลที่ทำงานให้กับองค์การนานเท่าใด ก็จะทำให้เกิดการสะสม

<sup>20</sup> พงศกร เผ่าไพโรจนกร, "ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงาน บริษัทซีเมนส์ จำกัด" (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2546).

<sup>21</sup> ชาญวุฒิ บุญชม, "ความผูกพันต่อองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากรโรงเรียนอิสลามสันติชน" (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2553).

ทรัพยากรที่จะได้รับจากระบบการจ้างงานขององค์กรมากขึ้นในรูปแบบของเงินเดือน สวัสดิการ และ อำนาจหน้าที่ หรือสิ่งที่ได้คุณค่าในรูปของกำลังกายและกำลังใจ ดังนั้นบุคคลที่ทำงานอยู่กับองค์กร นาน ย่อมตัดสินใจลาออกจากองค์กรได้ยากลำบากกว่าคนที่ทำงานกับองค์กรมาไม่นาน เพราะเขา จะพิจารณาว่าหากลาออกจากองค์กร ก็เท่ากับว่าการลงทุนของเขาที่ได้สะสมไว้ ย่อมสูญเสียดูด้วย ซึ่งอาจจะไม่คุ้มค่ากับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากองค์กรใหม่<sup>22</sup>

จากการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร สามารถสรุปได้ว่า ระยะเวลาที่บุคคลทำงาน อยู่ในองค์กรมีผลกับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ ยิ่งบุคคลทำงานอยู่ในองค์กรนานเท่าไร ก็จะมีผลผูกพันต่อองค์กรมากเท่านั้น โดยการทำงานอยู่ในองค์กรเป็นระยะเวลานานก็จะทำให้ มีความก้าวหน้าในเรื่องของตำแหน่งงาน การเลื่อนระดับ เงินเดือน การยอมรับ หรือการเคารพนับถือ ที่มากขึ้นตามไปด้วย ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ อาจจะทำให้บุคคลนั้นมีการตัดสินใจลาออกยากกว่าบุคคล ที่เข้ามาทำงานในองค์กรได้ไม่นาน

## 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรรณิการ์ เกตทอง (2559) ได้ศึกษาเรื่องสาเหตุและแนวโน้มนการลาออก/โอนย้ายของ ข้าราชการในหน่วยงานวิชาการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) โดยศึกษา จากการสัมภาษณ์ข้าราชการที่เคยลาออกและโอนย้ายจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจ จำนวนอย่างละเท่า ๆ กัน รวม 6 ราย และศึกษาจากการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จากกลุ่มข้าราชการระดับปฏิบัติการและชำนาญการที่ปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ จำนวน 70 ราย ผลการศึกษาพบว่า การจ่ายเงินเดือน เป็นสาเหตุสำคัญที่สุด ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก/โอนย้ายของข้าราชการ รองลงมาได้แก่ ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย และความอิสระในการทำงาน หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้าในสายอาชีพ บรรยากาศ ในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ ในส่วนของแนวโน้มนการลาออก/โอนย้าย ของข้าราชการ พบว่า อยู่ในระดับสูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหากมีโอกาสหรือความก้าวหน้ามากกว่า ปัจจุบัน ข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) พร้อมทั้งจะลาออกหรือ โอนย้ายเสมอ<sup>23</sup>

<sup>22</sup> รัศมี เอกธรงค์, "แรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงาน (ระดับปฏิบัติการ) สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ในกรุงเทพมหานคร" (มหาวิทยาลัยศรีนครินทร วัชรโรฒ, 2556).

<sup>23</sup> กรรณิการ์ เกตทอง, "สาเหตุและแนวโน้มนการลาออก/โอนย้าย ของข้าราชการในหน่วยงานวิชาการ กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)" (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2559).

ณัฐยานี อ่ำไพลงษ์ (2559) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจลาออก (เปลี่ยนนายจ้าง) ของพนักงานขับรถขนส่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด อมตะซิตี้ จังหวัดระยอง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของพนักงานขับรถขนส่งด้านเงินเดือน ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงานมีผลต่อการตัดสินใจลาออกที่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน และการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยจิตใจในการทำงานและปัจจัยอารมณ์รักขามีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจลาออกในทุกด้าน<sup>24</sup>

สุพรรณษา พุ่มพวง (2559) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง เขตราชบุรีบูรณะ กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีเพศและอายุต่างกัน มีแนวโน้มการลาออกที่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออก ได้แก่ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน และด้านผู้บังคับบัญชา ที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกับแนวโน้มการลาออก ส่วนปัจจัยด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับแนวโน้มการลาออก<sup>25</sup>

ชลภัสสรณ์ ศรีวรรณัตถภาธร และประสพชัย พสุนนท์ (2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานแผนกห่วงโซ่อุปทานของบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 100 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ปัจจัยด้านความไม่ชัดเจนของงาน และปัจจัยด้านความรู้ถึงการเมืองในองค์กร ตามลำดับ<sup>26</sup>

ศศิ อ่วมเพ็ง (2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา สำนักงานบัญชีกลาง บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านความน่าสนใจของงาน มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชามากที่สุด รองลงมาได้แก่ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ และปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน

<sup>24</sup> ณัฐยานี อ่ำไพลงษ์, "ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจลาออก (เปลี่ยนนายจ้าง) ของพนักงานขับรถขนส่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด และนิคมอมตะซิตี้ จังหวัดระยอง" (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559).

<sup>25</sup> สุพรรณษา พุ่มพวง, "ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง เขตราชบุรีบูรณะ กรุงเทพมหานคร" (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, 2559).

<sup>26</sup> ชลภัสสรณ์ ศรีวรรณัตถภาธร and ประสพชัย พสุนนท์, "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานแผนกห่วงโซ่อุปทานของบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร," วารสาร สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, *Silpakorn University* 8, no. 1 (2558).



ตามลำดับ ในขณะที่ปัจจัยส่วนบุคคล อาทิ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และเงินเดือนที่แตกต่างกัน ไม่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออก<sup>27</sup>

วัชรพงษ์ ฐิตวิมุตติ (2557) ได้ศึกษาเรื่องสาเหตุเชิงลึกความตั้งใจในการลาออกและการโยกย้ายของพนักงานสายสนับสนุนโรงพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง โดยใช้การสัมภาษณ์และการสังเกตพฤติกรรม ผลการศึกษาพบว่า ความตั้งใจในการลาออกและโยกย้ายของพนักงานสายสนับสนุนของโรงพยาบาลกลุ่มเป้าหมายเกิดจากผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจในการลาออก และวางแผนที่จะโยกย้ายไปยังหน่วยงานอื่นในตำแหน่งเดิม สาเหตุรองลงมา ได้แก่ คุณลักษณะของงาน และการเติบโตในสายงาน ตามลำดับ<sup>28</sup>

สุวรรณกมล จันทระมโน และประสพชัย พสุนนท์ (2557) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านความชัดเจนของงาน, ปัจจัยด้านความรู้สึกถึงการเมืองในองค์กร และปัจจัยการเปรียบเทียบกับตลาดแรงงาน ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงานทั้งสิ้น<sup>29</sup>

พงศ์พรรณ คุ่มทรัพย์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2556) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยแรงจูงใจในการลาออกของพนักงานกรมการขนส่งทางบก ผลการศึกษาพบว่า พนักงานกรมการขนส่งทางบกที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน ทั้ง เพศ อายุ ตำแหน่ง รายได้ การศึกษา และสถานภาพมีผลต่อแรงจูงใจในการลาออกแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการลาออก มี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านสวัสดิการ ด้านเงินเดือน และด้านโครงสร้างองค์กร ส่วนปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลกับแรงจูงใจในการลาออก คือ ด้านเวลาที่ใช้ในการเดินทาง ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร และด้านเศรษฐกิจ<sup>30</sup>

<sup>27</sup> ศศิ อ่วมเพ็ง, "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา สำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)" (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2558).

<sup>28</sup> วัชรพงษ์ ฐิตวิมุตติ, "สาเหตุเชิงลึกความตั้งใจในการลาออก และการโยกย้ายของพนักงานสายสนับสนุนโรงพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง" (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2557); "สาเหตุเชิงลึกความตั้งใจในการลาออก และการโยกย้ายของพนักงานสายสนับสนุน โรงพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง".

<sup>29</sup> สุวรรณกมล จันทระมโน and ประสพชัย พสุนนท์, "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน," วารสารวิชาการ ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ ศิลปะ ปีที่ 7, no. ฉบับที่ 1 (2557).

<sup>30</sup> พงศ์พรรณ คุ่มทรัพย์ and กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, "ปัจจัยแรงจูงใจในการลาออกของพนักงานกรมการขนส่งทางบก," วารสารการตลาด และการสื่อสาร, no. 2 (2556).

วรัทธพร อากาศแจ้จ (2556) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ ได้แก่ สถานะทางอาชีพ และสัมพันธภาพในการทำงาน ในขณะที่ลักษณะของงาน และความสำเร็จของงาน ระบบบริหารราชการ ค่าตอบแทน ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว และสภาพการทำงานไม่ส่งผลปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ<sup>31</sup>

นฤมล จินดา (2554) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานภาควิชาพยาธิวิทยา โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นสาเหตุหลักในการลาออก รองลงมา คือ ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ลำดับต่อมา ได้แก่ ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านนโยบายและการบริหารงานของบุคลากร และด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เกื้อกูล ตามลำดับ<sup>32</sup>

จิตภา เสน่ห์หนูช (2553) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของเภสัชกรที่ปฏิบัติงานในองค์การเภสัชกรรม ผลการศึกษาพบว่า ความชัดเจนของงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของเภสัชกร ในขณะที่ความรู้สึกรู้สึกถึงการเมืองภายในองค์กร และการเปรียบเทียบกับตลาดแรงงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของเภสัชกร ซึ่งผลการศึกษาวิจัยแสดงให้เห็นว่า หากองค์กรมีความชัดเจนในงานที่มอบหมายมาก มีการเมืองภายในลดลงหรือบุคลากรรู้สึกถึงการเมืองภายในน้อย และมีสวัสดิการที่ทำให้ไม่รู้สึกว่าคุณค่าขององค์กรอื่น ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับกัน เภสัชกรก็จะมี ความตั้งใจที่จะลาออกน้อยลงหรืออาจไม่มีเลย<sup>33</sup>

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

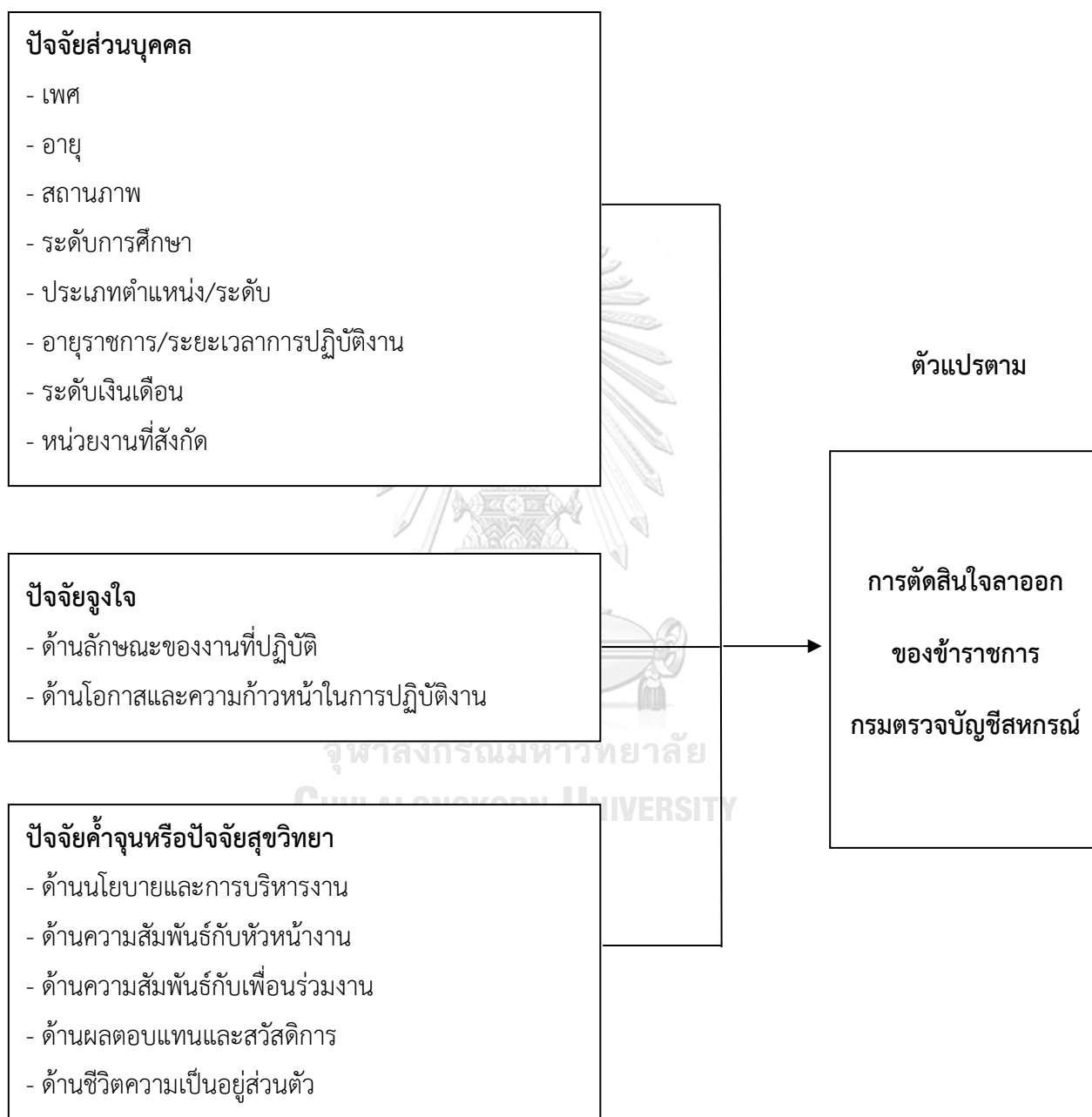
<sup>31</sup> วรัทธพร อากาศแจ้จ, "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ," *WMS Journal of Management* มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ปีที่ 2, no. ฉบับที่ 2 (2556).

<sup>32</sup> นฤมล จินดา, "ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานภาควิชาพยาธิวิทยา โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง" (มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2554); "ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานภาควิชาพยาธิวิทยา โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง".

<sup>33</sup> จิตภา เสน่ห์หนูช, "ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของเภสัชกรที่ปฏิบัติงานในองค์การเภสัชกรรม" (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2553).

## 2.9 กรอบแนวคิดการวิจัย

### ตัวแปรอิสระ



ภาพที่ 2 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ: กรณีศึกษากรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 3.1 การออกแบบงานวิจัย
- 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย
- 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.4 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย
- 3.5 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย
- 3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 การออกแบบงานวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้วิธีการทางสถิติผ่านโปรแกรม SPSS (Statistics Package for the Social Sciences)

#### 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ จำแนกออกเป็นตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้

##### 3.2.1 ตัวแปรอิสระและตัวแปรต้น (Independent Variables)

###### 3.2.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล

- (1) เพศ
- (2) อายุ
- (3) สถานภาพ
- (4) ระดับการศึกษา
- (5) ประเภทตำแหน่ง/ระดับ
- (6) อายุราชการ
- (7) ระดับเงินเดือน
- (8) หน่วยงานที่สังกัด

### 3.2.1.2 ปัจจัยจูงใจ

- (1) ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
- (2) ปัจจัยด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

### 3.2.1.3 ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา

- (1) ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน
- (2) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน
- (3) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- (4) ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ
- (5) ปัจจัยด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว

### 3.2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables)

การตัดสินใจลาออกของข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

## 3.3 การกำหนดประชากรและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

### การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ข้าราชการทุกระดับที่เคยปฏิบัติราชการในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยได้ลาออกจากราชการ ระหว่างปีงบประมาณ 2559 – 2563 (ข้อมูล ณ วันที่ 23 มีนาคม 2563) และสามารถติดต่อได้ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 118 ราย ด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการทุกระดับที่เคยปฏิบัติราชการในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยได้ลาออกจากราชการ ระหว่างปีงบประมาณ 2559 – 2563 (ข้อมูล ณ วันที่ 23 มีนาคม 2563) ที่สมัครใจตอบแบบสอบถาม จำนวน 71 ราย

## 3.4 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย

1. ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสาร แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดขอบเขตการวิจัย และสร้างเครื่องมือวิจัยให้ครอบคลุมกรอบแนวคิด และวัตถุประสงค์การวิจัย
2. สร้างและเสนอร่างแบบสอบถามต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและปรับปรุงแก้ไข
3. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปทำการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

### 3.5 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วย คำถามปลายปิด (Close Ended Questions) และคำถามแบบปลายเปิด (Open Ended Questions) โดยแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง/ระดับ อายุราชการ ระดับเงินเดือน และหน่วยงานที่สังกัด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกที่มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close Ended Question)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออกที่มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close Ended Question)

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open Ended Question)

โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert Scales) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินถึงระดับความเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยต่อประเด็นต่าง ๆ โดยให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงค่าคะแนนของระดับความคิดเห็น

ระดับความคิดเห็น	ค่าคะแนน
เห็นด้วยมากที่สุด	5 คะแนน
เห็นด้วยมาก	4 คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	3 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	2 คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1 คะแนน

และกำหนดค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละช่วงคะแนน โดยการใช้เกณฑ์การพิจารณาจากความกว้างของแต่ละอันตรภาคชั้น ดังนี้

การแบ่งช่วงระดับคะแนน

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= \frac{4}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

ภาพที่ 3 แสดงการกำหนดค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละช่วงคะแนน โดยการใช้เกณฑ์การพิจารณาจากความกว้างของแต่ละอันตรภาคชั้น

การแปลผล

ตารางที่ 4 แสดงเกณฑ์การแปลผลค่าคะแนนเฉลี่ยในระดับต่าง ๆ

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความเห็น
ตั้งแต่ 4.21 – 5.00 คะแนน	เห็นด้วยมากที่สุด
ตั้งแต่ 3.41 – 4.20 คะแนน	เห็นด้วยมาก
ตั้งแต่ 2.61 – 3.40 คะแนน	เห็นด้วยปานกลาง
ตั้งแต่ 1.81 – 2.60 คะแนน	เห็นด้วยน้อย
ตั้งแต่ 1.00 – 1.80 คะแนน	เห็นด้วยน้อยที่สุด

### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.5.1 ผู้วิจัยทำหนังสือถึงผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อขอข้อมูลข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ลาออกจากราชการ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 – ปัจจุบัน (ข้อมูล ณ วันที่ 23 มีนาคม 2563)

3.5.2 ผู้วิจัยประสานไปยังข้าราชการตามรายชื่อและข้อมูลติดต่อ ในข้อ 3.5.1 รวมจำนวนทั้งสิ้น 118 ราย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลการวิจัย

3.5.3 ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ผ่านทางอีเมล โลกฯ

3.5.4 ผู้วิจัยเก็บรวบรวม และตรวจสอบข้อมูลแบบสอบถาม พร้อมนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติผ่านโปรแกรม SPSS (Statistics Package for the Social Sciences)

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก และตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อการตัดสินใจลาออก ไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรม SPSS (Statistics Package for the Social Sciences) รายละเอียดดังนี้<sup>34</sup>

**การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)** สำหรับอธิบายลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง คือ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง/ระดับอายุราชการ ระดับเงินเดือน และหน่วยงานที่สังกัด และเพื่ออธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก โดยนำเสนอในรูปแบบของตารางแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

- วิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยนำเสนอในรูปแบบตารางแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

- วิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก โดยนำเสนอในรูปแบบตารางแสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

- วิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออก โดยนำเสนอในรูปแบบตารางแสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

<sup>34</sup> ยุทธ โกยวรรณ์, หลักสถิติวิจัยและการใช้โปรแกรม Spss, พิมพ์ครั้งที่ 5 ed. (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561).



**การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)** เป็นการศึกษาข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างและทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (โปรแกรม SPSS) ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตใจแลปัจจัยค่าจ้างหรือปัจจัยสุขวิทยากับการตัดสินใจลาออก ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ การทดสอบค่า T (Independent Sample T - Test) การทดสอบค่า F- test ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - Way Anova) และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

- ทดสอบค่า T (Independent Sample T - Test) การทดสอบค่า F-test ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - Way Anova) และใช้การเปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc Test) ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) กรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มากกว่า 2 กลุ่ม เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกว่าแตกต่างกัน ตามเพศ อายุ สถานภาพ ฯลฯ หรือไม่ (ทดสอบสมมติฐานที่ 1)

- การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตใจและปัจจัยค่าจ้างหรือปัจจัยสุขวิทยากับการตัดสินใจลาออก (ทดสอบสมมติฐานที่ 2)

การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ใช้เกณฑ์ของ (Hinkle D. E. 1998) รายละเอียดดังนี้ ตารางที่ 5 แสดงเกณฑ์การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
0.90 - 1.00	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
0.70 - 0.90	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
0.50 - 0.70	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
0.30 - 0.50	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
0.00 - 0.30	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

โดยเครื่องหมาย +, - หน้าตัวเลขค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ หรือค่า  $r$  จะบอกทิศทางของความสัมพันธ์ ดังนี้

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีเครื่องหมาย + หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง ตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะมีค่าสูงไปด้วย

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีเครื่องหมาย - หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในทิศทางตรงข้าม กล่าวคือ ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง ตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะมีค่าต่ำ



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ: กรณีศึกษากรมตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับการตัดสินใจลาออก โดยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 118 ราย ซึ่งมีผู้สมัครใจตอบแบบสอบถาม จำนวน 71 ราย คิดเป็นร้อยละ 60.17 ใช้วิธีทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการแปลความหมายจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม
F	แทน	ค่าทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม
P-value	แทน	ค่าความน่าจะเป็นในการทดสอบสมมติฐาน (หรือ P)
SS	แทน	ค่าผลรวมกำลังสองของคะแนน (หรือ Sum of Square)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมกำลังสองของคะแนน (หรือ Mean of Square)
df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ (หรือ Degrees of Freedom)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
*	แทน	การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### 4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยนำเสนอในรูปแบบของตารางแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

**ตอนที่ 2** การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก และการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออก โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

**ตอนที่ 3** การทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยากับการตัดสินใจลาออก โดยใช้การทดสอบค่า t (Independent Sample t - Test) การทดสอบค่า F (F - test) ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - Way Anova) การเปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc Test) ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

**ตอนที่ 4** ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

**ตอนที่ 1** การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถามโดยใช้ค่าความถี่ (Frequencies) และร้อยละ (Percentage)

ตารางที่ 6 แสดงจำนวน และร้อยละ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง/ระดับ อายุราชการ ระดับเงินเดือน และหน่วยงานที่สังกัด

(N = 71)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	15	21.13
หญิง	56	78.87
รวม	71	100.00
<b>2. อายุ</b>		
20 – 29 ปี	9	12.68
30 – 39 ปี	27	38.03
40 – 49 ปี	3	4.23
50 ปีขึ้นไป	32	45.07
รวม	71	100.00

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>3. สถานภาพ</b>		
โสด	30	42.25
สมรส	36	50.70
หย่า/แยกกันอยู่/หม้าย	5	7.04
รวม	71	100.00
<b>4. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	2.82
ปริญญาตรี	53	74.65
ปริญญาโท	16	22.54
รวม	71	100.00
<b>5. ตำแหน่ง/ระดับ</b>		
นักวิชาการตรวจสอบบัญชีปฏิบัติการ	31	43.66
นักวิชาการตรวจสอบบัญชีชำนาญการ	22	30.99
นักวิชาการตรวจสอบบัญชีชำนาญการพิเศษ	7	9.86
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ	4	5.63
อื่น ๆ (เจ้าพนักงานตรวจสอบบัญชีชำนาญงาน 1 ราย, เจ้าพนักงานตรวจสอบบัญชีอาวุโส 2 ราย, เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน 1 ราย, นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ 2 ราย และนิติกรชำนาญการ 1 ราย)	7	9.86
รวม	71	100.00
<b>6. อายุราชการ</b>		
น้อยกว่า 1 ปี	12	16.90
1 – 5 ปี	25	35.21
5 – 10 ปี	2	2.82
10 – 15 ปี	0	0.00
20 ปีขึ้นไป	32	45.07
รวม	71	100.00

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>7. ระดับเงินเดือน</b>		
15,000 – 20,000 บาท	35	49.30
20,001 – 30,000 บาท	6	8.45
30,001 – 40,000 บาท	6	8.45
40,001 – 50,000 บาท	19	26.76
50,001 บาทขึ้นไป	5	7.04
รวม	71	100.00
<b>8. หน่วยงานที่สังกัด</b>		
ส่วนกลาง	10	14.08
สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์กรุงเทพมหานคร/กองกำกับ	1	1.41
สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ 1 – 10 (สตท.)	3	4.23
สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ (สตส.)	57	80.28
รวม	71	100.00

จากตารางข้างต้น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถสรุปได้ดังนี้

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 56 ราย คิดเป็นร้อยละ 78.87 และเพศชาย จำนวน 15 ราย คิดเป็นร้อยละ 21.13

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 32 ราย คิดเป็นร้อยละ 45.07 รองลงมา คือ อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 30 – 39 ปี จำนวน 27 ราย คิดเป็นร้อยละ 38.03 และน้อยที่สุด คือ มีอายุระหว่าง 40 – 49 ปี จำนวน 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 4.23

สถานภาพ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 36 ราย คิดเป็นร้อยละ 50.70 รองลงมา คือ สถานภาพโสด จำนวน 30 ราย คิดเป็นร้อยละ 42.25 และน้อยที่สุด อยู่ในสถานภาพหย่า แยกกันอยู่ และหม้าย จำนวน 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 7.04

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 53 ราย คิดเป็นร้อยละ 74.65 รองลงมาจบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 16 ราย คิดเป็นร้อยละ 22.54 และจบการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.82

ตำแหน่ง/ระดับ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เคยปฏิบัติราชการที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ในตำแหน่งนักวิชาการตรวจสอบบัญชีปฏิบัติการ จำนวน 31 ราย คิดเป็นร้อยละ 43.66 รองลงมา คือ ตำแหน่งนักวิชาการตรวจสอบบัญชีชำนาญการ จำนวน 22 ราย คิดเป็นร้อยละ 30.99 และน้อยที่สุด ได้แก่ ตำแหน่งเจ้าพนักงานตรวจสอบบัญชีชำนาญงาน, เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน และนิติกรชำนาญการ ที่มีจำนวนตำแหน่งละ 1 ราย เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 1.41

อายุราชการ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ก่อนลาออกจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีอายุราชการ 20 ปีขึ้นไป จำนวน 32 ราย คิดเป็นร้อยละ 45.07 รองลงมา มีอายุราชการระหว่าง 1 – 5 ปี จำนวน 25 ราย คิดเป็นร้อยละ 35.21 และน้อยที่สุดมีอายุราชการอยู่ในช่วง 5 – 10 ปี จำนวน 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.82

ระดับเงินเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ก่อนลาออกจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้รับเงินเดือนในช่วง 15,000 – 20,000 บาท จำนวน 35 ราย คิดเป็นร้อยละ 49.30 รองลงมา เคยได้รับเงินเดือนในช่วง 40,001 – 50,000 บาท จำนวน 19 ราย คิดเป็นร้อยละ 26.76 และน้อยที่สุดคือ เคยได้รับเงินเดือน 50,000 บาทขึ้นไป

หน่วยงานที่สังกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เคยปฏิบัติราชการอยู่ในสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัด (สตส.) จำนวน 57 ราย คิดเป็นร้อยละ 80.28 รองลงมา คือ เคยปฏิบัติราชการในส่วนกลาง (ในกรมฯ) จำนวน 10 ราย คิดเป็นร้อยละ 14.08 สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ 1 – 10 จำนวน 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 4.23 และน้อยที่สุด คือ เคยปฏิบัติราชการอยู่ที่สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์กรุงเทพมหานคร จำนวน 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 1.41

**ตอนที่ 2** วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ: กรณีศึกษา กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

### การวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจ

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ **ปัจจัยจูงใจ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ**

(N = 71)

ปัจจัยจูงใจ: ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ท่านมีความถนัดในงานที่ได้รับมอบหมาย	4.07	0.704	มาก
2. งานที่ท่านได้รับมอบหมายตรงกับความสามารถหรือความสามารถของท่าน	2.82	1.334	ปานกลาง
3. งานที่ท่านทำมีความท้าทาย ไม่น่าเบื่อหรือซ้ำซาก	3.44	0.996	มาก
4. ท่านสามารถปฏิบัติงานตามความเห็นของตนเองได้ มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น	3.61	0.918	มาก
5. ลักษณะงานและบทบาทหน้าที่ได้รับมอบหมายมีความน่าสนใจ	3.61	0.886	มาก
6. ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมีจำนวนเหมาะสม ไม่ทำให้ท่านต้องอยู่ทำงานล่วงเวลาหรือนำกลับไปทำที่บ้าน	2.70	1.113	ปานกลาง
7. ท่านไม่เคยได้รับการมอบหมายงานนอกเหนือจากหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือได้รับมอบหมายน้อยครั้งมาก	2.66	1.170	ปานกลาง
รวม	3.27	0.531	ปานกลาง

จากตารางข้างต้น พบว่า ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ ในส่วนของปัจจัยจูงใจ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.27 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.531 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 4 อันดับแรก ได้แก่ ข้อ 1 ท่านมีความถนัด



ในงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.07 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.704 รองลงมา คือ ข้อ 4 ท่านสามารถปฏิบัติงานตามความเห็นของตนเองได้ มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.61 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.918 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ข้อ 5 ลักษณะงานและบทบาทหน้าที่ได้รับมอบหมายความน่าสนใจ (ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.61) มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.886 ลำดับต่อมา คือ ข้อ 3 งานที่ท่านทำมีความท้าทาย ไม่น่าเบื่อ หรือซ้ำซาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.44 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.996

ส่วนข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยน้อยที่สุด 3 อันดับสุดท้าย ได้แก่ ข้อ 2 งานที่ท่านได้รับมอบหมายตรงกับความสามารถของท่าน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 2.82 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 1.334 ข้อ 6 ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมีจำนวนเหมาะสมไม่ทำให้ท่านต้องอยู่ทำงานล่วงเวลาหรือนำกลับไปทำที่บ้าน ซ้ำซาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 2.70 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 1.113 ตามลำดับ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อ 7 ท่านไม่เคยได้รับการมอบหมายงาน นอกเหนือจากหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือได้รับมอบหมายน้อยครั้งมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 2.66 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 1.170

ตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ **ปัจจัยจูงใจ ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน**

(N = 71)

ปัจจัยจูงใจ: ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ท่านได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการอบรมเพิ่มความรู้ความสามารถตามที่ต้องการเสมอ	3.86	0.780	มาก
2. องค์กรของท่านให้โอกาสท่านในการศึกษาต่อ หรืออบรมเพิ่มเติม	3.79	0.773	มาก
3. ท่านคิดว่างานที่ท่านปฏิบัติส่งเสริมให้ท่านมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ	3.58	0.856	มาก
4. ท่านคิดว่าตนเองมีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นหากทำงานที่องค์กรหรือหน่วยงานแห่งนี้	3.44	1.052	มาก
5. นโยบายการเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรมและเหมาะสม	3.41	0.950	มาก

ปัจจัยจูงใจ: ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
6. องค์กรหรือหน่วยงานแห่งนี้มีนโยบายสนับสนุนให้มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน	3.41	0.871	มาก
7. ระบบหรือวิธีพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งมีประสิทธิภาพ	3.27	0.827	ปานกลาง
รวม	3.54	0.712	มาก

จากตารางข้างต้น พบว่า ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ ในส่วนของปัจจัยจูงใจ ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.54 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.712 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 4 อันดับแรก ได้แก่ ข้อ 1 ท่านได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการอบรมเพิ่มความรู้ความสามารถตามที่ต้องการเสมอ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.86 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.780 รองลงมา คือ ข้อ 2 องค์กรของท่านให้โอกาสท่านในการศึกษาต่อ หรืออบรมเพิ่มเติม มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.79 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.773 ลำดับต่อมา คือ ข้อ 3 ท่านคิดว่างานที่ท่านปฏิบัติส่งเสริมให้ท่านมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.58 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.856 ข้อ 4 ท่านคิดว่าตนเองมีโอกาที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นหากทำงานที่องค์กรหรือหน่วยงานแห่งนี้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.44 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 1.052

ส่วนข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยน้อยที่สุด 3 อันดับสุดท้าย ได้แก่ ข้อ 5 นโยบายการเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรมและเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.41 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.950 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับกับ ข้อ 6 องค์กรหรือหน่วยงานแห่งนี้มีนโยบายสนับสนุนให้มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.41) มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.871 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อ 7. ระบบหรือวิธีพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.27 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.827

ตารางที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ **ปัจจัยจูงใจ ในภาพรวม**

(N = 71)

ปัจจัยจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	3.27	0.531	ปานกลาง
2. ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	3.54	0.712	มาก
รวม	3.40	0.503	ปานกลาง

จากตารางข้างต้น พบว่า ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ ในส่วนของปัจจัยจูงใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.40 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.503 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.54 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.712 และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.27 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.531

### การวิเคราะห์ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา

ตารางที่ 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา ด้านนโยบายและการบริหารงาน

(N = 71)

ปัจจัยจุดใจ: ด้านนโยบายและการบริหารงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ท่านพึงพอใจกับนโยบายและการบริหารงานของผู้บริหาร	3.15	0.924	ปานกลาง
2. ท่านทราบนโยบายจากผู้บริหารอย่างชัดเจน และนำไปปฏิบัติตามได้ง่าย	3.30	0.800	ปานกลาง
3. นโยบายมีความชัดเจน ไม่ปรับเปลี่ยนบ่อยจนทำให้ท่านสับสน	3.14	1.060	ปานกลาง
4. ท่านได้รับข่าวสาร และข้อมูลความเคลื่อนไหวขององค์การอย่างเพียงพอ	3.56	0.952	มาก
รวม	3.29	0.806	ปานกลาง

จากตารางข้างต้น พบว่า ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ ในส่วนของปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา ด้านนโยบายและการบริหารงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.29 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.806 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อ 4 ท่านได้รับข่าวสาร และข้อมูลความเคลื่อนไหวขององค์การอย่างเพียงพอ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.56 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.952 รองลงมา คือ ข้อ 2 ท่านทราบนโยบายจากผู้บริหารอย่างชัดเจน และนำไปปฏิบัติตามได้ง่าย มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.30 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.800 และข้อ 1 ท่านพึงพอใจกับนโยบายและการบริหารงานของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.15 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.924

ส่วนข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยน้อยที่สุด ได้แก่ ข้อ 3 นโยบายมีความชัดเจน ไม่ปรับเปลี่ยนบ่อยจนทำให้ท่านสับสน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.14 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 1.060

ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ ปัจจัยค่าจูนหรือปัจจัยสุขวิทยา ด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน

(N = 71)

ปัจจัยค่าจูน: ด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. หัวหน้างานให้ความรู้ และสอนงานแก่ท่าน	3.55	0.891	มาก
2. หัวหน้างานให้คำปรึกษา และคำแนะนำในการปฏิบัติงาน	3.55	0.997	มาก
3. หัวหน้างานให้โอกาสท่านในการศึกษาต่อ/สนับสนุนให้ท่านเข้ารับการอบรมเพิ่มความรู้	3.72	0.865	มาก
4. หัวหน้างานช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน	3.52	1.054	มาก
5. หัวหน้างานยอมรับและสนับสนุนการทำงานของ ท่าน	3.59	0.994	มาก
6. หัวหน้างานมีความยุติธรรม	3.48	0.984	มาก
7. เมื่อเกิดข้อผิดพลาดหัวหน้างานมักรับผิดชอบก่อนท่านเสมอ	3.30	1.200	ปานกลาง
8. ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน	3.66	0.999	มาก
รวม	3.55	0.890	มาก

จากตารางข้างต้น พบว่า ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ ในส่วนของปัจจัยค่าจูนหรือปัจจัยสุขวิทยา ด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.55 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.890 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 4 อันดับแรก ได้แก่ ข้อ 3 หัวหน้างานให้โอกาสท่านในการศึกษาต่อ/สนับสนุนให้ท่านเข้ารับการอบรมเพิ่มความรู้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.72 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.856 รองลงมา คือ ข้อ 8 ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.66 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.999 อันดับต่อมา คือ ข้อ 5 หัวหน้างานยอมรับและสนับสนุนการทำงานของ ท่าน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.59 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.994 และข้อ 1 หัวหน้างานให้ความรู้ และสอนงานแก่ท่าน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.55 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.891 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับกับ ข้อ 2 หัวหน้างานให้คำปรึกษา และคำแนะนำในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.55) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.997

ส่วนข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยน้อยที่สุด 3 อันดับสุดท้าย ได้แก่ ข้อ 4 หัวหน้างานช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.52 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 1.054 รองลงมา คือ ข้อ 6 หัวหน้างานมีความยุติธรรม มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.48 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.984 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อ 7 เมื่อเกิดข้อผิดพลาดหัวหน้างานมักรับผิดชอบก่อนท่านเสมอ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.30 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 1.200

ตารางที่ 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ **ปัจจัยค่าจูนหรือปัจจัยสุขวิทยา ด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน**

(N = 71)

ปัจจัยค่าจูน: ด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ท่านสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ หรือยินดีที่จะทำงานเป็นทีม	4.32	0.732	มากที่สุด
2. ท่านสามารถปรึกษากับเพื่อนร่วมงานได้ ทั้งด้านการงานและเรื่องส่วนตัว	4.04	0.801	มาก
3. ท่านรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในทีม ไม่รู้สึกแปลกแยก	4.13	0.877	มาก
4. ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน หรือฟังความคิดเห็นของกันและกัน	4.13	0.809	มาก
5. ท่านและเพื่อนร่วมงานมักให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเสมอ	4.10	0.777	มาก
6. ท่านและเพื่อนร่วมงานให้เกียรติและไม่แบ่งแยกตำแหน่งกัน	4.04	0.764	มาก
7. ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน	4.17	0.793	มาก
รวม	4.13	0.723	มาก

จากตารางข้างต้น พบว่า ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ ในส่วนของปัจจัยค่าจูนหรือปัจจัยสุขวิทยา ด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.13 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.723 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 4 อันดับแรก ได้แก่ ข้อ 1 ท่านสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ หรือยินดีที่จะทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.32 และค่าส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐาน (SD) = 0.732 รองลงมา คือ ข้อ 7 ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.17 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.723 อันดับต่อมา คือ ข้อ 3 ท่านรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในทีม ไม่รู้สึกแปลกแยก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.13 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.877 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย เท่ากันกับ ข้อ 4 ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน หรือฟังความคิดเห็น ของกันและกัน (ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.13) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.809

ส่วนข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยน้อยที่สุด 3 อันดับสุดท้าย ได้แก่ ข้อ 5 ท่านและเพื่อนร่วมงานมักให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเสมอ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.10 และค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD) = 0.777 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 4.04 ได้แก่ ข้อ 2 ท่านสามารถปรึกษากับเพื่อนร่วมงานได้ทั้งด้านการทำงานและเรื่องส่วนตัว (ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.04) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.801 และข้อ 6 ท่านและเพื่อนร่วมงานให้เกียรติและ ไม่แบ่งแยกตำแหน่งกัน (ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.04) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.764

ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ ลาออกของข้าราชการ **ปัจจัยค่าเงินหรือปัจจัยสุขวิทยา ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ**

(N = 71)

ปัจจัยค่าเงิน: ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ท่านคิดว่าเงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับ ความสามารถและงานที่ได้รับผิดชอบ	3.20	0.821	ปานกลาง
2. ท่านคิดว่าองค์กรนี้ให้เงินเดือนหรือค่าตอบแทนมากกว่า องค์กรหรือหน่วยงานอื่น	2.63	0.925	ปานกลาง
3. เงินเดือนที่ท่านได้รับจากองค์กรหรือหน่วยงานนี้เพียงพอ ต่อการครองชีพ	3.01	0.870	ปานกลาง
4. ท่านพอใจกับเงินเดือนหรือเงินพิเศษที่ได้รับ	3.01	0.886	ปานกลาง
5. สวัสดิการที่ท่านได้รับมีความเหมาะสม/เพียงพอ ต่อความต้องการ	3.15	0.889	ปานกลาง
6. ท่านคิดว่าองค์กรหรือหน่วยงานนี้ให้สวัสดิการ หรือ จัดสวัสดิการหลากหลายด้านกว่าองค์กรหรือหน่วยงานอื่น	2.93	0.915	ปานกลาง

ปัจจัยคำจูน: ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
7. องค์กรมีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่เพียงพอ และทันสมัย	3.25	0.982	ปานกลาง
8. องค์กรมีการจัดสภาพแวดล้อมที่สะอาด ปลอดภัยต่อสุขภาพ ชีวิต และทรัพย์สิน	3.61	0.765	มาก
รวม	3.10	0.689	ปานกลาง

จากตารางข้างต้น พบว่า ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ ในส่วนของปัจจัยคำจูนหรือปัจจัยสุขวิทยา ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.10 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.689 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 4 อันดับแรก ได้แก่ ข้อ 8 องค์กรมีการจัดสภาพแวดล้อมที่สะอาด ปลอดภัยต่อสุขภาพ ชีวิต และทรัพย์สิน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.61 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.765 732 รองลงมา คือ ข้อ 7 องค์กรมีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่เพียงพอ และทันสมัย มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.25 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.982 อันดับต่อมา คือ ข้อ 1 ท่านคิดว่าเงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับความสามารถและงานที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.20 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.821 ข้อ 5 สวัสดิการที่ท่านได้รับมีความเหมาะสม/เพียงพอต่อความต้องการ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.15 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.889

ส่วนข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยน้อยที่สุด 3 อันดับสุดท้าย ได้แก่ ข้อ 3 เงินเดือนที่ท่านได้รับจากองค์กรหรือหน่วยงานนี้เพียงพอต่อการครองชีพ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.01 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.870 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ข้อ 4 ท่านพอใจกับเงินเดือนหรือเงินพิเศษที่ได้รับ (ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.01) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.886 รองลงมา คือ ข้อ 6 ท่านคิดว่าองค์กรหรือหน่วยงานนี้ให้สวัสดิการ หรือจัดสวัสดิการหลากหลายด้านกว่าองค์กรหรือหน่วยงานอื่น 2 มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 2.93 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.915 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อย คือ ข้อ 2 ท่านคิดว่าองค์กรนี้ให้เงินเดือนหรือค่าตอบแทนมากกว่าองค์กรหรือหน่วยงานอื่น มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 2.63 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.925



ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว

(N = 71)

ปัจจัยค้ำจุน: ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ท่านคิดว่าทำงานที่องค์กรหรือหน่วยงานแห่งนี้ไม่ทำให้เกิดปัญหาสุขภาพ หรือส่งผลกระทบต่อสุขภาพ	2.86	1.150	ปานกลาง
2. ท่านคิดว่าการทำงานที่องค์กรหรือหน่วยงานแห่งนี้ไม่ทำให้เกิดปัญหาครอบครัว/มีเวลาให้กับครอบครัว	2.83	1.134	ปานกลาง
3. การทำงานที่องค์กรแห่งนี้ทำให้ท่านได้อยู่ใกล้ชิดกับครอบครัว/ได้ทำงานในภูมิลำเนาตนเอง	2.92	1.228	ปานกลาง
4. ท่านไม่มีความลำบากในการเดินทางมาปฏิบัติงานที่องค์กร แห่งนี้ เนื่องจากอยู่ใกล้ที่พัก/ไม่มีปัญหาจราจร	3.45	1.093	มาก
5. ท่านมีความสุขที่ได้ทำงานในองค์กรแห่งนี้	3.34	0.925	ปานกลาง
รวม	3.08	0.835	ปานกลาง

จากตารางข้างต้น พบว่า ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ ในส่วนของปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.08 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.835 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อ 4 ท่านไม่มีความลำบากในการเดินทางมาปฏิบัติงานที่องค์กร แห่งนี้ เนื่องจากอยู่ใกล้ที่พัก/ไม่มีปัญหาจราจร มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.45 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 1.093 รองลงมา คือ ข้อ 5 ท่านมีความสุขที่ได้ทำงานในองค์กรแห่งนี้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.34 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.925 และข้อ 3 การทำงานที่องค์กรแห่งนี้ทำให้ท่านได้อยู่ใกล้ชิดกับครอบครัว/ได้ทำงานในภูมิลำเนาตนเอง มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 2.92 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 1.228

ส่วนข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยน้อยที่สุด 2 อันดับสุดท้าย ได้แก่ ข้อ 1 ท่านคิดว่าทำงานที่องค์กรหรือหน่วยงานแห่งนี้ไม่ทำให้เกิดปัญหาสุขภาพ หรือส่งผลกระทบต่อสุขภาพ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 2.86 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 1.150 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ

ข้อ 2 ท่านคิดว่าการทำงานที่องค์กรหรือหน่วยงานแห่งนี้ไม่ทำให้เกิดปัญหาครอบครัว/มีเวลาให้กับครอบครัว มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 2.83 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 1.134

ตารางที่ 15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ **ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา ในภาพรวม**

(N = 71)

ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ด้านนโยบายและการบริหารงาน	3.29	0.806	ปานกลาง
2. ด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน	3.55	0.830	มาก
3. ด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน	4.13	0.723	มาก
4. ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ	3.10	0.689	ปานกลาง
5. ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว	3.08	0.835	ปานกลาง
รวม	3.43	0.601	มาก

จากตารางข้างต้น พบว่า ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ ในส่วนของปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.43 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.601 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.13 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.723 รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.55 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.830 และด้านนโยบายและการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.29 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.806

ส่วนด้านที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยน้อยที่สุด 2 อันดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.10 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.689 และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.08 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.835

ตารางที่ 16 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน แยกรายด้าน โดยภาพรวม

(N = 71)

ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	3.27	0.531	ปานกลาง
2. ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	3.54	0.712	มาก
3. ด้านนโยบายและการบริหารงาน	3.29	0.806	ปานกลาง
4. ด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน	3.55	0.830	มาก
5. ด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน	4.13	0.723	มาก
6. ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ	3.10	0.689	ปานกลาง
7. ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว	3.08	0.835	ปานกลาง
รวม	2.78	0.954	ปานกลาง

จากตารางข้างต้น พบว่า ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 2.78 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.954 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4 อันดับแรก คือ ด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน (ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา) มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 4.13 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = 0.723 รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา) มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.55 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = 0.830 อันดับต่อมา ได้แก่ ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (ปัจจัยจูงใจ) มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.54 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = 0.712 และด้านนโยบายและการบริหารงาน (ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา) มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.29 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = 0.806

ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 อันดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (ปัจจัยจูงใจ) มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.27 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.531 รองลงมา คือ ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ (ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา) มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.10 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.689 และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา) มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.08 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.835

### การวิเคราะห์การตัดสินใจลาออก

ตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออก

(N = 71)

การตัดสินใจลาออก	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ท่านรู้สึกเบื่อและมีความคิดที่จะลาออกจากองค์กรแห่งนี้ อยู่บ่อย ๆ	2.78	1.301	ปานกลาง
2. ท่านคิดว่ามีทางเลือกในการประกอบอาชีพอื่น ที่ไม่ใช่ ในองค์กรแห่งนี้	3.20	1.238	ปานกลาง
3. ท่านมักจะสอบถามเกี่ยวกับตำแหน่งว่างกับคนรู้จัก ที่ทำงานในองค์กรอื่น ๆ หรือ เข้าเว็บไซต์เพื่อหางาน/ ข้าราชการสมัครงานในองค์กรอื่น ๆ อยู่บ่อยครั้ง	2.75	1.381	ปานกลาง
4. ท่านเห็นว่าเพื่อนร่วมงานที่ลาออกไป เจริญก้าวหน้าดี	2.93	1.113	ปานกลาง
5. ในระยะเวลาที่ผ่านมา ท่านเคยหยุดงานด้วยเหตุผลที่ไม่อยากมาทำงาน ซึ่งไม่เกี่ยวกับปัญหาสุขภาพ หรือความจำเป็นทางครอบครัว	1.77	1.085	น้อยที่สุด
6. ท่านคิดว่าการยื่นใบลาออกไม่ใช่เรื่องยากสำหรับท่าน	3.28	1.149	ปานกลาง
รวม	2.78	0.954	ปานกลาง

จากตารางข้างต้น พบว่า ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 2.78 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 0.954 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อ 6 ท่านคิดว่าการยื่นใบลาออกไม่ใช่เรื่องยากสำหรับท่าน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.28 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 1.149 รองลงมา คือ ข้อ 2 ท่านคิดว่ามีทางเลือกในการประกอบอาชีพอื่น ที่ไม่ใช่ในองค์กรแห่งนี้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.20 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 1.238 และข้อ 4 ท่านเห็นว่าเพื่อนร่วมงานที่ลาออกไป เจริญก้าวหน้าดี มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 2.93 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 1.113

ส่วนข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยน้อยที่สุด 3 อันดับสุดท้าย ได้แก่ ข้อ 1 ท่านรู้สึกเบื่อ และมีความคิดที่จะลาออกจากองค์กรแห่งนี้บ่อย ๆ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 2.78 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 1.301 รองลงมา คือ ข้อ 3 ท่านมักจะสอบถามเกี่ยวกับตำแหน่งว่างกับคนรู้จัก ที่ทำงานในองค์กรอื่น ๆ หรือ เข้าเว็บไซต์เพื่อหางาน/ข่าวรับสมัครงานในองค์กรอื่น ๆ อยู่บ่อยครั้ง มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 2.75 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 1.381 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อ 5 ในระยะเวลาที่ผ่านมา ท่านเคยหยุดงานด้วยเหตุผลที่ไม่อยากมาทำงาน ซึ่งไม่เกี่ยวกับ ปัญหาสุขภาพ หรือความจำเป็นทางครอบครัว มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 1.77 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = 1.085

### 4.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

#### ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing)

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกแตกต่างกัน โดยสามารถเขียนเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

##### สมมติฐานที่ 1.1 ด้านเพศ

$H_0$  = เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกไม่แตกต่างกัน

$H_1$  = เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกแตกต่างกัน

ตารางที่ 18 แสดงค่าการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการตัดสินใจลาออก จำแนกตามเพศ

โดยใช้การทดสอบค่า T (Independent Sample t - Test) ผ่านโปรแกรม SPSS ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

เพศ	N = 71	การตัดสินใจลาออก			
		$\bar{X}$	S.D.	t-Test	P-Value
ชาย	15	2.36	0.819	-2.001*	0.049
หญิง	56	2.90	0.961		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางข้างต้น การทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ Independent Sample t – Test พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า significant เท่ากับ 0.049 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  และปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  ซึ่งสรุปได้ว่า ความแตกต่างกันด้านเพศของผู้ชายและผู้หญิง มีผลต่อการตัดสินใจลาออกแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยมากกว่าเพศชาย

### สมมติฐานที่ 1.2 ด้านอายุ

$H_0$  = อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกไม่แตกต่างกัน

$H_1$  = อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกแตกต่างกัน

ตารางที่ 19 แสดงค่าการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการตัดสินใจลาออก **จำแนกตามอายุ**

โดยใช้การทดสอบค่า F ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Anova) ผ่านโปรแกรม SPSS ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และการเปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc Test) ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) เนื่องจากพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(N = 71)

การตัดสินใจลาออก	SS	df	MS	F-test	P-Value
Between Groups	7.35	3	2.45	2.912*	0.041
Within Groups	56.34	67	0.84		
Total	63.69	70			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางข้างต้น การทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ One – Way Anova พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า significant เท่ากับ 0.041 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  และปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  ซึ่งสรุปได้ว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดังนั้น จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ (Post Hoc Test) ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) รายละเอียดปรากฏในตารางถัดไป

ตารางที่ 20 แสดงค่าการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการตัดสินใจลาออก โดยการเปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc Test) ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) จำแนกตามระดับอายุ

(N = 71)

ระดับอายุ	$\bar{X}$	ระดับอายุ			
		20 – 29 ปี	30 – 39 ปี	40 – 49 ปี	50 ปีขึ้นไป
		2.78	3.12	3.28	2.45
20 – 29 ปี	2.78		0.331	0.416	0.351
30 – 39 ปี	3.12			0.783	0.007*
40 – 49 ปี	3.28				0.141
50 ปีขึ้นไป	2.45				

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางข้างต้น พบว่า ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (Post Hoc Test) ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) จำแนกตามระดับอายุ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในคู่ของผู้ที่มีอายุระหว่าง 30 – 39 ปี กับ ผู้ที่มีอายุระหว่าง 50 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า significant เท่ากับ 0.007 นอกนั้นไม่พบความแตกต่างรายคู่

CHULALONGKORN UNIVERSITY

### สมมติฐานที่ 1.3 ด้านสถานภาพ

$H_0$  = สถานภาพแตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกไม่แตกต่างกัน

$H_1$  = สถานภาพแตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกแตกต่างกัน

ตารางที่ 21 แสดงค่าการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการตัดสินใจลาออก **จำแนกตามสถานภาพ**

โดยใช้การทดสอบค่า F ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Anova) ผ่านโปรแกรม SPSS ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

N = 71)

การตัดสินใจลาออก	SS	df	MS	F-test	P-Value
Between Groups	3.45	2	1.72	1.945	0.151
Within Groups	60.24	68	0.83		
Total	63.69	70			

จากตารางข้างต้น การทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ One – Way Anova พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถานภาพแตกต่างกัน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า significant เท่ากับ 0.151 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐาน  $H_1$  ซึ่งสรุปได้ว่า สถานภาพแตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### สมมติฐานย่อยที่ 1.4 ด้านระดับการศึกษา

$H_0$  = ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกไม่แตกต่างกัน

$H_1$  = ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกแตกต่างกัน

ตารางที่ 22 แสดงค่าการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการตัดสินใจลาออก **จำแนกตามระดับการศึกษา** โดยใช้การทดสอบค่า F ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Anova) ผ่านโปรแกรม SPSS ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

(N = 71)

การตัดสินใจลาออก	SS	df	MS	F-test	P-Value
Between Groups	0.88	2	0.44	0.477	0.623
Within Groups	62.81	68	0.92		
Total	63.69	70			



จากตารางข้างต้น การทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ One – Way Anova พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า significant เท่ากับ 0.623 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐาน  $H_1$  ซึ่งสรุปได้ว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### สมมติฐานย่อยที่ 1.5 ตำแหน่ง

$H_0$  = การดำรงตำแหน่งแตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกไม่แตกต่างกัน

$H_1$  = การดำรงตำแหน่งแตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกแตกต่างกัน

ตารางที่ 23 แสดงค่าการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการตัดสินใจลาออก **จำแนกตามตำแหน่ง**

โดยใช้การทดสอบค่า F ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Anova) ผ่านโปรแกรม SPSS ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และการเปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc Test) ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) เนื่องจากพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(N = 71)

การตัดสินใจลาออก	SS	df	MS	F-test	P-Value
Between Groups	10.01	4	2.51	3.076*	0.022
Within Groups	53.681	66	0.81		
Total	63.69	70			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางข้างต้น การทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ One – Way Anova พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า significant เท่ากับ 0.022 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  และปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  ซึ่งสรุปได้ว่า ตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดังนั้น จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ (Post Hoc Test) ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) รายละเอียดปรากฏในตารางถัดไป

ตารางที่ 24 แสดงค่าการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการตัดสินใจลาออก โดยการเปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc Test) ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) จำแนกตามตำแหน่ง

(N = 71)

ตำแหน่ง	$\bar{X}$	ตำแหน่ง				
		นตบ.ปก	นตบ.ชก.	นตบ.ชพ	นค.ปก.	อื่น ๆ
		3.12	2.36	2.50	2.33	.3.17
นักวิชาการตรวจสอบบัญชีปฏิบัติการ	3.12		0.003*	0.103	0.104	0.910
นักวิชาการตรวจสอบบัญชีชำนาญการ	2.36			0.714	0.963	0.042*
นักวิชาการตรวจสอบบัญชีชำนาญการพิเศษ	2.50				0.769	0.171
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ	2.33					0.145
อื่น ๆ (จพจนง.ตรวจสอบบัญชี, จพจนง.ธุรการ, นักจัดการงานทั่วไป และนิติกร)	3.17					

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางข้างต้น ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (Post Hoc Test) ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ คู่ของผู้ที่ก่อนลาออกจากราชการเคยดำรงตำแหน่งนักวิชาการตรวจสอบบัญชีปฏิบัติการ กับ ผู้ที่ก่อนลาออกจากราชการเคยดำรงตำแหน่งนักวิชาการตรวจสอบบัญชีชำนาญการ และคู่ของผู้ที่ก่อนลาออกเคยดำรงตำแหน่งนักวิชาการตรวจสอบบัญชีชำนาญการพิเศษ กับ ผู้ที่ก่อนลาออกเคยดำรงตำแหน่งอื่น ๆ อาทิ เจ้าพนักงานตรวจสอบบัญชี เจ้าพนักงานธุรการ นักจัดการงานทั่วไป ปฏิบัติการ หรือนิติกร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า significant เท่ากับ 0.003 และ 0.042 ตามลำดับ

### สมมติฐานที่ 1.6 ด้านอายุราชการ

$H_0$  = อายุราชการแตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกไม่แตกต่างกัน

$H_1$  = อายุราชการแตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกแตกต่างกัน

ตารางที่ 25 แสดงค่าการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการตัดสินใจลาออก **จำแนกตามอายุราชการ**

โดยใช้การทดสอบค่า F ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Anova) ผ่านโปรแกรม SPSS ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และการเปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc Test) ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) เนื่องจากพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(N = 71)

การตัดสินใจลาออก	SS	df	MS	F-test	P-Value
Between Groups	8.34	3	2.78	3.366*	0.024
Within Groups	55.35	67	0.83		
Total	63.69	70			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางข้างต้น การทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ One – Way Anova พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุราชการแตกต่างกัน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า significant เท่ากับ 0.024 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  และปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  ซึ่งสรุปได้ว่า อายุราชการแตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดังนั้น จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ (Post Hoc Test) ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) รายละเอียดปรากฏในตารางถัดไป

ตารางที่ 26 แสดงค่าการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการตัดสินใจลาออก โดยการเปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc Test) ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) จำแนกตามอายุราชการ

(N = 71)

อายุราชการ	$\bar{X}$	อายุราชการ			
		น้อยกว่า 1 ปี	1 – 5 ปี	5 – 10 ปี	20 ปีขึ้นไป
		2.72	3.19	3.33	2.45
น้อยกว่า 1 ปี	2.72		0.145	0.382	0.385
1 – 5 ปี	3.19			0.835	0.003*
5 – 10 ปี	3.33				0.188
20 ปีขึ้นไป	2.45				

หมายเหตุ ไม่มีกลุ่มตัวอย่างที่ตอบอายุราชการช่วง 10 – 15 ปี)

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางข้างต้น ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (Post Hoc Test) ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) จำแนกตามอายุราชการ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุราชการที่แตกต่างกัน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในคู่ของผู้ที่ก่อนลาออกมีอายุราชการ 1 -5 ปี กับ ผู้ที่ก่อนลาออกมีอายุราชการ 20 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า significant เท่ากับ 0.003

### สมมติฐานที่ 1.7 ด้านระดับเงินเดือน

$H_0$  = ระดับเงินเดือนแตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกไม่แตกต่างกัน

$H_1$  = ระดับเงินเดือนแตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกแตกต่างกัน

ตารางที่ 27 แสดงค่าการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการตัดสินใจลาออก จำแนกตามระดับเงินเดือน

โดยใช้การทดสอบค่า F ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Anova) ผ่านโปรแกรม SPSS ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

(N = 71)

การตัดสินใจลาออก	SS	df	MS	F-test	P-Value
Between Groups	7.86	4	1.97	2.324	0.066
Within Groups	55.83	66	0.85		
Total	63.69	70			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางข้างต้น การทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ One – Way Anova พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า significant เท่ากับ 0.066 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐาน  $H_1$  ซึ่งสรุปได้ว่า ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### สมมติฐานที่ 1.8 ด้านหน่วยงานที่สังกัด

$H_0$  = หน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกไม่แตกต่างกัน

$H_1$  = หน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกแตกต่างกัน

ตารางที่ 28 แสดงค่าการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการตัดสินใจลาออก **จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด**

โดยใช้การทดสอบค่า F ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Anova) ผ่านโปรแกรม SPSS ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

(N = 71)					
การตัดสินใจลาออก	SS	df	MS	F-test	P-Value
Between Groups	5.05	3	1.68	1.921	0.134
Within Groups	58.64	67	0.86		
Total	63.69	70			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางข้างต้น การทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ One – Way Anova พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกัน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า significant เท่ากับ 0.134 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐาน  $H_1$  ซึ่งสรุปได้ว่า หน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 29 สรุปผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการตัดสินใจลาออก

โดยใช้การทดสอบค่า T (Independent Sample t-Test) และการทดสอบค่า F ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Anova) ผ่านโปรแกรม SPSS ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ตามสมมติฐานที่ 1 แบ่งเป็น 8 สมมติฐานย่อย

สมมติฐาน	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	ค่าทดสอบ	ค่า significant	ผลการศึกษา	
					ยอมรับ	ปฏิเสธ
1.1	เพศ	การตัดสินใจลาออกของข้าราชการ	t-Test	0.049	√	-
1.2	อายุ	การตัดสินใจลาออกของข้าราชการ	F-test	0.041	√	-
1.3	สถานภาพ	การตัดสินใจลาออกของข้าราชการ	F-test	0.151	-	√
1.4	ระดับการศึกษา	การตัดสินใจลาออกของข้าราชการ	F-test	0.623	-	√
1.5	ตำแหน่ง	การตัดสินใจลาออกของข้าราชการ	F-test	0.022	√	-
1.6	อายุราชการ	การตัดสินใจลาออกของข้าราชการ	F-test	0.024	√	-
1.7	ระดับเงินเดือน	การตัดสินใจลาออกของข้าราชการ	F-test	0.066	-	√
1.8	หน่วยงานที่สังกัด	การตัดสินใจลาออกของข้าราชการ	F-test	0.134	-	√

จากตารางข้างต้น ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกแตกต่างกัน พบว่า

บุคลากรเพศชายและเพศหญิง มีผลต่อการตัดสินใจลาออกแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า significant เท่ากับ 0.049 จึงยอมรับสมมติฐาน

อายุของบุคลากรที่ต่างกัน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า significant เท่ากับ 0.049 จึงยอมรับสมมติฐาน

สถานภาพของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า significant เท่ากับ 0.151 จึงทำให้ปฏิเสธสมมติฐาน

บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกไม่แตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า significant เท่ากับ 0.623 จึงทำให้ปฏิเสธสมมติฐาน

ตำแหน่งของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า significant เท่ากับ 0.022 จึงยอมรับสมมติฐาน

บุคลากรมีอายุราชการแตกต่างกัน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า significant เท่ากับ 0.024 จึงยอมรับสมมติฐาน

บุคลากรที่มีเงินเดือนต่างกัน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า significant เท่ากับ 0.066 จึงทำให้ปฏิเสธสมมติฐาน

หน่วยงานที่บุคลากรสังกัดต่างกัน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า significant เท่ากับ 0.134 จึงทำให้ปฏิเสธสมมติฐาน



**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยาที่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจลาออก โดยสามารถเขียนเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

**สมมติฐานที่ 2.1 ปัจจัยจูงใจ**

$H_0$  = ปัจจัยจูงใจไม่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจลาออก

$H_1$  = ปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจลาออก

ตารางที่ 30 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับการตัดสินใจลาออก

โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

ปัจจัยจูงใจ	การตัดสินใจลาออก	
	Pearson Correlation (r)	Sig. (2-tailed)
ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	-.134	0.264
ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	-0.59	0.626
รวม	-0.112	0.350

จากตารางข้างต้น การทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ Pearson's Product Moment Correlation Coefficient พบว่า ปัจจัยจูงใจไม่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจลาออก ในทุกด้าน ทั้งด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยมีค่า Significant โดยรวม เท่ากับ 0.350 จึงทำให้ยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐาน  $H_1$  ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยจูงใจไม่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจลาออกของข้าราชการในทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## สมมติฐานที่ 2.2 ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา

$H_0$  = ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยาไม่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจลาออก

$H_1$  = ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยามีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจลาออก

ตารางที่ 31 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยากับการตัดสินใจลาออก โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา	การตัดสินใจลาออก	
	Pearson Correlation (r)	Sig. (2-tailed)
ด้านนโยบายและการบริหารงาน	-0.192	0.109
ด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน	-0.066	0.583
ด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน	0.061	0.614
ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ	-.235*	0.49
ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว	-.173	0.148
รวม	-0.158	0.187

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางข้างต้น การทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ Pearson's Product Moment Correlation Coefficient พบว่า ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยามีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจลาออก ในด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ระดับต่ำมาก โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกับการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**ตอนที่ 4** ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ด้านสาเหตุและปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก**

- ประกอบธุรกิจส่วนตัว\*
- ภาระงานที่ได้รับมีมากเกินไป
- ได้รับข้อเสนอด้านผลตอบแทนที่มากกว่าจากองค์กรอื่น\*
- เกิดความเครียดจากการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อสุขภาพ
- มีความจำเป็นต้องกลับไปดูแลครอบครัว\*
- ผลตอบแทนไม่คุ้มค่า
- ย้ายกลับภูมิลำเนา\*
- มีความเสี่ยงในการทำงาน (ลงพื้นที่)
- ได้งานใหม่/บรรจุเข้ารับราชการองค์กรใหม่\*
- ข้อจำกัดในที่ทำงาน
- ขั้นตอนในการทำงานที่ยุ่งยาก
- การไม่ได้รับการยอมรับภายในองค์กร
- การปรับเปลี่ยนผังองค์กรโดยไม่ได้รับความเป็นธรรม
- เบื่อหน่าย ไม่มีความสุขในการทำงาน

**ข้อเสนอแนะและคำแนะนำเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล**

- จัดสรรปริมาณงานให้เหมาะสม
- พัฒนาความรู้และศึกษางานจากหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายๆ กันทั้งภาครัฐและเอกชน
- พิจารณาค่าตอบแทน/สวัสดิการให้เหมาะสม
- ความก้าวหน้าในตำแหน่งงานอย่างเหมาะสม
- ควรกำหนดภาระงานที่ชัดเจน
- จัดสรรอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภาระงาน
- ควรจัดสวัสดิการ ฯลฯ ที่เหมาะสม เพื่ออํารงรักษาบุคลากร
- การโยกย้ายหรือปรับโครงสร้างควรได้รับความยินยอมจากผู้ปฏิบัติงาน
- ลดความเหลื่อมล้ำในองค์กร

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ: กรณีศึกษา กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก 2) เพื่อศึกษาถึงความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการตัดสินใจลาออก และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยงานและปัจจัยค่าจ้างหรือปัจจัยสุขวิทยากับการตัดสินใจลาออก โดยคาดหวังถึงผลการวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สามารถช่วยลดการสูญเสียบุคลากรจากการโอน หรือลาออกได้มากที่สุด รวมถึงดูแลรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป

โดยเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการที่เคยปฏิบัติราชการในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แต่ได้ลาออกจากราชการระหว่างปีงบประมาณ 2559 – 2563 (ข้อมูล ณ วันที่ 23 มีนาคม 2563) ที่สมัครใจตอบแบบสอบถาม จำนวน 71 ราย การวิเคราะห์ข้อมูลจะนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรม SPSS (Statistics Package for the Social Sciences) โดยนำเสนอในรูปแบบของตารางแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการนำเสนอระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก และความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออก และทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบค่า T (Independent Sample T - Test), ค่า F- test การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - Way Anova) การเปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc Test) ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) กรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มากกว่า 2 กลุ่ม และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

### 5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 56 ราย คิดเป็นร้อยละ 78.87 มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 32 ราย คิดเป็นร้อยละ 45.07 สถานภาพสมรส จำนวน 36 ราย คิดเป็นร้อยละ 50.70 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 53 ราย คิดเป็นร้อยละ 74.65 ส่วนใหญ่เคยปฏิบัติราชการที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ในตำแหน่งนักวิชาการ ตรวจสอบบัญชีปฏิบัติการ จำนวน 31 ราย คิดเป็นร้อยละ 43.66 มีอายุราชการตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป จำนวน 32 ราย คิดเป็นร้อยละ 45.07 โดยก่อนลาออกจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ส่วนใหญ่เคยปฏิบัติราชการอยู่ในสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัด (สตส.) จำนวน 57 ราย คิดเป็นร้อยละ 80.28 และได้รับเงินเดือนในช่วง 15,000 – 20,000 บาท จำนวน 35 ราย คิดเป็น ร้อยละ 49.30

### 5.1.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ: กรณีศึกษา กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.78 โดยปัจจัยจูงใจ มีระดับความคิดเห็นโดยภาพรวมในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.40 และปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา มีระดับความคิดเห็นภาพรวมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.43

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากระดับความคิดเห็นโดยภาพรวมของค่าเฉลี่ย ในด้านที่มากที่สุดถึงน้อยที่สุด ได้ดังนี้

#### ด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน (ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา)

ระดับความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.13 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มี 1 ข้อ คือ ท่านสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ หรือยินดีที่จะทำงานเป็นทีม (ค่าเฉลี่ย 4.32) และระดับมาก มีจำนวน 7 ข้อ ได้แก่ ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 4.17) ท่านรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในทีม ไม่รู้สึกแปลกแยก (ค่าเฉลี่ย 4.13) ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน หรือฟังความคิดเห็นของกันและกัน (ค่าเฉลี่ย 4.13) ท่านและเพื่อนร่วมงานมักให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเสมอ (ค่าเฉลี่ย 4.10) ท่านสามารถปรึกษากับเพื่อนร่วมงานได้ทั้งด้านการทำงานและเรื่องส่วนตัว (ค่าเฉลี่ย 4.04) ท่านและเพื่อนร่วมงานให้เกียรติและไม่แบ่งแยกตำแหน่งกัน (ค่าเฉลี่ย 4.04) ตามลำดับ

### **ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา)**

ระดับความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.55 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 7 ข้อ ได้แก่ หัวหน้างานให้โอกาสท่านในการศึกษาต่อ/สนับสนุนให้ท่านเข้ารับการอบรมเพิ่มความรู้ (ค่าเฉลี่ย 3.72) ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน (ค่าเฉลี่ย 3.66) 5. หัวหน้างานยอมรับและสนับสนุนการทำงานของ ท่าน (ค่าเฉลี่ย 3.59) หัวหน้างานให้ความรู้ และสอนงานแก่ท่าน (ค่าเฉลี่ย 3.55) หัวหน้างานให้คำปรึกษาและคำแนะนำในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 3.55) หัวหน้างานช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.52) หัวหน้างานมีความยุติธรรม (ค่าเฉลี่ย 3.48) และระดับปานกลาง จำนวน 1 ข้อ คือ เมื่อเกิดข้อผิดพลาดหัวหน้างานมักรับผิดชอบก่อนท่านเสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.30) ตามลำดับ

### **ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (ปัจจัยจูงใจ)**

ระดับความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.54 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ท่านได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการอบรมเพิ่มความรู้ความสามารถตามที่ต้องการเสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.86) องค์กรของท่านให้โอกาสท่านในการศึกษาต่อ หรืออบรมเพิ่มเติม (ค่าเฉลี่ย 3.79) ท่านคิดว่างานที่ท่านปฏิบัติส่งเสริมให้ท่านมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ (ค่าเฉลี่ย 3.58) ท่านคิดว่าตนเองมีโอกาที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นหากทำงานที่องค์กรหรือหน่วยงานแห่งนี้ (ค่าเฉลี่ย 3.44) นโยบายการเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรมและเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย 3.41) องค์กรหรือหน่วยงานแห่งนี้มีนโยบายสนับสนุนให้มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 3.41) และระดับปานกลาง 1 ข้อ คือ ระบบหรือวิธีพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งมีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย 3.27) ตามลำดับ

### **ด้านนโยบายและการบริหารงาน (ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา)**

ระดับความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.29 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ข้อ คือ ท่านได้รับข่าวสารและข้อมูลความเคลื่อนไหวขององค์กรอย่างเพียงพอ (ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.56) ระดับปานกลาง จำนวน 3 ข้อ คือ ท่านทราบนโยบายจากผู้บริหารอย่างชัดเจน และนำไปปฏิบัติตามได้ง่าย (ค่าเฉลี่ย 3.30) ท่านพึงพอใจกับนโยบายและการบริหารงานของผู้บริหาร (ค่าเฉลี่ย 3.15) นโยบายมีความชัดเจน ไม่ปรับเปลี่ยนบ่อยจนทำให้ท่านสับสน (ค่าเฉลี่ย 3.14) ตามลำดับ

### **ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (ปัจจัยจูงใจ)**

ระดับความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.27 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ท่านมีความถนัดในงานที่ได้รับมอบหมาย (ค่าเฉลี่ย 4.07) ท่านสามารถปฏิบัติงานตามความเห็นของตนเองได้ มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น (ค่าเฉลี่ย 3.61) ลักษณะงานและบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ความน่าสนใจ (ค่าเฉลี่ย 3.61) งานที่ท่านทำมีความท้าทาย ไม่น่าเบื่อหรือซ้ำซาก (ค่าเฉลี่ย 3.44) และระดับปานกลาง 3 ข้อ ได้แก่ งานที่ท่านได้รับมอบหมายตรงกับความชอบหรือความสามารถของท่าน (ค่าเฉลี่ย 2.82) ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมีจำนวนเหมาะสม ไม่ทำให้ท่านต้องอยู่ทำงานล่วงเวลา หรือนำกลับไปทำที่บ้าน (ค่าเฉลี่ย 2.70) ท่านไม่เคยได้รับการมอบหมายงานนอกเหนือจากหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือได้รับมอบหมายน้อยครั้งมาก (ค่าเฉลี่ย 2.66) ตามลำดับ

### **ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ (ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา)**

ระดับความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.10 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ข้อ คือ องค์กรมีการจัดสภาพแวดล้อมที่สะอาด ปลอดภัยต่อสุขภาพ ชีวิต และทรัพย์สิน (ค่าเฉลี่ย 3.61) และระดับปานกลาง 7 ข้อ ได้แก่ องค์กรมีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่เพียงพอ และทันสมัย (ค่าเฉลี่ย 3.25) ท่านคิดว่าเงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับความสามารถและงานที่รับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย 3.20) สวัสดิการที่ท่านได้รับมีความเหมาะสม/เพียงพอต่อความต้องการ (ค่าเฉลี่ย 3.15) เงินเดือนที่ท่านได้รับจากองค์กรหรือหน่วยงานนี้เพียงพอต่อการครองชีพ (ค่าเฉลี่ย 3.01) ท่านพอใจกับเงินเดือนหรือเงินพิเศษที่ได้รับ (ค่าเฉลี่ย 3.01) ท่านคิดว่าองค์กรหรือหน่วยงานนี้ให้สวัสดิการ หรือจัดสวัสดิการหลากหลายด้านกว่าองค์กรหรือหน่วยงานอื่น (2.93) และท่านคิดว่าองค์กรนี้ให้เงินเดือนหรือค่าตอบแทนมากกว่าองค์กรหรือหน่วยงานอื่น (ค่าเฉลี่ย 2.63) ตามลำดับ

### **ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา)**

ระดับความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลางมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.08 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ข้อ คือ ท่านไม่มีความลำบากในการเดินทางมาปฏิบัติงานที่องค์กรแห่งนี้ เนื่องจากอยู่ใกล้ที่พัก/ไม่มีปัญหาจราจร (ค่าเฉลี่ย 3.45) และระดับปานกลาง จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ท่านมีความสุขที่ได้ทำงานในองค์กรแห่งนี้ (ค่าเฉลี่ย 3.34) การทำงานที่องค์กรแห่งนี้ทำให้ท่านได้อยู่ใกล้ชิดกับครอบครัว/ได้ทำงานในภูมิสำเนาตนเอง (ค่าเฉลี่ย 2.92) ท่านคิดว่างานที่องค์กรหรือหน่วยงานแห่งนี้ไม่ทำให้เกิดปัญหาสุขภาพ หรือส่งผลกระทบต่อสุขภาพ (ค่าเฉลี่ย 2.86) ท่านคิดว่าการทำงานที่องค์กรหรือหน่วยงานแห่งนี้ไม่ทำให้เกิดปัญหาครอบครัว/มีเวลาให้กับครอบครัว (ค่าเฉลี่ย 2.83) ตามลำดับ

### 5.1.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออก

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.78 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีจำนวน 5 ข้อ คือ ท่านคิดว่าการยื่นใบลาออกไม่ใช่เรื่องยากสำหรับท่าน (ค่าเฉลี่ย 3.28) ท่านคิดว่ามีทางเลือกในการประกอบอาชีพอื่นที่ไม่ใช่ในองค์กรแห่งนี้ (ค่าเฉลี่ย 3.20) ท่านเห็นว่าเพื่อนร่วมงานที่ลาออกไปเจริญก้าวหน้าดี (ค่าเฉลี่ย 2.93) ท่านรู้สึกเบื่อและมีความคิดที่จะลาออกจากองค์กรแห่งนี้อยู่บ่อย ๆ (ค่าเฉลี่ย 2.78) ท่านมักจะสอบถามเกี่ยวกับตำแหน่งว่างกับคนรู้จักที่ทำงานในองค์กรอื่น ๆ หรือ เข้าเว็บไซต์เพื่อหางาน/ข่าวรับสมัครงานในองค์กรอื่น ๆ อยู่บ่อยครั้ง (ค่าเฉลี่ย 2.75) และระดับน้อยที่สุด คือ ท่านเคยหยุดงานด้วยเหตุผลที่ไม่อยากมาทำงาน ซึ่งไม่เกี่ยวกับปัญหาสุขภาพ หรือความจำเป็นทางครอบครัว (ค่าเฉลี่ย 1.77)

### 5.1.3 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกแตกต่างกัน

$H_0$  = ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกไม่แตกต่างกัน

$H_1$  = ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจลาออกแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ตำแหน่ง และอายุราชการ มีผลต่อการตัดสินใจลาออกที่แตกต่างกันในขณะที่ปัจจัยด้านสถานภาพ ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน และหน่วยงานที่สังกัดที่แตกต่างกัน มีผลในการตัดสินใจลาออกไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยจิตใจและปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจลาออก

$H_0$  = ไม่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจลาออก

$H_1$  = มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจลาออก

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยามีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจลาออก ในด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ โดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก และมีทิศทางตรงข้ามกับการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในขณะที่ ปัจจัยจิตใจไม่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจลาออก ในทุกด้าน ทั้งด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน



ตารางที่ 32 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ตัวแปรอิสระ	ผลการศึกษา
1.1	ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ ที่แตกต่างกัน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน
1.2	ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน อายุ ที่แตกต่างกัน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน
1.3	ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน สถานภาพ ที่แตกต่างกัน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
1.4	ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน ระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
1.5	ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน ตำแหน่ง ที่แตกต่างกัน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน
1.6	ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน อายุราชการ ที่แตกต่างกัน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน
1.7	ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน ระดับเงินเดือน ที่แตกต่างกัน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
1.8	ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน หน่วยงานที่สังกัด ที่แตกต่างกัน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
2.1	ปัจจัยจิตใจ มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจลาออก	ปฏิเสธสมมติฐาน
2.2	ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา มีความสัมพันธ์กับ การตัดสินใจลาออก	ยอมรับสมมติฐาน

## 5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ: กรณีศึกษากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สามารถนำมาอภิปรายผลตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ดังนี้

### 5.2.1 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับการตัดสินใจลาออกของข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พบว่า

ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ตำแหน่ง และอายุราชการที่แตกต่างกัน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกที่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พงศ์พรรณ คุ่มทรัพย์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2556) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยแรงจูงใจในการลาออกของพนักงานกรมการขนส่งทางบก โดยพบว่า พนักงานกรมการขนส่งทางบกที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน ทั้งเพศ อายุ ตำแหน่ง รายได้ การศึกษา และสถานภาพ มีผลต่อแรงจูงใจในการลาออกแตกต่างกัน และผลการวิจัยของสุพรรณษา พุ่มพวง (2559) ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง เขตราชบุรีบูรณะ กรุงเทพมหานคร โดยได้ศึกษาความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแนวโน้มการลาออก พบว่า พนักงานที่มีเพศและอายุต่างกันมีแนวโน้มการลาออกที่แตกต่างกัน โดยพบว่าเพศหญิงมีแนวโน้มในการลาออกมากกว่าเพศชาย ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวมีความไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ญัฐธยาน์ อำไพวงษ์ (2559) ที่พบว่า ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจลาออก (เปลี่ยนนายจ้าง) ของพนักงานขับรถขนส่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด อมตะซิตี้ จังหวัดระยอง ปัจจัยด้านอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน

ปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถานภาพ ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน และหน่วยงานที่สังกัดที่แตกต่างกัน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวไม่มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ญัฐธยาน์ อำไพวงษ์ (2559) ที่พบว่า ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจลาออก (เปลี่ยนนายจ้าง) ของพนักงานขับรถขนส่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด อมตะซิตี้ จังหวัดระยอง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันของพนักงานขับรถขนส่งด้านเงินเดือน ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงานมีผลต่อการตัดสินใจลาออกที่แตกต่างกัน

## 5.2.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตใจและปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยา กับการตัดสินใจลาออกของข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พบว่า

ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขวิทยามีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจลาออก ในด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก และมีทิศทางตรงข้าม จากผลการวิจัยดังกล่าวสามารถแปลความได้ว่า หากข้าราชการมีความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจากองค์การ ก็จะส่งผลให้มีการตัดสินใจลาออกลดลง ในทางกลับกัน หากข้าราชการรู้สึกว่าคุณค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับไม่เหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ หรือรู้สึกว่ากำลังถูกองค์การเอาเปรียบ ความรู้สึกอยากลาออก หรือการตัดสินใจลาออกก็จะเพิ่มขึ้น

โดยผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิดเกี่ยวกับการดำรงรักษาบุคลากร ของ กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2557, หน้า 290 – 293) ที่กล่าวถึงเรื่องความพึงพอใจในงาน โดยเชื่อว่าบุคคลปฏิบัติงานอยู่ในองค์การได้อย่างต่อเนื่อง เพราะมีความพอใจกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ความพอใจในค่าตอบแทน, เงินเดือน ฯลฯ นอกจากนี้ผลการวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพรรณษา พุ่มพวง (2559) ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง เขตราชบุรีบูรณะ กรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยด้านค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์ในทางลบกับแนวโน้มการลาออก และงานวิจัยของ กรรณิการ์ เกตทอง (2559) ได้ศึกษาสาเหตุและแนวโน้มการลาออก/โอนย้ายของข้าราชการในหน่วยงานวิชาการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การจ่ายเงินเดือน เป็นสาเหตุสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก/โอนย้ายของข้าราชการ รวมถึงผลการวิจัยของ ชลภัตสรณ์ ศรีวรฉัตรภทร และประสพชัย พสุนนท์ (2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานแผนกห่วงโซ่อุปทานของบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

ปัจจัยจิตใจด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และปัจจัยค้ำจุนด้านนโยบายและการบริหารงาน, ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน, ด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน, ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว ไม่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจลาออก หากพิจารณาเชิงเหตุผล อาจกล่าวได้ว่าจำนวนข้อมูลอาจยังไม่เพียงพอที่จะระบุได้ว่าปัจจัยข้างต้นกับการตัดสินใจลาออกมีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรง เนื่องจากปัจจัยดังกล่าว เป็นเหมือนแรงจูงใจให้คนมีความพอใจ หรือมีความสุขในการทำงาน ซึ่งหากคนรู้สึกว่าได้รับไม่เพียงพอ หรือขาดปัจจัยเหล่านี้ไป ก็อาจรู้สึกไม่อยากทำงาน หรือลาออกได้

โดยสามารถอธิบายด้วย ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (วันชัย มีชาติ 2556, หน้า 75 – 82) และแนวคิดเรื่องความพึงพอใจในงาน ของ กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2557, หน้า 290 – 293) ได้ดังนี้

ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของ Frederick Herzberg (วันชัย มีชาติ 2556, หน้า 75 – 82) ที่อธิบายว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้คนทุ่มเทความพยายามในการทำงาน จะเป็นแรงผลักดันให้คนทำงานให้แก่องค์กร หากปัจจัยกลุ่มนี้ขาดไปก็จะทำให้คนในองค์กรขาดความพอใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่มุ่งลดความรู้สึกไม่พอใจของคนในการทำงาน เป็นปัจจัยที่หากขาดไปคนจะเกิดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน กล่าวคือ ปัจจัย 2 ส่วนข้างต้น เป็นแรงจูงใจในการทำงาน เป็นสิ่งที่คนทำงานต้องการ ดังนั้น หากคนขาดแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน ก็อาจนำมาสู่การลาออกได้

ประกอบกับแนวคิดเรื่องความพึงพอใจในงาน ของ กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2557, หน้า 290 – 293) เชื่อว่าบุคคลปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง เพราะบุคลากรมีความพอใจกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตน อาทิ ความพอใจในค่าตอบแทน, เงินเดือน, งานที่ทำ, หัวหน้า, เพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นต้น โดยแนวคิดนี้เชื่อว่า ความพอใจ คือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสุข และความสุขนี้ทำให้บุคลากรธำรงรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ได้นาน

นอกจากนี้ผลการวิจัยดังกล่าว ยังไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ญัฐธยาน์ อำไพวงษ์ (2559) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจลาออก (เปลี่ยนนายจ้าง) ของพนักงานขับรถขนส่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด อมตะซิตี้ จังหวัดระยอง โดยพบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงาน และปัจจัยธำรงรักษา มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจลาออกในทุกด้าน และผลงานวิจัยของ สุพรรณษา พุ่มพวง (2559) ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง เขตราชบุรีบูรณะ กรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน มีความสัมพันธ์ในทางลบกับแนวโน้มการลาออก

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

5.3.1.1 จากผลการวิจัย เมื่อคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญเห็นเพิ่มเติมถึงสาเหตุการลาออกมากที่สุดเป็นอันดับต้นๆ ได้แก่ ด้านภาระงานที่มีปริมาณมากเกินไป รองลงมา คือ ความเครียด อันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อสุขภาพในระยะยาว และด้านผลตอบแทนที่ได้รับ ไม่เพียงพอในการดำรงชีพ ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านดังกล่าว เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

5.3.1.2 องค์การควรให้ความสำคัญกับปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจจะเป็นปัจจัยซึ่งสามารถเป็นเหตุให้เกิดความต้องการลาออกของบุคลากร โดยองค์การอาจจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็น หรือสำรวจความต้องการของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ รวมไปถึงถึงองค์การก็จะได้ทราบปัญหา ความต้องการ เพื่อหาแนวทางแก้ไข หรือป้องกันและรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

5.3.1.3 นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า มีปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เพิ่มเติมในหลายประเด็น อาทิ การลาออกเพื่อไปประกอบธุรกิจส่วนตัว, การได้รับข้อเสนอด้านผลตอบแทนที่มากกว่าจากองค์การอื่น, ได้งานใหม่ บรรจุเข้ารับราชการองค์การใหม่, มีความจำเป็นต้องกลับไปดูแลครอบครัว หรือย้ายกลับภูมิลำเนา โดยปัจจัยดังกล่าวข้างต้นล้วนแต่เป็นปัจจัยภายนอกที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งถือเป็นข้อจำกัดอย่างหนึ่งในการคงอยู่ของบุคลากร หรือการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์การ

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยอาจเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพิ่มเติมด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก มาสนับสนุนงานวิจัยให้มีความชัดเจนมากขึ้น

5.3.2.2 การวิจัยครั้งนี้ ยังไม่ได้ศึกษาวิจัยครอบคลุมถึงแนวโน้มการลาออก ดังนั้น เพื่อให้สามารถพยากรณ์ คาดการณ์ถึงการลาออกในอนาคต ในการวิจัยครั้งต่อไปอาจมีการศึกษา ในประเด็นดังกล่าวเพิ่มเติมได้

5.3.2.3 ควรทำการศึกษาแนวทางการป้องกันและรับมือการลาออกของบุคลากร เพื่อนำผลการศึกษามาใช้ในการวิจัย หรือประยุกต์ใช้ในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- "ผังโครงสร้างกรมตรวจบัญชีสหกรณ์." 2562, accessed 19 กุมภาพันธ์ 2563, 2562,  
[https://www.cad.go.th/main.php?filename=cad\\_structure\\_2012](https://www.cad.go.th/main.php?filename=cad_structure_2012).
- "รายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี ", 2559, accessed 10 กุมภาพันธ์ 2563,  
<https://personnel.cad.go.th/main.php?filename=Report>.
- กรรณิการ์ เกตทอง. "สาเหตุและแนวโน้มการลาออก/โอนย้าย ของข้าราชการในหน่วยงานวิชาการ  
กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)." มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,  
2559.
- กัลยารัตน์ อีระชนชัยกุล การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2557.
- กัลยารัตน์ อีระชนชัยกุล. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2557.
- กุลชลี พวงเพ็ชร์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1 ed. ปทุมธานี: ยูโอเพ่น, 2558.
- เขจรนันท์, ณีรัฐพันธ์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2545.
- จิตาภา เสน่ห์นุช. "ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของเภสัชกรที่ปฏิบัติงานใน  
องค์การเภสัชกรรม." มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2553.
- จุฑารัตน์ แสงสุริยันต์. "ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์การที่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออก  
ของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง." มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.
- ชลภััสสรณ์ ศรีวรรณธรร, and ประสพชัย พสุนนท์. "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของ  
พนักงานแผนกห่วงโซ่อุปทานของบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค แห่งหนึ่งในเขต  
กรุงเทพมหานคร." วารสาร สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ , *Silpakorn  
University* 8, no. 1 (2558): 185-200.
- ชาญวุฒิ บุญชม. "ความผูกพันต่อองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากรโรงเรียนอิสลามสันติชน." สถาบัน  
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2553.
- ณีรัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2545.
- "15 สาเหตุหลักที่พนักงานจะขอลาออก." 2562, accessed 20 กุมภาพันธ์ 2563, 2562,  
<https://th.hrnote.asia/tips/th-190123-resignjobreason/>.
- นฤมล จินดา. "ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน กรณีศึกษา : ภาควิชาพยาบาลวิทยา  
โรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่ง ", มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2554.
- . "ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานภาควิชาพยาบาลวิทยา โรงพยาบาล  
รัฐบาลแห่งหนึ่ง ", มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2554.

- ปกภณ จันทาศาสตร์. "ปัจจัยคุณสมบัติส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงาน และแรงจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานเอกชนระดับปฏิบัติการ ในเขตลาดพร้าว-จตุจักร." มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2557.
- พงศกร เผ่าไพโรจนกร. "ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงาน บริษัทซีเมนส์ จำกัด." มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2546.
- พงศ์พรรณ คุ่มทรัพย์, and กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. "ปัจจัยแรงจูงใจในการลาออกของพนักงานกรมการขนส่งทางบก." วารสารการตลาด และการสื่อสาร, no. 2 (2556): 871-90.
- พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. 376 vols. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภา, 2545.
- พุ่มพวง, สุพรรณษา. "ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง เขตตราขุรณะ กรุงเทพมหานคร." มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, 2559.
- ยุทธ ไกยวรรณ. หลักสถิติวิจัยและการใช้โปรแกรม Spss. พิมพ์ครั้งที่ 5 ed. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561.
- รัศมี เอกณรงค์. "แรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (ระดับปฏิบัติการ) สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ในกรุงเทพมหานคร." มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2556.
- วงศ์สารศรี, พยอม. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภา, 2545.
- วันนญา อติสรพันธ์กุล และพนิต กุลศิริ. "ความสัมพันธ์ของลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน และพฤติกรรมผู้นำ กับความผูกพันต่อองค์กร." วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ ปีที่ 4, no. ฉบับที่ 2 (2556): 60.
- วรรษพร อากาศแจ้ง. "ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ." *WMS Journal of Management* มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ปีที่ 2, no. ฉบับที่ 2 (2556): 47-58.
- วัชรพงษ์ ฐิตวิมุตติ. "สาเหตุเชิงลึกความตั้งใจในการลาออก และการโยกย้ายของพนักงานสายสนับสนุนโรงพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง ", มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2557.
- . "สาเหตุเชิงลึกความตั้งใจในการลาออก และการโยกย้ายของพนักงานสายสนับสนุนโรงพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง ", มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2557.
- วันชัย มีชาติ. พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. พิมพ์ครั้งที่ 3 ed. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- ศศิ อ่วมเพ็ง. "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา สำนักงานบัญชีกลาง บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)." มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2558.
- ศุภานัน พุฒตาล. "ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัย สายวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี." มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2560.

สุวรรณกมล จันทระโน, and ประสพชัย พสุนนท์. "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน  
ของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน." วารสารวิชาการ ฉบับ  
มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ ศิลปะ ปีที่ 7, no. ฉบับที่ 1 (2557): 525-41.

สุพรรณษา พุ่มพวง. "ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง เขต  
ราชบุรีบูรณะ กรุงเทพมหานคร." มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, 2559.

อำไพวงษ์, ณัฐธยาน์. "ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจลาออก (เปลี่ยนนายจ้าง) ของพนักงานขับ  
รถขนส่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด และนิคมอมตะซิตี้ จังหวัดระยอง."  
มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559.







ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**



**แบบสอบถามเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ:  
กรณีศึกษา กรมตรวจบัญชีสหกรณ์**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของสารนิพนธ์ ในการศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และเพื่อให้ผลการศึกษาที่ได้เป็นประโยชน์ในการปรับปรุง กำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม และดูแลบุคลากร เพื่อลดการสูญเสียบุคลากรให้ได้มากที่สุด

2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออก

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ และคำแนะนำเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

3. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับการศึกษาวิจัยเท่านั้น การตอบแบบสอบถามนี้จะไม่มีการระบุชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม แต่เป็นเพียงเครื่องมือในการวิจัยและเก็บข้อมูลในการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยข้อมูลของท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ และจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อเป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการเท่านั้น

ผู้ศึกษาวิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่ได้สละเวลาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ซึ่งทำให้ผลการวิจัยในครั้งนี้ได้ผลที่สมบูรณ์

ผู้ศึกษาวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม (ให้ใช้ข้อมูลขณะปฏิบัติราชการอยู่ในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์)  
 คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับสภาพเป็นจริงของท่าน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ
 

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
------------------------------	-------------------------------
2. อายุ
 

<input type="checkbox"/> 20 – 29 ปี	<input type="checkbox"/> 30 – 39 ปี
<input type="checkbox"/> 40 - 49 ปี	<input type="checkbox"/> 50 ปีขึ้นไป
3. สถานภาพ
 

<input type="checkbox"/> โสด	<input type="checkbox"/> สมรส	<input type="checkbox"/> หย่า/แยกกันอยู่/หม้าย
------------------------------	-------------------------------	--
4. ระดับการศึกษาสูงสุด
 

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาโท
5. ประเภทตำแหน่ง/ระดับ
 

<input type="checkbox"/> นักวิชาการตรวจสอบบัญชีปฏิบัติการ	<input type="checkbox"/> นักวิชาการตรวจสอบบัญชีชำนาญการ
<input type="checkbox"/> นักวิชาการตรวจสอบบัญชีชำนาญการพิเศษ	<input type="checkbox"/> นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
<input type="checkbox"/> นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ	<input type="checkbox"/> นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
<input type="checkbox"/> นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ	<input type="checkbox"/> นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
<input type="checkbox"/> นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ	
<input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุตำแหน่งและระดับ) .....	
6. อายุราชการ/ระยะเวลาปฏิบัติราชการ
 

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ปี	<input type="checkbox"/> 1 - 5 ปี	<input type="checkbox"/> 5 – 10 ปี
<input type="checkbox"/> 10 - 15 ปี	<input type="checkbox"/> 15 - 20 ปี	<input type="checkbox"/> 20 ปีขึ้นไป
7. ระดับเงินเดือน
 

<input type="checkbox"/> 15,000 – 20,000 บาท	<input type="checkbox"/> 20,001 – 30,000 บาท
<input type="checkbox"/> 30,001 – 40,000 บาท	<input type="checkbox"/> 40,001 – 50,000 บาท
<input type="checkbox"/> 50,000 บาทขึ้นไป	
8. หน่วยงานที่สังกัด
 

<input type="checkbox"/> ส่วนกลาง	<input type="checkbox"/> สดม./กองกำกับการสอบบัญชีสหกรณ์
<input type="checkbox"/> สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ 1 - 10 (สดท.)	<input type="checkbox"/> สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ (สดส.)

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
<b>ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ</b>					
1. ท่านมีความถนัดในงานที่ได้รับมอบหมาย					
2. งานที่ท่านได้รับมอบหมายตรงกับความสามารถของท่าน					
3. งานที่ท่านทำมีความท้าทาย ไม่น่าเบื่อหรือซ้ำซาก					
4. ท่านสามารถปฏิบัติงานตามความเห็นของตนเองได้ มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น					
5. ลักษณะงานและบทบาทหน้าที่ได้รับมอบหมายมีความน่าสนใจ					
6. ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมีจำนวนเหมาะสม ไม่ทำให้ท่านต้องอยู่ทำงานล่วงเวลาหรือนำกลับไปทำที่บ้าน					
7. ท่านไม่เคยได้รับการมอบหมายงานนอกเหนือจากหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือได้รับมอบหมายน้อยครั้งมาก					
<b>ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน</b>					
1. ท่านได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการอบรมเพิ่มความรู้ความสามารถตามที่ต้องการเสมอ					
2. องค์กรของท่านให้โอกาสท่านในการศึกษาต่อหรืออบรมเพิ่มเติม					
3. ท่านคิดว่างานที่ท่านปฏิบัติส่งเสริมให้ท่านมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ					
4. ท่านคิดว่าตนเองมีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น หากทำงานที่องค์กรหรือหน่วยงานแห่งนี้					
5. นโยบายการเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรมและเหมาะสม					
6. องค์กรหรือหน่วยงานแห่งนี้มีนโยบายสนับสนุนให้มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน					
7. ระบบหรือวิธีพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งมีประสิทธิภาพ					

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจออก	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
<b>ด้านนโยบายและการบริหารงาน</b>					
1. ท่านพึงพอใจกับนโยบายและการบริหารงานของผู้บริหาร					
2. ท่านทราบนโยบายจากผู้บริหารอย่างชัดเจน และนำไปปฏิบัติตามได้ง่าย					
3. นโยบายมีความชัดเจน ไม่ปรับเปลี่ยนบ่อยจนทำให้ท่านสับสน					
4. ท่านได้รับข่าวสาร และข้อมูลความเคลื่อนไหวขององค์กรอย่างเพียงพอ					
<b>ด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน</b>					
1. หัวหน้างานให้ความรู้ และสอนงานแก่ท่าน					
2. หัวหน้างานให้คำปรึกษา และคำแนะนำในการปฏิบัติงาน					
3. หัวหน้างานให้โอกาสท่านในการศึกษาต่อ/สนับสนุนให้ท่านเข้ารับการอบรมเพิ่มความรู้					
4. หัวหน้างานช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน					
5. หัวหน้างานยอมรับและสนับสนุนการทำงานของ ท่าน					
6. หัวหน้างานมีความยุติธรรม					
7. เมื่อเกิดข้อผิดพลาดหัวหน้างานมักรับผิดชอบก่อนท่านเสมอ					
8. ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน					
<b>ด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน</b>					
1. ท่านสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ หรือยินดีที่จะทำงานเป็นทีม					
2. ท่านสามารถปรึกษากับเพื่อนร่วมงานได้ทั้งด้านการทำงานและเรื่องส่วนตัว					
3. ท่านรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในทีม ไม่รู้สึกแปลกแยก					
4. ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน หรือฟังความคิดเห็นของกันและกัน					
5. ท่านและเพื่อนร่วมงานมักให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเสมอ					
6. ท่านและเพื่อนร่วมงานให้เกียรติและไม่แบ่งแยกตำแหน่งกัน					
7. ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน					

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
<b>ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ</b>					
1. ท่านคิดว่าเงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับความสามารถ และงานที่รับผิดชอบ					
2. ท่านคิดว่าองค์กรนี้ให้เงินเดือนหรือค่าตอบแทนมากกว่า องค์กรหรือหน่วยงานอื่น					
3. เงินเดือนที่ท่านได้รับจากองค์กรหรือหน่วยงานนี้เพียงพอ ต่อการครองชีพ					
4. ท่านพอใจกับเงินเดือนหรือเงินพิเศษที่ได้รับ					
5. สวัสดิการที่ท่านได้รับมีความเหมาะสม/เพียงพอ ต่อความต้องการ					
6. ท่านคิดว่าองค์กรหรือหน่วยงานนี้ให้สวัสดิการ หรือ จัดสวัสดิการหลากหลายด้านกว่าองค์กรหรือหน่วยงานอื่น					
7. องค์กรมีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่เพียงพอ และทันสมัย					
8. องค์กรมีการจัดสภาพแวดล้อมที่สะอาด ปลอดภัยต่อสุขภาพ ชีวิต และทรัพย์สิน					
<b>ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว</b>					
1. ท่านคิดว่างานที่องค์กรหรือหน่วยงานแห่งนี้ไม่ทำให้เกิด ปัญหาสุขภาพ หรือส่งผลกระทบต่อสุขภาพ					
2. ท่านคิดว่าการทำงานที่องค์กรหรือหน่วยงานแห่งนี้ไม่ทำให้เกิด ปัญหาครอบครัว/มีเวลาให้กับครอบครัว					
3. การทำงานที่องค์กรแห่งนี้ทำให้ท่านได้อยู่ใกล้ชิดกับครอบครัว/ ได้ทำงานในภูมิลำเนาตนเอง					
4. ท่านไม่มีความลำบากในการเดินทางมาปฏิบัติงานที่องค์กร แห่งนี้ เนื่องจากอยู่ใกล้ที่พัก/ไม่มีปัญหาจราจร					
5. ท่านมีความสุขที่ได้ทำงานในองค์กรแห่งนี้					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

การตัดสินใจลาออก	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
1. ท่านรู้สึกเบื่อและมีความคิดที่จะลาออกจากองค์กรแห่งนี้ อยู่บ่อยๆ					
2. ท่านคิดว่ามีทางเลือกในการประกอบอาชีพอื่น ที่ไม่ใช่ในองค์กรแห่งนี้					
3. ท่านมักจะสอบถามเกี่ยวกับตำแหน่งว่างกับคนรู้จักที่ทำงานในองค์กรอื่น ๆ หรือ เข้าเว็บไซต์เพื่อหางาน/ข่าวรับสมัครงานในองค์กรอื่น ๆ อยู่บ่อยครั้ง					
4. ท่านเห็นว่าเพื่อนร่วมงานที่ลาออกไป เจริญก้าวหน้าดี					
5. ในระยะเวลาที่ผ่านมา ท่านเคยหยุดงานด้วยเหตุผลที่ไม่อยากมาทำงาน ซึ่งไม่เกี่ยวกับปัญหาสุขภาพ หรือความจำเป็นทางครอบครัว					
6. ท่านคิดว่ากรยื่นใบลาออกไม่ใช่เรื่องยากสำหรับท่าน					

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

สาเหตุและปัจจัยอื่น ๆ ที่ท่านคิดว่ามีผลต่อการตัดสินใจลาออก นอกเหนือจากข้างต้น

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ/คำแนะนำเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ผู้ศึกษาวิจัย



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	อัญญูรี ด้อยแมน
วัน เดือน ปี เกิด	29 มกราคม 2527
สถานที่เกิด	จังหวัดชัยนาท
วุฒิการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ที่อยู่ปัจจุบัน	จังหวัดนนทบุรี



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY