

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการกรณีศึกษา :

สำนักงานคลัง กรุงเทพมหานคร*

Factors Affecting the Decision of Resignation of Civil Servants:

A Case Study of the Office of the Finance Department,

Bangkok Metropolitan Administration.

ชุตีรดา ไชยบุญทัน**

Chutirada Chaiboontan

Chutiradac@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของข้าราชการสำนักงานคลัง กรุงเทพมหานคร โดยพิจารณาปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร ผ่านการวิจัยแบบผสม เก็บข้อมูลจากอดีตข้าราชการ 17 ราย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายในองค์กรมีอิทธิพลสูงสุด โดยเฉพาะ ค่าตอบแทน สวัสดิการ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้า รองลงมาคือปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุและรายได้ ขณะที่ปัจจัยภายนอกองค์กร ด้านสภาพเศรษฐกิจ มีอิทธิพลน้อยที่สุด ข้อเสนอแนะสำคัญคือ การปรับปรุงค่าตอบแทน พัฒนาเส้นทางความก้าวหน้า และเสริมสร้างวัฒนธรรม องค์กรเพื่อลดอัตราการลาออกและเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานภาครัฐ

คำสำคัญ: การลาออกของข้าราชการ ; ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออก ; สำนักงานคลัง กรุงเทพมหานคร

Keywords: Resignation of Civil Servants ; Factors Affecting Resignation ; Office of the Finance Department Bangkok Metropolitan Administration (BMA)

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ กรณีศึกษา : สำนักงานคลัง กรุงเทพมหานคร

**รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

วิสัยทัศน์ของกรุงเทพมหานครที่ว่า “มุ่งสู่มหานครแห่งเอเชียของทุกคนอย่างยั่งยืน” ได้นำไปสู่การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ 7 ด้าน และนโยบาย 9 ด้าน 9 ดี ของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร อย่างไรก็ตามความสำเร็จของนโยบายเหล่านี้ขึ้นอยู่กับบุคลากรที่ทำหน้าที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กร หากเกิดภาวะบุคลากรขาดแคลน หรือมีอัตราการลาออกที่สูง อาจทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐชะงักงันและส่งผลกระทบต่อการพัฒนากรุงเทพมหานครในระยะยาว ทั้งนี้ปัญหาการลาออกของข้าราชการ เป็นประเด็นที่น่าสนใจ เนื่องจากข้าราชการเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ อย่างไรก็ตาม พบว่าหลายหน่วยงานในภาครัฐ รวมถึง สำนักงานการคลัง กรุงเทพมหานคร กำลังประสบปัญหาบุคลากรลาออกเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยมีปัจจัยหลายประการที่ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจลาออกของข้าราชการ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุ ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่ง ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ความก้าวหน้าในงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความผูกพันในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพและภาวะเศรษฐกิจ (สำนักงาน ก.พ., 2566, หน้า 5 - 7)

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการในสำนักงานการคลัง กรุงเทพมหานคร มีความสำคัญ เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถกำหนดแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคล และหาวิธีลดอัตราการลาออกของข้าราชการ ซึ่งจะช่วยรักษากำลังคนที่มีคุณภาพไว้กับองค์กร รวมถึงสนับสนุนการดำเนินงานของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจากข้อมูลย้อนหลัง พบว่าตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2567 มีข้าราชการลาออกจากสำนักงานการคลัง กรุงเทพมหานคร จำนวน 17 ราย ซึ่งเป็นอัตราที่สูงขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจลาออก เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ในการปรับปรุงนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานให้เหมาะสมต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจลาออกของข้าราชการสำนักงานการคลัง กรุงเทพมหานคร

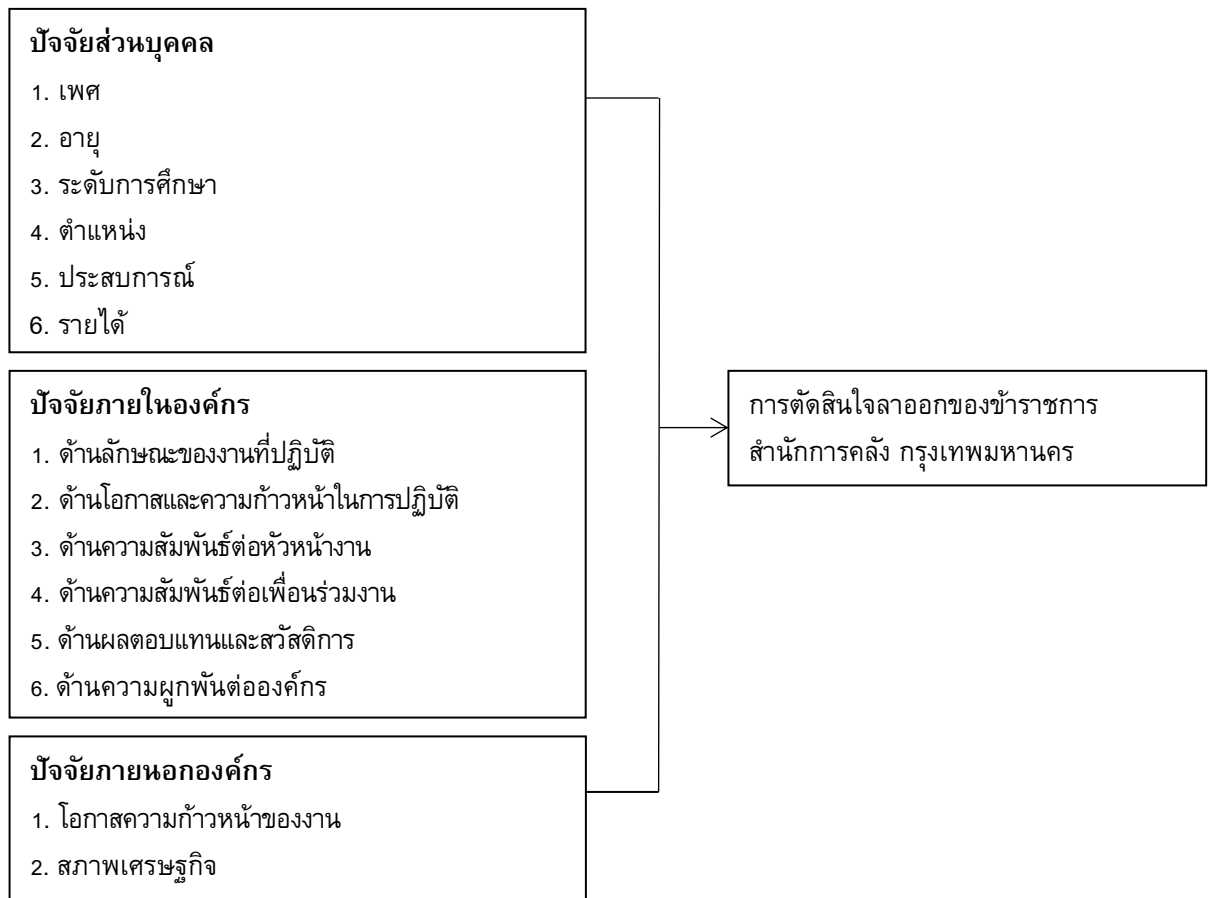
สมมติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง อายุราชการ และรายได้ที่แตกต่างกัน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ
2. ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านโอกาสและความก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความผูกพันในองค์กร มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักงานการคลัง
3. ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ ด้านโอกาสความก้าวหน้าของงาน และด้านสภาพเศรษฐกิจ มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักงานการคลัง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักงานคลัง กรุงเทพมหานคร ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาการลาออกได้อย่างตรงจุด
2. ช่วยปรับปรุงแนวทางการบริหารบุคลากร เพื่อเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร และลดอัตราการลาออกของข้าราชการ
3. เป็นแนวทางในการพัฒนานโยบายและกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับบริบทของข้าราชการในยุคปัจจุบัน

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้ใช้ วิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research) โดยผสมระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ เพื่อให้เข้าใจปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของข้าราชการสำนักงานคลัง กรุงเทพมหานคร ข้อมูลถูกเก็บรวบรวมจากอดีตข้าราชการที่ลาออกจากหน่วยงานดังกล่าว จำนวน 17 คน ใช้แบบสอบถามและนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึง สถิติเชิงอนุมานใช้ Multiple Regression Analysis (เฉลิมพล ศรีวงษ์, 2567, หน้า 94 - 95) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน คัดเลือกจากกลุ่มข้าราชการที่มี

ประสบการณ์ทำงานอย่างน้อย 2 ปี เพื่อให้สามารถให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออก กระบวนการเก็บข้อมูลใช้ การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interviews) โดยใช้คำถามปลายเปิด เพื่อเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระและสะท้อนมุมมองที่หลากหลาย

ผลการวิจัย

ตารางที่ 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคล	หมวดหมู่	จำนวน (Frequency)	ร้อยละ (Percent)
เพศ	ชาย	4	23.5
	หญิง	13	76.5
อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	2	11.8
	30-39 ปี	1	5.9
	40-49 ปี	2	11.8
	50-59 ปี	9	52.9
	60 ปีขึ้นไป	3	17.7
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	5.9
	ปริญญาตรี	11	64.7
	ปริญญาโท	4	23.5
	ปริญญาเอก	1	5.9
ตำแหน่งงาน	นักวิชาการจัดเก็บรายได้ชำนาญการ	3	17.6
	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงาน	2	11.8
	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน	2	11.8
	นิติกรปฏิบัติการ	2	11.8
	เจ้าพนักงานการคลังชำนาญงาน	1	5.9
	นักวิชาการคลังชำนาญการ	1	5.9
	นักวิชาการคลังปฏิบัติการ	1	5.9
	นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ	1	5.9
อายุราชการ	1 ปี	1	5.9
	2 ปี	2	11.8
	4 ปี	4	23.5
	5 ปี	3	17.6
	6 ปีขึ้นไป	7	41.2
รายได้ต่อเดือน	ต่ำกว่า 15,000 บาท	1	5.9
	15,001 - 30,000 บาท	2	11.8
	30,001 - 45,000 บาท	4	23.5
	45,001 - 60,000 บาท	3	17.6
	มากกว่า 60,000 บาท	7	41.2

จากตารางที่ 1 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (76.5%) มีอายุส่วนใหญ่ 50-59 ปี (52.9%) ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี (64.7%) ตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นนักวิชาการจัดเก็บรายได้ชำนาญการ (17.6%) มีอายุราชการส่วนใหญ่มากกว่า 6 ปีขึ้นไป (41.2%) มีและด้านรายได้ส่วนใหญ่มีรายได้มากกว่า 60,000 บาทต่อเดือน (41.2%)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ สังกัดการคลัง กรุงเทพมหานคร

การศึกษานี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงปริมาณ อาศัยตัวชี้วัดทางสถิติเพื่อประเมินความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เกี่ยวข้อง โดยผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งแต่ละปัจจัยมีบทบาทต่อแนวโน้มการลาออกของข้าราชการในระดับที่แตกต่างกัน

1. ปัจจัยส่วนบุคคล

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ สังกัดการคลัง กรุงเทพมหานคร

ปัจจัย	B (Unstandardized Coefficients)	Beta Standardized Coefficients)	Sig. (P-Value)
อายุ	0.215	0.310	0.042 *
อายุราชการ	0.289	0.290	0.035 *
รายได้ต่อเดือน	0.321	0.375	0.018 *

หมายเหตุ: * ค่า P-Value < 0.05 หมายถึงปัจจัยนั้นมีนัยสำคัญต่อการตัดสินใจลาออก

จากตารางที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ สังกัดการคลัง กรุงเทพมหานคร พบว่า อายุ อายุราชการ และรายได้ต่อเดือน ที่แตกต่างกันเป็นปัจจัยที่มีนัยสำคัญต่อการลาออก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อายุที่เพิ่มขึ้น ($P = 0.042$, $Beta = 0.310$) ส่งผลต่อแนวโน้มการลาออกในการแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับตนเองมากขึ้น นอกจากนี้ อายุราชการที่มากขึ้น ($P = 0.035$, $Beta = 0.290$) ก็มีผลต่อการลาออก โดยเฉพาะโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งมีจำกัดหรือเผชิญกับงานที่ดำรงตำแหน่งมาเป็นระยะเวลาานอีกปัจจัยที่สำคัญคือ รายได้ต่อเดือน ($P = 0.018$, $Beta = 0.375$) ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อการลาออก ข้าราชการที่มีรายได้สูงมักได้รับข้อเสนอที่ดีกว่าจากภาคเอกชน ทำให้พวกเขาพิจารณาย้ายออกจากระบบราชการเพื่อลดข้อจำกัดด้านค่าตอบแทน ขณะที่ปัจจัย เพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการลาออกของข้าราชการ สังกัดการคลัง

2. ปัจจัยภายในองค์กร

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ สำนักการคลัง กรุงเทพมหานคร

ปัจจัย	B (Unstandardized Coefficients)	Beta (Standardized Coefficients)	Sig. (P-Value)
ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน			
เพื่อนร่วมงานมีส่วนช่วยให้เกิดกำลังใจในการทำงาน	-28.976	-2.355	0.000*
ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในทีมการทำงาน	34.768	3.142	0.001*
เพื่อนร่วมงานมีความเห็นอกเห็นใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี	-15.976	-1.185	0.021*
เพื่อนร่วมงานสามารถให้ปรึกษาทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวได้เสมอ	-27.976	-2.352	0.015*
ได้รับความร่วมมือและสนับสนุนการทำงานจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	34.390	2.635	0.008*
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา			
ผู้บังคับบัญชามีความเห็นอกเห็นใจเข้าใจปัญหาในการปฏิบัติงาน	-17.534	-1.365	0.018*
ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ			
องค์กรมีการบริหารจัดการด้านค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ อย่างมีมาตรฐาน และเป็นธรรม	13.186	1.423	0.004*
พอใจในกระบวนการพิจารณาเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการขององค์กร	-16.767	-1.845	0.004*

หมายเหตุ: * ค่า P-Value < 0.05 หมายถึงปัจจัยนั้นมีนัยสำคัญต่อการตัดสินใจลาออก

จากตารางที่ 3 ในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พบว่า ข้าราชการที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในทีม ($P = 0.001$, $Beta = 3.142$) มีแนวโน้มที่จะคงอยู่ในองค์กรมากขึ้น ในขณะที่การได้รับกำลังใจจากเพื่อนร่วมงานมากเกินไป ($P = 0.000$, $Beta = -2.355$) หรือการที่เพื่อนร่วมงานสามารถให้คำปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวได้เสมอ ($P = 0.015$, $Beta = -2.352$) อาจเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้ข้าราชการพิจารณาการลาออกมากขึ้น นอกจากนี้ การได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ($P = 0.008$, $Beta = 2.635$) เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดโอกาสในการลาออกของข้าราชการ สำหรับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความเห็นอกเห็นใจและความเข้าใจจากหัวหน้างาน ($P = 0.018$, $Beta = -1.365$) กลับมีผลในทางตรงกันข้าม กล่าวคือ ข้าราชการที่ได้รับความเห็นอกเห็นใจจากหัวหน้างาน อาจได้รับการสนับสนุนให้พิจารณาหาทางเลือกใหม่ที่เหมาะสมกับตนเองมากขึ้น ทำให้แนวโน้มการลาออกเพิ่มสูงขึ้น

ในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ข้าราชการที่เชื่อว่าองค์กรมีระบบการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม ($P = 0.004$, $Beta = 1.423$) มีแนวโน้มที่จะคงอยู่ในองค์กรต่อไป อย่างไรก็ตามความไม่พอใจในกระบวนการพิจารณาการเลื่อนเงินเดือน ($P = 0.004$, $Beta = -1.845$) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ข้าราชการตัดสินใจลาออกจากองค์กร ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นในการปรับปรุงกระบวนการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้มีความเป็นธรรมและโปร่งใสมากขึ้น

3. ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการลาออก

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการลาออก

ปัจจัยภายนอกองค์กร	B (Unstandardized)	Beta (Standardized)	Sig. (P-Value)
โอกาสความก้าวหน้าในงาน	3.562	0.542	0.039*
สภาพเศรษฐกิจ	4.378	0.689	0.021*

หมายเหตุ: *ค่า P-Value < 0.05 หมายถึงปัจจัยนั้นมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากตารางที่ 4 ปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น โอกาสความก้าวหน้าในงานอื่น และสภาพเศรษฐกิจ ก็มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ สำนักการคลัง กรุงเทพมหานคร โอกาสความก้าวหน้าในงานอื่น ($P = 0.039$, $Beta = 0.542$) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออก ข้าราชการที่มองว่าองค์กรอื่นมีเส้นทางอาชีพที่ดีกว่า มีแนวโน้มตัดสินใจลาออกจากระบบราชการมากขึ้น นอกจากนี้ สภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง ($P = 0.021$, $Beta = 0.689$) ก็มีผลต่อการลาออก โดยเฉพาะเมื่อค่าครองชีพเพิ่มขึ้น แต่ค่าตอบแทนภาครัฐไม่ได้ปรับตัวตาม ส่งผลให้ข้าราชการบางส่วนตัดสินใจลาออกเพื่อไปทำงานที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่าในภาคเอกชน

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการสำนักการคลัง กรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ สำนักการคลัง แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการลาออก

ปัจจัยส่วนบุคคลเป็นตัวแปรที่สะท้อนถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ทั้งในด้านอายุ สุขภาพ สถานการณ์ครอบครัว และแนวคิดเกี่ยวกับอาชีพ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า มีสาเหตุหลักที่ทำให้ข้าราชการตัดสินใจลาออก ดังนี้

1.1 ปัญหาด้านสุขภาพและความเหนื่อยล้าจากการทำงาน งานราชการบางตำแหน่งมีภาระงานหนัก ต้องทำงานเป็นเวลานานและมีความกดดันสูง ทำให้บางคนเกิดภาวะเหนื่อยล้าเรื้อรังและมีปัญหาสุขภาพ เช่น ข้าราชการวัย 57 ปี ตัดสินใจลาออกเนื่องจากปัญหาสุขภาพที่ทำให้การเดินทางไปทำงานเป็นเรื่องยากลำบาก แม้ว่าจะพึงพอใจกับสวัสดิการและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานก็ตาม

1.2 ภาระครอบครัว หลายคนต้องลาออกเพราะมีภาระทางครอบครัว เช่น ต้องดูแลบุพการีที่ป่วยหรือมีความจำเป็นต้องแบ่งเวลาให้กับครอบครัวมากกว่าการทำงาน ข้าราชการวัย 50 ปี ตัดสินใจลาออกเพื่อดูแลมารดาที่ป่วย แม้ว่าจะสามารถทำงานราชการต่อไปได้ แต่เห็นว่าครอบครัวมีความสำคัญมากกว่า

1.3 ความต้องการแสวงหาความท้าทายใหม่ ข้าราชการบางคนรู้สึกว่าการบริหารราชการไม่เปิดโอกาสให้พัฒนาศักยภาพหรือทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เช่น ข้าราชการวัย 30 ปี ตัดสินใจลาออกเพราะต้องการ

เปลี่ยนสายงานไปสู่ภาคเอกชนที่มีความหลากหลายมากขึ้น แม้ว่าจะพึงพอใจกับค่าตอบแทนและสวัสดิการของงานราชการก็ตาม

1.4 มุมมองเกี่ยวกับอาชีพราชการที่ไม่สอดคล้องกับแนวคิดส่วนตัว บางคนรู้สึกว่างานราชการเป็นงานที่ไม่มีความก้าวหน้า ขาดโอกาสในการพัฒนาทักษะ และขาดความเป็นธรรมในการบริหารงาน เช่น ข้าราชการวัย 32 ปี มองว่าการทำงานราชการเป็นระบบที่ขาดความยืดหยุ่น ไม่มีพื้นที่ให้แสดงความสามารถ และมีลักษณะงานที่ซ้ำซาก ทำให้หมดไฟและตัดสินใจลาออก

2. ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อการลาออก เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการ โดยสามารถแบ่งเป็นหัวข้อย่อยดังนี้

2.1 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ งานราชการบางตำแหน่งมีลักษณะงานที่ซ้ำซาก ขาดความท้าทาย และไม่มีโอกาสพัฒนาทักษะเพิ่มเติม ทำให้ข้าราชการหลายคนรู้สึกเบื่อหน่ายและไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน เช่น ข้าราชการวัย 32 ปี ให้ความเห็นว่างานที่ทำเป็นงานที่ต้องทำตามระบบ ไม่มีพื้นที่ให้พัฒนาศักยภาพในด้านอื่น ๆ

2.2 โอกาสและความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ระบบการเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานราชการมักถูกมองว่าไม่มีความยุติธรรม และโอกาสก้าวหน้ามีจำกัด เช่น ข้าราชการวัย 51 ปี มีคุณสมบัติครบถ้วน แต่แทบไม่มีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง ส่งผลให้ข้าราชการบางคนเลือกที่จะลาออกและหางานที่ให้โอกาสที่ดีกว่า

2.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน หัวหน้างานมีบทบาทสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการ บางคนได้รับการสนับสนุนที่ดี ขณะที่บางคนรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม เช่น ข้าราชการวัย 50 ปี ให้ความเห็นว่าหัวหน้างานมอบหมายงานให้กับบุคคลเดิม ๆ ซ้ำ ๆ ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการกระจายงาน

2.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีผลต่อบรรยากาศการทำงาน เช่น ข้าราชการบางคนรู้สึกว่าในองค์กรมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ทำให้การทำงานไม่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งอาจเป็นปัจจัยที่ทำให้ข้าราชการบางคนเลือกลาออก

2.5 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ แม้ว่าข้าราชการจะได้รับสวัสดิการที่ดี แต่ค่าตอบแทนกลับไม่เพียงพอต่อค่าครองชีพ เช่น ข้าราชการวัย 32 ปี มองว่าค่าตอบแทนของข้าราชการต่ำเมื่อเทียบกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน ทำให้การใช้ชีวิตในกรุงเทพมหานครเป็นเรื่องยากลำบาก

3. ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการลาออก

ปัจจัยภายนอกองค์กรเป็นปัจจัยที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการบริหารภายในองค์กร แต่เป็นผลจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและโอกาสในการทำงานในภาคเอกชน

3.1 โอกาสและความก้าวหน้าในงาน ข้าราชการบางคนเลือกลาออกเพราะเห็นว่าโอกาสก้าวหน้าในภาคเอกชนมีมากกว่า เช่น ข้าราชการวัย 30 ปี ตัดสินใจลาออกเพราะต้องการประสบการณ์และความท้าทายใหม่ ๆ ซึ่งงานราชการไม่สามารถให้ได้

3.2 สภาพเศรษฐกิจและค่าครองชีพ ค่าครองชีพที่สูงขึ้นทำให้ข้าราชการหลายคนรู้สึกว่ารายได้ที่ได้รับไม่เพียงพอ เช่น ข้าราชการวัย 32 ปี มองว่าค่าตอบแทนของข้าราชการต่ำมากเมื่อเทียบกับค่าครองชีพ ทำให้ต้องพิจารณาการเปลี่ยนงาน

การสังเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ สำนักงานคลัง กรุงเทพมหานคร

จากผลการศึกษา สามารถสังเคราะห์ข้อมูลจากทั้งสองแนวทางได้ โดยแบ่งปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกออกเป็นสามกลุ่มหลัก ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการลาออก

1.1 อายุและอายุราชการ จากการวิเคราะห์เชิงปริมาณพบว่า อายุและอายุราชการเป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกของข้าราชการอย่างมีนัยสำคัญ ($P = 0.042$, $Beta = 0.310$ และ $P = 0.035$, $Beta = 0.290$ ตามลำดับ) โดยข้าราชการที่มีอายุมากขึ้นหรือมีอายุราชการสูงขึ้นมีแนวโน้มลาออกมากขึ้น จากการสัมภาษณ์พบว่า ข้าราชการที่มีอายุสูงขึ้นมักประสบปัญหาสุขภาพและภาระครอบครัว ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ตัดสินใจลาออก เช่น บางคนต้องการลาออกเพื่อดูแลบุพการีหรือใช้เวลาอยู่กับครอบครัวมากขึ้น ขณะที่บางคนเลือกลาออกเพราะระบบราชการไม่มีความยืดหยุ่นในเรื่องของเวลาทำงานและโอกาสเติบโต

1.2 รายได้ต่อเดือน การวิเคราะห์เชิงปริมาณพบว่า ข้าราชการที่มีรายได้สูงขึ้นมีแนวโน้มลาออกมากขึ้น ($P = 0.018$, $Beta = 0.375$) ซึ่งขัดกับสมมติฐานเดิมที่ว่า รายได้ที่สูงขึ้นจะช่วยลดแนวโน้มการลาออก อย่างไรก็ตาม ข้อมูลเชิงคุณภาพช่วยอธิบายปรากฏการณ์นี้ โดยพบว่า ข้าราชการที่มีรายได้สูงมักได้รับข้อเสนอจากภาคเอกชนที่ให้ค่าตอบแทนดีกว่า ซึ่งทำให้พวกเขาตัดสินใจเปลี่ยนงานเพื่อโอกาสที่ดีกว่า

1.3 ความต้องการแสวงหาความท้าทายใหม่ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า ข้าราชการบางคน โดยเฉพาะกลุ่มอายุ 30-40 ปี ต้องการแสวงหาความท้าทายใหม่ เพราะรู้สึกว่าการราชการขาดโอกาสพัฒนาและมีโครงสร้างการทำงานที่ซ้ำซาก ทำให้พวกเขาตัดสินใจลาออกเพื่อไปทำงานที่เปิดโอกาสให้เรียนรู้และเติบโตมากกว่า

1.4 ภาระครอบครัว ข้าราชการบางคนเลือกลาออกเพราะต้องดูแลบุพการีที่ป่วย หรือมีเหตุผลทางครอบครัวที่ทำให้ไม่สามารถทำงานราชการต่อไปได้ เช่น ต้องย้ายถิ่นฐานไปอยู่ต่างจังหวัดหรือประเทศอื่น

2. ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อการลาออก

2.1 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ แม้ว่าผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณจะไม่พบว่าลักษณะงานมีนัยสำคัญต่อการลาออก แต่ข้อมูลเชิงคุณภาพระบุว่า งานราชการบางตำแหน่งมีลักษณะที่ซ้ำซากและขาดความท้าทาย ทำให้ข้าราชการบางคนรู้สึกเบื่อหน่ายและหมดไฟในการทำงาน

2.2 โอกาสและความก้าวหน้า ข้าราชการบางคนมองว่าระบบราชการไม่มีโอกาสความก้าวหน้าที่ชัดเจน เนื่องจากการเลื่อนตำแหน่งต้องอิงตามอายุงานและโครงสร้างของระบบราชการ ข้าราชการที่มีศักยภาพสูงมักรู้สึกว่าโอกาสก้าวหน้าในสายงานของตนมีข้อจำกัด ทำให้เลือกลาออกเพื่อไปทำงานที่มีโอกาสเติบโตมากกว่า

2.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน การวิเคราะห์เชิงปริมาณพบว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานมีผลต่อการลาออกอย่างมีนัยสำคัญ ($P < 0.05$) โดยพบว่า หัวหน้างานที่ไม่มีความเป็นธรรมในการกระจายงานหรือให้โอกาสเลื่อนตำแหน่งที่ไม่เท่าเทียมกัน อาจทำให้ข้าราชการบางคนตัดสินใจลาออก รวมถึงบรรยากาศในที่ทำงานมีผลต่อความสุขในการทำงาน เช่น ในบางหน่วยงานมีปัญหาความขัดแย้งภายในหรือการแบ่งพรรคแบ่งพวก ซึ่งอาจเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้ข้าราชการบางคนตัดสินใจลาออก

2.4 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ แม้ว่าข้าราชการจะได้รับสวัสดิการที่ดี เช่น การรักษาพยาบาลและเงินบำนาญ แต่โครงสร้างค่าตอบแทนในระบบราชการ ไม่สามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้ ซึ่งทำให้ข้าราชการบางคนตัดสินใจลาออกเพื่อไปทำงานที่ให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่า

3. ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการลาออก

3.1 โอกาสในตลาดแรงงานภาคเอกชน โอกาสในการทำงานในภาคเอกชนเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นให้ข้าราชการลาออก ข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่า ข้าราชการที่มีทักษะเฉพาะทาง เช่น การเงิน บัญชี และกฎหมาย มักได้รับข้อเสนอที่ดีกว่าจากภาคเอกชน ทำให้พวกเขาตัดสินใจลาออกเพื่อโอกาสที่ให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีกว่า

3.2 สภาพเศรษฐกิจและค่าครองชีพ จากการวิเคราะห์เชิงปริมาณ พบว่า สภาพเศรษฐกิจมีอิทธิพลต่อการลาออกของข้าราชการอย่างมีนัยสำคัญ ($P = 0.021$) โดยเฉพาะในช่วงที่ค่าครองชีพสูงขึ้น ข้อมูลเชิงคุณภาพสนับสนุนผลลัพธ์นี้ โดยพบว่า ข้าราชการบางคนเลือกลาออกเพราะรายได้ที่ได้รับไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน

การวิเคราะห์ความสอดคล้องของผลการศึกษาและสมมติฐาน

โดยสรุปสามารถแบ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ สำนักการคลัง กรุงเทพมหานคร ได้ดังนี้

ตารางที่ 5 สรุปผลการศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ประเภทปัจจัย	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
1. ปัจจัยส่วนบุคคล	-อายุ -อายุราชการ -รายได้ต่อเดือน	-ปัญหาสุขภาพ -ภาระครอบครัว -แสวงหาความท้าทายใหม่
2. ปัจจัยภายในองค์กร	-ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน -ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา -ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	-ปัญหางานซ้ำซาก -ขาดโอกาสก้าวหน้า -ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร
3. ปัจจัยภายนอกองค์กร	-โอกาสความก้าวหน้าในงาน -สภาพเศรษฐกิจ	-ภาวะค่าครองชีพสูง -โอกาสที่ดีกว่าในภาคเอกชน

ผลการศึกษานำมาเปรียบเทียบกับสมมติฐานของการวิจัยเพื่อประเมินความสอดคล้องกันของผลลัพธ์ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ระบุว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ อายุราชการ และรายได้ที่แตกต่างกัน มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ ผลการศึกษาพบว่าในเชิงปริมาณ ตัวแปรอายุ ($P = 0.042$, $Beta = 0.310$), อายุราชการ ($P = 0.035$, $Beta = 0.290$) และรายได้ต่อเดือน ($P = 0.018$, $Beta = 0.375$) มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการลาออกของข้าราชการอย่างมีนัยสำคัญ โดยพบว่าข้าราชการที่มีอายุมากขึ้นและมีอายุราชการสูงขึ้นมีแนวโน้มพิจารณาการลาออกมากขึ้น ขณะที่ข้าราชการที่มีรายได้สูงขึ้นก็มักได้รับข้อเสนอที่ดีกว่าจากภาคเอกชน ทำให้มีแนวโน้มลาออกสูงขึ้นเช่นกัน ในเชิงคุณภาพ ปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจลาออก ได้แก่ ปัญหาสุขภาพ ภาระครอบครัว และความต้องการแสวงหาความท้าทายใหม่ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่ได้ถูกนำมาวิเคราะห์เชิงปริมาณ แต่เป็นข้อมูลที่ช่วยเสริมให้เห็นถึงแรงจูงใจเชิงลึกของข้าราชการที่ลาออก จากการพิจารณาผลการศึกษาโดยรวมจึงสามารถสรุปได้ว่า ผลการศึกษา สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญ

สมมติฐานที่ 2 ระบุว่าปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านโอกาสและความก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความผูกพันในองค์กร มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อการลาออก ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($P = 0.000 - 0.021$) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ($P = 0.018$) และค่าตอบแทนและสวัสดิการ ($P = 0.004$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหากข้าราชการมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนและความสัมพันธ์ในที่ทำงาน แนวโน้มการลาออกจะลดลง ในทางกลับกัน หากข้าราชการมีความไม่พอใจต่อโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง หรือมองว่าได้รับสวัสดิการที่ไม่เหมาะสม

อาจทำให้พวกเขาตัดสินใจลาออกได้ง่ายขึ้น สำหรับการศึกษาระดับปริญญาโท พบว่าปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อการลาออก ได้แก่ ปัญหางานซ้ำซาก ขาดโอกาสก้าวหน้า และปัญหาความขัดแย้งในองค์กร ข้าราชการบางรายรู้สึกว่าการลาออกไม่ได้แก้ ปัญหาความซ้ำซาก ขาดโอกาสก้าวหน้า และปัญหาความขัดแย้งในองค์กร ข้าราชการบางรายรู้สึกว่าการลาออกไม่ได้แก้ ปัญหาความซ้ำซาก ขาดโอกาสก้าวหน้า และปัญหาความขัดแย้งในองค์กร นอกจากนี้ ปัญหาด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงการบริหารค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม ก็มีผลต่อการลาออกของข้าราชการเช่นกัน จากการพิจารณาผลการศึกษารวมจึงสามารถสรุปได้ว่า ผลการศึกษา สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2 อย่างมีนัยสำคัญ

สมมติฐานที่ 3 ระบุว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ โอกาสความก้าวหน้าของงาน และสภาพเศรษฐกิจ มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ ผลการศึกษาพบว่าในเชิงปริมาณ ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการลาออก ได้แก่ โอกาสความก้าวหน้าในงานอื่น ($P = 0.039$, $Beta = 0.542$) และสภาพเศรษฐกิจ ($P = 0.021$, $Beta = 0.689$) โดยแสดงให้เห็นว่าหากข้าราชการมองเห็นโอกาสที่ดีกว่าในภาคเอกชน หรือได้รับผลกระทบจากภาวะค่าครองชีพที่สูงขึ้น ข้าราชการบางรายจะตัดสินใจลาออกเพื่อแสวงหาเส้นทางอาชีพที่ดีกว่าในเชิงคุณภาพ พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการลาออก ได้แก่ ภาวะค่าครองชีพสูง และโอกาสที่ดีกว่าในภาคเอกชน โดยข้าราชการบางรายตัดสินใจลาออกเพราะค่าครองชีพที่สูงขึ้นทำให้รายได้จากภาครัฐไม่เพียงพอ นอกจากนี้ โอกาสที่ดีกว่าในภาคเอกชน ซึ่งรวมถึงค่าตอบแทนและเส้นทางความก้าวหน้า เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้ข้าราชการเลือกลาออกเพื่อแสวงหาโอกาสที่ตอบโจทย์ความต้องการของตนเองมากขึ้น จากการพิจารณาผลการศึกษารวมจึงสามารถสรุปได้ว่า ผลการศึกษา สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 3 อย่างมีนัยสำคัญ

สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของข้าราชการแบ่งออกเป็น สามกลุ่มหลัก ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร โดยแต่ละปัจจัยมีอิทธิพลที่แตกต่างกัน ต่อกระบวนการตัดสินใจลาออกของข้าราชการแต่ละคน

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการลาออก

1.1 อายุและอายุราชการ หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการลาออกของข้าราชการคือ อายุและอายุราชการ ซึ่งพบว่าข้าราชการมีอายุมากขึ้นมีแนวโน้มลาออกสูงขึ้น ทั้งนี้อาจเกิดจากปัจจัยทางสุขภาพ ความเหนื่อยล้าจากการทำงาน หรือการวางแผนชีวิตหลังเกษียณ ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์พบว่า ข้าราชการที่ทำงานมานานเริ่มรู้สึกว่าการลาออกไม่ได้แก้ ปัญหาความซ้ำซาก ขาดโอกาสก้าวหน้า และปัญหาความขัดแย้งในองค์กร ข้าราชการที่ทำงานมานานเริ่มรู้สึกว่าการลาออกไม่ได้แก้ ปัญหาความซ้ำซาก ขาดโอกาสก้าวหน้า และปัญหาความขัดแย้งในองค์กร ขณะเดียวกันพวกเขาอาจมองว่าโอกาสในการเติบโตในสายงานมีข้อจำกัด ระบบราชการที่ต้องใช้เวลานานในการเลื่อนตำแหน่ง ส่งผลให้ข้าราชการบางกลุ่ม โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในช่วงปลายอาชีพ ตัดสินใจลาออกเพื่อแสวงหาโอกาสอื่น ๆ สามารถอธิบายได้ตามทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (1959) (อ้างถึงใน ทศน์มาลี มากมณี, 2555, หน้า 206) ที่ระบุว่า การขาดแรงจูงใจจากงานและการขาดโอกาสในการเติบโตเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรตัดสินใจลาออก นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสอดคล้องกับงานวิจัยของจุฑามาศ สุขขาว (2563) ที่พบว่า เมื่ออายุเพิ่มขึ้นข้าราชการที่บุคคลจะมองหาโอกาสใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการในชีวิตมากขึ้น ข้าราชการที่ตัดสินใจเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ไปทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ เช่น การทำธุรกิจส่วนตัว การดูแลพ่อแม่ที่สูงอายุ การใช้ชีวิตหลังเกษียณการทำงานอดิเรก การท่องเที่ยว

1.2 รายได้ต่อเดือนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ รายได้ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ โดยจากผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณพบว่า ข้าราชการที่มีรายได้สูงมีแนวโน้มลาออกมากกว่า ($P = 0.018$, $Beta = 0.375$) ซึ่งอาจเกิดจากการที่บุคคลที่มีศักยภาพสูงได้รับข้อเสนอที่ดีกว่าจากภาคเอกชน หรืออาจมองว่าภาคเอกชนให้โอกาสในการเติบโตทางอาชีพที่มากกว่าระบบราชการ ตามทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (1964) อ้างถึงใน เจตชาติ ดวงสงค์, ม.ป.ป) ซึ่งระบุว่า บุคคลจะเลือกทำงานหรือลาออกจากงานโดย

พิจารณาผลตอบแทนที่คาดหวัง หากพวกเขาเห็นว่าโอกาสในการได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นมีอยู่ที่อื่น ก็จะมีแนวโน้มลาออกสูงขึ้น ผลการศึกษาวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทวีซงก์ แสนนาใต้ (2565) ที่ระบุว่าค่าตอบแทนพิเศษ ความก้าวหน้า เพิ่มความก้าวหน้าให้ถึงระดับชำนาญการพิเศษ เป็นแรงจูงใจในการคงอยู่ของบุคลากร

1.3 ภาวะครอบครัวและความต้องการความยืดหยุ่นในการทำงาน

อีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการลาออกของข้าราชการคือ ภาวะครอบครัว โดยเฉพาะในกลุ่มข้าราชการที่ต้องดูแลบุตรที่สู่วัย หรือผู้ที่ต้องการใช้เวลากับครอบครัวมากขึ้น ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่าข้าราชการบางรายตัดสินใจลาออกเพื่อกลับไปใช้ชีวิตในต่างจังหวัด หรือเพื่อหาอาชีพที่ให้ความยืดหยุ่นในการบริหารเวลา ความขัดแย้งระหว่างบทบาทในที่ทำงานและบทบาทในครอบครัวอาจทำให้บุคคลตัดสินใจลาออก สอดคล้องกับงานวิจัยของ พลอยไพลิน นะแก้ว (2564) ที่พบว่า เมื่อคนในครอบครัวอายุมากขึ้น ตามมาด้วยปัญหาสุขภาพ หากคนในครอบครัวเจ็บป่วยมีความจำเป็นต้องไปดูแล ผลการศึกษานี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณิชชา สังข์แป้น (2563) ซึ่งพบว่าความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวเป็นหนึ่งในการมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี และเป็นใกล้เคียงกับผลการวิจัยของ ทรงพล ศรีประเสริฐการคำ (2563) ที่ให้เห็นว่าการที่จำนวนอัตรากำลังข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ปัจจุบันมีแนวโน้มลดลง มีสาเหตุมาจากครอบครัวที่เป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจในอนาคต

2. ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อการลาออก

2.1 ลักษณะงานที่ซ้ำซาก ขาดความท้าทาย ลักษณะงานเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก โดยข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่าข้าราชการบางคนรู้สึกว่างงานที่ทำไม่มีความท้าทาย ขาดโอกาสในการพัฒนา และเป็นงานที่ต้องทำซ้ำ ๆ ซึ่งทำให้เกิดความเบื่อหน่ายและหมดไฟในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทศน์มาลี มากมณี (2555) ที่พบว่า เหตุผลสำคัญในการโอนและลาออกของข้าราชการคือ รู้สึกเบื่อหน่ายในการทำงาน และต้องการหาประสบการณ์เพิ่ม

2.2 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน จากผลการศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลต่อการลาออกอย่างมีนัยสำคัญ ($P < 0.05$) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่าข้าราชการที่รู้สึกไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน หรือได้รับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม มีแนวโน้มลาออกสูง สามารถอธิบายได้ตาม ทฤษฎี X และ Y ของ McGregor (1960) (อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นาวิ 2551, หน้า 123-124) ซึ่งระบุว่าหากพนักงานไม่ได้รับการส่งเสริมจากหัวหน้างาน อาจทำให้แรงจูงใจลดลงและส่งผลต่อการลาออก งานวิจัยของ ศรัณวิชัย พึ่งภักดีชินเกษม (2565) ที่พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ที่ไม่เป็นธรรม เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้ายของข้าราชการ

3. ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการลาออก

3.1 สภาพเศรษฐกิจและค่าครองชีพ ผลการศึกษาพบว่า สภาพเศรษฐกิจมีอิทธิพลต่อการลาออกของข้าราชการอย่างมีนัยสำคัญ ($P = 0.021$) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ระบุว่าค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้นทำให้ข้าราชการบางรายรู้สึกได้ว่ารายได้ไม่เพียงพอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณิชชา สังข์แป้น (2563) ซึ่งระบุว่า รายจ่ายต่อเดือน มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการตัดสินใจโอนของข้าราชการอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

3.2 โอกาสในตลาดแรงงานภาคเอกชน ผลการศึกษา พบว่า โอกาสความก้าวหน้าในงานอื่นมีอิทธิพลต่อการลาออกของข้าราชการอย่างมีนัยสำคัญ ($P = 0.039$) สามารถอธิบายได้ตาม Bureaucracy Theory ของ Weber (1947) (อ้างถึงใน รัฐศิริพันธ์ วังกานนท์, 2566 หน้า 2-3) ที่ระบุว่าระบบราชการที่มีโครงสร้างแข็งตัวอาจทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมองหาทางเลือกอื่นที่ให้โอกาสทางอาชีพที่ดีกว่า

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

1. องค์กรควรปรับปรุงเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ เนื่องจากความไม่แน่นอนในเส้นทาง การเติบโตในอาชีพเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ข้าราชการรู้สึกว่าการทำงานในระบบราชการไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาตนเองในระยะยาวได้ การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้ชัดเจนโดยมีระบบการเลื่อนตำแหน่งที่โปร่งใสและเป็นธรรม จะช่วยให้ข้าราชการทุกคนมีโอกาสเติบโตอย่างเท่าเทียมกัน ควรมีแผนพัฒนาอาชีพ เช่น โครงการฝึกอบรม การอบรมเชิงปฏิบัติการ และการให้ทุนการศึกษา เพื่อส่งเสริมการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการเติบโตในสายงาน รวมถึงการจัดตั้งระบบพี่เลี้ยง เพื่อให้ข้าราชการได้รับคำแนะนำที่เหมาะสมในการพัฒนาอาชีพของตนเอง

2. องค์กรควรเพิ่มผลตอบแทนและสวัสดิการ ให้สอดคล้องกับภาระงานและความคาดหวังของข้าราชการ การปรับโครงสร้างค่าตอบแทนให้สามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานภายนอกได้ โดยเฉพาะในตำแหน่งที่ต้องการบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง จะช่วยให้ข้าราชการรู้สึกถึงความคุ้มค่าของการทำงานในระบบราชการ การเพิ่มโบนัสตามผลงานและการพิจารณาเพิ่มสวัสดิการ เช่น เงินช่วยเหลือค่าครองชีพ การเพิ่มวงเงินค่ารักษาพยาบาลให้ครอบคลุมสมาชิกในครอบครัว และการให้สินเชื่ออัตราดอกเบี้ยต่ำสำหรับข้าราชการเพื่อเป็นสวัสดิการด้านที่อยู่อาศัย จะช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานและลดอัตราการลาออกของบุคลากร

3. การส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถช่วยลดอัตราการลาออกของบุคลากร การสนับสนุนให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กร นอกจากนี้ ควรมีการพัฒนากระบวนการสื่อสารภายในองค์กร และใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มความสะดวกในการทำงาน เช่น ระบบเอกสารดิจิทัล และการประชุมออนไลน์ อีกทั้งองค์กรควรส่งเสริมสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ผ่านแนวทางการทำงานที่ยืดหยุ่น เช่น การอนุญาตให้ทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) หรือการปรับเวลาทำงาน

4. องค์กรควรเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ (Employee Motivation & Retention) โดยการจัดให้มีระบบการให้รางวัลที่ชัดเจนและเป็นธรรม เช่น การมอบรางวัลพิเศษให้แก่ข้าราชการที่มีผลงานดีเด่น การเพิ่มโอกาสให้บุคลากรได้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมระดับสูง และการสนับสนุนให้ข้าราชการสามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การพัฒนาโครงการฝึกอบรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของข้าราชการโดยเฉพาะทักษะด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี จะช่วยเพิ่มความมั่นใจและโอกาสเติบโตในอาชีพ อีกทั้งองค์กรควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กร เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยเชิงลึกเกี่ยวกับแรงจูงใจของข้าราชการ นอกจากค่าตอบแทนและโอกาสความก้าวหน้าแล้ว ปัจจัยด้านจิตวิทยาการทำงาน เช่น ความเครียดจากงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ควรถูกนำมาวิเคราะห์เพิ่มเติม

2. การเปรียบเทียบกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ จะช่วยให้เห็นภาพรวมที่กว้างขึ้นเกี่ยวกับแนวโน้มการลาออกของข้าราชการ ซึ่งอาจช่วยให้สามารถกำหนดนโยบายที่เหมาะสมสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ได้

3. ควรมีการศึกษาติดตามแนวโน้มการลาออกในระยะยาว (Longitudinal Study) เพื่อดูว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลาหรือไม่ ประการที่สี่ ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กร (Retention Factors) เพื่อทำความเข้าใจว่าปัจจัยใดที่ทำให้บุคลากรเลือกที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

4. การศึกษาผลกระทบของการลาออกต่อประสิทธิภาพองค์กร ควรได้รับความสนใจเพิ่มเติม เพื่อให้หน่วยงานสามารถจัดทำมาตรการรองรับได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- จุฑามาศ สุขขาว. (2563). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของข้าราชการสายยุติธรรม. งานวิจัยจากการค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- เจตชาติ ดวงสงค์. (ม.ป.ป.). *ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)*. สืบค้นเมื่อ 16 มกราคม 2568, จาก https://sas.mju.ac.th/government/20111119104834_sas2/26328.pdf
- เฉลิมพล ศรีหงส์. (2567). *เอกสารประกอบกระบวนวิชา PAD 6102 ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์ Research Methodology in Public Administration*. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ณัฐชา สังข์แป้น. (2563). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจโอนของข้าราชการ กรณีศึกษา สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี. งานวิจัยจากการค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ทรงพล ศรีประเสริฐการคำ. (2563). *เกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นสาเหตุทำให้สูญเสียอัตรากำลังข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ กรณีศึกษา โรงพยาบาลกลาง สำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร. งานวิจัยจากการค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- ทวิชงก์ แสนนาใต้. (2565). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการโอนย้าย/ลาออกของพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษากรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ. งานวิจัยจากการค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- ทัศนมาลี มากมณี. (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อการโอนและลาออกของข้าราชการกรมวิชาการเกษตรกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. งานวิจัยจากการค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง*
- พลอยไพลิน นะแก้ว. (2564). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของข้าราชการสายยุติธรรม. งานวิจัยจากการค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2551). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์: แนวคิดและการปฏิบัติ*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัฐศิริรินทร์ วังกานนท์. (2566). *เอกสารประกอบกระบวนวิชา PAD 6201 องค์การและนวัตกรรมในองค์การ Organizations and the Innovation*. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ศรัณวิษญ์ พึ่งภักดีชินเกษม. (2565). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจขอโอนย้ายของข้าราชการกรมการศึกษานานาชาติ กรณีศึกษา วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. งานวิจัยจากการค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2566). *รายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566*. ค้นเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2568, จาก <https://search.app/DGJq3nDzW818CeJs9>