



การจัดการทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษาการขาดแคลนตำแหน่ง
ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

**Human Resource Management: A case study on the shortage
of government officers responsible for payroll at the Office of
the Permanent Secretary for Ministry of Agriculture and
Cooperatives**

เดชณรงค์ ชัยสม¹ & วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล²

Dejnarong Chaisom¹ & Weena Phungviwatnikul²

Corresponding author: 6614832048@rumail.ru.ac.th

Received: 18/08/68 Revised: 29/08/68 Accepted: 03/09/68

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน และศึกษาปัญหา อุปสรรค ตลอดจนหาแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรค พร้อมข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในตำแหน่งข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 คน

¹ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

² คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

¹ Student, Master of Public administration Program, Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University

² Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University



ผลการวิจัยพบว่า ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) มีปัจจัยที่ส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการดังกล่าว ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย 1) ความสำเร็จในงาน 2) การได้รับการยอมรับนับถือ 3) ลักษณะของงาน 4) ความรับผิดชอบ 5) ความก้าวหน้า และปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย 1) เงินเดือน 2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต 3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน 4) สถานะทางอาชีพ 5) นโยบายและการบริหาร 6) สภาพการทำงาน 7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว และมีปัจจัยค้ำจุน 1 ปัจจัย ที่ไม่ส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการดังกล่าว คือ ความมั่นคงในงาน ในส่วนของปัญหาและอุปสรรค คือ งานด้านอัตราเงินเดือนมีลักษณะงานที่ยาก มีความกดดัน และต้องทำงานให้ทันเวลา นอกจากนี้ยังมีปริมาณงานจำนวนมาก ต้องอ้างอิงกฎระเบียบหลายฉบับ ต้องใช้ทักษะ และความเชี่ยวชาญสูง โครงสร้างของหน่วยงานไม่มีตำแหน่งนักทรัพยากรชำนาญการพิเศษ ทำให้มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าในสายงาน และแนวทางการแก้ไขปัญหา คือ ควรมีการวิเคราะห์ภาระงานรายตำแหน่งอย่างเป็นระบบ เพื่อจัดอัตรากำลังให้เหมาะสม เพิ่มระบบพัฒนาศักยภาพทั้งระยะสั้นและระยะยาว ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับภารกิจ

คำสำคัญ: ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน; การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์; สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

Abstract

The purpose of this study was to examine the factors influencing the shortage of civil servant positions responsible for salary administration at the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Agriculture and



Cooperatives. The study also aimed to investigate problems, obstacles, and possible solutions, as well as to provide recommendations. Data were collected through structured interviews with five key informants. The findings revealed twelve factors contributing to the shortage of civil servants in salary administration: (1) achievement, (2) recognition, (3) job characteristics, (4) responsibility, (5) career advancement, (6) salary, (7) future promotion opportunities, (8) relationships with supervisors, subordinates, and colleagues, (9) professional status, (10) policies and administration, (11) working conditions, and (12) personal well-being. One factor found not to affect the shortage was job security. The main problems and obstacles identified included the complex and demanding nature of salary administration, high pressure, the need for accuracy and timeliness, a heavy workload, extensive reliance on regulations, and the requirement for high responsibility, skills, and expertise. Furthermore, the absence of specialized human resources positions in the organizational structure hindered career advancement. Recommended solutions include conducting systematic workload analyses by position to ensure appropriate staffing, enhancing both short- and long-term capacity-building programs, encouraging participation in workflow improvement, and allocating resources in alignment with organizational missions.

Keywords: Factors influencing employee motivation; Human Resource Development; Office of the Permanent Secretary for Ministry of Agriculture and Cooperatives



บทนำ

ในยุคที่เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญสู่ความสำเร็จขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ต่างจากอดีตที่ HRM เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ปัจจุบัน HRM ได้พัฒนาสู่การเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและกลายเป็น "ทุนมนุษย์" (Human Capital) ซึ่งประกอบด้วยทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ และทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้อื่น ๆ ที่ช่วยสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ องค์กรจึงต้องส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการปรับตัวเพื่อเชื่อมโยงศักยภาพบุคคลเข้ากับวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ ในระบบราชการไทย ข้าราชการ โดยเฉพาะผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการอัตราเงินเดือน เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายและการให้บริการสาธารณะ อย่างไรก็ดีตาม หลายหน่วยงานภาครัฐประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งนี้อย่างรุนแรง จากรายงานของสำนักงาน ก.พ. (2566) พบว่ามีตำแหน่งว่างเป็นเวลานาน โดยเฉพาะในระดับกรมและสำนักเลขาธิการ ปัญหานี้เกิดจากการขาดแรงจูงใจ ภาระงานสูง ความซับซ้อนของระเบียบ และการที่ไม่สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพได้ ส่งผลให้เกิดการลาออกหรือโอนย้ายสูงขึ้นต่อเนื่อง

การขาดแคลนบุคลากรด้านอัตราเงินเดือนส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล การเบิกจ่ายงบประมาณ และการวางแผนกำลังคนขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงกระทบต่อการดำเนินการตามนโยบายรัฐ

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ซึ่งมีโครงสร้างขนาดใหญ่และบุคลากรจำนวนมาก เผชิญกับปัญหาดังกล่าวเช่นกัน โดยเฉพาะในกองการเจ้าหน้าที่ ที่รับผิดชอบงานด้านอัตราเงินเดือน การขาดแคลนบุคลากรทำให้งานล่าช้า ประสิทธิภาพลดลง บุคลากรเกิดความเครียด และอาจนำไปสู่การลาออกหรือโอนย้าย ซึ่งส่งผลให้



องค์กรต้องสูญเสียงบประมาณในการสรรหาคูคณาจารย์ใหม่ นอกจากนี้ ยังกระทบต่อความเชื่อมั่นของบุคลากรในองค์กร เนื่องจากเรื่องเงินเดือนเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนและสำคัญต่อการดำรงชีวิต ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการด้านอัตราเงินเดือน รวมถึงปัญหาอุปสรรคของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในตำแหน่งนี้ เพื่อค้นหาแนวทางในการบริหารจัดการและวางแผนทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยนี้หวังเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาโยบายการบริหารกำลังคนภาครัฐให้ตอบสนองต่อบริบทและความต้องการในปัจจุบันได้อย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในตำแหน่งข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
3. เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนข้อเสนอแนะ ในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในตำแหน่งข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ ตำรา รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือการ



ปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่งวารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

2. การวิจัยสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview)

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1. ประชากร (Population) ได้แก่ ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อกุล, 2567ก, หน้า 46) จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) โดยพิจารณาคุณสมบัติจากบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 5 คน ดังนี้

2.1 ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ จำนวน 1 คน

2.2 หัวหน้ากลุ่มทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ กองการเจ้าหน้าที่ จำนวน 1 คน

2.3 หัวหน้ากลุ่มสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง กองการเจ้าหน้าที่ จำนวน 1 คน

2.4 หัวหน้ากลุ่มวางแผนอัตรากำลังคน กองการเจ้าหน้าที่ จำนวน 1 คน



2.5 หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล กองการเจ้าหน้าที่
จำนวน 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการ
สัมภาษณ์โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ลักษณะของการ
สัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถาม และข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัวจะสัมภาษณ์ผู้ใด
ก็ใช้คำถามเดียวกัน (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567ก, หน้า 62) และทำการสัมภาษณ์
เป็นรายบุคคล ผู้วิจัยได้กำหนดวันนัดหมาย วันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์
ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและเครื่องบันทึกเสียง โดยก่อน
สัมภาษณ์จะขออนุญาตจากผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกและการสนทนา และบันทึกเสียงการ
สนทนาก่อนทุกครั้ง

การสร้างเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured
Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ มีคำถามและแนวทางการสัมภาษณ์ที่
ชัดเจน ใช้คำถามชุดเดียวกันกับผู้ให้ข้อมูลทุกคน (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567ก, หน้า 62) โดย
ดำเนินการสัมภาษณ์รายบุคคลตามวันและเวลาที่ได้นัดหมายล่วงหน้า และก่อนการ
สัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะขออนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลในการจดบันทึกและบันทึกเสียง เพื่อความ
ถูกต้องของข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ต่อไป

การทดสอบเครื่องมือ

หลังจากที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง
หรือการสัมภาษณ์ แบบทางการ (Structured Interview or Formal Interview) ลักษณะของ
การสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์



ผู้ใดก็ใช้คำถามแบบเดียวกัน โดยผู้วิจัยได้ปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิชาการค้นคว้าอิสระ ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำวิจัยเป็นอย่างดี ในการกำหนดแบบสัมภาษณ์ เพื่อให้มีความเชื่อมั่นและมีความถูกต้องตามหลักวิชาการ มีความสอดคล้อง ครอบคลุม กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเมื่อได้ข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยก็จะทำการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567ก, หน้า 118) คือการพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ได้นั้นถูกต้องหรือไม่ วิธีการตรวจสอบคือการตรวจสอบแหล่งข้อมูล แหล่งที่มาที่จะพิจารณาในการตรวจสอบ ได้แก่ แหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคล

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือนสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

จากการวิจัยที่ส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959, อ้างถึงใน ดาริน ปฏิเมธีภรณ์, หน้า 14-15) ซึ่งเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ได้แก่ ปัจจัยจูงใจประกอบด้วย 1) ความสำเร็จในงาน 2) การได้รับการยอมรับนับถือ 3) ลักษณะของงาน 4) ความรับผิดชอบ 5) ความก้าวหน้า และปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย 1) เงินเดือน 2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต 3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน 4) สถานะทางอาชีพ 5) นโยบายและการบริหาร 6) สภาพการทำงาน 7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว 8) ความมั่นคงในงาน พบว่า



ปัจจัยจูงใจ

1) ความสำเร็จในงาน (Achievement)

ความสำเร็จในงานมีความสำคัญมาก ส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่มีภาระงานจำนวนมาก ต้องมีความรับผิดชอบสูง มีโอกาสผิดพลาดได้เนื่องจากเกี่ยวข้องกับเงินจำนวนมากและข้อมูลละเอียดอ่อน หากไม่ได้รับการชื่นชม ไม่ได้รับการยอมรับหรือถูกตำหนิรุนแรง จะทำให้ขาดแรงจูงใจ ขาดกำลังใจ ขาดความภาคภูมิใจและแรงจูงใจ นำไปสู่การลาออกหรือย้ายงาน

2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)

การได้รับการยอมรับนับถือ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือนสูง เนื่องจากงานด้านอัตราเงินเดือนมีความยาก มักได้รับการยอมรับในระดับองค์กรอยู่แล้ว ประกอบกับเป็นงานเกี่ยวข้องกับข้อมูลละเอียดอ่อนและเป็นความลับ ต้องการความไว้วางใจ การหาคนทำงานนี้จึงเป็นเรื่องยาก และการขาดการยอมรับในระดับองค์กรจะทำให้บุคลากรรู้สึกไม่มีคุณค่าและอาจจะโยกย้ายหรือลาออกได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการวางของตัวบุคคลด้วย ซึ่งปัจจุบันข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มักจะได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น ๆ อยู่แล้ว

3) ลักษณะของงาน (Work itself)

ลักษณะของงานส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน เนื่องจากเป็นงานยาก กตสัน ทำหาย ต้องใช้ความรู้และประสบการณ์สูง ต้องอ้างอิงระเบียบกฎหมายหลายฉบับมาก รายละเอียดงานเยอะ ผิดพลาดไม่ได้ มีภาระ



งานจำนวนมาก และต้องทำให้ทันตามกำหนดเวลา กลายเป็นตำแหน่งงานที่หาคนทำงานได้ยาก ทำให้มีบุคลากรไม่เพียงพอ

4) ความรับผิดชอบ (Responsibility)

ความรับผิดชอบส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน เนื่องจากเป็นงานที่มีภาระมาก ต้องถูกต้อง ทันเวลา และเป็นเรื่องที่กระทบการดำรงชีพ ทำให้เครียดสูง บุคลากรต้องการความเชื่อมั่นจากผู้บังคับบัญชา หากไม่ได้รับอิสระหรือความไว้วางใจจะรู้สึกไม่มีคุณค่า หากบุคลากรรู้สึกได้รับความไว้วางใจ มีอิสระในการตัดสินใจ จะเกิดความภาคภูมิใจ แต่หากถูกควบคุมหรือติดตามงานมากเกินไป จะส่งผลต่อความผูกพันในหน้าที่ และจะเกิดความเบื่อหน่ายในงานที่ทำ

5) ความก้าวหน้า (Advancement):

ความก้าวหน้าส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน เพราะเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบสูง บุคลากรคาดหวังความก้าวหน้า และมีเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจน มีความจำเป็นในการรักษาบุคลากร หากมีโอกาสก้าวหน้าน้อยหรือไม่มีเส้นทางก้าวหน้าชัดเจน จะเสียกำลังใจและขาดแรงจูงใจ โยกย้ายแต่ไม่มีความก้าวหน้า หากผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญ บุคลากรจะโยกย้ายหรือลาออกได้

ปัจจัยค่าจ้าง

1) เงินเดือน (Salary)

เงินเดือนส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือนเนื่องจากลักษณะงานรับผิดชอบสูง ควรได้รับการพิจารณาผลประโยชน์ เช่น อัตราการเลื่อนเงินเดือน ค่าตอบแทน ผลประโยชน์ โควตา สวัสดิการ หากได้รับเงินเดือน



ไม่เหมาะสมกับภาระความรับผิดชอบ ทำให้รู้สึกไม่ยุติธรรม ถึงแม้เงินเดือนราชการจะมั่นคง แต่เมื่อเทียบภาระงานและความรับผิดชอบอาจไม่จูงใจพอ นำไปสู่การโยกย้ายหรือลาออกได้

2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility Growth):

โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคตส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือนค่อนข้างมาก เนื่องจากลักษณะงานรับผิดชอบสูง หากเส้นทางความก้าวหน้าในอนาคตไม่ชัดเจน บุคลากรจะขาดความตั้งใจทำงาน นำไปสู่การโยกย้ายหรือลาออกได้ ควรมีการปรับระดับตำแหน่งเพื่อการเติบโตเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งปัจจุบันข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือนของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มักจะได้รับโอกาสและมีความก้าวหน้าในอนาคตอยู่เสมอ

3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Superior, Subordinate, Peers)

ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน เนื่องจากส่งผลต่อบรรยากาศการทำงาน หากขาดความร่วมมือ หรือความสัมพันธ์ไม่ดี ประกอบกับงานที่มีความกดดัน จะทำให้เกิดความเครียดและเกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน นำไปสู่การโยกย้ายหรือลาออกได้

4) สถานะทางอาชีพ (Status)

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านสถานะทางอาชีพส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือนค่อนข้างน้อย เนื่องจากอาชีพข้าราชการมีภาพลักษณ์ที่ดี มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี มีความน่าเชื่อถือในสายตาของคนใน



สังคม มีผลต่อความภาคภูมิใจและเป็นที่ยอมรับอยู่แล้ว ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าในตัวเอง

5) นโยบายและการบริหาร (Company policy and administration)

นโยบายและการบริหาร ส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน เนื่องจากความไม่แน่นอนของนโยบายหรือการเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อยครั้งทำให้ปฏิบัติหน้าที่ยากขึ้น ทำให้วางแผนชีวิตหรือการงานระยะยาวไม่ได้ และเกิดความเบื่อหน่าย อีกทั้งความไม่ชัดเจนหรือไม่ต่อเนื่องของนโยบาย ก็เป็นอุปสรรคในการวางแผนการทำงานและความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติจริง

6) สภาพการทำงาน (Working conditions)

สภาพการทำงาน ส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน เนื่องจากสภาพการทำงานและสิ่งแวดล้อมในการทำงานสำคัญต่อคุณภาพชีวิต สภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวย เช่น เครื่องมือไม่พร้อม สถานที่แออัด หรือสภาพจิตใจไม่ดี ล้วนส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานและความสุข นำไปสู่การโยกย้ายหรือลาออกได้

7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life)

ความเป็นอยู่ส่วนตัวส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน เนื่องจากบุคลากรที่ได้รับความรู้สึกดีจากการทำงานจะส่งผลต่อความผูกพันในหน้าที่การงาน หากบุคลากรได้รับความรู้สึกไม่ดีหรืองานกระทบชีวิตส่วนตัว เช่น งานมาก ไม่มีเวลาให้ครอบครัว หรือผลต่อสุขภาพจิต หรืองานที่มีภาวะความกดดันสูงจนทำให้เกิดความเครียด บุคลากรจะไม่อยากทำงานและมองหาทางเลือกที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีกว่า ทั้งนี้ ความเป็นอยู่ส่วนตัวเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล บางคนมี



ทัศนคติที่ดีในการทำงานก็จะทำงานได้นาน ในทางตรงกันข้ามคนที่ทัศนคติที่ไม่ดี อาจจะทำงานได้ไม่นาน

8) ความมั่นคงในงาน (Security)

ด้านความมั่นคงในงานส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือนน้อย เนื่องจากตำแหน่งข้าราชการมีความมั่นคงสูง มีสวัสดิการดี และได้รับผลตอบแทนหลังเกษียณ ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งของตำแหน่งข้าราชการ

2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในตำแหน่งข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน สำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในตำแหน่งข้าราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีดังนี้

1) ปัญหาการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน เนื่องจากงานด้านอัตราเงินเดือนมีลักษณะงานที่กดดัน ต้องอาศัยความละเอียดถูกต้อง และต้องทำงานให้ทันเวลา นอกจากนี้ยังมีปริมาณงานจำนวนมาก ต้องอ้างอิงกฎระเบียบจำนวนมาก ต้องใช้ความรับผิดชอบ ทักษะ และความเชี่ยวชาญสูง ต้องทุ่มเทเวลาและเลิกงานช้า ไม่มีสวัสดิการหรือค่าล่วงเวลา ทำให้ไม่มีข้าราชการอยากมาปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือนจึงไม่เพียงพอกับภาระงานจริง ทำให้บุคลากรแบกรับภาระเกินกำลัง

2) ปัญหาการสรรหาบุคลากรมาดำรงตำแหน่งข้าราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน ทำได้ยากเนื่องจากไม่มีข้าราชการอยากมาปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตรา



เงินเดือน ประกอบกับบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งอยู่เห็นว่าไม่ได้รับความยุติธรรม เพราะทำงานหนักกว่าตำแหน่งงานด้านอื่น นำไปสู่การโยกย้ายหรือลาออก

3) ปัญหาการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลทำได้ยาก เนื่องจากไม่สามารถฝึกอบรมให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง กอปรกับบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านอัตราเงินเดือนมีจำนวนน้อย แต่ต้องรับผิดชอบภาระงานในปริมาณมาก ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะดำเนินการเรื่องการจัดการองค์ความรู้

4) ปัญหาโครงสร้างของกลุ่มทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบไม่มีตำแหน่งนักทรัพยากรชำนาญการพิเศษ ทำให้บุคลากรเชี่ยวชาญต้องย้ายไปดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรชำนาญการพิเศษที่หน่วยงานอื่นเพื่อความก้าวหน้าต่อไป กอปรกับโครงสร้างอัตราค่าจ้างไม่เพียงพอหรือไม่สอดคล้องกับภารกิจจริง ทำให้บุคลากรมีภาระงานมากเกินไป เนื่องจากมีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ การเลื่อนตำแหน่ง และระยะเวลาการเติบโต รวมถึงระบบงานบางส่วนยังใช้วิธีการแบบเดิม

3. เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนข้อเสนอแนะ ในการแก้ไข ปัญหาและอุปสรรค ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในตำแหน่งข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

แนวทางในการแก้ไข ปัญหาและอุปสรรค

1) สร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการทำงานอยู่กับองค์กรนานขึ้น โดยกำหนดโครงสร้างให้มีตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้ากลุ่มทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ เพื่อให้มีโอกาสเติบโตในสายงาน



2) ควรฝึกอบรมบุคลากรเพียงพอกับปริมาณงาน และสรรหาบุคลากรทดแทนให้ทันเมื่อตำแหน่งว่าง

3) ควรปรับระบบการวางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจจริง กำหนดแนวทางการหมุนเวียนงาน ฝึกอบรม และพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง รวมถึงสร้างระบบประเมินผลและแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นภาพการเติบโตก้าวหน้าตามสายงานในอนาคต

4) ควรกำหนดโครงสร้างของกลุ่มทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบให้มีตำแหน่งนักทรัพยากรชำนาญการพิเศษภายใต้กลุ่ม เพื่อเป็นแรงจูงใจให้เห็นเส้นทางการเติบโตที่ชัดเจนขึ้น

5) ควรมีการวิเคราะห์ภาระงานรายตำแหน่งอย่างเป็นระบบ เพื่อจัดอัตรากำลังให้เหมาะสม เพิ่มระบบพัฒนาศักยภาพทั้งระยะสั้นและยาว ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับภารกิจ

ข้อเสนอแนะ

1) ควรมอบหมายงานภายในกลุ่มทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบให้สมดุล และสามารถทำงานแทนกันได้เพื่อบริหารความเสี่ยงและป้องกันการขาดแคลนบุคลากร

2) อยากให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรงานสนับสนุน โดยเฉพาะผู้ที่ทำงานหนักกว่าคนอื่น ควรพิจารณาเงินเดือน โบนัส และความก้าวหน้าเพื่อเป็นแรงจูงใจ

3) ควรทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างตำแหน่งให้เหมาะสมกับงานจริง เพิ่มสวัสดิการและสิ่งจูงใจ เช่น ความยืดหยุ่นในการทำงาน ให้รางวัลผลงานดีเด่น และการมีส่วนร่วมในการวางนโยบายภายในกลุ่มงาน



4) ควรเพิ่มผลประโยชน์ให้กับข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน เช่น ค่าตอบแทนการทำงานล่วงเวลา โควตาการเลื่อนเงินเดือน หรือเงินค่าประจำตำแหน่ง

5) ควรพัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นความยืดหยุ่น สร้างแรงจูงใจทั้งด้านวัตถุและจิตใจ พัฒนาเครื่องมือหรือระบบเทคโนโลยีสนับสนุนการทำงาน และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในนโยบายระดับหน่วยงาน

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำทฤษฎี สองปัจจัยของ Herzberg (1959, อ้างถึงใน ดาริน ปฏิเมธีภรณ์, หน้า 14-15) มาใช้เป็นกรอบแนวคิด ผู้วิจัยจึงขออภิปรายผลตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประกอบด้วย

ปัจจัยจูงใจ

1) ความสำเร็จในงาน (Achievement)

ความสำเร็จในงานมีความสำคัญมาก ส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่มีภาระงานจำนวนมาก ต้องมีความรับผิดชอบสูง หากไม่ได้รับการชื่นชม ไม่ได้รับการยอมรับหรือถูกตำหนิรุนแรง จะทำให้ขาดแรงจูงใจ นำไปสู่การลาออกหรือย้ายงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีความต้องการของ McClelland (1997-1998, อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567ข, หน้า 14-15) McClelland เสนอทฤษฎีความต้องการ (Three-Needs Theory) และสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการจูงใจ ERG



(ERG theory) ของ Alderfer (1972, อ้างถึงใน เกสร แก้วคง, 2566, หน้า 25) ข้อ 3. ความต้องการด้านความเจริญเติบโตก้าวหน้า (growth needs : G) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยความต้องการการยกย่อง และความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต สอดคล้องกับงานวิจัยของรพีพรรณ เป็ร็อรัมย์ (2567) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา การขาดแคลนตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร และสอดคล้องกับคำตอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 16 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า “...ความสำเร็จในงาน เช่น การได้รับการชื่นชม คำชมเชย การยกย่อง จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความสำคัญมากที่จะจูงใจให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ในทางตรงกันข้ามหากบุคลากรที่ต้องรับผิดชอบภาระงานมากและไม่ได้รับการชื่นชม ย่อมส่งผลให้บุคลากรไม่อยากทำงานและหาโอกาสในการโยกย้ายต่อไป...”

2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition):

การได้รับการยอมรับนับถือ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือนสูง เนื่องจากงานด้านอัตราเงินเดือนมีความยาก มักได้รับการยอมรับในระดับองค์กรอยู่แล้ว ประกอบกับเป็นงานเกี่ยวข้องกับข้อมูลที่ละเอียดอ่อน การหาคนทำจึงหายาก และการขาดการยอมรับในระดับองค์กรจะทำให้บุคลากรรู้สึกไม่มีคุณค่าและอาจจะโยกย้ายหรือลาออกได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการจูงใจ ERG (ERG theory) ของ Alderfer (1972, อ้างถึงใน เกสร แก้วคง, 2566, หน้า 25) สอดคล้องกับงานวิจัยของ รพีพรรณ เป็ร็อรัมย์ (2567) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา การขาดแคลนตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร และสอดคล้องกับคำตอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 พฤษภาคม 2568) กล่าวว่า “...การได้รับ



การยอมรับนับถือเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก เพราะข้าราชการที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นจะเกิดความมั่นใจและรู้สึกว่าคุณค่า...”

3) ลักษณะของงาน (Work itself):

ลักษณะของงานส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน เนื่องจากเป็นงานยาก กตัตัน ต้องใช้ความรู้และประสบการณ์สูง ต้องอ้างอิงระเบียบกฎหมายหลายฉบับมาก กลายเป็นตำแหน่งงานที่หาคนทำงานได้ยาก ทำให้มีบุคลากรไม่เพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จักรภพ ตรีเมธี (2567, หน้า 3-5) อธิบายว่า แนวคิดหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามกลุ่มแนวความคิดแบบแข็ง (Hard) ของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร ซึ่งให้ความสำคัญที่น้ำหนักไปทาง “การบริหารจัดการ” มากกว่า “คน” โดยกลุ่มนี้เชื่อว่าการบริหารจัดการเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดหากมีการบริหารจัดการที่ดีจะทำให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ กรรณิการ์ บุญยัง (2563) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานราชการกรณีศึกษา กองการเจ้าหน้าที่ กรมทางหลวง และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 16 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า “. . .ลักษณะของงานด้านอัตราเงินเดือนเป็นงานที่ยาก มีความกตัตันและท้าทาย ประกอบกับมีภาระงานที่มาก จึงไม่ค่อยมีคนอยากทำงานในตำแหน่งดังกล่าว...”

4) ความรับผิดชอบ (Responsibility):

ความรับผิดชอบส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน เนื่องจากเป็นงานที่มีภาระมาก ต้องถูกต้อง ทันเวลา และเป็นเรื่อง



กระหนการดำรงชีพ ทำให้เครียดสูง หากบุคลากรรู้สึกได้รับความไว้วางใจ มีอิสระในการตัดสินใจ จะเกิดความภาคภูมิใจ แต่หากถูกควบคุมหรือติดตามงานมากเกินไป จะส่งผลต่อความผูกพันในหน้าที่ และจะเกิดความเบื่อหน่ายในงานที่ทำงานซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 (สมพงษ์ เกษมสิน, 2516, อ้างถึงใน วิธนา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2567, หน้า 7-9) ได้มีการปรับปรุงสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสอดคล้องกับแนวคิดของพรนพ พุกกะพันธุ์ (อ้างถึงใน เกสร แก้วคง, 2566, หน้า 33-35) กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดขวัญกำลังใจ ประกอบด้วย การมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติหรือรับผิดชอบนั้น หากมอบหมายงานไม่เหมาะสมกับบุคคล ซึ่งอาจเป็นในเรื่องของความไม่เหมาะสมกับความถนัด ความรู้ความสามารถ หรือไม่เหมาะสมกับบุคลิกภาพ จะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความไม่พึงพอใจ ความคับข้องใจ ซึ่งเป็นการทำลายกำลังใจของบุคคล แต่ถ้าการมอบหมายงานที่ถูกต้องกับความถนัด ถูกใจ ถูกกับนิสัยใจคอ บุคคลย่อมจะพึงพอใจ และทำงานด้วยความสุข ขวัญก็จะเกิดขึ้นตามมา สอดคล้องกับงานวิจัยของ จุไรวรรณ บินดุเหล็ม (2562) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจอยู่ในงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา และสอดคล้องกับคำตอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 16 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า “. . .ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือนในระดับสูง เนื่องจากงานด้านอัตราเงินเดือนมีภาระงานจำนวนมาก งานจะต้องเสร็จทันเวลาและมีความถูกต้อง. . .”

5) ความก้าวหน้า (Advancement):

ความก้าวหน้าส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน เพราะเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบสูง บุคลากรคาดหวังความก้าวหน้า และมี



เส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจน มีความจำเป็นในการรักษาบุคลากร หากมีโอกาสก้าวหน้าหรือไม่มีเส้นทางก้าวหน้าชัดเจน จะเสียกำลังใจและขาดแรงจูงใจ โยกย้ายแต่ไม่มีความก้าวหน้า หากผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญ บุคลากรจะโยกย้ายหรือลาออกได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทฤษฎีการจูงใจ ERG (ERG theory) ของ Alderfer (1972, อ้างถึงใน เกสร แก้ววง, 2566, หน้า 25) ข้อ 3. ความต้องการด้านความเจริญเติบโตก้าวหน้า (growth needs : G) สอดคล้องกับงานวิจัยของจักรพันธ์ จันเขตร (2565) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลัง กรณีศึกษาเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ สถาพร เหล่าจันทร์ (2567) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจโอนหรือลาออกของข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 16 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า “...เนื่องจากเป็นงานที่ต้องอาศัยความรับผิดชอบสูง แต่ไม่มีความก้าวหน้า ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน บุคลากรก็อาจเปลี่ยนหน้าที่ไปปฏิบัติงานหน้าที่อื่น...”

ปัจจัยคำจูน

1) เงินเดือน (Salary)

เงินเดือนส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือนเนื่องจากลักษณะงานรับผิดชอบสูง ควรได้รับการพิจารณาผลประโยชน์ เช่น อัตราการเลื่อนเงินเดือน ค่าตอบแทน ผลประโยชน์ โควตา สวัสดิการ หากได้รับเงินเดือนไม่เหมาะสมกับภาระความรับผิดชอบ ทำให้รู้สึกไม่ยุติธรรม ถึงแม้เงินเดือนราชการจะมีความมั่นคง แต่เมื่อเทียบภาระงานและความรับผิดชอบอาจไม่จูงใจพอ นำไปสู่การโยกย้ายหรือลาออกได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พรนพ พุกกะพันธ์ (อ้างถึงใน เกสร



แก้วคง, 2566, หน้า 33-35) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปรีนทร์ฉัตร พงศ์นาคศิริ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน องค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ ในกรุงเทพมหานคร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อันดามัน วัฒนวรางกูร (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานราชการ เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 พฤษภาคม 2568) กล่าวว่า “. . .ในงานที่มีความรับผิดชอบสูง แต่ค่าตอบแทนไม่เหมาะสม ทำให้เกิดความรู้สึกไม่ยุติธรรม และอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้บุคลากรย้ายหรือออกจากราชการ. . .”

2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility Growth)

โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคตส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือนค่อนข้างมาก เนื่องจากลักษณะงานรับผิดชอบสูง หากเส้นทางความก้าวหน้าในอนาคตไม่ชัดเจน บุคลากรจะขาดความตั้งใจทำงาน นำไปสู่การโยกย้ายหรือลาออกได้ ควรมีการปรับระดับตำแหน่งเพื่อการเติบโตเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งปัจจุบันข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือนของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มักจะได้รับโอกาสและมีความก้าวหน้าในอนาคตอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้มีการปรับปรุงสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดให้ ผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้หรือ Knowledge Worker โดยมีระบบตำแหน่งรองรับ เมื่อข้าราชการคนหนึ่งทำงาน และเติบโตก้าวหน้าในงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถภายใต้อัตราเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง เป็นการตัดสินใจจากค่าของงาน และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 16 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า “. . .ปัจจุบันยังไม่มีโครงสร้างตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ



ภายใต้กลุ่มงานทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ ส่งผลต่อโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ดังนั้น บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในงานด้านอัตราเงินเดือนจึงจำเป็นต้องย้ายไปหน่วยงานอื่น เพื่อที่จะเลื่อนระดับไปดำรงตำแหน่งชำนาญการพิเศษต่อไป . . .”

3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Superior, Subordinate, Peers)

ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน เนื่องจากส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงาน หากขาดความร่วมมือ หรือความสัมพันธ์ไม่ดี ประกอบกับงานที่มีความกดดัน จะทำให้เกิดความเครียดและเกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน นำไปสู่การโยกย้ายหรือลาออกได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จักรภพ ศรีมณี (2567, หน้า 3-5) อธิบายว่า แนวคิดหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักสหรัฐอเมริกา โดยตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard Model) ซึ่งมีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิดสาย “มนุษยสัมพันธ์” ที่เน้นเรื่องของการสื่อสารในองค์กร การสร้างระบบทำงานแบบทีม และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสาระสำคัญของแนวคิดนี้คือ การที่จะต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ หากบุคลากรได้รับการตอบสนองจากบุคคลในองค์กรที่ดีและเหมาะสมแล้ว ก็มีความสุขในการทำงาน สังคมในการทำงานก็จะดี เกิดแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน งานมีประสิทธิภาพขึ้น และสุดท้ายแล้วผลประกอบการขององค์กรก็ดีขึ้น องค์กรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภวิกา พูนสุขโช (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของข้าราชการ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง เมื่อพิจารณาปัจจัยภายในองค์กรเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยภายใน



องค์กร ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจลาออกจากราชการของข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง ระดับค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 29 พฤษภาคม 2568) กล่าวว่า “. . .ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน เนื่องจากบรรยากาศในการทำงานที่ดี ช่วยส่งเสริมให้เกิดการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ความขัดแย้งหรือความไม่เข้าใจกันภายในหน่วยงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้บุคลากรตัดสินใจย้ายหน่วยงาน. . .”

4) สถานะทางอาชีพ (Status)

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านสถานะทางอาชีพส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือนค่อนข้างน้อย เนื่องจากอาชีพข้าราชการมีภาพลักษณ์ที่ดี มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี มีความน่าเชื่อถือในสายตาของคนในสังคม มีผลต่อความภาคภูมิใจและเป็นที่ยอมรับอยู่แล้ว ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าในตัวเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีความต้องการของ McClelland (1997-1998, อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567ข, หน้า 14-15) McClelland เสนอทฤษฎีความต้องการ (Three-Needs Theory) ว่า “ในองค์กรมีแรงจูงใจ” หรือความต้องการ 3 ประการ โดยข้อ 2. ระบุถึงความต้องการที่จะมีอำนาจ (power) หมายถึง ความต้องการที่จะมีอิทธิพลที่จะเข้าไปควบคุมกำกับคนอื่นให้กระทำตามที่ตนต้องการ คนเหล่านี้ชอบทำตัวเป็นคนคุมเกมส์ ชอบมีอำนาจ ชอบมีศักดิ์ศรี มากกว่าที่จะให้ความสำคัญต่อการทำงานที่ดี และชอบทำงานในลักษณะที่แข่งขันกับคนอื่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิราวัลย์ ศรีทอง (2563) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก เขตพื้นที่บางพระ พบว่า ด้านสถานะทางอาชีพ ด้านความมั่นคงในงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด



และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 30 พฤษภาคม 2568) กล่าวว่า “. . .ปัจจัยด้านสถานะทางอาชีพ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน เนื่องจากเป็นงานที่รับผิดชอบบุคลากรทั้งองค์กร เป็นงานที่มีความสำคัญและผิดพลาดไม่ได้. . .”

5) นโยบายและการบริหาร (Company policy and administration)

นโยบายและการบริหาร ส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน เนื่องจากความไม่แน่นอนของนโยบายหรือการเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อยครั้งทำให้ปฏิบัติหน้าที่ยากขึ้น ทำให้วางแผนชีวิตหรือการงานระยะยาวไม่ได้ และเกิดความเบื่อหน่าย อีกทั้ง ความไม่ชัดเจนหรือไม่ต่อเนื่องของนโยบาย ก็เป็นอุปสรรคในการวางแผนการทำงานและความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติจริง นอกจากนี้ผู้บริหารมักไม่ให้ความสำคัญกับบุคลากรด้านอัตราเงินเดือนอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีกำหนดเป้าหมาย (Goal-setting Theory) ของเอ็ดวิน เอ ล็อก (Edwin A. Locke) (1968, อ้างถึงใน futuretrend, 2565) เขาพยายามชี้ให้เห็นว่า “พนักงานจะมีแรงจูงใจมากขึ้นก็ต่อเมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจน และเฉพาะเจาะจง” ด้วยข้อสรุปนี้จึงได้นำไปสู่ทฤษฎีหลักการตั้งเป้าหมายที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กร คือเป้าหมายที่ตั้งขึ้นสมควรมีความเฉพาะเจาะจง และวัดผลได้ ซึ่งก็เป็นแค่แนวทางทั่วไปเท่านั้น ยังมีหลักการอีก 5 ข้อ ที่ถูกนำเสนอออกมา เพื่อช่วยให้การตั้งเป้าหมายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดด้วย ดังนี้ 1) มีความชัดเจน (Clarify) 2) มีความท้าทาย (Challenge) 3) มีจุดมุ่งหมายตรงกัน (Commitment) 4) เปิดรับข้อเสนอแนะ (Feedback) 5) กระจายความซับซ้อนของงาน (Task Complexity) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สถาพร เหล่าจันทร์ (2567) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจโอนหรือลาออกของข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของ



มนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร ด้านความก้าวหน้า และด้านความรับผิดชอบ มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจโอนหรือลาออกของข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ได้ร้อยละ 38.5 และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 30 พฤษภาคม 2568) กล่าวว่า “. . . ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือนสูง เนื่องจากผู้บริหาร มักจะไม่ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน. . .”

6) สภาพการทำงาน (Working conditions)

สภาพการทำงาน ส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน เนื่องจากสภาพการทำงานและสิ่งแวดล้อมในการทำงานสำคัญต่อคุณภาพชีวิต สภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวย เช่น เครื่องมือไม่พร้อม สถานที่แออัด หรือสภาพจิตใจไม่ดี ล้วนส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานและความสุข นำไปสู่การโยกย้ายหรือลาออกได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พรนพ พุกกะพันธ์ (อ้างถึงใน เกสร แก้วคง, 2566, หน้า 33-35) กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดกำลังขวัญ ข้อ 3. การจัดสภาพการทำงาน มีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจของบุคคลเป็นอันมาก และมีส่วนเสริมสร้างขวัญและทำลายขวัญอย่างยิ่ง การจัดสภาพการทำงานที่ดี เช่น สถานที่สะอาด ระบายร้อย ไม้ร้อนอบอ้าว อากาศถ่ายเทสะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงรบกวน มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการทำงานเหมาะสม ครบถ้วนแก่การปฏิบัติงาน เป็นต้น จะทำให้บุคคลเกิดความสบายใจ ไม่รู้สึกไร้ค่า หรือมีอารมณ์ขุ่นมัว ขวัญของบุคคลก็จะดี แต่ถ้าการจัดสภาพการทำงานขาดสิ่งจูงใจ ไร้ระเบียบ ขาดความสะอาด



ความสวยงาม บุคคลจะขาดความตั้งใจในการทำงาน และเป็นการทำลายขวัญให้หมดไปด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกสร แก้วคง (2566) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ผลการศึกษาพบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก อยู่ในระดับมาก ซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 29 พฤษภาคม 2568) กล่าวว่า “.. ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน เนื่องจากสถานที่ทำงานที่แออัด เครื่องมือหรือระบบที่ไม่เอื้ออำนวย หรือความเครียดจากภาระงานที่มากเกินไป ล้วนส่งผลต่อความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และนำไปสู่การลาออกของบุคลากรในที่สุด..”

7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life)

ความเป็นอยู่ส่วนตัวส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน เนื่องจากบุคลากรที่ได้รับความรู้สึกดีจากการทำงานจะส่งผลต่อความผูกพันในหน้าที่การงาน หากบุคลากรได้รับความรู้สึกไม่ดีหรืองานกระทบชีวิตส่วนตัว เช่น งานมาก ไม่มีเวลาให้ครอบครัว หรือผลต่อสุขภาพจิต หรืองานที่มีภาวะความกดดันสูงจนทำให้เกิดความเครียด บุคลากรจะไม่อยากทำงานและมองหาทางเลือกที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีกว่า ทั้งนี้ ความเป็นอยู่ส่วนตัวเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล บางคนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานก็จะทำงานได้นาน ในทางตรงกันข้ามคนที่ไม่มีทัศนคติที่ไม่ดีอาจจะทำงานได้ไม่นาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทฤษฎีการจูงใจ ERG (ERG theory) ของ Alderfer (1972, อ้างถึงใน เกสร แก้วคง, 2566, หน้า 25) สอดคล้องกับงานวิจัยของ รพีพรรณ เปรี้อรัมย์ (2567) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการ



ทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา การขาดแคลนตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยความเป็นอยู่ส่วนตัวส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร อีกทั้งยังสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 16 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า “. . . ปัจจัยด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว เช่น ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการค่อนข้างสูง หากบุคลากรได้รับความรู้สึกที่ดีจากการทำงานก็จะทำให้บุคลากรทำงานกับองค์กรได้นาน หากบุคลากรได้รับความรู้สึกที่ไม่ดีจากการทำงานก็จะเกิดความรู้สึกไม่อยากจะทำงานในองค์กร. . .”

8) ความมั่นคงในงาน (Security)

ด้านความมั่นคงในงานส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือนน้อย เนื่องจากตำแหน่งข้าราชการมีความมั่นคงสูง มีสวัสดิการดี และได้รับผลตอบแทนหลังเกษียณ ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งของตำแหน่งข้าราชการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 และต่อมามีการปรับปรุง พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 จนถึงฉบับปัจจุบัน พ.ศ. 2551 ทุกฉบับยังคงคงยึดหลักการของการทำให้การรับราชการเป็นอาชีพมั่นคงและมีระบบคุณธรรม เป็นแกนหลักในการบริหารราชการ มีความมั่นคง ในการประกอบอาชีพ ยึดหลักความสามารถ ความเสมอภาคและความเป็นกลางของข้าราชการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิราวัลย์ ศรีทอง (2563) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก เขตพื้นที่บางพระ พบว่า ด้านสถานะทางอาชีพ ด้านความมั่นคงในงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อีกทั้งยังสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 16 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า “. . .



ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน เป็นปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน เนื่องจากอาชีพข้าราชการมีความมั่นคงสูงอยู่แล้ว จึงไม่กระทบต่อการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน. . .”

2 ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในตำแหน่งข้าราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

1) ปัญหาการขาดแคลนตำแหน่งข้าราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน เนื่องจากงานด้านอัตราเงินเดือนมีลักษณะงานที่กดดัน ต้องอาศัยความละเอียดถูกต้อง และต้องทำงานให้ทันเวลา นอกจากนี้ยังมีปริมาณงานจำนวนมาก ต้องอ้างอิงกฎระเบียบจำนวนมาก ต้องใช้ความรับผิดชอบ ทักษะ และความเชี่ยวชาญสูง ต้องทุ่มเทเวลาและเลิกงานช้า ไม่มีสวัสดิการหรือค่าล่วงเวลา ทำให้ไม่มีข้าราชการอยากมาปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือนจึงไม่เพียงพอกับภาระงานจริง ทำให้บุคลากรแบกรับภาระเกินกำลัง สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959, อ้างถึงใน ดาริน ปฏิเมธีภรณ์, หน้า 14-15) ซึ่งเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ เงินเดือน และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 16 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า “. . .เนื่องจากภาระหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน เป็นงานที่ต้องรับผิดชอบสูง มีความกดดัน ทำหาย และมีภาระงานจำนวนมาก และเป็นงานที่ต้องใช้กฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ในกระบวนการทำงานเยอะ ส่งผลให้ไม่มีข้าราชการอยากมาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าว. . .”

2) ปัญหาการสรรหามบุคลากรมาดำรงตำแหน่งข้าราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน ทำได้ยากเนื่องจากไม่มีข้าราชการอยากมาปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน ประกอบกับบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งอยู่เห็นว่าไม่ได้รับความยุติธรรม เพราะ



ทำงานหนักกว่าตำแหน่งงานด้านอื่น นำไปสู่การโยกย้ายหรือลาออก สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959, อ้างถึงใน ดาริน ปฏิเมธีภรณ์, หน้า 14-15) ซึ่งเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยด้านลักษณะของงาน (Work itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 16 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า “. . .งานด้านอัตราเงินเดือนเป็นงานที่มีความสำคัญ ต้องใช้ความรับผิดชอบสูง ต้องใช้ทักษะและความเชี่ยวชาญสูง และเป็นงานที่ส่งผลกระทบต่อส่วนรวมสูง มีภาระงานเป็นจำนวนมาก ต้องทุ่มเทเวลาให้กับงาน และต้องเลิกงานช้ากว่าเพื่อนร่วมงาน โดยไม่มีสวัสดิการหรือค่าล่วงเวลา จึงเป็นการยากที่จะสรรหามูลค่าการมาปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว. . .”

3) ปัญหาการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลทำได้ยาก เนื่องจากไม่สามารถฝึกอบรมให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง กอปรกับบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านอัตราเงินเดือนมีจำนวนน้อย แต่ต้องรับผิดชอบภาระงานในปริมาณมาก ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะดำเนินการเรื่องการจัดจรรองความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959, อ้างถึงใน ดาริน ปฏิเมธีภรณ์, หน้า 14-15) ซึ่งเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหาร และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 พฤษภาคม 2568) กล่าวว่า “. . . ปัญหาหลักคือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ระบบการพัฒนาและฝึกอบรมไม่ต่อเนื่อง ทำให้ไม่สามารถเสริมสร้างศักยภาพในระยะยาวได้ นอกจากนี้ยังมีปัญหาเรื่องตำแหน่งไม่เพียงพอกับภาระงานจริง ส่งผลให้บุคลากรที่มีอยู่รับภาระเกินกำลัง. . .”

4) ปัญหาโครงสร้างของกลุ่มทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบไม่มีตำแหน่งนักทรัพยากรชำนาญการพิเศษ ทำให้บุคลากรเชี่ยวชาญต้องย้ายไปดำรง



ตำแหน่งนักทรัพยากรชำนาญการพิเศษที่หน่วยงานอื่นเพื่อความก้าวหน้าต่อไป กอปรกับโครงสร้างอัตรากำลังไม่เพียงพอหรือไม่สอดคล้องกับภารกิจจริง ทำให้บุคลากรมีภาระงานมากเกินไป เนื่องจากมีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ การเลื่อนตำแหน่ง และระยะเวลาการเติบโต รวมถึงระบบงานบางส่วนยังใช้วิธีการแบบเดิม สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959, อ้างถึงใน ดาริน ปฏิเมธีภรณ์, หน้า 14-15) ซึ่งเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้ ลักษณะของงาน (Work itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้า (Advancement) นโยบายและการบริหาร (Company policy and administration) และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 30 พฤษภาคม 2568) กล่าวว่า “. . .โครงสร้างของกลุ่มทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ ไม่มีตำแหน่งนักทรัพยากรชำนาญการพิเศษที่อยู่ภายใต้กลุ่มบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านอัตราเงินเดือน จึงต้องเลื่อนระดับเป็นนักทรัพยากรชำนาญการพิเศษที่กลุ่มอื่น เพื่อการเติบโตในสายอาชีพต่อไป. . .”

3. แนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในตำแหน่งข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

1) สร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการทำงานอยู่กับองค์กรนานขึ้น โดยกำหนดโครงสร้างให้มีตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้ากลุ่มทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบเพื่อให้มีโอกาสเติบโตในสายงาน สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959, อ้างถึงใน ดาริน ปฏิเมธีภรณ์, หน้า 14-15) ซึ่งเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยด้านความก้าวหน้า นโยบายและการบริหาร และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 16 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า “. . .จะต้องสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการที่



ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน ทำงานอยู่กับองค์กรให้นานขึ้น โดยการกำหนดโครงสร้างให้มีตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ สังกัดกลุ่มทะเบียนประวัติ และบำเหน็จความชอบ ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือนจะได้มีโอกาสในการเติบโตในสายงานต่อไป . . .”

2) ควรมีโอกาสการเพียงพอกับปริมาณงาน และสรรหาบุคลากรทดแทนให้ทันเมื่อตำแหน่งว่าง สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959, อ้างถึงใน ดาริน ปฏิเมธีภรณ์, หน้า 14-15) ซึ่งเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร (Company policy and administration) และสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 16 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า “. . . ควรมีโอกาสการให้เพียงพอกับปริมาณงาน และสรรหาบรรจุแต่งตั้งบุคลากรทดแทนให้ทันเมื่อมีตำแหน่งว่าง เนื่องจากมีปริมาณงานจำนวนมาก. . .”

3) ควรปรับระบบการวางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจจริง กำหนดแนวทางการหมุนเวียนงาน ฝึกอบรม และพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง รวมถึงสร้างระบบประเมินผลและแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นอนาคตในสายงาน สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959, อ้างถึงใน ดาริน ปฏิเมธีภรณ์, หน้า 14-15) ซึ่งเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยด้านความก้าวหน้า นโยบายและการบริหาร และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 พฤษภาคม 2568) กล่าวว่า “. . .ควรปรับระบบการวางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจที่แท้จริง พร้อมกำหนดแนวทางการหมุนเวียนงาน ฝึกอบรม และพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง รวมถึงสร้างระบบประเมินผลและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นอนาคตของ ตนในสายงาน. . .”



4) ควรกำหนดโครงสร้างของกลุ่มทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบให้มีตำแหน่งนักทรัพยากรชำนาญการพิเศษภายใต้กลุ่ม เพื่อเป็นแรงจูงใจให้เห็นเส้นทางการเติบโตที่ชัดเจนขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959, อ้างถึงใน ดาริน ปฏิเมธีภรณ์, หน้า 14-15) ซึ่งเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยด้านความก้าวหน้า (Advancement) และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 30 พฤษภาคม 2568) กล่าวว่า “. . .แนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในตำแหน่งข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน ควรจะมีการกำหนดโครงสร้างของกลุ่มทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ ให้มีตำแหน่งนักทรัพยากรชำนาญการพิเศษ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้กับข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือนปฏิบัติหน้าที่อยู่ภายใต้กลุ่มทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ เนื่องจากเห็นเส้นทางการเจริญเติบโตในสายงานที่ชัดเจนขึ้น. . .”

5) ควรมีการวิเคราะห์ภาระงานรายตำแหน่งอย่างเป็นระบบ เพื่อจัดอัตรากำลังให้เหมาะสม เพิ่มระบบพัฒนาศักยภาพทั้งระยะสั้นและยาว ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับภารกิจ สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959, อ้างถึงใน ดาริน ปฏิเมธีภรณ์, หน้า 14-15) ซึ่งเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร (Company policy and administration) และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 29 พฤษภาคม 2568) กล่าวว่า “. . .ควรมีการวิเคราะห์ภาระงานรายตำแหน่งอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การจัดอัตรากำลังเป็นไปอย่างเหมาะสม. . .”



ข้อเสนอแนะ

1) ควรมอบหมายงานภายในกลุ่มทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบให้สมดุล และสามารถทำงานแทนกันได้ เพื่อบริหารความเสี่ยงและป้องกันการขาดแคลนบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959, อ้างถึงใน ดาริน ปฏิเมธีภรณ์, หน้า 14-15) ซึ่งเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า “. . .ควรมีการมอบหมายงานภายในกลุ่มทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบให้สมดุล และสามารถทำงานด้านอัตราเงินเดือนแทนกันได้ เพื่อเป็นการบริหารความเสี่ยงป้องกันการเกิดสถานการณ์การขาดแคลนข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน . . .”

2) อยากให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรงานสนับสนุน โดยเฉพาะผู้ที่ทำงานหนักกว่าคนอื่น ควรพิจารณาเงินเดือน โบนัส และความก้าวหน้าเพื่อเป็นแรงจูงใจ สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959, อ้างถึงใน ดาริน ปฏิเมธีภรณ์, หน้า 14-15) ซึ่งเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยด้านเงินเดือน และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 16 มิถุนายน 2568) กล่าวว่า “. . .อยากให้ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านงานสนับสนุน ซึ่งเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานหนักกว่าเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน อยากให้พิจารณาเงินเดือน โบนัส และความก้าวหน้าเพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้านงานสนับสนุน อย่างเช่น บุคลากรในตำแหน่งข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน เป็นต้น . . .”

3) ควรทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างตำแหน่งให้เหมาะสมกับงานจริง เพิ่มสวัสดิการและสิ่งจูงใจ เช่น ความยืดหยุ่นในการทำงาน ให้รางวัลผลงานดีเด่น และการมี



ส่วนร่วมในการวางนโยบายภายในกลุ่มงาน สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959, อ้างถึงใน ดาริน ปฏิเมธีภรณ์, หน้า 14-15) ซึ่งเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้ ลักษณะของงาน (Work itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) เงินเดือน (Salary) นโยบายและการบริหาร (Company policy and administration) และ สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 พฤษภาคม 2568) กล่าวว่า “...ควรทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างตำแหน่งให้เหมาะสมกับงานจริง เพิ่มสวัสดิการและสิ่งจูงใจในการทำงาน...”

4) ควรเพิ่มผลประโยชน์ให้กับข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน เช่น โควตาการเลื่อนเงินเดือน หรือเงินค่าประจำตำแหน่ง สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959, อ้างถึงใน ดาริน ปฏิเมธีภรณ์, หน้า 14-15) ซึ่งเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยด้านเงินเดือน และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 30 พฤษภาคม 2568) กล่าวว่า “...ควรมีการเพิ่มผลประโยชน์ให้กับข้าราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านอัตราเงินเดือน...”

5) ควรพัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นความยืดหยุ่น สร้างแรงจูงใจทั้งด้านวัตถุและจิตใจ พัฒนาเครื่องมือหรือระบบเทคโนโลยีสนับสนุนการทำงาน และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในนโยบายระดับหน่วยงาน สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959, อ้างถึงใน ดาริน ปฏิเมธีภรณ์, หน้า 14-15) ซึ่งเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้ ลักษณะของงาน นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน และ สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 29 พฤษภาคม 2568) กล่าวว่า “...ควรพัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นความยืดหยุ่น พร้อมสร้างแรงจูงใจทั้งด้านวัตถุและจิตใจ รวมถึงพัฒนาเครื่องมือหรือระบบเทคโนโลยีสนับสนุนการทำงาน เช่น



ระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อช่วยลดภาระงาน นอกจากนี้ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในนโยบายระดับหน่วยงาน เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร. . .”

เอกสารอ้างอิง

- กรรณิการ์ บุญยัง. (2563). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานราชการ กรณีศึกษา กองการเจ้าหน้าที่กรมทางหลวง*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เกสร แก้วคง. (2566). *แนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูไม่มีวิทยฐานะ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก*. การค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- จักรพันธ์ จันเขต. (2565). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลัง: กรณีศึกษา เทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จักรภพ ศรีมณี. (2567) *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
- จุไรวรรณ บินดูเหล็ม. (2562). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจคงอยู่ในงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา*. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.



- ดาริน ปฎิมาภรณ์. (2556). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัท ขนส่งทางอากาศของเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- นิราวัลย์ ศรีทอง. (2563). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก เขตพื้นที่บางพระ. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปรีนทร์ฉัตร พงศ์ธนาคีรี. (2565). ปัจจัยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ ในเขตกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ภาวิกา พูนสุขไช. (2564). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินส่วนกลาง. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- รพีพรรณ เป็รือรัมย์. (2567). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษา การขาดแคลนตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567ก). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.



- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567ข). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาของคํการและ
นวัตกรรมในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง,
โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง,
โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สถาพร เหล่าจันทร์. (2567). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจโอนหรือลาออกของ
ข้าราชการ ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความ
มั่นคงของมนุษย์. การค้นคว้าอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อันดามัน วัฒนวรังกูร. (2566). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ของ
พนักงานราชการ เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- futuretrend (2565) ทีมไม่มุงมั่น เห็นเป้าหมายไม่ชัด แก้ด้วยทฤษฎี Locke's
Goal-Setting ตั้งเป้าหมายให้ใช่ ปลุกไฟให้กระฉูด, ค้นเมื่อ 17
พฤษภาคม 2568, จาก <https://futuretrend.co/goal-setting-theory-motivation/>

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่. สัมภาษณ์ 16 มิถุนายน
2568



ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 หัวหน้ากลุ่มทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ.

สัมภาษณ์ 16 มิถุนายน 2568

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 หัวหน้ากลุ่มสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง. สัมภาษณ์ 19

พฤษภาคม 2568

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 หัวหน้ากลุ่มวางแผนอัตรากำลังคน. สัมภาษณ์ 30

พฤษภาคม 2568

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

สัมภาษณ์ 29 พฤษภาคม 2568