

มาตรการการส่งเสริมการบำรุงรักษาบุคลากร
ของสำนักงานกองทุนยุติธรรม*
MEASURES TO PROMOTE THE MAINTENANCE
OF PERSONNEL OF THE OFFICE OF THE JUSTICE FUND

ฉัตรธสนัน สรรวงษ์ละคร
Chatthasanan Sanwonglakron
วิทยาลัยเทคโนโลยีพนมวันท์
Phanomwan College of Technology, Thailand
E-mail: vikkyvivi@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบำรุงรักษาบุคลากรของสำนักงานกองทุนยุติธรรม 2) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการบำรุงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับสำนักงานกองทุนยุติธรรม และ 3) หาแนวทางการบำรุงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับสำนักงานกองทุนยุติธรรมได้นาน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยผู้แทนระดับผู้กำหนดนโยบายของสำนักงานกองทุนยุติธรรม 8 คน และ 2) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ พนักงานกองทุนยุติธรรม สำนักงานกองทุนยุติธรรม (ส่วนกลาง) 13 คน และนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์ ได้มาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เทคนิคสามเส้า การจำแนกหรือการจัดกลุ่มข้อมูลการเปรียบเทียบเหตุการณ์ การวิเคราะห์ส่วนประกอบการวิเคราะห์แบบอุปนัย และการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นเอกสาร ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบำรุงรักษาบุคลากรของสำนักงานกองทุนยุติธรรม พบว่าด้านนโยบายและกฎหมายการบริหารงานบุคคล อาศัยตามระเบียบคณะกรรมการกองทุนยุติธรรมว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2562 2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการบำรุงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับสำนักงานกองทุนยุติธรรม พบว่า ปัจจัยเชิงใจ เช่น ความก้าวหน้า การเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงาน การเลื่อนเงินเดือนให้เป็นที่พอใจของพนักงาน มีความมั่นคง มีความยั่งยืนในอาชีพและความมั่นคงขององค์กร และ ปัจจัยด้านจุน ได้แก่ เงินเดือน ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน และเงื่อนไขการทำงาน ความมั่นคงของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วยเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และนโยบายและการบริหารงานขององค์กร การควบคุมบังคับบัญชา และ 3) แนวทางการบำรุงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับสำนักงานกองทุน

* Received 29 April 2021; Revised 16 May 2021; Accepted 2 June 2021



ยุติธรรมได้นาน พบว่า การกำหนดนโยบายและกฎหมายด้านการบริหารงานบุคคล การได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการอื่น ๆ มากขึ้น เพื่อสร้างความมั่นคง และความก้าวหน้าในอาชีพ จึงจำเป็นต้องแก้ไขระเบียบคณะกรรมการกองทุนยุติธรรมว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของสำนักงานกองทุนยุติธรรม และกำหนดระเบียบสำนักงานกองทุนยุติธรรมว่าด้วยเครื่องแบบของผู้อำนวยการ พนักงานและลูกจ้างของสำนักงานกองทุนยุติธรรม ตลอดจนการกำหนดหลักเกณฑ์การย้ายให้เหมาะสมกับความจำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง เป็นต้น

คำสำคัญ : การธำรงรักษาบุคลากร, การส่งเสริม, มาตรการ, สำนักงานกองทุนยุติธรรม

Abstract

The objectives of this research paper are to 1) study the status of personnel retention of the Office of the Justice Fund, 2) study the Related factors personnel with the Justice Fund Office and 3) find ways to maintain personnel with the Fund Office. Can be fair for a long time It is a qualitative research. By collecting data from the study of documents and in-depth interviews There are 2 main groups of informants: 1) main informants are policy makers. Related management Consisted of eight representatives of the policy-maker level of the Office of the Justice Fund; and Justice Fund Office (Central) 13 people (without disclosure) and take the data that has been analyzed to analyze the data by using the triangular technique Classification or grouping of data, comparing events. Inductive analysis component analysis and analysis of documented data the results of the research were as follows: 1) The personnel retention conditions of the Office of the Justice Fund were found in policy and human resource law. Based on the regulations of the Justice Fund Committee on Personnel Management 2019, 2) Related factors personnel to remain with the Office of the Justice Fund. Discover motivating factors such as advancement, promotion within the organization. The salary promotion is satisfactory to the employees, there is stability, occupation and stability of the organization and supporting factors such as salaries, remuneration, working conditions and working conditions. Job security Interpersonal relations It consists of colleagues and supervisors. And policies and administration of the organization Supervisory control and 3) Guidelines for retention of personnel to remain with the Office of the Justice Fund for a long time. Getting more compensation and benefits to build stability and career advancement Therefore, it is necessary to amend the regulations of the Justice



Fund Committee on Personnel Management of the Justice Fund Office and Prescribing rules for the Office of the Justice Fund on the Director's uniform Employees and employees of the Office of the Justice Fund as well as setting the rules for moving to suit the need for working in the position

Keywords: Personnel Retention, Promotion, Measures, The Office of The Justice Fund

บทนำ

กองทุนยุติธรรมถูกจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติกองทุนยุติธรรม พ.ศ. 2558 โดยมีสำนักงานกองทุนยุติธรรม ซึ่งสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม เป็นองค์กรหลักในการช่วยเหลือประชาชนให้เข้าถึงกฎหมาย และกระบวนการยุติธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในสังคมด้วยระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีพันธกิจในการช่วยเหลือประชาชนในการดำเนินคดี การขอลปล่อยชั่วคราวผู้ต้องหาหรือจำเลย และช่วยเหลือผู้ถูกละเมิดสิทธิมนุษยชนหรือผู้ได้รับผลกระทบจากการถูกละเมิดสิทธิมนุษยชน ตลอดจนการให้ความรู้ทางกฎหมายแก่ประชาชนที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมให้สามารถเข้าถึงความยุติธรรมตามกฎหมาย และพัฒนาสู่มาตรฐานสากล ทำงานธุรการให้กับกองทุน คณะกรรมการคณะอนุกรรมการ คณะทำงาน หรือบุคคลที่คณะกรรมการแต่งตั้งตามพระราชบัญญัติกองทุนยุติธรรม พ.ศ. 2558 รวมทั้งมีอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ อาทิ การรับคำขอความช่วยเหลือ เสนอความเห็นประกอบคำขอ เพื่อให้คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องพิจารณา ประสานงานและร่วมมือกับส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ และหน่วยงานเอกชนในการดำเนินงานของกองทุน พัฒนาระบบ รูปแบบ วิธีการ และการให้บริการของกองทุน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของกองทุนประกอบด้วย บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ระหว่างกระทรวงการคลังกับกองทุนยุติธรรม สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม กระทรวงยุติธรรม (สำนักงานกองทุนยุติธรรม, 2564)

การจะรักษาบุคลากรกองทุนยุติธรรมให้อยู่กับสำนักงานกองทุนยุติธรรมได้นานนั้น เรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ และคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่สำนักงานกองทุนยุติธรรมต้องให้ความสนใจ เพราะจะส่งผลต่อการบริการของพนักงาน เพราะพนักงานจะทำงานอย่างมีความสุขและพอใจในการทำงานตลอดจนรู้สึกผูกพันต่อองค์กร คุณภาพชีวิต จิตใจและร่างกายที่ดีของพนักงาน และส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถ ให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เพราะทุกองค์กรย่อมต้องการความสำเร็จย่อมอาศัยปัจจัยหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานภายในองค์กร ปัจจัยจูงใจพนักงานจึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร (Johnson, 2009) เนื่องจากแรงจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ เพราะแรงจูงใจคือแรงผลักดันทางจิตใจระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อม (Pinder, 1998) คุณภาพ



ชีวิตในการทำงานก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ฝ่ายบริหารต้องให้ความสนใจ เมื่อพนักงานทำงานอย่างมีความสุข พอใจในการทำงาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานออกมาดี (อิงอร ตั้งพันธ์, 2556) หากพนักงานพึงพอใจในงานที่ทำสูง จะส่งผลลัพท์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กร แต่หากในทางตรงข้ามจะส่งผลเชิงลบพนักงานก็จะลาออก (Yucel , 2012)

ทั้งนี้ ควรส่งเสริมความรู้ความสามารถ ปรับปรุงนโยบาย สวัสดิการ ค่าตอบแทน การเลื่อนขั้น (ยงยุทธ เจียงวิรัชชัยกูร ,2558) ตลอดจน ด้านความสัมพันธ์ ความปลอดภัยในการทำงาน ลักษณะการบริหารงาน ด้านผลตอบแทน ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน ยกเว้นด้านความภูมิใจในองค์กรและด้านการพัฒนาศักยภาพมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับที่สูง (แรมจันทร์ คำกอง และคณะ ,2558) ความต้องการที่อยากได้ ธรรมชาติของมนุษย์มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด ตามที่ Abraham Maslow ได้เสนอไว้ในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierachy of Needs) ว่าความต้องการที่ไม่สิ้นสุดนี้จะเกิดขึ้นเมื่อได้สิ่งที่ต้องการในขณะหนึ่งแล้ว เวลาต่อมาก็ยังมีความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นอีก (กมลพร กัลยาณมิตร, 2552) หากประสบความสำเร็จตามความต้องการ (ความอยากได้) ที่ตั้งใจไว้ในครั้งแรกแล้วก็ตาม แรงจูงใจไม่ได้ลดลงเท่ากับศูนย์ เนื่องจากมีการยับ ความต้องการอยากได้สูงขึ้นไปอีก และความสำเร็จจะเป็นสิ่งที่วิ่งตามความต้องการไปเรื่อย ๆ นั้น หมายความว่าแรงจูงใจยังมีอยู่ตราบเท่าที่ความพึงพอใจยังไม่เท่ากับความต้องการอยากได้ ตามที่ (McGregor ,1969) ศาสตราจารย์สาขาการบริหารอุตสาหกรรม แห่ง เอ็ม.ไอ.ที. ได้กล่าวว่าแรงจูงใจ คือ แนวโน้มแห่งการพัฒนาความสามารถ ที่จะรับผิดชอบงาน เป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวตนของมนุษย์ทุกคน

จากการดำเนินงานของกองทุนยุติธรรมที่ผ่านมาได้มีการเข้าออกพนักงานในอัตราที่สูง เมื่อรับพนักงานเข้ามาใหม่ ทำให้ขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน การทำงานอย่างไม่เป็นมืออาชีพ คู่มือการปฏิบัติงานของกองทุนยุติธรรมยังไม่มี กว่าจะเกิดความชำนาญในหน้าที่ต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้งาน ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานในส่วนกลางได้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การธำรงรักษาบุคลากรจึงเป็นสิ่งจำเป็นทำให้รักษาคนเก่งมีความสามารถ มีความชำนาญและเชี่ยวชาญไว้กับองค์กรได้นาน กำหนดให้สำนักงานกองทุนยุติธรรมต้องพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและให้ความช่วยเหลือประชาชนได้อย่างรวดเร็ว สำนักงานกองทุนยุติธรรมได้พัฒนาระบบ รูปแบบ วิธีการ แนวทางการปฏิบัติงาน ตลอดจนพัฒนามาตรฐานระยะเวลางานบริการของกองทุนยุติธรรมให้มีระยะเวลาที่รวดเร็วยิ่งขึ้น เพื่อให้กองทุนยุติธรรมสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างรวดเร็วตามนโยบายของรัฐบาล ประกอบกับ ในปีบัญชี 2563 กรมบัญชีกลางพิจารณาเห็นชอบ โครงสร้างการบริหาร กรอบอัตรากำลัง และมาตรฐานกำหนดตำแหน่งบุคลากรของกองทุนยุติธรรม ส่งผลให้กองทุนยุติธรรมมีพนักงานกองทุนยุติธรรมปฏิบัติงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญของการธำรง



รักษาบุคลากรจึงได้ดำเนินการศึกษามาตรการการส่งเสริมการดำรงรักษาบุคลากรของสำนักงานกองทุนยุติธรรม โดยศึกษาสภาพการดำรงรักษาบุคลากรของสำนักงานกองทุนยุติธรรม และศึกษามาตรการการส่งเสริมการดำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับสำนักงานกองทุนยุติธรรม และ 3) แนวทางการดำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับสำนักงานกองทุนยุติธรรม เพื่อรักษาคนเก่ง มีความสามารถ มีความชำนาญและเชี่ยวชาญไว้กับองค์กรได้นาน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการดำรงรักษาบุคลากรของสำนักงานกองทุนยุติธรรม
2. เพื่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการดำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับสำนักงานกองทุนยุติธรรม
3. เพื่อหาแนวทางการดำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับสำนักงานกองทุนยุติธรรม

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบของการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ที่จะให้ข้อมูลในการวิจัยแบบเจาะจง โดยการแบ่งกลุ่มของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหาร พนักงาน โดยใช้วิธีการเจาะจง ซึ่งกำหนดเกณฑ์การเลือก คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย และพนักงานผู้ที่น่านโยบายไปปฏิบัติ ผู้ที่ยินดีให้ข้อมูลโดยสมัครใจ โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยผู้แทนระดับผู้กำหนดนโยบายของสำนักงานกองทุนยุติธรรม 8 คน และ 2) พนักงานกองทุนยุติธรรม สำนักงานกองทุนยุติธรรม (ส่วนกลาง) 13 คน โดยมีระยะเวลาในการวิจัย 8 เดือน เริ่มเดือนสิงหาคม 2563 - มีนาคม 2564

เครื่องมือในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบคำถามสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยนำประเด็นที่ได้จากปรากฏการณ์ และจากการศึกษาทบทวนแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตั้งข้อคำถามสัมภาษณ์ เป็นชุดคำถามตามขอบเขตในการทำวิจัย แบ่งได้เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก อันมีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง โดยการใช้การขอสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้เก็บข้อมูลลงมือเก็บข้อเท็จจริงหรือรายละเอียดด้วยตนเองที่ได้มาจากแหล่งกำเนิดที่แท้จริง เช่น ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และการสังเกต ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) คือ ข้อมูลต่าง ๆ ที่มีผู้เก็บหรือรวบรวมไว้ก่อนแล้ว เพียงแต่ผู้วิจัยนำข้อมูลเหล่านั้นมาศึกษาใหม่ เช่น เอกสารทุกประเภทของหน่วยงาน ซึ่งในสามารถศึกษาย้อนหลังได้ทำให้ทราบการเปลี่ยนแปลง การเก็บข้อมูลใหม่บางครั้งข้อมูลมีการแก้ไขข้อมูล ศึกษาวิจัยจากเอกสาร (Documentary Research) หรือรายละเอียดที่ผู้อื่นรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ และเก็บข้อมูลเพิ่มเติมโดยสัมภาษณ์เชิงลึกแบบวิดีโอคอล (Video Call In-Depth Interviews) การสนทนากลุ่มแบบ



วิดีโอคอล (Group Video Call) และใช้เทคนิคการระดมสมองแบบออนไลน์ (Online Brainstorming) เพื่อนำมายืนยันกับข้อมูลที่ผู้วิจัยได้รับมาจากข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำหลักวิเคราะห์ข้อมูล 3 ประการ คือ 1) การลดทอนและกลั่นกรองข้อมูล (Data Reduction) 2) การแสดงและพรรณนาข้อมูล (Data Description) 3) การหาข้อสรุปและตรวจสอบผลการวิจัย (Conclusion and Verification) (เอกพร รักความสุข, 2559) และการตรวจสอบความถูกต้องแม่นยำตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) นั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดระเบียบทางกายภาพข้อมูล เช่น การถอดเทปจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ จากนั้นจัดระเบียบเนื้อหาข้อมูลโดยการค้นหาความหมายของข้อมูลต่าง ๆ จากข้อมูลที่เก็บรวบรวม ในส่วนการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการตรวจสอบโดยการตรวจสอบกับสิ่งที่อ้างอิงที่มีความน่าเชื่อถือและการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) เป็นการเปรียบเทียบข้อค้นพบของปรากฏการณ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ผลการวิเคราะห์ และผลการวิจัย เปรียบเทียบข้อมูลจากหลายแหล่ง (Triangulation Data Sources) การเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้มาจากการเก็บข้อมูลหลายวิธีการ (Triangulation Methods) การใช้มุมมองของทฤษฎีต่าง ๆ มาพิจารณาข้อมูล (Triangulation Theory) เพื่อพิจารณาว่าข้อค้นพบมีความสอดคล้องต้องกันกับข้อมูลจริงหรือไม่เพียงใด ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งผลการสัมภาษณ์ และผลของการสนทนากลุ่ม จากนั้นจึงตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Inductive) (Creswell, J. W. 2013)

ผลการวิจัย

1. สภาพการดำรงรักษาบุคลากรของสำนักงานกองทุนยุติธรรม พบว่า การดำรงรักษาพนักงานกองทุนยุติธรรมนั้นอาศัยตามหลักเกณฑ์ แนวทางและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานกองทุนยุติธรรม ด้านนโยบายและการบริหารงานบุคคลอาศัยตามระเบียบคณะกรรมการกองทุนยุติธรรมว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2562 ผู้ประเมินคือ ปลัดกระทรวงยุติธรรม ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนยุติธรรม หรือผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายจากปลัดกระทรวงยุติธรรมหรือผู้ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนยุติธรรม มีรอบประเมินและระยะเวลาประเมินผลการปฏิบัติงาน รอบที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง วันที่ 31 มีนาคม รอบที่ 2 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง วันที่ 30 กันยายน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ร้อยละ 70 โดยให้ผู้ประเมินกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลโดยเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดองค์กร หรือตัวชี้วัดกลุ่มงาน หรือตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสะท้อนมิติต่าง ๆ ตามความเหมาะสม โดยพิจารณาจากคุณภาพและปริมาณงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ระหว่างรอบประเมิน หรือเนื้องาน หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ 2) ประเมินพฤติกรรมการทำงานและ



สมรรถนะ ร้อยละ 30 จำนวน 5 ตัว 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การคิดวิเคราะห์ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องและมีจริยธรรม 5) การทำงานเป็นทีม ซึ่งจะกำหนดช่วงคะแนนให้ในแต่ละระดับ คือ ระดับดีเด่น คะแนนผลการประเมิน 95.00 -100 ระดับดีมาก คะแนนการประเมิน 85.00-94.99 ระดับพอใช้ คะแนนผลการประเมิน 65.00-74.99 ระดับต้องปรับปรุง คะแนนผลการประเมิน 00.00-64.99 ซึ่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์ กลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2564 โดยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์แล้วมาวิเคราะห์ พบว่ามีความคิดเห็นตรงกันว่า “เมื่อพิจารณาแผนอัตรากำลังพนักงานกองทุนยุติธรรมตามภารกิจของกองทุน เสนอแนะให้ข้อมูลแก่คณะกรรมการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ ในเรื่องค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์นั้นเป็นไปตามกระทรวงการคลังประกาศกำหนดโดยความเป็นชอบของกระทรวงการคลัง (ระเบียบคณะกรรมการกองทุนยุติธรรมว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2562 เล่ม 137 ตอนพิเศษ 13 ง ราชกิจจานุเบกษา 16 มกราคม 2563 หมวด 5 ข้อ 24 – ข้อ 30) โดยการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้สำนักงานกำหนดโดยผู้จัดการเป็นผู้ประเมิน ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานกองทุนยุติธรรม ให้พิจารณาจาก คุณภาพและปริมาณงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ที่ได้ปฏิบัติมา ความสามารถ ความอดทน และ การอุทิศเวลาในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการรักษาวินัย การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นผู้ปฏิบัติงาน มีการประเมิน 2 ครั้ง ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการต่อสัญญาจ้าง 4 ปี ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานกองทุนยุติธรรมที่มีกำหนดเวลาตามสัญญาจ้างให้กระทำในกรณีการประเมินผลสำเร็จของงานตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้ในสัญญา ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานกองทุนยุติธรรม จะให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการสำนักงานกำหนด ในกรณีนี้คณะกรรมการอาจกำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ได้

2. ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการดำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับสำนักงานกองทุนยุติธรรม พบว่า แนวทางมีสองปัจจัย ประการแรกคือปัจจัยจิตใจ ได้แก่ ความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงาน การเลื่อนเงินเดือนให้เป็นที่พอใจของพนักงาน ความยั่งยืนในอาชีพและความมั่นคงขององค์กร พนักงานกองทุนยุติธรรมไม่ได้มีความมั่นคง และไม่ใช่นักงานราชการ พนักงานยังไม่พอใจกับค่าตอบแทนที่ตนเองได้รับ และยังขาดความมั่นคง พนักงานเกษียณไม่ได้บำนาญ และความก้าวหน้าในสายอาชีพ ประการที่สอง ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ เงินเดือน ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน และเงื่อนไขการทำงาน ความมั่นคงของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลประกอบด้วยเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร การควบคุมบังคับบัญชา เนื่องจากแนวทางดังกล่าวมีผลต่อการดำรงอยู่ของพนักงานกองทุนยุติธรรมเพื่อให้คงอยู่กับสำนักงานกองทุนยุติธรรมได้นาน โดยใช้ปัจจัยเป็นเครื่องกระตุ้นจิตใจ แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย กลุ่มที่ 1 เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึง



พอใจ ในงานหรือปัจจัยในทางบวก เช่น ความสำเร็จในงาน (achievement) คือ การที่ บุคคลสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลงานนั้นอย่างยิ่ง เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (motivation factor) กลุ่มที่ 2 เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน เรียกว่า กลุ่มปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) นโยบายและการบริหาร (company policy and administration) การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารในองค์กร โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้วบุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน อย่างดี เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือน หน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของพนักงานที่ทำงาน

3. แนวทางการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับสำนักงานกองทุนยุติธรรม พบว่าแนวทางที่เหมาะสมในการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับสำนักงานกองทุนยุติธรรม พบว่านโยบายการบริหารและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและการบริหารงานบุคคล ความยั่งยืนในอาชีพและความมั่นคงขององค์กร พนักงานกองทุนยุติธรรมไม่ได้มีความมั่นคง และไม่ใช่งานราชการ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2547 แต่เป็นพนักงานกองทุนหมุนเวียนแต่อ้างอิงระเบียบและวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ จากระเบียบพนักงานราชการ เพราะจริง ๆ กฎหมายทุกอย่างของพนักงานกองทุนยุติธรรมคือคล้ายรัฐวิสาหกิจ ทำอะไรเองได้หมดแล้วแต่ผู้บริหาร แต่ ณ เวลานี้ เดือนมีนาคม พ.ศ. 2564 สำนักงานกองทุนยุติธรรมยังไม่ได้แยกออกจากสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม สำนักงานกองทุนยุติธรรมจึงจำเป็นต้องหาวิธีการในการธำรงรักษาบุคลากรด้วยการพยายามสร้างแรงจูงใจด้านต่าง ๆ ให้หลากหลายและเพียงพอต่อความต้องการ ทั้งนี้ การสร้างแรงจูงใจดังกล่าวข้างต้นอาจต้องขึ้นอยู่กับศักยภาพของสำนักงานกองทุนยุติธรรม และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย

ดังนั้น การกำหนดนโยบายและกฎหมายด้านการบริหารงานบุคคลและระเบียบต่าง ๆ เพื่อสร้างความมั่นคง และความก้าวหน้าในอาชีพ จึงจำเป็นต้องแก้ไขระเบียบคณะกรรมการกองทุนยุติธรรมว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของสำนักงานกองทุนยุติธรรมและระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความชัดเจนและบังคับใช้ สำหรับแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับสำนักงานกองทุนยุติธรรม คือ กำหนดอัตราเงินเดือนพนักงานกองทุนยุติธรรมตามกลุ่มงานและตำแหน่งงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการขยายเพดานเงินเดือนขั้นสูงสุดของทุกระดับและการปรับอัตราเงินเดือนเพิ่ม ให้ขยายเพดานเงินเดือนขั้นสูงทุกอัตราและปรับโครงสร้างอัตราเงินเดือนเพิ่มให้พนักงานสำนักงานกองทุนยุติธรรม ตลอดจนให้ค่าตอบแทนอื่น เช่น จ่ายโบนัสพิเศษให้บุคลากรที่มีผลงานโดดเด่น หรืออายุงาน 3 ปี ขึ้นไป เช่น มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ หรือบำนาญ ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ เช่น พิจารณาเลื่อนตำแหน่งจากความรู้ความสามารถเป็นหลัก มีโอกาสได้พัฒนาความรู้โดยสนับสนุนจากหัวหน้างานและสามารถประสบความสำเร็จต่อไปเรื่อย ๆ ในสายงานนั้น ๆ มีการฝึกอบรมและพัฒนา ส่งเสริมด้าน



สุขภาพ เช่น การรักษาพยาบาลนอกเหนือจากประกันสังคม การให้เงินทดแทนตามสิทธิกรณีไม่สามารถทำงานได้หรือทุพพลภาพ ตลอดจนการประกันชีวิต ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ให้สิทธิ์ลาพักรยะยาว (นอกเหนือจากการลาพักร้อน) มีการลาพักผ่อนได้อย่างอิสระมีเวลาเพียงพอให้กับครอบครัว การที่ต้องคร่ำเคร่งอยู่กับงานจนไม่มีเวลาพักผ่อน หรือได้ใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ ตามความจำเป็นโดยไม่หักค่าตอบแทน สวัสดิการอื่น ๆ เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น ค่าอาหาร หรือมีอาหารสำหรับพนักงานวันละ 2 มื้อ ตลอดจนเรื่องที่พัก เช่น ทำงานหนักมีอาหารที่อร่อย สะอาด มีที่พักผ่อนที่สะดวกใกล้ที่ทำงาน ไม่ต้องกังวลต่อการเดินทาง เพราะเป็นปัจจัยหลักให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน และอยู่กับสำนักงานกองทุนยุติธรรมได้นาน ตลอดจนมีสวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ย 0% หรือต่ำกว่า สถาบันการเงินสำหรับพนักงานในสำนักงานกองทุนยุติธรรม

อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่อง มาตรการการส่งเสริมการดำรงรักษาบุคลากรของสำนักงานกองทุนยุติธรรม ครั้งนี้ ผู้วิจัยอภิปรายผล ได้ดังต่อไปนี้

สภาพการดำรงรักษาบุคลากรของสำนักงานกองทุนยุติธรรม กำหนดค่าตอบแทนประจำปี คิดตามเวลาปฏิบัติงานของพนักงานกองทุนยุติธรรมหากมีเวลาปฏิบัติงานในปีบัญชีของสำนักงาน ไม่ครบแปดเดือนให้ขึ้นค่าตอบแทนตามสัดส่วนของเวลาที่ปฏิบัติในปีบัญชีของสำนักงาน โดยระยะเวลาปฏิบัติงานนับรวมช่วงของการทดลองปฏิบัติงานด้วย ทั้งนี้ พนักงานกองทุนยุติธรรมอาจไม่ได้รับการพิจารณาให้ขึ้นค่าตอบแทน ในกรณีอยู่ในช่วงเวลาที่ทดลองปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมาอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่ได้รับการขึ้นค่าตอบแทนตามที่ผู้จัดการกำหนด ถูกลงโทษทางวินัย หรืออยู่ระหว่างการลงโทษทางวินัย จนกระทั่งถึงวันที่จะขึ้นค่าตอบแทน ได้รับค่าตอบแทน ณ จุดสูงสุดตามโครงสร้างค่าตอบแทนของตำแหน่ง การขึ้นค่าตอบแทนระหว่างปีให้แก่พนักงานกองทุนยุติธรรมให้กระทำเฉพาะผู้ที่ผ่านการทดลองปฏิบัติงาน หรือผู้ทำความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ ในการประเมินดังกล่าวเพื่อรับค่าตอบแทนนั้น เงินเดือนเมื่อบรรจุเข้าทำงานเดือนแรกเริ่มที่ 18,000 บาท และประเมินผลการปฏิบัติงานทุกปี เพื่อเพิ่มค่าตอบแทน โดยแบ่งเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ลำดับที่ 1 เงินเพิ่มจำนวน 700 กว่าบาท ลำดับที่ 2 จำนวน 600 กว่าบาท ลำดับที่ 3 เงินเพิ่มจำนวน 500 กว่าบาท ลำดับที่ 4 เงินเพิ่มจำนวน 400 กว่าบาท เพื่อให้เป็นเงินปรับเพิ่มในทุก ๆ ปี และรูปแบบในการปฏิบัติงานส่งผลต่อจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งปัจจุบันสำนักงานกองทุนยุติธรรมยังไม่ได้กำหนดระเบียบว่าด้วยรูปแบบพนักงานกองทุนยุติธรรมให้ชัดเจน โดยให้ยึดตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ. 2547 ให้สามารถบังคับใช้โดยอนุโลม แต่ไม่มีกฎหมายหรือระเบียบใดรองรับที่ชัดเจน ก่อให้เกิดความสับสนต่อผู้ปฏิบัติงาน เพราะบางคนต้องการแต่งเครื่องแบบราชการ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดระเบียบ



สำนักงานกองทุนยุติธรรม ว่าด้วยเครื่องแบบของผู้อำนวยการ พนักงานและลูกจ้างสำนักงานกองทุนยุติธรรม เป็นต้น ด้านสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ที่พนักงานกองทุนยุติธรรมจะได้รับนอกจากเงินเดือนดังกล่าว ด้านการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดำเนินการกับพนักงานกองทุนยุติธรรมทุกตำแหน่งเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ สร้างทักษะในการปฏิบัติงาน รับรู้ข้อมูลข่าวสาร โดยให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมสร้างวิสัยทัศน์ คุณธรรมจริยธรรม ปรับเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานกองทุนยุติธรรมทุกตำแหน่ง สอดคล้องกับงานวิจัย สุรศักดิ์ หลาบมาลา ที่ได้ทำการศึกษาลดการขาดงานและการออกจากงานของครูจากประเทศในโลกรที่สาม พบว่า สาเหตุของการลาออกจากงาน คือ แรงจูงใจทางเศรษฐกิจ มักจะออกจากงานเมื่อเงินเดือนในอาชีพอื่นที่สามารถหาได้สูงกว่า ขาดแรงจูงใจชัดเจน ในขณะที่เงินเดือนต่ำ ไม่มีแรงจูงใจชัดเจนที่ไม่ใช่เงินที่สามารถดึงดูดให้บุคลากรอยู่ทำงานต่อไป ตลอดจนนโยบายการบริหารขององค์กร (สุรศักดิ์ หลาบมาลา, 2543)

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับสำนักงานกองทุนยุติธรรม ได้กำหนด ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน และความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร สภาพการทำงาน สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ วิธีการบังคับบัญชา หรือความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินและการบริหารงาน ตลอดจนความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจนบรรลุผลสำเร็จและมีความพอใจในงานนั้น ปัจจัยเหล่านี้เป็นสาเหตุที่ทำให้คนไม่พอใจในการทำงานโดยที่ปัจจัย เหล่านี้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ฝ่ายบริหารสามารถป้องกันความไม่พอใจที่จะเกิดขึ้นได้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550) ดังนั้น ปัจจัยจูงใจ เช่น ความก้าวหน้า การเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงาน การเลื่อนเงินเดือนให้เป็นที่พอใจของพนักงาน มีความมั่นคง มีความยั่งยืนในอาชีพและความมั่นคงขององค์กร และ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ได้แก่ 1) เงินเดือนค่าตอบแทน 2) สภาพการทำงาน และเงื่อนไขการทำงาน 3) ความมั่นคงของงาน 4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลประกอบ ด้วยเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และ 5) นโยบายและการบริหารงานขององค์กร การควบคุมบังคับบัญชา

แนวทางการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับสำนักงานกองทุนยุติธรรม ดังนี้ 1) ปรับอัตราเงินเดือน โดยให้พนักงานกองทุนยุติธรรมมีอัตราเงินเดือนจำแนกตามกลุ่มงาน 4 ประเภท คือประเภททั่วไป ประเภทวิชาการ ประเภทอำนวยการ ประเภทบริหาร โดยประเภททั่วไปให้มีความเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ฉบับที่ 2 ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2549 แก้ไขเพิ่มเติม ครั้งที่ 3 พ.ศ. 2559 2) กำหนดเครื่องแบบ เป็นการแสดงออกถึงออกถึงภาพลักษณ์ขององค์กร สำนักงานอาจกำหนดเครื่องแบบอื่น ๆ ได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม โดยเครื่องแบบมี 3 ชนิดคือ เครื่องแบบปฏิบัติการ เครื่องแบบปฏิบัติการณ์ลงพื้นที่ เครื่องแบบอื่นตามที่สำนักงาน



กำหนด โดยให้กำหนดระเบียบสำนักงานกองทุนยุติธรรมว่าด้วยระเบียบของผู้อำนวยการ พนักงานและลูกจ้าง สำนักงานกองทุนยุติธรรม ซึ่งสอดคล้องกับระเบียบสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติว่าด้วยระเบียบของผู้อำนวยการ พนักงานและลูกจ้าง สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2561 3) เลือกสถานที่ทำงานใกล้ ภูมิลำเนา ให้พนักงานกองทุนยุติธรรมสามารถย้ายไปปฏิบัติงาน ณ ภูมิลำเนา และสามารถไป ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานยุติธรรมจังหวัดได้ โดยกำหนดหลักเกณฑ์การย้ายของพนักงานกองทุน ยุติธรรม ได้แก่ การย้ายพนักงานกองทุนยุติธรรมไปปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งใดให้พิจารณาโดยยึด เหตุผลและความจำเป็นเพื่อประโยชน์ทางราชการและพัฒนากองทุนเป็นหลัก ให้พิจารณาถึง คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งนั้นตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ให้พิจารณาถึง ความรู้ประสบการณ์ความสามารถ ความรับผิดชอบ ความประพฤติ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของพนักงานกองทุนยุติธรรมที่จะย้ายให้เหมาะสมกับความจำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ที่จะย้ายไปปฏิบัติหน้าที่และให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานของ ตำแหน่งและให้เหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติงาน รวมทั้งพิจารณาจากความเห็นของ ผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับที่ระบุไว้ในคำร้องขอย้ายด้วย เพื่อประโยชน์ของทางราชการผู้มี อำนาจสั่งจ้าง และให้ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการบริหารกองทุนยุติธรรมว่าด้วยการบริหารงาน บุคคล พ.ศ. 2562 หรือกรรมการที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการพิจารณาย้ายพนักงานกองทุน ยุติธรรม กำหนดหลักเกณฑ์วิธีการต่าง ๆ

ในการพิจารณาย้ายพนักงานกองทุนยุติธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pigors & Myers ในเรื่องการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเพียงพอ มีโอกาสได้ใช้ความสามารถ และพัฒนาความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่ที่มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานและเป็นงานที่มีความมั่นคง มีการแบ่งเวลาทำงานและเวลาที่จะใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล (Pigors & Myers, 1981) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ (อิงอร ตั้งพันธ์, 2556) หากพนักงานพึงพอใจใน งานที่ทำสูง จะมีความผูกพันองค์กร แต่หากในทางตรงข้ามจะก็จะลาออก (Yucel , 2012) ทั้งนี้ ควรส่งเสริมความรู้ความสามารถ ปรับปรุงนโยบาย สวัสดิการ ค่าตอบแทน การเลื่อนขั้น (ยงยุทธ เจริญวิรัชชัยกุล ,2558) ตลอดจน ด้านความสัมพันธ์ ความปลอดภัยในการทำงาน ลักษณะการบริหารงาน ด้านผลตอบแทน ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน ยกเว้นด้านความภูมิใจในองค์กรและด้านการพัฒนาศักยภาพมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับที่ สูง ดังนั้น การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรทุกองค์การย่อมต้องการความสำเร็จ ย่อมอาศัยปัจจัยหลายประการในการกำหนดนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานภายใน องค์กรที่เก่ง ๆ มีความเชี่ยวชาญในงาน สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน ให้บริการประชาชนได้อย่างรวดเร็วตามนโยบายของรัฐบาล ขององค์กร ควรจะธำรงรักษาให้ อยู่กับองค์กรนาน ๆ ดังนั้น ปัจจัยจูงใจพนักงานจึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของ องค์กร (Johnson, 2009) เนื่องจากแรงจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์



เพราะแรงจูงใจคือแรงผลักดันทางจิตใจระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อม (Pinder, 1998) คุณภาพชีวิตในการทำงานก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ เมื่อพนักงานทำงานอย่างมีความสุข พอใจในการทำงาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานออกมาดี

องค์ความรู้ใหม่

ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ความรู้ แรงจูงใจพนักงาน ด้วยแนวคิดการจูงใจให้พนักงานอยู่ต่อ มีปัจจัย 2 ปัจจัย คือ 1.ปัจจัยค่าจูง ได้แก่ เงินเดือน ค่าตอบแทน สภาพการทำงานและเงื่อนไขการทำงาน ความมั่นคงของงาน นโยบายและการบริหารองค์การ และ 2.ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความก้าวหน้า การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือนให้เป็นที่พอใจ และการให้ความมั่นคง ซึ่งเมื่อใดก็ตามที่ขาดสองปัจจัยดังกล่าวจะทำให้พนักงานลาออกจากองค์การ ดังนั้น จึงได้แนวทางในการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับสำนักงานกองทุนยุติธรรม คือ แก้ไขระเบียบคณะกรรมการกองทุนยุติธรรมว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของสำนักงานกองทุนยุติธรรม โดยกำหนดอัตราเงินเดือนพนักงานประจำแทนตามกลุ่มงาน และตำแหน่ง และกำหนดระเบียบสำนักงานกองทุนยุติธรรมว่าด้วยเครื่องแบบของผู้อำนวยการ พนักงานและลูกจ้างของสำนักงานกองทุนยุติธรรม ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แรงจูงใจพนักงาน ด้วยแนวคิดการจูงใจ ให้พนักงานอยู่ต่อ

สรุป/ข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์ ความสามารถหลักขององค์กรพนักงานต้องมีความเชี่ยวชาญ มีกฎหมายเป็นข้อกำหนดรองรับกระบวนการทำงาน มีสวัสดิการอื่น ๆ เพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน ความท้าทายทางกลยุทธ์ และเป็นที่ยอมรับของบุคคลภายนอก เมื่อจิตใจที่มีความสุขรู้สึกรักผูกพันต่อองค์กร จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการจะสามารถเปลี่ยนผ่านกระบวนการทำงานสู่ยุคดิจิทัลของบุคลากรได้มีประสิทธิภาพและอยู่กับองค์กรได้นาน สำหรับข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ ผู้บริหารควรทบทวนความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของนโยบายบริหารและกฎหมายการบริหารงานบุคคล เพื่อดำเนินการปรับปรุงให้เกิดผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น 1) ควรกำหนดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ มากขึ้น โดยทบทวนแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และตอบสนองความท้าทายด้านบุคลากร 2) ควรมีแนวทางที่ชัดเจนในสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน



สำนักงานกองทุนยุติธรรม 3) ควรสนับสนุนส่งเสริมด้านการพัฒนาบุคลากรด้วยเทคโนโลยีให้เป็นระบบ และง่ายต่อการบริหารจัดการในงานต่าง ๆ ที่ครอบคลุมทุกภารกิจ และผู้บริหารควรติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องและนำข้อมูลนี้ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาสำนักงานกองทุนยุติธรรมต่อไป ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป จากการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับมาตรการการส่งเสริมการธำรงรักษาบุคลากรของสำนักงานกองทุนยุติธรรม 1) ควรศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุนทำซ้ำทุกปี เนื่องจากความรู้สึกทัศนคติของพนักงานอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 2) ควรศึกษาการพัฒนาระบบค่าตอบแทนของพนักงาน ตามศักยภาพของพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน ตลอดจนกฎระเบียบ กฎหมายหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสำนักงานกองทุนยุติธรรมทุกด้าน หากมองข้ามสิ่งที่กล่าวมาแล้ว องค์กรจะไม่สามารถรักษาบุคลากรที่เก่งไว้ในองค์กรได้

เอกสารอ้างอิง

- กมลพร กัลยาณมิตร. (2552). ทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี.
- ยงยุทธ เจริญวิริชัยกุล. (2558). ความผูกพันองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร สมุทรปราการ จังหวัดสุราษฎร์ธานี. ใน วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ฉบับที่ 2 ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2549 แก้ไขเพิ่มเติม ครั้งที่ 3 พ.ศ. 2559
- ระเบียบสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติว่าด้วยเครื่องแบบของผู้อำนวยการ พนักงานและลูกจ้างสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2561
- แรมจันทร์ คำกอง อรดา แก้วคำ และยพรัตน์ อิมพิทักษ์. (2558). คุณภาพชีวิตการทำงานของเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาตาก. เรียกใช้เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2564, จาก: www.northern.ac.th/northern_wp/research/p/document/file_14324577980.pdf.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร. วีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- สำนักงานกองทุนยุติธรรม. (2564). ประวัติความเป็นมา เรียกใช้เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2564, จาก: <https://jfo.moj.go.th/page/about.php>
- สุรศักดิ์ หลาบมาลา. (2543). การลดการขาดงานและการลาออกของครู. กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูปวิชาชีพครู. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.



- อิงอร ตันพันธ์.(2556). คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร. วารสารจิตวิทยา. มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต ปีที่ 2. ฉบับที่ 2 มกราคม - ธันวาคม 2555 หน้า 52-61
- เอกพร รักความสุข. (2559). การวิจัยเชิงคุณภาพ : หลักการและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เดือนตุลา
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Los Angeles, CA: Sage.
- Herbert, H. G. (1972). *The Management of Organization: A Systems and Human Resources Approach*. (12th ed.). New York: Appleton-Century-Crofts.
- Johnson, R. R. (2009). Using expectancy theory to explain officer security check activity. *International Journal of Police Science & Management*, 11(3), 274-284.
- McGregor, D. (1969). *The Human Side of Enterprise*. Now York: McGraw-Hill.
- Pinder, C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Yucel, L. (2012). Examunung the Relationship among Job Satisfaction, Organizational commitment] and Turnover Intention: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management*. 7(20), 44 – 58