

การตัดสินใจปรับเปลี่ยนงานภายในองค์การของข้าราชการสำนักงานเขตจอมทอง*

Decision to internal transfer of civil servants in ChomThong District Office

กุลธิดา เลิศหล้า **

Kunthida Lerdla

6614832040@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การตัดสินใจขอย้ายปรับเปลี่ยนงานภายในองค์การของข้าราชการ อาจเกิดจากการที่ข้าราชการในสังกัดภายในของแต่ละฝ่ายมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ไม่เพียงพอตามความต้องการหรือไม่ดีเท่าที่ควร โดยสาเหตุอาจเกิดได้จากทั้งปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของแต่ละฝ่ายหรือตัวข้าราชการเอง เช่น ภารกิจและหน้าที่ที่มีเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทำให้ตัวข้าราชการรู้สึกกดดันและไม่มีความสุขกับการทำงาน บุคลากรเป็นปัจจัยหลักและเป็นการดำเนินการและนำความสำเร็จมาสู่องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรในภาครัฐ เป็นตัวแปรของความสำเร็จไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ การรักษาคณที่มีคุณภาพไว้ให้อยู่เป็นกำลังสำคัญขององค์กร ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ผู้วิจัยต้องการศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการตัดสินใจขอย้าย/ สลับหน้าที่ภายในองค์การของข้าราชการ ปัญหาและอุปสรรคใดบ้างที่ส่งผลต่อการตัดสินใจขอย้ายภายในสำนักงานเขตจอมทอง ความต้องการได้รับค่าตอบแทน ตำแหน่งหน้าที่ที่มีความเจริญก้าวหน้าทางด้านอาชีพ ผลกระทบจากการปรับเปลี่ยนงานภายในองค์การ ขอบเขตการแบ่งภารกิจและหน้าที่ ทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนข้อเสนอแนะที่มีผลกระทบต่อตัดสินใจขอย้ายของข้าราชการเพื่อที่จะได้ทราบถึงสภาพที่แท้จริง

คำสำคัญ : การตัดสินใจ ; ปัจจัย ; ปรับเปลี่ยน

Keywords : Decision ; Factors ; transfer

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่องการตัดสินใจปรับเปลี่ยนงานภายในองค์การของข้าราชการสำนักงานเขตจอมทอง

** นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

สำนักงานเขตมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานการปกครองท้องถิ่น การพัฒนาชุมชน การส่งเสริมอาชีพ การทะเบียน การโยธา การรักษาที่สาธารณะ การพัฒนาผังเมืองเขต การระบายน้ำ การสาธารณสุข การจัดเก็บรายได้ การรักษาความสะอาด การดูแลบำรุงรักษาต้นไม้ การดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา การควบคุมดูแลโรงเรียน ประถมศึกษา การดูแลและรักษาให้เป็นไปตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งหน้าที่ออกเป็น 10 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายทะเบียน ฝ่ายโยธา ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขาภิบาล ฝ่ายรายได้ ฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ ฝ่ายการศึกษา ฝ่ายการคลัง ฝ่ายเทศกิจ และฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม บุคลากรเป็นปัจจัยหลักและเป็นกำลังสำคัญในการดำเนินงานและนำความสำเร็จมาสู่องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรในภาครัฐ เป็นตัวแปรของความสำเร็จไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ในการตัดสินใจขอย้ายปรับเปลี่ยนงานภายในองค์กรอาจเกิดจากการที่ข้าราชการในสังกัดภายในของแต่ละฝ่ายมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ไม่เพียงพอตามความต้องการหรือไม่ดีเท่าที่ควร โดยสาเหตุอาจเกิดได้จากทั้งปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของแต่ละฝ่ายหรือตัวข้าราชการเอง เช่นภารกิจและหน้าที่ที่มีเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทำให้ตัวข้าราชการรู้สึกกดดันและไม่มีความสุขกับการทำงาน

ศรัณวิญญ์ พึ่งภักดีชินเกษม (2566) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจขอโอน/ ย้ายของข้าราชการ กรณีศึกษากรมทรัพยากรน้ำบาดาล กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจขอโอน/ย้าย ของข้าราชการ สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการย้าย การโอน หรือการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ซึ่งประกอบด้วย 3 ปัจจัย ดังนี้ 1) ด้านคุณสมบัติบุคคล 2) ด้านความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะ และ 3) ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยพบปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการตัดสินใจขอโอน/ ย้าย

ความก้าวหน้าทางด้านอาชีพที่อาจไม่ได้รับการสนับสนุนเท่าที่ควร อีกทั้งปัญหาด้านเศรษฐกิจซึ่งเป็นผลเกี่ยวเนื่องมาจากสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น โรคภัย สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ เป็นต้น รวมถึงค่าครองชีพในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครที่ค่อนข้างสูง ซึ่งไม่สอดคล้องกับค่าตอบแทนของข้าราชการที่ได้รับ จึงทำให้ข้าราชการในสังกัดภายในของแต่ละฝ่ายมีแนวโน้มที่จะขอย้าย หรือทำเรื่องย้ายไปแล้วเพื่อให้ได้ความก้าวหน้าทางด้านตำแหน่ง รวมถึงได้รับค่าตอบแทนพิเศษที่แต่ละฝ่ายได้รับไม่เท่ากัน เพื่อเป็นการลดภาระรายจ่ายในด้านค่าครองชีพ

ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ผู้วิจัยต้องการศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการตัดสินใจขอย้าย/ สลับหน้าที่ภายในองค์กรของข้าราชการ ปัญหาและอุปสรรคใดบ้างที่ส่งผลต่อการตัดสินใจขอย้ายภายในสำนักงานเขตจอมทอง ความต้องการได้รับค่าตอบแทน ตำแหน่งหน้าที่ที่มีความเจริญก้าวหน้าทางด้านอาชีพ ผลกระทบจากการปรับเปลี่ยนงานภายในองค์กร ขอบเขตการแบ่งภารกิจและหน้าที่ ทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนข้อเสนอแนะที่มีผลต่อการตัดสินใจขอย้ายของข้าราชการเพื่อที่จะได้ทราบถึงสภาพที่แท้จริง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจขอย้าย/ สลับหน้าที่ภายในองค์กร
2. เพื่อศึกษาลักษณะตำแหน่งงานมีความเจริญก้าวหน้าทางด้านอาชีพ สำนักงานเขตจอมทอง
3. เพื่อศึกษาผลกระทบจากการปรับเปลี่ยนงานภายในองค์กร

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยวิธีการดำเนินการวิจัยใช้วิธีวิจัยเอกสารและสัมภาษณ์ส่วนบุคคล

โดยมีวิธีการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (documentary research) เป็นการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยายโครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต รวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร ข้อมูลหลักฐานต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้ว รวมถึงการสืบค้นจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์

2. การวิจัยสนาม (field research) ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือแบบเป็นทางการ (structured interview or formal interview)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ มีการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร (population) ได้แก่ ข้าราชการ ผู้ซึ่งปฏิบัติงานภายในสำนักงานเขตจอมทอง และข้าราชการผู้ที่แจ้งความประสงค์ขอย้ายภายในสำนักงานเขตจอมทอง

2. กลุ่มตัวอย่าง (sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 47) จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) จำนวน 10 ราย ดังนี้

ผู้ที่แจ้งความประสงค์ปรับเปลี่ยนงานภายในสำนักงานเขตจอมทอง จำนวน 10 ราย ดังนี้

นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ	จำนวน 3 ราย
นักวิชาการเกษตรปฏิบัติการ	จำนวน 1 ราย
เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงาน	จำนวน 1 ราย
เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน	จำนวน 3 ราย
พนักงานปกครองปฏิบัติงาน	จำนวน 1 ราย
พนักงานเทคนิคปฏิบัติงาน	จำนวน 1 ราย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (structured interview or formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามแบบเดียวกัน

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัย การตัดสินใจปรับเปลี่ยนงานภายในองค์กรของข้าราชการสำนักงานเขตจอมทอง โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจขอย้าย/ สลับหน้าที่ภายใน
องค์กร จากการสัมภาษณ์พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจขอย้ายปรับเปลี่ยนงาน ภายในองค์กรของข้าราชการสำนักงานเขตจอมทอง ได้แก่ 1. ลักษณะงานที่เกี่ยวข้องและลักษณะงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่ดำรงอยู่ ลักษณะงานไม่ตรงกับตำแหน่ง ทำให้ความรู้และทักษะในการทำงานไม่เพียงพอ สิ่งแวดล้อมในการทำงานเพื่อนร่วมงาน และต้องการเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานใหม่ ๆ 2. ความก้าวหน้าทางสายอาชีพมีมากกว่า ทำให้ได้เรียนรู้งานในหลาย ๆ ด้าน เพิ่มมากขึ้น 3. ต้องการค่าตอบแทนที่มากขึ้นนอกจากเงินเดือน 4. หหมดไฟ และหมดแรงบันดาลใจในการทำงาน เนื่องมาจากการที่อยู่ฝ่ายเดิมมาเป็นเวลานาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติโดยส่วนใหญ่ก็จะเป็นงานด้านเดิมซ้ำ ๆ ที่ทำจนกลายเป็นงาน Routine รวมทั้งการอยู่ในบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานเดิมเป็นเวลานาน และต้องการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานด้านอื่น ๆ 5. เรื่องทักษะในการปฏิบัติงาน ลักษณะงานในการปฏิบัติหน้าที่ที่หลากหลายต้องใช้ทักษะในการบริหารงาน เอกสาร งานบุคลากรมากกว่า 6. ความต้องการที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความสามารถเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พชรินทร์ ลุนนุญ (2567) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้ายของข้าราชการ (ส่วนกลาง) กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้ายมีดังนี้

1. หน้าที่ความรับผิดชอบหรืองานที่ได้รับมอบหมาย ข้าราชการบางรายได้รับมอบหมายที่ไม่สอดคล้องกับความสามารถหรือวุฒิการศึกษาของตน ส่งผลให้ไม่สามารถใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ปริมาณงานที่มากเกินไปหรือการกระจุกตัวของงานอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง อาจนำไปสู่ความไม่เท่าเทียมในการ

มอบหมายภาระงาน โดยภาระงานที่หนักเกิน สมควรอาจส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งข้าราชการที่ต้องปรับตัวกับระบบงานใหม่อาจเผชิญกับความเครียดและความกดดัน ซึ่งอาจนำไปสู่ภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout) ปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจโอนย้ายของข้าราชการ

2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความแตกต่างด้านแนวคิดและรูปแบบการทำงานของ

ข้าราชการแต่ละช่วงวัยอาจนำไปสู่ความขัดแย้งและอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน ข้าราชการบางรายอาจปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาได้ยาก ทำให้เกิดความต้องการโอนย้ายไปยังหน่วยงานที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมมากขึ้น ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน โดยเฉพาะกับผู้บังคับบัญชามีบทบาทสำคัญต่อความพึงพอใจและความก้าวหน้าในสายงาน หากมีความสัมพันธ์ที่ดีย่อมสร้างความสุขและแรงจูงใจในการทำงาน แต่หากเกิดปัญหาความขัดแย้งหรือการแบ่งพรรคแบ่งพวกอาจทำให้ข้าราชการรู้สึกอึดอัดและต้องการเปลี่ยนแปลงที่ทำงานเพื่อหาโอกาสที่ดีกว่า

3. กรอบแนวทาง กฎ ก.พ. ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการย้ายการโอน หรือการเลื่อน

ข้าราชการพลเรือนสามัญ กฎระเบียบและแนวทางปฏิบัติที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ถือเป็นข้อกำหนดที่ข้าราชการทุกคนต้องปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อโต้แย้ง จึงไม่ได้ส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจโอนย้ายในระดับบุคคล หากไม่มีตำแหน่งว่างหรือหน่วยงานไม่สามารถจัดสรรอัตรากำลังได้ ข้าราชการก็ไม่สามารถโอนย้ายได้ตามความประสงค์ ทั้งนี้ กฎระเบียบของ ก.พ. จึงเป็นข้อกำหนดเชิงโครงสร้างที่ทุกหน่วยงานและข้าราชการต้องปฏิบัติตาม แต่ไม่ได้เป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการตัดสินใจโอนย้าย

4. ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการ ทักษะเฉพาะตัวของข้าราชการ เช่น

การเงิน การคลัง หรือภาษา มีผลต่อการตัดสินใจโอนย้ายในบางกรณี โดยเฉพาะกลุ่มที่ต้องการพัฒนาสมรรถนะและความก้าวหน้าในสายงาน อย่างไรก็ตามปัจจัยนี้ไม่ใช่ปัจจัยหลัก เนื่องจากข้าราชการสามารถพัฒนาทักษะผ่านการฝึกอบรมหรือประสบการณ์การทำงาน แต่หากต้องปฏิบัติงานที่ไม่ตรงกับความเชี่ยวชาญ อาจนำไปสู่ความเครียดและความไม่มีความสุขในการทำงาน

5. ความก้าวหน้าในสายงานราชการ โอกาสความก้าวหน้าในสายงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อการ

ตัดสินใจโอนย้าย โดยเฉพาะข้าราชการที่ต้องการเลื่อนตำแหน่งหรือเข้าสู่ตำแหน่ง Core function ของหน่วยงาน เช่น การโอนจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นไปยังกรมการปกครอง ซึ่งมีตำแหน่งนายอำเภอรองรับมากกว่า การโอนย้ายช่วยเพิ่มโอกาสเติบโตในสายงานและเป็นแรงจูงใจสำคัญสำหรับข้าราชการบางกลุ่ม แม้ปัจจัยนี้จะไม่ได้มีผลต่อข้าราชการทุกคน

6. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เพิ่มขึ้นเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการ

ตัดสินใจโอนย้ายของข้าราชการ โดยเฉพาะในกรณีที่มีโอกาสได้รับเงินเดือนที่สูงขึ้นจากการเปลี่ยนสายงานหรือย้ายไปยังหน่วยงานที่มีเบี้ยเลี้ยงและสวัสดิการที่ดีกว่า รายได้ที่เพิ่มขึ้นเป็นแรงจูงใจหลัก เนื่องจากช่วยสร้างขวัญกำลังใจและปรับปรุงคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น ทั้งนี้ค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่ใช่ปัจจัยหลัก เพราะข้าราชการบางกลุ่มที่ต้องการค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สูงขึ้น อาจเลือกลาออกและไปบรรจุใหม่ในหน่วยงานที่ให้ผลตอบแทนดีกว่า มากกว่าจะโอนย้ายไปยังหน่วยงานอื่น

7. ความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ระดับความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้ายของข้าราชการใน ระดับที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะของตำแหน่งงานอย่างไรก็ตาม ปัจจัยนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในบางกรณี โดยเฉพาะเมื่อตำแหน่งใหม่มีข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะ เช่น วุฒิการศึกษาหรือประสบการณ์ที่ต้องสอดคล้องกับ มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ตัวอย่างเช่น ข้าราชการในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลที่ต้องการโอนย้ายไปดำรงตำแหน่ง นิติกร จำเป็นต้องมีวุฒิการศึกษาด้านนิติศาสตร์ตามที่กำหนดไว้

8. การได้ย้ายกับภูมิสำเนา การโอนย้ายกลับภูมิสำเนาเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ข้าราชการให้ ความสำคัญ เนื่องจากต้องการอยู่ใกล้ครอบครัวและลดภาระค่าใช้จ่าย แม้มีข้อจำกัดด้านตำแหน่งว่าง ข้าราชการจำนวนมากยังเลือกโอนย้ายเพื่อใช้ชีวิตร่วมกับครอบครัวหรือดูแลบิดามารดาสูงอายุ โดยเฉพาะกลุ่มที่เพิ่งบรรจุใหม่มีแนวโน้มโอนย้ายไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากขึ้น สะท้อนความต้องการ ที่เห็นการกลับไปอยู่กับครอบครัว

9. การพัฒนาทักษะของตนเองให้มีความรู้ความสามารถ การโอนย้ายของข้าราชการมัก ได้รับ อิทธิพลจากปัจจัยส่วนบุคคลมากกว่าการพัฒนาทักษะวิชาชีพแม้ข้าราชการที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางอาจต้องการ โอนไปยังหน่วยงานที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาศักยภาพ แต่การพัฒนาทักษะไม่จำเป็นต้องอาศัยการโอนย้ายเสมอไป สามารถ เพิ่มพูนความรู้ผ่านการฝึกอบรม การพัฒนาตนเองหรือการเรียนรู้จากตำแหน่งเดิมได้

10. พัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน การพัฒนาศักยภาพอาจไม่ใช่ปัจจัยหลักในการตัดสินใจ โอนย้ายของข้าราชการ เนื่องจากการโอนในกรณีที่ทางกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเสียบุคลากรไป ส่งผลให้ ไม่สามารถทราบได้ว่าการโอนนั้นจะช่วยเพิ่มพูนศักยภาพให้กับตนเองและหน่วยงานใหม่ได้อย่างไร ในทาง กลับกันการรับโอนบุคลากรจากหน่วยงานอื่นกลับสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรได้จริง โดยการนำความรู้และประสบการณ์จากหน่วยงานอื่นมาใช้

11. ตำแหน่งที่ได้รับตรงกับความประสงค์ในการขอไปดำรงตำแหน่งใหม่ ตำแหน่งใหม่ที่ตรงกับ ความต้องการของข้าราชการเป็นปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจโอนย้าย โดยเฉพาะหากสอดคล้องกับสายงานหรือ พื้นที่ที่ต้องการ อย่างไรก็ตามในบางกรณีความต้องการย้ายกลับภูมิลำเนาที่มีความสำคัญมากกว่า โดยข้าราชการ บางคนยอมรับตำแหน่งใดก็ได้เพื่ออยู่ใกล้บ้านและครอบครัว หากตำแหน่งที่ได้รับไม่ตรงตามความประสงค์อาจ นำไปสู่การย้ายซ้ำ ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความต่อเนื่องของการทำงานในองค์กร

12. ปัญหาและอุปสรรคในการโอนย้ายของข้าราชการ (ส่วนกลาง) กรมส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่น มีข้อจำกัดด้านกรอบอัตรากำลังและการเปิดเผยข้อมูล ส่งผลให้ข้าราชการต้องดำเนินการสอบถามข้อมูล จากหน่วยงานระดับจังหวัดด้วยตนเองเพื่อทราบตำแหน่งว่าง

ระบบอุปถัมภ์และเส้นสายเป็นปัจจัยที่มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ในด้านหนึ่งการทำงานร่วมกับบุคคล ที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานได้ อย่างไรก็ตามระบบดังกล่าวอาจ นำไปสู่ความไม่เท่าเทียมในการโอนย้าย โดยเฉพาะสำหรับข้าราชการที่ไม่มีเส้นสายหรือไม่ได้รับการสนับสนุน จากผู้บริหารซึ่งมักส่งผลให้โอกาสในการโอนย้ายไม่เป็นธรรม

ภาวะค่าใช้จ่ายและภาระทางครอบครัวข้าราชการ โดยเฉพาะผู้ที่เพิ่งบรรจุใหม่และปฏิบัติงานในส่วนกลางอาจประสบปัญหาด้านค่าใช้จ่าย เนื่องจากอัตราค่าตอบแทนที่ได้รับอาจไม่เพียงพอต่อค่าครองชีพส่งผลให้การโอนย้ายไปปฏิบัติงานในพื้นที่อื่นเป็นไปได้ยาก

13. แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรค การพัฒนาสวัสดิการให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน ควรมีการปรับปรุงและพัฒนาสวัสดิการให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและค่าครองชีพในปัจจุบัน เพื่อลดภาระทางการเงินของข้าราชการและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น การกำหนดมาตรการลดค่าครองชีพภายในหน่วยงาน เช่น การลดราคาค่าอาหารในโรงอาหารของหน่วยงาน เป็นต้น พัฒนาสวัสดิการที่พึงอาศัยสำหรับข้าราชการในพื้นที่ส่วนกลาง เช่น กรุงเทพฯ และพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายที่สูง โดยสนับสนุนค่าเช่าบ้านหรือจัดหาที่พักอาศัยประหยัด ซึ่งจะช่วยเพิ่มคุณภาพชีวิตและส่งเสริมสวัสดิการที่เหมาะสมแก่บุคลากรในส่วนกลาง

การจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับพื้นที่ปฏิบัติงาน โดยพิจารณาภูมิลำเนาเป็นปัจจัยในการบรรจุแต่งตั้ง เช่น บรรจุข้าราชการในพื้นที่ส่วนกลางหรือใกล้เคียงเพื่อลดปัญหาการขอโอนย้ายในอนาคต ลดการโยกย้ายบ่อยครั้ง และเปิดโอกาสให้บุคลากรที่พร้อมปฏิบัติงานในส่วนกลางได้รับการพิจารณาโอนย้ายง่ายขึ้น

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาลักษณะตำแหน่งงานมีความเจริญก้าวหน้าทางด้านอาชีพ สำนักงานเขตจอมทอง จากการสัมภาษณ์พบว่า ลักษณะตำแหน่งงานมีความเจริญก้าวหน้าทางด้านอาชีพ สำนักงานเขตจอมทอง ได้แก่

1. ลักษณะตำแหน่งงานมีความเจริญก้าวหน้าทางด้านอาชีพ สำนักงานเขตจอมทอง คือเจริญก้าวหน้ามีความหลากหลายที่รองรับตำแหน่งใหม่ ซึ่งมีทั้งสำนักงานต่าง ๆ และสำนักงานเขต ตำแหน่งที่ว่างมีเยอะที่จะเจริญเติบโตได้มากกว่า ตำแหน่งที่สูงกว่าว่างเยอะมากขึ้น สามารถเจริญก้าวหน้าได้เร็วขึ้น สายงานประเภทวิชาการเจริญเติบโตได้ถึงระดับอำนวยการได้ในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น (Hierarchy of Needs) ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Abraham Maslow ได้ถูกพัฒนาขึ้นในปี 1940 (Maslow, 1954 อ้างใน รัฐศิริรินทร์ วังกานนท์, 2567, หน้า 18) โดยเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสำนักมนุษยสัมพันธ์ที่ได้รับการกล่าวถึงมากที่สุดทฤษฎีหนึ่ง โดย Maslow ได้เสนอว่าความต้องการของมนุษย์มีทั้งหมด 5 ลำดับขั้น โดยที่ความต้องการขั้นต้นจะต้องได้รับการตอบสนองก่อน จากนั้นมนุษย์จึงจะมีความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้นไป ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการกับทฤษฎีขั้นที่ 5 ได้แก่ ความต้องการประจักษ์ตนเอง (Self-actualization Needs)

2. การปรับเปลี่ยนงานทำให้ได้พัฒนาด้านตนเองในทุก ๆ ด้าน ทั้งความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมประสบการณ์ในความเชี่ยวชาญในสายงานที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

3. ความก้าวหน้าในตำแหน่งที่ดำรงอยู่ปัจจุบันตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งสามารถเลื่อนระดับไปได้ถึงระดับอาวุโส แต่มีขอบเขตจำกัดกล่าวคือกรุงเทพมหานครจะกำหนดระดับอาวุโสให้เฉพาะศูนย์ราชการที่ต้องกำกับดูแลผู้บังคับบัญชาที่มีจำนวนตามที่กำหนดซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นสำนักต่าง ๆ ในหน่วยงานของกรุงเทพมหานครแต่ในส่วนของสำนักงานเขตในตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ กรุงเทพมหานครไม่ได้กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถขึ้นดำรงตำแหน่งอาวุโสได้ซึ่งเป็นข้อเสียเปรียบในส่วนสายงานเดียวกัน

4. สามารถเป็นหัวหน้ากลุ่มงานซึ่งมีอำนาจในการตัดสินใจ ออกความคิดเห็นเสนอต่อผู้บังคับบัญชาได้ และสามารถสลับเปลี่ยนตำแหน่งในตำแหน่งที่เกื้อกูลได้

ผลการวิจัยข้อ 2,3,4 ข้างต้นสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การพิจารณาถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถพิจารณาเป็นมิติต่าง ๆ ได้ 3 มิติ ดังต่อไปนี้ (พิมลวรรณ เชื้อบางแก้ว และคณะ, 2555 อ้างถึงใน วิธนา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2567, หน้า 2-3) มนุษย์เป็นผู้ใช้ปัจจัยการผลิตอื่น ๆ ขององค์การเพื่อผลิตเป็นสินค้าและบริการ ซึ่งการผลิตที่เกิดขึ้นนำไปสู่รายได้และผลกำไรขององค์การ หากมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ หากมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและมีประสิทธิภาพ มีการคัดเลือกการพัฒนาให้มีความรู้และทักษะที่เพียงพอ คนเหล่านี้ย่อมจะให้ปัจจัยการผลิตต่าง ๆ ในการผลิตผลงานที่มีคุณภาพเกิดความคุ้มค่าในการลงทุน สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ และจะนำมาซึ่งผลกำไรขององค์การ ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ มนุษย์มีชีวิต มีจิตใจ มีความต้องการ มีความคาดหวัง มีความรู้ความสามารถ และศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองได้ โดยไม่มีขีดจำกัด จึงทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องยุ่งยากและสลับซับซ้อนมากกว่าการจัดการปัจจัยการผลิตอื่น ๆ การที่องค์การมีทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนองค์การมีทุนทางปัญญา เพราะสติปัญญาของมนุษย์สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การได้ ซึ่งแตกต่างจากสินทรัพย์อื่น เช่น คอมพิวเตอร์ หรือเครื่องใช้สำนักงาน หากยิ่งใช้มูลค่ายิ่งลดลง เพราะเหตุผลนี้ผู้บริหารจึงต้องตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หากไม่เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์จะส่งผลให้องค์การไม่สามารถเก็บรักษาบุคลากรที่ดีเอาไว้ได้ เช่น หากขาดระบบการบริหารค่าตอบแทนที่ดี หรือระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรมไม่มีการพัฒนาบุคลากร สิ่งเหล่านี้ย่อมนำไปสู่การขาดขวัญ กำลังใจในการทำงาน และนำไปสู่การลาออกของพนักงานในที่สุด

กระแสโลกาภิวัตน์และการแข่งขันอย่างไร้พรมแดน ทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากกว่าในอดีต เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่ทุ่มเททุนทางปัญญามาให้กับองค์การ ทำให้องค์การสามารถสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันได้มาก ซึ่งในอดีตฝ่ายบริหารมักมองทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นเพียงปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่ง และไม่มีความสำคัญมากนัก แต่ในปัจจุบันองค์การต้องดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปหลาย ๆ ด้าน ผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการมีทางเลือกมากขึ้นตลอดจนมีความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และวิทยาการในด้านต่าง ๆ ดังนั้น องค์การจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้น แต่การปรับตัวดังกล่าว บุคลากรขององค์การจะต้องมีศักยภาพสูงที่จะสามารถทำงานอย่างหนักและมีประสิทธิภาพ

กล่าวได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ การดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์โดยใช้กลยุทธ์ในการสรรหา คัดเลือก พัฒนา จัดการผลการปฏิบัติงาน จัดการค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์ สุขภาพและความปลอดภัย และกลยุทธ์อื่น ๆ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและประเทศชาติ

5. สามารถนำองค์ความรู้ทั้งหมดนี้มาประยุกต์ใช้เกี่ยวกับการสอบเปลี่ยนจากประเภททั่วไป เป็นประเภทวิชาการ ในตำแหน่งเจ้าพนักงานปกครองปฏิบัติการได้ ซึ่งจะส่งผลให้เจริญก้าวหน้าในสายงาน

6. ค่าตอบแทนและลักษณะงานในการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ

ผลการวิจัยข้อ 5,6 ข้างต้นสอดคล้องกับหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 (สมพงษ์ เกษมสิน, 2516 อ้างถึงใน วิธนา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2567, หน้า 8-9) รวมทั้งได้มีการนำ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันด้วย พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 และต่อมาได้มีการปรับปรุง พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 จนถึงฉบับปัจจุบัน พ.ศ. 2551 ทุกฉบับยังคงยึดหลักการของการทำให้การรับราชการเป็นอาชีพและมีระบบคุณธรรม เป็นแกนหลักในการบริหารข้าราชการมีความมั่นคงในการประกอบอาชีพ ยึดหลักความสามารถ ความเสมอภาคและความเป็นกลางของข้าราชการจนกระทั่งฉบับปัจจุบัน พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้มีการปรับปรุงสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ 1. กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานในแบบผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ หรือ Knowledge Worker โดยมีระบบตำแหน่งรองรับ เมื่อข้าราชการคนหนึ่งทำงาน และเติบโตก้าวหน้าในงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถภายใต้อัตราเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง เป็นการตัดสินใจจากค่าของงาน 2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยึดหลักการอยู่ 4 หลักการ คือ (2.1) หลักคุณธรรม ในการรับคนเข้าทำงานคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลที่ตรงกับงานที่จะต้องรับผิดชอบ ทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพ (2.2) หลักสมรรถนะ ในตำแหน่งต่าง ๆ ต้องการคนที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพ และความเชี่ยวชาญในตำแหน่งนั้น ๆ (2.3) หลักผลงาน การจะพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง จะพัฒนาคนต้องวัดจากผลงาน โดยสอดคล้องกับการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance Based) และการให้เงินค่าตอบแทนก็จ่ายตามผลของงาน (Performance Pay) (2.4) หลักกระจายอำนาจ เป็นการกระจายความรับผิดชอบ และกระจายการปฏิบัติงาน 3. เอาระบบกลไกตลาด ของภาคเอกชนมาเป็นหลักในการพิจารณา กำหนดตำแหน่ง เพื่อดึงดูดคนดี คนเก่งให้เข้ามาในระบบ ในขณะเดียวกันก็รักษาคนดีคนเก่งไว้ในระบบราชการด้วย 4. สร้างระบบบริหารบุคคลแบบใหม่ จากระบบยัดชั้นหรือระดับตำแหน่งเป็นการยึดความสามารถและผลงาน พัฒนารูปแบบการจ้างงานให้มีความหลากหลาย เช่น บางตำแหน่งที่ต้องการความเชี่ยวชาญอาจใช้การจ้างพิเศษ จะมีการสร้างระบบนักบริหารระดับสูงให้การสรรหาทำได้อย่างโปร่งใส เปิดกว้างและยึดหลักความสามารถมากกว่าอำนาจนิยม และดูขนาดกำลังคนให้กะทัดรัดเหมาะสมกับการกิจอย่างเป็นรูปธรรม

ตั้งองค์การขึ้นมา เรียกว่าคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) มีสถานภาพการทำงาน ลักษณะองค์การถึงตุลาการทำหน้าที่ดูแลวินัยเรื่องร้องทุกข์ ร้องเรียนของข้าราชการที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการบริหารงาน รวมทั้งการพิจารณาข้าราชการที่ได้รับการลงโทษอย่างไม่เป็นธรรมก็สามารถอุทธรณ์ได้กับ ก.พ.ค. เช่นกัน

มีการกระจายอำนาจในด้านการกำหนดตำแหน่ง การกระจายอำนาจด้านการประเมินบุคคลและการกระจายอำนาจด้านการจัดสอบ โดยการสอบรวมศูนย์ที่สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ดำเนินการจัดสอบเฉพาะ ภาค ก. เท่านั้น แล้วให้ผู้สอบนำผลสอบภาค ก. ติดต่อไปเพื่อสอบภาค ข. ที่ส่วนราชการนั้น ๆ จัดสอบเอง กระจายอำนาจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปให้ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง ทั้งการจ้างคนเข้าทำงาน การเลื่อนระดับ การให้ทุน - ให้โทษ เป็นต้น

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาผลกระทบจากการปรับเปลี่ยนงานภายในองค์การ

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผลกระทบจากการปรับเปลี่ยนงานภายในองค์การของข้าราชการสำนักงานเขตจอมทอง ได้แก่

1. ตำแหน่งใหม่ต้องศึกษาระเบียบ กฎหมาย ที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมมากขึ้น ศึกษาระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารมากขึ้น เนื่องจากงานสายบริหารทำหน้าที่ที่หลากหลายกว่า ต้องทำความเข้าใจระเบียบ เอกสาร และกฎหมายที่เกี่ยวข้องมากขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดลักษณะองค์การธรรมาภิบาล หลักการขั้นพื้นฐานขององค์การที่มีธรรมาภิบาล Good Governance หรือธรรมาภิบาลนั้น โดยทั่วไปจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการสำคัญ คือ ระบบควบคุมภายในดี (Good System of Control) หมายถึง องค์การมีมาตรฐานการควบคุมภายในที่มีระบบแบบแผนที่สามารถป้องกันความเสี่ยงได้ ภายใต้เงื่อนไขค่าใช้จ่ายของการควบคุมมีไม่มากกว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับการมีระบบควบคุมภายในนั้น ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) องค์การที่มีธรรมาภิบาลพร้อม ควรต้องมีกลไกการบริหาร การจัดการที่มีประสิทธิภาพและสามารถทำงานให้เกิดประสิทธิผล อย่างน้อยในระดับหนึ่งที่ได้คาดหวังไว้ และการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง องค์การที่มีธรรมาภิบาลต้องปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของภาครัฐที่กำหนดไว้ โดยพยายามไม่ปายเปี่ยงหรือหลีกเลี่ยง หรือหลบกฎหมายอย่างไร้จริยธรรม

2. ผลกระทบในทิศทางที่ดี คือ ได้มีโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถ จากการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ ๆ ได้เรียนรู้ทักษะทางการบริหารเพิ่มเติมจากผู้บริหาร ได้ปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงาน และได้ประสานการทำงานร่วมกับบุคลากรกลุ่มใหม่ ๆ ซึ่งถือเป็นโอกาสที่ดีในการพัฒนาตนเอง รวมทั้งยังเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพต่อไปในอนาคตด้วย

3. สามารถร่วมงานกับเพื่อนร่วมงานได้ดี สภาพแวดล้อมดีขึ้น การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างดี

4. ได้รับคำตอบแทนมากขึ้น งานในภาระหน้าที่เพิ่มมากขึ้น และได้เพิ่มทักษะการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายมากขึ้น สามารถเรียนรู้งานใหม่ได้มากขึ้นมีทักษะที่หลากหลายมากขึ้น และพบเจอเพื่อนร่วมงานใหม่ที่จำนวนมาก สามารถเรียนรู้ที่จะอยู่กับจำนวนบุคลากรที่มากขึ้น

ผลการวิจัยข้อ 1,2,3,4 ข้างต้นสอดคล้องกับทฤษฎีกระบวนการแรงจูงใจ กลุ่มของทฤษฎีกระบวนการแรงจูงใจ (Schermerhorn,2005,358-359,อ้างใน รัฐศิริรินทร์ วังกานนท์,2567,หน้า 21-22) ทำให้เข้าใจการเกิดขึ้นของแรงจูงใจและความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ ทฤษฎีกระบวนการสร้างแรงจูงใจในองค์กรประกอบไปด้วย ความเสมอภาค (equity) ความคาดหวัง (expectancy) และการกำหนดเป้าหมาย (goal-setting) 1. ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ซึ่งเป็นที่รู้จักแพร่หลายมาจากงานของ J. Stacy Adams(Schermerhorn,2005,358-359,อ้างใน รัฐศิริรินทร์ วังกานนท์,2567,หน้า 21-22) ที่เกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบทางสังคม เมื่อคนมีความคิดว่าตนเองได้รับการปฏิบัติยังไม่เป็นธรรมจะเกิดการเปรียบเทียบกับผู้อื่น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือการจ่ายค่าตอบแทน พนักงานที่ได้รับค่าจ้างจะเปรียบเทียบกับค่าจ้างที่ตนเองได้รับกับค่าจ้างที่พนักงานคนอื่นได้รับ 2. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Victor Vroom (Schermerhorn, 2005,358-359,อ้างใน รัฐศิริรินทร์ วังกานนท์,2567,หน้า 21-22) ซึ่งอธิบายว่าความคาดหวังของมนุษย์เกิดขึ้นจากปัจจัยความสำคัญสามประการ ได้แก่ ความคาดหวัง การใช้เครื่องมือ และคุณค่า ในการจูงใจพนักงานในองค์กรนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจถึงวิธีคิดของพนักงานต่อสิ่งที่พวกเขาคาดหวัง (2.1) ความคาดหวัง (Expectancy) คือความเชื่อของบุคคลว่าเมื่อทำงานหนักก็ย่อมจะได้ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับผลงาน บุคคลจึงทำงานหลักเพื่อผลลัพธ์ที่เขาคาดว่าจะได้รับ (2.2) การใช้เครื่องมือ (Instrumentality) คือ ความเชื่อของบุคคลที่ว่าผลงานที่สำเร็จย่อมต้องตามด้วยรางวัลและผลลัพธ์ที่ควรได้อื่น ๆ ซึ่งบางครั้งเรียกว่า ความคาดหวังผลงาน- ผลลัพธ์ ดังนั้นเมื่อบุคคลทำงานได้สำเร็จตามที่คาดหวังจะต้องคาดหวังรางวัลที่เขาปรารถนา ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงผลงานกับรางวัล (2.3) คุณค่า (Valence) คือ คุณค่าที่บุคคลให้ต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากงาน สำหรับความพึงพอใจของบุคคลต่อรางวัลที่ได้รับนั้นจะมีมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นกับคุณค่าที่เขาให้ต่อผลลัพธ์นั้น ๆ 3. ทฤษฎีกำหนดเป้าหมาย (Goal-setting Theory) ซึ่งบางครั้งเรียกว่า ความคาดหวังพยายาม-ผลงาน เป็นทฤษฎีที่ได้ถูกอธิบายไว้โดย Edwin Locke (Schermerhorn,2005,358-359,อ้างใน รัฐศิริรินทร์ วังกานนท์,2567,หน้า 21-22) ภายใต้ความเชื่อว่าเมื่อบุคคลพยายามอย่างเต็มที่ เขาจะสามารถทำผลงานได้อย่างที่คาดหวัง ซึ่งตามแนวคิดนี้เชื่อว่าเป้าหมายจะสามารถสร้างแรงจูงใจได้หากเป้าหมายได้ถูกกำหนดไว้อย่างดี คือ เป้าหมายจะต้องมีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ มีความท้าทาย และเป็นไปได้ที่จะบรรลุ

5. ที่ทำงานเดิมขาดอัตรากำลังบุคลากรในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้คนที่เหลือต้องรับภาระปฏิบัติงานแทน

ผลการวิจัยข้อ 5 ข้างต้นสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติในการขยายของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ และการขอสงวนตำแหน่งว่าง

การแต่งตั้งย้ายข้าราชการ 1.ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ผู้ใดจะขยายต้องปฏิบัติราชการในตำแหน่งเดิมติดต่อกันมาไม่น้อยกว่า 2 ปี และจะต้องเสนอเรื่องโดยผ่านต้นสังกัด 2.การแต่งตั้งย้ายข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง ถ้ามีตำแหน่งว่างที่หน่วยงานใดและมีผู้ยื่นความประสงค์ขยายไปดำรงตำแหน่งนั้นตรงกันให้พิจารณาผู้ที่ดำรงตำแหน่งในสังกัดเดิมนานกว่า 3.การพิจารณาขยายข้าราชการตามบันทึกที่ต้นสังกัดเสนอมานั้น หากพ้นกำหนด 1 ปีแล้ว ยังไม่มีตำแหน่งว่าง ถ้าข้าราชการผู้นั้นยังมีความประสงค์ขยายให้เสนอเรื่อง

โดยผ่านต้นสังกัดมาใหม่ 4.ในกรณีที่มีความจำเป็นเพื่อประโยชน์แก่ราชการ ปลัดกรุงเทพมหานครอาจสั่งการเป็นอย่างอื่น แตกต่างจากที่กำหนดไว้

หลักเกณฑ์การรับโอนข้าราชการตามกฎหมายอื่น และพนักงานเทศบาลมาบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานคร ตามมาตรา 10 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 นอกจากจะถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการรับโอนที่กำหนดไว้ใน มติ ก.ก. ครั้งที่ 2/2527 เมื่อวันที่ 30 มกราคม 2527 แล้ว ให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์เพิ่มเติมต่อไปนี้ด้วย

แนวทางปฏิบัติในการขอสงวนตำแหน่งว่าง และกำหนดแนวทางปฏิบัติในการขอสงวนตำแหน่งว่าง ดังนี้ 1. ให้องค์กรขอสงวนตำแหน่งว่างในสังกัดได้เฉพาะตำแหน่งที่จะพิจารณาบรรจุหรือแต่งตั้งข้าราชการภายในสังกัดเท่านั้น โดยให้มีบันทึกแจ้งขอสงวนตำแหน่งว่างไปยังสำนักงานการเจ้าหน้าที่ก่อนออกคำสั่งทุกครั้ง 2. ให้องค์กรออกคำสั่งแต่งตั้งข้าราชการ ให้แล้วเสร็จและส่งสำเนาคำสั่งไปยังสำนักงานการเจ้าหน้าที่ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายใน 30 วันนับแต่วันที่มิบันทึกขอสงวนตำแหน่ง หากพ้นกำหนดดังกล่าวแล้วให้ถือว่า การขอสงวนตำแหน่งดังกล่าวเป็นอันยกเลิก และให้สำนักงานการเจ้าหน้าที่นำตำแหน่งดังกล่าวไปใช้ในการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการได้ การสงวนตำแหน่งว่างให้กระทำได้เพียงครั้งเดียวในตำแหน่งเดียวกัน จะขอสงวนซ้ำอีกไม่ได้ ถ้าเป็นตำแหน่งที่มีการขึ้นบัญชีสอบคัดเลือกหรือบัญชีสอบแข่งขัน ให้ดำเนินการแต่งตั้งข้าราชการให้แล้วเสร็จภายใน 15 วันนับตั้งแต่วันที่สงวนตำแหน่ง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการติดตามและประเมินผลความพึงพอใจของข้าราชการสำนักงานเขตจอมทองหลังจากได้รับการปรับเปลี่ยนงานแล้ว
2. ควรมีการจัดอบรมและพัฒนาความรู้ในสายงานใหม่หลักจากการปรับเปลี่ยนงาน เพื่อเพิ่มความมั่นใจในการทำงานของข้าราชการ
3. ควรมีการให้ค่าตอบแทนเป็นแรงจูงใจหรือสวัสดิการเพิ่มเติมหรับงานที่มีความยาก ความรับผิดชอบสูง หรือเสี่ยงต่อภาวะหมดไฟ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษากลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติมให้มีความหลากหลายมากขึ้น เพื่อทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจย้ายสลับหน้าที่ภายในองค์กรของข้าราชการสำนักงานเขตจอมทอง
2. ควรศึกษาลักษณะตำแหน่งงานที่มีความเจริญก้าวหน้าทางด้านอาชีพให้มีความหลากหลายมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.(ม.ป.ป.).การกำหนดค่าตอบแทน. ค้นเมื่อวันที่ 14

พฤษภาคม 2568, จาก<https://ms.udru.ac.th/asst.prof.benchamat/4knowledgesources/createdthaibooks/hrm/chapter9.pdf>

โครงการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.(2566).เอกสารแนะนำวิชา PAD 7096 การค้นคว้าอิสระ:

ข้อเสนอแนะทั่วไปเกี่ยวกับการทำรายงานวิชา PAD 7096 การค้นคว้าอิสระ.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง,โครงการรัฐประศาสนศาสตร

จักรภพ ศรมณี.(2567).เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 7302 การพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์:เศรษฐศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์.กรุงเทพมหานคร:มหาวิทยาลัยรามคำแหง,

โครงการรัฐประศาสนศาสตร

ประกาศกรุงเทพมหานคร.(2549).(2549, เมษายน 27). ราชกิจจานุเบกษา, 123 ตอนที่ 44 ง

เปิดพจนานุกรม.(2568).ค้นหาคำศัพท์ ค้นเมื่อ 14 พฤษภาคม 2568, จาก

<https://dict.longdo.com/search>

พจนานุกรม.(2568).พจนานุกรม ค้นเมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2568, จาก

<https://www.sanook.com/dictionary/dict/dict-th-th-royal-institute/search>

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528.(2528,สิงหาคม 20).หน้า 1

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2554.

(2554,พฤษภาคม 16).หน้า 2

พัชรินทร์ ลุนปุย.(2567, หน้า3-5).ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจโอนย้ายของข้าราชการ (ส่วนกลาง)

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.รวมบทความวิจัย การศึกษาอิสระของนักศึกษาโครงการ

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย

รามคำแหง

รัฐศิริรินทร์ วังกานนท์.(2567).เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6201 องค์การและนวัตกรรม

ในองค์กร:ทฤษฎีกระบวนการของแรงจูงใจ.กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง,

โครงการรัฐประศาสนศาสตร

วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล.(2567).เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6301 การจัดการทรัพยากร

มนุษย์ร่วมสมัย:การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย.กรุงเทพมหานคร:มหาวิทยาลัย

รามคำแหง,โครงการรัฐประศาสนศาสตร

วิโรจน์ ก่อสกุล.(2567).เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD6102 ระเบียบวิธีวิจัยทาง

รัฐประศาสนศาสตร:วิธีการเขียนข้อเสนอการวิจัย(Research Proposal).กรุงเทพมหานคร:

มหาวิทยาลัยรามคำแหง,โครงการรัฐประศาสนศาสตร

วิกิพีเดีย.(2568).เขตจอมทอง.ค้นเมื่อ 14 พฤษภาคม 2568, จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/>

เขตจอมทอง

ศุภัทรา อำนวยสวัสดิ์.(2567).เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6101 ขอบข่ายและ

แนวคิดเชิงทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์:การจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์.กรุงเทพมหานคร:

มหาวิทยาลัยรามคำแหง,โครงการรัฐประศาสนศาสตร์

ศรัณวิชญ์ พึ่งภักดีชื่นเกษม.(2566, หน้า1-2).ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจขอโอนย้ายของข้าราชการ

กรณีศึกษากรมทรัพยากรน้ำบาดาล กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม.รวม

บทความวิจัย การศึกษาอิสระของนักศึกษาโครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง

สำนักงานเขตจอมทอง.(2568).อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขต.ค้นเมื่อ 14 พฤษภาคม 2568, จาก

<https://webportal.bangkok.go.th/chomthong/page/sub>