กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการธุรการ กรณีศึกษาสำนักงานอัยการสูงสุด*

Human Resource Management Strategies to Enhance Organizational Commitment among Administrative Civil Servants: A Case Study of the Office of the Attorney General

กัญญ์วรา สุขเข[1]

Kanvara Sukkhe

6714832013@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร 2) ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร 3) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และ 4) เสนอแนวทางพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุด เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาเอกสารและเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 12 ราย ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล 1 ราย นักทรัพยากรบุคคล 5 ราย และข้าราชการธุรการจากหน่วยงานภายในสำนักงานอัยการสูงสุด 6 ราย ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ที่ส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยการได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนาและการเรียนรู้ การบริหารผลการปฏิบัติงานและรางวัล การสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร และการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน ปัจจัยจูงใจสำคัญ ได้แก่ ความสำเร็จและการได้รับการยอมรับ ลักษณะงานที่มีคุณค่า ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และโอกาสพัฒนาตนเอง ส่วนปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ นโยบาย การบังคับบัญชา ค่าตอบแทน สวัสดิการ ความสัมพันธ์ และความมั่นคงปัญหาสำคัญ ได้แก่ การกระจายอัตรากำลังไม่เหมาะสม เส้นทางความก้าวหน้าและการประเมินผลไม่ชัดเจนโอกาสพัฒนาไม่ทั่วถึง การสื่อสารไม่เพียงพอ และขั้นตอนการทำงานซ้ำซ้อนที่กระทบต่อคุณภาพชีวิตแนวทางพัฒนาประกอบด้วย การบริหารบุคลากรอย่างเป็นธรรมและใช้ข้อมูลเป็นฐาน การสร้างเส้นทางความก้าวหน้าและการสร้างประสบการณ์การทำงานที่มีคุณค่า เพื่อเพิ่มความไว้วางใจ ความทุ่มเท และการคงอยู่กับองค์กร

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์; ความผูกพันต่อองค์กร; แรงจูงใจในการทำงาน

Keywords: Human Resource Management Strategy; Organizational Commitment; Work Motivation

---

* บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระ เรื่องกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการธุรการ : กรณีศึกษาสำนักงานอัยการสูงสุด

[1]นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

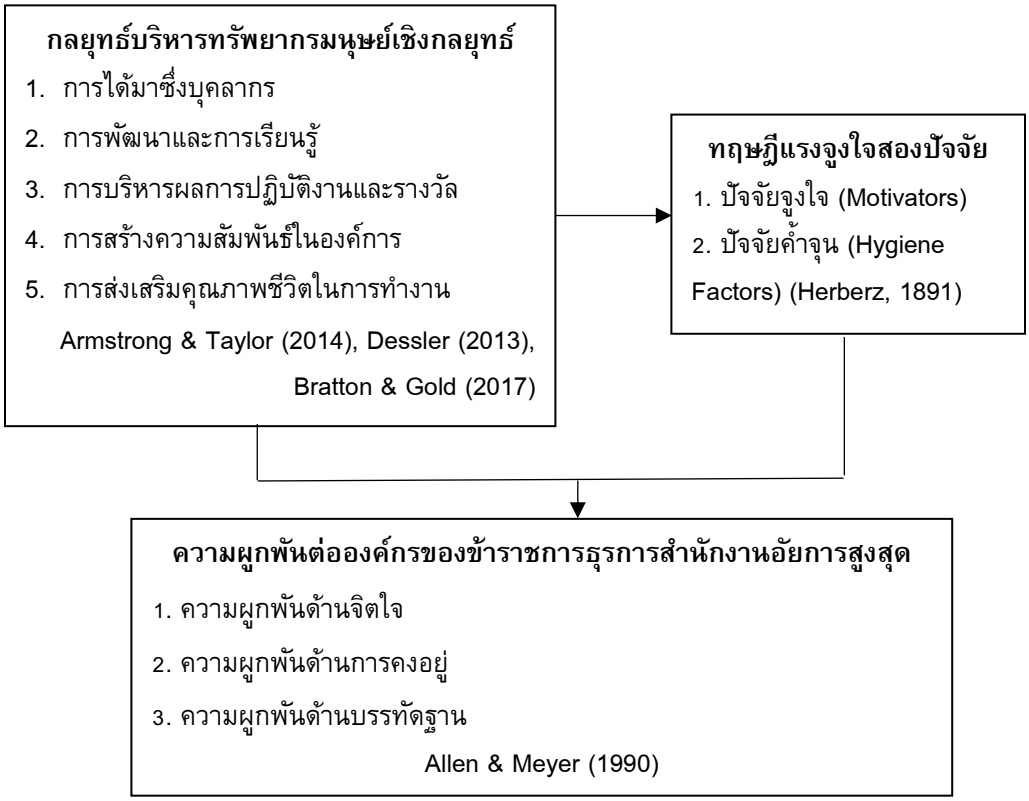
บทนำ

สำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งเป็นองค์กรตามรัฐธรรมนูญที่มีบทบาทสำคัญในการอำนวยความยุติธรรม รักษาผลประโยชน์ของรัฐ คุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชน ตลอดจนพัฒนากระบวนการยุติธรรม ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรแห่งความยุติธรรมของสังคม เพื่อความมั่นคงของชาติและความผาสุกของประชาชน” รวมทั้งมีพันธกิจด้านการพัฒนาศักยภาพองค์กรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกบนฐานความเชี่ยวชาญ (สำนักงานอัยการสูงสุด, 2569ก) การดำเนินภารกิจดังกล่าวให้บรรลุผลสำเร็จมิได้อาศัยเพียงพนักงานอัยการเท่านั้น แต่ยังต้องพึ่งพาการสนับสนุนจากข้าราชการธุรการ ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนงานด้านการบริหารและงานสนับสนุนในทุกมิติ อันเป็นกลไกที่ช่วยให้การปฏิบัติภารกิจของสำนักงานอัยการสูงสุดดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับนโยบาย “Justice for People” ที่มุ่งอำนวยความยุติธรรมอย่างทั่วถึง โปร่งใส และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน (สำนักงานอัยการสูงสุด, 2568) อย่างไรก็ตาม แม้ว่าสำนักงานอัยการสูงสุดจะกำหนดแนวทางพัฒนาองค์กรไว้อย่างชัดเจน โดยมุ่งสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน พัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากร และเตรียมความพร้อมต่อสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ (สำนักงานอัยการสูงสุด, 2569ข) แต่ในทางปฏิบัติข้าราชการธุรการยังต้องปฏิบัติงานที่มีปริมาณเพิ่มขึ้นและมีความซับซ้อนตามการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม ขณะเดียวกันยังต้องตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อการให้บริการภาครัฐในระดับสูงขึ้น ประกอบกับประเด็นด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ ระบบการพัฒนาบุคลากร การบริหารผลการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งอาจส่งผลต่อขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในระยะยาว

สถานการณ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อการธำรงรักษาข้าราชการธุรการที่มีศักยภาพ ความรู้ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านไว้กับองค์กร เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรไม่ได้สะท้อนเพียงความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ความตั้งใจคงอยู่กับองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวม หากบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรลดลง อาจนำไปสู่ความตั้งใจลาออก การขอย้าย หรือการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ซึ่งกระทบต่อประสิทธิภาพและความต่อเนื่องของภารกิจองค์กร ทั้งนี้ ผลการสำรวจของสำนักงาน ก.พ. (2567) ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยเกี่ยวกับตัวงาน ทีมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา สภาพแวดล้อมในการทำงาน สุขภาวะ และความมั่นคงในอาชีพ ล้วนเกี่ยวข้องกับความผูกพันของบุคลากรภาครัฐ สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาศักยภาพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการสร้างแรงจูงใจ ดังนั้น การศึกษากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมจึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างความผูกพันและการรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าไว้กับสำนักงานอัยการสูงสุด

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงกำหนดกรอบแนวคิด โดยประยุกต์แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของ Armstrong and Taylor (2014), Dessler (2013) และ Bratton and Gold (2017) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) การได้มาซึ่งบุคลากร 2) การพัฒนาและการเรียนรู้ 3) การบริหารผลการปฏิบัติงานและรางวัล 4) การสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร และ 5) การส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน ร่วมกับทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของ Herzberg ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน เพื่ออธิบายกลไกที่เชื่อมโยงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร สำหรับความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยประยุกต์แนวคิดของ Allen and Meyer (1990) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความผูกพันด้านจิตใจ 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่ และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานโดยกรอบแนวคิดดังกล่าวแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และแรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุด



วิธีดำเนินการวิจัย

ใช้การศึกษาข้อมูลจากเอกสารและเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างดังนี้

1. ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งปฏิบัติงานในพื้นที่ตั้งส่วนกลาง ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

โดยพิจารณาจากตำแหน่ง หน้าที่ ความรู้ ประสบการณ์ และความเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมจำนวน 12 ราย ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 ราย
2. ข้าราชการธุรการ ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล สังกัดสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 5 ราย
3. ข้าราชการธุรการจากหน่วยงานภายในสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งที่แตกต่างกัน จำนวน 6 ราย ตำแหน่งละ 1 ราย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) สำหรับสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นรายบุคคล โดยกำหนดแนวคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดการวิจัย ครอบคลุมประเด็นดังต่อไปนี้

1. สภาพการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานอัยการสูงสุด
2. การได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนาและการเรียนรู้ การบริหารผลการปฏิบัติงานและรางวัล การสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร และการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน
3. ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงาน
4. ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน
5. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร
6. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมสำหรับสำนักงานอัยการสูงสุด

หลังจากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยเริ่มจากการถอดความการสัมภาษณ์ ตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของข้อมูล จากนั้น จัดหมวดหมู่ และแยกประเด็นตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดการวิจัย แล้วเปรียบเทียบข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละรายเพื่อค้นหาความสอดคล้อง ความแตกต่าง และประเด็นที่เกิดขึ้นร่วมกัน หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ก่อนสังเคราะห์เป็นข้อค้นพบเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ แรงจูงใจ และความผูกพันต่อองค์กร และนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) พร้อมจัดทำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่เหมาะสม

ผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

1.1 ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโยกย้าย และการจัดวางบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่ง ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการสร้างความผูกพันต่อองค์กร แม้สำนักงานอัยการสูงสุดจะมีกฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ในการบริหารบุคลากรอย่างชัดเจน แต่ยังพบข้อจำกัดด้านความเพียงพอและการกระจายอัตรากำลังให้สอดคล้องกับปริมาณงาน บางหน่วยงานมีภารกิจเพิ่มขึ้นแต่อัตรากำลังยังคงเดิม ทำให้บุคลากรต้องรับผิดชอบงานหลายด้านและเกิดความเหนื่อยล้า

นอกจากนี้ การแต่งตั้งและโยกย้ายควรพิจารณาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความถนัด ความสมัครใจ และเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรควบคู่กัน เมื่อบุคลากรได้รับการจัดวางให้ตรงกับความสามารถ และได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม จะช่วยเพิ่มความพึงพอใจ ความไว้วางใจ และความต้องการคงอยู่กับองค์กร

2. ด้านการพัฒนาและการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง สะท้อนถึงการพัฒนาและการเรียนรู้ทำให้บุคลากรรับรู้ว่าองค์กรเห็นคุณค่าและสนับสนุนการเติบโตของตน สำนักงานอัยการสูงสุดมีการจัดฝึกอบรมด้านกฎหมาย ระเบียบราชการ เทคโนโลยีสารสนเทศ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม หลักสูตรควรพัฒนาจากการสำรวจความต้องการและสมรรถนะที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปใช้ได้จริง อีกทั้งควรกำหนดหลักเกณฑ์การเข้ารับการฝึกอบรมอย่างชัดเจนและกระจายโอกาสอย่างทั่วถึง นอกจากนี้ ระบบพี่เลี้ยงและการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรรุ่นใหม่เรียนรู้งาน ปรับตัว และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานได้รวดเร็วขึ้น ดังนั้น องค์กรควรจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เส้นทางการเรียนรู้ตามตำแหน่ง และระบบพี่เลี้ยงอย่างเป็นรูปธรรม

3. ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานและรางวัล อยู่ในระดับปานแสดงให้เห็นว่าความชัดเจนและความเป็นธรรมของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานส่งผลต่อแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรโดยตรง แม้องค์กรจะมีหลักเกณฑ์การประเมินอย่างเป็นทางการ แต่ตัวชี้วัดควรสอดคล้องกับลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง โดยพิจารณาทั้งปริมาณ คุณภาพ ความยาก ความรับผิดชอบ และพฤติกรรมการทำงาน หากบุคลากรรับรู้ว่าความทุ่มเทและผลงานไม่ได้รับการสะท้อนผ่านผลการประเมินอย่างเหมาะสม อาจทำให้แรงจูงใจและความเชื่อมั่นต่อองค์กรลดลง นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญกับรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น การยกย่องชมเชย การกล่าวขอบคุณ การมอบโอกาสรับผิดชอบงานสำคัญ และการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา ซึ่งช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าผลงานและความทุ่มเทของตนได้รับการยอมรับ

4. ด้านการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร อยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ สูงที่สุด เป็นลำดับที่ 1 จากปัจจัยทั้งหมด 5 ด้าน และเป็นเพียงด้านเดียวที่ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การสื่อสารภายในและการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม เป็นองค์ประกอบสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร บรรยากาศการทำงานที่บุคลากรช่วยเหลือและไว้วางใจกันสามารถลดความกดดันจากภาระงานและสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม อย่างไรก็ตาม การสื่อสารที่ล่าช้า ไม่ครบถ้วน หรือไม่ทั่วถึง อาจนำไปสู่ความเข้าใจคลาดเคลื่อนและความรู้สึกไม่เท่าเทียม องค์กรจึงควรส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทางเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น และพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้มีทักษะในการรับฟัง อธิบายเป้าหมาย และจัดการข้อร้องเรียนหรือความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม เพื่อสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือภายในองค์กร

5. ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งจัดเป็นลำดับที่ 3 คุณภาพชีวิตในการทำงานสัมพันธ์กับความพึงพอใจ แรงจูงใจ และความตั้งใจคงอยู่กับองค์กร แม้ข้าราชการธุรการจะได้รับความมั่นคงและสวัสดิการตามระบบราชการ แต่ยังต้องการระบบดูแลที่ครอบคลุมทั้งสุขภาพกาย สุขภาพใจ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการให้ความช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหา นอกจากนี้ การมีบุคลากรไม่เพียงพอและการกระจายงานไม่เหมาะสมทำให้บุคลากรต้องรับผิดชอบงานต่อเนื่องและส่งผลกระทบต่อความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ขณะเดียวกัน ระบบเทคโนโลยีที่ไม่เชื่อมโยงกันและการทำงานซ้ำซ้อนระหว่างระบบ

อิเล็กทรอนิกส์กับเอกสารยังเพิ่มภาระให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น องค์กรควรปรับปรุงการจัดสรรภาระงาน สภาพแวดล้อม อุปกรณ์ ระบบเทคโนโลยี และระบบดูแลบุคลากรให้สามารถเข้าถึงได้จริง

โดยสรุป กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้านมีความเชื่อมโยงกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการธุรการ การบริหารบุคลากรที่เหมาะสม เป็นธรรม เปิดโอกาสให้พัฒนา ยอมรับผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดี และใส่ใจคุณภาพชีวิต จะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าองค์กรเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับตน ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจ ความภาคภูมิใจ ความเต็มใจทุ่มเท และความต้องการคงอยู่กับสำนักงานอัยการสูงสุดในระยะยาว

ตารางที่ 1 แสดงปัจจัยด้านกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระดับ	ลำดับ
1. ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร	ปานกลาง	5
2. ด้านการพัฒนาและการเรียนรู้	ปานกลาง	2
3. ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานและรางวัล	ปานกลาง	4
4. ด้านการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร	มาก	1
5. ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน	ปานกลาง	3
ภาพรวม	**ปานกลาง**	

ที่มา : สรุปโดยผู้วิจัย

2. ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

1. ปัจจัยจูงใจ ที่ทำให้ข้าราชการธุรการเกิดความกระตือรือร้นและเต็มใจทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ลักษณะงานที่มีคุณค่า ความสำเร็จของงานความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับ โอกาสในการพัฒนาตนเอง และความก้าวหน้า โดยเฉพาะการรับรู้ว่างานสนับสนุนของตนมีส่วนช่วยให้ภารกิจด้านกระบวนการยุติธรรมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจและเห็นคุณค่าของงาน นอกจากนี้ การมีเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจนและการได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบงานสำคัญ ยังทำให้บุคลากรรู้สึกว่าองค์กรยอมรับความสามารถของตน ส่งผลให้มีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง เต็มใจทุ่มเท และเกิดความผูกพันด้านจิตใจต่อองค์กรมากขึ้น

2. ปัจจัยค้ำจุน จัดเป็นอันดับที่ 2 ประกอบด้วย นโยบายและการบริหารงาน การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เงินเดือนและสวัสดิการ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ความมั่นคงในอาชีพ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว โดยความมั่นคงและสวัสดิการเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรต้องการคงอยู่กับองค์กร แต่ไม่เพียงพอต่อการสร้างความผูกพันด้านจิตใจ หากบุคลากรไม่ได้รับความเป็นธรรม ขาดโอกาสก้าวหน้า หรือปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะสม ดังนั้น องค์กรควรจัดให้มีภาระงาน อุปกรณ์ ข้อมูล และการสนับสนุนที่เพียงพอ ควบคู่กับการสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศการทำงานที่ดี เพื่อลดความไม่พึงพอใจและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

ตาราง 2. แสดงปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระดับ	ลำดับ
1. ปัจจัยจูงใจ	**มาก**	**1**
1.1 ลักษณะงานที่มีคุณค่า	มาก	1
1.2 ความสำเร็จของงาน	มาก	2
1.3 ความรับผิดชอบ	มาก	3
1.4 การได้รับการยอมรับ	มาก	4
1.5 โอกาสในการพัฒนาตนเอง	มาก	5
1.6 ความก้าวหน้า	ปานกลาง	6
2. ปัจจัยค้ำจุน	**ปานกลาง**	**2**
2.1 ความมั่นคงในอาชีพ	มาก	1
2.2 เงินเดือนและสวัสดิการ	มาก	2
2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร	มาก	3
2.4 การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา	มาก	4
2.5 นโยบายและการบริหารงาน	ปานกลาง	5
2.6 สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ปานกลาง	6
2.7 ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว	ปานกลาง	7
ภาพรวม	**มาก**	

ที่มา : สรุปโดยผู้วิจัย

3. ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ประการแรก การกระจายอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับภาระงาน มีผลต่อความผูกพันในองค์กร โดยทำให้บุคลากรมีภาระงานเกินศักยภาพ เกิดความเหนื่อยล้า ความพึงพอใจลดลง และรู้สึกว่าองค์กรไม่ให้ความสำคัญกับสภาพการทำงานที่แท้จริง บางหน่วยงานมีบุคลากรไม่เพียงพอ ขณะที่ปริมาณงานมีความซับซ้อนของงานเพิ่มขึ้น รวมถึงทักษะของบุคลากรบางส่วนไม่ตรงกับลักษณะงาน ดังคำอธิบายดังนี้ “ปัญหาไม่ใช่เพียงจำนวนคน แต่เป็นการกระจายคนให้ตรงกับปริมาณและประเภทงาน หากใช้จำนวนกรอบอัตรากำลังเดิม โดยไม่ดูภารกิจที่เปลี่ยนแปลง ก็จะเกิดความไม่สมดุล” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, 2569)

ประการที่สอง ระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพไม่ชัดเจน ทำให้บุคลากรไม่สามารถวางแผนพัฒนาตนเองในระยะยาว แรงจูงใจลดลง และอาจพิจารณาขอย้ายตำแหน่งหรือหน่วยงาน บุคลากรบางตำแหน่งไม่เห็นเส้นทางความก้าวหน้า โดยเฉพาะตำแหน่งที่มีกรอบระดับสูงจำกัด และขาดข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะหรือผลงานที่จำเป็นต่อการเลื่อนระดับ ดังคำอธิบายดังนี้ “ถ้าเห็นเส้นทางชัดว่าต้องมีความรู้หรือผลงานด้านใด จึงจะก้าวหน้าได้ จะทำให้วางแผนตนเองได้ แต่ปัจจุบันบางตำแหน่งยังมองไม่เห็นโอกาสในระยะยาว” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11, 2569)

ประการที่สาม การประเมินผลไม่สะท้อนภาระงานที่แท้จริง ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าผลงานไม่ได้รับการยอมรับอย่างเป็นธรรม ส่งผลให้แรงจูงใจและความไว้วางใจต่อระบบบริหารลดลงงานสนับสนุน งานตรวจสอบ

และงานป้องกันปัญหาวัดผลเป็นจำนวนชิ้นได้ยาก การใช้ปริมาณงานเป็นเกณฑ์หลัก จึงไม่สะท้อนคุณค่าและความรับผิดชอบของงานอย่างครบถ้วน ดังคำอธิบายดังนี้ “งานบางอย่างเป็นงานป้องกันปัญหา หากทำดีจะไม่มีปัญหาเกิดขึ้น จึงมองเห็นผลงานได้ยาก ต่างจากงานที่มีผลผลิตเป็นจำนวนชิ้นชัดเจน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9, 2569)

ประการที่สี่ โอกาสในการพัฒนาไม่ทั่วถึง ทำให้เกิดความรู้สึกเหลื่อมล้ำและไม่เป็นธรรม ลดโอกาสก้าวหน้าและความเชื่อมั่นว่าองค์กรสนับสนุนการเติบโตของบุคลากร ภาระงานและการขาดผู้ปฏิบัติงานทดแทนทำให้บุคลากรบางส่วนไม่สามารถเข้าร่วมการฝึกอบรมหรือกิจกรรมพัฒนาได้ โดยผู้ที่มีภาระงานมากกลับมีโอกาสพัฒนาน้อย ดังคำอธิบายดังนี้ “บางครั้งอยากเข้าอบรม แต่ไม่สามารถละจากงานได้ เพราะไม่มีคนทำงานแทน จึงกลายเป็นว่าคนที่มีภาระงานมากกลับมีโอกาส พัฒนาน้อย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7, 2569)

ประการที่ห้า การสื่อสารภายในและการมีส่วนร่วมไม่เพียงพอ ทำให้บุคลากรไม่เข้าใจความสำคัญของนโยบาย ไม่รู้สึกมีส่วนร่วม และให้ความร่วมมือกับองค์กรลดลง นโยบายบางเรื่องถูกถ่ายทอดในลักษณะคำสั่งโดยขาดคำอธิบายเกี่ยวกับเหตุผล เป้าหมาย และผลที่คาดว่าจะได้รับ รวมถึงไม่มีช่องทางให้บุคลากรซักถามหรือเสนอความคิดเห็นอย่างเพียงพอ ดังคำอธิบายดังนี้ “บางนโยบายเมื่อมาถึงผู้ปฏิบัติอาจมีเพียงคำสั่ง แต่ไม่มีคำอธิบายเหตุผลหากบุคลากรเข้าใจที่มาและเป้าหมายจะให้ความร่วมมือได้มากกว่า” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10, 2569)

ประการที่หก ภาระงานและคุณภาพชีวิตในการทำงาน ทำให้เกิดความเหนื่อยล้า ความเครียด และความพึงพอใจในการทำงานลดลง นำไปสู่ความต้องการขอย้ายหรือเปลี่ยนสายงาน ขั้นตอนการทำงานซ้ำซ้อนระหว่างเอกสารและระบบดิจิทัล รวมถึงอัตรากำลังไม่เพียงพอ ทำให้บุคลากรมีภาระงานต่อเนื่องและไม่สามารถรักษาสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานได้ ดังคำอธิบายดังนี้ “เมื่อระบบยังต้องทำทั้งเอกสารและข้อมูลดิจิทัลงานจึงไม่ได้ลดลงจริง หากลดขั้นตอนซ้ำซ้อนได้จะช่วยทั้งประสิทธิภาพและคุณภาพชีวิต” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12, 2569)

4.แนวทางพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร

ประกอบด้วย 6 แนวทาง ดังนี้

1. พัฒนาระบบวางแผนอัตรากำลังตามภาระงานจริง สำนักงานอัยการสูงสุดควรวิเคราะห์อัตรากำลังเป็นรายหน่วยงาน โดยพิจารณาทั้งปริมาณงาน ความซับซ้อนของภารกิจ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ควบคู่กับการจัดทำฐานข้อมูลความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของบุคลากร เพื่อใช้ประกอบการจัดสรรอัตรากำลัง การแต่งตั้ง การโยกย้าย และการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะของแต่ละบุคคล แนวทางดังกล่าวจะช่วยลดความไม่สมดุลของกำลังคน ทำให้บุคลากรสามารถใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่ และรับรู้ถึงความเป็นธรรมในการบริหารบุคลากร

2. จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าและแผนพัฒนารายบุคคล องค์กรควรกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน โดยระบุความรู้ สมรรถนะ ประสบการณ์ และผลงานที่จำเป็นต่อการเติบโตในสายอาชีพ พร้อมจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้สอดคล้องกับศักยภาพและเป้าหมายของบุคลากร รวมทั้งสนับสนุนการฝึกอบรม ระบบพี่เลี้ยง และโอกาสเรียนรู้อย่างทั่วถึง เมื่อบุคลากรมองเห็นอนาคตและสามารถวางแผนความก้าวหน้าของตนภายในองค์กรได้ จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจและความต้องการคงอยู่กับองค์กรในระยะยาว

3. พัฒนาระบบประเมินผลและการยกย่องที่เป็นธรรม พบว่า ระบบประเมินผลควรสอดคล้องกับลักษณะและความรับผิดชอบของงานแต่ละประเภท โดยใช้เกณฑ์ทั้งเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และพฤติกรรมในการทำงาน พร้อมเปิดเผยหลักเกณฑ์และแจ้งผลการประเมินอย่างชัดเจน นอกจากนี้ การยกย่องควรครอบคลุม

ทั้งผลงานรายบุคคล ผลงานของทีม และงานสนับสนุนเบื้องหลังที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกกลุ่มรับรู้ว่าความพยายามและผลงานของตนได้รับการยอมรับอย่างเป็นธรรม

4. ส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทางและการมีส่วนร่วม องค์กรควรพัฒนาช่องทางให้บุคลากรสามารถเสนอความคิดเห็น สะท้อนปัญหา และมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางดำเนินงาน พร้อมจัดให้มีกระบวนการตอบกลับและแจ้งผลการพิจารณาข้อเสนออย่างชัดเจน ไม่ว่าข้อเสนอนั้นจะได้รับการนำไปใช้หรือไม่ก็ตาม นอกจากนี้ ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาควรอธิบายเหตุผล เป้าหมาย และผลที่คาดว่าจะได้รับจากนโยบาย เพื่อสร้างความเข้าใจ การยอมรับ ความไว้วางใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

5. พัฒนาคุณภาพชีวิตและลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน สำนักงานอัยการสูงสุดควรกำหนดการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง โดยครอบคลุมการจัดสรรภาระงาน อุปกรณ์และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความปลอดภัย สุขภาพกายและใจ และความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว พร้อมทั้งปรับปรุงกระบวนการทำงานและเชื่อมโยงระบบข้อมูลเพื่อลดความซ้ำซ้อนระหว่างเอกสารกับระบบดิจิทัล ซึ่งจะช่วยลดภาระงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

6. สร้างวัฒนธรรมการยอมรับและเห็นคุณค่าของข้าราชการธุรการ องค์กรควรสื่อสารให้บุคลากรมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างงานสนับสนุนกับความสำเร็จของภารกิจหลักด้านกระบวนการยุติธรรม รวมทั้งยกย่องบทบาทและผลงานของข้าราชการธุรการอย่างเหมาะสม เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับผิดชอบงานสำคัญและแสดงศักยภาพของตน การรับรู้ว่างานมีคุณค่าและได้รับการยอมรับจะช่วยสร้างความภาคภูมิใจ แรงจูงใจ และความผูกพันด้านจิตใจต่อองค์กร

จากแนวทางทั้ง 6 ด้าน สามารถสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. กลยุทธ์การบริหารบุคลากรด้วยความเป็นธรรมและใช้ข้อมูลเป็นฐาน ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลังตามภาระงานจริง การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับสมรรถนะ และการประเมินผลด้วยหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและโปร่งใส

2. กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรและสร้างเส้นทางความก้าวหน้า ประกอบด้วย การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้า แผนพัฒนารายบุคคล ระบบพี่เลี้ยง และการจัดสรรโอกาสเรียนรู้อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

3. กลยุทธ์การสร้างประสบการณ์การทำงานที่มีคุณค่าและคุณภาพชีวิตที่ดี ประกอบด้วย การสื่อสารแบบสองทาง การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม การยอมรับผลงาน การลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน และการส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว

โดยสรุป การพัฒนากลยุทธ์ทั้ง 3 ประการควรดำเนินการอย่างเชื่อมโยงกัน เพื่อทำให้บุคลากรรับรู้ถึงความเป็นธรรม มองเห็นโอกาสเติบโต ได้รับการยอมรับ และมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี ซึ่งจะนำไปสู่แรงจูงใจ ความไว้วางใจ ความภาคภูมิใจ และความผูกพันต่อสำนักงานอัยการสูงสุดอย่างยั่งยืน

อภิปรายผล

ข้อค้นพบมาอภิปรายตามวัตถุประสงค์การวิจัย 4 ประเด็น ดังนี้

1. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กลยุทธ์การบริหารสำนักงานอัยการสูงสุด ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนาและการเรียนรู้ การบริหารผล

การปฏิบัติงานและรางวัล การสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร และการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน ทั้งนี้ การวางแผนอัตรากำลังและจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด และปริมาณงาน ทำให้บุคลากรสามารถใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่และรับรู้ว่าองค์กรเห็นคุณค่าของตน สอดคล้องกับอโณทัย เถลิงนวชาต (2566) ซึ่งพบว่า ปัจจัยด้านตัวงาน ผู้บริหาร หัวหน้างาน องค์กร และทีมงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของบุคลากรสำนักงานอัยการสูงสุด และชวภณ พันสมตน (2568) ซึ่งพบว่า ลักษณะงาน ประสบการณ์ และความท้าทายของงานมีความเชื่อมโยงกับความผูกพันต่อองค์กร

1.1 ด้านการพัฒนาและการเรียนรู้ ประกอบด้วย การฝึกอบรมที่ตรงกับงาน แผนพัฒนารายบุคคล ระบบพี่เลี้ยง และการกระจายโอกาสอย่างทั่วถึง ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าองค์กรสนับสนุนการเติบโตของตน สอดคล้องกับวาสนา ภารังกูล (2567) ซึ่งพบว่า การพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง อย่างไรก็ตาม รัฐนันท์ จันทอุทัย (2567) พบว่า การฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวไม่ส่งผลต่อความผูกพันอย่างมีนัยสำคัญ ความแตกต่างดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การฝึกอบรมจะเสริมสร้างความผูกพันได้เมื่อเนื้อหาตรงกับงาน เปิดโอกาสอย่างทั่วถึง และเชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ

1.2 ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานและรางวัล ประกอบด้วย เกณฑ์ประเมินที่ชัดเจน โปร่งใส เป็นธรรม และสะท้อนลักษณะงานจริง ช่วยสร้างแรงจูงใจและความไว้วางใจต่อองค์กร สอดคล้องกับรัฐนันท์ จันทอุทัย (2567) ซึ่งพบว่า การประเมินผลอย่างยุติธรรมเป็นปัจจัยสำคัญต่อความผูกพัน และจตุรพร ศุภาสร (2566) ซึ่งเสนอให้นำผลการประเมินไปเชื่อมโยงกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างแท้จริง ดังนั้น ประเด็นสำคัญจึงไม่ใช่เพียงความถี่ของการประเมิน แต่เป็นความเป็นธรรมและการนำผลไปใช้ในการพัฒนา ความก้าวหน้า และการยกย่องบุคลากร

1.3 ด้านการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร ประกอบด้วย การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน การสื่อสารแบบสองทาง และการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม ช่วยสร้างความไว้วางใจและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สอดคล้องกับชนิกานต์ เพียรพันธ์ (2566) ซึ่งพบว่า ความสัมพันธ์ในงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และอโณทัย เถลิงนวชาต (2566) ซึ่งเสนอให้ส่งเสริมการสื่อสารภายใน อิสระทางความคิด และการมีส่วนร่วมในการทำงาน

1.4 ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน ประกอบด้วย การจัดภาระงาน สภาพแวดล้อม อุปกรณ์ เทคโนโลยี สุขภาพ สวัสดิการ และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ล้วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจและความตั้งใจคงอยู่กับองค์กร สอดคล้องกับวาสนา ภารังกูล (2567) ซึ่งพบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ดังนั้น การดูแลคุณภาพชีวิตจึงไม่ควรจำกัดอยู่เพียงกิจกรรมหรือสวัสดิการเป็นครั้งคราว แต่ควรพัฒนาเป็นระบบที่เชื่อมโยงกับการบริหารภาระงานและสภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง

2. ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยแรงจูงใจแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยปัจจัยทั้งสองกลุ่มมีบทบาทต่อความผูกพันในลักษณะที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า

2.1 ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับ ลักษณะงานที่มีคุณค่า ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และโอกาสพัฒนาตนเอง ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจ เต็มใจทุ่มเท และมีความผูกพันด้านจิตใจต่อองค์กร โดยเฉพาะการรับรู้ว่างานสนับสนุนของตนมีส่วนต่อกระบวนการยุติธรรม

และประโยชน์ของประชาชน สอดคล้องกับชวภณ พันสมตน (2568) ที่พบว่าความท้าทายของงาน ความพยายาม และความปรารถนาที่จะคงอยู่มีความสำคัญต่อความผูกพัน และสอดคล้องกับชนิกานต์ เพียรพันธ์ (2566) ซึ่งพบว่า โอกาสก้าวหน้าในงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

2.2 ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เงินเดือน และสวัสดิการ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ความมั่นคง สภาพแวดล้อม และความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว มีบทบาทในการลดความไม่พึงพอใจและสนับสนุนให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กร สอดคล้องกับวาสนา ภารังกูล (2567) ซึ่งพบว่า ความมั่นคง ค่าตอบแทน ความเสมอภาค สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพัน อย่างไรก็ตาม ความมั่นคง เงินเดือน และสวัสดิการเพียงอย่างเดียวอาจสร้างได้เพียงความผูกพันด้านการคงอยู่ แต่ยังไม่เพียงพอต่อการสร้างความผูกพันด้านจิตใจ จึงจำเป็นต้องดำเนินการควบคู่กับการยอมรับ ความก้าวหน้า และการสร้างความหมายของงาน

3. ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยพบปัญหา 6 ประเด็น ได้แก่ การกระจายอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับภาระงาน เส้นทางความก้าวหน้าไม่ชัดเจน การประเมินผลไม่สะท้อนภาระงานจริง โอกาสพัฒนาไม่ทั่วถึง การสื่อสารและการมีส่วนร่วมไม่เพียงพอ และภาระงานหรือขั้นตอนการทำงานที่กระทบต่อคุณภาพชีวิต ปัญหาเหล่านี้ทำให้บุคลากรเกิดความเหนื่อยล้า รู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรม ขาดโอกาสเติบโต และมีความไว้วางใจต่อระบบบริหารลดลง ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับรัฐนันท์ จันทอุทัย (2567) ซึ่งพบว่า ความเป็นธรรมในการประเมินผลมีความสำคัญต่อความผูกพัน และชนิกานต์ เพียรพันธ์ (2566) ซึ่งพบว่า โอกาสก้าวหน้าส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับอโณทัย เถลิงนวชาต (2566) ซึ่งเสนอให้สำนักงานอัยการสูงสุดส่งเสริมการสื่อสาร การมีส่วนร่วม และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี แสดงให้เห็นว่า แม้บุคลากรจะมีความภาคภูมิใจในองค์กร แต่หากต้องเผชิญภาระงานสูง ความไม่เป็นธรรม และโอกาสเติบโตที่จำกัดอย่างต่อเนื่อง ย่อมทำให้แรงจูงใจและความผูกพันลดลงได้

4. แนวทางพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานอัยการสูงสุดควรพัฒนาระบบวางแผนอัตรากำลังตามภาระงานจริง จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าและแผนพัฒนารายบุคคล พัฒนาระบบประเมินผลและการยกย่องอย่างเป็นธรรม ส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง พัฒนาคุณภาพชีวิต และสร้างวัฒนธรรมที่เห็นคุณค่าของข้าราชการธุรการ ซึ่งสามารถสังเคราะห์เป็น 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) การบริหารบุคลากรด้วยความเป็นธรรมและใช้ข้อมูลเป็นฐาน 2) การพัฒนาบุคลากรและสร้างเส้นทางความก้าวหน้า และ 3) การสร้างประสบการณ์การทำงานที่มีคุณค่าและคุณภาพชีวิตที่ดี แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับอโณทัย เถลิงนวชาต (2566) ซึ่งเสนอให้พัฒนากลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ วางแผนสืบทอดตำแหน่ง และสร้างการมีส่วนร่วม รวมทั้งสอดคล้องกับวาสนา ภารังกูล (2567) ซึ่งพบว่า การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพชีวิตมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในระดับสูง และรัฐนันท์ จันทอุทัย (2567) ซึ่งเน้นความสำคัญของการประเมินผลอย่างเป็นธรรม

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรขยายขอบเขตพื้นที่การศึกษาไปยังหน่วยงานของสำนักงานอัยการสูงสุดที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค เพื่อให้ได้ข้อมูลจากข้าราชการธุรการที่ปฏิบัติงานภายใต้บริบท ภาระงาน และสภาพแวดล้อมที่แตกต่างจากหน่วยงานส่วนกลาง รวมทั้งนำผลมาเปรียบเทียบเพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่

2. ควรเพิ่มจำนวนและความหลากหลายของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยครอบคลุมผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชา ข้าราชการธุรการประเภทวิชาการและประเภททั่วไป ตลอดจนบุคลากรที่มีช่วงอายุ อายุงาน และระดับตำแหน่งแตกต่างกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนมุมมองและประสบการณ์ของบุคลากรอย่างรอบด้านมากขึ้น

3. ควรดำเนินการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ โดยนำข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์ไปพัฒนาเป็นแบบสอบถามและเก็บข้อมูลจากข้าราชการธุรการจำนวนมากขึ้น เพื่อทดสอบระดับความสัมพันธ์หรืออิทธิพลของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยแรงจูงใจที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร

4. ควรศึกษาปัจจัยอื่นที่อาจส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มเติม เช่น ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์กร การรับรู้ความเป็นธรรม การสนับสนุนจากองค์กร ความไว้วางใจ การสื่อสารภายในและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้สามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้ครอบคลุมยิ่งขึ้น

5. ควรดำเนินการวิจัยติดตามผลภายหลังจากสำนักงานอัยการสูงสุดนำแนวทางหรือกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปประยุกต์ใช้ โดยเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความผูกพัน อัตราการขอย้าย และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก่อนและหลังดำเนินการ เพื่อประเมินว่ากลยุทธ์ดังกล่าวสามารถเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืนเพียงใด

เอกสารอ้างอิง

จตุรพร ศุภาสร. (2566). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสังกัดเทศบาลในพื้นที่อำเภอเลิงนกทา จังหวัดยโสธร.* วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ชวภณ พันสมตน, สุดาภรณ์ กิจกุลนำชัย และรัชตา มิตรสมหวัง. (2568). ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรเพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมและผูกพันของบุคลากรในสำนักงานชี้ขาดคดีอัยการสูงสุด. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์, 10*(1), 1467-1476.

ชนิกานต์ เพียรพันธ์. (2566). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์การในอำเภอปากพนัง.* กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

รัฐนันท์ จันทอุทัย. (2567). *ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในกรุงเทพมหานคร.* การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วาสนา ภารังกูล. (2567). *คุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการธุรการ สำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด.* การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรังสิต.

ศรันย์ดิษฐ์ เบญจพงศ์ และศิวพร โพธิวิทย์. (2569). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรภาครัฐไทย: การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ. *วารสารสมาคมรัฐประศาสนศาสตร์แห่งประเทศไทย, 8*(1), 194-209. https://so10.tci-thaijo.org/index.php/paatj/article/view/3197

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2567). *รายงานผลการสำรวจความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567.* กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง. https://www.ocsc.go.th/wp-content/uploads/2024/07/2567-2.pdf

สำนักงานอัยการสูงสุด. (2568). *การขับเคลื่อนนโยบาย Justice for People และแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการสูงสุด.* กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง. https://www.ago.go.th/wp-content/uploads/161068.pdf

สำนักงานอัยการสูงสุด. (2569ก). *วิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงานอัยการสูงสุด.* กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง. https://www3.ago.go.th/legald2/vision/

สำนักงานอัยการสูงสุด. (2569ข). *นโยบายการบริหารงานของอัยการสูงสุด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569.* กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง. https://www3.ago.go.th/library/wp-content/uploads/2025/10/policy2569.pdf

อโณทัย เถลิงนวชาต. (2566). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของบุคลากรในสำนักงานอัยการสูงสุด.* การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มิถุนายน, 18.
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มิถุนายน, 20.
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มิถุนายน, 22.
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มิถุนายน, 24.
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มิถุนายน, 26.
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. มิถุนายน, 29.
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. กรกฎาคม, 2.
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. กรกฎาคม, 4.
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. กรกฎาคม, 7.
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. กรกฎาคม, 9.
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. กรกฎาคม, 11.
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12. (2569). สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. กรกฎาคม, 14.