



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 11
The 11th STOU National Research Conference

ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กับการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์
ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

Human Resource Management Factors Relating the Human Resource Retention
of the Office of the Permanent Secretary of Public Health

สุนีย์ พลายแก้ว (Sunee Plaikaew¹) เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (Chaloemphong Misomnai)²

จำเนียร ราชแพทยาคม (Chamnianr Rajphaetyakhom)³

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2) การดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และ (4) ปัญหาและแนวทางการเสริมสร้างการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ศึกษา ได้แก่ ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 897 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 269 คน ตามสูตรคำนวณของเครจซี่ มอร์แกน กำหนดระดับความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษพบว่า (1) ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) ระดับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3) ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และ (4) ปัญหาที่พบคือ ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ค่าตอบแทนน้อย ส่วนข้อเสนอแนะ ได้แก่ ควรส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน (ด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ) เพื่อให้บุคลากรเกิดความสุขในการทำงาน และเต็มใจทำงาน

คำสำคัญ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

¹นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช poprockk.69@gmail.com

²รองศาสตราจารย์ ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช cmisomnai@gmail.com

³ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช chamnianr@gmail.com



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 11

The 11th STOU National Research Conference

Abstract

The objectives of this study were; (1) to study the factors in human resource management; (2) to study the level on the implementation of human resource retention; (3) to investigate relationship between factors in human resource management and human resource retention, and (4) to explore problems and solutions for enhancing human resource retention of the Office of the Permanent Secretary of Public Health. This study was a survey research. The study population was 869 civil servants work for the Office of the Permanent Secretary of Public Health and a random sampling group was 269 workers by using Krejcie and Morgan computational formula and degree of error was determined by 0.05. The questionnaire was used for data collection and the data were analyzed by frequency, percentage, mean, standard deviation and Pearson Product Moment Correlation Coefficient. The results of the study found that (1) the overall factors in human resource management was at a high level. (2) the overall level of human resource retention was at a high level. (3) the relationship between factors in human resource management and human resource retention was found to have a very high positive correlation statistically significant at 0.05 and (4) the problems were found that employee lack of support and motivation at work and low compensation. The recommendations from this study suggest that the organization should apply motivation and encouragement in workplace including worker compensation and fringe benefits to increase employee happiness and enthusiasm at work.

Keywords: Human resource management, Human resource retention, Office of the Permanent Secretary of Public Health



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 11

The 11th STOU National Research Conference

บทนำ

ภายใต้การบริหารงานของทุกหน่วยงาน “คน” ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่องค์กรต่างๆ ต้องให้ความสำคัญ ตั้งแต่กระบวนการสรรหาเพื่อบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นเพื่อสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของงาน การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กรต่อไป

กระทรวงสาธารณสุข เป็นหน่วยงานราชการส่วนกลางประเภทกระทรวงของไทย มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมสุขภาพอนามัย การป้องกัน ควบคุม และรักษาโรคภัย การฟื้นฟูสมรรถภาพของประชาชน และราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงสาธารณสุข หรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงสาธารณสุข (วิกีพีเดีย สารานุกรมเสรี, 2564) มีแนวนโยบายการบริหารงานโดยส่วนกลางมุ่งเน้นพัฒนานโยบาย กำกับ ติดตาม ประเมินผล และส่วนภูมิภาคบริหารจัดการหน่วยบริการและขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยมียุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence Strategy) ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ทำให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขจำเป็นต้องสร้างกิจกรรมต่างๆ เพื่อมุ่งเน้นให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าเหล่านั้นให้คงอยู่ตลอดไป

หากพิจารณาถึงบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐซึ่งเป็นข้าราชการหลายส่วนอาจเข้าใจว่าข้าราชการจะอดทนในการทำงานที่เดิมแต่ในความเป็นจริงแล้วเป็นที่ทราบกันดีว่าในปัจจุบันมีข้าราชการลาออกเป็นจำนวนมากและจากการศึกษาสถิติการสูญเสียกำลังคนภาครัฐประเภทข้าราชการพลเรือนสามัญ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2563) ในปี พ.ศ. 2562 มีข้าราชการที่สังกัดกระทรวงสาธารณสุขจำนวน 211,352 คน คิดเป็นร้อยละ 53.38 การกระจายของข้าราชการในระดับกรมอยู่ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขมากที่สุด จำนวน 192,093 คน คิดเป็นร้อยละ 48.52 ส่วนสถิติการสูญเสียข้าราชการออกจากระบบราชการในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 รวมทั้งสิ้น 12,122 คน คิดเป็นร้อยละ 3.06 โดยเกือบครึ่งหนึ่งเป็นการสูญเสียในกรณีการลาออก จำนวน 5,926 คน คิดเป็นร้อยละ 47.31 กระทรวงที่มีการสูญเสียข้าราชการมากที่สุด คือ กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 5,390 คน คิดเป็นร้อยละ 44.46 และหากพิจารณาเฉพาะการสูญเสียข้าราชการในกรณีการลาออก พบว่า กระทรวงสาธารณสุขมีจำนวนข้าราชการลาออกมากที่สุด คือ จำนวน 3,275 คน คิดเป็นร้อยละ 55.26

กำลังคนภาครัฐ ในปี พ.ศ. 2561 ข้าราชการที่สังกัดกระทรวงสาธารณสุขมีจำนวน 209,116 คน คิดเป็นร้อยละ 53.19 การกระจายของข้าราชการในระดับกรมอยู่ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขมากที่สุด จำนวน 189,834 คน คิดเป็นร้อยละ 48.28 ส่วนสถิติการสูญเสียข้าราชการออกจากระบบราชการ ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 รวมทั้งสิ้น 13,784 คน คิดเป็นร้อยละ 3.58 โดยเกือบครึ่งหนึ่งเป็นการสูญเสียในกรณีการลาออก จำนวน 6,521 คน คิดเป็นร้อยละ 47.31 กระทรวงที่มีการสูญเสียข้าราชการมากที่สุด คือ กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 6,359 คน คิดเป็นร้อยละ 46.13 และหากพิจารณาเฉพาะการสูญเสียข้าราชการในกรณีการลาออกส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 56.36 หรือจำนวน 3,375 คน เป็นการลาออกของข้าราชการในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

กำลังคนภาครัฐ ในปี พ.ศ. 2560 ข้าราชการที่สังกัดกระทรวงสาธารณสุขมีจำนวน 201,111 คน คิดเป็นร้อยละ 52.28 การกระจายของข้าราชการในระดับกรมอยู่ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขมากที่สุด จำนวน 181,965 คน คิดเป็นร้อยละ 47.31 ส่วนสถิติการสูญเสียข้าราชการออกจากระบบราชการ ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 รวมทั้งสิ้น



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 11

The 11th STOU National Research Conference

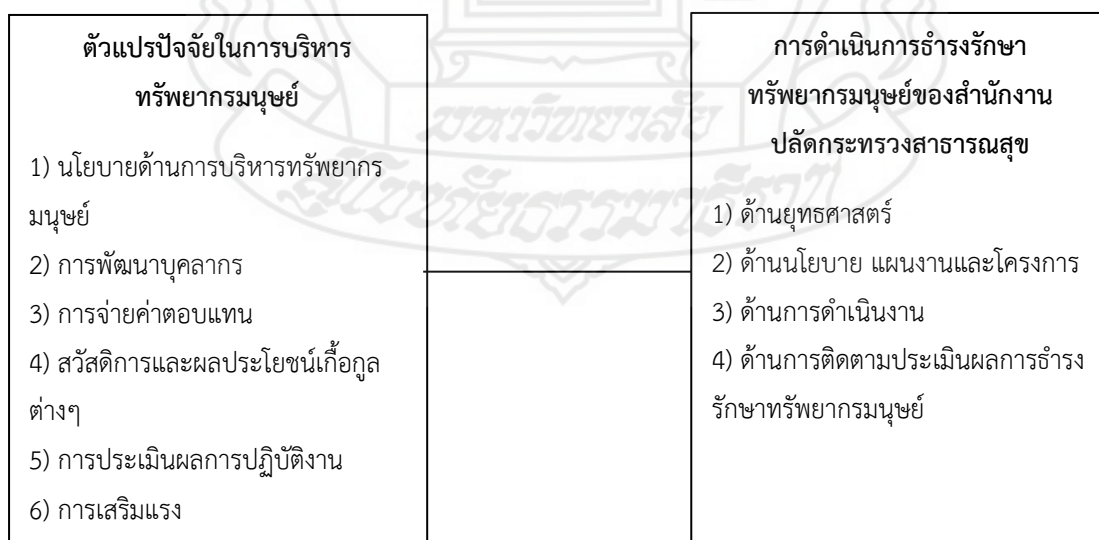
11,921 คน คิดเป็นร้อยละ 3.12 โดยเกือบครึ่งหนึ่งเป็นการสูญเสียในกรณีการลาออก จำนวน 5,499 คน คิดเป็นร้อยละ 46.13 กระทรวงที่มีการสูญเสียข้าราชการมากที่สุด คือ กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 5,341 คน คิดเป็นร้อยละ 44.80 และหากพิจารณาเฉพาะการสูญเสียข้าราชการในกรณีการลาออกส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 58.48 หรือจำนวน 3,216 คน เป็นการลาออกของข้าราชการในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

จากที่กล่าวมา เห็นได้ว่ากระทรวงสาธารณสุขมีสถิติการสูญเสียกำลังคนภาครัฐมากที่สุด โดยมากกว่าครึ่งเป็นการสูญเสียกรณีลาออกจากราชการ ด้วยเหตุนี้ ทำให้ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กับการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งผลจากการศึกษานี้สามารถนำไปใช้ในการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้ยังคงอยู่ในส่วนงานที่มีความเชี่ยวชาญงานนั้นๆ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) ของกระทรวงสาธารณสุขให้บรรลุผลสำเร็จได้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
2. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการดำเนินการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
4. เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการเสริมสร้างการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

กรอบแนวคิดการศึกษา



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษา



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 11

The 11th STOU National Research Conference

ขอบเขตของการศึกษา

ในการศึกษาปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กับการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขครั้งนี้ มีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้ศึกษาได้กำหนดตัวแปรที่จะศึกษาดังนี้

ตัวแปรปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้ศึกษาได้ประยุกต์มาจากการศึกษาของ ปฏิคม สุขชาติ และคณะ (2561) โดยเลือกศึกษาเฉพาะปัจจัยการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบด้วยการจ่ายค่าตอบแทนในการทำงาน เกี่ยวกับการกำหนดรายได้ สวัสดิการ และบริการต่างๆ การศึกษาของเอกอนงค์ ศรีสำอองค์ (2559) โดยผู้ศึกษาเลือกศึกษาเกี่ยวกับสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การเสริมแรง การจ่ายค่าตอบแทน และนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการวิเคราะห์การกำหนดตัวแปรปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น ผู้ศึกษาสามารถสรุปปัจจัยในการศึกษา ประกอบด้วย 1) นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) การพัฒนาบุคลากร 3) การจ่ายค่าตอบแทน 4) สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 6) การเสริมแรง

ตัวแปรการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ผู้ศึกษาได้สรุปปัจจัยที่ศึกษาจากข้อมูลของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้แก่ 1) ด้านยุทธศาสตร์ 2) ด้านนโยบาย แผนงานและโครงการ 3) ด้านการดำเนินงาน และ 4) ด้านการติดตามประเมินผลการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวนประชากรทั้งหมด 897 คน (กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 16 มกราคม 2564) ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามสูตรคำนวณของเครจซี่ มอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 269 คน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของหน่วยงาน

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กับการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 897 คน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 269 คน ตามสูตรคำนวณของเครจซี่ มอร์แกน กำหนดระดับความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของหน่วยงาน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดการศึกษา ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ (1) ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม (2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (4) ปัญหาและแนวทางการเสริมสร้างการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข จากนั้นนำแบบสอบถามในส่วนที่ (2) และ (3) ไปตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ด้านความเที่ยงตรงของแบบสอบถามกำหนดเกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป พบว่าทุกข้อมีค่า IOC ตั้งแต่ 0.67-1.00 โดยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.93 และทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม โดยนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน พบว่า มีค่าเฉลี่ย



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 11

The 11th STOU National Research Conference

เท่ากับ 0.96 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการศึกษา

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (67.29%) มีอายุ 26-30 ปีขึ้นไป (24.53%) การศึกษาระดับปริญญาตรี (72.49%) สถานภาพโสด (53.90%) มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปีขึ้นไป (42.75%) และมีรายได้ต่อเดือน (เงินเดือน+เงินพิเศษอื่นๆ) 30,001 บาทขึ้นไป (31.23%)

2. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.00) โดยแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
(n = 269)

ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	อันดับ	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4.00	0.76	3	มาก
2. ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.97	0.86	5	มาก
3. ด้านการจ่ายค่าตอบแทน	3.92	0.85	6	มาก
4. ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ	3.98	0.77	4	มาก
5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.05	0.73	2	มาก
6. ด้านการเสริมแรง	4.09	0.70	1	มาก
รวมเฉลี่ย	4.00	0.70	-	มาก

3. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.99) โดยแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
(n = 269)

การดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	อันดับ	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านยุทธศาสตร์	3.99	0.76	2	มาก
2. ด้านนโยบาย แผนงาน และโครงการ	3.97	0.81	3	มาก
3. ด้านการดำเนินงาน	4.05	0.76	1	มาก
4. ด้านการติดตามประเมินผลการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	3.94	0.80	4	มาก
รวมเฉลี่ย	3.99	0.74	-	มาก



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 11

The 11th STOU National Research Conference

4. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับสูงมาก โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ค่าสถิติ	การดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข				โดยรวม	ระดับความสัมพันธ์
		ยุทธศาสตร์	นโยบายฯ	ดำเนินงาน	การติดตามฯ		
นโยบายด้านการบริหารฯ	Correlation	0.72*	0.74*	0.74*	0.80*	0.79*	ระดับสูง
	p	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
การพัฒนาบุคลากร	Correlation	0.80*	0.81*	0.75*	0.80*	0.85*	ระดับสูง
	p	0.00	0.00	.000	.000	0.00	
การจ่ายค่าตอบแทน	Correlation	0.70*	0.75*	0.71*	0.73*	0.76*	ระดับสูง
	p	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
สวัสดิการและผลประโยชน์ฯ	Correlation	0.75*	0.75*	0.75*	0.74*	0.79*	ระดับสูง
	p	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
การประเมินผลฯ	Correlation	0.78*	0.805*	0.85*	0.77*	0.85*	ระดับสูง
	p	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
การเสริมแรง	Correlation	0.81*	0.80*	0.83*	0.74*	0.84*	ระดับสูง
	p	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
โดยรวม	Correlation	0.85*	0.86*	0.87*	0.84*	0.90*	ระดับสูงมาก
	p	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	

* ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

5. ปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีดังนี้

5.1 ด้านปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปัญหา พบว่า (1) ภาระงานมาก ปริมาณงานมีมากกว่าจำนวนผู้ปฏิบัติงาน (2) ไม่มีความก้าวหน้าในอาชีพ ขาดการฝึกฝนพัฒนาบุคลากร ไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร (3) บุคลากรไม่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ ขาดความรับผิดชอบ



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 11

The 11th STOU National Research Conference

ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ไม่มีความเท่าเทียมในการแบ่งงาน (4) ค่าตอบแทนน้อย ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ไม่มีอิสระในการทำงาน (5) 5) ไม่ประเมินผลงานตามความเป็นจริง การประเมินไม่มีความยุติธรรม (6) ไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ไม่รับฟังความคิดเห็น

ข้อเสนอแนะ พบว่า (1) องค์การควรมีการแบ่งงานให้ชัดเจน ในการมอบหมายงานควรเป็นไปด้วยความเป็นธรรม (2) ควรมีการกำหนดพัฒนาบุคลากรในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน (3) ควรจัดระบบงานและปริมาณงานให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงาน (4) ควรส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน (ด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ) (5) พิจารณาความดีความชอบตามผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งประเมินผลด้วยความเป็นธรรม (6) เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น เพื่อให้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

5.2 ด้านการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

ปัญหา พบว่า (1) บุคลากรมีการโอน/ย้ายบ่อยเกินไป วางคนไม่ตรงกับงาน ขาดผู้มีประสบการณ์ที่จะแนะนำงาน ไม่มีการถ่ายทอดงาน (2) บุคลากรบางคนทำงานไม่ตรงตามความถนัด ส่งผลให้ไม่มีความตั้งใจในการทำงาน ไม่มีความสุขกับการทำงาน (3) ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่ปฏิบัติงาน (4) ผู้บริหารไม่มีความเป็นธรรมในการบริหารงาน ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ข้อเสนอแนะ พบว่า (1) ควรวางแผนการบริหารงานบุคคล การสรรหา การโอน การย้าย การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งมีแผนการสืบทอดตำแหน่ง (2) มีควรสรรหาบุคลากรในการบรรจุแต่งตั้งให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ (3) ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยความเท่าเทียม รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น (4) ผู้บริหารควรบริหารงาน/ปกครอง ด้วยความยุติธรรมตามหลักธรรมาภิบาล (5) มีการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรดีเด่น และสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ

การอภิปรายผล

จากการศึกษาระดับความสัมพันธ์ของปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการเสริมแรงมีอิทธิพลเป็นอย่างมากกับการคงอยู่ของบุคลากร สอดคล้องกับผลการศึกษาของเอกอนงค์ ศรีสำอางค์ (2559) พบว่า ปัจจัยด้านการเสริมแรงอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่หรือลาออกนั้นขึ้นอยู่กับนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย การจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล แสดงให้เห็นว่าหน่วยงานควรมีการพัฒนาในระดับปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น และผลการศึกษาของ ปฏิคม สุขชาติ และคณะ (2561) พบว่า ปัจจัยค่าตอบแทนในการทำงาน การเสริมแรงโดยการพิจารณาความดีความชอบพิเศษ การสร้างขวัญในการทำงาน เช่น รายได้ สวัสดิการ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และจากผลการศึกษาในระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขพบว่า อันดับสุดท้าย คือ ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ผู้ศึกษาเห็นว่า สามารถนำแนวคิดของ เอลิมพงศ์ มีสมนัย (2563) มาประยุกต์ใช้ ซึ่งค่าตอบแทนจะช่วยสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการทำงาน โดยพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนในกรณีที่พิเศษที่บุคลากรอาจต้องปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น อย่างเช่นในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 11

The 11th STOU National Research Conference

2019 หรือ โรคโควิด-19 บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขมีภาระงานที่หนักขึ้น ดังนั้นองค์การควรใช้แนวคิดในการจ่ายเงินเพิ่มให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในช่วงของเหตุพิเศษดังกล่าว และคำนึงถึงการจ่ายค่าตอบแทนให้ชัดเจน โปร่งใส โดยต้องมีการปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสม โดยพิจารณาจ่ายเงินเพิ่มสำหรับบางสายงานที่ต้องปฏิบัติงานในส่วนหน้าหรือบุคลากรที่ร่วมสนับสนุนการปฏิบัติงานในสถานที่พิเศษที่จัดไว้สำหรับภารกิจที่เกี่ยวข้องกับโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ โรคโควิด-19 สำหรับการบริหารค่าตอบแทนในเรื่องของการเลื่อนเงินเดือนนั้น ควรใช้วิธีการเลื่อนเงินเดือนตามรอบการประเมินผลปฏิบัติงานโดยพิจารณาเกณฑ์การประเมินผลงาน พฤติกรรมการทำงาน ชั่วโมงการทำงาน ผลงาน และคุณภาพงานตามเกณฑ์ที่กำหนด รวมทั้งสมรรถนะของแต่ละบุคคลโดยต้องยึดหลักการประเมินด้วยความเป็นจริงและเป็นธรรม นอกจากนั้นควรยึดหลักกระบวนการบริหารจัดการ โดยมีการตามผลการปฏิบัติงานผ่านการสอนงาน การใช้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรเพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งต้องมีการทบทวนผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ มีการทำข้อตกลงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น และมีศักยภาพในการทำงานที่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภูมิของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน หน่วยงานต้องมุ่งเน้นหลักแรงงานสัมพันธ์ โดยมุ่งการอบรมพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้า ดังนั้นองค์การควรสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรทั้งในส่วนของการให้ทุนศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือการฝึกอบรมเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สอบเลื่อนขั้นในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งแนวคิดข้างต้นนี้สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ ปฏิคม สุชาติ และคณะ (2561) เสนอว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการจูงใจพนักงานในด้านการจ่ายเงินเดือน การจัดสวัสดิการต่างๆ

2. ระดับความคิดเห็นของการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก จากผลการศึกษาข้างต้นเห็นว่า สอดคล้องกับการศึกษาของ จันทน์ ฮั่นเจริญ (2561, น. 75 – 76) พบว่า ระดับการธำรงรักษาพนักงาน มีผลอยู่ในระดับมาก การศึกษาของธัญญรัตน์ สุทธิประภา (2561, น. 59) พบว่า ระดับความสำคัญในการธำรงรักษาอยู่ในระดับมาก นอกจากนั้นผู้ศึกษาเห็นว่า ควรพัฒนาระดับการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น ทั้งนี้สามารถนำข้อเสนอจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ดังนี้ การศึกษาของ จันทน์ ฮั่นเจริญ (2561, น. 75 – 76) เสนอแนะการธำรงรักษาบุคลากรไว้ว่า ผู้บริหารควรใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ การศึกษาของ ธัญญรัตน์ สุทธิประภา (2561, น. 59) เสนอแนะว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการบริหารงาน โดยการจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน เปิดโอกาสให้พนักงานมีการเติบโตตามสายงาน ให้โอกาสพนักงานเก่าเมื่อมีพนักงานลาออก และมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ควรพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบควรเน้นสร้างวิธีการเพิ่มความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรให้มากขึ้น เช่น การจัดกิจกรรมให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการทำกิจกรรม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้การพิจารณาข้อเสนอแนะที่จะนำมาใช้ให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น และเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน และโครงการของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ผู้ศึกษาเห็นว่าสามารถนำวิธีการตามแนวคิดของกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2564, น. 8-9) มาพิจารณาใช้ คือ การมุ่งเน้นจัดทำแผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับภารกิจขององค์กรในอนาคต มีการกำหนดแผนการสร้าง/พัฒนาข้าราชการเพื่อการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร ในส่วนของมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้ศึกษาเห็นว่าควรดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขควรมุ่งเน้นการจัดองค์การ โดยกำหนดแผนการพัฒนาข้าราชการเพื่อการสืบทอดตำแหน่งด้วยการจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเติบโตตามสายงาน ให้โอกาส



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 11

The 11th STOU National Research Conference

บุคลากรเก่าเมื่อมีการลาออกหรือเกษียณอายุราชการ ให้มีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบ อีกทั้งองค์กรควรมีวิธีการและเทคนิคที่ดีเพื่อให้บุคลากรมีความสุขและความพึงพอใจต่อองค์กร มีกลไกและวิธีการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน และโครงการของสำนักงานปลัดกระทรวง และการเปิดโอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลเหล่านี้จะช่วยให้การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขได้ต่อไป

3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานการศึกษาของธัญญรัตน์ สุทธิประภา (2561, น. 59) พบว่า การธำรงรักษาพนักงานมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูงมาก การศึกษาของ บุญมา อัครแสง (2562) พบว่า เงินเดือน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การปกครองบังคับบัญชา การยอมรับนับถือ และความรับผิดชอบ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่โดยรวมอยู่ในระดับมาก และการศึกษาของ เมธี ลูกอินทร์ (2562) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงอยู่ของพนักงาน ได้แก่ ค่าตอบแทน การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถ ลักษณะงานที่ส่งเสริมความเจริญเติบโต และความสำคัญของงาน ดังนั้น ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การเสริมแรง การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ การกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ผู้ศึกษาเห็นว่าพัฒนาในด้านต่างๆ จำเป็นต้องพิจารณาถึงผลกระทบและแนวทางในการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันด้วย เพื่อเพิ่มระดับการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้กับสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการนำผลการศึกษาไปใช้

1. ผู้บริหารควรยึดหลักกระบวนการบริหารจัดการ โดยมีการตามผลการปฏิบัติงานผ่านการสอนงาน การใช้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรเพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และควรสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และเสริมสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน
2. ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การเสริมแรง การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ และการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อเพิ่มระดับการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้กับสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขมากขึ้น
3. สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ควรมีการจัดทำแผนกำลังคน แผนการบริหารจัดการและธำรงรักษากำลังคนที่มีประสิทธิภาพ และเป็นธรรม ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสำนึกในการจัดทำแผนกำลังคน ทั้งยังช่วยลดการสูญเสียบุคลากรได้ด้วย
4. การจัดองค์การให้เป็นองค์กรแห่งความสุข หรือ Happy Work Life & Workplace ควรสร้างแรงจูงใจ/ขวัญกำลังใจในการทำงาน เช่น ในช่วงวิกฤติการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา หรือโรคโควิด-19 บุคลากรทำงานหนักมากขึ้น ควรให้ค่าตอบแทนเป็นแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรมีความสุขและมีความพึงพอใจต่อองค์การ



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 11

The 11th STOU National Research Conference

5. ผู้บริหารควรมีการบริหารและประเมินผลโดยยึดหลักคุณธรรม/ยุติธรรม และให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยความเท่าเทียม ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น ผู้บริหารควรมีการใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ จึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขได้ต่อไป

6. สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การด้านธรรมาภิบาล โดยกำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการจัดทำหน่วยงานคุณธรรม และกำหนดให้บุคลากรปฏิบัติตามแนวนโยบายองค์การคุณธรรม อีกทั้งผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร

ข้อเสนอแนะการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณที่มีลักษณะของการทดสอบสมมติฐาน ทั้งนี้การนำข้อมูลผลการศึกษาไปใช้ในการพัฒนา ผู้ศึกษาแนะนำให้มีการพิจารณาศึกษาในเชิงคุณภาพเพิ่มเติม โดยกำหนดขอบเขตพื้นที่ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงความต้องการในการพัฒนาที่แท้จริงในส่วนราชการนั้นๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขได้อย่างต่อเนื่องและเกิดประโยชน์ได้มากที่สุด

เอกสารอ้างอิง

กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2564, 19 เมษายน).

การดำเนินการตามนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล. สืบค้นจาก

https://hrold.moph.go.th/site/hr_moph/?page_id=36723.

จันทน์ อันเจริญ. (2561, 15 เมษายน). การธำรงรักษาพนักงานของธุรกิจโรงแรมในอำเภอเกาะสมุย

จังหวัดสุราษฎร์ธานี. สืบค้นจาก <http://ir.sru.ac.th/handle/123456789/663>

ธัญญรัตน์ สุทธิประภา. (2561). การธำรงรักษาพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี.

วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ. 12(1), 59. สืบค้นจาก [https://so05.tci-](https://so05.tci-thaijo.org/index.php/sskrujournal/article/download/128973/96961/)

[thaijo.org/index.php/sskrujournal/article/download/128973/96961/](https://so05.tci-thaijo.org/index.php/sskrujournal/article/download/128973/96961/)

บุญมา อัครแสง. (2562). ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

โรงพยาบาลมหาสารคาม. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 3(2), 79-81.

สืบค้นจาก <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/rmuj/article/view/30125>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน : กำลังคนภาครัฐ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2563, 29

กรกฎาคม) สืบค้นจาก <https://www.ocsc.go.th/tags/กำลังคนภาครัฐ>.

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (2564, 3 สิงหาคม). สืบค้นจาก <https://th.wikipedia.org/wiki/>

กระทรวงสาธารณสุข (ประเทศไทย).

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2561). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ 4) นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2563). การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์สำหรับนักปกครองท้องถิ่น.

นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 11
The 11th STOU National Research Conference

-
- เมธี ลูกอินทร์. (2562, 15 เมษายน). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงอยู่ของพนักงานส่วนท้องถิ่น
กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภออินทร์บุรี จังหวัดปราจีนบุรี.
สืบค้นจาก http://www.mpa-mba.ru.ac.th/images/Project/treatise_bangkok13_06102020/6117950098.pdf
- เอกอนงค์ ศรีสำอางค์. (2559). การดำรงรักษาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย : กรณีศึกษา
มหาวิทยาลัยในเขตกรุงเทพมหานคร. วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.
(12)3, 153-167. สืบค้นจาก <http://www.graduate.dusit.ac.th/journal/index.php/sdujournal/article/view/170>
- ปฎิคม สุขชาติ, แววมยุรา คำสุข, ปรียา เตียงธวัช และชรินพร งามกมล. (2561). ปัจจัยที่ส่งผล
ต่อการดำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท XYZ จำกัด.
วารสารการประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 9, 816-820.
สืบค้นจาก <http://www.journalgrad.ssr.ac.th/index.php/8thconference/article/view/1295>.
- Hinkle, D.E. (1998). *Applied Statistics for the Behavioral Sciences*. Boston : Houghton Mifflin.
- Krejcie V. Robert and Morgan W. Eayrle. (1970). *Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement*, 30 (3), 116.

