

## บทที่ 2

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจ

#### แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

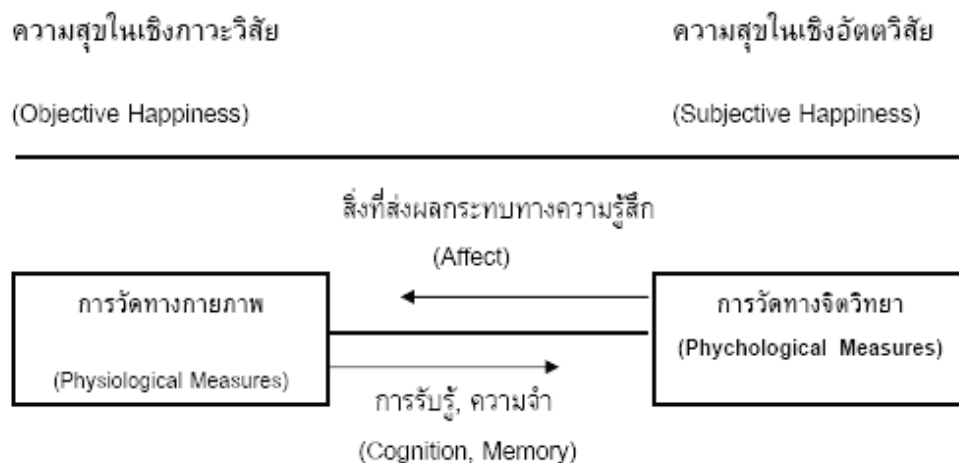
1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผาสุก ความพึงพอใจและการสร้างแรงจูงใจ
  - 1.1 ความผาสุก
  - 1.2 ความเครียดจากการทำงาน
  - 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
  - 1.4 ทฤษฎีสองปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของเฮร์สเบิร์ก (Herzberg)
2. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของราชการไทย
4. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
5. การวิเคราะห์องค์ประกอบ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจ

### 1.1 ความผาสุก

เมื่อกล่าวถึงความหมายของคำว่า “ความสุข” (Happiness) นั้น เป็นการยากที่หาคำจำกัดความที่ได้ความหมายที่แท้จริง เนื่องจากคำว่า “ความสุข” ในบริบทของแต่ละบุคคล กลุ่มองค์กร สังคม ประเทศ ต่างมีความหมายที่แตกต่างกัน พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายว่า ความสุข หมายถึง ความสบาย ความสำราญ ความปราศจากโรค (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525)

Frey และ Stutzer ได้มีการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสุข ซึ่งนำเสนอในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความสุข (Concepts of Happiness)

แหล่งที่มา : Bruno S. Frey and Alois Stutzer. 2002

แนวคิดเกี่ยวกับ ความสุข (Concept of Happiness) ได้แบ่งลักษณะของความสุข เป็น 2 แบบด้วยกันคือความสุขในเชิงภาวะวิสัย (Objective Happiness) และความสุขในเชิงอัตวิสัย (Subjective Happiness) โดยความสุขในเชิงภาวะวิสัย (Objective Happiness) นั้น จะวัดความสุขจากกฎเกณฑ์จากภายนอกของสังคม โดยมีกระบวนการทางเทคนิคที่จะหาขอบเขตของความสุขนั้น โดยไม่เน้นประสบการณ์ในอดีตของคน จะวัดความสุขในขณะนั้นโดยมาตรฐานความสุขที่สังคมยอมรับ ในขณะที่ความสุขในเชิงอัตวิสัย (Subjective Happiness) วัดความสุขจากการประเมินของแต่ละบุคคลว่ามีการรับรู้ถึงความสุขอย่างไร โดยคำนึงถึงประสบการณ์ในอดีตของแต่ละคนว่ามีการรับรู้อะไรมาบ้าง ซึ่งความสุขในเชิงอัตวิสัยนี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามเวลาที่เปลี่ยนไป และผลกระทบต่อความรู้สึก (Affect) ประเด็นด้านการรับรู้ (Cognition) มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องความ

บุคลิกกรรม ตลอดจนการเปรียบเทียบเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยยึดเอาประสบการณ์ที่เคยผ่านมาเป็นส่วนประกอบในการรับรู้ ผลกระทบต่อความรู้สึก (Affect) แสดงออกในรูปของอารมณ์ ซึ่งเกิดจากการที่บุคคลประเมินสถานการณ์ที่ตนประสบ ณ เวลานั้น ในขณะที่องค์ประกอบของการรับรู้อ้างอิงถึงเหตุผลทางสติปัญญาของความรู้สึกว่ามีความเป็นอยู่ที่ดี ซึ่งการรับรู้ดังกล่าวจะแสดงออกมาทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งทางกายภาพแล้วจะส่งผ่านการรับรู้ความรู้และแปรสภาพเป็นความสุขที่เกิดขึ้นในจิตใจ ในขณะที่จิตใจจะส่งผ่านความรู้สึกจากเหตุการณ์ที่ผ่านมาเพื่อตีความสิ่งที่เกิดขึ้นและส่งผลของความรู้สึกไปทางร่างกายเพื่อแสดงออกซึ่งความรู้สึกนั้น ความสุขไม่ใช่สิ่งที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ ภาวะ และสังคมที่เป็นอยู่

## 1.2 ความเครียดจากการทำงาน

สถาบันจิตเวชศาสตร์สมเด็จเจ้าพระยา (2552) ได้กล่าวถึงผลงานวิจัยว่าได้มีการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความเครียด พบว่าหนึ่งในสี่ของแรงงานบอกว่าได้รับความเครียดจากที่ทำงาน สามในสี่บอกว่าความเครียดจากที่ทำงานมากกว่าสมัยอดีต และพบว่าความเครียดจากที่ทำงานทำให้เกิดผลเสียต่อสุขภาพ เศรษฐกิจและครอบครัว โดยมีการสำรวจพบว่ามีความเครียดจากที่ทำงาน ร้อยละ 26-40

ความเครียดจากที่ทำงาน หมายถึง ผลเสียต่อสุขภาพทางร่างกายและจิตใจเนื่องจากงาน โดยเฉพาะงานที่ไม่เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน ทรัพยากร และความต้องการของแรงงาน สำหรับคนทำงานมีคำหนึ่งที่พูดกันมากคือความท้าทาย Challenge คือภาวะทั้งทางร่างกายและจิตใจที่กระตุ้นให้เราเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานเพื่อผลสำเร็จของงาน เมื่องานนั้นสำเร็จก็จะเกิดการผ่อนคลายและพอใจ Challenge เป็นสิ่งที่ดีทำให้สุขภาพจิตดีและสร้างงานจึงเป็นคำกล่าวที่ว่า ความเครียดเล็กน้อยเป็นสิ่งที่ดีสำหรับชีวิต แต่หากความท้าทายนั้นได้กลายเป็นงานที่ต้องทำหรือหน้าที่ประจำ และไม่สามารถทำให้สำเร็จก็จะกลายเป็นความเครียดจากที่ทำงาน

### สาเหตุของความเครียดจากที่ทำงาน

สาเหตุของความเครียดจากที่ทำงานมาจากสาเหตุใหญ่สองประการ ได้แก่

1. จากตัวคนงานเอง คนที่มีสุขภาพจิตที่ดี มีการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ รับประทานอาหารที่ถูกต้อง มีครอบครัวที่อบอุ่น มีความสามารถที่จะแก้ปัญหาเรื่องความเครียดและความสามารถในการปรับตัว สิ่งเหล่านี้จะทำให้คนงานไม่เครียดหรือเครียดน้อย
2. จากสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งแบ่งได้เป็น

2.1 ปริมาณงาน ปริมาณงานที่มาก การที่ไม่ได้พัก การทำงานเป็นระยะเวลานาน การทำงานเป็นกะ งานที่ต้องใช้ทักษะในการทำงาน

2.2 วิธีการบริหาร การบริหารงานโดยขาดการมีส่วนร่วมของพนักงาน ขาดการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร สภาพการทำงานที่เป็นเจ้านายและลูกน้องไม่เป็นแบบเพื่อนหรือครอบครัว เหล่านี้ล้วนก่อให้เกิดความเครียด

2.3 ความสัมพันธ์ของพนักงานและเจ้านาย หากความสัมพันธ์ในองค์กรไม่ดีจะเกิดความเครียดในองค์กร

2.4 ระเบียบการทำงาน หากมีระเบียบมากเกินไป ความรับผิดชอบมากเกินไป หรือหน้าที่มากเกินไป ความคาดหวังเกี่ยวกับงานมากเกินไป เหล่านี้จะก่อให้เกิดความเครียด

2.5 ความมั่นคงความก้าวหน้าในการทำงาน หากไม่มีความมั่นคงหรือความก้าวหน้า หรือการให้รางวัลความชอบ หรือการเปลี่ยนตำแหน่งอย่างไม่คาดหวัง เหล่านี้ล้วนทำให้เกิดความเครียด

2.6 สภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะสม เช่น เสียง อุณหภูมิ กลิ่น มลภาวะ ความแออัด เหล่านี้จะเกิดความเครียด

### การจัดการความเครียดในการทำงาน

หากมีความเครียดในการทำงานมีวิธีที่จะลดความเครียดในที่ทำงานโดย

1. การจัดการกับความเครียด Stress Management เป็นการสอนให้รู้จักเรื่องความเครียด ผลเสียของความเครียด เทคนิคการลดความเครียด การจัดการกับความเครียดจะทำให้ลดอาการของความเครียดและอาการนอนไม่หลับ การจัดการเกี่ยวกับความเครียดเป็นเพียงลดอาการของความเครียดชั่วคราวเท่านั้น ปัญหาที่เป็นรากเหง้าของความเครียดต้องได้รับการแก้ไขด้วยจึงเป็นการป้องกันที่ถาวร
2. การเปลี่ยนแปลงองค์กร Organizational Change เป็นการวิเคราะห์หาสาเหตุของความเครียดและเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อลดความเครียด แต่ผู้บริหารมักจะไม่นชอบเนื่องจากจะกระทบต่อการทำงาน ผลพลิตรวมทั้งต้นทุนของการดำเนินงาน
3. จัดปริมาณงานให้เหมาะสมกับความสามารถและทรัพยากรจัดงานที่มีความหมายท้าทาย และใช้ทักษะในการทำงาน รวมทั้งความก้าวหน้า
4. จัดตารางตามหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน
5. ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน
6. ให้มีการสื่อสารที่ดีเพื่อลดความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน
7. จัดให้มีการสังสรรค์ในหมู่ผู้ทำงาน

### การป้องกันความเครียดที่เกิดที่ทำงาน

การที่จะรอให้เกิดปัญหาหรือการร้องอาจะสายเกินไปเนื่องจากพนักงานอาจจะกังวลเกี่ยวกับการจ้างงานก็เป็นไปได้ ดังนั้นต้องมีวิธีที่จะป้องกันปัญหาความเครียดที่เกิดจากที่ทำงานดังนี้

1. การค้นหาปัญหาซึ่งสามารถกระทำได้โดย การประชุมกลุ่มทำงาน เช่น กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มหัวหน้าคนงาน กลุ่มตัวแทนคนงาน ซึ่งจะช่วยให้ทราบปัญหา
2. การทำแบบสอบถาม งานที่ทำให้เกิดความเครียด อาการของความเครียดการสำรวจ การหยุดงาน ความเจ็บป่วย และการเปลี่ยนงาน
3. การวิเคราะห์ปัญหา การวางแผนและการแก้ไข เมื่อทราบปัญหาเราก็จะทราบแนวทางแก้ไขพร้อมทั้งแจ้งให้แกพนักงานทราบแนวทางและผลที่จะได้รับ
4. การประเมินผล หลังจากที่ได้ปฏิบัติตามแผนแล้วก็ต้องมีการประเมินโดยทำเหมือนกับข้อแรก

### 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จของงาน และองค์การรวมทั้งความสุขของผู้ทำงานด้วย องค์กรใดก็ตามหากบุคคลในองค์กรไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ก็จะเป็นมูลเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลงานและการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพของงานลดลง เมื่อมีการขาดงาน ลาออกจากงาน หรืออาจก่อให้เกิดปัญหาอาชญากรรมและปัญหาทางวินัยได้อีกด้วย แต่ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรมีบุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงานยังเป็นเครื่องแสดงถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร ดังนั้น ถ้าหากหน่วยงานใดได้เห็นความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับคนในหน่วยงานของตน และมีความเข้าใจในปัจจัยหรือองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน จะเห็นได้ว่า องค์กรใดก็ตามจะดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าประสงค์ได้ จะต้องมีการระดมความเพียรพยายามของมวลสมาชิกในองค์กร ให้ความร่วมมือร่วมใจกันทำงานนั้นคือ องค์กรจะต้องชักจูงให้มวลสมาชิกทำงานตามภารกิจที่มอบหมายด้วยความพึงพอใจ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพในที่สุด

### ความหมายความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ในการทำงานของบุคคลในองค์กรจะมีประสิทธิภาพเพียงใด และช่วยให้้องค์การบรรลุเป้าหมายได้เพียงใดนั้น ผู้บริหารองค์กรต้องสามารถเข้าใจถึงความต้องการของบุคคลในองค์กร และผสมผสานความต้องการนั้นให้เข้ากับจุดมุ่งหมายขององค์กร ในขณะที่เดียวกันก็สามารถทำให้

บุคคลมีความพอใจในการทำงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นและปรารถนาที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ความพึงพอใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนทำงานสำเร็จ คนที่มีความพึงพอใจจะส่งผลให้งานนั้นประสบผลสำเร็จ และได้ผลดีกว่าคนที่ไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ไม่ว่าปัจจัยนั้นจะมาจากสาเหตุใด ความพึงพอใจจะก่อให้เกิดความร่วมมือ เกิดศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรพร้อมที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดด้วยความเต็มใจ และมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ที่จะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน นอกจากนี้ความพึงพอใจจะเกื้อหนุนให้สมาชิกขององค์กรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์กร และมีวินัยในการหลายท่านได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันออกไป ดังนี้

McCormick (1974) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความพึงพอใจในงานที่ทำ และมีความเต็มใจที่จะทำงานนั้นให้เสร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคลากรจะมีความพึงพอใจในงาน เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและทางจิตใจ และสามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้

Good (1973) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงานว่า เป็นสภาพหรือระดับความพอใจ ซึ่งเป็นผลอันเนื่องมาจากความสนใจต่าง ๆ และทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่

Morse (1955) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความตึงเครียดของผู้ทำงานให้ต่ำลง เมื่อความเครียดลดลงเขาย่อมเกิดความพึงพอใจ ดังนั้น ความตึงเครียดเป็นบ่อเกิดของความพึงพอใจและความไม่พอใจ ความเครียดนี้มีผลต่อความต้องการของมนุษย์ ถ้าได้รับการตอบสนองความต้องการแล้วก็จะทำให้เกิดความตึงเครียดลดลงและความพึงพอใจตามมา

Locke (1976) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่าเป็นอารมณ์ด้านบวกที่เกิดจากการตอบสนองของผลการทำงาน การประเมินว่างานนั้นสำเร็จหรือมีคุณค่า ส่วนความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน จะเป็นผลจากการประเมินว่าถูกปฏิเสธความรู้สึกที่ดีอดหรือความรู้สึกเป็นลบกับคุณค่าของงาน

Davis (1981) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความพึงพอใจหรือไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงาน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างความหวังของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานและผลประโยชน์ที่ได้รับ

Rowntree (1981) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ว่า หมายถึง ขอบเขตของแต่ละบุคคลที่จะได้รับความพึงพอใจจากกระบวนการและสภาพของงาน ความพึงพอใจในงานที่มากที่สุด และการจัดสิ่งที่ไม่สมหวัง และความไม่พึงพอใจน้อยที่สุด เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่า เป็นจุดมุ่งหมายหนึ่งที่สำคัญในการบริหารงานสมัยใหม่

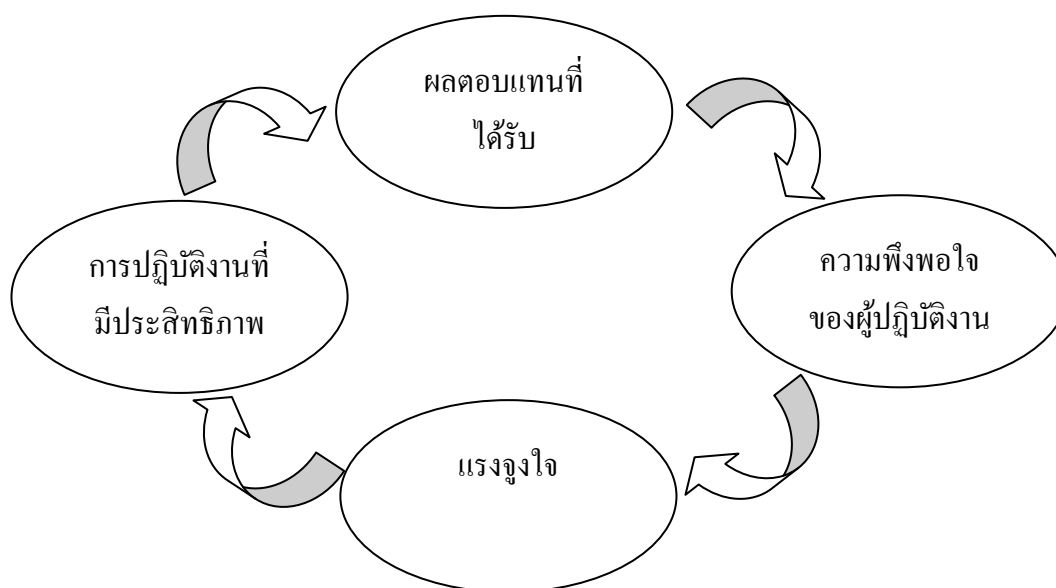
Gordon (2007) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานจะเกิดขึ้นต่อเมื่องานทำให้การคาดหวังของผู้ที่ทำงานสมบูรณ์หรือประสบผลสำเร็จและได้มาตรฐาน ส่วนความไม่พึงพอใจในการทำงานจะเกิดขึ้น เมื่อผู้ที่ทำงานรู้สึกว่าการงานนั้นไปขัดขวางความสำเร็จของเขา

จากความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังที่กล่าว สรุปได้ว่า ความพึงพอใจหรือต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นเพียงใด ส่วนหนึ่งมาจากบุคคลในองค์กรว่าได้รับการตอบสนองความต้องการเพียงใดด้วย

### ความสำคัญของความพึงพอใจที่มีในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจที่มีต่อการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จและความพึงพอใจเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาเป็นความรู้สึกที่ชอบหรือพอใจองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่าง ๆ ของงาน โดยสรุปความสำคัญไว้ดังนี้ (สมยศ นาวิการ, 2522 อ้างถึงใน อวยชัย จันทรเพ็ญ, 2547)

1. ความพึงพอใจนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน การตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจนเกิดความพึงพอใจ จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่สูงกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการตอบสนอง ดังแผนภาพที่ 2.2



แผนภาพที่ 2.2 ความพึงพอใจนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดดังกล่าว การที่จะเพิ่มผลผลิตด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น ควรมีการจัดหาสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยต่าง ๆ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ และความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ดีจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. ผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ความพึงพอใจ ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานจะถูกเชื่อมโยงด้วยปัจจัยอื่น ๆ ผลการปฏิบัติงานที่ดี จะนำไปสู่ผลตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การตอบสนองความพึงพอใจ ผลการปฏิบัติงานย่อมได้รับการตอบสนองในรูปของรางวัลหรือผลตอบแทน แบ่งออกเป็นผลตอบแทนภายใน (Intrinsic Rewards) และผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Rewards) โดยผ่านการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ปริมาณของผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ นั่นคือ ความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน จะถูกกำหนดโดยความแตกต่างระหว่างผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริงและการรับรู้เรื่องเกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทนที่รับรู้แล้ว ความพึงพอใจย่อมเกิดขึ้น

นอกจากนี้ ความพึงพอใจยังเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ช่วยให้งานประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ อีกทั้งผู้บริหารต้องดำเนินการให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานเกิดความพึงพอใจด้วย เพราะความเจริญก้าวหน้าของการปฏิบัติงานเป็นประเด็นที่สำคัญประการหนึ่ง ที่เป็นตัวบ่งชี้ต่อการพัฒนาของหน่วยงาน ดังนั้นผู้บริหารที่ชาญฉลาดจึงควรที่จะศึกษาให้ลึกซึ้งถึงปัจจัยและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่ได้รับผลจากการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์อย่างสูงสุด (ไพศาล พรหมะ, 2542)

สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานในองค์กรเกิดผลความสำเร็จได้ ส่วนสำคัญมาจากบุคคลที่เป็นปัจจัยหลักและความพึงพอใจมีส่วนสำคัญเช่นกันที่จะช่วยให้บุคคลเหล่านั้นเกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและพิจารณาวิธีที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุดกับบุคลากรในองค์กร

### คุณภาพชีวิตการทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life : QWL) ได้ถูกนำมาใช้เป็นครั้งแรกในกลุ่มประเทศอุตสาหกรรม เพื่อใช้แก้ไขปัญหาด้านแรงงานให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น กล่าวได้ว่าแนวคิดดังกล่าวเป็นส่วนของการพัฒนาองค์กรและเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยตรง เนื่องจากการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานจะทำให้พนักงานในองค์กรได้รับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและจะนำไปสู่ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

### ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน

จากการศึกษาความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) ได้มีผู้ให้นิยามความหมายไว้ได้แก่

Hackman และ Suttle, (Hackman and Suttle, 1977, อ้างถึงใน รมิตา อันวงษ์, 2542) เสนอว่า คุณภาพชีวิตงานเป็นสิ่งที่สนองความผาสุก และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานทุก ๆ คน ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นระดับคนงานหัวหน้างานผู้บริหารงาน หรือแม้แต่เจ้าของบริษัทหรือหน่วยงาน การมีคุณภาพชีวิตงานที่ดี นอกจากมีส่วนทำให้บุคลากรพึงพอใจแล้ว ยังอาจส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรืองเรื่องด้านอื่น ๆ เช่น สภาพสังคม เศรษฐกิจ หรือผลผลิตต่าง ๆ และสิ่งที่สำคัญคุณภาพชีวิตงานจะนำไปสู่ ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันองค์กรได้ นอกจากนี้ ยังช่วยให้ อัตราการขาดงาน การลาออก และอุบัติเหตุลดน้อยลง ขณะที่ประสิทธิผลขององค์กรในแง่ขวัญ กำลังใจ ความพึงพอใจ ในงาน ตลอดจนคุณภาพและปริมาณของผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น

ดิน ปรัชญาพฤทธิ (2530) ได้ให้ความหมายว่า ชีวิตการทำงานที่มีศักดิ์ศรีเหมาะสมกับเกียรติภูมิ และคุณค่าของความเป็นมนุษย์ของบุคลากร ซึ่งก็คือชีวิตการทำงานที่ไม่ถูกเอาเปรียบ และสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานที่กำลังเปลี่ยนไปในแต่ละยุคสมัย

บุญเจือ วงศ์เกษม (2530) กล่าวว่า “คุณภาพชีวิตการทำงาน” หมายถึง จิตหรือระดับที่คนแต่ละคนพอใจในหน้าที่ การงาน เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

Skrovan (1983) คุณภาพชีวิตการทำงาน คือ กระบวนการขององค์กรที่ทำให้สมาชิกทุกระดับในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม ที่เป็นการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน วิธีการทำงาน หรือการเพิ่มผลผลิตโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตขององค์กรและการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีของพนักงาน

จากความหมายทั้งหมดที่ได้กล่าวมาพอสรุปแนวคิดของความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานว่าประกอบด้วย ปัจจัย 3 คือ

1. สภาพการทำงานหรือสิ่งแวดล้อมในการทำงาน
2. การมีส่วนร่วมของพนักงาน
3. การให้ความสำคัญกับพนักงาน

### องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงาน

จากการนำเสนอความหมายและแนวคิดของคุณภาพชีวิตการทำงานนั้นได้แสดงให้เห็นถึงลักษณะและองค์ประกอบในคุณภาพชีวิตการทำงาน นอกจากนี้ยังมีผู้ให้แนวคิดขององค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ดังนี้

Huse and Comings (1980 อ้างใน บุญยาคี จันทร์เจริญสุข, 2537) ได้ให้แบ่งองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานออกเป็น 8 ด้านด้วยกันดังนี้

1. รายได้และผลประโยชน์ตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ (Adequate and Fair Compensation) หมายถึง การได้รับรายได้และผลตอบแทนที่เพียงพอและสอดคล้องกับมาตรฐานเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากที่อื่น ๆ
2. สภาพที่ทำงานถูกสุขลักษณะและปลอดภัย (Safe and Healthy Environmental) หมายถึง การที่พนักงานได้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ซึ่งจะต้องไม่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพและไม่เสี่ยงอันตราย
3. โอกาสพัฒนาขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน (Development of Human Capacities) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสพัฒนาความสามารถของตนจากงานที่ทำ โดยพิจารณาลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
4. ความก้าวหน้า (Growth) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในอาชีพและตำแหน่งมีความมั่นคงในอาชีพ
5. ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน (Social Integration) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน มีบรรยากาศของความเป็นมิตร มีความอบอุ่นเอื้ออาทร ปราศจากการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่า ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับ และมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น
6. การบริหารงานที่เป็นธรรมและเสมอภาค (Constitutionalism) หมายถึง การมีความเป็นธรรมและเสมอภาคในการบริหารงาน มีการปฏิบัติต่อบุคคลอย่างเหมาะสม มีการเคารพในสิทธิส่วนบุคคล ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน
7. ความสมดุลของช่วงเวลาที่ใช้ในการทำงาน และช่วงเวลาที่พักผ่อนมีความเป็นส่วนตัว (The total life space) หมายถึง สภาวะที่บุคคลมีความสมดุลของช่วงเวลาการทำงานกับช่วงเวลาการดำเนินชีวิตส่วนตัว มีความสมดุลของช่วงเวลาการทำงานกับช่วงเวลาการดำเนินชีวิตส่วนตัว มีความสมดุลของการทำงานกับการใช้เวลาว่างและเวลาที่มีให้กับครอบครัวมีช่วงเวลาที่ได้คลายเครียดจากภาระหน้าที่รับผิดชอบ
8. ความภูมิใจในองค์กร (Organizational Pride) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีชื่อเสียง และได้รับรู้ว่าการนำนโยบายและมีความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม

### องค์ประกอบของความพึงพอใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน

บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น จะมีองค์ประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหลายประการ ซึ่งองค์ประกอบนั้นต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการทั้งทาง ด้านร่างกายและจิตใจ และในแต่ละบุคคลอาจจะมียุทธศาสตร์ประกอบความพึงพอใจที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งในทัศนะของ Gilmer (1981 อ้างถึงใน พัทธกิจ จันทรเจริญ และ นิตยา ทวีชีพ) ได้สรุป องค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจ ในงานไว้ 10 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) องค์ประกอบนี้สัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ หากได้ทำงานตามที่เขานักก็จะเกิดความพอใจ
2. การนิเทศงาน (Supervision) มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ที่ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ และการนิเทศงานที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุอันดับหนึ่งทำให้เกิดการขาดงานและลาออกจากงานได้ ในเรื่องนี้เขาพบว่า ผู้หญิงมีความรู้สึกต่อองค์ประกอบนี้มากกว่าผู้ชาย
3. ความมั่นคงในงาน (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงานได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีความรู้สึกลดหรือขาดความรู้ ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าไม่มีความสำคัญมากนัก และในคนที่มียุทธศาสตร์มากขึ้นจะมีความต้องการความมั่นคงปลอดภัยสูงขึ้น
4. เพื่อนร่วมงานและการดำเนินงานภายใน (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน ชื่อเสียงและการดำเนินงานภายในของสถาบัน พบว่า ผู้ที่มีอายุมาก จะมีความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้สูงกว่าผู้ที่มีอายุน้อย
5. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ชั่วโงมการทำงาน มีงานวิจัยหลายเรื่องที่แสดงว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย ส่วนชั่วโงมการทำงานมีความสำคัญต่อผู้ชายมากกว่าลักษณะอื่น ๆ ของสภาพการทำงาน และในระหว่างผู้หญิงด้วยกัน โดยเฉพาะผู้ที่แต่งงานแล้ว จะเห็นว่าชั่วโงมการทำงานมีความสำคัญเป็นอย่างมาก
6. ค่าจ้าง (Wages) มักจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจมากกว่าความพึงพอใจ ผู้ชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าผู้หญิง และผู้ที่ปฏิบัติงานโรงงานจะเห็นว่า ค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขามากกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานหรือหน่วยงานรัฐบาล
7. ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) เช่น การได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา จากงานวิจัยหลายเรื่องสรุปได้ว่าการไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน ผู้ชายมีความต้องการเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง และเมื่อมีอายุมากขึ้นความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้จะลดลง

8. ลักษณะทางสังคม (Social Aspect of the Job) เกี่ยวข้องกับความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม หรือการให้สังคมยอมรับตน ซึ่งจะก่อให้เกิดทั้งความพึงพอใจและความไม่พอใจได้ ถ้างานใดผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น องค์ประกอบนี้มีความสัมพันธ์กับอายุและระดับงาน ผู้หญิงจะเห็นว่าองค์ประกอบนี้สำคัญกว่าผู้ชาย

9. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ได้แก่ การรับ-ส่ง ข้อเสนอแนะคำสั่งการทำงาน การติดต่อทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน องค์ประกอบนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีระดับการศึกษาสูง

10. ผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน (Benefits) ได้แก่ เงินบำนาญตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการ อาหาร ที่อยู่อาศัย วันหยุดพักผ่อน ต่าง ๆ เป็นต้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า บุคลากรจะเกิดความพึงพอใจมากหรือน้อยนั้น ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบเข้ามาสนับสนุนร่วมด้วยหลายปัจจัยต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องเข้าใจและศึกษาความต้องการของบุคลากรให้เกิดความพึงพอใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

### **ปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน**

Gilmer (1967) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้

10 ประการ คือ ความมั่นคงปลอดภัย โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน สถานที่ทำงานและการจัดการค่าจ้างหรือรายได้ ลักษณะที่แท้จริงของงานที่ควบคุมดูแลหรือผู้บังคับบัญชา ลักษณะทางสังคม การติดต่อสื่อสาร สภาพการทำงาน และผลประโยชน์ตอบแทน เขายังได้อธิบายว่า บุคลิกภาพส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงานที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน มักจะเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษามีความคล่องตัว สามารถเปลี่ยนแปลงความคิดได้ตามกาลเทศะ มีพื้นฐานมาจากครอบครัวที่มีความสุข เข้าใจถึงสภาพที่แท้จริงของตนเองและมีจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ตรงข้ามกับบุคคลที่ไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน จะไม่รู้จักรับวิธีการปรับตัวให้เหมาะสมกับกาลเทศะ ไม่มองดูสภาพที่เป็นจริงของจุดมุ่งหมายที่เลือก ไม่สามารถเอาชนะต่ออุปสรรครอบตัว มักชอบกล่าวโทษ ตำหนิผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาดของตัวเอง

กิตติมา ปริติติก (2529 อ้างถึงในอัญญาภา เครือมนันท์, 2542) กล่าวว่า ปัจจัยที่กระตุ้นให้คนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ
2. โอกาสของบุคคลที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ ซึ่งจะมีโอกาสแตกต่างไปจากคนอื่น เช่น ได้รับเกียรติยศ และได้รับอำนาจพิเศษ
3. สภาพแวดล้อมอันเป็นที่พึงปรารถนา ได้แก่ สภาพที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน ตลอดจนวัตถุสิ่งของต่าง ๆ อยู่ในสภาพที่น่าพอใจ

4. การดึงดูดใจในทางสังคม ได้แก่ การคบหาสมาคมกันเองในหมู่บุคลากรทุกหน่วยงาน  
 5. การปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคลากรเคยทำเป็นนิสัยและตรงกับทัศนคติของบุคลากร

6. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง ช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญของหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่

7. สภาพการอยู่ร่วมกันของบุคลากร ถ้าหน่วยงานใดบุคลากรสนิทสนมกลมเกลียวกัน หน่วยงานนั้นจะให้ผลในด้านประสิทธิภาพของบุคลากร เพราะทุกคนจะให้ความร่วมมืออย่างดีในการทำงาน

Harrell (1964) ได้กล่าวถึง ความพึงพอใจในการทำงานว่า นอกจากเกิดจากปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมของงานแล้ว ยังเกิดจากปัจจัยส่วนบุคคลได้อีกดังนี้

1. เพศ จากการสำรวจหลายครั้งพบว่า หญิงมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าชาย อาจเป็นเพราะมีความต้องการด้านการเงิน และมีความทะเยอทะยานทางอาชีพน้อยกว่าชาย

2. จำนวนผู้ที่อยู่ในอุปการะ ผลจากการศึกษากลุ่มเจ้าหน้าที่พนักงาน พบว่า บุคคลที่ต้องรับผิดชอบเลี้ยงดูผู้ที่อยู่ในอุปการะจำนวนมาก จะมีความพึงพอใจในการทำงานน้อย ซึ่งสาเหตุนี้เนื่องมาจากปัญหาสภาพการเงินที่บีบคั้นอยู่

3. อายุ จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า พนักงานที่มีอายุมากแต่มีรายได้และสภาพการทำงานต่ำ จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูง และจากการศึกษาในบางกลุ่ม พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานจะสูงเมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้น แต่ในบางกลุ่มกับพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานจะลดลง

4. ระยะเวลาในการทำงาน จากการสำรวจหลายครั้งพบว่า ในระยะเริ่มแรกที่เข้าทำงาน บุคคลจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูง และจะลดลงเรื่อย ๆ จนถึงปีที่ห้าหรือปีที่แปด จากนั้นจะเพิ่มขึ้นอีกเมื่ออายุการทำงานเพิ่มขึ้น และขวัญในการทำงานจะสูงที่สุดเมื่อทำงานครบ 20 ปี

5. ความเลียดฉลาด ความสัมพันธ์ระหว่างความเลียดฉลาดกับความพึงพอใจในการทำงานนั้น ขึ้นอยู่กับระดับขอบเขตของความฉลาด และความยากง่ายของงาน คือ หากให้คนที่มีความเลียดฉลาดมาก ๆ ทำงานที่ง่าย ๆ ก็จะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายได้

6. ระดับการศึกษา มีหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงความขัดแย้งที่หาข้อสรุปไม่ได้ ระหว่างความสัมพันธ์ของระดับการศึกษากับความพึงพอใจในการทำงาน เช่น จากการศึกษากับพนักงานเจ้าหน้าที่ พบว่า กลุ่มคนที่ยังไม่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด แต่จากการศึกษาอื่น ๆ กลับพบว่า ระดับการศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กัน

7. บุคลิกภาพ นับเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

ทรงศักดิ์ ศรีภาพสินธุ์ (2520 อ้างถึงในอัญญาภา เครือมนคงภักดิ์, 2542) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมี ดังนี้

1. ด้านเกี่ยวกับระบบขององค์กร พบว่า ระบบที่ผู้บริหารรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางมาก ความพึงพอใจจะต่ำ หน่วยงานที่มีผู้ทรงคุณวุฒิและมีผู้มีความสามารถ บุคลากรมีความพอใจสูง การมีขั้นตอนและระเบียบวิธีมาก บุคลากรมีความพอใจต่ำ ถ้าหากหน่วยงานมีการแบ่งชั้นลำดับมาก บุคลากรมีความพึงพอใจต่ำ

2. ด้านเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจนั้น จะเป็นสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับภายในกิจการของงานนั้น ๆ เอง ส่วนสาเหตุที่จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ จะเป็นสาเหตุซึ่งไม่ค่อยจะเกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ มากนัก ทั้งนี้ เพราะผลวิจัยพบว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจไม่ใช่ชนิดเดียวกันกับสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ

3. ด้านเกี่ยวกับจิตวิทยา ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จทั้งในระดับบุคคล และระดับสังคม พบว่า สิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล ซึ่งหมายถึง ความปรารถนาที่จะทำใ้สิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและเมื่อทำเสร็จแล้วก็จะเกิดความสบายใจ อันเป็นแรงจูงใจที่จะทำต่อไปอีก

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีหลายประการด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นความมั่นคงปลอดภัย โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน สถานที่ทำงานและการจัดการค่าจ้างหรือรายได้ ลักษณะที่แท้จริงของงานที่ควบคุมดูแลหรือผู้บังคับบัญชาลักษณะทางสังคม การติดต่อสื่อสาร สภาพการทำงาน และผลประโยชน์ตอบแทน ปัจจัยดังกล่าวช่วยในการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ด้วย

#### 1.4 ทฤษฎีสองปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของเฮอรัสเบิร์ก (Herzberg)

เฮอรัสเบิร์ก (Herzberg) ได้มีแนวความคิดที่คล้ายกับแนวความคิดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ของอับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H.Maslow) โดยเน้นถึงความเข้าใจปัจจัยที่อยู่ในภายในบุคคล อันเป็นสาเหตุทำให้บุคคลปฏิบัติในแนวทางเฉพาะตน เฮอรัสเบิร์กศึกษาว่า คนเราต้องการอะไรจากงาน คำตอบที่ได้ค้นพบ คือ ความต้องการความสุขจากการทำงาน นั่นคือ สิ่งที่ทำให้ความพึงพอใจในงาน เขาอธิบายว่า ปัจจัยที่ส่งผลถึงความพึงพอใจในงานปัจจัยที่ส่งผลถึงความไม่พึงพอใจในงานนั้นแยกจากกันและไม่เหมือนกัน เป็นปัจจัยที่เกิดจากสองกลุ่มจึงให้ชื่อทฤษฎีของเขาว่า ทฤษฎีสองปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541) โดยมีสมมติฐานว่า ความพึงพอใจ ในงานที่ทำเป็นสิ่งที่จูงใจสำหรับผลการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงานมีอยู่ 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation Factor) ซึ่งเป็นปัจจัยภายในความต้องการภายใน ความต้องการภายในของพนักงานที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง โดยจะเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจและเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้าน คือ

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) เช่น การที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย หรือการมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นและเมื่องานสำเร็จเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น ได้แก่ การใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่คาดไว้ การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้ตามความเหมาะสม ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงานและผลของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

1.2 การได้รับการยอมรับในความสามารถและได้รับการยกย่องนับถือ (Recognition) คือการได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง การได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ ทั้งการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ได้แก่ การยกย่องชมเชยภายในองค์กร ความภาคภูมิใจในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและความมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพ เป็นต้น

1.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) คือการมีโอกาสก้าวหน้าขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ เป็นต้น

1.4 ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) คือ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทาย ความสามารถในการทำงาน ความอิสระในการทำงาน งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัดตรงตามความรู้ที่ได้ศึกษา เป็นต้น

1.5 โอกาสในการเจริญเติบโตส่วนตัว (Personal Growth) คือ การได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ตลอดจนโอกาสที่ได้รับการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง

1.6 ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การที่ได้มีโอกาสได้รับมอบหมายงานหรือมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน ได้แก่ ความเหมาะสมของปริมาณงาน การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบและการได้รับการมอบหมายงานที่สำคัญ เป็นต้น

2. ปัจจัยช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job Dissatisfaction) เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรงแต่เป็นเพียงสิ่งที่จะช่วยสกัดกั้นไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ

ซึ่งโดยส่วนใหญ่เป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่พนักงานจะต้องได้รับการสนองตอบ เพราะถ้าไม่มีให้หรือให้ไม่เพียงพอจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยทั้งหมด 10 ด้าน ด้วยกันคือ

2.1 นโยบายและการบริหารงานของบริษัท (Company Policies) เช่น นโยบายการควบคุมดูแลระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน การจัดการหรือวิธีการบริหารงานขององค์กร มีการแบ่งงานไม่ซ้ำซ้อน มีความเป็นธรรม มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจน มีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง

2.2 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervisors Technical) เช่น ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการกระจายงานของผู้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งงาน การมอบหมายงานมีความชัดเจน วิธีการดูแลควบคุมการปฏิบัติงานการรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงาน ความยุติธรรมในการมอบหมายงาน เป็นต้น

2.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Interpersonal Relations Superior) เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือการได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน

2.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ การได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

2.5 ความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น (Interpersonal Relations with Other Division) เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ การได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลแผนกอื่น

2.6 ค่าตอบแทน (Pay) เช่น ผลตอบแทนในรูปของเงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น

2.7 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) เช่น ความมั่นคงของบริษัท ภาพพจน์ชื่อเสียงหรือขนาดของบริษัท

2.8 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) เช่น สภาพความเป็นอยู่ในชีวิตปัจจุบัน ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

2.9 สภาพการทำงาน (Working Conditions) เช่น สภาพการทำงานในที่ทำงาน แสงสว่าง อุณหภูมิ การระบายอากาศ บรรยากาศในการทำงาน

2.10 ตำแหน่งงาน (Status) เช่น อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี ความสำคัญของงานต่อบริษัท เป็นต้น

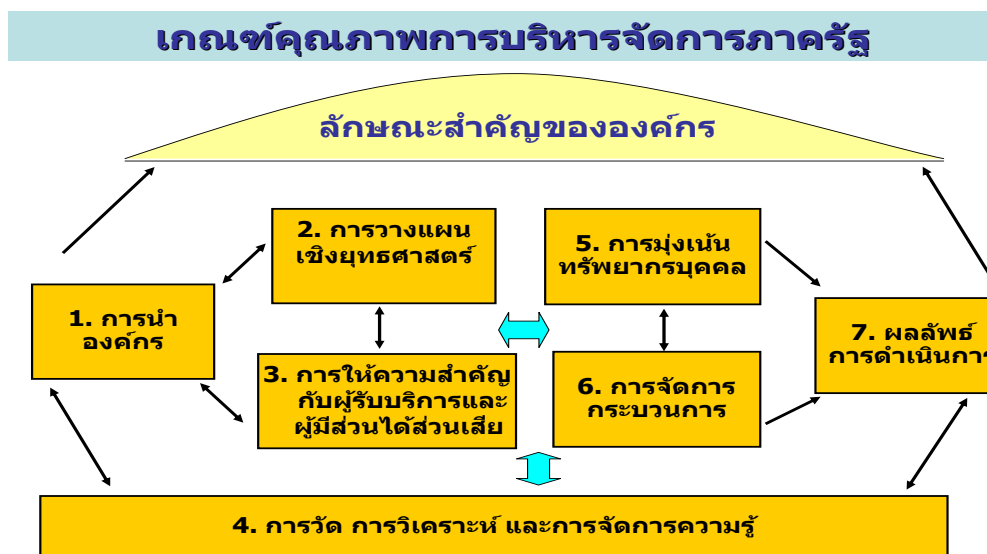
จากแนวคิดข้างต้น จะเห็นว่า ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation Factor) เช่น ความสำเร็จ และความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงจากการทำงานและผลงานของบุคลากร และในด้านการยอมรับยกย่องและชมเชยและความก้าวหน้า นั้น เป็นสิ่งที่บุคลากรจะได้รับจากงานที่ทำโดยปัจจัยเหล่านี้จะมุ่งเน้นที่ตัวงาน (Job Centered) ในขณะที่ ปัจจัยช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Hygiene Factor) จะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งไม่เกี่ยวกับงานโดยตรง เช่น นโยบายและการบริหารงานของบริษัท ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านสภาพการทำงาน เป็นต้น

อย่างไรก็ดี เฮิร์สเบิร์ก (Herzberg) พยายามชี้ให้นักบริหารเข้าใจว่าปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Hygiene Factor) นั้น เป็นปัจจัยที่ช่วยสกัดกั้นไม่ให้เกิดการเกิดความไม่พอใจในการทำงานเหล่านั้น แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้เพราะการใช้เงิน หรือสิ่งจูงใจที่ไม่เกี่ยวกับงาน หรือบีบบังคับให้บุคลากรทำงานด้วยการลงโทษจะทำให้บุคลากรทำงานด้วยความไม่เต็มใจ มีความรู้สึกไม่พึงพอใจต่องานที่ทำ ดังนั้น จึงควรให้ใช้ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation Factor) เช่น การออกแบบงานให้งานมีความน่าท้าทายความสามารถได้มีการพัฒนาตนเอง เป็นต้น บุคลากรก็จะเกิดความพึงพอใจในงานทำให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข

ในการศึกษานี้จะใช้ทฤษฎีสองปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (Two Factors Theory) เป็นหลักในการศึกษาความพึงพอใจ ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

## 2. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยน กระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อยกระดับความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงาน ราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐมีเกณฑ์การพัฒนากฎการบริหารจัดการภาครัฐเป็นกรอบในการ ประเมินตนเอง ทั้งนี้เกณฑ์ดังกล่าวประกอบด้วยหมวดต่าง ๆ 7 หมวด ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผน เชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548) ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดังกล่าวนี้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเองของส่วนราชการและเป็นบรรทัดฐานการติดตามและการประเมินผลการบริหารจัดการของส่วนราชการ ทั้งนี้ แต่ละส่วนราชการสามารถนำเกณฑ์หมวดต่าง ๆ รวม 7 หมวด ไปวางแผนปรับปรุงองค์กร ซึ่งมีการดำเนินการพัฒนาองค์กรในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจะทำให้ส่วนราชการมีระดับการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน นอกจากจะได้ประโยชน์จากการตรวจประเมินตนเองแล้ว การพิจารณาทบทวนดำเนินการตามแนวทางนี้อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ จะส่งผลให้ส่วนราชการมีการพัฒนาตนเอง และเมื่อมีความพร้อมในการบริหารจัดการที่เป็นเลิศแล้วก็สามารถสมัครเข้ารับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดให้เป็นตัวชี้วัดสำหรับส่วนราชการต่าง ๆ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 ทั้งนี้ประเทศไทยได้นำแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอเมริกัน ชื่อว่า malcolm baldrige national quality award (MBNQA) คือการที่มีกรอบการบริหารจัดการที่เป็นกรอบเดียวกัน และได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผลที่สุด สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาด ทุกประเภท ทั้งภาครัฐกิจและภาครัฐ ผลของการส่งเสริมให้องค์กรต่าง ๆ มีการประเมินตนเองและปรับปรุงตามเกณฑ์กลายเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่และประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกได้นำไปพัฒนาเป็นเกณฑ์คุณภาพของชาติ ทั้งประเทศไทย (thailand quality award – TQA)

ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์เพิ่มผลผลิตแห่งชาติที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการ เพื่อให้องค์กรภาครัฐมีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายคือ ประโยชน์สุขของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ ทำให้ส่วนราชการมีกรอบการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (self-assessment) เพื่อเทียบเคียงมาตรฐานสากล และจะทำให้ผู้บริหารของส่วนราชการ นั้น ๆ กำหนดวิธีและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้น สามารถส่งมอบผลผลิตและการบริการอย่างมีคุณค่าไปยังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบไปด้วย 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์กร และส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 7 หมวด ได้แก่ การนำองค์กร, การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์, การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้, การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล, การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ

### เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548)

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นข้อคำถามมีลักษณะสำคัญกล่าวคือ เกณฑ์มุ่งผลสัมฤทธิ์ จะเป็นเกณฑ์ครอบคลุมทั้งกระบวนการ (แนวทางในการปฏิบัติงาน การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การประเมินการปรับปรุง และการบูรณาการ) และผลลัพธ์ในมิติ 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กรจึงส่งผลให้ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มีความสอดคล้องกัน

ในมิติต่าง ๆ มีความสมดุลระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีความสมดุลระหว่างเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้ เกณฑ์ยังมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันภายในเกณฑ์ เพื่อให้เกิดการบูรณาการ และสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันเกิดจากการเชื่อมโยงและใช้ตัวชี้วัดที่มาจากยุทธศาสตร์และกระบวนการ ซึ่งจะเชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินการ โดยรวม และเชื่อมโยงระหว่างทำข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด แบ่งตามลักษณะการปฏิบัติสามารถแบ่งได้ 3 กลุ่มย่อย ได้แก่ กลุ่มการนำองค์กร (ประกอบด้วย การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) กลุ่มปฏิบัติการ (ประกอบด้วย การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการจัดการกระบวนการ) และกลุ่มพื้นฐานทางระบบ คือ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ส่วนที่เป็นผลลัพธ์การดำเนินการ ที่จะสอดคล้องกับการตรวจประเมินใน 4 มิติของคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้ง 7 หมวด เป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินองค์กรที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน แต่ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลโดยตรงคือ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ดังนี้

**เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล**  
สิ่งที่สำคัญที่สุดในองค์กรปัจจุบันคือจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนทางสังคม (Social Capital) ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความได้เปรียบ องค์กรจึงต้องมีแนวทางปฏิบัติ ระบบงาน ที่เอื้อและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือร่วมใจกันเป็นทีม การพัฒนาบุคลากรให้สามารถเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่สูงจะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลในหมวด 5 จะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี คือกระบวนการทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการของส่วนราชการและบุคลากรมีระดับสูงขึ้นเรื่อย ๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือกันระหว่างฝ่ายบริการและบุคลากร ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับทีมงานต่าง ๆ การรับผิดชอบด้วยตนเองและการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร การวางแผน การสร้างทักษะและการเรียนรู้ในระดับองค์กรและบุคคล การเรียนรู้จากองค์กรอื่น ความยืดหยุ่นในการออกแบบงานและการมอบหมายงาน โครงสร้างองค์กรแบบไม่ซ้ำซ้อน

รวมทั้งการใช้ตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน และการให้สิ่งจูงใจต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (บดินทร์ วิจารณ์, 2551)

ค่านิยมหลักที่สะท้อนถึงพฤติกรรมองค์กรที่เป็นเลิศ และเป็นพื้นฐานของคำถามในหมวด 5 คือ (บดินทร์ วิจารณ์, 2551)

1. การให้ความสำคัญกับพนักงานและคู่ความร่วมมือ ภูมิหลัง ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์และแรงจูงใจของบุคลากรและคู่ค้ามีผลมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อความสำเร็จขององค์กร การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนาและมีความผาสุก ความท้าทายได้แก่ การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร การยกย่องชมเชยบุคลากรมากกว่าการให้คำตอบแทนตามปกติการสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้สามารถบริการลูกค้าที่ดีขึ้น การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าทำและมีนวัตกรรม การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อสนับสนุนบุคลากรที่หลากหลาย องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสามารถให้บรรลุเป้าประสงค์โดยรวมที่ดีขึ้น

2. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละคน องค์กรจะบรรลุผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศต้องมีแนวทางปฏิบัติที่ดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล รวมทั้งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จะต้องเป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงานและองค์กร ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร และเกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและความหมาย การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละคนส่งผลต่อการเพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้า การสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจ การลดความผิดพลาด สูญเสีย การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการลดรอบระยะเวลา การเพิ่มผลการดำเนินการขององค์กรให้บรรลุต่อความรับผิดชอบต่อสังคมและการให้บริการต่อชุมชน

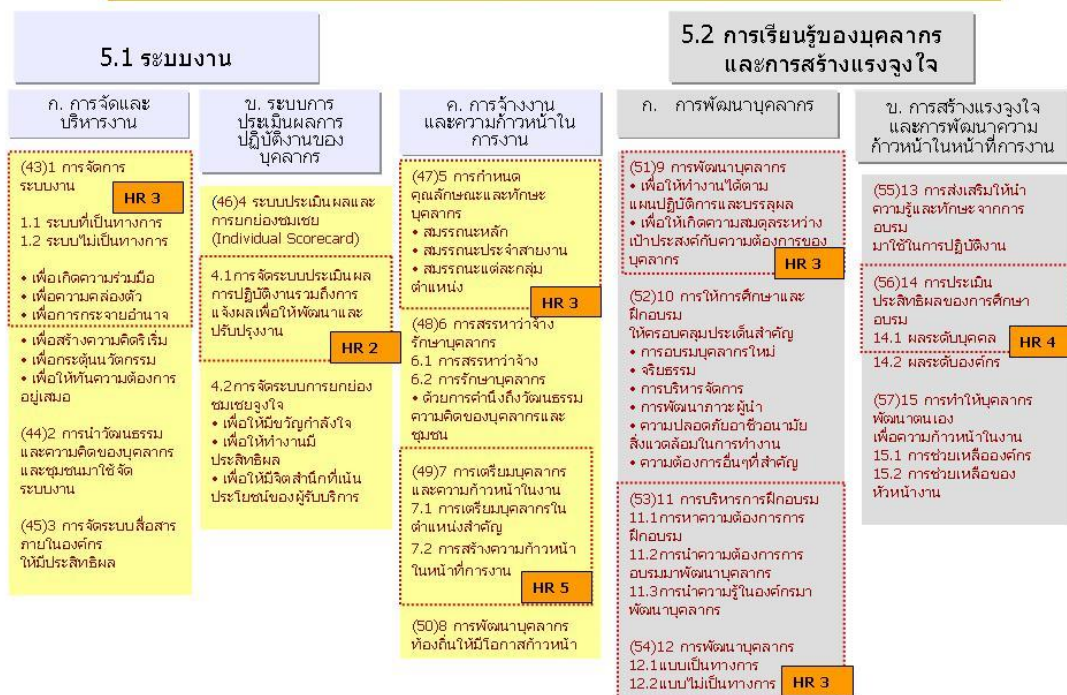
ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษา การฝึกอบรมในโอกาสต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง อาจรวมถึงการหมุนเวียนงาน การได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นตามความรู้และทักษะที่แสดงให้เห็น การเรียนรู้ผ่านทางคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ซึ่งการเรียนรู้เหล่านี้ส่งผลทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น เกิดการเรียนรู้ข้ามงาน สร้างทรัพย์สินทางความรู้ขององค์กร มีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นเพื่อให้มีนวัตกรรม

เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลในหมวด 5 จะเน้นหลักปฏิบัติที่สำคัญในการจัดการบุคลากรเพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะสูง และการพัฒนาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จึงครอบคลุมข้อกำหนดด้านการพัฒนาและการจัดการทรัพยากรบุคคลในลักษณะที่บูรณาการกัน โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทาง

เดียวกันกับทิศทางเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์หรือแผนงานด้านทรัพยากรบุคคลจึงเป็นประเด็นคำถามที่กำหนดไว้ในหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งเชื่อมโยงไปยังหมวด 5 เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถให้เกิดขึ้นมากที่สุด องค์กร ผู้นำ ผู้บริหารต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อและสนับสนุนการทำงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเป็นการตรวจประเมิน 3 ส่วน ได้แก่ ด้านระบบงาน, ด้านการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ และด้านการสร้างความผาสุก และความพึงพอใจแก่บุคลากร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (บดินทร์ วิจารณ์, 2551)

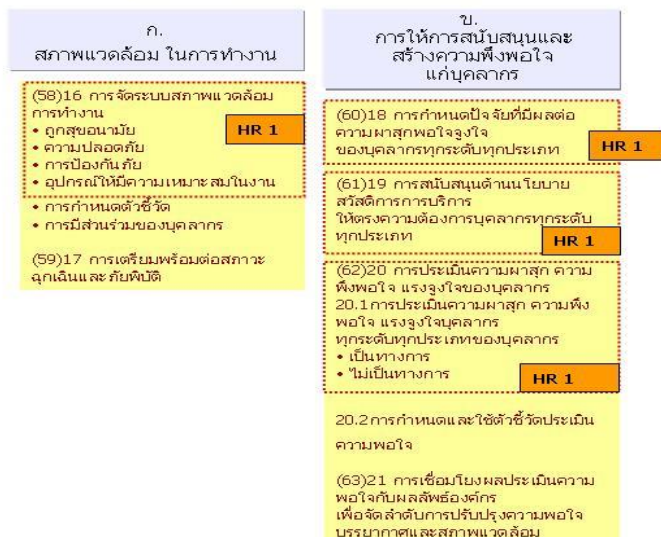
1. ด้านระบบงาน
2. ด้านการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ
3. ด้านการสร้างความผาสุก และความพึงพอใจแก่บุคลากร

## หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล



## หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

### 5.3 ความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร



ภาพที่ 2.4 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล  
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552)

1. ด้านระบบงาน เป็นการตรวจประเมินระบบของส่วนราชการในเรื่องระบบงาน การบริหารค่าตอบแทนความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การจัดการผลการดำเนินการของบุคลากร การยกย่องชมเชย การสื่อสาร การสรรหา ว่าจ้าง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลเต็มความสามารถ ส่งผลต่อการเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากร

การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี ดูจากความยืดหยุ่น นวัตกรรม การเปลี่ยนความรู้และทักษะสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ ผลการดำเนินการที่ดีต้องอาศัยการศึกษาอบรมอย่างต่อเนื่องทั้งมีระบบสารสนเทศเพื่อให้มีการส่งผ่านสารสนเทศที่เหมาะสม

ระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยควรเหมาะสมกับระบบงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งต้องเชื่อมโยงกับทักษะบุคลากรที่เห็นได้ชัดเจนและผลการประเมินจากเพื่อนร่วมงาน แนวทางการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจรวมถึงการให้รางวัลแก่ทีมงาน หน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานที่ดีเยี่ยม โดยมีความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดความพึงพอใจและความภาคภูมิใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดที่สำคัญควรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่ส่วนราชการจะว่าจ้าง

2. ด้านการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ หัวข้อนี้เป็นการตรวจประเมินวิธีการให้การศึกษา การฝึกอบรมและการส่งเสริมให้ใช้ความรู้และทักษะในขณะปฏิบัติงาน ตรวจสอบระบบที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรอยู่เสมอ

ความต้องการการฝึกอบรมมีความแตกต่างกันมากขึ้นกับลักษณะของงาน ความรับผิดชอบของบุคลากรและระดับการพัฒนาของส่วนราชการและบุคลากร ครอบคลุมถึงการเพิ่มทักษะในการแลกเปลี่ยนความรู้ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีมและการแก้ไขปัญหา อาจรวมถึงทักษะระดับสูงในเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ การให้การศึกษา การฝึกอบรมทำได้ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ โดยการสอนงาน การเรียนในห้องเรียนด้วยคอมพิวเตอร์ การเรียนทางไกลในการประเมินผลการศึกษาอบรม ส่วนราชการควรหาตัวชี้วัดที่มีประสิทธิผลเพื่อวิเคราะห์ต้นทุนประโยชน์ของการฝึกอบรม การจัดการความรู้ในส่วนราชการ ควรมีแนวทางในการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรและส่วนราชการ เพื่อให้มั่นใจว่าจะทำงานได้ผลดีตลอดช่วงการส่งผ่านงาน ควรกำหนดว่าความรู้ใดสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน หลังจากนั้นควรมีกระบวนการแลกเปลี่ยนสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ควรมีแผนพัฒนารายบุคคลโดยพิจารณาเป้าประสงค์ด้านการงานและการเรียนรู้ของบุคคล ส่วนราชการควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ปิดกั้นแรงจูงใจ การสำรวจความคิดเห็น หรือการสัมภาษณ์บุคลากรทำให้ส่วนราชการเข้าใจปัจจัยเหล่านั้นดีขึ้น

3. ด้านการสร้างความสุข และความพึงพอใจแก่บุคลากร เป็นหัวข้อตรวจประเมินเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน และบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดความสุข ความพึงพอใจ และการสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยคำนึงถึงความหลากหลายของบุคลกร รวมทั้งเรื่องความสามารถของส่วนราชการในการรับมือกับภาวะฉุกเฉิน

ตัวอย่างของการให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวกกิจกรรมและโอกาส ได้แก่ การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและการทำงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการช่วยให้บุคลากรมีโอกาสได้รับงานใหม่ กิจกรรมสันทนาการ งานประเพณี การยกย่องชมเชยที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้การศึกษา นอกเหนืองานในหน้าที่ การดูแลบุตรบุคลากรในเวลาราชการ การให้ลาหยุดพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัว ต้องมีมาตรฐานขั้นต่ำเกี่ยวกับความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน นอกจากปัจจัยความพึงพอใจกับรายได้และความพึงพอใจในการเลื่อนตำแหน่งจะเป็นสิ่งสำคัญแต่ก็ไม่เพียงพอที่จะทำให้อุบลากรมีความพึงพอใจ แรงจูงใจในการทำงาน ควรพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ด้วย เช่น การแก้ไขข้อร้องทุกข์หรือปัญหาของบุคลากร ความก้าวหน้าในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในเรื่องความปลอดภัย การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความมั่นคงในงาน รวมถึงค่าความต้องการที่มีความแตกต่างของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย ซึ่งอาจดูได้จากอัตราการลาออก หรืออัตราการขาดงาน หยุดงาน

การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรมีขั้นตอนแนวทางการดำเนินการดังนี้

1. กำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรทุกระดับ  
ทุกประเภท ผู้บริหารต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วม โดยสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรแต่ละระดับ  
แต่ละกลุ่มตำแหน่ง เพื่อกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจ

2. เมื่อกำหนดปัจจัยแล้ว องค์กรต้องมีการประเมินผล โดยการกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนถึง  
ปัจจัยดังกล่าวเพื่อนำผลการประเมินที่เกิดขึ้นเป็นระยะ ๆ เพื่อนำไปปรับปรุง พัฒนา ส่งเสริมให้  
ปัจจัยที่สำคัญดังกล่าวเกิดขึ้นจริงในองค์กร ส่งผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของ  
บุคลากรแต่ละกลุ่ม รูปแบบการประเมินทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง การสำรวจ  
โดยใช้แบบสอบถาม การสังเกตพฤติกรรมของบุคลากร การวิเคราะห์ข้อมูล เช่น อัตราการขออนุญาต  
อัตราการขาดงาน

3. การเชื่อมโยงผลการประเมินความพึงพอใจกับผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กร  
นำผลการประเมินความผาสุกมาเทียบกับผลดำเนินการขององค์กรในตัวชี้วัดที่มีความเชื่อมโยง  
กันในลักษณะของเหตุและผล จัดลำดับความสำคัญของเส้นทางความผาสุกและสภาพแวดล้อม  
การทำงานที่ดี โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปรับปรุง สิ่งที่ได้ก่อนจะได้รับการแก้ไขก่อน  
หลังจากนั้นจึงนำปัจจัยไปจัดทำแผนปรับปรุง พัฒนา เพื่อยกระดับความผาสุก และการสร้าง  
แรงจูงใจให้สูงขึ้น

4. การประเมินความผาสุก ความพึงพอใจและการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรในวงรอบ  
ถัดไป ผลการประเมินต้องสูงขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องกำหนดปัจจัย  
ที่มีผลต่อความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัย  
ดังกล่าวให้มีความเหมาะสมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร  
(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552) ซึ่งได้อธิบายรายละเอียดไว้ดังนี้

1. การกำหนดปัจจัยที่มีต่อความผาสุก ความพึงพอใจ

ปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ  
สิ่งแวดล้อมในการทำงานและเป็นปัจจัยที่จะสามารถป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน  
ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การให้ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน  
สภาพแวดล้อมในการทำงานครอบคลุมด้านสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย อุปกรณ์  
การปฏิบัติงาน การพัฒนา/ฝึกอบรม การบริการและสวัสดิการ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นคงในงาน  
และการให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน เป็นต้น

ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน การยกย่องชมเชยหรือการยอมรับปริมาณงานที่รับผิดชอบการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น

ในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรทุกระดับ ทุกประเภท ควรคำนึงถึงความเสมอภาค ความโปร่งใส ความเป็นธรรม ความสมัครใจ ความจำเป็นและความเร่งด่วนประกอบด้วย อีกทั้ง ผู้บริหารต้องให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม โดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อนำความคิดเห็นดังกล่าวมา กำหนดปัจจัย เช่น การสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการ ความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบสวัสดิการขององค์กร เป็นต้น

2. การวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร

เมื่อได้ดำเนินการสำรวจปัจจัยดังกล่าวแล้ว ต้องนำมาวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร หรือกำหนดตัวชี้วัดและวิธีประเมินความผาสุก ความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร เช่น ข้อมูลด้านความปลอดภัยและการหยุดงาน อัตราการเข้าออกงานของบุคลากร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ การร้องเรียน ร้องทุกข์ ความปลอดภัย ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร ผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร ความเข้าใจของบุคลากรในบทบาทหน้าที่ของตน การรับรู้ข้อมูล เป็นต้น และนำมาปรับปรุงปัจจัยด้านต่างๆ โดยในกระบวนการที่ต้องการจะสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดีนั้น ต้องมีการจัดและกำหนดปัจจัยต่างๆ ทั้งสองกลุ่ม คือ ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ และปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานทั้งสองอย่างพร้อมกัน ซึ่งส่วนราชการควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ซึ่งได้แก่ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี นโยบายและการบริหารจัดการที่ชัดเจน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในที่ทำงาน เงินเดือนที่เหมาะสม ประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอรวมทั้งความมั่นคงของงาน เป็นต้น ดังนั้นปัจจัยเหล่านี้จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็น และเมื่อมีปัจจัยเหล่านี้อยู่แล้วก็จะเป็นการง่ายที่จะจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน ครอบคลุมถึงด้านการปฏิบัติงาน สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ และบุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ส่วนราชการควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำมาออกแบบปรับปรุง และจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับ

การปฏิบัติงานของบุคลากรทุกกลุ่ม เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรและเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรที่ดีขึ้น เช่น ด้านสุขอนามัย มีการจัดบริการตรวจสอบสุขภาพบุคลากรประจำปี จัดกีฬา กิจกรรมสันทนาการต่างๆ ด้านความปลอดภัย มีบันไดหนีไฟในอาคารสูง โทรศัพท์วงจรปิด มีการแลกบัตรผ่านเข้าออกสำหรับบุคคลภายนอก ด้านการป้องกันภัย มีระบบป้องกันอัคคีภัย มีแผนการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ ด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีการจัดสถานที่ทำงานให้สะอาด มีอากาศถ่ายเท แสงสว่างเพียงพอ ปรับภูมิทัศน์ สวนหย่อม ด้านอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงอุปกรณ์ให้ทันสมัยและใช้งานได้ตลอดเวลา เป็นต้น นอกจากนี้ควรดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หรืออาจกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเพื่อทบทวนการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การจัดระบบการสนับสนุนบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการบริการ ที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร แนวทางในการสนับสนุนบุคลากร เช่น การให้คำปรึกษา กิจกรรมสันทนาการหรืองานประเพณีต่างๆ การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลบุคลากรในช่วงเวลาทำงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่หรือการแบ่งงานกันทำ การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิชอบครอบครัวหรือ เพื่อบริการชุมชน การฝึกอบรมเรื่องความปลอดภัยในที่ทำงาน เวลาและสถานที่การทำงานแบบยืดหยุ่น การช่วยให้บุคลากรหางานใหม่เมื่อถูกเลิกจ้าง สวัสดิการหลังเกษียณอายุ การขยายเวลารอบคลุมในการรักษาพยาบาล เป็นต้น

นอกเหนือจากระเบียบสวัสดิการกลางที่กำหนดไว้ ส่วนราชการควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ การบริการเพิ่มเติม เช่น ช่วงเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น การจัดบริการรถรับส่ง กิจกรรมการเรียนรู้ การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่หรือการแบ่งงานกันทำ เป็นต้น และนำมากำหนดเป็นนโยบายจัดระบบสวัสดิการ การให้บริการ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรแต่ละระดับ แต่ละประเภท รวมทั้งดำเนินการสำรวจความพึงพอใจต่อสวัสดิการ บริการต่าง ๆ ที่จัดให้ เพื่อทบทวนและปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป

การดำเนินการตาม HR1 สอดคล้องตามการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติที่ 3 ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล (ข) ความพึงพอใจของบุคลากรต่อนโยบาย แผนงานโครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (ก) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว (ข) มีการจัดสวัสดิการและ

สิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ (ค) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดี ระหว่างฝ่ายบริหารขององค์กรกับบุคลากร และระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของราชการไทย

#### การบริหารจัดการภาครัฐไทย

การบริหารจัดการภาครัฐแต่เดิมมีการแบ่งโครงสร้างลักษณะการทำงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ คือ ตามภารกิจ (functional) เน้นเรื่องความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านแต่เนื่องจากปัญหา บ้านเมืองมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นและมีองค์ประกอบหลายอย่างเข้ามาบังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในการแก้ปัญหาต้องใช้ความรู้และทักษะจากหลายสาขาวิชาร่วมกัน การทำงานไม่สามารถทำ เพียงหน่วยงานเดียวได้ต้องมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน โดยใช้การบริหารแบบบูรณาการ คือ การบริหารจัดการที่ดีของภาครัฐ ส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น โดยร่วมกันผลักดันให้ทุกส่วนราชการที่มีภารกิจที่เชื่อมโยงเกี่ยวข้องกันปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จเพื่อประโยชน์สุขของประเทศชาติและถือประชาชนเป็นเป้าหมายที่สำคัญ (สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ม.ป.ป.ก.) ปี พ.ศ.2546 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้บัญญัติให้การบริหารราชการจะต้องมี เป้าหมายชัดเจนและมีผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ การทำงานในทุกระดับต้องมีการจัดทำ แผนการทำงานที่สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ของภารกิจที่กระทำได้อย่างชัดเจน และกำหนดให้ส่วนราชการ ต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีให้มีความสอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดินซึ่งเป็น แผนแม่บทในการถ่ายทอดนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติทั้งในระดับกระทรวง ทบวง กรม หรือมิติพื้นที่ โดยมีแนวทางการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลแผนบริหารราชการ แผ่นดิน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ การวัดผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของ หน่วยงานต่าง ๆ การติดตามและประเมินผลแผนการบริหารราชการแผ่นดินเป็นรายปี ระยะเวลาครึ่ง แผน และระยะสิ้นสุดแผน รวมทั้งมีการตรวจสอบเชิงยุทธศาสตร์เมื่อสถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ และสังคมทั้งภายในและภายนอกประเทศส่งผลบางประการต่อการบริหารราชการแผ่นดิน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ม.ป.ป.ก.)

คำรับรองการปฏิบัติราชการเป็นการแสดงความจำนงของส่วนราชการเกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติราชการและผลการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีตัวชี้วัด เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน ครอบคลุม 4 มิติ ได้แก่ ด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และด้านการพัฒนาองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ม.ป.ป.ค.)

แนวความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ David Guest (1991) Karen Legge (1989) Chris Hendry และ Andrew Pettigrew (1990) John Purcell (1993) Keith Sisson (1990) John Storey (1989) (อ้างใน อรรถวิทย์ ฌ ตะกั่วทุ่ง, 2550) สรุปเชื่อมโยงเป็นลักษณะสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ได้ดังนี้

1. เน้นให้ความสำคัญของการได้รับข้อมูลตามพันธกิจและค่านิยมขององค์กร ซึ่งถือว่าเป็นลักษณะที่สำคัญที่สุด

2. เน้นความจำเป็นของกลยุทธ์แบบสอดคล้องประสานบูรณาการระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

3. เป็นกิจกรรมที่ขับเคลื่อนโดยผู้บริหารระดับสูง

4. การปฏิบัติและการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ของผู้บริหารตามสายงาน

5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้สามารถวัดผลการดำเนินงานเพื่อการแข่งขัน

6. การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ เป็นการนำหลักการบูรณาการมาใช้ให้ครอบคลุมและมีความสอดคล้องร่วมกัน

7. ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมและค่านิยมที่เข้มแข็ง

8. เป็นกระบวนการที่ยึดผลการปฏิบัติงาน เน้นผลสำเร็จในระดับสูงกว่าเดิม ความท้าทายใหม่

9. แรงงานสัมพันธ์เกิดจากผู้บริหารส่วนกลางมากกว่าเกิดจากคนหลายฝ่าย

10. ใช้หลักการที่หลากหลายขององค์ประกอบอย่างกระจายและทั่วถึง ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม

11. ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า

12. การให้รางวัลขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพการสนับสนุนหรือทักษะ

Anthony, Kacmer, and Perrew (2002) ได้สรุปลักษณะเด่นของการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ไว้ 7 ประการด้วยกัน คือ

1. ให้ความสำคัญกับผลกระทบของสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ซึ่งได้แก่สภาพแวดล้อมทางกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยี เป็นต้น

2. ให้ความสำคัญกับผลกระทบของการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน

3. การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการระยะยาว
  4. การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้างทางเลือกเชิงกลยุทธ์ และตัดสินใจเลือกทางเลือกเชิงกลยุทธ์
  5. ให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรทุกคน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติ
  6. เชื่อมโยงกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
  7. หน่วยงานทุกหน่วยงานภายในองค์กรมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกันในความสำเร็จของการจัดการทรัพยากรบุคคล หรือที่เรียกว่าเป็น หุ่นส่วนกลยุทธ์ (Strategic Partner)
- การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ประสบความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ จำเป็นต้องให้ความสนใจในสิ่งต่อไปนี้ (ดนัย เทียนพุฒ, 2545)
1. สร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยทำให้สามารถจัดการเรื่อง สรรหา การพัฒนา และจูงใจคนที่เหมาะสมกับความจำเป็นสำหรับงานในปัจจุบันและอนาคต
  2. ช่วยสร้างสมดุลและปรับองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่ความสนใจของหุ้นส่วนธุรกิจ เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน ผู้ร่วมค้า กฎระเบียบของรัฐและชุมชนที่องค์กรนั้นตั้งอยู่
  3. กำหนดความสนใจร่วมกันและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเองจนกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
  4. พัฒนาความสามารถหรือศักยภาพของคนหรือมนุษย์ (human capital) อย่างต่อเนื่อง และสร้างบรรยากาศที่จูงใจให้มุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ
  5. ติดตามความเคลื่อนไหวด้านวิทยาการการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือเทคโนโลยีใหม่ ที่ช่วยการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในระดับท้องถิ่น ประเทศ และนานาชาติ ที่มีผลกระทบต่อารดูแลคนและแปลงไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับภารกิจของธุรกิจ
  6. กำหนดวิธีการทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อให้งานหลักดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารความเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ตัวชี้วัดสำคัญซึ่งบ่งชี้ได้ว่าการบริหารทรัพยากรขององค์กรประสบความสำเร็จได้แก่
1. บุคลากรมีขวัญ กำลังใจ และแสดงความจงรักภักดีต่อองค์กรสูงพิจารณาได้จากอัตราการเข้าออกที่ต่ำ (turnover rate)
  2. บุคลากรมีคุณภาพสูง พิจารณาได้จากผลการพัฒนาของคนตาม competency ที่องค์กรกำหนดและจากอัตราการสรรหาบุคลากรจากภายนอกต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับการสรรหาภายใน (ไม่รวมตำแหน่งระดับเริ่มต้น)
  3. องค์กรมีผลการดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนด
  4. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง

### หลักการกำหนดกรอบแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล

ทรัพยากรบุคคลซึ่งถือว่าเป็นทรัพย์สินที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ ส่วนราชการจำเป็นต้องมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเข้มแข็งและมีสมรรถนะสูง ถือว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่แห่งคุณค่า (value chain) ในกระบวนการบริหารราชการ ในฐานะหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (strategic partner) เพื่อให้ราชการบรรลุวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ., 2547) จึงได้กำหนดกรอบแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยยึด 4 หลักการ ได้แก่ หลักการบริหารทุนมนุษย์ หลักการกระจายอำนาจ หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบร่วม รายละเอียดดังนี้ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547)

1. หลักการบริหารทุนมนุษย์ คือ การถือว่าทรัพยากรบุคคลอันเป็นทรัพย์สินขององค์กร มีสภาพเป็นทุน (human capital) ที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร โดยคุณภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับความสำเร็จขององค์กร ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลทำให้เพิ่มความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การบริหารทุนมนุษย์ คือ เป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ในภาครัฐ ซึ่งองค์กรต้องลงทุนเพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลที่สมรรถนะสูงมาปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ที่ได้จากการลงทุน

2. หลักการกระจายอำนาจ หมายถึง การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์มีการมอบ/กระจายการบริหารทรัพยากรบุคคลไปให้ผู้บริหารของสายงานหลัก (line managers) ส่วนผู้รับผิดชอบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลต้องเปลี่ยนบทบาทไปเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารองค์กรและผู้บริหารของสายงานหลัก ต้องร่วมกับหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดการบริหารทรัพยากรบุคคลตามรูปแบบใหม่ จะมุ่งที่การตอบสนองการบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์กร และผู้บริหารในสายงานหลักจะมีบทบาทและความพร้อมรับผิดชอบต่อการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ไปให้หัวหน้าส่วนราชการเพื่อให้สามารถดำเนินการบริหารให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย พันธกิจและผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่โยงกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กร สามารถวัดผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและผลตอบแทนหรือความคุ้มค่าจากการใช้จ่ายงบประมาณด้านบุคคลได้

3. หลักคุณธรรม เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถสนับสนุนการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการและข้าราชการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องยึดหลักคุณธรรม โดยผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นต้องเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามหลักคุณธรรม ดังนี้

3.1 การสรรหาและแต่งตั้งในระบบเปิด มีการแข่งขันจากภายในหรือภายนอกระบบราชการ

3.2 การบรรจุแต่งตั้งโดยยึดสมรรถนะ ผลงาน และความประพฤติ

3.3 การจ้างงานตามผลงาน และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ ตามสมรรถนะ ผลงาน และความประพฤติ มีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามศักยภาพ มีรายได้ที่เหมาะสมตามงาน อัตราตลาดและผลงาน ตลอดจนได้รับการปกป้องจากการใช้อำนาจโดยมิชอบของผู้บังคับบัญชา

3.4 ควรเป็นกลางทางการเมือง การให้บริการของรัฐโดยไม่เลือกปฏิบัติ

3.5 การตอบสนองความต้องการของประชาชน และนโยบายของรัฐบาล

ทั้งนี้ หัวหน้าส่วนราชการและผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เป็นไปตามหลักคุณธรรม โดยสำนักงาน ก.พ.จะเป็นผู้ติดตามประเมินผล

4. หลักความรับผิดชอบร่วม โดยการกระจายอำนาจให้เกิดการรับผิดชอบร่วมกันและการแบ่งปันประสบการณ์ระหว่างกัน ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสายงานหลัก และเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้กรอบของกฎหมายในการดำเนินการตามหลักการดังกล่าวทำให้บทบาทของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ต้องปรับเปลี่ยนจากเดิมที่เน้นการให้บริการข้าราชการและการทำงานประจำ และงานเอกสารไม่เป็นการหากลยุทธ์ที่จะช่วยให้ส่วนราชการใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป็นการเพิ่มคุณค่าให้องค์การไปสู่ความเป็นเลิศ การทำให้กำลังคนมีสมรรถนะทำงานได้เป็นอย่างดีและการใช้จ่ายงบประมาณอย่างคุ้มค่าวัดผลตอบแทนจากการลงทุนในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหน่วยงานการเจ้าหน้าที่, ผู้บริหารสายงานหลัก, หัวหน้าส่วนราชการ และ ก.พ. ต้องมีส่วนรับผิดชอบร่วมกันดังนี้

4.1 บทบาทของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ต้องปรับบทบาทจากเดิมที่เน้นการให้บริการข้าราชการและการทำงานประจำ และงานเอกสาร ไปเป็นการหากลยุทธ์ที่จะช่วยให้ส่วนราชการใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือเป็นการเพิ่มคุณค่าให้องค์การไปสู่ความเป็นเลิศ การทำให้กำลังคนมีสมรรถนะการทำงานได้เป็นอย่างดี และการใช้จ่ายงบประมาณอย่างคุ้มค่า วัดผลได้ โดยต้องทำบทบาทใหม่ดังนี้

4.1.1 การให้คำปรึกษาให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนให้ผู้บริหารสายงานหลัก ตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล

4.1.2 สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายพันธกิจสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารหน่วยงานหลักว่าส่วนราชการจะมีทรัพยากรบุคคลในจำนวน และสมรรถนะที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

4.1.3 เป็นหุ้นส่วนของกลยุทธ์ (strategic partner) โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน หน่วยงานการเจ้าหน้าที่จึงต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับพันธกิจ และเป้าหมายทิศทางของส่วนราชการและเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารหน่วยงานหลัก เช่น การสรรหา การวางแผนอัตรากำลัง กำหนดค่าเป้าหมายและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และสื่อสารเป้าหมายและกลยุทธ์นั้นให้ผู้บริหารสายงานหลักของงาน

4.1.4 มุ่งเน้นการสร้างความคุ้มค่ามากกว่างานประจำ โดยเฉพาะความรับผิดชอบด้านกลยุทธ์ ปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ง่ายและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ข้าราชการและผู้บริหารหน่วยงานหลักรับผิดชอบและดำเนินการได้เองเป็นการรับผิดชอบข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนา การลา จัดเครือข่ายสารสนเทศทรัพยากรบุคคลให้แก่ผู้บริหารสายงานหลัก

4.2 บทบาทของผู้บริหารสายงานหลัก ผู้บริหารสายงานหลัก หมายถึง ผู้บริหารที่นอกเหนือจากผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลมีบทบาทที่สำคัญดังนี้

4.2.1 เพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับระบบคุณธรรมและกฎระเบียบด้านการบริหารงานบุคคล

4.2.2 สร้างความเข้าใจ และดำเนินการตัดสินใจด้านทรัพยากรบุคคล ว่ามีผลต่อการบรรลุพันธกิจขององค์การ

4.2.3 กระตุ้นข้าราชการให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

4.3 บทบาทของหัวหน้าส่วนราชการ

4.3.1 ตระหนักและสื่อสารว่าทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุด

4.3.2 ตระหนักถึงความเชื่อมโยงของผลการปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลกับความสำเร็จของส่วนราชการ

4.3.3 แสดงความมุ่งมั่นพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สร้างความรับผิดชอบร่วมระหว่างผู้บริหารสายงานหลักและหน่วยงานการเจ้าหน้าที่

4.3.4 พัฒนาผู้บริหารสายงานหลักให้มีความรู้และมีการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบของกฎหมาย และพัฒนาหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ให้เข้าใจบทบาทภารกิจ และทิศทางของส่วนราชการ

4.3.5 ให้ความมั่นใจแก่ข้าราชการว่าจะได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม ตามหลักคุณธรรมและได้รับการดูแลให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี

4.3.6 พร้อมรับผิชอบต่อการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากร

4.4 บทบาทของ ก.พ.

4.4.1 ส่งเสริมให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการเพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.4.2 ดูแลให้คำแนะนำ ติดตามประเมินผลเพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็นไปตามหลักคุณธรรม และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

4.4.3 สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและพัฒนการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนอย่างต่อเนื่อง

### วัตถุประสงค์การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

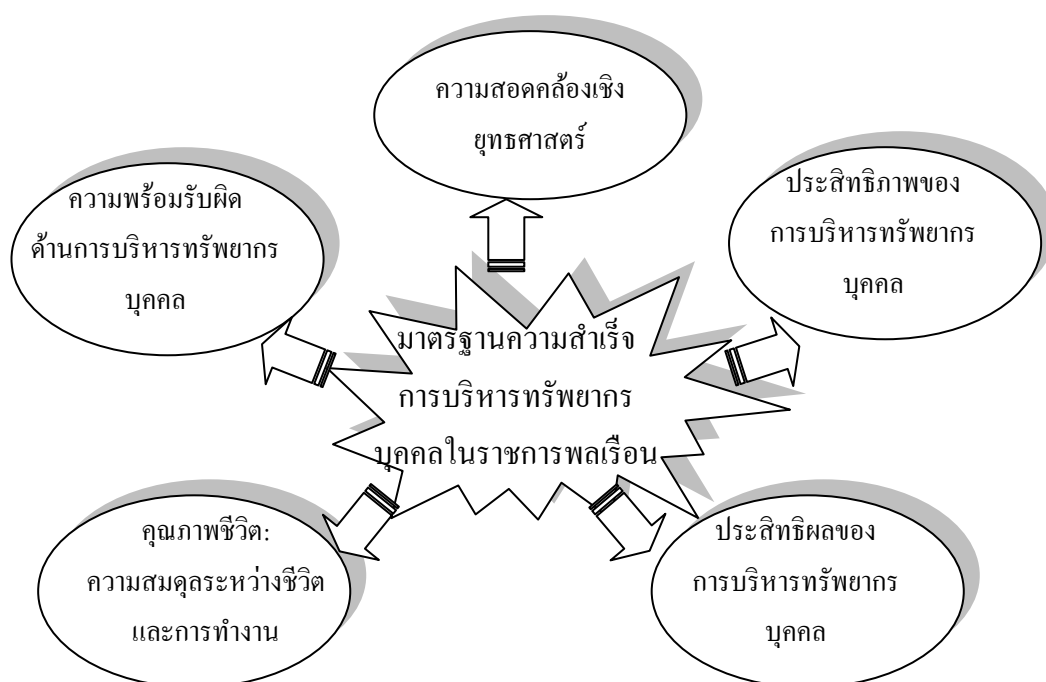
การประเมินสมรรถนะระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการมีวัตถุประสงค์ใน 3 ประเด็นได้แก่

1. พัฒนาระบบและสร้างกลไกการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนความคุ้มค่าและความพร้อมรับผิชอบในการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับส่วนราชการ อันเป็นช่องทางในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล
2. เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับส่วนราชการ อันนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะของหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการให้สามารถปฏิบัติงานในฐานะหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการของส่วนราชการได้
3. เพื่อสร้างกลไกความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทำหน้าที่เชิงนโยบายด้านการบริหารกำลังคนในภาพรวม (human resource policy) และส่วนราชการที่รับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์และวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource strategy and operation)

### องค์ประกอบการประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

สำนักงาน ก.พ. ได้ศึกษาวิเคราะห์แบบแผนการปฏิบัติที่ดี (best practices) เกี่ยวกับการประเมินผลระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ และแนวทางการประยุกต์ใช้ในราชการพลเรือนไทยจึงกำหนดองค์ประกอบการประเมินเป็น 4 ส่วนได้แก่ มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง ผลการบริหาร

ราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งบรรลุเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการและการดำเนินการต่าง ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งจะทำให้ส่วนราชการบรรลุมาตรฐานความสำเร็จ มาตรฐานวัดและตัวชี้วัดความสำเร็จ หมายถึง ปัจจัยหรือตัวที่บ่งชี้ว่าส่วนราชการมีความคืบหน้าในการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรฐานความสำเร็จจนบรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด และผลการดำเนินงาน หมายถึง ข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่าได้ดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ และปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการประกอบด้วย 5 มิติ ได้แก่ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และมิติคุณภาพชีวิต: ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ., 2547) ดังภาพ ที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 มิติมาตรฐานความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของราชการไทย  
ที่มา: สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2547)

### กรอบการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลข้าราชการพลเรือน

การประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลเป็นการประเมินระบบโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมด ซึ่งเน้นความเชื่อมโยงของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน (people) ยุทธศาสตร์การบริหาร (strategy) และผลการปฏิบัติงาน (performance) ขององค์การ ในการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลมีจุดประสงค์ คือ เพื่อให้ได้สารสนเทศแก่ผู้บริหารของส่วนราชการว่าส่วนราชการได้วางแผนและดำเนินการเกิดประสิทธิผลต่อการบรรลุเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ขององค์การข้าราชการได้รับการปฏิบัติหน้าที่เป็นธรรมตามผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์การ และการตัดสินใจด้านทรัพยากรบุคคลเป็นไปตามหลักคุณธรรม ซึ่งสารสนเทศนี้จะช่วยให้องค์การระบุดูจุดแข็งจุดอ่อนได้อย่างชัดเจนและหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขเพื่อปรับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปในทิศทางที่องค์การต้องการ และเพื่อให้ได้สารสนเทศเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวมของราชการพลเรือน (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2547)

การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน คือ การส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (standard for success) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จของส่วนราชการตามหลักคุณธรรมมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับความสำเร็จของส่วนราชการ กรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน ได้แก่ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2547)

- มิติที่ 1 มิติด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
- มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ 4 มิติด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ 5 มิติด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

**มิติที่ 1** มิติด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ คือ การที่ส่วนราชการมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไปนี้

1.1 ส่วนราชการมีนโยบายแผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.2 ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพคือ มีกำลังคนที่มีขนาดและสมรรถนะที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของ ส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและในอนาคตมีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน สามารถระบุช่องว่างด้าน ความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่าง

1.3 ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากร บุคคล เพื่อดึงดูดให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือ สมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ

1.4 ส่วนราชการมีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับรวมทั้งมีแผน สร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ

**มติที่ 2** ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กิจกรรมและ กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ มีลักษณะดังนี้

2.1 กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เป็นการสรรหา คิดเรื่องการบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา มีความถูกต้องและทันเวลา

2.2 ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เทียงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ และการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ส่วนราชการได้จริง

2.3 สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องงบประมาณรายจ่ายมีความเหมาะสมและสะท้อนผลิตภาพของบุคลากรและความคุ้มค่า

2.4 มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการ บริหารทรัพยากรบุคคลทางส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ

**มติที่ 3** ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง แผนงานโครงการและ มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

3.1 การรักษาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของ ส่วนราชการ

3.2 ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต่อนโยบาย แผนงานโครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

3.3 การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการส่งเสริมให้ มีการแข่งขันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจ และเป้าหมายของส่วนราชการ

3.4 การมีระบบการบริหารผลงานที่เน้นประสิทธิภาพประสิทธิผล และความคุ้มค่ามีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่าง

**มติที่ 4** ด้านความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้อง

4.1 รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และการดำเนินงานทางวินัยโดยยึดหลักความสามารถและผลงานหลักคุณธรรม หลักนิติธรรมและหลักสิทธิมนุษยชน

4.2 มีความโปร่งใสในกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล

**มติที่ 5** ด้านคุณภาพชีวิต และความผาสุกระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากร คือ

5.1 ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ส่งเสริมการใช้ศักยภาพของข้าราชการอย่างเต็มที่

5.2 มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก เพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ

5.3 มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการและผู้ปฏิบัติราชการด้วยตนเอง

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 ด้าน ได้แก่

1. ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยปัจจัยหลักดังนี้

- นโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับ

เป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการและจังหวัด

- มีการวางแผนและบริหารกำลังคน

- มีการบริหารกำลังคนกลุ่มที่มีทักษะและสมรรถนะสูง

- มีการสร้าง พัฒนา และสืบทอดของตำแหน่งบริหาร

## 2. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากร กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากร

บุคคลมีความถูกต้องและทันเวลา

- ระบบฐานข้อมูลถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัย
- สัดส่วนค่าใช้จ่ายของกิจกรรมบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่าย เหมาะสม

สะท้อนผลผลิตภาพ และคุ้มค่า

- นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้

## 3. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

- การรักษาข้าราชการที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย
- ความพึงพอใจของข้าราชการต่อนโยบาย มาตรการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา
- การมีระบบการบริหารผลงาน และมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ที่ประสิทธิผล ซึ่งเชื่อมโยงกับผลตอบแทน

## 4. ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

- การรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากร

บุคคลและการดำเนินการทางวินัย บนหลักการของความสามารถ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักมนุษยธรรม

- ความโปร่งใสของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลและความพร้อมให้มีการ

การตรวจสอบ

## 5. คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน

- ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและระบบงาน
- การจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมจากสวัสดิการที่กฎหมายกำหนด
- ความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน และระหว่าง

ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

## 4. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

การแบ่งส่วนราชการ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีการแบ่งส่วนราชการดังต่อไปนี้

(ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 122, ตอนที่ 100 ก, หน้า 10)

1. สำนักอำนวยการ
2. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
3. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

4. สำนักการลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการนักเรียน
5. สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ
6. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
7. สำนักตรวจราชการและติดตามประเมินผล
8. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์
9. สำนักนิติการ
10. สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
11. สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

### อำนาจหน้าที่

ส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้  
(ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 122, ตอนที่ 100 ก, หน้า 11)

#### 1. สำนักอำนวยการ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1.1 ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการและงานเลขานุการของสำนักงานปลัดกระทรวงรวมทั้งการจัดระบบการอำนวยการและการประสานราชการของผู้บริหารระดับสูงในสังกัดกระทรวง
- 1.2 ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบงาน การบริหารงานบุคคล การพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร การบริหารงานการคลังและสินทรัพย์ของกระทรวงและสำนักงานปลัดกระทรวง
- 1.3 ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่การปฏิบัติราชการของกระทรวงและสำนักงานปลัดกระทรวง
- 1.4 ประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกระทรวงในงานที่เกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นงานที่มีใ้ได้อยู่ในอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการใดในสังกัดกระทรวง
- 1.5 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

#### 2. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 2.1 จัดทำข้อเสนอนโยบาย แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศของกระทรวง รวมทั้งวางแผนและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาของกระทรวงและสำนักงานปลัดกระทรวงให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาของรัฐ

2.2 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา

2.3 สนับสนุนและให้คำปรึกษาแนะนำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่ส่วนราชการในสังกัดกระทรวง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา

2.4 พัฒนาระบบคลังข้อมูล และฐานข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และเป็นศูนย์กลางข้อมูลของกระทรวง

2.5 ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของกระทรวง

2.6 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

3. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

3.1 เป็นศูนย์กลางในการประสานงานการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาสำหรับหน่วยงานทางการศึกษา ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

3.2 จัดทำนโยบาย แผนและแนวทางในการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาอนุมัติ

3.3 ให้คำแนะนำ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เป็นไปตามแผนและแนวทางในการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

3.4 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมและสื่อที่ใช้ในการพัฒนา

3.5 พัฒนาระบบและมาตรฐานการฝึกอบรม

3.6 จัดทำฐานข้อมูลในการพัฒนา

3.7 ส่งเสริมและประสานงานเครือข่ายการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

3.8 ประสานการระดมทรัพยากรและแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงาน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

3.9 ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ในส่วนที่เป็นการทดลองนำร่อง หรือการพัฒนา

3.10 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

#### 4. สำนักการลูกเสือ ยุวกาชาดและกิจการนักเรียน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 4.1 ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานกิจการลูกเสือและยุวกาชาด ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยลูกเสือ ข้อบังคับสภากาชาดไทย และนโยบายของกระทรวง
- 4.2 ส่งเสริม สนับสนุน ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนานักเรียนนักศึกษา โดยผ่านกระบวนการลูกเสือและยุวกาชาด
- 4.3 ส่งเสริมการป้องกัน แก้ไข และคุ้มครองความปลอดภัยนักเรียนนักศึกษา
- 4.4 ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานการดำเนินการเกี่ยวกับการคุ้มครองสิทธิของนักเรียนนักศึกษา
- 4.5 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

#### 5. สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 5.1 ประสานการดำเนินงานด้านการต่างประเทศของกระทรวงกับองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ
- 5.2 จัดทำนโยบายและแผนความร่วมมือและงบประมาณด้านการต่างประเทศ
- 5.3 จัดทำฐานข้อมูลกลางด้านการต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
- 5.4 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา ให้บริการให้คำปรึกษาแนะนำด้านการศึกษากับต่างประเทศ เพื่อให้ประเทศไทยมีศักยภาพในการเป็นศูนย์กลางทางการศึกษาของประเทศเพื่อนบ้านและภูมิภาค
- 5.5 ประสานการระดมทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อพัฒนาบุคลากรของกระทรวง รวมทั้งประสานการระดมนักวิชาการเพื่อร่วมเป็นคณะกรรมการด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานระหว่างประเทศ
- 5.6 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

6. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

#### 7. สำนักตรวจราชการและติดตามประเมินผล มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 7.1 ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาของกระทรวง

7.2 ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการตรวจราชการ จัดทำแผนการตรวจราชการ และดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกระทรวงในการตรวจราชการ ติดตาม และประเมินผลตามนโยบายและแผนการตรวจราชการของกระทรวง

7.3 วิจัยและพัฒนาระบบ และประสานเครือข่ายการตรวจราชการ การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลของกระทรวง

7.4 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

8. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

8.1 จัดทำนโยบาย ยุทธศาสตร์ เป้าหมายการให้บริการ กำหนดกรอบวงเงินงบประมาณ แผนงบประมาณ และแผนปฏิรูปราชการของกระทรวง รวมทั้งจัดทำนโยบาย แผนปฏิรูปราชการ และงบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวง

8.2 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและจัดทำสถิติ ประมวลผลข้อมูล ดัชนีด้านการบริหารจัดการ การศึกษา

8.3 ดำเนินการเกี่ยวกับความร่วมมือด้านเงินกู้ยืมต่างประเทศ

8.4 ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา และประสานงานตามนโยบายพิเศษ นโยบายเร่งด่วน งานการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและการกีฬาเพื่อการศึกษา

8.5 ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา และให้คำปรึกษาแนะนำวิชาการด้านการจัดการศึกษา การวางแผนการงบประมาณ การติดตามประเมินผล การรายงานผลและประสานการปฏิบัติงานของหน่วยงานในกระทรวงและในสำนักงานปลัดกระทรวงให้เป็นไปตามแผนปฏิรูปราชการ

8.6 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

9. สำนักนิติการ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

9.1 ศึกษา วิเคราะห์ และกำหนดแนวทางการบังคับใช้กฎหมาย กฎและระเบียบ ที่เกี่ยวกับการศึกษาและการปฏิรูปราชการของกระทรวง รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายของส่วนราชการ และหน่วยงานทางการศึกษาในสังกัดกระทรวงและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

9.2 ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบในความรับผิดชอบของกระทรวง และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

9.3 ดำเนินการเกี่ยวกับงานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางแพ่ง อาญา งานคดีปกครอง และงานคดีอื่นที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวงและสำนักงานปลัดกระทรวง

9.4 ดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์และร้องทุกข์ การร้องเรียนและขอความเป็นธรรมของข้าราชการและลูกจ้างในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง

9.5 ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการที่ปรึกษากฎหมายของกระทรวง

9.6 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

10. สำนักส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

10.1 จัดทำข้อเสนอนโยบาย แผน และหลักสูตรการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย รวมทั้งประสานความร่วมมือและความช่วยเหลือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ

10.2 ส่งเสริม และพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ และดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

10.3 ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน ระดมทรัพยากร พัฒนาแหล่งการเรียนรู้ ศูนย์การเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยและเครือข่าย รวมทั้งกำกับ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล การจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

10.4 ส่งเสริม ผลิต พัฒนา เผยแพร่การเรียนรู้และให้บริการด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้งบริหารจัดการสถานีวิจัยศึกษาและสถานีวิจัยโทรทัศน์เพื่อการศึกษา

10.5 ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการ ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

10.6 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

11. สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

11.1 เป็นหน่วยงานในการส่งเสริมและประสานงานการศึกษาเอกชนและดำเนินการให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน

11.2 เสนอนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน กำหนดกฎ ระเบียบ และเกณฑ์มาตรฐานกลางในการจัดการศึกษาเอกชน รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ การประกันคุณภาพ การวิจัยและพัฒนาเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาเอกชน

11.3 ดำเนินการเกี่ยวกับกองทุนทางการศึกษาเอกชน การอุดหนุนการศึกษาเอกชน การคุ้มครองการทำงาน สิทธิประโยชน์ของครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเอกชน

11.4 เป็นศูนย์ส่งเสริมสนับสนุนข้อมูลและทะเบียนกลางทางการศึกษาเอกชน ตลอดจน ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาเอกชน

11.5 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

## 5. การวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบ นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายการวิเคราะห์องค์ประกอบไว้ดังนี้

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2548) อธิบายว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบ เป็นกระบวนการรวมกลุ่มปัจจัยโดยนำตัวแปรที่พอจะมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ถูกกำหนดจำนวนไว้มารวมอยู่ในปัจจัย

ศิริชัย พงษ์ศิริชัย (2548) อธิบายว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นวิธีการพิจารณาว่าตัวแปรตัวแปรทั้งที่มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน(+) และทิศทางตรงกันข้าม(-) เข้าด้วยกันแบบเชิงเส้นตรง (linear combination) จะสร้างตัวแปรใหม่ที่เรียกว่า Factor หรือตัวแปรแทนกลุ่มในการวิเคราะห์ครั้งหนึ่ง ๆ อาจมีหลาย Factor เพราะตัวแปรที่ใส่เข้าไปอาจถูกจัดไว้ในกลุ่มย่อยๆ ได้หลายกลุ่ม (factor) และตัวแปรตัวหนึ่ง ๆ อาจถูกจัดเข้าไปอยู่ในกลุ่มใด ๆ ได้มากกว่า 1 กลุ่ม ผู้วิจัยต้องแยกให้ชัดเจนว่าตัวแปรนั้นควรเป็นสมาชิกของ factor ใด โดยการหมุนแกน สุดท้ายจะได้ Factor ที่เป็นตัวแทนกลุ่มที่ประกอบด้วยตัวแปรต่างๆ ที่เป็นสมาชิกเพียงกลุ่มเดียวเท่านั้น

กัลยา วาณิชยปัญญา (2548) อธิบายว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเทคนิคที่จะจับกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มของ factor เดียวกัน ตัวแปรที่อยู่ใน factor เดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันมาก ซึ่งอาจเป็นทั้งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและทิศทางตรงกันข้าม ตัวแปรที่อยู่คนละ factor จะไม่มีความสัมพันธ์กันหรือมีความสัมพันธ์กันน้อยมาก

### วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

นักวิชาการทั้งสามท่าน (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2548, ศิริชัย พงษ์ศิริชัย, 2548 และ กัลยา วาณิชยปัญญา, 2548) ได้สรุปถึงวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบไปในทิศทางเดียวกันไว้ดังนี้

1. เพื่อลดจำนวนตัวแปร นั่นคือ ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากจะไปรวมอยู่ในปัจจัยเดียวกัน ซึ่งหากการรวมเอาตัวแปรมารวมกันเฉย ๆ เท่ากับเป็นการให้น้ำหนักตัวแปรเท่า ๆ กัน ตัวแปรที่มีขนาดใหญ่กว่าก็จะกลืนความสำคัญของตัวแปรที่มีขนาดเล็ก แก้ปัญหาโดยการทำให้ตัวแปรมีขนาดเท่า ๆ กัน โดยใช้ factor analysis โดยตัวแปรถูกแปลงค่าเป็นมาตรฐาน (ค่า  $\bar{x} = 0$ , ความผันผวน = 1) และโดยการพิจารณาถึงน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรแต่ละตัวว่าตัวแปรใดมีความสำคัญต่อกลุ่มมากน้อยเพียงใด

2. การวิเคราะห์เพื่อยืนยันมาตรวัด (confirm factor analysis) เนื่องจากต้องการทดสอบว่าในองค์ประกอบหนึ่ง ๆ ประกอบไปด้วยกี่ตัวแปรและแต่ละตัวแปรควรมีน้ำหนักเชิงสัมพัทธ์เท่าไร สุดท้ายจะได้กลุ่มตัวแปรที่เหมาะสมที่จะใช้เป็นตัววัดในเรื่องที่ต้องการ

3. ใช้ในการวิเคราะห์การถดถอย (multicollinearity) เป็นการแก้ปัญหาที่ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเอง ซึ่งผู้วิจัยต้องตัดตัวแปรตัวใดตัวหนึ่งออกไป จึงใช้ factor analysis ในการรวมตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กันไว้ด้วยกัน โดยการสร้างเป็นตัวแปรใหม่ (factor) แล้วนำเอาไปเป็นตัวแปรอิสระในการวิเคราะห์ความถดถอยต่อไป

### ประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2548) ได้อธิบายประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบว่า

1. เพื่อศึกษาการรวมกลุ่มของตัวแปร กล่าวคือ เพื่อประโยชน์ในการจัดกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากไม่ว่าจะเป็นในเชิงลบหรือเชิงบวก ซึ่งต่างจากเทคนิคการวิเคราะห์กลุ่ม (cluster analysis) ที่เป็นการจัดหมวดหมู่ของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกเท่านั้น

2. เพื่อกำหนดน้ำหนักเชิงสัมพัทธ์ของตัวแปรที่นำมาใช้ในการสร้างมาตรวัดประกอบ (composite measure) กล่าวคือ การรวมตัวแปรที่นำมาสร้างมาตรวัดนั้นซึ่งผู้วิจัยทราบแล้วว่ามิ ตัวแปรอะไรบ้างแต่ไม่ทราบน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัว ซึ่งหากให้น้ำหนักตัวแปรทุกตัวเท่า ๆ กัน จะทำให้ตัวแปรที่มีขนาดใหญ่กว่ากลืนความสำคัญของตัวแปรเล็ก ดังนั้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาดังกล่าวต้องทำตัวแปรให้มีขนาดเท่ากัน เช่น Z-score หรือ T-score ซึ่งการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ ปัจจัยจะทำให้สามารถกำหนดน้ำหนักในแต่ละปัจจัยและน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัวที่มีต่อปัจจัย (factor loading)

3. เพื่อแก้ไขความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกัน (multicollinearity problems) คือข้อจำกัดของการวิเคราะห์ทางสถิติบางอย่าง เช่น การวิเคราะห์ถดถอยพหุ (multiple regression) และการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) ห้ามมิให้ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันมาก ดังนั้น ผู้วิจัยจะต้องทำการทดสอบว่าตัวแปรต่าง ๆ ที่นำมาใช้เป็นตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันมากหรือไม่ ( $r > .754$ ) ซึ่งหากตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมาก ผู้วิจัยอาจดำเนินการได้ 3 วิธี ได้แก่ การตัด

ตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งออกไป การสร้างตัวแปรใหม่โดยการรวมตัวแปรสองตัวเข้าด้วยกันโดยทำให้เป็นหน่วยที่เท่ากันก่อน หรือดำเนินการโดยการจัดอิทธิพลของตัวแปรหนึ่งจากอีกตัวแปรหนึ่งด้วยการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย

4. การยืนยันความถูกต้องของมาตรวัด

5. เพื่อยืนยันความถูกต้องของแบบแผนของการรวมกลุ่มตัวแปรและการให้น้ำหนักของตัวแปรที่นำมาสร้างมาตรวัด (confirmatory factor analysis)

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542) กล่าวว่าประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ ใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการวิจัย ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเครื่องมือการวัด (measurement device) อย่างหนึ่งในการวัดองค์ประกอบซึ่งเป็นตัวแปรแฝง โดยการนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบมาสร้างเป็นตัวแปรแฝงแล้วนำตัวแปรแฝงนี้ไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

2. ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเครื่องมือในการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการทดลอง  
กัลยา วานิชย์บัญชา (2548) สรุปว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบมีประโยชน์ในการลดจำนวนตัวแปร, ใช้ในการแก้ปัญหาค่าการที่ตัวแปรอิสระของเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยมีความสัมพันธ์กัน (multicollinearity) และประโยชน์ในเรื่องเกี่ยวกับการทำให้เห็นโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ต้องการศึกษา ทำให้ง่ายต่อการอธิบายความหมายของแต่ละปัจจัยเพื่อใช้ประโยชน์ในการวางแผน

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบนั้นเป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่ช่วยให้ นักวิจัยสร้างองค์ประกอบจากตัวแปรหลาย ๆ ตัวแปรโดยรวมกลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นองค์ประกอบเดียวกันเพียงไม่กี่ตัว และจะเห็นโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ทำให้แน่ใจว่าในองค์ประกอบนั้น ๆ ประกอบด้วยตัวแปรอะไรบ้างและตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อองค์ประกอบนั้น ๆ เท่าไร ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ในการจัดกลุ่มตัวแปรความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา รวมทั้งใช้ในการหาแบบแผนของการรวมกลุ่มตัวแปรและการให้น้ำหนักของตัวแปร เพื่อจะทำให้ทราบว่า มีกลุ่มตัวแปร (องค์ประกอบ) อะไรบ้างที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาและในองค์ประกอบนั้น ๆ มีแบบแผนของตัวแปรอะไรบ้าง แต่ละตัวแปรมีน้ำหนักเท่าไร เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในทางการบริหารต่อไป

### เงื่อนไขของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

นักวิชาการทั้งสามท่าน (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2548, ศิริชัย กาญจนวาสี, 2548 และ กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2548) ได้กล่าวถึง เงื่อนไขของการวิเคราะห์ปัจจัยไว้ดังนี้

1. ลักษณะของข้อมูล ต้องเป็นข้อมูลตั้งแต่ระดับ interval และ ratio หากเป็นข้อมูลระดับ nominal จะต้องทำให้เป็นตัวแปร dummy
2. factor และ error ในสมการต้องเป็นอิสระกัน
3. ความสัมพันธ์ระหว่าง factor และตัวแปรอยู่ในรูปเชิงเส้น (linear)
4. ข้อมูลไม่จำเป็นต้องมีการแจกแจงแบบปกติ
5. จำนวนข้อมูล (case) ควรมีจำนวนมากกว่าตัวแปร 10 เท่า

### วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ

นักวิชาการทั้งสามท่าน (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2548, ศิริชัย กาญจนวาสี, 2548 และ กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2548) ได้สรุปถึงวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบไปในลักษณะเดียวกันดังนี้

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2548) ได้แบ่งวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแบบแผนความสัมพันธ์ระหว่างคู่ตัวแปรทุกตัว จากเมตริกความสัมพันธ์แบบง่าย (simple correlation) ระหว่างตัวแปรทุกตัวที่ใช้ศึกษา ซึ่งอาจตัดตัวแปรที่สัมพันธ์กับตัวแปรอื่นน้อยออกจากการวิเคราะห์ได้

ขั้นตอนที่ 2 การสกัดปัจจัย คือการหาปัจจัยที่สามารถแทนตัวแปรทั้งหมดได้อย่างเพียงพอ วิธีการสกัดปัจจัยมีหลายวิธี แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือการสกัดปัจจัยแบบองค์ประกอบหลัก (principal component method) และกลุ่มการสกัดปัจจัยร่วม (common factor) ซึ่งการสกัดปัจจัยแบบองค์ประกอบหลักมีความแตกต่างจากการสกัดปัจจัยร่วม (common factor) ตรงที่ใช้ค่าทแยงมุมของเมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อยู่ในแนวทแยงมุมทุกตัวให้มีค่าเท่ากับ 1 เป็นฐานของการคำนวณความร่วมกัน (communality) ส่วนกลุ่มปัจจัยร่วมจะใช้วิธีการประมาณค่าความร่วมกันเป็นฐานความแตกต่างของวิธีประมาณ

2.1 องค์ประกอบหลัก (principal component method) เป็นวิธีที่นิยมกันมากที่สุด วิธีนี้อาศัยหลักความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรที่ใช้เป็นข้อมูล องค์ประกอบหลักตัวแปรคือการผสมเชิงเส้น (linear combination) ของตัวแปรที่อธิบายการผันแปรของข้อมูลได้มากที่สุด จากนั้นการผสมที่สองที่สามารถอธิบายความผันแปรได้มากที่สุดเป็นอันดับสอง โดยที่ไม่สัมพันธ์กับการผสมครั้งแรก ทำเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ จนได้องค์ประกอบหลักที่สามารถอธิบายการผันแปรของทุกตัวแปรได้ครบถ้วน ซึ่งองค์ประกอบหลักหลัง ๆ จะอธิบายการผันแปรได้น้อยลงตามลำดับ และทุกองค์ประกอบไม่สัมพันธ์กัน การวิเคราะห์องค์ประกอบหลักเป็นวิธีการลดข้อมูล (ตัวแปร)

ให้น้อยลงโดยอาศัยหลักความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรที่ใช้เป็นข้อมูล เช่น เมื่อมีตัวแปร 2 ตัว มีความสัมพันธ์กันและความสัมพันธ์เป็นเชิงเส้นตรงในทางบวก ถ้าเรากำหนดความลาดชันของเส้นได้ก็จะทำให้สามารถกำหนดค่าตัวแปรตัวหนึ่งเมื่อรู้ค่าตัวแปรอีกตัวได้ เส้นที่ได้คือ แกนหลัก (principal axis) ถ้าจุดต่าง ๆ อยู่บนเส้นตรงแกนหลักทั้งหมดก็จะสามารถให้ข้อมูลของตัวแปรทั้งสองได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ทุกค่า แต่ถ้าจุดกระจายออกไปมากต้องอาศัยแกนเพิ่มขึ้นอีก 1 แกน ซึ่งแกนที่เพิ่มขึ้นนี้จะต้องมีจุดเริ่มต้นตั้งฉากกับแกนหลักเส้นที่สุดและทำให้ผลรวมของระยะทางยกกำลังสองมีค่าต่ำสุด ถ้าตัวแปรเพิ่มขึ้นก็ต้องเพิ่มเส้นแสดงมิติเพิ่มขึ้นอีก นั่นคือ แกนหลักที่ได้สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรได้มากที่สุดและแกนต่อ ๆ ไปเพื่ออธิบายการผันแปรที่เหลือให้ได้มากที่สุด ค่าของการผันแปรที่อธิบายได้โดยแกนแต่ละแกนนี้เรียกว่า eigen value ถ้าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันเลยก็จะไม่มีแกนหลักเพราะแต่ละแกนจะอธิบายได้เพียง 1 ตัวแปร และแต่ละแกนจะมีค่า eigen value ที่อธิบายเป็น 1 ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพิ่มขึ้น แกนหลักก็จะมีค่า eigen value สูงขึ้นเพราะอธิบายการผันแปรมากขึ้น

2.2 กลุ่มการสกัดปัจจัยร่วม (common factor) ซึ่งประกอบด้วย วิธีแกนหลัก (principal axis factoring) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดไม่ปรับน้ำหนัก (unweighted least squares) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดทั่วไป (generalized least squares) วิธีความเป็นไปได้สูงสุด (maximum likelihood) วิธีอัลฟา (alpha) วิธีเงา (image) วิธีต่าง ๆ ในกลุ่มนี้ไม่ได้กำหนดค่าของความร่วมกันให้ตายตัวเท่ากับ 1 แต่หาจากการประมาณโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์พหุยกกำลังสองของตัวแปรนั้นกับตัวแปรทุกตัวเป็นค่าประมาณของความร่วมกันครั้งแรก จากนั้นคำนวณหา สกัดปัจจัยออกแล้วทำการประมาณได้ในครั้งหลัง ๆ แตกต่างจากค่าที่คำนวณในครั้งก่อนน้อยลง จนแทบไม่แตกต่างกัน

โดยสรุป วิธีการสกัดปัจจัยมีหลายวิธีที่จะใช้หา/กำหนดจำนวนปัจจัยที่สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรทั้งหมดได้อย่างเพียงพอ การตัดสินใจว่าจะใช้กี่ปัจจัยนั้นขึ้นอยู่กับปริมาณจำนวนปัจจัยที่แตกต่างกัน ซึ่งตารางสถิติขั้นต้นและตอนปลายและการลงจุดปัจจัยกับค่า eigen value จะช่วยให้สามารถตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 การหมุนแกนปัจจัย วัตถุประสงค์คือเพื่อหาปัจจัยที่มีความหมาย นั่นคือ ปัจจัยที่มีความหมายชัดเจนก็ต่อเมื่อประกอบด้วยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยนั้น ๆ มากที่สุดหรือมีน้ำหนักต่อปัจจัยนั้น ๆ (factor loading) มากกว่าตัวแปรอื่นที่ไม่ได้เป็นสมาชิกของปัจจัยนั้น การหมุนปัจจัยมี 2 รูปแบบได้แก่ การหมุนแบบมุมฉาก (orthogonal rotation) และการหมุนแบบมุมแหลม (oblique rotation) การจะพิจารณาใช้การหมุนแบบใดขึ้นกับแนวคิดของผู้วิจัย ว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันให้ใช้การหมุนแบบมุมแหลมและถ้าคิดว่าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันให้ใช้

การหมุนแบบมุมฉาก แต่ก็ทำให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าการจะเลือกใช้การหมุนแกนแบบใดนั้น สิ่งที่สำคัญคือ ใช้วิธีที่ให้ง่ายแก่การตีความหมายมากที่สุด

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างคะแนนปัจจัย หลังจากได้ทำการคัดเลือกวิธีสกัดปัจจัยและการหมุนแกนแล้ว และทราบว่าตัวแปรต่าง ๆ มีการจับกลุ่มรวมกันเป็นปัจจัยอะไรบ้างแล้ว ผู้ศึกษาอาจสนใจที่จะสร้างคะแนนจากปัจจัยเหล่านี้ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ เช่น ใช้ในการจัดอันดับหน่วยวิเคราะห์ตามค่าของปัจจัย หรือนำคะแนนไปใช้ในการวิเคราะห์ถดถอยพหุ วิธีการสร้างคะแนนปัจจัยมี 3 วิธี ทุกวิธีจะคิดคะแนนปัจจัยโดยให้ค่าเฉลี่ยของแต่ละปัจจัยเป็นวิธีการทั้งสาม ได้แก่

4.1 วิธีการของแอนเดอร์-รูบิน (ander-rubin, AR) จะสร้างคะแนนที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน โดยไม่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1 และค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0 แม้ว่าปัจจัยเดิมที่ใช้จะมีความสัมพันธ์

4.2 วิธีการวิเคราะห์ถดถอย (regression, REG) จะให้คะแนนปัจจัยที่มีค่าการผันแปร (variance) เท่ากับความสัมพันธ์พหุ (R) ระหว่างค่าคะแนนที่ประมาณและค่าของปัจจัยจริง

4.3 วิธีการบาร์ทเลทท์ (bartlett, BART) เป็นวิธีการลดค่าผิดพลาดของการผันแปรให้น้อยที่สุด โดยการให้น้ำหนักกับตัวแปรที่มีค่าความร่วมกันต่ำน้อยกว่าตัวแปรที่มีค่าความร่วมกันสูง หรือให้น้ำหนักกับตัวแปรที่มีความเด่นเฉพาะสูงน้อยกว่าตัวแปรที่มีค่าความเด่นเฉพาะต่ำ

ศิริชัย พงษ์ศิริชัย (2548) ได้แบ่งวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบไว้ 6 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด (correlation metric) โดยเลือกตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงเท่านั้นที่จะนำไปวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 2 การสกัดปัจจัย (initial factor extraction) หรือการหาปัจจัยขั้นต้นที่แทนกลุ่มตัวแปร ซึ่งมี 2 แนวทางได้แก่ common factor และ principal component โดย common factor เป็นการหาปัจจัยที่มีความเชื่อว่าข้อมูลแต่ละชุดที่เก็บรวบรวมมาได้ต้องมีความสัมพันธ์กัน ส่วน common factor เป็นการหาปัจจัยโดยใช้หลักการสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรโดยนำสิ่งที่ตัวแปรแต่ละตัวเหมือนกันมาสร้างสมการซึ่งอาจได้หลาย ๆ component หรือ factor แต่ในการนำไปใช้อาจใช้เพียง 1 หรือ 2 factor ก็สามารถอธิบายหรือแทนกลุ่มตัวแปรได้อย่างเพียงพอ โดยไม่จำเป็นต้องใช้ทุกปัจจัยที่หามาได้

ขั้นตอนที่ 3 การเลือกปัจจัย โดยเลือกปัจจัยที่มีค่า eigen value ไม่ต่ำกว่า 1 มาใช้ ถ้าต่ำกว่า 1 แสดงว่าปัจจัยไม่สามารถอธิบายตัวแปรใด ๆ ได้เลย ถ้าผู้ใช้ไม่ต้องการใช้หลาย ๆ ปัจจัย ให้พิจารณาจากค่า percent of variance และกำหนดร้อยละ (%) ที่จะใช้เป็นเกณฑ์ว่าต้องการให้อธิบายตัวแปรได้อย่างน้อยร้อยละเท่าไรขึ้นไป โดยทั่วไปใช้ร้อยละ 25

ขั้นตอนที่ 4 การหมุนแกนปัจจัย (factor rotation) เป็นการแยกตัวแปรให้เห็นเด่นชัดว่าตัวแปรหนึ่ง ๆ ควรจัดอยู่ใน factor ใด เพราะตัวแปรหนึ่งอาจสามารถอยู่ในหลาย factor จะเป็น

การยากในการตีความหมายของ factor และการกำหนดชื่อของ factor การหมุนปัจจัยมี 2 วิธี คือ การหมุนแบบมุมฉาก (orthogonal rotation) และการหมุนแบบมุมแหลม (oblique rotation) การจะพิจารณาใช้การหมุนแบบใดขึ้นกับแนวคิดของผู้วิจัย ว่าถ้าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันให้ใช้การหมุนแบบมุมแหลมและถ้าคิดว่าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันให้ใช้การหมุนแบบมุมฉาก

ขั้นตอนที่ 5 การให้ความหมายปัจจัยที่ได้ (factor meaning) ก่อนให้ความหมายแก่ factor จะต้องเลือกตัวแปรน่าจะเป็นสมาชิกของ factor นั้น ๆ มากที่สุด โดย

5.1 จัดตัวแปรเข้าเป็นสมาชิกของ factor เดียว โดยเลือก factor ที่มีค่า eigen value หรือ percent of variance สูง ๆ และเลือกตัวแปรที่มีน้ำหนักมากใน factor นั้น มากกว่าตัวแปรที่มีน้ำหนักน้อยใน factor อื่น

5.2 เลือกตัวแปรที่มีผลสูงต่อ factor โดยอาจกำหนดค่า factor loading ไม่ต่ำกว่า 0.5

5.3 ให้ความหมายแต่ละปัจจัย โดยการตั้งชื่อกลุ่มตัวแปรตามคุณลักษณะตัวแปรที่ได้

ขั้นตอนที่ 6 การหาคะแนนของปัจจัย (factor score) เป็นการคำนวณค่าของ factor หรือ คะแนนของปัจจัย (factor score) เป็นคะแนนผสมของกลุ่มตัวแปรแต่ละปัจจัย โดยใช้สัมประสิทธิ์ของตัวแปรแต่ละตัวมาเป็นน้ำหนักในการผสมตัวแปร factor score ที่ได้สามารถนำไปใช้ในฐานคะแนนตัวแทนของกลุ่มตัวแปรทำให้ลดจำนวนตัวแปรที่จะนำไปวิเคราะห์ได้ในทางใดทางหนึ่ง วิธีการหาคะแนนปัจจัยมี 3 วิธี ได้แก่

6.1 วิธีการของแอนเดอร์-รูบิน (ander-rubin, AR)

6.2 วิธีการวิเคราะห์ถดถอย (regression, REG) เป็นวิธีการที่นิยมใช้มาก

6.3 วิธีการบาร์ทเลตต์ (bartlett, BART)

กัลยา วาณิชบัญชา (2548) ได้แบ่งขั้นตอนของการวิเคราะห์ปัจจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร การสกัดปัจจัย (factor extraction), การหมุนแกนปัจจัย (factor rotation) และการคำนวณค่า factor score

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสามารถใช้การวิเคราะห์ข้อมูลได้ การตรวจสอบทำได้ 2 วิธี ได้แก่ การตรวจสอบโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยดูค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าใกล้ +1 และ -1 ถ้าตัวแปรใดไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นมีค่าใกล้ 0 ควรตัดตัวแปรนั้นออกจาก การวิเคราะห์ วิธีที่ 2 โดยใช้สถิติ KMO (kaiser-meyer-olkin) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของ ข้อมูลตัวอย่างที่จะนำมาวิเคราะห์โดยเทคนิค Factor Analysis โดยที่ ถ้าค่า KMO มีค่าน้อย (มีค่าเข้าใกล้ศูนย์) แสดงว่า เทคนิค factor analysis ไม่เหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่ โดยทั่วไปถ้า ค่า KMO < .5 ถือว่า ข้อมูลไม่เหมาะสมที่จะใช้เทคนิค factor analysis และค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐาน คือ

bartlett's test of sphericity ต้องมีนัยสำคัญทางสถิติจึงเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิค factor analysis

ขั้นตอนที่ 2 การสกัดปัจจัย (factor extraction) วัตถุประสงค์คือเพื่อหาจำนวน factor ที่สามารถใช้แทนตัวแปรทั้งหมดทุกตัวได้ หรือเป็นการดึงรายละเอียดจากตัวแปรมาไว้ใน factor วิธีการสกัดปัจจัยที่นิยมที่สุดคือ วิธี principal component หรือ PCA ในขั้นนี้จะทำให้สามารถประมาณค่า factor loading ได้ โดยที่ค่า factor loading จะเป็นค่าที่ใช้ในการพิจารณาว่ามีตัวแปรใดบ้างที่ควรอยู่ใน factor เดียวกันในแต่ละ factor ให้พิจารณาค่า factor loading ของแต่ละตัวแปร ถ้า factor loading ของตัวแปรใดมีค่ามาก (เข้าสู่ +1 หรือ -1 ) ควรจัดตัวแปรนั้นอยู่ใน factor ดังกล่าว ในกรณีที่ค่า factor loading มีค่ากลาง ๆ ทำให้ไม่แน่ใจว่าจะอยู่ใน factor ใด ต้องทำการหมุนแกนต่อไปในขั้นตอนที่ 3

ขั้นตอนที่ 3 การหมุนแกนปัจจัย (factor rotation) วัตถุประสงค์เพื่อให้ค่า factor loading ของตัวแปรมีค่าเพิ่มขึ้นหรือลดลงจนกระทั่งทราบว่าตัวแปรนั้นควรอยู่ใน factor ใดวิธีการหมุนแกนมี 2 วิธี ได้แก่ การหมุนแบบมุมฉาก (orthogonal rotation) และการหมุนแบบมุมแหลม (oblique rotation)

ขั้นตอนที่ 4 การคำนวณค่า factor score เมื่อสามารถจัดตัวแปรที่มีอยู่จำนวนมากเหลือเป็นกลุ่มตัวแปรไม่กี่กลุ่ม สามารถคำนวณหาค่า factor score ของแต่ละ case ได้ และถือว่า factor เป็นตัวแปรใหม่ที่น่าไปวิเคราะห์ต่อไปได้

จากขั้นตอนที่นักวิชาการทั้งสามท่านกล่าวมาทั้งหมดพอสรุปได้ว่า การวิเคราะห์ปัจจัยมีขั้นตอนอยู่ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ขั้นตอนที่ 2 การสกัดปัจจัย (factor extraction) ขั้นตอนที่ 3 การหมุนแกนปัจจัย (factor rotation) และขั้นตอนที่ 4 การคำนวณค่า factor score ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ จึงใช้ขั้นตอนทั้ง 4 ขั้นตอนดังกล่าวมาดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยความผาสุก ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในครั้งนี้ โดยดำเนินการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจากเมทริกความสัมพันธ์แบบง่าย (simple correlation) ระหว่างตัวแปรทุกตัว ในการสกัดปัจจัยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principal component method) เพราะจะได้ตัวบ่งชี้ที่สามารถอธิบายความผันแปรได้มากที่สุดก่อน ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าองค์ประกอบไหนสำคัญที่สุดและยังเป็นวิธีที่นิยมมากที่สุด ในขั้นตอนที่ 3 การหมุนแกนปัจจัยใช้การหมุนแกนแบบมุมฉาก (orthogonal rotation) เพราะมีแนวคิดว่าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน ส่วนในขั้นตอนสุดท้ายการคำนวณค่า factor score ใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอย (regression)

### หลักเกณฑ์ในการตัดสินผลที่ได้จากการวิเคราะห์

สำหรับหลักเกณฑ์ในการตัดสินผลการวิเคราะห์

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2548) ได้ให้หลักเกณฑ์ในการตัดสินผลที่ได้จากการวิเคราะห์ ปัจจัย การแปลผลไว้ดังนี้

1. จำนวนปัจจัย ปัจจัยแต่ละปัจจัยต้องอธิบายได้มากกว่า 1 eigen value และปัจจัยต้องมีจำนวนน้อยกว่าจำนวนตัวแปร
2. ความชัดเจนในด้านความหมายของปัจจัย ปัจจัยที่ได้ต้องเป็นปัจจัยที่มีเกิดจากตัวแปรที่มารวมกันเป็นปัจจัยนั้น มีน้ำหนักของตัวแปรมากกว่าน้ำหนักที่จะอยู่ในปัจจัยอื่นอย่างชัดเจน
3. ความครบถ้วนในการอธิบาย ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยสามารถอธิบายการผันแปร (variance) ได้ครบถ้วน โดยดูจากผลการประมาณค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทุกตัว เมตริกความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นใหม่ (reproduced correlation matrix) ค่า communalities ถ้ามากกว่า 0.5 แสดงว่าแบบจำลองการวิเคราะห์ปัจจัยที่ใช้เข้ากับข้อมูลได้ไม่ผิดพอ
4. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ตัวแปรที่มาอยู่ในปัจจัยเดียวกันต้องมีความสัมพันธ์กันสูงตั้งแต่เริ่มแรก และต้องมีปัจจัยน้อยตัว แต่ละปัจจัยต้องง่ายต่อการตีความหมาย สถิติที่บ่งชี้ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร คือ

4.1 การทดสอบบาร์ทเลทท์ (bartlett test of sphericity) ค่าสถิติต้องมีนัยสำคัญ แสดงว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันเพียงพอ

4.2 ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์เชิงส่วนระหว่างตัวแปร (partial correlation coefficient) ถ้ามีค่าต่ำแสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงจึงเหมาะสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีข้อสมมุติฐานเบื้องต้นว่าตัวแปรต้องมีความสัมพันธ์กัน

4.3 มาตรการวัดความพอเพียงของการสุ่มของ ไคเซอร์-ไมเยอร์-โอลกิน (kaiser-meyer-olkin measure of sampling adequacy, KMO) เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบขนาดของผลรวมของค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ที่จากข้อมูล และค่าของผลรวมของสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์เชิงส่วน ถ้าค่าของสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์เชิงส่วนมีค่าน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ที่ได้จากข้อมูลแล้ว มาตรการ KMO ก็จะมีค่าใกล้ 1 ค่าของ KMO ที่น้อยแสดงว่าข้อมูลที่ใช้อาจไม่เหมาะสมต่อการวิเคราะห์ปัจจัย ค่าที่ดีมากคือ .90 ขึ้นไป ค่าที่เหมาะสมคือ .80-.819 ขึ้นไป ค่ากลาง ๆ คือ .70-.79 ค่าที่แย่มากคือ .60-.69

4.4 มาตรการวัดความพอเพียงของการสุ่มตัวอย่าง (measure of sampling adequacy, MSA) ค่าสัมประสิทธิ์ตัวแปรทุกคู่ที่เกี่ยวข้องกันจะพิมพ์ในแนวทแยงของเมตริกความสัมพันธ์ด้านเงาการวิเคราะห์ปัจจัยที่ดีจะต้องมีค่าทแยงมุมสูงมาก ถ้าค่าใดต่ำกว่าตัดตัวแปรนั้นทิ้งไป

4.5 ค่าความร่วมกัน (communality) คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพัทธ์ระหว่างตัวแปรตัวหนึ่งกับตัวแปรอื่น ๆ ทั้งหมด ( $R^2$ ) ถ้ามีค่าต่ำกว่าควรตัดตัวแปรนั้นออกจากการวิเคราะห์

ศิริชัย พงษ์วิชัย (2548) ได้กำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์ factor analysis ไว้ดังนี้

1. การตัดตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยออกจากกลุ่ม โดยตัดตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับ factor ต่ำคือน้อยกว่า 50% ออกโดยไม่สนใจเครื่องหมาย

2. ค่าอิทธิพลรวมของ factor ที่สกัดได้ทั้งหมดที่มีต่อตัวแปรแต่ละตัวคือ ค่า extraction เป็นการอธิบายว่าจำนวน factor ที่สกัดได้สามารถนำมาใช้อธิบายตัวแปรแต่ละตัวได้ดีเพียงใดหรือมีความหมายเพียงพอหรือไม่ที่จะแทนข้อมูลทั้งหมด หากมีค่าร้อยละสูงแสดงว่า factor ที่สกัดได้มีความเพียงพอที่จะอธิบายตัวแปรทั้งหมด

สรุปคือในการแปลผล คือการพิจารณาค่าน้ำหนักตัวประกอบ (factor loading) ของตัวแปรว่ามีค่าสูงใกล้ 1 หรือค่าต่ำใกล้ 0 ถ้าตัวแปรมีน้ำหนักตัวประกอบใกล้ 1 แสดงว่า ตัวแปรนั้นเหมือนตัวประกอบนั้น และถ้ามีค่าต่ำใกล้ 0 แสดงว่าตัวแปรนั้นมีค่าไม่เหมือนตัวประกอบนั้น เครื่องหมายบวกและลบได้รับการพิจารณาด้วยว่ามีทิศทางความเหมือนในทิศทางใด

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

อุไรรัตน์ ชนะบำรุง (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษาในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษาในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ผลการวิจัยพบว่า 1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษาในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ อยู่ในระดับปานกลาง 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษาตามลำดับ คือ การได้รับการยอมรับนับถือ การนิเทศงาน เงินเดือน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความก้าวหน้า และความมั่นคงในงาน

สุทัศน์ ตุงศ์เรือง (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 5 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า 1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 5 อยู่ในระดับปานกลาง 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 5 คือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และการได้รับการยอมรับนับถือ

สุวรรณ ภูติวนิชย์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฟรดเดอริก เฮิร์ชเบอร์ก ผลการวิจัย พบว่า 1.ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในส่วนกลางส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัด กระทรวงศึกษาธิการ ในส่วนกลาง ประกอบด้วยปัจจัย 5 ปัจจัยตามลำดับ ได้แก่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล นโยบายและการบริหารความก้าวหน้าและสภาพการทำงาน

วนิดา อินทรสันติ (2545) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลศูนย์/โรงพยาบาลทั่วไปจังหวัดราชบุรี สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ความพึงพอใจด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านสวัสดิการ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสัมพันธภาพในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความก้าวหน้า ด้านการยอมรับนับถือ ด้านนโยบายและการบริหารงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลศูนย์/โรงพยาบาลทั่วไป จังหวัดราชบุรี สังกัดกระทรวงสาธารณสุข อยู่ในระดับสูง

อริวัฒน์ ปริงประโคน (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านสิ่งแวดล้อมที่ถูกต้องลักษณะ

และด้านความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตกับการทำงานในระดับสูง พนักงานมีความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านการบังคับบัญชาในระดับปานกลาง ส่วนเรื่องปัจจัยจูงใจพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในการทำงานในระดับปานกลาง

วรานนท์ ประดับญาติ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานซ่อมบำรุงอากาศยานของข้าราชการกรมช่างอากาศ กองทัพบก โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง ข้าราชการกรมช่างอากาศ กองทัพอากาศ จำนวน 270 คน ผลการวิจัยพบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ข้อแรก ข้าราชการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในปัจจุบันด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านงาน ด้านการจัดการอยู่ในระดับพึงพอใจมาก ยกเว้นสวัสดิการ และสิ่งตอบแทนเท่านั้นที่อยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านงานไม่แตกต่างกัน

สนทยา เรือนปัญญา (2548) ศึกษาความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า พยาบาลมีความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับปานกลาง พยาบาลที่อยู่ในแผนกที่ปฏิบัติงานต่างกัน อายุการทำงานต่างกัน สถานภาพสมรสต่างกัน มีความพึงพอใจในงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน พยาบาลที่อยู่ในแผนกปฏิบัติงานต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน พยาบาลที่มีอายุการทำงานต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วันทนา อภิรักษ์จิต (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานและพฤติกรรมการให้บริการของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการธนาคารออมสิน ภาค 12 พบว่า พนักงานปฏิบัติการมีความพึงพอใจในการทำงานและมีพฤติกรรมการให้บริการอยู่ในระดับมาก ปัจจัยส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน เงินเดือน ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน แลละสถานภาพไม่มีผลทำให้ความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและเพศ อายุระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน เงินเดือน ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่ง มีพฤติกรรมการให้บริการไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนสถานภาพที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการให้บริการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ประวิทย์ ดันสมบุญ (2550) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ได้แก่

ปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือน ที่รับในปัจจุบัน กลุ่มงานที่ปฏิบัติ และพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ในระดับต่ำ

ปัจจัยด้านงานจำแนกตามลักษณะของงาน เงินเดือน และผลประโยชน์ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ในระดับสูงและพบว่า ข้าราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตรงกับความถนัด ความรู้ความสามารถ และได้รับความสะดวกรวดเร็วในการเบิกเงินสวัสดิการ

ปัจจัยด้านการจัดการ จำแนกตามสภาพการทำงาน ความมั่นคง และโอกาสก้าวหน้า ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ในระดับสูงและพบว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี มีความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่การงาน ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและมั่นใจว่าอาชีพที่ทำมีความมั่นคงสูง

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม จำแนกตามความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการปกครองบังคับบัญชา ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ในระดับมาก และพบว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการทำงานเป็นทีม ให้การสนับสนุนและความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ด้วยความยินดี

ศรัทจันทร์ โพธิ์ประชุม (2550) ได้ศึกษาความต้องการและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานปฏิบัติการ บริษัท ที.ยู.ดับบลิว.เท็กซ์ไทล์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีระดับความต้องการในการทำงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก พนักงานมีระดับความต้องการในการทำงานโดยเปรียบเทียบความแตกต่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล คือ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือนและตำแหน่งงานต่างกันความต้องการในการทำงานในภาพรวมของพนักงานไม่แตกต่างกัน พนักงานมีระดับความพึงพอใจในการทำงานภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานระดับปานกลาง ทั้ง 5 ด้าน เช่นเดียวกัน

ปรารภคัมภี นิรามัย (2551) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมประมง พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง และมีการรับรู้ข่าวสารในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เพศ และกลุ่มปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผลทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับกลุ่มอายุราชการ ระดับตำแหน่ง (ซี) และกลุ่มระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างอายุ และการรับรู้ข่าวสาร กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่การรับรู้ข่าวสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในทิศทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่พบมาก คือ การขาดแคลนบุคลากร งบประมาณ ขาดพาหนะ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน และกรมประมงควรให้การสนับสนุน เรื่องบุคลากร งบประมาณ ขาดพาหนะ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ข้าราชการมีความพึงพอใจและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

รสสุคนธ์ เรืองเชษอนันต์ (2551) ศึกษาความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่สรรพากรต่อการปฏิบัติงานแนวใหม่ในการกำกับดูแลผู้เสียภาษีโดยใกล้ชิดในท้องที่ สำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีระดับความพึงพอใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีระดับความพึงพอใจรายด้าน อยู่ในระดับปานกลางทั้ง 5 ด้านคือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความสำเร็จในงานที่ปฏิบัติ การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบและความก้าวหน้า และให้ข้อเสนอแนะว่า ในการจัดตั้งทีมงานเพื่อปฏิบัติงานกำกับดูแลควรพิจารณาคุณลักษณะของเจ้าหน้าที่ โดยเฉพาะหัวหน้าทีมให้มีคุณสมบัติอันได้แก่ ความรู้ในสายงานตลอดจนทักษะการบริหาร เพื่อช่วยบริหารทีมงาน ทั้งนี้ระบบงานแนวใหม่ได้ให้อิสระในการทำงานเพิ่มขึ้นจากระบบงานเดิม และควรนำระบบการประเมินผลแบบทีมงานไปใช้ พร้อมทั้งจัดให้มีการอบรมเพิ่มเติมในด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ อีกทั้งจัดประเภทกิจการให้มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน ทำให้ระบบการกำกับดูแลซึ่งเริ่มนำมาปฏิบัติมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและบรรลุเป้าหมายในหน่วยงาน

ฮอร์ตตัน (Horton, 2007) ศึกษาความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจลูกจ้างและพนักงานในคณะมหาวิทยาลัย จากการสำรวจมหาวิทยาลัย 5 แห่งในอเมริกา อังกฤษ และแคนาดา พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจด้านลบมากกว่าลูกจ้างในคณะมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะความสมดุลในชีวิตความต้องการในงาน ทิศทางของมหาวิทยาลัยและลูกจ้างเลือกที่จะทำงานในสถาบันเดียวกัน

ผลการวิจัยใช้ประกอบการศึกษาครั้งก่อน ซึ่งปรากฏว่าระดับการศึกษามีผลต่อความพึงพอใจในงานด้านลบ

### งานวิจัยที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาของการบริหารงานบุคคล ดังนี้

วิธภา ลิ้มสกุล (2537) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในด้านการให้ได้ว่าซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน ผลการวิจัยพบว่า มีการวางแผนกำลังคน โดยภาควิชาสถาบันเป็นผู้จัดทำแผนกำลังคน การสรรหาบุคคล ทำการประกาศรับสมัคร การคัดเลือกบุคคล คำนึงถึงคุณวุฒิ ความสามารถ และประสบการณ์ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาคัดเลือกบุคคล แต่ยังมีระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือก วิธีการคัดเลือกโดยใช้การสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์ เพื่อนร่วมงานและหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้แนะนำการปฏิบัติงานและรายละเอียดแก่บุคลากรใหม่ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงทดลองปฏิบัติราชการ การพัฒนาบุคลากร มีการวิเคราะห์ความจำเป็นและจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร เช่น การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การสัมมนา การวิจัย การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ มีการจูงใจ ให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมโดยประชาสัมพันธ์เชิญชวน และสนับสนุนด้านงบประมาณ

ปัญหาการบริหารงานบุคคลของสถาบัน อัตรากำลังไม่เพียงพอ การคัดเลือกบุคลากรยังมีระบบอุปถัมภ์ งบประมาณไม่เพียงพอ บุคลากรที่ได้มามากไม่ค่อยมีคุณภาพ การพัฒนาบุคลากรแต่ละสาขางานได้รับการพัฒนาไม่เท่าเทียมกัน งบประมาณไม่เพียงพอ การพิจารณาบุคลากรเพื่อรับการพัฒนายังมีระบบอุปถัมภ์ ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการพิจารณาเรื่องการพัฒนาบุคลากร การบำรุง รักษาบุคลากร จัดสวัสดิการไม่ทั่วถึง งบประมาณไม่เพียงพอ การจัดสวัสดิการแต่ละสาขางานไม่เท่าเทียมกัน การขอรับสวัสดิการมักจะไม่ได้รับการช่วยเหลือ

แดงรัตน์ชัย คงสม (2539) ศึกษาทิศทางใหม่ของการบริหารงานบุคคลในระบบราชการไทย ผลการวิจัยพบว่า การเมืองกับการบริหารงานบุคคลมีส่วนเกี่ยวข้องกัน นโยบาย ทิศทางใหม่ของการบริหารงานบุคคลในระบบราชการไทยมีประโยชน์ต่อรัฐบาล ข้าราชการ และสังคม การก่อกำเนิด และการนำไปปฏิบัติตามนโยบายทิศทางใหม่ของการบริหารงานบุคคลในระบบราชการไทยเกิดจากความต้องการของคนบางกลุ่ม จึงได้รับการสนับสนุนเพียงบางส่วนเท่านั้น ปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ระหว่างประเทศ ตลอดจนทิศทางใหม่ของการบริหารงานบุคคล ในต่างประเทศเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันการกำหนดนโยบายตามทิศทางใหม่ของการบริหารงานบุคคลในระบบราชการไทย

ศิริรัตน์ วรรณสิทธิ์ (2539) ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรม การบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม ในเขต กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมด้านการ วางแผนอัตรากำลังคน ด้านการคัดเลือกบุคคล ด้านการพัฒนา บุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคล และด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน อยู่ในระดับปานกลางทั้งสี่ ด้าน ซึ่งจัดเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการ คัดเลือกบุคคล ด้านการพัฒนาบุคคล ด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน ด้านการบำรุงรักษาบุคคล

ประนอมยงค์ เรียมแสน (2544) ได้ศึกษาความพร้อมและความคาดหวังต่อการกระจาย อำนาจการบริหารงานบุคคลตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดนครพนม ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียน มีความพร้อมต่อการกระจายอำนาจการบริหารบุคคลทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านพฤติกรรมผู้นำ ด้านพฤติกรรม การปฏิบัติงานของครู ด้านบรรยากาศองค์การใน โรงเรียน และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านพฤติกรรมผู้นำมีความพร้อมมากกว่าทุกด้าน ผู้ให้ข้อมูลมีความคาดหวังต่อการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลดังนี้

1. ลักษณะและรูปแบบการกระจายอำนาจ ควรเป็นการบริหารโดยการมีส่วนร่วม ของชุมชนในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจในการบริหารงาน บุคคลตามความเหมาะสมโดยการประสานเชื่อมโยงและแบ่งอำนาจหน้าที่กับสำนักงานการศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บริหารภายใต้การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา

2. ปัญหาอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น คือ ความไม่ชัดเจนในนโยบายและ แนวทางปฏิบัติ บุคลากรที่เกี่ยวข้องขาดความรู้ความเข้าใจและยังไม่พร้อมทำให้การกระจายอำนาจ ไม่เต็มรูปแบบและด้อยประสิทธิภาพ

3. ผลดีที่คาดว่าจะได้รับการกระจายอำนาจ คือ มีความคล่องตัว รวดเร็ว ในการตัดสินใจสั่งการทำให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพและยกระดับคุณภาพการศึกษา ส่วนข้อเสียที่อาจเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการกระจายอำนาจ คือ อาจทำให้ผู้บริหารใช้อำนาจ ในทางที่ผิดและแสวงหาผลประโยชน์

4. แนวทางการเตรียมความพร้อมและการป้องกันปัญหาอุปสรรค คือ กำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติให้ชัดเจน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้อง พัฒนาบุคลากร และจัดทำโครงการนำร่องการกระจายอำนาจเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนา

จันทนา แก้วพิบูลย์ (2544) ศึกษาปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาบุคลากรได้ดีที่สุดคือ การให้ทุนการศึกษาต่อทั้งภายในและต่างประเทศ สนับสนุนให้มีการวิจัยหรือสร้างสิ่งประดิษฐ์ สนับสนุนให้สร้างระบบฐานข้อมูล รูปแบบในการพัฒนาบุคลากร คือ การศึกษาต่อ ฝึกอบรม เชิงปฏิบัติการ มีการประเมินผลงานอย่างยุติธรรม การกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณอย่างชัดเจน ในการพัฒนาบุคลากร แผนพัฒนาบุคลากรควรทำตามความต้องการของบุคลากร เปิดโอกาสให้ หัวหน้างานระดับต้นหรือตัวแทนหน่วยงานมีส่วนร่วมในการวางแผน ควรจัดทำระบบข้อมูลและ สร้างระบบเครือข่ายข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอก

โสภิต เครืออยู่ (2545) ได้ศึกษาปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์พบว่าปัญหาที่สำคัญ คือ เรื่องความสนใจของผู้บริหารในการนำแผนกำลังคนไปใช้ การสรรหาที่ไม่ยุติธรรมทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ

เบญจวรรณ ทองขาว (2546) ได้ศึกษาสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในคณะ วิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรปรับปรุง การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของบุคลากร กำหนดวิธีการสรรหาและคัดเลือกให้ชัดเจน ด้านการ บำรุงรักษาบุคลากรควรส่งเสริมการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคี สร้างขวัญกำลังใจ ควรจัด อบรมดูงานทั้งในและนอกสถานที่ในเชิงปฏิบัติการใช้งานได้จริงมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ควรเปิด โอกาสให้บุคลากรได้โอนย้ายไปในหน่วยงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

อรรถวัฒน์ วรรณพรม (2546) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างคุณภาพทรัพยากรบุคคล ในการทำงานมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านผลตอบแทน รองลงมาคือปัจจัยด้านสวัสดิการ ปัจจัยด้าน สภาพและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ การเอาใจใส่ดูแลของนายจ้าง ความมั่นคงในการทำงาน

ศรีวิรุฬห์ ศรีสุข (2546) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรสามารถสร้างความผูกพันและความพึงพอใจ ของพนักงาน ได้แก่ ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร การสนับสนุนงบประมาณอย่างเพียงพอ ภาวะผู้นำและ ความกลมเกลียวของทีมงาน และการสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองในทีมงาน

ปทุมวดี กมลาศสกุล (2546) ศึกษาหน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พบว่าความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรขึ้นกับความพร้อมเพียง ความร่วมมือของบุคลากร ทัศนคติและความมุ่งมั่นของผู้บริหาร มีการสนับสนุนการนำเทคโนโลยี ที่เหมาะสมมาใช้ในหน่วยงาน และส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

รวีวรรณ บัณฑิตธรรมกุล (2546) ศึกษาวิธีการบริหารจัดการที่ดีในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอกชน พบว่ามีระบบการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ทุกระดับอย่างมีแบบแผน มีเป้าหมาย มีการรายงานและติดตามผล และมีวิธีการจูงใจอย่างเป็นระบบ การสร้างระบบสื่อสารที่ดีทั่วทั้งองค์กรและการสนับสนุนจากผู้บริหาร ทำให้พนักงานมีส่วนร่วม ในกิจกรรมต่าง ๆ ตามความถนัดและความพึงพอใจของพนักงาน กิจกรรมเหล่านี้ก่อให้เกิดการ ปรับปรุงระบบการบริหารโดยรวม นอกจากนี้การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในกิจกรรมการปรับปรุง คุณภาพต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ชาญพล นิลประภาพร (2546) ได้ศึกษาความสามารถที่จำเป็นของนักพัฒนาทรัพยากร บุคคล พบว่า ความสามารถที่สำคัญที่สุดของระดับผู้บังคับบัญชาคือภาวะผู้นำ ปัจจัยที่เอื้อต่อการ นำแนวคิดเรื่องความสามารถไปใช้คือ การตื่นตัวตามกระแสเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยที่เป็น อุปสรรคคือ ระบบอาวุโสและทัศนคติ การศึกษาดังกล่าวให้ข้อเสนอแนะว่า ฝ่ายพัฒนาบุคคลควรมี การจัดทำเพิ่มความรู้ หรือคลังทักษะเพื่อรวบรวมความสามารถที่พนักงานมีอยู่ ควรเปิดโอกาส ให้พนักงานได้วางแผนอาชีพตนเองโดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นที่ปรึกษา นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ควรเป็นนักวิเคราะห์และนักวิจัย สามารถปฏิบัติงานได้หลายบทบาทและต้องคงความเชี่ยวชาญ เฉพาะในบทบาทที่ตนเองถนัด

ประจวบ ปรีดีกุล (2547) ได้ศึกษาแนวคิด นโยบาย และวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้ข้อเสนอแนะว่า การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรควรทดสอบทั้งการสัมภาษณ์ ข้อเขียน และการ ปฏิบัติจริง เพื่อป้องกันระบบอุปถัมภ์ ควรมีการอบรมหลักสูตรที่น่าสนใจและแข็งแกร่งให้ทราบ ล่วงหน้า ผู้บังคับบัญชาควรกระตุ้นให้พนักงานเห็นความสำคัญของการฝึกอบรม ควรมีการสำรวจ และปรับปรุงค่าจ้างและสวัสดิการ ควรจัดกิจกรรมส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์การมีส่วนร่วมและ การส่งเสริมสุขภาพ การสื่อสารควรพิจารณาความเหมาะสมของประเภทการสื่อสารว่าควรใช้ การสื่อสารด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษร ผู้บริหารควรได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์

ปิยฉัตร ฤกษ์เย็น (2547) ได้ศึกษาการใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมีบทบาทในการส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกกระบวนการตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา การจูงใจและการรักษาบุคลากร โดยเฉพาะให้ความรวดเร็ว ความถูกต้อง แม่นยำของข้อมูลบุคลากรในการปฏิบัติงาน ปัญหาในการนำระบบไปใช้คือ ข้อจำกัดของตัวระบบที่มีความยากต่อการใช้อันเนื่องมาจากข้อจำกัดของผู้ปฏิบัติงานควรมุ่งสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้ระบบแก่ผู้ปฏิบัติงานก่อนโดยการฝึกอบรมก่อนที่จะนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้

สุทธิพรรณ ฉันทปฎิมา (2547) ศึกษาบริษัทที่ได้รับรางวัล best performance award และได้รับการรับรองคุณภาพ ISO พบว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญยิ่งและท้าทายความสามารถของผู้บริหาร ปัจจัยที่สำคัญ คือ การสร้างปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร การสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมและระบบการจัดการบริหารงาน รวมทั้งความร่วมมือของพนักงานในกิจกรรมของบริษัทอย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยที่ทำให้รักษาไว้ซึ่งคุณค่า และภารกิจของบริษัทตามที่กำหนดไว้

อรวรรณ ขานุกัษ (2547) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงาน พบว่า ตัวแปรระดับการศึกษา ความรู้ความเข้าใจในแผน ความพึงพอใจของข้าราชการ การสนับสนุนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ได้รับการพัฒนา และความพร้อมของหน่วยงานในเรื่องงบประมาณ บุคลากร การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการดำเนินงานตามแผนแม่บทการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

ธารพรรณ สัตยารักษ์ (2548) ได้ศึกษาและเรียบเรียงประสบการณ์จากนักบริหาร นักวิชาการ ด้านทรัพยากรบุคคลจากองค์กรชั้นนำของประเทศ สรุปเป็นปัจจัยหลัก 4 ประการ ที่ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ตอบสนองเป้าหมายขององค์กร ดังนี้

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด เป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จ ได้แก่ 1) การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังของผู้บริหารสูงสุด 2) ผู้บริหารสูงสุดต้องมีภาวะผู้นำ ให้ความสำคัญกับคนเป็นอันดับแรก เข้าใจว่าคนเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดในองค์กร ไม่ใช่ต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย เป็นผู้นำในการสื่อสารในคนในองค์กรทราบ และตระหนักถึงค่านิยมร่วม นโยบายและเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กร 3) ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกคน

ที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรและงาน 4) ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ทำหน้าที่เป็น coach ช่วยให้การปรึกษาและแก้ไขปัญหาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม และ 5) ผู้บริหารทุกระดับต้องบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร มีคุณธรรม จริยธรรม

2. ปัจจัยด้านบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นคู่คิดกับผู้บริหารสูงสุด เป็นผู้ประสานการเปลี่ยนแปลง ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงต้องเป็นทีมงานมืออาชีพ ดังนี้ 1) คิดเชิงกลยุทธ์มากขึ้น 2) ปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรตามนโยบายขององค์กร 3) หมั่นศึกษาหาข้อมูลและความรู้ใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรและเสนอแนะแนวทางหรือข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร 4) ให้ความสำคัญกับการบริการที่เป็นเลิศแก่บุคลากรทุกระดับ 5) วางตัวเป็นกลางระหว่างผู้บริหารและบุคลากร โดยยึดถือความถูกต้องและยุติธรรมเป็นสำคัญ 6) มีจรรยาบรรณ รักษาข้อมูลสำคัญที่เป็นความลับของบุคคลในองค์กร 7) รักองค์กรให้มากที่สุด

3. ปัจจัยด้านระบบและกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคล คือการมีระบบและกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นมาตรฐาน ปัจจัยที่สามารถจัดการให้สำเร็จได้ง่ายขึ้น ได้แก่ 1) มีกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับค่านิยมร่วม พันธกิจ วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร 2) เป้าหมายของบุคลากรสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 3) ทุกกระบวนการงานหรืองานที่เกี่ยวข้องกับคนต้องมีประสิทธิภาพ 4) ให้คนในองค์กรทราบบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและยอมรับร่วมกันระหว่างหัวหน้าและผู้ปฏิบัติ 5) ให้คนมีอำนาจเพียงพอควบคู่ไปกับความรับผิดชอบที่ได้รับ (authority and accountability) 6) มีนโยบายและคู่มือสำหรับพนักงาน (human resource manual) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกันทุกคน 7) พัฒนาขีดความสามารถ (competency) ของคนอย่างต่อเนื่องทั้งทักษะ ความรู้ ทักษะ ให้สอดคล้องกับงานและเป้าหมายของบุคลากร 8) กำหนดบทบาทให้ชัดเจนในการบริหารคนของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการ หัวหน้างานต่าง ๆ (line managers) รวมทั้งให้ความรู้และพัฒนาหัวหน้างาน 9) จัดระบบโครงสร้างตำแหน่งงานที่มุ่งใจบุคลากรได้มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (career path) ที่ชัดเจน 10) จัดระบบโครงสร้างเงินเดือน ค่าตอบแทน ผลประโยชน์ สวัสดิการและรางวัลทุกรูปแบบที่มุ่งใจและรักษาบุคลากรที่ดีไว้ได้ ค่าตอบแทนโดยยึดหลักการของความยุติธรรม 11) มีระบบการบริหารผลงาน (performance management) ที่ครบวงจร ตั้งแต่การวางแผน กำหนดเป้าหมายของงาน การติดตามผลอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาคนและองค์กร การวัดผลการทำงาน และการให้รางวัล 12) นำระบบสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดต้นทุน อำนวยความสะดวกให้กับบุคลากร ลดเวลางานธุรการของฝ่ายบุคคล เพื่อไปใช้ในงานเชิงกลยุทธ์มากขึ้น และเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจของผู้บริหาร และ 13) จัดให้เกิดความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต

ส่วนตัวของคน คนจะมีความสุขก็ต่อเมื่อประสบความสำเร็จทั้งเรื่องงาน ส่วนตัว ครอบครัวและ มีสุขภาพที่ดี

4. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและการมีส่วนร่วมของบุคลากร เป็นปัจจัยที่จะเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรในระยะยาวและควรดำเนินการไปพร้อม ๆ กับปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ 1) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร โดยวิธีต่าง ๆ เช่น การให้อำนาจในขอบข่ายที่เหมาะสม การเปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงความคิดเห็น การยกย่องชมเชยหรือให้รางวัล การให้โบนัส 2) เปิดช่องทางการสื่อสารระหว่างบุคลากรและผู้บริหารทุกระดับ สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิด และมีระบบการสื่อสารที่มั่นใจว่าสารจากผู้บริหารสูงสุดไปถึงบุคลากรทุกระดับ และบุคลากรสามารถสื่อสารถึงผู้บริหารระดับสูงได้ 3) หมั่นสำรวจความคิดเห็นด้านต่าง ๆ ของบุคลากร เช่น ระบบการทำงาน ภาระงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน สวัสดิการ สัมพันธภาพระหว่างคนในองค์กร และตอบสนองกับความคิดเห็นดังกล่าวตามความเหมาะสม 4) สร้างความไว้วางใจเชื่อใจระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ 5) มุ่งที่เป้าหมายในงานของคน หลีกเลี่ยงการควบคุมวิธีการทำงานของคน แต่เปิดโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถและเรียนรู้จากข้อผิดพลาด 6) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้มากกว่าต่างคนต่างทำ

สิรินดา ทวงสุวรรณ (2549) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เงินเดือน สภาพการทำงาน นโยบายการบริหารและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการบังคับบัญชา พบว่า ปัจจัยนโยบายการบริหารและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทรวงชนก คมวัชรพงศ์ (2549) ศึกษากระบวนการสารสนเทศเพื่อการจัดการงบประมาณและทรัพยากรบุคคล พบว่า ระบบสามารถช่วยจัดการข้อมูลในส่วนของงบประมาณและข้อมูลบุคลากรได้ตามความต้องการ ผู้ใช้มีความพึงพอใจในระดับดี และนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ได้ดี ได้รูปแบบการรายงานผลที่ดีและทำให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

กมลเศษฐ์ สันติเวชกุล และ พัชรสิริ ชมพุก้า (2549) ได้ศึกษาการพัฒนามาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการพบว่า องค์การต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น แต่ในทางปฏิบัติกลับกันพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ยังคงไม่เป็นระบบอย่างครอบคลุมด้าน ขาดแนวทางที่จะใช้เป็นหลักปฏิบัติที่ชัดเจน จึงทำให้ไม่สามารถที่จะพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล