

การนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุมาใช้ในกรมคุมประพฤติ



นางสาวสนธยา ภูจำพล

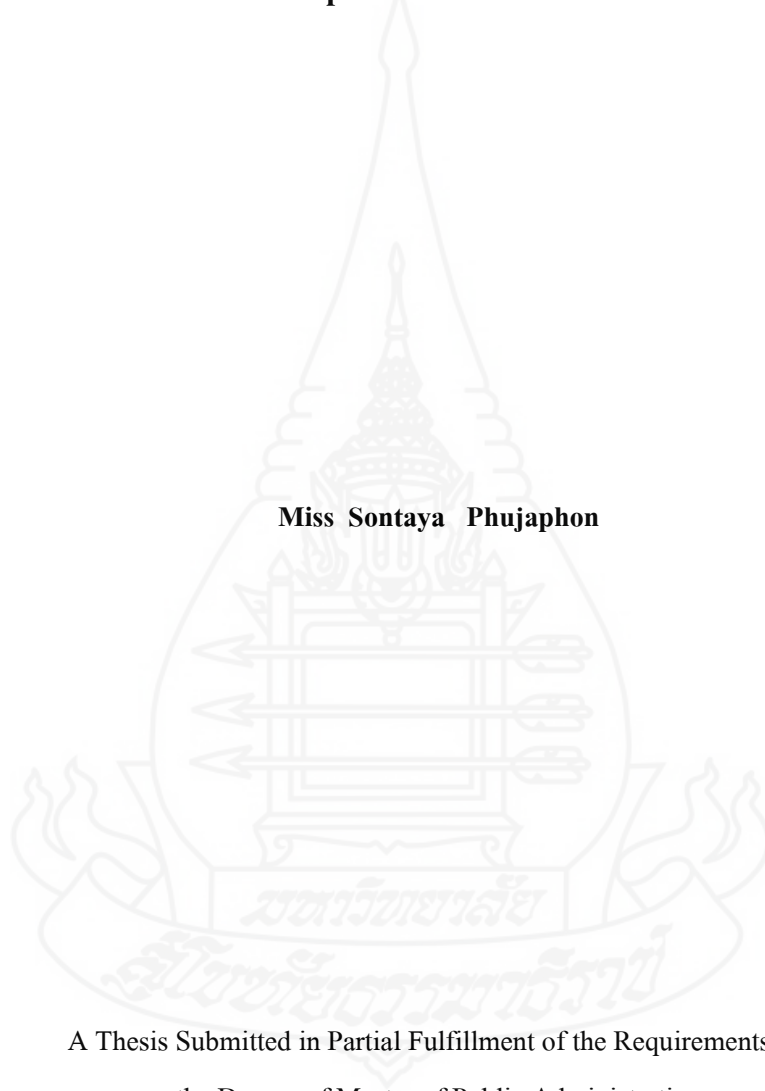
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2554

**The Implementation of Human Resource Scorecard
in Department of Probation**

Miss Sontaya Phujaphon



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

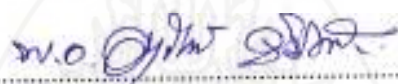
Sukhothai Thammathirat Open University

2011

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ
ชื่อและนามสกุล นางสาวสนธญา ภูจำพล
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีรวม

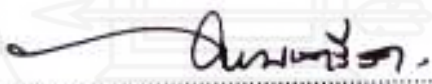
วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม 2554

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



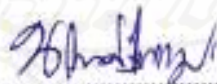
ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ พันเอกอภิชิตเดช จันทอทัย)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีรวม)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิสุทธิวานนท์)



ชื่อวิทยานิพนธ์ การนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ
ผู้วิจัย นางสาวสนธญา ภูจำพล รหัสนักศึกษา 2493008409 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ภาวดี มนตรีวัต (2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศิริราม
ปีการศึกษา 2554

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ (2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ (3) ศึกษาปัญหาอุปสรรคของการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ (4) เสนอแนวทางการเสริมสร้างความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล มาใช้ในกรมคุมประพฤติ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรคือข้าราชการกรมคุมประพฤติจำนวน 1,489 คน กลุ่มตัวอย่าง 315 คน คำนวณจากสูตรของทาโร ยามาเน่ เครื่องมือที่ใช้ได้แก่แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ

ผลการวิจัยพบว่า (1) ความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล มาใช้ในกรมคุมประพฤติ ภาพรวมอยู่ในระดับน้อย โดยด้านความพร้อมรับผิวด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (2) ปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดต่อความสำเร็จของการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติได้แก่ ผู้นำหรือผู้บริหาร ขณะที่บุคลากรเป็นด้านที่ส่งผลน้อยที่สุด (3) ปัญหาอุปสรรคของการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ พบว่าปัญหาสำคัญคือปัญหาด้านบุคลากร โดยบุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล และไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควร รองลงมาคือด้านระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยยังขาดการบริหารจัดการที่เป็นระบบและไม่สามารถเชื่อมโยงการทำงานทั่วทั้งองค์กรได้ (4) ข้อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ คือ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กรต่อไป

คำสำคัญ การนำไปใช้ การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล กรมคุมประพฤติ

Thesis title: The Implementation of Human Resource Scorecard in Department of Probation

Researcher: Miss Sontaya Phujaphon; **ID:** 2493008409 ; **Degree:** Master of Public Administration ; **Thesis advisors:** (1) Papavadee Montriwat , Associate Professor; (2) Narathip Sriram, Assistant Professor ; **Academic year:** 2011

Abstract

The research objectives were to (1) study the level of success of the implementation of human resource scorecard in Department of Probation (2) study factors affecting the success of the implementation of human resource scorecard in Department of Probation (3) study problems and obstacles of the implementation of human resource scorecard in Department of Probation (4) recommend appropriate approach to enhance the success of the implementation of human resource scorecard in Department of Probation.

This study was a survey research. Population comprised 1,489 Department of Probation officials from which samples of 315 were drawn. Instrument used was questionnaire. Statistical tools employed were frequency, percentage, mean, standard deviation and multiple regression analysis.

Research result revealed that (1) the success of the implementation of human resource scorecard in Department of Probation was in low level, the highest mean was on accountability of human resource management, while the lowest mean was on strategic alignment (2) factor most affected the success of the implementation of human resource scorecard in Department of Probation was organization leaders or the management, while factor least affected the success was personnel (3) major problem was personnel factor particularly their lack of understanding on human resource scorecard together with their insufficient attention, next was problem on human resource management system especially on lack of systematic management and lack of integration with other systems in the organization (4) recommendations were: the management should put more emphasis on the importance of the implementation of human resource scorecard, and should provide the officials more opportunities to participate in the implementation so consequently implementation success could be satisfactorily achieved.

Keywords: Implementation , Human Resource Scorecard , Department of Probation

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาจากรองศาสตราจารย์ปภาวดี มนต์รีวัต อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ซึ่งท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ในการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาครั้งนี้ และได้สละเวลาในการให้คำแนะนำ ปรึกษา และติดตามการจัดทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้อย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด รวมถึงการตรวจแก้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์ ซึ่งผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำในการจัดทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ และขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ในหลักวิชาการ ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำความรู้ ความเข้าใจ มาจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้อย่างราบรื่น และขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่สละเวลาในการให้คำปรึกษา แนะนำ และตรวจสอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ นายพยนต์ สินธุนาวา ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา นายชัยวัฒน์ รุ่งเล็ก ผู้อำนวยการสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลจังหวัดพระโขนง และนางชนิดา ชลาชนานาวิน พนักงานคุมประพฤติชำนาญการ ตลอดจนเพื่อน ๆ ข้าราชการกรมคุมประพฤติทุกท่านที่ได้สละเวลาและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี รวมถึงขอขอบคุณนายนนทจิตร เนตรพุกกณะ ผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารงานบุคคล ที่ให้คำปรึกษาแนะนำอย่างใกล้ชิด และให้กำลังใจมาโดยตลอด อันส่งผลให้การจัดทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ที่เป็นกำลังใจให้ตลอดมา และขอขอบคุณ พี่ ๆ น้อง ๆ และเพื่อน ๆ ทุกคน ที่ให้ความห่วงใยและกำลังใจดี ๆ เสมอมา จนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

สนธญา ภูจำพล

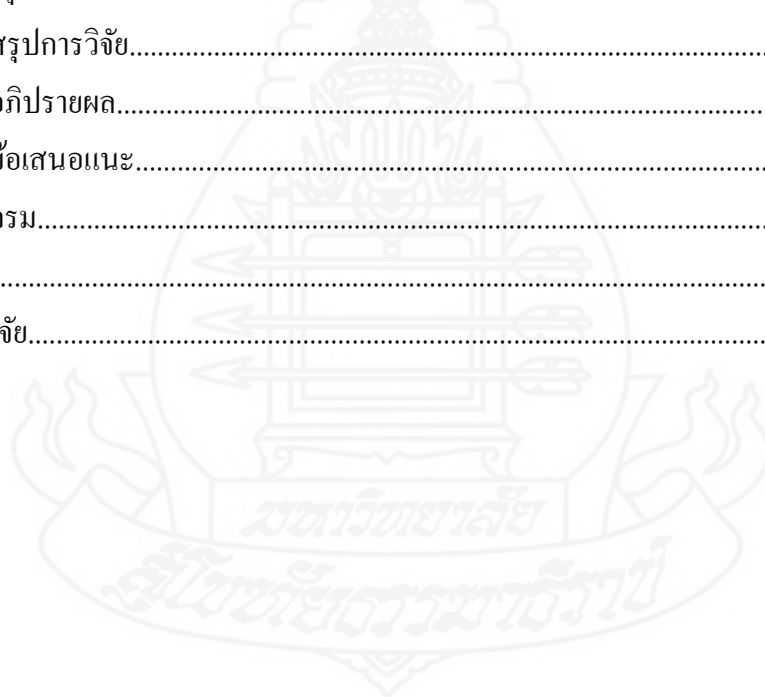
สิงหาคม 2554

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	10
แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล.....	17
แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารองค์การ.....	24
โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ทางการบริหารของกรมคุมประพฤติ.....	42
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	59
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	64
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	64
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	66
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	67
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	67

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	70
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	70
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคล แบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ.....	75
ตอนที่ 3 ผลการศึกษายปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำการบริหารทรัพยากรบุคคล บุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ.....	84
ตอนที่ 4 ผลการศึกษายปัญหาอุปสรรคของการนำการบริหารทรัพยากรบุคคล แบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ.....	95
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	100
สรุปการวิจัย.....	100
อภิปรายผล.....	111
ข้อเสนอแนะ.....	123
บรรณานุกรม.....	127
ภาคผนวก.....	132
ประวัติผู้วิจัย.....	142

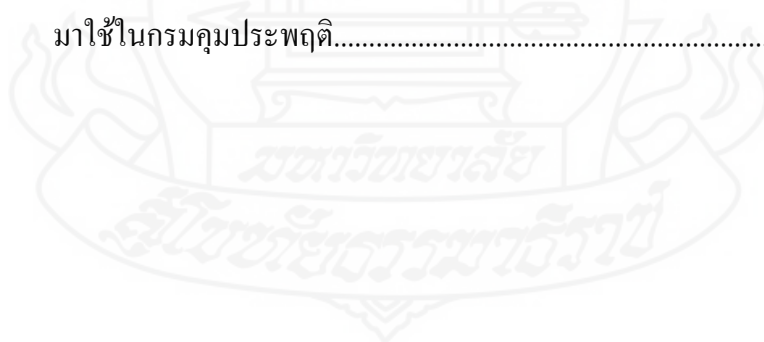


สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนข้าราชการกรมคุมประพฤติทั้งหมด.....	64
ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างเทียบกับจำนวนข้าราชการกรมคุมประพฤติทั้งหมด.....	65
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ.....	70
ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามช่วงอายุ.....	71
ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด.....	71
ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด.....	72
ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน.....	73
ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง.....	74
ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับเงินเดือน.....	74
ตารางที่ 4.8 ภาพรวมระดับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ.....	75
ตารางที่ 4.9 ระดับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์.....	76
ตารางที่ 4.10 ระดับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติด้านประสิทธิภาพของ การบริหารทรัพยากรบุคคล.....	78
ตารางที่ 4.11 ระดับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติด้านประสิทธิผลของ การบริหารทรัพยากรบุคคล.....	79
ตารางที่ 4.12 ระดับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติด้านความพร้อมรับผิดชอบ การบริหารทรัพยากรบุคคล.....	81
ตารางที่ 4.13 ระดับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุล ระหว่างชีวิตกับการทำงาน.....	82
ตารางที่ 4.14 ภาพรวมปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคล แบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ.....	84

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล มาใช้ในกรมคุมประพฤติ ด้านโครงสร้างองค์กร.....	85
ตารางที่ 4.16 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล มาใช้ในกรมคุมประพฤติ ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล.....	86
ตารางที่ 4.17 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล มาใช้ในกรมคุมประพฤติ ด้านผู้นำ/ผู้บริหาร.....	88
ตารางที่ 4.18 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล มาใช้ในกรมคุมประพฤติ ด้านบุคลากร.....	90
ตารางที่ 4.19 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล มาใช้ในกรมคุมประพฤติ ด้านการสื่อสารภายในองค์กร.....	91
ตารางที่ 4.20 ภาพรวมปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคล แบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ.....	92
ตารางที่ 4.21 ปัญหาและอุปสรรคในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ.....	95
ตารางที่ 4.22 ข้อเสนอแนะในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ.....	98



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
ภาพที่ 2.1 มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	18
ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	31
ภาพที่ 2.3 แสดงความแตกต่างระหว่างลักษณะผู้นำและผู้บริหาร.....	35



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันในการบริหารราชการให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์การจำเป็นต้องอาศัยกำลังคนที่มีคุณภาพ และมีศักยภาพสูงในจำนวนที่เหมาะสมกับภารกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต “คน” หรือ “กำลังคน” เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการบริหารงานของหน่วยงาน และเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้เติบโตตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ดังนั้นองค์การที่สามารถดึงศักยภาพที่บุคลากรมีอยู่มาใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่ารวมทั้งรู้จักพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้กลายเป็นความสามารถขององค์การได้จะได้เปรียบองค์การอื่นอย่างมหาศาล เพราะถือว่า “คน” หรือ “กำลังคน” เป็นทรัพยากรอันมีค่าที่สุดเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่ส่งผลให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย กำลังคนเป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ และไม่สามารถนำมาทดแทนกันได้ ในลักษณะที่มีความสามารถเท่ากันแบบคนต่อคนได้ เนื่องจากศักยภาพของคนแต่ละคนมีความแตกต่างกัน หัวใจสำคัญในการดำเนินงานขององค์การจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพของคนและจำนวนกำลังคนที่เหมาะสม

ดังนั้น การเตรียมความพร้อมโดยการวางแผนกำลังคนทั้งในจำนวนและสมรรถนะที่เหมาะสมให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ จึงเป็นภารกิจที่สำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งการวางแผนกำลังคนถือได้ว่ามีประโยชน์ต่อองค์การ ที่จะช่วยให้องค์การมีการกำหนดและการใช้ประโยชน์กำลังคนทั้งที่มีอยู่และที่จะมีต่อไปได้อย่างเหมาะสมเพียงพอ ฉะนั้นการวางแผนกำลังคนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จึงเป็นเรื่องที่จะต้องดำเนินการอย่างจริงจัง เพื่อให้เป็นที่มั่นใจว่าองค์การนั้นได้ใช้กำลังคนภาครัฐเป็นไปอย่างคุ้มค่า ประหยัด เพิ่มศักยภาพได้ประโยชน์สูงสุดอย่างเหมาะสมกับภารกิจ และเกิดความสมดุลของกำลังคนภาครัฐในภาพรวมทั้งนี้ องค์การจึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐที่เป็นระบบและครอบคลุมทุกมิติในเชิงลึกอย่างชัดเจน โดยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและสอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ที่ยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based) หลักผลงาน (Performance Based) และหลักคุณธรรม (Merit Based) เพื่อใช้คนให้น้อยลง แต่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ด้วยการมีระบบที่ให้ความคล่องตัว ยืดหยุ่น หลากหลายอย่างเหมาะสมตามลักษณะเฉพาะขององค์การ

การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ในราชการพลเรือน มีเป้าหมายสูงสุดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ และตอบสนองความต้องการของ ประชาชน (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล : 3) ดังนั้นการปรับเปลี่ยนบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการจึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลของตนเองตามหลักปรัชญาการบริหารงานสมัยใหม่ที่ “ผู้บริหารสายงานหลัก คือ ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลที่แท้จริง” ประกอบกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้ส่วนราชการกำหนดแนวทางการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ และมีการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า สอดคล้องความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว ตลอดจนมีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงได้กำหนดมาตรการให้มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ (Performance agreement) ขึ้นเป็นมาตรการสำคัญในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยจะต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ซึ่งมีตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดตามกรอบการประเมินการปฏิบัติราชการ 4 มิติ คือ มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยในมิติที่ 4 คือ มิติด้านการพัฒนาองค์กรนั้น มีประเด็นการประเมินผลในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ การบริหารองค์ความรู้ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนยุทธศาสตร์ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล: 1-2)

ดังนั้น เพื่อให้ส่วนราชการทราบถึงสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของต้นสำนักงาน ก.พ. จึงได้เริ่มนำการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (Human Resource Scorecard) ซึ่งมีความแพร่หลายทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐของต่างประเทศมาประยุกต์ใช้ในราชการพลเรือน โดยได้ดำเนินการศึกษาและกำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for Success) ไว้ 5 มิติ และได้ส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จดังกล่าว ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่มุ่งเน้นให้เกิดผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และเป็นกรอบในการติดตามประเมินผลต่อไป (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล: 5) ประกอบกับปัจจุบันมีการนำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในการประเมินผลองค์กร โดยในหมวดที่ 5 เรื่องการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล กำหนดให้ทุกส่วนราชการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ

องค์การ ตลอดจนการเสริมสร้างขีดสมรรถนะของบุคลากรเพื่อสร้างความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ โดยการวางระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ให้มีความเหมาะสมและสามารถรองรับต่อการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่สัมฤทธิ์ผลได้

กรมคุมประพฤติเป็นหน่วยงานที่ดำเนินการเกี่ยวกับการคุมประพฤติผู้กระทำผิดทั้งเด็ก เยาวชน และผู้ใหญ่ โดยการสืบเสาะประวัติเพื่อประกอบการพิจารณาคดี การสอดส่อง ติดตาม แก้ไขพฤติกรรมและฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด และสนับสนุนให้ชุมชนและภาคประชาสังคม เข้ามามีส่วนร่วมในการป้องกันอาชญากรรมและการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดและผู้ที่อยู่ในกระบวนการ คุมประพฤติ เพื่อเสริมสร้างความสงบสุขในสังคม ตลอดจนดำเนินการตามหลักการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี โดยมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชนเป็นสำคัญ โดยการกั้นกีดกันผู้สังคมและป้องกัน สังคมจากอาชญากรรม นอกจากนี้ยังมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานตามภารกิจให้คล่องตัวและรวดเร็ว อยู่เสมอ เช่น การปรับลดขั้นตอน และระยะเวลาของการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น ตลอดจนกระจาย อำนาจการตัดสินใจ การส่งการไปสู่หน่วยงานระดับรองลงไปให้มากที่สุด นอกจากนี้กรมคุมประพฤติ ยังได้มีการปรับเปลี่ยนบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยนำวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล ภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการขับเคลื่อนองค์การ ดังนั้น จึงได้มีการนำการบริหารทรัพยากรบุคคล แบบสมดุล (Human Resource Scorecard : HR Scorecard) มาใช้ ในกรมคุมประพฤติ เพื่อวิเคราะห์ และประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมคุมประพฤติว่ามีสถานภาพของการ บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไร ตลอดจนทราบจุดอ่อน จุดแข็ง และปัญหา/อุปสรรค ซึ่งจะทำให้ กรมฯ ทราบถึงข้อมูลความเป็นจริงด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมฯ และหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อไป

กรมคุมประพฤติ เริ่มนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ ครั้งแรก เมื่อปี พ.ศ. 2550 โดยนำแนวทางตามมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ประกอบด้วย มิติ 5 ด้าน เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และแผนงาน/โครงการ มาจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมคุมประพฤติ ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT) ขององค์การ ที่ควรนำมาใช้ประโยชน์และควรได้รับการพัฒนา มาพิจารณา ร่วมกับทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนบริหารราชการขององค์การ แล้วนำมากำหนดเป็น ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องและสนับสนุนต่อการบรรลุ ยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งการจัดทำแผนฯ ดังกล่าว จัดทำในรูปแบบของคณะกรรมการ โดยมีผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เป็นคณะกรรมการและเลขานุการเข้าร่วมกันพิจารณาเท่านั้น ทั้งนี้ การกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด แผนงาน / โครงการ และความต้องการขององค์การที่จะเป็น แนวทางหลัก ที่สามารถสนองตอบมิติต่าง ๆ ในมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยยึดหลักความสอดคล้องกับการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ภายในองค์กร และคำนึงถึงระดับความสามารถขององค์กรที่จะดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงให้ความเชื่อมโยงที่จะสนับสนุนให้ยุทธศาสตร์หลักของกรมคุมประพฤติบรรลุผลสำเร็จได้นั้น ควรจะให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนมีโอกาสเข้าร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมคุมประพฤติ เนื่องจากบุคลากรเป็นผู้ที่นำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติโดยตรง

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้กรมคุมประพฤติจะมีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลแล้วนั้น แต่เรื่องนี้เป็นเรื่องใหม่สำหรับบุคลากรในกรมคุมประพฤติทำให้หลายคนมักเข้าใจว่า แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นเรื่องของงานการเจ้าหน้าที่เพียงฝ่ายเดียว โดยไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควร ทั้งนี้ การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard นั้น เป็นการประเมินสถานภาพของส่วนราชการ โดยเป็นการประเมินระบบโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมด ที่เน้นความเชื่อมโยงของบุคคลผู้ปฏิบัติงานยุทธศาสตร์การบริหาร และผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (Human Resource Scorecard : HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ เพื่อจะได้เป็นข้อมูลให้กรมคุมประพฤตินำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและนำไปกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมคุมประพฤติที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ

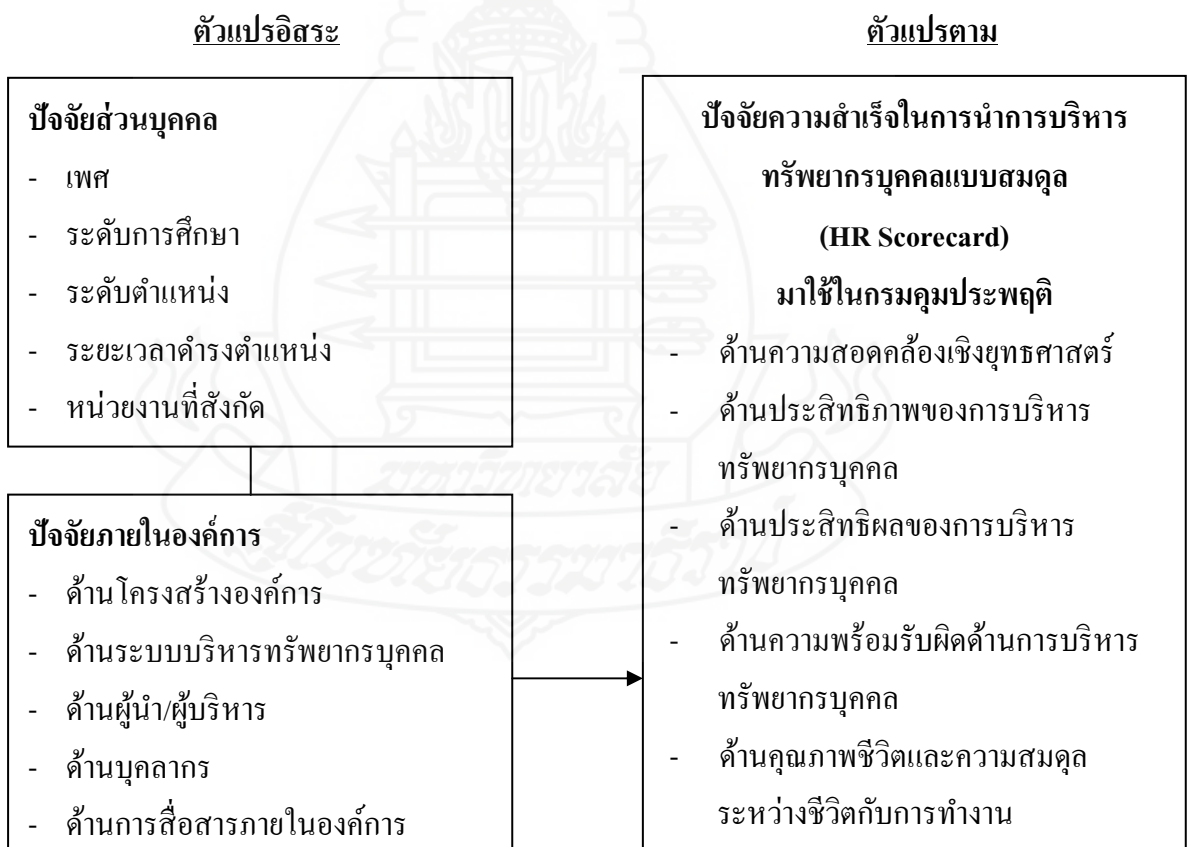
2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ

2.3 เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคของการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ

2.4 เพื่อเสนอแนวทางเสริมสร้างความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ ซึ่งได้แนวคิดจากการที่สำนักวิจัยและพัฒนาระบบ สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้เป็นแนวทางให้ส่วนราชการบริหารยุทธศาสตร์ และเป็นแนวทางในการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ โดยได้นำมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) 5 ด้าน คือ ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และนำข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ปัจจัยภายในองค์กร รวมทั้งปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ สรุปเป็นกรอบแนวคิดดังแสดงในภาพ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. ขอบเขตการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตการศึกษาไว้ดังนี้

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกรมคุมประพฤติ เกี่ยวกับการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลง (HR Scorecard) มาใช้ ซึ่ง ได้แก่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ 5 ด้าน คือ 1) ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ 2) ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล 3) ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล 4) ด้านความพร้อมรับผิด้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ 5) ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านผู้นำ/ผู้บริหาร ด้านบุคลากร และด้านการสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะต่าง ๆ

4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้คือข้าราชการกรมคุมประพฤติ จำนวน 1,489 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในครั้งนี้มีจำนวน 315 คน โดยคำนวณจากสูตรของ ทาโร่ ยามาเน่

4.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในการศึกษาคือหน่วยงานในสังกัดกรมคุมประพฤติ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยส่วนกลางจำนวน 11 หน่วยงาน และส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นสำนักงานคุมประพฤติจังหวัด 75 แห่ง

4.4 ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาครั้งนี้ ได้ทำการเก็บข้อมูลภาคสนามตั้งแต่เดือนเมษายน – พฤษภาคม 2553

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมคุมประพฤติ ตั้งแต่การดำเนินการสรรหา พัฒนา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์

5.2 การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลง (Human Resource Scorecard : HR Scorecard) หมายถึง เครื่องมือทางการบริหารที่ใช้ในการวัดและประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมคุมประพฤติ โดยประกอบด้วยมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติ

ได้แก่ มิติที่ 1 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 3 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 4 ด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และมิติที่ 5 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

5.3 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของกรมคุมประพฤติ ตลอดจนมีการจัดทำแผนบริหารกำลังคน แผนการสืบทอดตำแหน่ง และแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ

5.4 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กรมคุมประพฤติดำเนินกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่าง ๆ ที่มีความถูกต้องและทันเวลา มีระบบฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องตรง ทันสมัย มีการกำหนดสัดส่วนค่าใช้จ่ายต่องบประมาณรายจ่ายที่เหมาะสม สะท้อนผลิตภาพและความคุ้มค่า ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมฯ

5.5 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กรมคุมประพฤตินโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะก่อให้เกิดผลกับการรักษาข้าราชการและปฏิบัติงานที่มีทักษะและสมรรถนะสูงให้คงอยู่กับองค์กร โดยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนจัดทำระบบการบริหารผลงานที่เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สามารถจำแนกและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.6 ด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กรมคุมประพฤติต้องรับมือกับข้อต่อผลที่เกิดขึ้นกับการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และต้องดำเนินการทางวินัยบนหลักการของความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักมนุษยธรรม ความโปร่งใสของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล และต้องมีความพร้อมในการให้ตรวจสอบผลการดำเนินงานทุกกิจกรรม

5.7 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง กิจกรรมที่กรมคุมประพฤติสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ข้าราชการต่อสภาพแวดล้อม ระบบงาน และบรรยากาศในการทำงาน ตลอดจนจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกโดยคำนึงถึงความต้องการของบุคลากร รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ และระหว่างผู้ปฏิบัติด้วยกัน

5.8 โครงสร้างองค์การ หมายถึง โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมคุมประพฤติ พ.ศ. 2551 และการแบ่งโครงสร้างอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นการภายในของกรมคุมประพฤติ

5.9 ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมคุมประพฤติที่มีการกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการมาตรการ และการดำเนินการต่าง ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ

5.10 ผู้นำ/ผู้บริหาร หมายถึง ข้าราชการกรมคุมประพฤติที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ และประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ

5.11 บุคลากร หมายถึง ข้าราชการกรมคุมประพฤติที่อยู่ในประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน – ระดับอาวุโส และประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ - ระดับชำนาญการพิเศษ

5.12 การสื่อสารภายในองค์การ หมายถึง ช่องทางการสื่อสารภายในกรมคุมประพฤติที่บุคลากรของกรมคุมประพฤติสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว เช่น การติดประกาศ การแจ้งหนังสือเวียน Web site และ Intranet เป็นต้น

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการศึกษาครั้งนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

6.1 นำปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ มาเป็นแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

6.2 สามารถนำปัญหาและอุปสรรคมาใช้ในการปรับปรุงการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard ให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

6.3 เพื่อเป็นแนวทางต่อหน่วยงานที่ต้องการศึกษาหรือค้นคว้าวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) ต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีรวมถึงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล
3. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารองค์การ
4. โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ทางการบริหารของกรมคุมประพฤติ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

1.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management: HRM) มีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมายด้วยกัน ซึ่งผู้ศึกษาได้รวบรวมมาเพื่อนำเสนอ ดังนี้

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2549: 1-8) สรุปความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการทำหน้าที่หนึ่ง ๆ ในด้านการบริหาร โดยหน้าที่ดังกล่าวนี้จะเป็นการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นกระบวนการมีลำดับขั้นตอนของกิจกรรมต่าง ๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เริ่มจากการวางแผนกำลังคนไปจนกระทั่งคนพ้นไปจากองค์การ ประกอบด้วย การสรรหา การพัฒนา การรักษาไว้ และการใช้ประโยชน์บุคลากร

สาโรช เนติธรรมกุล (2549: 5) ได้สรุปความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง กระบวนการจัดการเกี่ยวกับคนในองค์การ อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ก่อนเข้ามาสู่องค์การ เข้าสู่องค์การ จนกระทั่งออกไปจากองค์การ เพื่อให้คนและองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ไปด้วยกัน

ราณี อธิชัยกุล (2547: 2) ได้ให้ความเห็นว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการดึงดูด ชักชวน คัดเลือก พัฒนา และบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติพึงประสงค์ขององค์การ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จคล่องตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ชนิดดา เหมือนแก้ว (2547: 3) ได้สรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ศิลปะในการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคล ทั้งด้านการสรรหา ชำรงรักษา พัฒนาและการพ้นจากงาน โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคคล องค์กรและสังคมโดยรวม

ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2541: 3) อธิบายว่า การจัดการทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร และ/หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของ องค์กร ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มี คุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทั้งดำเนินการชำรงรักษาและพัฒนาให้ บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life : QWL) ที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถ ดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

Michael Armstrong (อ้างใน อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง 2549: 11) ให้คำจำกัดความของ การบริหารทรัพยากรบุคคลว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นทั้งกลยุทธ์ และกระบวนการที่ ผสมผสานใช้ในการบริหารทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร นั่นคือ บุคคลที่ทำงานตามลำพังและ ทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลหมายถึง หน้าที่หนึ่ง ๆ ในการบริหารที่ต้องใช้ศิลปะ กลยุทธ์ และกระบวนการที่ผสมผสานในการจัดการ เกี่ยวกับคนอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร ตลอดจนการชำรงรักษา พัฒนาและใช้ประโยชน์บุคลากรที่มีอยู่ อย่างจำกัดให้ทำงาน ได้อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

1.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล

สมชาย หิรัญกิตติ (2542: 10) กล่าวว่าถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ

1. เพื่อจัดหาคณะที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน
2. เพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
4. เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด
5. เพื่อสื่อสารนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับพนักงานทุกคนได้ทราบ

พยอม วงศ์สารศรี (2544: 7) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการบริหารงาน บุคคลไว้ 3 ประการ คือ

1. สอนองความต้องการทางสังคม (Society's Requirements) ด้วยการคำนึงถึงสิทธิและประโยชน์พิเศษของบุคคลในสังคม และตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบ และพระราชบัญญัติต่างๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม

2. ตระหนักถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารหรือการจัดการ (Management's Expectations) โดยปกติฝ่ายบริหารคาดหวังให้องค์การเจริญเติบโต ให้ผลผลิตขององค์การเพิ่มปริมาณสูงขึ้น ดังนั้น งานที่ ฝ่ายบริหารงานบุคคลควรคำนึงถึงคือ การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผล และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

3. สอนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (Employee's Needs) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร แต่คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ฉะนั้นกิจกรรมต่างๆ ที่คิดจะดำเนินการควรเป็นกิจกรรมที่สนองตอบความต้องการของพนักงานโดยมุ่งพัฒนาความเข้าใจในกระบวนการทำงานและเสริมสร้างการทำงานอย่างมีความสุข

สุนันทา เลานันทน์ (2542: 12) ได้กล่าวไว้ว่าวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งตอบสนองความมีประสิทธิภาพขององค์กรมีดังนี้

1. เพื่อช่วยให้องค์การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
2. เพื่อใช้ทักษะความสามารถและความเชี่ยวชาญของทรัพยากรบุคคลในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพและมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมาปฏิบัติงานในองค์กร
4. เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานและการตระหนักในคุณค่าและศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน
5. เพื่อพัฒนาและธำรงไว้ซึ่งชีวิตของการทำงานที่มีคุณภาพในระดับที่พึงปรารถนา
6. เพื่อช่วยธำรงนโยบายด้านระเบียบวินัยและจริยธรรมขององค์กร
7. เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคลากร กลุ่มบุคคล องค์กรและสาธารณชนในการดำเนินกิจกรรมหรือภารกิจใด ๆ ก็ตามจำเป็นที่จะต้องมีการเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อที่จะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับการบริหารงานบุคคลก็เช่นเดียวกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2542: 8) ได้กล่าวถึงเป้าหมายของหน้าที่งานด้านบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์โดยได้ประสิทธิภาพ

2. มีบรรยากาศ ความสัมพันธ์ในหน้าที่งานที่ดีในระหว่างบรรดาสมาชิกของ
องค์กร

3. มีการส่งเสริมความเจริญเติบโตและก้าวหน้าของแต่ละบุคคลที่พร้อมมูล และ
เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

ภารกิจ 3 ด้านที่ต้องกระทำ ให้ได้ผลลุล่วงไปเป็นอย่างดีคือ

1. ต้องสามารถได้คนดีมีความสามารถมาทำงาน
2. ต้องรู้จักวิธีการใช้คน ให้สามารถปฏิบัติงานได้โดยมีประสิทธิภาพสูง
3. ต้องสามารถดำรงรักษาความเต็มใจของสมาชิกทุกคน ที่จะให้ทุ่มเทจิตใจช่วยกัน
ทำงานให้ถึงเป้าหมายส่วนรวมขององค์กร

สำนักงาน ก.พ. (เอกสารประกอบการฝึกอบรม: 8) ได้กล่าวถึงเป้าหมายหรือ
วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล มี 4 วัตถุประสงค์หลัก คือ สรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้
ประโยชน์

- สรรหา คือ หากคนดีคนเก่งเข้ามาทำงาน การสรรหาประกอบด้วยวิธีการสรรหาแบบ
ตั้งรับหรือแบบตั้งเดิม และการสรรหาเชิงรุก ที่เรียกว่า Head Hunt

- พัฒนา คือ รับเข้ามาแล้วพัฒนาให้เป็นคนดี คนเก่งยิ่ง ๆ ขึ้นไปอีก การที่จะพัฒนา
ให้เก่งขึ้น ไปอีกต้องรู้ว่าเขาเป็นใคร เขามีความถนัด มีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร ก็ต้องไปทำสิ่งที่
เรียกว่า Career Planning ทำ IDP หรือ Individual Development Plan ระบบพัฒนาเป็นเรื่องที่จำเป็น
ในการสร้างคน เป็นเรื่องการจัดทางก้าวหน้าในอาชีพ ควรมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม การสร้างความ
พึงพอใจและเป็นผู้รักองค์กร ต้องพัฒนาอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร พัฒนาต้องต่อเนื่อง เป็นต้น

- รักษาไว้ คือ รักษาไว้ให้อยู่กับเรา

- ใช้ประโยชน์ หมายถึง การใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ความเป็นอิสระและมีส่วนร่วม
ร่วม ให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

สรุปได้ว่าวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลคือการช่วยในการส่งเสริม
องค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนสนองตอบความต้องการทางสังคม/ประชาชน ซึ่งการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลให้บรรลุเป้าหมายจะต้องคำนึงถึงการวิเคราะห์งาน การวางแผนบริหารทรัพยากร
บุคคล การสรรหา / คัดเลือก การบรรจุ การพัฒนา / ฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ
การจ่ายค่าตอบแทน พร้อมทั้งต้องเสริมสร้างคามพึงพอใจในการทำงานให้กับบุคคลกร เพื่อธำรงไว้ซึ่ง
ชีวิตการทำงานที่มีคุณภาพ อีกทั้งเป็นการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพให้ทำงานกับองค์กร
ตลอดไป

1.3 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ชนิดดา เหมือนแก้ว (2547: 19-20) ได้สรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญยิ่งในธุรกิจและอุตสาหกรรมทั้งในภาครัฐและเอกชน ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญก้าวหน้า ทนต่อการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่เก่งกล้าสามารถจะเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนางานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างได้ผล

2. ช่วยประสานความร่วมมือและแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจ มีความจงรักภักดีต่อองค์กร

3. ช่วยเสริมสร้างความสงบเรียบร้อยของสังคมและระบบเศรษฐกิจของประเทศ ช่วยขจัดปัญหาความขัดแย้งหรือข้อพิพาทแรงงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งนอกจากจะเสริมสร้างความสงบเรียบร้อยในบ้านเมืองแล้ว ยังสร้างความน่าเชื่อถือ ศรัทธา และบรรยากาศการลงทุนให้กับต่างชาติอีกด้วย

ดังนั้น ผู้บริหารส่วนใหญ่จึงแสวงหาวิธีการที่จะธำรงรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้เสมือนทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร จนกล่าวกันว่าในบรรดาทรัพยากรการบริหารที่เรียกว่า “4M’S” ซึ่งได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) “คน” เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2548: 11) ได้กล่าวว่าความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อความสำเร็จขององค์กรนั้นต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญ 2 ประการคือ

1. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมนั้นจะต้องมีการรับรู้ข่าวสารที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในองค์กร และนำข้อมูลข่าวสารเหล่านั้นมาวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบว่าจะอยู่รอดในสภาพแวดล้อมในขณะนั้น ๆ ได้หรือไม่ จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์หรือไม่อย่างไร การกิจที่จะต้องทำมีอะไรบ้าง ใช้กลยุทธ์ในการจัดการอย่างไร ซึ่งหน้าที่หลักในการปรับตัวขององค์กรให้เกิดความสมดุล (Balance) กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปมักจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ซึ่งจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะปรับตัวหรือไม่อย่างไร การปรับตัวนี้ต้องอาศัยทั้งข้อมูลข่าวสาร ประสบการณ์ และความเฉลียวฉลาดของผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจ เพราะถ้าปรับตัวผิดพลาดก็จะนำมาซึ่งความเสียหายขององค์กร หรืออาจจะถึงขั้นทำให้องค์กรล้มละลายไปได้เช่นกัน

2. ความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) ในขณะที่การปรับตัวขององค์กรทำในลักษณะของ Outside In การพัฒนา “คน” จะพัฒนาใน

ลักษณะตรงกันข้ามคือ จะต้องพัฒนาจากภายในตั้งแต่ระดับบุคคล (Individual) ระหว่างบุคคล (Interpersonal) จนไปถึงระดับองค์กร หรือที่เรียกว่าเป็นกระบวนการพัฒนาจากข้างในสู่ข้างนอก (Inside - Out Development) และผลลัพธ์ที่เกิดจากการพัฒนาคนคือ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ซึ่งสิ่งนี้จะเป็ปัจจัยสำคัญที่สุดในการนำไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

การพัฒนา “คน” จะต้องคำนึงถึงเป้าหมายสำคัญ 2 ประการคือ (1) เป้าหมายขององค์กร (Organizational Goal) การพัฒนาคนจะต้องสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรในทุกๆระดับ ตั้งแต่เป้าหมายของงานในระดับบุคคล เป้าหมายของกลุ่มหรือหน่วยงาน จนกระทั่งบรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ (Strategy) ภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ในระดับองค์กร และ (2) เป้าหมายชีวิตของพนักงาน (Self-Esteem Needs) ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรจะไปสู่ความเป็นเลิศไม่ได้ ถ้าเป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จแต่เป้าหมายชีวิต “คน” ล้มเหลว ซึ่งความสำเร็จของชีวิตการทำงานที่ทุกคนต้องการคือ การมีชีวิตที่ดี (Quality of Life) ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องคำนึงถึงเป็นอย่างมากในการพัฒนาคนและพัฒนาองค์กรในทุกๆระดับ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546: 93) ได้สรุปว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความสำคัญต่อการบริหารการจัดการ เพราะการบริหารที่ดีประกอบด้วยทรัพยากรมนุษย์อันมีคุณค่าที่ทำให้ให้องค์กรประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าได้ ผู้บริหารควรทราบแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันในสภาวะการแข่งขันที่ท้าทายความสามารถของบุคลากร ผู้บริหารควรเข้าใจการวางกลยุทธ์ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจูงใจในรูปแบบต่างๆ ข้อกำหนดกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง และควมมีจริยธรรมต่อพนักงานในองค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2542: 18) ได้กล่าวว่า สภาพองค์กรในทุกวันนี้ นับว่า ได้มีปัญหาลูกกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเป็นอันมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลในองค์กรโดยตรง การเปลี่ยนแปลงต่างๆเท่าที่เห็นกันอยู่ในปัจจุบัน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคนิควิทยาการ และด้านสภาพสังคม ล้วนแต่เห็นได้ชัดแจ้งว่าจะมีผลกระทบทำให้การบริหารงานบุคคลต้องมีความสำคัญยิ่งขึ้นกว่าแต่ก่อนเป็นอันมาก การที่จะสามารถเผชิญกับปัญหาท้าทายต่างๆ เหล่านี้จึงนับเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรธุรกิจส่วนมากต้องพยายามมุ่งสนใจในสิ่งเกี่ยวกับงานทางด้านการบริหารงานบุคคลคือ

1. ต้องพยายามเข้าใจถึงความต้องการทางจิตวิทยา หรือทางใจของคนงาน
2. ต้องพิจารณาและยกระดับความสามารถของงานวิชาชีพด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งความพยายามของสมาคมวิชาชีพ คือ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยที่ได้มุ่งสร้างสรรค์ความรู้และเทคนิคของงานด้านนี้ให้แพร่หลายมาช้านานแล้วนั้น นับได้ว่ามีประโยชน์

เป็นอย่างมากต่อสังคมธุรกิจและประเทศชาติโดยรวม

3. ต้องให้ความสนใจกับการวิจัยศึกษาปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล เรื่องนี้นับว่าขาดแคลนเป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าหากได้ให้ความสนใจค้นคว้าวิจัยปัญหาอย่างลึกซึ้งที่ละด้านเรื่อยไปแล้ว ในระยะยาว การได้ข้อเท็จจริงหรือความรู้มากขึ้นจะช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีคุณภาพและทำให้ได้ผลมากยิ่งขึ้น

พยอม วงศ์สารศรี (2544: 6) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

2. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข มีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

สมชาย หิรัญกิตติ (2542: 10) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหารเพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจึงมีความสำคัญ เพราะสามารถหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดเกี่ยวกับ

1. การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน และการเสียเวลากับการสัมภาษณ์ที่ไม่ได้ประโยชน์

2. อัตราการออกจากงานสูง

3. การที่พนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด

4. การที่บริษัทต้องขึ้นศาลเพราะมีข้อพิพาททางด้านแรงงาน ซึ่งเกิดจากการกระทำที่ไม่ยุติธรรมและความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับพนักงาน การจัดสภาวะแวดล้อมการทำงานที่ไม่ปลอดภัย การไม่ยอมให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งเป็นการทำลายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน

โดยผู้บริหารจะต้องมีเหตุผลและกระทำ ในสิ่งที่ถูกต้อง คือ การวางแผนที่เหมาะสม การจัดแผนภูมิองค์กรและการกำหนดสายการทำงานให้ชัดเจน รวมถึงการใช้การควบคุมด้วยความชำนาญ ดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการจ้างคนได้ถูกต้องเหมาะสมกับงาน มีการจูงใจ การประเมิน การฝึกอบรม และการพัฒนาที่เหมาะสม

สรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรเพราะการบริหารที่ดีประกอบด้วยทรัพยากรบุคคลอันมีคุณค่าที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าได้ โดยทรัพยากรบุคคลเป็นกลไกที่สำคัญในการพัฒนางาน และพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้า ทั้งนี้ องค์กรต้องมุ่งมั่นและให้ความสนใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล พร้อมทั้งยกระดับความสามารถของวิชาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนช่วยเสริมสร้างความมั่นคงทางสังคมและประเทศชาติได้

1.4 กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

ธงชัย สันติวงษ์ (2542: 40-44) ได้สรุปหน้าที่ทางด้านการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคล (The Personnel Management Process) ที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันดังนี้

1. การออกแบบงานและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (Task Specialization Process)
2. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning Process)
3. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection Process)
4. การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Induction and Appraisal Process)
5. การอบรมและพัฒนา (Training and Development)
6. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Process)
7. การทะนุบำรุงรักษาทางด้านคุณภาพ ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ (Health Safety Maintenance Process and Labor Relations)
8. การใช้วินัย และการควบคุมตลอดจนการประเมินผล (Discipline Control and Evaluation Process)

De Cenzo และ Robbins (อ้างถึงใน เกลิมพงศ์ มีสมนัย, 2549: 1-10) เสนอว่าหน้าที่ทางด้านการบริหารประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) ตัวอย่างเช่น การกำหนดเป้าหมาย เป็นต้น
2. การจัดองค์กรและการจัดวางระบบงาน (Organizing) นั่นคือ การกำหนดว่างานอะไรที่จำเป็นต้องทำบ้าง จึงจะทำให้เป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนบรรลุผลสำเร็จ
3. การนำ (Leading) นั่นคือการทำใ้แน่ใจว่าได้สั่งการหรือมอบหมายงานให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถของพวกเขา รวมทั้งการจูงใจให้บุคลากรทำงานได้ผลสูง

4. การควบคุม (Controlling) นั่นคือ การตรวจสอบ (Monitoring) กิจกรรมที่จะต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มั่นใจได้ว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้จะสัมฤทธิ์ผล

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2548: 23) ได้สรุปว่ากระบวนการบริหารงานบุคคล คือ การดำเนินการต่าง ๆ ตั้งแต่การกำหนดนโยบายและแผนเกี่ยวกับกำลังคน กำหนดระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคคล การเลือกสรรบุคคลให้เข้าทำงาน การควบคุมการทำงาน การตอบแทนผลการทำงาน การพัฒนาฝึกอบรม จนกระทั่งการออกจากงานไป

สรุปกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล คือการดำเนินการวางแผนกำลังคน การสรรหาบรรจุและแต่งตั้งบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานการจ่ายค่าตอบแทนรวมทั้งการจูงใจในการทำงาน ตลอดจนการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้มีศักยภาพในการทำงาน จนกระทั่งการออกจากงานไป

2. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (Human Resource Scorecard)

การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (Human Resource Scorecard) เป็นเครื่องมือสำหรับส่วนราชการในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อประเมินสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงขอนำเสนอแนวคิดดังกล่าวเฉพาะในส่วนของภาครัฐ โดยสำนักงาน ก.พ. ได้ให้แนวคิดในเรื่องต่าง ๆ ไว้ ดังนี้

2.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2549: 3-8) ได้อธิบายความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) ไว้ว่า เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร

2.2 องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2549: 3-8) ได้กำหนดองค์ประกอบของการประเมินความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดไว้ 4 ส่วน ดังนี้

1. มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการและจังหวัด (Standard for Success) หมายถึง ผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ

2. ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการและการดำเนินการต่าง ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการ และจังหวัดบรรลุมาตรฐานความสำเร็จ

3. มาตรการหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Measures and Indicators) หมายถึง ปัจจัยหรือตัวที่บ่งชี้ว่าส่วนราชการและจังหวัดมีความคืบหน้าในการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

4. ผลการดำเนินงาน หมายถึง ข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่าส่วนราชการและจังหวัดได้ดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ

2.3 มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard)

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2549: 3-8) ได้กล่าวว่า มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มี 5 มิติ ดังภาพที่ 2.1 ดังนี้

มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล



ที่มา : สำนักงาน ก.พ. (2549: 5) คู่มือจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard

ภาพที่ 2.1 มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

และได้อธิบายความหมายของแต่ละมิติโดยมีรายละเอียดดังนี้

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัดมีแนวทาง และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังต่อไปนี้

(ก) ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการและจังหวัดบรรลุพันธกิจเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

(ข) ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคน ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “ กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการและจังหวัดทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

(ค) ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะและสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการและจังหวัด (Talent Management)

(ง) ส่วนราชการและจังหวัด มีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผู้ปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้

(ก) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ มีความถูกต้องและทันเวลา

(ข) ส่วนราชการและจังหวัดมีฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เพียงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดได้จริง

(ค) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการและจังหวัด มีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตผลของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)

(ง) มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

(ก) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของส่วนราชการและจังหวัด (Retention)

(ข) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

(ค) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการและจังหวัด

(ง) การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของส่วนราชการและจังหวัด

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัดจะต้อง

(ก) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

(ข) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการหรือจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

(ก) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

(ข) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการและจังหวัด

(ค) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการและจังหวัด กับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเองและให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

2.5 วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard)

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2547: 13) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในราชการไทย โดยนำมาใช้ในการประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ซึ่งมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาระบบและสร้างกลไกการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนความคุ้มค่าและความพร้อมรับผิดในการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับส่วนราชการและจังหวัด อันจะเป็นช่องทางในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ส่วนราชการและจังหวัดสามารถบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับส่วนราชการและจังหวัด อันจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะของหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ให้สามารถปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการของส่วนราชการและจังหวัดได้

3. เพื่อสร้างกลไกความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งทำหน้าที่เชิงนโยบายด้านการบริหารกำลังคนในภาพรวม (Human Resource Policy) และส่วนราชการและจังหวัดซึ่งรับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์และวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy and Operation)

2.6 การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2549: 18-28) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard ว่ามีขั้นตอนในการดำเนินการ 5 ขั้นตอนดังนี้

2.6.1 ขั้นตอนที่ 1 การจัดกิจกรรมการพัฒนาหรือเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทางการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

2.6.2 ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสถานการณ์ปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคลและการวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.6.3 ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ทิศทาง นโยบาย และกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบายยุทธศาสตร์ และแผนบริหารราชการของส่วนราชการและจังหวัด

2.6.4 ขั้นตอนที่ 4 กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละเป้าประสงค์

2.6.5 ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีรายละเอียดข้อมูลครบถ้วน สมบูรณ์ตามแบบฟอร์มการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard Template) การกำหนดแผนงาน/โครงการรองรับ

2.7 กรณีศึกษาของหน่วยงานภาครัฐ ในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) ไปใช้

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่ (2551: 83-86) ได้ศึกษาการนำแนวทางการพัฒนาตามมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) มาใช้ในการประเมินสถานการณ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุที่ทำให้สถานการณ์การบริหารทรัพยากรบุคคลก่อนการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมีคะแนนไม่สูงนั้น (ร้อยละ 60.22) เกิดจากขาดการสื่อสารให้บุคลากรทราบรวมทั้งการสร้างความรู้ความเข้าใจต่อนโยบาย ทั้งที่บางเรื่องมีการดำเนินการและมีนโยบายที่ชัดเจนอยู่แล้ว ผลการประเมินสถานการณ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ สสจ.แพร่ ยังสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นต้องพัฒนา ได้แก่ อัตรากำลังคนที่ไม่เพียงพอ การรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง เช่น แพทย์ รวมทั้งเจ้าหน้าที่บางตำแหน่งงาน การร้องเรียนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งไม่มีการบูรณาการทั้งงานและคน

ส่งผลให้สิ้นเปลืองงบประมาณในการดำเนินงาน ความไม่พึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น และจากผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ฯ ทั้ง 5 มิติ ส่งผลให้ สสจ.แพร่ มีคะแนนการประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลภายหลังการดำเนินงานเปรียบเทียบกับคะแนนการประเมินก่อนการดำเนินงานเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 60.22 เป็นร้อยละ 86 สะท้อนว่า สสจ.แพร่ มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีสมรรถนะสูง จัดอยู่ในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ (โดยใช้วิธีประเมินตาม HR Scorecard) นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่อเชิงบวกด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ฝ่ายบริหารทั่วไปปรับเปลี่ยนการทำงานมุ่งเน้นเชิงยุทธศาสตร์เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ทำให้เกิดการบูรณาการและการทำงานเป็นทีมระหว่างฝ่ายบริหารทั่วไปและงานพัฒนาบุคลากร ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

กรมการแพทย์ (เอกสารประกอบการประชุม: กรมการแพทย์) ได้นำแนวทาง HR Scorecard มาจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติ พบว่าปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของการดำเนินการ (HR Scorecard) มีดังนี้

1. การสนับสนุนอย่างจริงจังของผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ และผู้บริหารระดับ Line Manager ของหน่วยงานทุกแห่ง (Leadership)
 2. การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Participant) การแสดงความคิดเห็นของคณะทำงานอย่างเต็มที่ ในการประชุมเชิงปฏิบัติการทุกครั้ง
 3. การให้คำปรึกษาแนะนำและแก้ไขปัญหาในระหว่างการดำเนินการของผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ ความมุ่งมั่นทุ่มเทของคณะทำงาน (Team Working)
 4. การสื่อสารที่ดีภายในองค์กรอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง (Two Way Communication)
- กรมราชทัณฑ์ (2551: 7-16) ได้นำแนวทาง HR Scorecard มาจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมราชทัณฑ์มีแผนทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรที่ชัดเจน และสามารถติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักของกรมราชทัณฑ์ มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีกระบวนการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคลบนหลักรายการสมรรถนะ ได้รับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการจัดการองค์ความรู้ มีระบบการประเมินบุคคล และกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมบุคลากรได้รับการยอมรับจากองค์กร บุคลากรได้รับการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างเหมาะสม และมีความสอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ

3. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารองค์การ

การบริหารงานในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องนำการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการบริหารเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการนำแนวทางในการจัดโครงสร้างมา กำหนดทิศทางขององค์การเพื่อให้้องค์การมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบและชัดเจนมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารองค์การ ดังนี้

3.1 องค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

ในการบริหารจัดการนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ เช่น การจัดโครงสร้างและออกแบบขององค์การ การจัดการระบบบริหารงานบุคคล บทบาทของผู้นำ/ผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการสื่อสารภายในองค์การ ดังสรุปต่อไปนี้

3.1.1 การจัดโครงสร้างองค์การ

1) ความหมายของการจัดโครงสร้างองค์การ

จุมพล นิมิพานิช (2551: 223) ได้กล่าวว่าโครงสร้างองค์การหมายถึง การจัดกลุ่มงานเข้าด้วยกันตามจุดประสงค์ หรือตามหน้าที่และมีสายการบังคับบัญชา เอกภาพในการบังคับบัญชา

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549: 1-28) กล่าวว่า การจัดโครงสร้างองค์การภาครัฐ เป็นการกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งมักปรากฏออกมาในรูปแบบแผนภูมิองค์กร (organization chart) ที่จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของตำแหน่งงานที่สำคัญ ๆ เหล่านั้น ระดับชั้นของการควบคุมและบังคับบัญชา (hierarchy) ตลอดจนช่วงของการควบคุมสั่งการ หรือ span of control ของตำแหน่งงานต่าง ๆ ในองค์กร โดยประเภทของการจัดโครงสร้างองค์การภาครัฐจะมีลักษณะคล้ายกับการจัดองค์กรโดยทั่วไป ซึ่งจำแนกได้ 5 ประเภทหลัก ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กรแบบสายงานหลัก
2. โครงสร้างองค์กรแบบสายงานหลักและสายงานสนับสนุน
3. โครงสร้างองค์กรแบบตามหน้าที่
4. โครงสร้างองค์กรแบบคณะกรรมการ
5. โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์

ธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2553: 3-5) ได้สรุปความหมายของการจัดโครงสร้างองค์การว่า หมายถึง การจัดระเบียบกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานเพื่อให้สอดคล้องและเป็นระบบเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และองค์กรนั้นก็คือสิ่งที่ประกอบไปด้วยคน ซึ่งมี

ความชำนาญในงานแต่ละอย่างแตกต่างกันออกไป แต่จะมีการประสานความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในเป้าหมาย

พิพัฒน์ ไทอารี (2551: 1-5) ได้สรุปว่า องค์กรหมายถึงการรวมตัวกันของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปเพื่อดำเนินกิจกรรมใด ๆ ร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้ กิจกรรมที่องค์กรดำเนินการนั้น บุคคลเพียงคนเดียวไม่สามารถดำเนินการได้เอง

Richard L. Daft (อ้างใน พิพัฒน์ ไทอารี 2551: 1-5) ได้ให้ความหมายของ องค์กรว่า องค์กรเป็นหน่วยทางสังคม (Social entities) ซึ่งมีทิศทางของเป้าหมาย โดยมีการออกแบบโครงสร้างและการประสานกิจกรรมต่างๆในองค์กร รวมทั้งมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก

เซตเตอร์ บาร์นาร์ด (อ้างในรังสรรค์ ประเสริฐศรี 2549: 1-14) ได้กล่าวว่า องค์กรหมายถึง ระบบที่มีเจตนาจะประสานการกระทำของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป และองค์กรอย่างเป็นทางการหมายถึง การร่วมมือระหว่างคนที่เกิดขึ้นโดยเจตนาและมีจุดมุ่งหมาย คนหรือปัจเจกบุคคลจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่สมาชิกขององค์กรต้องมีความตั้งใจที่จะร่วมมือกันทำงาน และจำเป็นอย่างยิ่งเช่นกันที่คนที่มาร่วมกันยังต้องมีเป้าหมายของการมาร่วมมือกัน

2) ความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์กร

จุมพล หนิมพานิช (2551: 223) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์กร มีความสำคัญเพราะเป็นสิ่งที่มิอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานประจำวันขององค์กรที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนด และช่วยจัดความคลุมเครือและความไม่แน่ชัดต่าง ๆ ของอำนาจหน้าที่ ขณะเดียวกันยังสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในองค์กร ซึ่งจะทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างภายในองค์กรมีระเบียบ คาดการณ์ได้ และสามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2553: 3-5) ได้สรุปความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์กรไว้ดังนี้

1. เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรม หรือการงานใด ๆ ที่เกิดขึ้นโดยองค์กรนั้น
 2. เพื่อความชัดเจนในการจัดกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรทุกส่วนในองค์กรต้องปฏิบัติตาม
 3. เพื่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสั่งการในการทำงาน
- เนื่องจากการจัด โครงสร้างองค์กรไว้เป็นอย่างดี มีสายการบังคับบัญชา ก็จะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีระบบ เป็นระเบียบเรียบร้อย ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในงานที่ทำ

4. เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนขนาดหรือรูปแบบขององค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทุกด้านที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในกระแสโลกาภิวัตน์

Richard L. Daft (อ้างในพิพัฒน์ ไทยอารี 2551: 1-7) ได้สรุปความสำคัญขององค์การไว้ดังนี้

1. องค์การจะทำหน้าที่ในการรวบรวมทรัพยากรต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ องค์การจะช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. องค์การจะทำหน้าที่ในการผลิตสินค้าหรือบริการอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การทุกองค์การจะมีผลผลิตของตนเองและส่งมอบผลผลิตเหล่านั้นสู่สภาพแวดล้อม
3. องค์การจะทำหน้าที่ในการส่งเสริมหรือช่วยให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ จะเห็นว่าการคิดค้นและสิ่งประดิษฐ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นมักเกิดจากการทำงานขององค์การ
4. องค์การจะทำหน้าที่ในการใช้ระบบการผลิตหรือการดำเนินการแบบใหม่ และข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้น (สิ่งเหล่านี้อาจเกิดจากการสร้างสรรค์ขององค์การ)
5. องค์การจะมีหน้าที่ในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และมีส่วนในการปรับและเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม
6. องค์การเป็นหน่วยงานที่สร้างคุณค่าสำหรับเจ้าของ ผู้รับบริการหรือลูกค้าขององค์การ และผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์การ องค์การจึงมีความสำคัญสำหรับคนหลายฝ่าย
7. องค์การจะทำหน้าที่ในการจัดการกับความท้าทายของความหลากหลาย จริยธรรม แรงจูงใจ และการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

วันชัย มีชาติ (2551: 3-30) ได้กล่าวว่าโครงสร้างองค์การมีหน้าที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้ ประการแรก โครงสร้างองค์การทำหน้าที่ในการสร้างผลผลิตขององค์การ สามารถดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ทั้งนี้ เพราะโครงสร้างองค์การจะบอกถึงส่วนประกอบต่าง ๆ ในองค์การ และแสดงถึงหน้าที่ของส่วนประกอบแต่ละส่วนเหล่านั้น การจัดโครงสร้างที่ดีจึงทำให้การประสานระหว่างหน้าที่ของแต่ละส่วนเป็นไปเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ได้ดียิ่งขึ้น ประการที่สอง โครงสร้างองค์การจะทำหน้าที่ในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกขององค์การที่มีความแตกต่างหลากหลายเข้าด้วยกัน โดยจะกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์การ ขั้นตอนวิธีในการทำงาน ระเบียบที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งส่วนนี้จะทำให้สมาชิกในองค์การต้องประพฤติปฏิบัติเช่นเดียวกัน โครงสร้างองค์การจะทำให้สมาชิกขององค์การมีพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนน้อยที่สุด และทำให้สมาชิกปฏิบัติตามมาตรฐานที่องค์การต้องการ ประการที่สาม โครงสร้างจะทำหน้าที่ในการกำหนดโครงสร้างการใช้อำนาจตัดสินใจในองค์การ เป็นการพิจารณาถึงความสัมพันธ์

เชิงอำนาจหรือเครือข่ายของความสัมพันธ์เชิงอำนาจภายในองค์กร เห็นถึงสายสัมพันธ์ของอำนาจของตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งหน้าที่ทั้ง 3 ประการนี้จะทำให้องค์กรสามารถทำงานได้ตามที่ต้องการ

3) แนวทางการออกแบบขององค์กร

วันชัย มีชาติ (2551: 3-44) ได้กล่าวว่าหลักการในการออกแบบขององค์กรประกอบด้วยหลักการดังต่อไปนี้

1. หลักสายการบังคับบัญชา (hierarchy) เป็นหลักการกำหนดสายการบังคับบัญชาในองค์กร เป็นหลักการกำหนดจำนวนระดับชั้นในองค์กรในส่วนนี้จะมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างองค์กรในส่วนของความสลับซับซ้อนขององค์กร หลักการในเรื่องของสายการบังคับบัญชานี้จะกำหนดโครงสร้างอำนาจในการควบคุมการทำงานในองค์กรที่จะทำให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดจะอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหารคนไหน ซึ่งทำให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน และไม่เกิดปัญหาด้านความซ้ำซ้อนกันในการสั่งการ

2. หลักขอบข่ายการควบคุม (span of control) เป็นการกำหนดจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่หัวหน้าสามารถควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างทั่วถึงว่าจะมีจำนวนเท่าใด หลักการในส่วนนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถควบคุมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างใกล้ชิด ซึ่งจะทำให้ทราบถึงความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการทำงานและสามารถแก้ไขปัญหาคือผิดพลาดต่าง ๆ ได้อย่างทันท่วงที

3. หลักความเท่าเทียมกันของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (equal authority and responsibility) เป็นการกำหนดให้แต่ละตำแหน่งและงานขององค์กรเกิดความสมดุลระหว่างอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการต่าง ๆ กับความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งนี้ เพราะหากตำแหน่งงานมีอำนาจหน้าที่มากแต่ความรับผิดชอบน้อยจะมีลักษณะการทำงานที่เข้าไปก้าวก่ายงานของผู้ปฏิบัติงานอื่นหรือตำแหน่งอื่น และจะมีอำนาจในการติดตามหรือดำเนินการโดยไม่ต้องรับผิดชอบในงานใด ๆ ขณะที่หากตำแหน่งงานในองค์กรมีความรับผิดชอบมาก แต่ไม่มีอำนาจในการสั่งการก็จะเกิดปัญหาไม่สามารถปฏิบัติงานได้เพราะไม่สามารถสั่งการหรือดำเนินการใด ๆ ได้ เนื่องจากขาดอำนาจที่จะสั่งการหรือปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ ความสมดุลระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจึงเป็นเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะในองค์กรภาครัฐที่การดำเนินการมักจะมีกฎ ระเบียบ รองรับการปฏิบัติงาน การสร้างดุลยภาพระหว่างงานที่ต้องทำกับอำนาจที่จะช่วยให้สามารถทำงานนั้นได้เป็นเรื่องสำคัญที่มีผลความสำเร็จของงานอย่างมาก

4. หลักเอกภาพการบังคับบัญชา (unity of command) เป็นการกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะต้องมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงเพียงคนเดียว ทั้งนี้ เพื่อไม่ให้เกิดการสั่งงานที่

ซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกันของหัวหน้า หลักการนี้สามารถพิจารณาความถูกต้องได้จากการดูแผนภูมิขององค์การ ในแผนภูมิขององค์การแต่ละตำแหน่งหรือแต่ละคนที่ทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ จะต้องมีความสายงานตรงไปยังผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น หากมีผู้บังคับบัญชามากกว่าหนึ่งคนการสั่งการอาจมีความซ้ำซ้อน หรือทำให้เกิดความสับสนแก่ผู้ปฏิบัติงานในการทำหน้าที่ได้ โดยเฉพาะในกรณีที่มีการสั่งงานต่างกัน การวัดผลงาน การประเมินความคิดความชอบของผู้ปฏิบัติงานก็จะเกิดปัญหาได้ การมีหัวหน้าคนเดียวจึงเป็นหลักการในการออกแบบขององค์การ

5. หลักการรวมงานที่เหมือนกันไว้ด้วยกัน (principle of homogeneity) เป็นการจัดกลุ่มงานที่คล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานภายในองค์การมีความต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน โดยเป็นการทำให้ผู้ที่ต้องทำงานคล้ายคลึงกันมาทำงานด้วยกัน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น และช่วยในการพัฒนาทักษะ ความรู้ในการทำงานด้านนั้น ๆ ให้มีมากขึ้น เพราะคนที่ชำนาญมาอยู่รวมกันจะทำให้มีการสร้างแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงานเกิดขึ้น

Daft, Richard L. (อ้างใน วันชัย มีชาติ 2551: 3-45) กล่าวว่า การออกแบบองค์การสามารถทำได้หลายรูปแบบ ดังนี้

1. การจัดองค์การตามหน้าที่ (functional structure) เป็นการออกแบบองค์การที่รวมงานที่ทำหน้าที่เดียวกันไว้ด้วยกันตั้งแต่ระดับล่างสุดจนถึงระดับสูงสุดของงานด้านนั้น ๆ และแต่ละฝ่ายในองค์การจะทำหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง

2. การจัดองค์การตามผลผลิตหรือการจัดองค์การเป็นแผนก (department by product/divisional structure) เป็นการแบ่งหน่วยงานย่อยตามผลผลิตขององค์การ โดยจะนำหน่วยงานที่อยู่ในกลุ่มที่ผลิตสินค้าหรือบริการเดียวกันไว้ในหน่วยงานเดียวกัน แต่ละหน่วยงานก็จะมีหน่วยงานย่อยที่ทำหน้าที่ด้านต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การมีความคล่องตัว

3. การออกแบบองค์การตามสถานที่ (geographical structure) เป็นการจัดโครงสร้างองค์การที่มุ่งกระจายการให้บริการขององค์การให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการที่อยู่ตามสถานที่ต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง องค์การจะมีสาขากระจายไปยังที่ต่าง ๆ ที่มีผู้ใช้บริการขององค์การ จำนวนสาขาจะมากน้อยเพียงใดขึ้นกับเกณฑ์ที่แต่ละองค์การกำหนด

4. การจัดองค์การแบบเมทริกซ์ (matrix structure) เป็นการออกแบบองค์การที่มีการทำงานในลักษณะของโครงการที่มีการดำเนินกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วเมื่อกิจกรรมดังกล่าวเสร็จสิ้นลงก็จะมีการยกเลิกหน่วยงานที่เข้ามาทำหน้าที่นั้น ๆ องค์การแบบชั่วคราวจึงมีลักษณะที่ยืดหยุ่นมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย องค์การในรูปแบบนี้จะมีผลเมื่อการทำงานต้องอาศัยความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคและมีการจัดองค์การที่คำนึงถึงผลผลิต และการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ โดยการออกแบบองค์การนี้จะช่วยให้เกิดการประสานระหว่างหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ใน

องค์กรได้ เป็นรูปแบบการทำงานที่สามารถใช้ประโยชน์จากโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่และโครงสร้างองค์กรตามผลผลิตให้ทำงานร่วมกัน

5. การออกแบบองค์กรในแนวราบ (horizontal structure) เป็นการจัดการที่มีการปรับกระบวนการทำงาน ที่เน้นเรื่องภารกิจหลักขององค์กร เพื่อให้เกิดความสะดวกและเกิดประสิทธิผลในการให้บริการแก่ลูกค้ามากที่สุด การออกแบบองค์กรแบบนี้จะเน้นการจัดบุคคลเข้ามาทำหน้าที่ให้บริการลูกค้าร่วมกันแม้จะเป็นการทำงานข้ามหน่วยงานเชิงหน้าที่ องค์กรจะไม่เน้นการทำงานตามหน้าที่เฉพาะของแต่ละแผนก ไม่เน้นในเรื่องสายการบังคับบัญชาและการจัดแผนกตามแบบเก่า การออกแบบองค์กรแบบราบจะมีความเหมาะสมในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมตลอดเวลา มีความก้าวหน้าทางวิทยาการ ผู้รับบริการต้องการบริการที่ดีและรวดเร็ว การจัดองค์กรแบบราบจะมีการสร้างทีมงานข้ามหน้าที่มาทำงานร่วมกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

6. การออกแบบองค์กรแบบพันธมิตร (modular structure) การออกแบบองค์กรแบบนี้จะเน้น โครงสร้างองค์กรในแนวนอนที่มีการกระจายอำนาจ และเน้นการประสานงานในแนวนอน โดยองค์กรจะทำเฉพาะหน้าที่หลักที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญเท่านั้น หน้าที่ด้านอื่น ๆ ที่องค์กรอื่นมีความเชี่ยวชาญ จะมีการจ้างเหมาหรือมอบหมายให้หน่วยงานอื่น ดำเนินการแทนแล้วมาร่วมกันหรือมีการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรมากขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญขององค์กรอื่น ๆ ร่วมกัน วิธีนี้จะทำให้เกิดการประหยัดจากขนาดเพราะแต่ละหน่วยงานจะทำหน้าที่เฉพาะด้านที่ตนเองเชี่ยวชาญเท่านั้น องค์กรรูปแบบนี้มีจุดเด่นที่สำคัญคือ ช่วยลดต้นทุนบริหารต่อหัว องค์กรจะมีความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ และช่วยให้องค์กรสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ โดยไม่ต้องลงทุนกับทุก ๆ เรื่อง แต่สามารถใช้ประโยชน์จากหน่วยงานอื่นได้

3.1.2 การจัดการระบบบริหารงานบุคคล

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการระบบบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งผู้ศึกษาได้รวบรวมมาเพื่อนำเสนอ ดังนี้

สำนักงาน ก.พ. (2549: 3) กล่าวว่าระบบบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่เป็นระบบที่สร้างความคล่องตัวให้แก่ผู้บริหาร ไม่ติดยึดอยู่กับกฎระเบียบ และต้องเป็นระบบที่เกื้อหนุนต่อการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ ช่วยให้ผู้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในขณะเดียวกันจะต้องเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส เป็นธรรม และทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ ตลอดจนมีคุณภาพชีวิตที่ดี

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2550: 22-23) ได้กล่าวถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่อนาคตว่าสืบเนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงด้วยอัตราเร่งกว่าแต่ก่อนอิทธิพลดังกล่าวส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยน แนวคิดและหลักการบริหารระเบียบกฎเกณฑ์ และโครงสร้างองค์กร ดังนี้

1. การวางแผนแบบมีกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารงานที่จะต้องมองออกไปข้างหน้าโดยมีการตั้งความหวังจะให้สำเร็จในอนาคต 5-10 หรือมากกว่านั้นเรียกว่า มีวิสัยทัศน์ (Vision) และการจะก้าวเดินไปข้างหน้าได้อย่างมั่นใจจะต้องมีการวิเคราะห์ วิจัย และศึกษาจุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และ โอกาส (SWOT) จึงจะตัดสินใจเลือกแนวทางในการปฏิบัติ

2. การบริหารจัดการที่มุ่งยึดผลลัพธ์เป็นเป้าหมาย การบริหารแบบราชการ (bureaucratic system) ที่ยึดความถูกต้องที่ขั้นตอนรายละเอียด (management by regulation / means) ไม่สามารถจะพัฒนาความสามารถที่จะแข่งขันในตลาดหรือแข่งขันกับคู่แข่งได้เพราะเวลาส่วนใหญ่จะเสียไปกับการจัดการกระบวนการที่แบ่งซอยเป็นขั้นตอนหยาบหยาบ เราจะสัมผัสการบริหารงานเช่นนี้ได้จากส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐ

3. โครงสร้างองค์กรเปลี่ยนไปอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมทำให้มีการเปลี่ยนแปลงทั้งขนาดและรูปแบบเช่นมีการลดขนาดองค์กรเพื่อความเหมาะสมระหว่างปริมาณงานและคน (downsizing) มีการจ้างผู้อื่นเหมางานบางงานบางหน้าที่ (outsourcing) ปรับขนาดองค์กรให้เหมาะสมกับภาวะการตลาด (rightsizing) หรือการรื้อปรับระบบ (reengineering) เป็นต้น อธิบายขยายความการลดขนาดองค์กรหมายถึงการลดจำนวนพนักงาน โดยอาจมีการจงใจให้ออก เลิกจ้าง แล้วใช้วิธีการจ้างเหมางานหรือบางหน้าที่ที่นิยมทำกัน ได้แก่ การจ้างเหมาจัดโปรแกรมการฝึกอบรม จ้างบริการจ่ายค่าจ้างเงินจ้างสรรหาพนักงาน การจัดองค์กรให้เหมาะสมหมายความว่า การประเมินกำลังคนให้พอดีกับงานมิให้คนเกินงาน รวมทั้งการรื้อปรับระบบ ให้สั้นกะทัดรัดหรือเป็นแบบอัตโนมัติ โดยจะต้องคิดที่จะปรับเปลี่ยน โครงสร้างและกระบวนการแบบถอนรากถอนโคนด้วย เชื่อว่ารื้อปรับระบบมุ่งที่จะปรับปรุงในเรื่องต้นทุนค่าใช้จ่าย คุณภาพ การบริการ และความเร็ว

4. เทคโนโลยี พัฒนาการของเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อกระบวนการบริหารแบบดั้งเดิม มีการใช้เทคโนโลยีที่เป็นสมองกลมากขึ้น โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) และเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการจัดการระบบการสื่อสาร การจัดการระบบบัญชีการเงิน การจ่ายค่าจ้างเงินเดือน การรับสมัครงาน ระบบฐานข้อมูลพนักงานที่ใช้ประโยชน์ในการฝึกอบรม การวางแผน การจัดวางระบบการบริหาค่าจ้างเงินเดือน เป็นต้น

5. การบริหารจัดการ สืบเนื่องจากอิทธิพลของเทคโนโลยี และความก้าวหน้าของวิทยาการ ประกอบกับการค้าแบบเสรีนิยมได้แผ่กระจายไปทั่วโลก กำแพงลัทธิ การเมืองเบอร์ลินได้พังทลาย (พ.ศ. 2532) ทำให้ไม่มีเครื่องกีดขวาง จึงทำให้มีการแข่งขันกันอย่าง รุนแรงและเข้มข้น การแพ้ชนะจึงอยู่ที่ปัจจัยความเร็ว (speed) ความแตกต่าง (differential) และการ ทำให้สินค้าและบริการมีมาตรฐาน (standardization) การจะจัดการดังกล่าวได้แนวคิดการบริหาร จัดการที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนคือ ต้องมีการกระจายอำนาจ (decentralization) ให้พนักงานมีอำนาจ ในการตัดสินใจ เป็นตัวของตัวเอง (empowerment) และจัดการงานของกลุ่มคณะได้ (self-managed work team) เนื่องจากงานในระดับปฏิบัติที่มีใช้นโยบายพนักงานสามารถดำเนินการได้ไม่ จำเป็นต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชา เว้นแต่กรณีที่มีปัญหาหรือเป็นงานที่เกี่ยวกับนโยบาย

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546: 77-78) ได้อธิบายเกี่ยวกับกรอบแนวคิด การจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ไว้ดังดังภาพที่ 2.2

กรอบแนวคิดทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การแข่งขันที่ท้าทาย	การจัดการทรัพยากรมนุษย์	เกี่ยวข้องกับพนักงานดังนี้
<ul style="list-style-type: none"> - ความเป็นสากลระดับโลก - เทคโนโลยี - การจัดการเปลี่ยนแปลงคุณค่าของมนุษย์มีความรู้ทักษะและความสามารถที่เพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร ความรับผิดชอบ - รักษาระดับต้นทุนการจ้างไม่ให้สูงเกินไป 	<ul style="list-style-type: none"> - การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ - การสรรหา - การจัดคนเข้าทำงาน - การออกแบบงาน - การพัฒนาฝึกอบรม - การประเมินผลการปฏิบัติงาน - การติดต่อสื่อสาร - การจ่ายค่าตอบแทน - ประโยชน์เกื้อกูล - แรงงานสัมพันธ์ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความแตกต่างหลากหลาย - อาวุโส, เชื้อชาติ, ความคิด - เพศ - ระดับการศึกษา - สิทธิมนุษยชน - สิทธิส่วนบุคคล - ทักษะในการทำงาน - ครอบครัว

ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากภาพกรอบแนวคิดทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ประกอบด้วย

1. ความท้าทายระดับสากลที่ธุรกิจก้าวไปสู่ตลาดโลก (Globalization) มีการแข่งขันและความร่วมมือกันกับบริษัทต่างชาติเพื่อเพิ่มกำไรและรายได้ทางธุรกิจ

2. การใช้เทคโนโลยี (Embracing New Technology) จากพนักงานธรรมดาที่ใช้แรงงานมาเป็นพนักงานที่มีความรู้ในการทำงานโดยใช้เทคโนโลยี เช่น พนักงานทำงานโดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์มีการประมวลข้อมูลเพื่อการควบคุมทางการบริหารและการตัดสินใจ เรียกว่า Human Resource Information System (HRIS)

3. การจัดการที่เปลี่ยนแปลงไป (Managing Change) หมายถึง การจัดการเปลี่ยนแปลงไปเป็นการจัดการในเชิงรุกที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกตลอดเวลา และการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดความได้เปรียบแก่องค์กร (Proactive Change) การจัดการเชิงรุก

4. ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งมีคุณค่ามากที่สุด (Human Capital) หมายถึงบุคคลที่มีความรู้มีทักษะและความสามารถมากมายมหาศาลที่ประมาณค่ามิได้

5. การรักษาระดับต้นทุน (Containing Costs) หมายถึง การใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มที่ เพราะแรงกดดันทางการแข่งขันทำให้องค์กรต้องลดต้นทุนขณะที่เพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น ต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านแรงงานเป็นค่าใช้จ่ายที่มากที่สุดในองค์กร จึงทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องรักษาระดับการจ้างไม่ให้สูงเกินไป อาจทำได้โดยการลดขนาดองค์กรให้เล็กลง (Downsizing) โดยการยุบเลิกแผนก การจ้างพนักงานจากภายนอก (Outsourcing) เช่น จ้างบริษัททำบัญชีให้ การจ้างบริษัทโฆษณาทำการโฆษณาสินค้าให้ จ้างบริษัทสำนักกฎหมาย ดูแลด้านกฎหมายให้ นอกจากนี้อาจทำได้โดยการทำสัญญาจ้างพนักงาน (Employee leasing) การจ้างพนักงานโดยการทำสัญญาจ้างพนักงานจากบริษัทจัดหาพนักงาน เมื่อหมดสัญญาเป็นการสิ้นสุดการจ้างงาน

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2549: 15-45) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐแนวใหม่มีลักษณะเฉพาะที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 10 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) เป็นไปตามนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ
- 2) การเชื่อมโยงกับทิศทางขององค์กร
- 3) เป็นไปตามระบบคุณธรรมแนวใหม่
- 4) การยึดผลการปฏิบัติงาน
- 5) คนเก่งคนดีเลือกเข้ารับราชการ
- 6) การใช้คนน้อยแต่มีประสิทธิภาพสูง
- 7) มีเจ้าภาพเรื่อง “คน”
- 8) มีความยืดหยุ่นหลากหลาย
- 9) การพัฒนาคุณภาพชีวิต
- 10) การยึดหลักสมรรถนะ

3.1.3 บทบาทของผู้นำหรือผู้บริหาร

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย ความสำคัญของผู้นำหรือผู้บริหาร และบทบาท ของผู้บริหารไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งผู้ศึกษาได้รวบรวมมาเพื่อนำเสนอ ดังนี้

1) ความหมายของผู้นำหรือผู้บริหาร

จุมพล หนีมพานิช (2551: 3) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง ความสามารถที่ชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้บรรลุผล

บุญทัน ดอกไธสง (2540: 266) ได้ให้ความหมายของผู้ผู้นำไว้ว่า หมายถึง (1) ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกมีความตั้งใจที่จะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (2) เป็นผู้นำ และแนะนำ เพราะผู้นำต้องช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ (3) ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่เขายืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มและนำกลุ่มเพื่อปฏิบัติการงานให้บรรลุเป้าหมาย

ทศ คณนาพรและนเรศ มหาคุณ (2553: 16) ได้ให้ความหมายของผู้ผู้นำไว้ว่า หมายถึง คนที่นำตนเองและคนอื่นไปสู่ความสำเร็จได้ เป็นคนที่มองเห็นทางไปสู่อนาคตที่สดใส รู้วิธีที่จะนำพาตนเองไปให้ถึงตรงนั้น และสามารถควบคุมตนเองให้เดินไปบนเส้นทางนั้นได้ รวมถึงสามารถนำพาคนอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็ นลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และคนในครอบครัวให้สามารถก้าวไปถึงจุดนั้นด้วยกันได้

อรุณ รักธรรม (2540: 183) ได้ให้ความหมายของผู้ผู้นำไว้ว่า หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับคำยกย่องให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทิศทางที่ดีหรือชั่วได้ และให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน ในอันที่จะให้บรรลุตามเป้าหมาย หรือภาวะผู้นำก็คือความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้

2) ความสำคัญของผู้นำหรือผู้บริหาร

จุมพล หนิมพานิช (2551: 4) ได้กล่าวถึงความสำคัญที่องค์กรต้องมีผู้นำ

- 1) ไม่มีองค์กรหรือหน่วยงานที่มีโครงสร้างสมบูรณ์
- 2) บั จัยหรือเงื่อนไขภายในและภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และบั จัยหรือเงื่อนไขต่อไปนี้มีผลต่อองค์กร ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม
- 3) องค์กรอยู่ได้เพราะคน (Human being) ที่คุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลแต่ละคนมีผลกดดัน โครงสร้างขององค์กร ซึ่งจากเหตุผลดังกล่าวหากองค์กรหรือหน่วยงานต้องการความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้า องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องมีผู้นำ เพราะความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบด้าน โครงสร้างเพียงอย่างเดียว หากยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ และ “ผู้นำ” เป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์ประกอบหนึ่ง ที่จะช่วยจัดการหรือบริหารให้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงานยุติได้ โดยเฉพาะหาก “ผู้นำ” เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ที่ทำในสิ่งที่ถูกมากกว่าการทำสิ่งต่างๆให้ถูก

3) บทบาทของผู้นำหรือผู้บริหาร

จุมพล หนีมพานิช (2551: 20) ได้กล่าวไว้ว่าบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารมีดังนี้

1. บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal roles) บทบาทของผู้นำนี้เกิดขึ้นมาจากอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ที่ระบุถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำหรือผู้บริหารกับบุคคลอื่น ซึ่งใช้เวลาส่วนหนึ่งไปในงานเชิงพิธีการ

2. บทบาททางด้านข่าวสารข้อมูล (Informational roles) ผู้นำต้องใช้เวลาในการให้และรับข่าวสารของข้อมูล การให้และรับข่าวสารข้อมูลหมายถึง การให้และรับข่าวสารข้อมูลแก่บุคคลภายในองค์กรหรือในหน่วยงาน หรือจากบุคคลภายนอกองค์กรหรือหน่วยงาน

3. บทบาทในการตัดสินใจ (Decisional roles) ผู้นำหรือผู้บริหารต้องริเริ่มพัฒนาโครงการใหม่ๆ ขณะเดียวกันต้องระดมหรือรวบรวมทรัพยากรสำหรับโครงการที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ๆ ในการนี้ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องทำการตัดสินใจว่าโครงการใหม่ที่พัฒนาขึ้นมาควรจะเป็นโครงการที่มีลักษณะเช่นไร จะหาแหล่งทรัพยากรได้มาจะแหล่งใดบ้าง หรือในฐานะที่เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ในการจัดสรรแบ่งปันทรัพยากร (resource allocator) การจัดสรรแบ่งปันทรัพยากรที่บางครั้งมีอยู่อย่างจำกัดให้แก่หน่วยงาน ผู้นำหรือผู้บริหารก็ต้องใช้การตัดสินใจ โดยจุมพลได้กล่าวไว้ว่าผู้นำและผู้บริหารมีลักษณะที่แตกต่างกัน ดังดังภาพที่ 2.3 ดังนี้

ลักษณะของผู้นำ	ลักษณะของผู้บริหาร
- ชอบเปลี่ยนแปลง ชอบสิ่งใหม่ ๆ	- ชอบบริหาร
- ไม่ชอบเอาอย่างหรือลอกแบบใคร	- ชอบลอกแบบ
- ชอบพัฒนา	- ชอบรักษา
- เน้นหรือมุ่งคน	- เน้นหรือมุ่งระบบและ โครงสร้าง
- มีแรงบันดาลใจในความ ใ่ว่างใจ	- ใ่ว่างใจการควบคุม
- มองไกล	- มองใกล้
- ชอบถามว่าอะไรและทำไม	- ชอบถามว่าอย่างไรและเมื่อไหร่
- ชอบมองไปที่สูง(ชอบฟ้า)	- ไม่ชอบมองไปที่สูง
- ชอบริเริ่ม	- ชอบเลียนแบบ
- ชอบทำทาสถานภาพเดิม	- ชอบรักษาสถานภาพเดิม
- เป็นตัวของตัวเอง	- เป็นผู้ปฏิบัติตามที่ดี
- ชอบทำในสิ่งที่ถูก	- ชอบทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูก

ภาพที่ 2.3 แสดงความแตกต่างระหว่างลักษณะผู้นำและผู้บริหาร

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548: 38) ได้กล่าวว่าภารกิจของผู้บริหารคือ การแสวงหา และเลือกใช้บุคคลที่เหมาะสมในการทำงาน สาธิต และถ่ายทอดความรู้ให้พวกเขา

ทองหล่อ เดชไทย (2544: 47) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องปฏิบัติตามบทบาทที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ (1) ผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) (2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) (3) โฆษก (Spokes Person) และ (4) ผู้ฝึกสอน (Coach)

3.1.4 การมีส่วนร่วมของบุคลากร

การบริหารงานในองค์กรจะสำเร็จได้นั้นย่อมขึ้นอยู่กับ “คน” (Human) หรือ “ทรัพยากรบุคคล” (Human Resource) ซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ โดยแต่ละองค์กรประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน ดังนั้น การดำเนินกิจกรรมใดๆ ขององค์กรให้บรรลุผล ย่อมต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคลากรเป็นสำคัญ โดยนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดในเรื่องนี้ไว้แตกต่างกัน ดังนี้

โคเฮนและอ์พฮอฟ (อ้างถึงในปทุม ปิยากุล, 2543: 10) ได้แบ่งการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) มี 3 ขั้นตอน คือ
 - 1.1 ริเริ่มการตัดสินใจ
 - 1.2 ดำเนินการตัดสินใจ
 - 1.3 ตัดสินใจปฏิบัติการ
 2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ (Implementation) ประกอบด้วย การสนับสนุนด้านทรัพยากร การบริหารและการประสานขอความร่วมมือ
 3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits) ไม่ว่าจะเป็นประโยชน์ทางด้านสังคม หรือประโยชน์ส่วนบุคคล
 4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation)
- สมยศ นาวิการ (อ้างใน สัมพันธ์ อุปลา 2541: 19) กล่าวถึงประโยชน์ของการมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

1. การตัดสินใจที่ดีกว่า เนื่องจากการแก้ปัญหาที่กลุ่มทำให้การวิเคราะห์ปัญหาและการสร้างทางเลือกจะทำได้ดีกว่า ความคิดสร้างสรรค์ในกระบวนการตัดสินใจมีมากขึ้น ความผูกพันของพนักงานต่อการปฏิบัติตามการตัดสินใจมีมากกว่า
2. ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการตัดสินใจให้ดีขึ้นนั่นเอง การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจทำให้มีความผูกพันต่อการตัดสินใจที่ต้องการบรรลุถึงมากที่สุด

3. กำลังใจและความพอใจในงานมากขึ้น การตัดสินใจที่ดีและมีประสิทธิภาพ การทำงานที่สูงขึ้น ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมทำให้กำลังใจและความพอใจที่ทำงานของพนักงานสูงขึ้น

4. การออกจากงาน การขาดงาน และความเหนื่อยหน่ายลดลง เนื่องจากว่าพนักงานรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ ความผูกพันต่องานและความพอใจงานที่ทำมีมากขึ้น

5. การติดต่อสื่อสารและการรู้สึกขัดแย้งดีกว่า องค์การทุกองค์การไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีต่อองค์การถ้าหากว่าความขัดแย้งถูกจัดการอย่างถูกต้อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะช่วยให้การติดต่อสื่อสารในการยุติข้อขัดแย้งอย่างเปิดเผยได้

ปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2543: 42) ได้สรุปว่าการมีส่วนร่วมมีความหมายในลักษณะที่เป็นกระบวนการของการพัฒนา โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา ตั้งแต่เริ่มจนถึงสิ้นสุดโครงการ ได้แก่ ร่วมกันค้นหาปัญหา การวางแผน การตัดสินใจ การระดมทรัพยากร และเทคโนโลยี การจัดการ การติดตามประเมินผล รวมทั้งการรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการ

3.1.5 การสื่อสารภายในองค์การ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย ความสำคัญเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์การไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งผู้ศึกษาได้รวบรวมมาเพื่อนำเสนอ ดังนี้

1) ความหมายของการสื่อสาร

เสนาะ ดิยาว (2544: 26-30) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารว่าเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารและสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคล การสื่อสารเป็นกระบวนการทางสังคม ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือการสื่อสารระหว่างกลุ่มก็ถือเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวกับคนสองคนขึ้นไป การแลกเปลี่ยนข่าวสารยังรวมถึงทัศนคติ ความรู้ ความเข้าใจ พฤติกรรม ความคิดเห็น และความรู้สึกซึ่งกันและกันด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน (2541: 75) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่า หมายถึงการกระทำ หรือพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินไปในลักษณะที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน โดยทั่วไปอย่างสามัญ หรือหมายถึง กระบวนการที่นำข่าวสารที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของคนจากที่หนึ่งไปยังอีกแห่งหนึ่ง การสื่อสาร นับเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลต่อผู้รับสารในสังคมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมและพฤติกรรมของผู้รับสารได้ นอกจากนี้การสื่อสารยังมีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์ด้วย เพราะการสื่อสารถือเป็นปัจจัยสำคัญ

นอกเหนือจากปัจจัยทั้ง 4 ที่เราต้องการ ทั้งนี้ การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

ณรงค์ สมพงษ์ (2543: 4) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่า หมายถึงกระบวนการส่งหรือแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิด ทัศนคติ จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง ตามความหมายนี้ การติดต่อสื่อสารจะต้องมีคู่สารเกิดขึ้น คือ ผู้ส่งสาร และผู้รับสาร โดยมีสารที่จะส่งและช่องสารที่สารนั้นจะถูกส่งผ่านไปด้วย

เคนนิส แมคเควล (McQuail) (อ้างใน ศิริวรรณ อนันต์โท, 2552: 1-5) ได้ให้ความหมายของคำว่า การสื่อสาร หมายถึง การให้และการรับความหมาย การถ่ายทอด และการรับสาร ซึ่งรวมถึงแนวคิดของการโต้ตอบ แบ่งปัน และประสิทธิสัมพันธ์กันด้วย

2) ความสำคัญของการสื่อสาร

กิติมา สุรสนธิ (2548: 1) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อมนุษย์ทั้งในด้านการดำเนินชีวิต สังคม เศรษฐกิจและการศึกษา เป็นพื้นฐานของเครื่องจักรกลแห่งสังคมที่ทำให้สังคมดำเนินไปได้โดยไม่หยุดยั้ง เนื่องจากการสื่อสารเป็นเครื่องมือ (Instrument) และวิธีการ (Means) ในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งทั้งต่อปัจเจกบุคคล ต่อองค์กรและต่อสังคม

ระวีวรรณ ประกอบผล (2542: 65) ได้สรุปว่าการสื่อสารในองค์กรมีประโยชน์ต่อองค์กรและสมาชิกองค์กร 3 ประการ คือ

1. การทำงาน

1.1 ข้อมูลที่ถูกต้องเหมาะสมที่ได้รับจากการสื่อสารจะทำให้รู้ว่าการทำงานเป็นไปได้ด้วยดีหรือไม่

1.2 ข้อมูลจากการสื่อสารช่วยในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงานได้ การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงานจะทำให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่องผิดพลาดได้ทันก่อนที่จะก่อให้เกิดผลเสียหายร้ายแรง

1.3 กลุ่มงานที่มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย สามารถแก้ไขปัญหาและ ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้

1.4 ความถูกต้องของข้อมูลและการสื่อสารอย่างเปิดเผยและช่วยให้การทำงานของกลุ่มและองค์กรมีประสิทธิภาพ

2. ความพอใจ

2.1 คนที่มีส่วนอยู่ในโครงข่ายของการสื่อสารจะมีความพอใจในการทำงานมากกว่าการที่อยู่โดดเดี่ยวลำพัง

2.2 คนที่มีโอกาสติดต่อสื่อสารโดยตรงแบบเผชิญหน้าจะยังมีความพอใจมากยิ่งขึ้น เพราะการได้ข้อมูลย้อนกลับอย่างทันทีทันใดทำให้รู้ผลสำเร็จในการติดต่อสื่อสารของตนและแก้ไขความเข้าใจผิดพลาดได้ทันการณ์

2.3 ความถูกต้องของข้อมูลและการสื่อสารอย่างเปิดเผยทำให้เกิดความพอใจในงานและหัวหน้างาน

3. ความสัมพันธ์ในกลุ่ม

3.1 การสื่อสารยังมีมากก็ยิ่งทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มมากยิ่งขึ้น

3.2 การปรับปรุงการสื่อสารให้ดีขึ้นจะช่วยลดผลกระทบในทางลบของความขัดแย้งในกลุ่มได้

ภัสวดี นิติเกษตรสุนทร (2552: 2-8) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญยิ่งต่อชีวิตมนุษย์ โดยมี 3 ลักษณะ คือ เป็นบ่อเกิดของอารยธรรมมนุษย์ เป็นการเชื่อมโยงบุคคลและสังคม และเป็นเครื่องมือและกลไกในการดำเนินชีวิต

3.2 การบริหารจัดการสมัยใหม่

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสมัยใหม่ไว้หลากหลาย ซึ่งผู้ศึกษาได้รวบรวมมาเพื่อนำเสนอ ดังนี้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2549: 33) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสมัยใหม่ว่าเป็นกระแสแนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐร่วมสมัยที่มีความหลากหลายในตัวเอง มีลักษณะของการผสมผสานองค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชา (Interdisciplinary) โดยเฉพาะแนวความคิดเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิกหรือเศรษฐศาสตร์แบบเหตุผลนิยม (Economic Rationalism) และการบริหารจัดการสมัยใหม่หรือการจัดการนิยม ต้องการให้อิสระและความคล่องตัวทางการบริหารเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาผลการดำเนินงาน มุ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องของประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการให้บริการและความคุ้มค่า

Jonathan Boston (อ้างใน ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549: 27) ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ไว้ดังนี้

1. มองว่าการบริหารงานมีลักษณะของความเป็นสากลสภาพหรือไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการบริหารของภาครัฐกิจเอกชนและการบริหารงานภาครัฐ
2. ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญไปจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) และกฎระเบียบเป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์หรือปรับเปลี่ยนจากการ

ให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อกระบวนการ (process accountability) ไปสู่การรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results)

3. ให้ความสำคัญต่อเรื่องทักษะการบริหารจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย
4. โอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (devolution of centralized power) เพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน
5. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างภารกิจงานเชิงพาณิชย์และไม่เชิงพาณิชย์ (การกำกับดูแลควบคุม) ภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด
6. เน้นการแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นเอกชนและให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (outsourcing) รวมทั้งการประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน (competitive tendering) เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ
7. ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของรัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้นและกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้
8. เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (performance agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราว/เฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (corporate image)
9. มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบของตัวเงิน (monetary incentives) มากขึ้น
10. สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

Christopher Hood (อ้างใน ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549: 29) ได้อธิบายถึงลักษณะสำคัญของ การบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ไว้ดังนี้

1. เน้นการบริหารงานในแบบมืออาชีพ (professional management) ทำให้ผู้บริหารมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงาน
2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบต่อผลงาน (accountability for results) มากกว่าการรับผิดชอบต่อกระบวนการ (accountability for process)

3. ให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลสัมฤทธิ์และการเชื่อมโยงให้เข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัล

4. พยายามปรับปรุงโครงสร้างองค์การเพื่อทำให้หน่วยงานมีขนาดที่เล็กลงและเกิดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน (disaggregating) โดยให้มีการจ้างเหมางานบางส่วนออกไป (contract out)

5. เปิดให้มีการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ (contestability) อันจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดีขึ้น

6. ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้มีความทันสมัยและเลียนแบบวิธีการของภาคเอกชน (Business-like approach)

7. เสริมสร้างวินัยในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน ความประหยัดและคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

จรัลเกษม ขุนพลแก้ว (www.igetweb.com/www/bqiconsultant/private./09000101doc ค้นคืนวันที่ 25 สิงหาคม 2552) ได้กล่าวถึง การบริหารสมัยใหม่ว่าเป็นระบบการจัดการแบบครบวงจร (Integrated Management System – IMS) โดยสรุปว่าเป็นการจัดการที่เป็นระบบ ทันสมัย โปร่งใส และเทียบเคียงกับมาตรฐานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งได้ให้คำจำกัดความของข้อสรุปดังกล่าวไว้ว่า ระบบ หมายถึงการทำตามวงจรการบริหารงาน (หรือวงจรเดมมิ่ง) PDCA (Plan Do Check Act) นั่นเอง ขณะเดียวกันระบบก็จะต้องมีความทันสมัย หมายถึงยืดหยุ่นเพียงพอที่จะเปลี่ยนแปลงได้ทันกับสถานการณ์รอบข้าง ไม่ใช่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิม ๆ เป็นเวลานาน ๆ หลายปีโดยไม่มีการปรับปรุง และต้องมีความโปร่งใส คือตรวจสอบได้ สามารถรับรู้ได้ถึงสถานะและความเป็นไปของการบริหารงานภายในตลอดเวลา สิ่งเหล่านี้แสดงออกมาได้ผ่านตัวชี้วัดที่เหมาะสม (Key Performance Indicators) และเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้อยู่เสมอ รวมถึงการเทียบเคียง (Benchmark) กับตัวอย่างที่ดีกว่า หรือดีที่สุด (Best Practices) ในเรื่องนั้นๆ

อนงค์ทิพย์ เอกแสงศรี (2548: 17) ได้อธิบายถึงแนวทางในการจัดการสมัยใหม่ว่าเป็นแนวทางการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนสมมติฐานของความเป็นสากลของทฤษฎีการบริหารและวิธีการจัดการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในการบริหารงานภาครัฐและการบริหารภาคธุรกิจเอกชน โดยมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัยแบบภาคธุรกิจเอกชน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ดังนั้นการบริหารจัดการภาครัฐ จึงต้องปรับเปลี่ยนไปจากเดิมที่เคยให้ความสำคัญต่อปัจจัยนำเข้า (Input) กฎระเบียบต่าง ๆ มาเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งประกอบด้วยผลงาน (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลลัพธ์สูงสุด (Ultimate Outcome) และยังให้ความสำคัญต่อการลดการควบคุมจากส่วนกลาง และเพิ่มอิสระในการบริหารงานแก่

หน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อพัฒนาคุณภาพของผลงานและบริการต่าง ๆ ในอันที่จะทำให้เกิดความพอใจให้แก่ประชาชน ซึ่งแนวทางในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ทำให้มีการลดขนาดระบบราชการให้เล็กลง (downsizing) ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเป็นอย่างมาก ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐจำเป็นต้องดำเนินมาตรการต่าง ๆ เพื่อลดขนาดระบบราชการ และเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคลในภาครัฐให้สูงสุด

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2548: 4-10) ได้กล่าวว่า การบริหารสมัยใหม่จำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานสูงสุด (Summit Results) ดังนั้น การดำเนินงานสมัยใหม่จำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) 5 ประการ ได้แก่ 1) Customer Driven 2) Change Management Time 3) Oriented 4) Internal Systems 5) Human Resource โดยณรงค์วิทย์เห็นว่าทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของทุกองค์การ เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สร้างสรรค์คุณค่าให้แก่องค์การสูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นทรัพยากรประเภทมีมูลค่าเพิ่ม (Value Added) เพราะยังใช้ยิ่งทำให้มีประสิทธิผลที่เพิ่มขึ้นมากขึ้น ดังนั้น ไม่ว่าโลกจะเปลี่ยนแปลงไปมากเพียงใดก็ตาม แต่ทรัพยากรที่องค์การต้องการเป็นทรัพยากรพื้นฐานคือ “คน” และในอนาคตมีแนวโน้มว่า การแข่งขันจะเปลี่ยนจากยุคข้อมูลข่าวสาร (Information) ไปสู่สังคมของการแข่งขันด้านองค์ความรู้ (Knowledge-Based Society) มากยิ่งขึ้น และองค์ความรู้ต่าง ๆ จะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าปราศจาก “คน”

นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ (Modern Human Resource Management) ยังเป็นการนำเอาระบบที่เหมือนกับหน่วยงานต้นสังกัดเข้ามาใช้ และลักษณะเด่นคือมีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยประกอบกับระบบการทำงานที่มีมาตรฐาน และระบบต่าง ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มักจะจ้างบริษัทที่ปรึกษาเข้ามาจัดทำระบบให้ เช่น ระบบการบริหารผลงาน (Performance Management system) ระบบการบริหารค่าตอบแทน (Compensation) ระบบการพัฒนาฝึกอบรม (Training and Development) เป็นต้น ทั้งนี้ การจ้างบุคลากรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาก็เพื่อใช้งานระบบเท่านั้น ซึ่งหน่วยงานด้านนี้มีขนาดเล็กและบุคลากรด้านนี้มีไม่มาก เพราะงานส่วนมากจะถูกจ้างให้หน่วยงานภายนอก (Out-Source) เป็นผู้ดำเนินการ และส่วนหนึ่งก็ใช้ระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยลดภาระงานเอกสาร

4. โครงสร้างและการบริหารของกรมคุมประพฤติ

4.1 ประวัติความเป็นมาของกรมคุมประพฤติ

ประเทศไทยเริ่มมีการนำระบบคุมประพฤตินำมาใช้เป็นครั้งแรกตั้งแต่ปี พ.ศ. 2495 โดยนำมาใช้กับผู้กระทำผิดที่เป็นเด็กและเยาวชนก่อน ส่วนผู้กระทำผิดที่เป็นผู้ใหญ่ นั้น แม้ประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ. 2499 มาตรา 56, 57 และ 58 จะได้บัญญัติถึงวิธีการเกี่ยวกับการคุมประพฤติไว้ แต่อย่างไรก็ตามศาลคงใช้มาตรการรอกการกำหนดโทษ หรือรอกการลงโทษเพียงอย่างเดียวโดยไม่ใช้วิธีการคุมความประพฤติ เนื่องจากยังไม่มีหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ที่จะรับผิดชอบ ดำเนินการตามคำพิพากษาของศาลได้ จนกระทั่ง พ.ศ.2519 รัฐบาลจึงได้กำหนดนโยบายด้านความยุติธรรมว่า รัฐบาลจะจัดให้มีระบบคุมประพฤติผู้ที่พิพากษาว่ากระทำผิดอาญาบางประเภทที่ไม่เป็นภัยต่อสังคมส่วนรวมแทนการจองจำ อันเป็นการทำลายอนาคตของผู้นั้นและเป็นภาระแก่งบประมาณแผ่นดิน และต่อมา พ.ศ. 2520 กระทรวงยุติธรรมได้รับมอบหมายจากคณะรัฐมนตรี ให้ดำเนินการจัดตั้งสำนักงานคุมประพฤติกลางขึ้นเป็นหน่วยงานระดับกอง สังกัดสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ กระทรวงยุติธรรม เพื่อให้มีหน้าที่โดยตรงในการคุมประพฤติผู้กระทำผิดที่เป็นผู้ใหญ่ และในปี พ.ศ. 2522 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิธีดำเนินการคุมความประพฤติตามประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ. 2522 ซึ่งเป็นกฎหมายที่กำหนดอำนาจหน้าที่ของพนักงานคุมประพฤติ และได้เปิดดำเนินการเป็นครั้งแรกในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2522 โดยมีพนักงานคุมประพฤติและเจ้าหน้าที่รุ่นแรก 41 คน โดยให้บริการแก่ศาลอาญาและศาลแขวง ทั้ง 3 ศาล ปรากฏว่าการดำเนินงานคุมประพฤติได้รับผลสำเร็จเป็นอย่างดี ประกอบกับรัฐบาลเล็งเห็นว่าการดำเนินงานคุมประพฤติเป็นเรื่องของการกระจายความเป็นธรรมและโอกาสทางสังคมให้แก่ประชาชน รัฐบาลจึงแถลงนโยบายต่อรัฐสภาในปี พ.ศ. 2523ว่าจะขยายงานคุมประพฤติผู้กระทำผิดออกไปสู่ส่วนภูมิภาค เพื่อปกป้องคุ้มครองและป้องกันสังคมจากอาชญากรรม และช่วยเหลือควบคุมสอดส่องผู้กระทำผิดที่ไม่ร้ายแรงให้กลับตนเป็นพลเมืองดีของสังคมโดยไม่ต้องถูกจำคุก และในปี พ.ศ. 2524 มีการกำหนดแผนงานและโครงการในด้านการพัฒนางานคุมประพฤติซึ่งรวมถึงโครงการขยายงานคุมประพฤติผู้กระทำผิดที่เป็นผู้ใหญ่ออกสู่ส่วนภูมิภาคไว้ในแผนพัฒนาศาล และกระทรวงยุติธรรม ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2524 – 2529) ดังนั้นในปี พ.ศ.2526 กระทรวงยุติธรรมจึงได้ขยายงานคุมประพฤติออกไปสู่ส่วนภูมิภาคเป็นครั้งแรกที่จังหวัดสมุทรปราการ ชลบุรี และเชียงใหม่ และต่อมาในปี พ.ศ. 2529 เริ่มมีการนำประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิดที่เป็นผู้ใหญ่ในชุมชนในรูปแบบของอาสาสมัครคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม และมีการนำโครงการระบบไมโครฟิล์มมาใช้ในการเก็บสำนวนคดีสืบเสาะและพินิจและสำนวนคดี

ควบคุมและสอดส่อง และโครงการขยายงานคุมประพฤติออกสู่ส่วนภูมิภาคได้รับการบรรจุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2525 – 2529) แต่เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ เมื่อสิ้นสุดแผนฯ ดังกล่าวแล้วยังไม่สามารถเปิดดำเนินการได้ครบตามเป้าหมายที่วางไว้ โครงการขยายงานคุมประพฤติออกสู่ส่วนภูมิภาคจึงได้รับการบรรจุไว้ในแผนพัฒนาและกระทรวงยุติธรรม ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2530 – 2534) ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2535 – 2539) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530 – 2534) ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535 – 2539) ตามลำดับ เพื่อให้สามารถเปิดดำเนินการสำนักงานคุมประพฤติในส่วนภูมิภาคได้ครบทุกจังหวัดต่อไป อันจะเป็นการสนองตอบนโยบายของรัฐบาลในการที่จะอำนวยความยุติธรรมให้แก่ประชาชนทั่วทุกภูมิภาคของประเทศได้อย่างทัดเทียมกัน

อนึ่ง จากการที่กระทรวงยุติธรรมมีนโยบายในการให้ชุมชนหรือเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการป้องกันและแก้ไขปัญหาอาชญากรรม โดยจัดให้มีโครงการอาสาสมัครคุมประพฤติ และโครงการส่งเสริมบทบาทและความร่วมมือของชุมชนในงานคุมประพฤติก่อตั้งเมื่อมีการแก้ไขประมวลกฎหมายอาญามาตรา 56 ให้ศาลมีอำนาจสั่งให้ผู้กระทำผิดที่ศาลพิพากษาให้คุมความประพฤติไว้ทำงานบริการสังคมและเข้ารับการบำบัดรักษาอาการติดยาเสพติดให้โทษเมื่อปี พ.ศ. 2532 จึงทำให้สำนักงานคุมประพฤติกกลางมีปริมาณงานและขอบเขตอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นเพื่อประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน สำนักงานคุมประพฤติกกลางจึงได้รับการยกฐานะให้เป็น "กรมคุมประพฤติ" เมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2535 ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกฎกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2535 และพระราชบัญญัติโอนอำนาจหน้าที่ และกิจการบริหารบางส่วนของสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ กระทรวงยุติธรรมไปเป็นของกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2535 ดังนั้น วันที่ 15 มีนาคม ของทุกปี จึงถือเป็น "วันก่อตั้งกรมคุมประพฤติ"

จากเดิมกรมคุมประพฤติกมีภารกิจด้านเดียวคืองานคุมประพฤติผู้กระทำผิดที่เป็นผู้ใหญ่ตามพระราชบัญญัติว่าด้วยวิธีการคุมประพฤติ พ.ศ. 2522 ได้แก่ งานสืบเสาะและพินิจ งานควบคุมและสอดส่อง และงานกิจกรรมชุมชน ซึ่งมีลักษณะการปฏิบัติงานตามคำสั่ง ต่อมาภายหลังจากการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2545 นอกจากภารกิจดังกล่าวข้างต้น กรมคุมประพฤติกมีภารกิจเพิ่มขึ้นอีก 5 ด้าน ตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 10 กรกฎาคม 2544 ได้แก่ งานคุมประพฤติกเด็กและเยาวชน งานคุมประพฤติกชั้นชะลอการฟ้อง งานคุมประพฤติกชั้นพักการลงโทษและลดวันต้องโทษ งานสงเคราะห์ภายหลังการปล่อยตัวและงานตามพระราชบัญญัติฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด พ.ศ. 2545 ตลอดจนการดำเนินการเพื่อให้เกิดเครือข่ายยุติธรรมชุมชน และกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ขึ้น

จากบทบาทภารกิจและปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารหน่วยงานในปัจจุบันต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้ปฏิบัติที่มีความชำนาญเฉพาะด้านเป็นผู้บริหารภารกิจ ซึ่งจำเป็นต้องใช้ทักษะและศักยภาพในการบริหารภารกิจหลายด้านให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งแต่เดิมกรมคุมประพฤติใช้วิธีการบริหารราชการแบบรวมศูนย์อยู่ในส่วนกลาง ทั้งการอนุมัติ อนุญาต วินิจฉัย สั่งการในเรื่องต่าง ๆ แต่ภายหลังจากการปฏิรูประบบราชการ กรมคุมประพฤติได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่ โดยได้มีการส่งถ่ายอำนาจในการบริหารจัดการลงไปสู่หน่วยงานระดับจังหวัดให้มีอำนาจในการจัดการด้านต่าง ๆ เช่น การวินิจฉัยสั่งการ อนุญาต อนุมัติ อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานแบบเบ็ดเสร็จ เกิดความรวดเร็วและคล่องตัว สนองตอบความต้องการของประชาชนมากที่สุด

ดังนั้น กรมคุมประพฤติจึงได้ดำเนินการปรับปรุงกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ กรมคุมประพฤติ พ.ศ. 2545 โดยกำหนดให้สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดเป็นหน่วยงานบริหารราชการส่วนภูมิภาค มีฐานะเทียบเท่ากองและมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการได้ด้วยตัวเอง โดยมีผลตั้งแต่การประกาศใช้กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมคุมประพฤติ พ.ศ. 2551 วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2551 เป็นต้นมา

4.2 บทบาทภารกิจและอำนาจหน้าที่ของกรมคุมประพฤติ

4.2.1 วิสัยทัศน์

เป็นมืออาชีพในการป้องกันสังคม โดยการแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิดในชุมชน เพื่อคืนคนดีสู่สังคมอย่างยั่งยืน ภายในปี พ.ศ. 2557

4.2.2 พันธกิจ

1. ดำเนินการตามมาตรการคุมประพฤติ และมาตรการอื่น ๆ ในการแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิดในชุมชน
2. การฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดในระบบบังคับรักษา
3. การสงเคราะห์ผู้กระทำผิดภายหลังพ้นการคุมประพฤติ พ้นการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดและภายหลังปล่อย
4. ดำเนินการงานยุติธรรมชุมชน
5. เสริมสร้างกระบวนการยุติธรรมทางเลือก
6. ส่งเสริมและสนับสนุนการนำทรัพยากรชุมชน รวมทั้งพัฒนาการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน

7. ศึกษา วิจัยและพัฒนาระบบงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

8. พัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการ และทรัพยากรบุคคล

4.2.3 อำนาจหน้าที่กรมคุมประพฤติ

กรมคุมประพฤติ มีภารกิจเกี่ยวกับการคุมความประพฤติผู้กระทำผิด ทั้งเด็ก เยาวชนและผู้ใหญ่ โดยการสืบเสาะประวัติเพื่อประกอบการพิจารณาคดี การสอดส่อง ติดตาม แก้ไขพฤติกรรมและฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด และเสริมสร้างสนับสนุนให้ชุมชนและภาคประชาสังคม เข้ามามีส่วนร่วมในการป้องกันอาชญากรรมและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดและผู้ที่อยู่ในการดูแลของกรมคุมประพฤติเพื่อเสริมสร้างความสงบสุขในสังคม โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการสืบเสาะและพินิจ ควบคุมและสอดส่อง แก้ไข ฟื้นฟูและสงเคราะห์ผู้กระทำผิด ในชั้นก่อนฟ้อง ชั้นพิจารณาคดีของศาลและภายหลังที่ศาลมีคำพิพากษา ตามที่กฎหมายกำหนด
2. ดำเนินการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดตามกฎหมายว่าด้วยการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด
3. ส่งเสริมสนับสนุนเกี่ยวกับการดำเนินการแก้ไขฟื้นฟูและสงเคราะห์ผู้กระทำผิดในชุมชน
4. พัฒนาระบบ รูปแบบ และวิธีการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดในชุมชน
5. จัดทำและประสานแผนงานของกรมให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนแม่บทของกระทรวง รวมทั้งเร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด
6. เสริมสร้าง สนับสนุน และประสานงานให้ชุมชนและภาคประชาสังคม เข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบเครือข่ายยุติธรรมชุมชนหรือรูปแบบอื่นในการป้องกันสังคมจากอาชญากรรม การปฏิบัติต่อผู้กระทำผิด และผู้ที่อยู่ในกระบวนการคุมประพฤติของกรม
7. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

4.3 โครงสร้างการบริหารของกรมคุมประพฤติ

ตามพระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2551 ได้แบ่งส่วนราชการออกเป็นราชการบริหารส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ซึ่งหน่วยงานแต่ละกองมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

4.3.1 หน่วยงานไม่สังกัดกอง

1) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร รับผิดชอบงานขึ้นตรงต่ออธิบดีกรมคุมประพฤติเพื่อทำหน้าที่หลักในการพัฒนาการบริหารของส่วนราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ คุ่มค่า โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) เสนอแนะให้คำปรึกษาแก่หัวหน้าส่วนราชการเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการภายในกรม

(2) ติดตามประเมินผล และจัดทำรายงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการในกรม

(3) ประสานการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการร่วมกับหน่วยงานกลางต่าง ๆ และหน่วยงานภายในกรม

(4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2) กลุ่มตรวจสอบภายใน รับผิดชอบงานขึ้นตรงต่ออธิบดีกรมคุมประพฤติเพื่อทำหน้าที่หลักในการตรวจสอบการดำเนินงานภายในส่วนราชการ และสนับสนุนการปฏิบัติงานของกรม โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบด้านการบริหาร การเงิน และการบัญชีของกรม

(2) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

4.3.2 ราชการบริหารส่วนกลาง

1) สำนักงานเลขานุการกรม มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการปฏิบัติราชการทั่วไปของกรม และราชการอื่นที่มีได้แยกให้เป็นหน้าที่ของกองหรือส่วนราชการใดโดยเฉพาะ อำนาจหน้าที่ดังกล่าว ให้รวมถึง

(1) ปฏิบัติงานสารบรรณของกรม

(2) ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานเลขานุการของกรม

(3) ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การบริหารงบประมาณ การพัสดุ อาคารสถานที่ และยานพาหนะของกรม

(4) จัดระบบงานและบริหารงานบุคคลของกรม

(5) ดำเนินการเป็นศูนย์รวมด้านวิทยุและการสื่อสาร

(6) ดำเนินการเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่กิจกรรม ความรู้ ความก้าวหน้า และผลงานของกรม

(7) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

2) กองกิจการชุมชนและบริการสังคม มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) พัฒนาระบบและวิธีการทำงานในลักษณะการเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชน เครือข่าย และภาคประชาสังคมในการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดและป้องกันสังคมจากอาชญากรรม

(2) พัฒนาระบบและวิธีการทำงานบริการสังคมในรูปแบบต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับผู้กระทำผิด

(3) สนับสนุนและส่งเสริมกิจการชุมชนและบริการสังคม ตลอดจนการมีส่วนร่วมของเครือข่ายชุมชน

(4) ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาระบบรูปแบบในการนำชุมชน ภาคประชาสังคม เข้ามามีส่วนร่วม ในการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดและป้องกันสังคมจากอาชญากรรม

(5) ส่งเสริมและพัฒนาระบบ รูปแบบและกระบวนการดำเนินงานของอาสาสมัครคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม

(6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

3) กองแผนงานและสารสนเทศ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) เสนอแนะการกำหนดนโยบาย รวมทั้งจัดทำและประสานแผนการปฏิบัติงานของกรมให้เป็นไปตามนโยบายและแผนแม่บทของกระทรวง

(2) ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการของหน่วยงานในสังกัดเสนอแนะแผนนโยบายการขอตังและจัดสรรงบประมาณประจำปีให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานของกรม

(3) ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติในด้านความคุ้มทุนของการดำเนินงาน รวมทั้งให้บริการข้อมูลสถิติในด้านต่าง ๆ ของกรม

(4) เป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการฐานข้อมูลในด้านต่าง ๆ ของกรม
 (5) ประสานกับหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกระทรวงและ
 กรมอื่น ๆ

(6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่
 เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

4) กองพัฒนาการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) พัฒนาระบบและรูปแบบการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด

(2) สนับสนุนการปฏิบัติงานของศูนย์ฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด

(3) ปฏิบัติงานในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้

ติดยาเสพติด

(4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่
 เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

5) ศูนย์ฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) ตรวจสอบการเสพยาหรือการติดยาเสพติดของผู้เข้ารับการตรวจพิสูจน์

(2) ที่ได้รับตัวตามกฎหมายว่าด้วยการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด

(3) ดำเนินการควบคุมตัวผู้เข้ารับการตรวจพิสูจน์หรือผู้เข้ารับการฟื้นฟู

สมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดไว้ในระหว่างการตรวจพิสูจน์หรือการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด
 และดูแลให้ผู้เข้ารับการตรวจพิสูจน์หรือผู้เข้ารับการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดปฏิบัติตาม
 ระเบียบ เงื่อนไขและข้อบังคับ

(4) ติดตามผลการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดตามระเบียบที่กำหนด

(5) จัดทำรายงานผลการตรวจพิสูจน์การเสพยาหรือการติดยาเสพติด รวมทั้ง
 ผลการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดเสนอต่อคณะกรรมการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด

(6) จัดทำและออกข้อบังคับของศูนย์ฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดเพื่อ
 ปฏิบัติการให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด

(7) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการหรือคณะกรรมการฟื้นฟู
 สมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดตามกฎหมายว่าด้วยการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดหรือตามที่
 ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

(8) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่
 เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

6) สำนักงานคุมประพฤติกรุงเทพมหานคร มีอำนาจหน้าที่ในเขตพื้นที่ซึ่ง กรม คุมประพฤติกำหนดให้อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานคุมประพฤติกรุงเทพมหานคร ดังต่อไปนี้

(1) ดำเนินการสืบเสาะและพินิจ ควบคุมและสอดส่อง แก้ไขฟื้นฟูและ สงเคราะห์ผู้กระทำผิดในชั้นก่อนฟ้อง ชั้นพิจารณาคดีของศาล และภายหลังที่ศาลมีคำพิพากษา

(2) ดำเนินการตรวจพิสูจน์และฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดตาม กฎหมายว่าด้วยการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด

(3) ดำเนินการสงเคราะห์ผู้กระทำผิดภายหลังพ้นโทษตามคำพิพากษา ภายหลังจากการฝึกอบรม ภายหลังจากการคุมประพฤติหรือภายหลังจากการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดตามกฎหมายว่าด้วยการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด

(4) ส่งเสริมให้ชุมชนและภาคประชาสังคมมีส่วนร่วมในการปฏิบัติต่อ ผู้กระทำผิด และป้องกันสังคมจากอาชญากรรม

(5) ดำเนินการสรรหาและพัฒนาอาสาสมัครคุมประพฤติเพื่อสนับสนุน การปฏิบัติงานของสำนักงานคุมประพฤติ

(6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่ เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

7) สำนักงานคุมประพฤติชลบุรี มีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับสำนักงาน คุมประพฤติกรุงเทพมหานครในเขตพื้นที่ซึ่งกรมคุมประพฤติกำหนดให้อยู่ในความรับผิดชอบ ของสำนักงานคุมประพฤติชลบุรี

8) สำนักพัฒนาการคุมประพฤติ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) พัฒนาระบบและรูปแบบการสืบเสาะและพินิจ การควบคุมและ สอดส่อง และการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดในชุมชน

(2) ให้คำปรึกษา แนะนำแก่สำนักงานคุมประพฤติทั่วประเทศ รวมทั้ง ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานด้านการแก้ไข ฟื้นฟู และสงเคราะห์ผู้กระทำผิดในชุมชน

(3) ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมาย กฎ และระเบียบที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ ของกรม และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

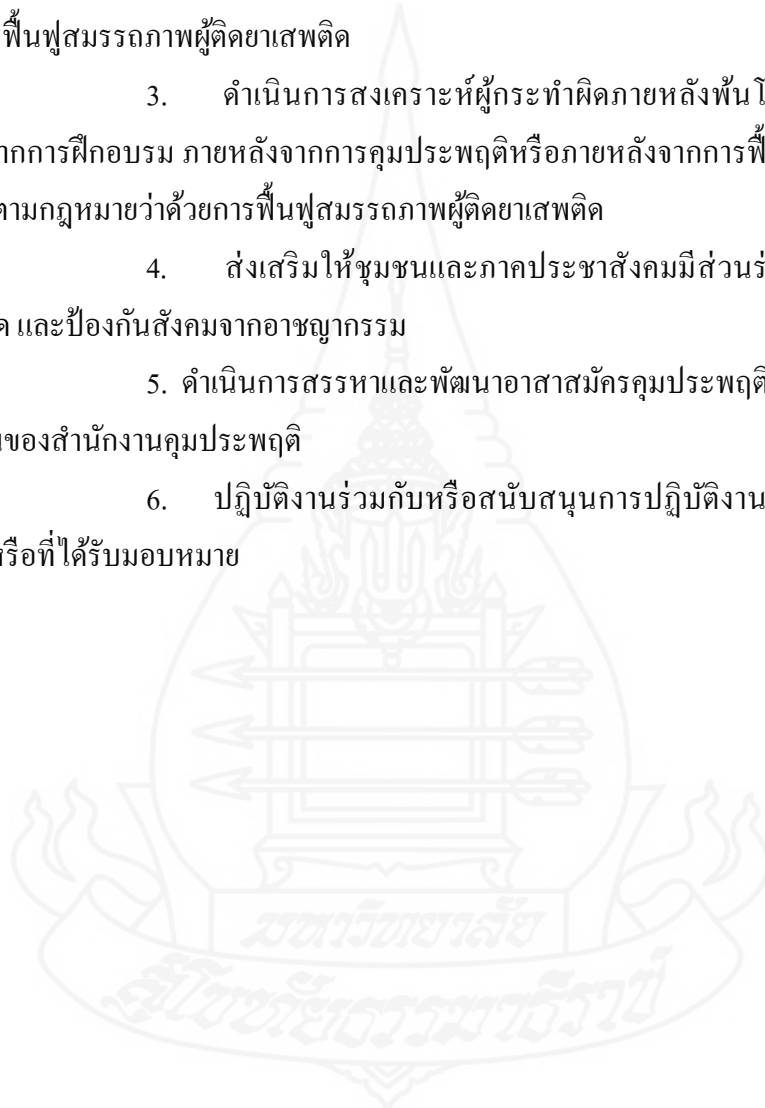
(4) พัฒนาระบบ รูปแบบ และมาตรการในการป้องกันสังคมให้ปลอดภัย จากอาชญากรรม

(5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงาน ของหน่วยงานอื่นที่ เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

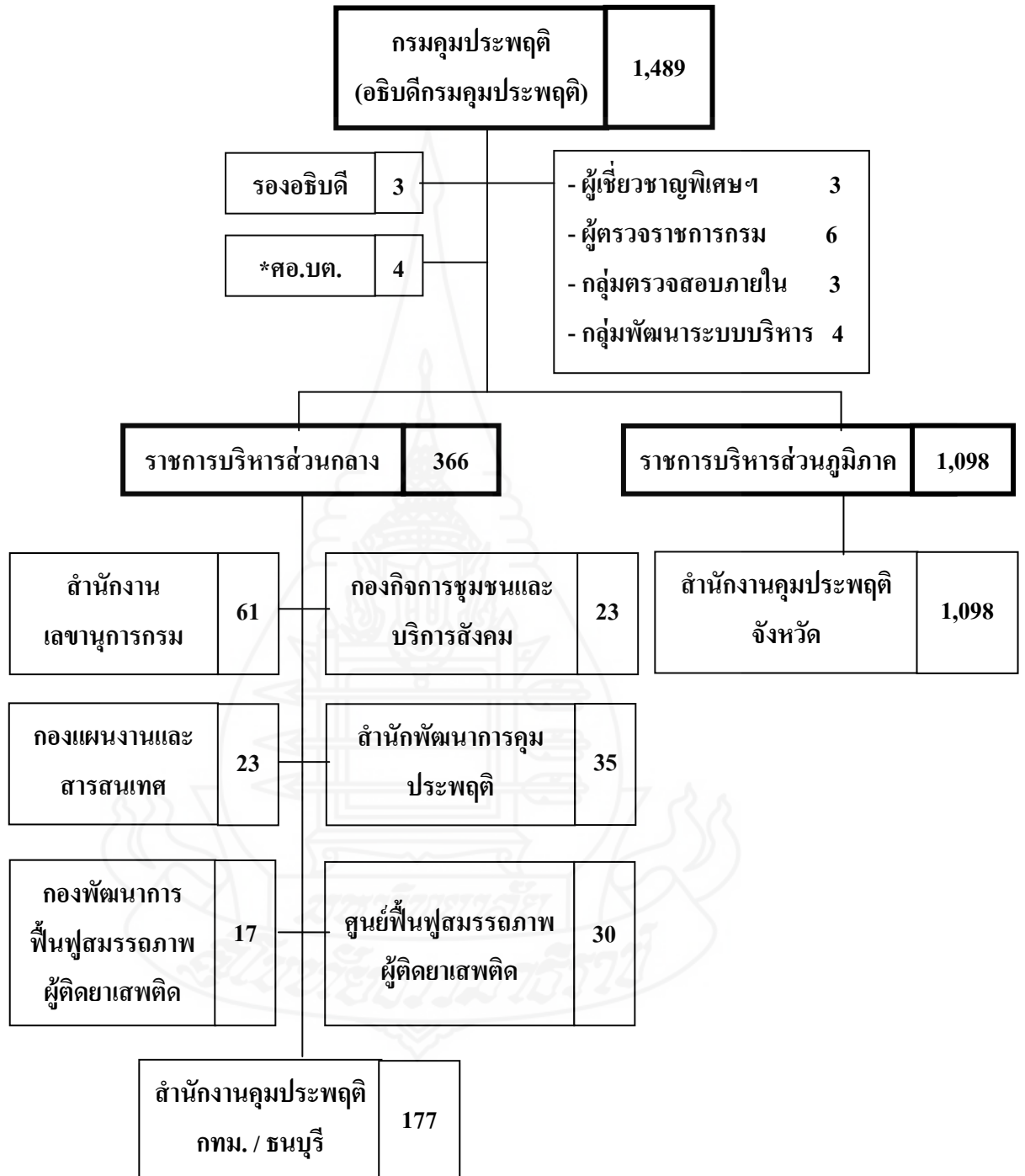
4.3.3 ราชการบริหารส่วนภูมิภาค

สำนักงานคุมประพฤติจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการสืบเสาะและพินิจ ควบคุมและสอดส่อง แก้ไขฟื้นฟูและสงเคราะห์ผู้กระทำผิดในชั้นก่อนฟ้อง ชั้นพิจารณาคดีของศาล และภายหลังที่ศาลมีคำพิพากษา
2. ดำเนินการตรวจพิสูจน์และฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดตามกฎหมายว่าด้วยการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด
3. ดำเนินการสงเคราะห์ผู้กระทำผิดภายหลังพ้นโทษตามคำพิพากษา ภายหลังจากการฝึกอบรม ภายหลังจากการคุมประพฤติหรือภายหลังจากการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดตามกฎหมายว่าด้วยการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด
4. ส่งเสริมให้ชุมชนและภาคประชาสังคมมีส่วนร่วมในการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิด และป้องกันสังคมจากอาชญากรรม
5. ดำเนินการสรรหาและพัฒนาอาสาสมัครคุมประพฤติเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานคุมประพฤติ
6. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย



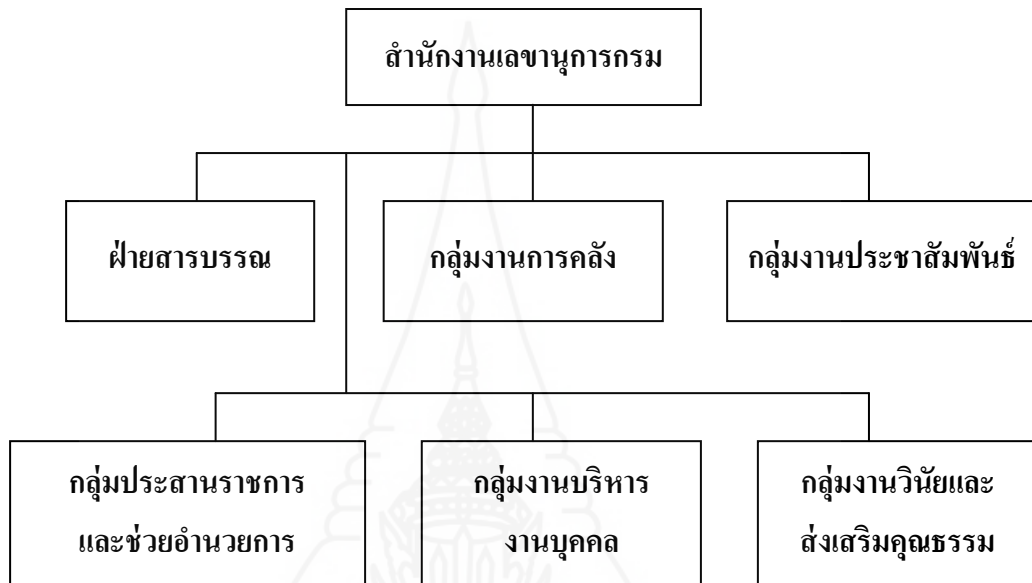
4.4 โครงสร้างกรมคุมประพฤติ



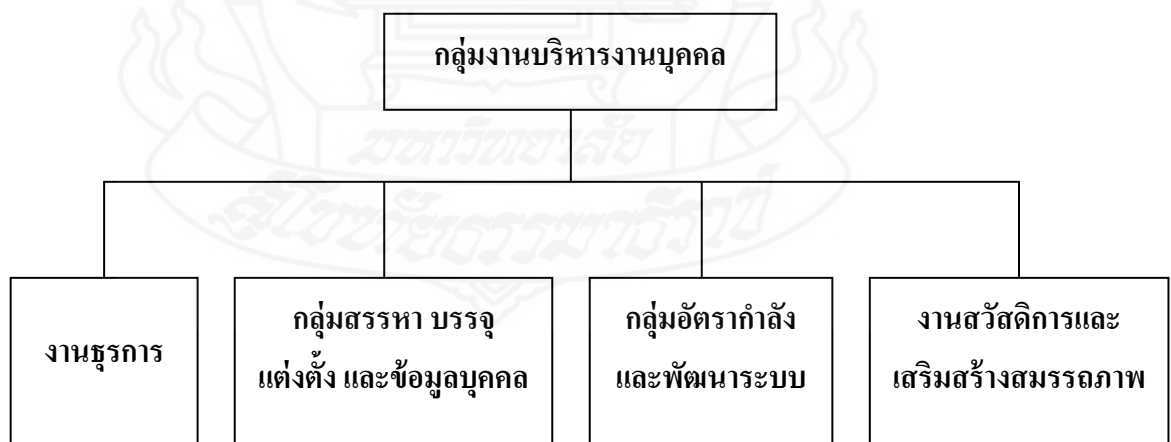
หมายเหตุ * เป็นตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนดเพิ่มใหม่ เพื่อปฏิบัติงานที่ ศอ.บต.

4.5 โครงสร้างกลุ่มงานบริหารงานบุคคล สำนักงานเลขาธิการกรม

4.5.1 โครงสร้างสำนักงานเลขาธิการกรม



4.5.2 โครงสร้างกลุ่มงานบริหารงานบุคคล



4.6 นโยบายการบริหารงานของกรมคุมประพฤติ

4.6.1 นโยบายด้านงานคุมประพฤติ

เนื่องจากปัจจุบันทิศทางการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนจากการลงโทษจำคุกมาเป็นการใช้วิธีอื่นแทน โดยเฉพาะการจำคุกในระยะสั้น ฉะนั้นในอนาคตงานของ กรมคุมประพฤติจะมีปริมาณเพิ่มมากยิ่งขึ้น จึงจำเป็นต้องพัฒนางานคุมประพฤติโดยให้ความสำคัญกับงานทั้ง 3 ด้าน ดังนี้

1) งานสืบเสาะและพินิจ

ปริมาณงานจะมากขึ้นหรือน้อยลง ขึ้นอยู่กับปัจจัยแปรผัน 2 ด้าน คือ

- (1) ทิศทางและกระแสของสังคมที่มองว่าการจำคุกระยะสั้นไม่เหมาะสม โดยการลงโทษจำคุกควรใช้กับผู้กระทำผิดที่มีโทษหนักเท่านั้น
- (2) ความเชื่อมั่นของสังคมต่องานคุมประพฤติ จึงจำเป็นต้องพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และรักษามาตรฐานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นของสังคมต่องานคุมประพฤติ โดยในงานสืบเสาะต้องทำงานอย่างมีอาชีพต้องวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและทำความเข้าใจกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยคำนึงประโยชน์ของสังคมและผู้กระทำผิดอย่างแท้จริง

2) งานควบคุมและสอดส่อง

ดังที่กล่าวแล้วว่า ในอนาคตปริมาณงานด้านนี้จะสูงขึ้น เพราะกระแสของโลกที่เป็นการลดการจำคุกระยะสั้น ดังนั้น พนักงานคุมประพฤติทุกคนต้องพยายามดูแล และแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิดให้กลับตนเป็นคนดีของสังคม

3) งานแก้ไขฟื้นฟูผู้ถูกคุมความประพฤติ

ต้องมีการจัดทำโปรแกรมในการบำบัดแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิด ทั้งรายกลุ่มและรายบุคคล โดยขอให้การทำงานเป็นการแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิดมากกว่าการเน้นรูปแบบวิธีการ

ในการทำงานคุมประพฤตินั้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนกลางและสำนักงานคุมประพฤติช่วยกันพิจารณาในเรื่องการให้อาสาสมัครคุมประพฤติเข้ามาช่วยทำงานให้มากขึ้น โดยอาจต้องศึกษาและกำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานของอาสาสมัครคุมประพฤติที่ชัดเจนมากขึ้น รวมทั้งพิจารณาในด้านค่าตอบแทนของอาสาสมัครคุมประพฤติที่เหมาะสม โดยหน่วยงานในส่วนกลางจะพยายามเปรียบ เทียบงบที่ลงทุนกับอาสาสมัครคุมประพฤติกับผลงานที่ได้รับจากการทำงานของ อ.ส.ค. ว่าคุ้มค่าหรือไม่อย่างไร ทั้งในแง่ทางสังคมและในแง่ค่าใช้จ่ายด้านงบประมาณ

4.6.2 นโยบายด้านงานฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด

การแก้ไขปัญหายาเสพติดสามารถแยกออกได้ 3 ประเด็น ดังนี้

- 1) ทำลายเครือข่ายการจำหน่ายยาเสพติด
- 2) ตัดการนำเข้าสารเสพติด (ตัด Supply)
- 3) ลดความต้องการยาเสพติด (การลด Demand)

จากนโยบายดังกล่าวทำให้ผู้ติดยาเสพติดเข้าสู่ระบบการฟื้นฟูฯ เป็นจำนวนมาก ซึ่งกรมคุมประพฤติจะพยายามแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรและงบประมาณต่าง ๆ เพื่อให้สำนักงานปฏิบัติงานได้คล่องตัวยิ่งขึ้น อีกทั้งในฐานะที่กรมคุมประพฤติเป็นเจ้าภาพในการดำเนินงานด้านฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด จึงต้องพัฒนาการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1) ส่งเสริม สนับสนุนการทำงานเชิงบูรณาการ โดยให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในลักษณะพหุภาคีเพิ่มขึ้น
- 2) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศในงานฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด โดยเฉพาะการลงข้อมูลในระบบ บสต. เพื่อประโยชน์ในการขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาล ซึ่งสำนักงานประมาณและสำนักงาน ปปส. จะใช้ข้อมูลหลักจากระบบ บสต.

4.6.3 นโยบายด้านยุติธรรมชุมชน

งานเครือข่ายยุติธรรมเป็นภารกิจใหม่ของกรมคุมประพฤติตามนโยบายของกระทรวงยุติธรรมที่มุ่งให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นเครือข่ายในการดำเนินงานตามภารกิจของกระทรวงยุติธรรมในการดำเนินงานด้านนี้ เน้นให้ทุกสำนักงานทำความเข้าใจและชี้แจงให้ชุมชน ท้องถิ่น เห็นว่าความสำคัญ ว่าเป็นงานที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน ท้องถิ่น และกระตุ้นให้ชุมชนหรือองค์กรส่วนท้องถิ่นเข้ามามีบทบาทมากที่สุด โดยให้ถือว่าเป็นงานของชุมชนแต่กรมคุมประพฤติเป็นเพียงผู้สนับสนุน ในส่วนของกรมคุมประพฤติจะดำเนินการ ดังนี้

- 1) ส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมของยุติธรรมชุมชน โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพราะประชาชนมีจำนวนมากและอยู่ในพื้นที่ หากมีการเชื่อมต่อที่ดี จะได้รับข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วในการป้องกันอาชญากรรม ซึ่งเมื่อผู้ถูกความประพฤติกลับเข้าสู่สังคม เครือข่ายยุติธรรมชุมชนจะทำหน้าที่สอดส่อง ดูแล การคุมความประพฤติก็จะเกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 2) สนับสนุนการนำกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์มาใช้ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในชุมชน โดยการส่งเสริมให้ประชาชนมีความเข้าใจเห็นความสำคัญและประโยชน์ของกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งดังกล่าว

4.6.4 นโยบายด้านการบริหารจัดการ

1) การพัฒนาบุคลากร

ปัจจัยสำคัญในความสำเร็จของกรมฯ คือ บุคลากร โดยการมีบุคลากรจะทำงานได้ดีนั้นขึ้นอยู่กับ

- การมีจิตสำนึกในการทำงาน
- ความเข้าใจในงานที่ทำ
- ความสามัคคี
- ความโปร่งใส ซื่อสัตย์ สุจริต
- ความมุ่งมั่นในการทำงาน

โดยสิ่งข้างต้นจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ ซึ่งกรมคุมประพฤติเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร และจะสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งการฝึกอบรม การสอนงาน การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ

2) การพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล

กรมคุมประพฤติจะต้องมีการจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะและปริมาณของแต่ละสำนักงาน โดยต้องเน้นการจัดสรรทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณของบุคลากร เพื่อให้ทุกสำนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งขณะนี้ได้มีการกำหนดขนาดสำนักงาน และกำหนดอัตรากำลังแต่ละสำนักงาน โดยเริ่มใช้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

ขณะนี้กรมคุมประพฤตินโยบายให้มีการจัดทำมาตรฐานการรับคดีของพนักงานคุมประพฤติ (Man hour) และค่าใช้จ่ายต่อหน่วยในการปฏิบัติงานต่างๆ (Unit Cost) ซึ่งจะช่วยให้การจัดสรรอัตรากำลังและงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สำหรับการโยกย้ายของข้าราชการและพนักงานราชการ เน้นให้แต่ละสำนักงานพิจารณาเสนอความเห็นในกรณีที่มีการย้ายภายในสำนักงาน เพื่อประกอบการพิจารณาของส่วนกลาง เนื่องจากสำนักงานคุมประพฤติจังหวัดอยู่ในพื้นที่ ย่อมมีความเข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีกว่า

3) การส่งเสริมการใช้มาตรการส่วนราชการใสสะอาด เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้รับ บริการและสาธารณชน โดยเฉพาะเรื่องความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งจะเป็นความซื่อสัตย์ สุจริต ทั้งนี้ เนื่องจากการปฏิบัติงานคุมประพฤติอาจมีผลต่อผู้ได้รับและเสียผลประโยชน์ การปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องปฏิบัติงานความเป็นกลาง ซื่อสัตย์สุจริต โดยผู้บริหารสำนักงานนอกจาก

จะปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสแล้ว ต้องเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งต้องส่งเสริม สนับสนุนและกำกับดูแล

ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต รวมทั้งต้องป้องกันเหตุ บังคับที่จะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานในทางตรงข้ามด้วย

4) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

กรมคุมประพฤติเห็นความสำคัญของการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมา ใช้ในการบริหารและปฏิบัติงาน เพื่อลดภาระของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านการงานคดี และด้าน ข้อมูลต่าง ๆ โดยเน้นให้หน่วยงานในส่วนกลางพิจารณาสนับสนุน และให้พิจารณาว่าสามารถใช้ ข้อมูลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้เพียงใด และให้พยายามลดภาระการรายงานข้อมูลต่าง ๆ จากสำนักงานให้มากที่สุด

5) การพัฒนาด้านอาคารสถานที่และวัสดุครุภัณฑ์

กรมคุมประพฤติจะจัดทำเกณฑ์มาตรฐานอาคารสถานที่ของสำนักงาน เพื่อให้มีพื้นที่เหมาะสมกับการกิจ และอัตรากำลังของแต่ละสำนักงาน

- นโยบายเพื่อรองรับการทำงานในอนาคต

(1) เตรียมความพร้อมรองรับการนำงานคุมประพฤติมาใช้ในขั้นตอนชะลอฟ้อง

(2) ศึกษาและวางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาตรการลงโทษระดับกลางมา

ใช้ในการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิด

6) อื่น ๆ

การทำตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมคุมประพฤติ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2550 โดยมีหลักการ ดังนี้

(1) ยึดเป้าหมายของกรมคุมประพฤติ คือ “คืนคนดีสู่สังคม” มาใช้ในการ กำหนดตัวชี้วัด

(2) กำหนดตัวชี้วัดตามภารกิจของกรมฯ โดยไม่เพิ่มภาระงานให้กับเจ้าหน้าที่

(3) ไม่กำหนดตัวชี้วัดที่ง่าย เพื่อให้ได้คะแนนมาก

(4) ตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพบ่งบอกถึงการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพด้วย

4.6.5 นโยบายการบริหารงานบุคคลของกรมคุมประพฤติ

การบริหารงานบุคคล ในด้านการบริหารงานบุคคล กรมมีหลักการและ นโยบายดังนี้

1) ให้ความสำคัญของคนอย่างเต็มที่ เพราะงานทุกอย่างสำเร็จได้อย่างดีเพียงใด อยู่ที่คุณภาพของคน กรมฯ จะบริหารโดยการเน้นความเข้าใจเจ้าหน้าที่ทุกคนและให้ความสำคัญ

เสมอหน้ากัน ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่ง สถานะหรือระดับใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรมฯจะเน้นด้านการพัฒนาบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการจัดการอบรม สัมมนา การประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ การศึกษาดูงาน การสอนงานและการเรียนรู้จากการทำงานจริง และการสร้างและกระจายองค์ความรู้และประสบการณ์ในรูปแบบและวิธีการต่างๆ ให้มากที่สุดเท่าที่งบประมาณจะเอื้ออำนวย และให้ใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า

2) เน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมุ่งให้เจ้าหน้าที่ทำงานด้วยความพึงพอใจในความเป็นมืออาชีพและมีความสุขในการทำงาน ต่อสู้ให้เจ้าหน้าที่ได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพตามความเหมาะสมไม่ให้น้อยหน้าหน่วยงานอื่นที่ทำงานในลักษณะใกล้เคียงกัน กรมฯจะให้ความช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ในด้านต่างๆ เท่าที่จะทำได้ การลดรายจ่ายของเจ้าหน้าที่ ให้ความช่วยเหลือในการโยกย้ายตามที่แสดงความจำนงภายใต้เงื่อนไขว่าหากมีตำแหน่งว่างและสามารถทำได้โดยไม่กระทบต่อการทำงานของสำนักงานที่เกี่ยวข้องจนขาดประสิทธิภาพ

3) เน้นการบริหารแบบกระจายอำนาจ โดยให้แต่ละหน่วยงานสามารถทำงานได้โดยอิสระ ภายในกรอบของนโยบาย กฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่มีอยู่ ส่งเสริมให้สำนักงานต่างๆ มีความคิดริเริ่มในการพัฒนาแนวทางการทำงานของตนเอง โดยมีการประเมินผลและแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้เกิดแนวทางที่ดีที่สุด และนำเอาแนวทางการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้นมาเป็นแบบอย่างในการศึกษาและกระจายความรู้และแนวทางนั้นไปทั่วประเทศ

4) รมรณรงค์ส่งเสริมหลักการเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เพื่อให้เจ้าหน้าที่นำไปปฏิบัติเพื่อให้เจ้าหน้าที่มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และมีความสุขอย่างพอเพียงจากรายได้ที่ได้รับมาโดยถูกต้องตามกฎหมายและศีลธรรม

การบริหารของกรมมีหลักการและธรรมาภิบาลที่ดี กรมฯ จึงตั้งมั่นที่จะดำเนินการตามหลักการดังต่อไปนี้

1) กรมต้องบริหารงานด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม โดยเฉพาะในด้านการบริหารงานบุคคลในการแต่งตั้งโยกย้าย กรมฯจะทำในรูปคณะกรรมการเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและรอบคอบ โดยการพิจารณาตามหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน เป็นธรรมและโปร่งใส ทั้งนี้การพิจารณาใช้หลักความรู้ความสามารถในการทำงานและผลงานเป็นเกณฑ์สำคัญ และต้องสามารถชี้แจงข้อสงสัยได้ด้วยเหตุผลและหลักธรรมาภิบาล

2) การพิจารณาให้ความดีความชอบ กรมฯจะพิจารณาจากผลงานและประสิทธิผลจากการทำงานเป็นสำคัญ

3) การบริหารจะใช้ระบบคุณธรรมมาดำเนินการอย่างเคร่งครัด จะไม่ให้มีระบบอุปถัมภ์มาทำให้การบริหารเกิดความมัวหมอง

4) เน้นการทำงานเป็นทีม ทั้งในส่วนของทีมงานผู้บริหารระดับสูง ในสำนักงาน กองต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการกำหนดนโยบายที่ถูกต้อง การสร้างองค์ความรู้และ แนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องเพื่อให้หน่วยงานปฏิบัติใช้เป็นแนวทางในการทำงาน ตลอดจนการ ตรวจสอบการทำงานของทุกหน่วยงานให้อยู่ในหลักของธรรมาภิบาลและความสุจริตอย่าง เคร่งครัด

5) กรมฯ ต้องให้การสนับสนุนการทำงานของเจ้าหน้าที่และหน่วยงานปฏิบัติ อย่างเต็มที่และเป็นธรรมตามสภาพปัญหา สภาพ แวดล้อมของแต่ละพื้นที่ตามกำลังงบประมาณ โดยไม่เลือกปฏิบัติเพื่อให้สำนักงานทุกแห่งดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

6) กรมฯ จะต้องจัดให้มีการบริหารงานและการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเต็ม ที่รวมทั้งการบริหารงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ ของกรมฯ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า ที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้มีงบประมาณและทรัพยากรตลอดจนองค์ความรู้เพื่อสนับสนุนการทำงานของ หน่วยงานปฏิบัติให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

7) กรมฯ พร้อมจะเปิดรับแนวความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยเฉพาะความคิดริเริ่ม แนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำงาน และแนวทางปฏิบัติที่ดีที่มาจากหน่วยงานภาคปฏิบัติ ที่อยู่ในพื้นที่และมีประสบการณ์ในการทำงานอย่างมาก

8) กรมฯ จะให้ความสำคัญและยกย่องผลงานที่ดีมีประสิทธิผลของหน่วยงาน ปฏิบัติตามโอกาสอันควรรวมทั้งความคิดริเริ่มและแนวทางปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานพื้นที่

4.7 การนำ HR Scorecard มาใช้ในกรมคุมประพฤติ

ด้วยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับประเมินผลสำเร็จด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร กรมคุมประพฤติจึงได้ดำเนินการจัดทำโครงการจัดทำแผน กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard ซึ่งการจัดทำแผนกลยุทธ์การ บริหารทรัพยากรบุคคลนั้น สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับประเมินผลสำเร็จด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร

โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ดังกล่าว เป็นไปตามตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติ ราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ตัวชี้วัดที่ 13.1 ระดับความสำเร็จในการ พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งกรมคุมประพฤติได้นำแนวทาง HR Scorecard มาใช้ ประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมคุมประพฤติครั้งแรกเมื่อวันที่ 30 มกราคม 2550 โดยจัดส่งประเด็นคำถามเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์กรเพื่อหา จุดแข็ง จุดอ่อน

โอกาส และข้อจำกัด (SWOT) ให้กับผู้บริหารกรมคุมประพฤติทั่วประเทศ เพื่อทำการวิเคราะห์และสรุปประเด็นในภาพรวมขององค์กร ที่ควรนำมาใช้ประโยชน์และควรได้รับการพัฒนา มาพิจารณา ร่วมกับทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนบริหารราชการขององค์กร และนำมาใช้เป็นข้อมูลในการประชุมระดมสมองเพื่อวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap Analysis) ของประเด็นยุทธศาสตร์กับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งวิเคราะห์แรงเสริม-แรงต้าน (Force Field Analysis) เพื่อมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการแล้วกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้อง และสนับสนุนต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ขององค์กร ตลอดจนการกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และแผนงาน/โครงการ ตามมิติต่าง ๆ 5 มิติ เพื่อจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) โดยกรมคุมประพฤตินี้ วัตถุประสงค์เพื่อจะได้ทราบถึงสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมฯ และสามารถวางแผนการใช้กำลังคนให้เป็นไปได้ไปอย่างคุ้มค่า ประหยัด เพิ่มศักยภาพ พร้อมทั้งได้ประโยชน์สูงสุดอย่างเหมาะสมกับภารกิจ และเกิดความสมดุลของกำลังคนภาครัฐในภาพรวม

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ฐิติพร ชมพุกำ (2547: 85-98) ได้ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิล เทรดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด (Procter & Gamble Trading (Thailand) Ltd.) พบว่าความสำเร็จที่เกิดขึ้นมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ระบบการทำงาน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จของบริษัท คือ บุคลากรของพีแอนด์จี ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เป็นเอกสิทธิ์และมีพลัง ซึ่งนำมาสู่ความสำเร็จของพีแอนด์จี โดยการทำงานของบุคลากรในพีแอนด์จี เป็นไปในลักษณะที่สร้างธุรกิจ โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ มีความเป็นผู้นำที่มีการมองเห็นในอนาคตและสร้างยุทธศาสตร์รวมทั้งแผนการอันแข็งแกร่งที่สามารถกระตุ้นและจัดการผู้อื่นให้ดำเนินการตามเป้าหมายได้อีกทั้ง มีการพัฒนาและใช้ประสิทธิภาพของตนเองและผู้อื่นให้เป็นประโยชน์สามารถก่อให้เกิดสิ่งที่พิเศษได้ พร้อมทั้ง รวบรวมความต้องการและการเพิ่มขึ้นสูงสุดของการเปลี่ยนแปลงงานด้วยการประยุกต์ใช้หลัก 80-สำหรับ-20 อย่างชาญฉลาด และมีการตั้งรับความเสี่ยงโดยปฏิบัติตนเป็นเจ้าของธุรกิจในภาวะฉุกเฉิน กล่าวที่จะรับความเสี่ยงที่ทราบล่วงหน้าเพื่อส่งผลลัพธ์ที่สำคัญซึ่งได้ค้นพบครั้งใหม่ และหาประโยชน์จากการเรียนรู้โดยเร็วจากการ “ทำนิดหน่อย ขายนิดหน่อยแต่เรียนรู้ให้มาก” ตลอดจนการสร้างนวัตกรรม โดยเชื่อมโยงความต้องการของผู้บริโภคกับลูกค้าด้วยสิ่งที่สามารถ

สร้างขึ้นได้ด้วยเทคโนโลยี และสร้างบรรยากาศความเชื่อมั่นที่สนับสนุนให้เกิดความแตกต่างและอิสระในการทดลองที่ไร้พรมแดน ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้สนับสนุนให้บุคลากรมีการร่วมมือกัน โดยกระตุ้นให้เกิดการแสดงออกของแต่ละบุคคลภายในกรอบการร่วมมือกันใน “รูปแบบที่เหมาะสมกับวิกฤติ” ทุกด้าน พร้อมทั้ง แนะนำบุคลากรที่เหมาะสมให้รู้จักกัน โดยให้ข้อมูลที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสมและผลักดันให้เกิดความเชื่อมั่น พร้อมนี้ได้สร้างความเชี่ยวชาญให้บุคลากร โดยการฟื้นฟูและใช้ประโยชน์จากความชำนาญในสาขาพิเศษอย่างสม่ำเสมอ และประยุกต์ความรู้ใหม่ด้วยวิธีรุก ซึ่งก่อให้เกิดความได้เปรียบทางธุรกิจอย่างกว้างขวาง

จกไท เฟิงแฆ (2552: 119-128) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR SCORECARD) ตามการรับรู้ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรมีการรับรู้ว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นมีสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคลากรและการบริหารของผู้นำองค์การประสบความสำเร็จอยู่ในระดับสูง และสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีระดับสูงทุกด้าน ซึ่งหมายความว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีการรับรู้สมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง และภาวะผู้นำขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบของภาวะผู้นำในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านสติปัญญาความรู้ ความสามารถ ด้านบุคลิกภาพ ด้านลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และด้านลักษณะต่างๆ ทางสังคม โดยที่องค์ประกอบแต่ละด้านจะมีตัวชี้วัดที่สำคัญ ซึ่งเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดขององค์ประกอบแต่ละด้านแล้วพบว่าค่าเฉลี่ยตัวชี้วัดแต่ละตัวมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน ดังนั้น ตัวชี้วัดเหล่านี้จึงน่าจะเป็นปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ทั้งนี้ ผลการวิจัยสรุปว่า สมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์และภาวะผู้นำขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ทัตพิชา ชื่นไพศาลศิลป์ และคณะ (2551: 81-82) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard กรณีศึกษา บริษัท มัลติการ์ อินเตอร์ฟู้ด จำกัด โดยได้ทำการศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและให้คำปรึกษาแก่บริษัทมัลติการ์ อินเตอร์ฟู้ด จำกัด ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard ซึ่งสรุปผลการให้คำปรึกษาได้ว่า จากการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ HR Scorecard เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงาน บริษัทฯ จะได้รับแผนกลยุทธ์

เพื่อใช้ในการดำเนินงานในช่วง 3 ปีข้างหน้า ซึ่งได้รับการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) และตัวชี้วัด (KPI) รวมทั้งเป้าหมายที่ใช้ในการประเมิน และมีการกำหนดโครงการและแผนงานรองรับ รวมทั้งการกำหนดน้ำหนักของแต่ละมิติ CSF และ KPI โดยสรุปว่า มิติในการประเมินความสำเร็จและน้ำหนักที่บริษัทให้ความสำคัญ เปรียบเทียบตามน้ำหนักได้ว่า มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ น้ำหนัก 24.207% มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล น้ำหนัก 25.917% มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล น้ำหนัก 39.594% มิติที่ 4 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน น้ำหนัก 10.282% เมื่อพิจารณาน้ำหนักของแต่ละมิติจะสังเกตได้ว่า มิติทางด้านประสิทธิผลมีน้ำหนักมากที่สุด เนื่องจากมิตินี้ประกอบด้วยประเด็นกลยุทธ์ 4 ข้อ ซึ่งมากกว่ามิติอื่น ๆ และบริษัทฯ ก็มองเห็นความสำคัญในส่วนของการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาความรู้ การประเมินผลงาน และการพัฒนาสายอาชีพ เนื่องจากประเด็นดังกล่าวจะเป็นรากฐานที่สำคัญที่จะทำให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขัน และเติบโตได้อย่างยั่งยืนในอนาคต และผลจากการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในงานบริการให้คำปรึกษานี้ทำให้บริษัทสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระบบรวมทั้งสามารถนำไปจัดทำแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งสามารถตอบสนององวิสัยทัศน์ภารกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ขององค์กร และ HR Vision อันจะนำไปสู่เป้าหมายและผลสำเร็จที่ตั้งไว้ได้

ยุพิน จันทรเพ็ชร (2548: 97-109) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุลมาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของหัวหน้างานเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในภาพรวมพบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยหัวหน้างานมีความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ด้านผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเป็นอันดับหนึ่ง ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารใกล้ชิดกับบุคลากร ให้ความสำคัญกับตนเอง บุคลากรสามารถปรึกษาหารือได้ และเป็นผู้ริเริ่มและนำการเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยอมรับความรู้ความสามารถของบุคลากร และมีการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้กับบุคลากร 2) ด้านวัฒนธรรมองค์กร ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะมีการดำเนินงานมาเป็นเวลานานกว่า 40 ปี ทำให้บุคลากรมองวัฒนธรรมองค์กรว่ามีความสำคัญต่อการดำเนินงาน 3) ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะสถาบันได้นำระบบประกันคุณภาพการศึกษา และคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001 มาใช้ในหน่วยงานบางหน่วยงาน ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้และเข้าใจเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร รวมทั้งเข้าใจกระบวนการทำงานว่าจะสามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ จึงมี

ส่วนสำคัญในการทำให้รู้ทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงานและของตนเอง 4) ด้านการทำงาน เป็นทีม ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะบุคลากรมีความเข้าใจ หลักการทำงานเป็นทีม ตลอดจนมีการประสานงานติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอตลอดเนื่อง 5) ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะการสื่อสารภายในองค์กรมีหลายรูปแบบ ซึ่งบุคลากรสามารถเลือกใช้ตามความเหมาะสม โดยสื่อบางชนิดง่ายและสะดวกต่อการสื่อสาร เช่น โทรศัพท์และจดหมายเวียน ก็จะมีการติดต่อสื่อสารในระดับมาก ส่วนสื่อบางชนิด เช่นการประชุมชี้แจงและการอบรมสัมมนาใช้กันน้อย เพราะต้องมีการขออนุญาตขึ้นตอนหลายและต้องใช้ระยะเวลาการสื่อสารจึงใช้ในการสื่อสารค่อนข้างน้อย 6) ด้านระบบสารสนเทศ ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าความคิดเห็นเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ทั้งนี้เป็นเพราะระบบสารสนเทศ เป็นระบบที่มีค่าใช้จ่ายสูง เพราะต้องใช้อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ที่มีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและมีราคาสูง อีกทั้ง บุคลากรในสถาบันฯ ยังไม่ให้ความสำคัญของระบบสารสนเทศมากนัก โดยคิดว่าการทำงานแบบระบบเดิมๆ ก็สามารถทำงานให้เสร็จได้เช่นกัน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ในภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยที่หัวหน้างานที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นในด้านต่างๆ มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าหัวหน้างานที่มีประสบการณ์การทำงาน 10 ขึ้นไป และเมื่อจำแนกตามสังกัดการทำงาน ในภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยที่หัวหน้างานในสังกัดคณะมีความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าหัวหน้างานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี

สุรศักดิ์ แซ่อึ้ง และคณะ (2547: 6) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้กับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร : กรณีศึกษา ศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ (เอ็มเทค) โดยได้ทำการศึกษา วิเคราะห์ประมวลผล และสร้าง Balanced Scorecard พร้อมทั้งจัดทำคู่มือปฏิบัติงานสำหรับการนำ Balanced Scorecard มาใช้ ซึ่งสรุปผลการรวบรวมข้อมูลจากบุคลากร ดังนี้ ข้อมูลภายในองค์กร บุคลากรส่วนใหญ่มีความเข้าใจและทราบถึงพันธกิจขององค์กรเป็นอย่างดี แต่ไม่ทราบถึงทิศทางและการพัฒนาที่ชัดเจนขององค์กรและพันธกิจเหล่านี้ ซึ่งสาเหตุสำคัญมาจากการที่องค์กรมีปัญหาในด้านการถ่ายทอดกลยุทธ์ พันธกิจ และการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องเชื่อมโยงในลักษณะที่เป็นเหตุเป็นผลกันที่จะทำให้กลยุทธ์ในแต่ละระดับประสบความสำเร็จและมุ่งสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กร และข้อมูลเกี่ยวกับ Balanced Scorecard พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่รู้จัก Balanced Scorecard แต่เมื่อได้แนะนำให้เกิดความเข้าใจแล้ว ผู้บริหารและบุคลากรส่วนใหญ่มากกว่า 80% เห็นด้วยที่จะนำ Balanced Scorecard มาปรับใช้กับองค์กร นอกจากนี้ จากผลสำรวจพบว่า

บุคลากรส่วนใหญ่รู้จักและทราบถึงประโยชน์ของ Key Performance Indicator (KPI) ในระดับหนึ่งแล้ว แต่องค์กรยังไม่มีเครื่องมือบริหารจัดการ KPI เหล่านี้ให้เกิดการเชื่อมโยงประสานสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งในขั้นตอนการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ได้นำข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรภายในส่วนใหญ่มาสร้างเป็น Strategy Map ขององค์กร และพัฒนาผู้ Strategy Map ของแต่ละพันธกิจ เพื่อให้องค์กรสามารถวัดผลประเมินได้ในแต่ละพันธกิจ และสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ในทุกพันธกิจ พร้อมกันนี้ได้ทำการสร้าง KPI ที่สำคัญของกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ขึ้น โดยคณะผู้ให้คำปรึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะแก่เอ็มเทคว่า ควรนำ Balanced Scorecard มาปรับใช้ เพื่อแก้ปัญหาด้านการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ขาดความเชื่อมโยงสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุดแต่ละพันธกิจ จึงควรพัฒนา Balanced Scorecard ขึ้นสำหรับแต่ละพันธกิจ นอกจากนี้ การพัฒนา KPI โดยอาศัยแนวคิดของ Balanced Scorecard จะช่วยจัดการ KPI ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ และนำไปสู่การประเมินผลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดควรมีการนำ Information Technology (IT) มาใช้ในการนำข้อมูลมาประมวลและแสดงผลให้ผู้บริหารทราบได้อย่างทันทั่วถึงที่สามารถสื่อสารกันระหว่างผู้บริหารและผู้รับผิดชอบผลการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้ผู้บริหารประหยัดเวลาในการดูข้อมูล สามารถสั่งการได้อย่างรวดเร็ว และสามารถปรับกลยุทธ์ได้อย่างทันเวลา



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุมาใช้ในการคุมประพฤติ” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีการกำหนดตัวแปรในการวิจัย กำหนดกลุ่มตัวอย่าง สร้างและทดสอบเครื่องมือในการวิจัย เก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ศึกษาคือ ข้าราชการกรมคุมประพฤติทั้งหมด จำนวน 1,489 แยกตามหน่วยงาน ดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนข้าราชการกรมคุมประพฤติทั้งหมด

หน่วยงาน	ประชากร
1. ไม่สังกัดกอง	17
2. กลุ่มตรวจสอบภายใน	4
3. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	4
4. สำนักงานเลขานุการกรม	61
5. กองกิจการชุมชนและบริการสังคม	23
6. กองแผนงานและสารสนเทศ	23
7. สำนักงานการคุมประพฤติ	35
8. กองพัฒนาการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด	17
9. ศูนย์ฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด	30
10. สำนักงานคุมประพฤติกรุงเทพมหานคร	127
11. สำนักงานคุมประพฤติธนบุรี	50
12. สำนักงานคุมประพฤติจังหวัด (75 จังหวัด)	1,098
รวม	1,489

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ข้าราชการกรมคุมประพฤติ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขนาดตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้โดยกำหนดความเชื่อมั่นที่ 95% และความผิดพลาดไม่เกิน 5% โดยวิธีของทาโร ยามาเน่ ตามสูตร

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$= \frac{1,489}{1 + 1,489 (0.05)^2} = 315 \text{ คน}$$

โดยที่ e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง (0.05)
 N = ขนาดของประชากร
 n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ดังนั้น ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวน 315 คน และได้ทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา เพื่อให้ได้ตัวแทนของประชากรในแต่ละหน่วยงาน จำนวน 315 คน จากประชากร 1,489 คน โดยในแต่ละหน่วยงานจะได้รับสัดส่วนของจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างเทียบกับจำนวนข้าราชการกรมคุมประพฤติทั้งหมด

หน่วยงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. ไม่สังกัดกอง	17	4
2. กลุ่มตรวจสอบภายใน	4	1
3. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	4	1
4. สำนักงานเลขานุการกรม	61	13
5. กองกิจการชุมชนและบริการสังคม	23	5
6. กองแผนงานและสารสนเทศ	23	5
7. สำนักงานการคุมประพฤติ	35	7
8. กองพัฒนาการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด	17	4
9. ศูนย์ฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด	30	6
10. สำนักงานคุมประพฤติกรุงเทพมหานคร	127	27
11. สำนักงานคุมประพฤติชลบุรี	50	10
12. สำนักงานคุมประพฤติจังหวัด (75 จังหวัด)	1,098	232
รวม	1,489	315

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการศึกษาวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น โดยดำเนินการ ดังนี้

2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในองค์กร

2.2 เขียนข้อคำถามโดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ขั้นสูงสุด หน่วยงานที่สังกัด ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง และเงินเดือนที่ได้รับ โดยลักษณะคำถามเป็นแบบให้เลือกตอบ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลด้านปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในรูปแบบปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้นำ/ผู้บริหาร บุคลากร และการสื่อสารภายในองค์กร โดยลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ ซึ่งประกอบด้วย ด้านต่าง ๆ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะต่อการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ โดยลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด

2.3 นำแบบสอบถามไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ภาวดี มนตรีวัต และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน คือ นายพนต์ สินธุนาวา ตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา วุฒិการศึกษาด้านบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) นายชัยวัฒน์ รุ่งเล็ก ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานคุมประพฤติจังหวัดพระโขนง วุฒิการศึกษาด้านบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) และนางชนิศา ชลาชนนาวิณ ตำแหน่งพนักงานคุมประพฤติชำนาญการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร วุฒิการศึกษาด้านสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต เพื่อให้คำแนะนำและหาค่าความ

เที่ยงตรงของเนื้อหา และความถูกต้องชัดเจนของภาษา และปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะให้มีความเหมาะสม ชัดเจนและเข้าใจมากยิ่งขึ้น

2.4 นำแบบสอบถามไปทดลองก่อนใช้จริง (Pretest) เพื่อวัดความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม จำนวน 30 ชุด แล้วนำผลที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแบบสอบถามด้วยการตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือวิจัยโดยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient Method) ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.97

2.5 นำแบบสอบถามออกไปใช้โดยส่งให้กลุ่มตัวอย่างที่กำหนดภายในหน่วยงานด้วยตนเองและส่งให้กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในหน่วยงานต่างจังหวัดทางไปรษณีย์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ดำเนินการโดยใช้เป็นแบบสอบถาม โดยการส่งแบบสอบถามด้วยตนเองและทางไปรษณีย์โดยส่งผ่านหัวหน้าหน่วยงานให้ส่งต่อเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถาม และในส่วนของกลุ่มตัวอย่างที่ส่งแบบสอบถามด้วยตนเองได้มีการติดตามทวงถามและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองและในส่วนของหน่วยงานต่างจังหวัด ได้แนบซองจดหมายเพื่อให้รวบรวมส่งแบบสอบถามกลับทางไปรษณีย์ โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง คิดเป็น 100 %

3.2 การจัดทำข้อมูล โดยกำหนดรหัสและเกณฑ์การแปลความหมายข้อมูล และเตรียมการวิเคราะห์

4. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่เก็บมาได้ไปประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อทำการวิเคราะห์และค้นหาลักษณะต่าง ๆ ของกลุ่มตัวอย่าง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และแปลความหมายข้อมูลเพื่อสรุปเป็นข้อคิดเห็น โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

4.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับคืน แล้วคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาใช้ในการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยจำแนกสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการนำมาหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ

4.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ ใช้สถิติการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน กำหนดค่าคำตอบเป็นแบบประมาณค่า 4 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนนแบบ Guttman Scale ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1
เห็นด้วยน้อย	2
เห็นด้วยมาก	3
เห็นด้วยมากที่สุด	4

การแปลผล ได้แบ่งช่วงออกเป็น 4 ช่วง ใช้สูตรการคำนวณค่าพิสัย ความกว้างของอันตรภาคชั้น = ค่าพิสัย ÷ จำนวนชั้น ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนช่วง}} = \frac{4 - 1}{4} = 0.75$$

โดยแบ่งช่วงของคะแนนค่าเฉลี่ยแต่ละระดับชั้น ได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.75 หมายถึง ความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลไปใช้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.76 – 2.50 หมายถึง ความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลไปใช้อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.25 หมายถึง ความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลไปใช้อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 3.26 – 4.00 หมายถึง ความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด

4.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ โดยใช้สถิติการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน กำหนดค่าคำตอบเป็นแบบประมาณค่า 4 ระดับ

4.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ โดยใช้สถิติการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และกำหนดค่าคำตอบเป็นแบบประมาณค่า 4 ระดับ และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression)

4.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะต่อการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ ด้วยการนำแบบสอบถามปลายเปิดที่กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะมารวบรวมเป็นหมวดหมู่ และจัดกลุ่มแยกออกเป็นประเด็นต่าง ๆ โดยใช้วิธีแจกแจงความถี่



บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “การนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ” เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ทำการเก็บข้อมูลจากราชการกรมคุมประพฤติ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 4 ตอน โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

- ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง
- ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ
- ตอนที่ 3 ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ
- ตอนที่ 4 ผลการศึกษาปัญหาอุปสรรคของการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล

ผู้ศึกษานำเสนอผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด หน่วยงานที่สังกัด และตำแหน่งที่ดำรงในปัจจุบัน ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	101	32
หญิง	214	68
รวม	315	100

จากตารางที่ 4.1 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นหญิง มีจำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 68 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นชายมีจำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 32

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามช่วงอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
20 – 30 ปี	50	15.8
31 – 40 ปี	147	46.7
41 – 50 ปี	102	32.4
51 ปีขึ้นไป	16	5.1
รวม	315	100

จากตารางที่ 4.2 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 31 – 40 ปี โดยมีจำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 46.7 รองลงมาเป็นผู้ที่มีอายุอยู่ในช่วง 41 – 50 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 32.4 เป็นผู้ที่มียุอยู่ในช่วง 20 – 30 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 15.8 และเป็นผู้ที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

ระดับการศึกษาสูงสุด	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	19	6.1
ปริญญาตรี	242	76.8
สูงกว่าปริญญาตรี	54	17.1
รวม	315	100

จากตารางที่ 4.3 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ 242 คน คิดเป็นร้อยละ 76.8 เป็นผู้ที่มีการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี รองลงมาเป็นผู้ที่มีการศึกษาสูงสุดในระดับสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 และเป็นผู้ที่มีการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 6.1

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. ไม่สังกัดกอง	4	1.3
2. กลุ่มตรวจสอบภายใน	1	0.3
3. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	1	0.3
4. สำนักงานเลขานุการกรม	13	4.1
5. กองกิจการชุมชนและบริการสังคม	5	1.6
6. กองแผนงานและสารสนเทศ	5	1.6
7. สำนักงานการคุ้มครองผู้บริโภค	7	2.2
8. กองพัฒนาการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด	4	1.3
9. ศูนย์ฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด	6	1.9
10. สำนักงานคุ้มครองผู้บริโภคกรุงเทพมหานคร	27	8.6
11. สำนักงานคุ้มครองผู้บริโภคชลบุรี	10	3.2
12. สำนักงานคุ้มครองผู้บริโภคจังหวัด	232	73.7
รวม	315	100

จากตารางที่ 4.4 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 232 คน คิดเป็นร้อยละ 73.7 เป็นผู้ที่สังกัดสำนักงานคุ้มครองผู้บริโภคจังหวัด รองลงมาจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 8.6 เป็นผู้ที่สังกัดสำนักงานคุ้มครองผู้บริโภคกรุงเทพมหานคร เป็นผู้ที่สังกัดสำนักงานเลขานุการกรม จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.1 เป็นผู้ที่สังกัดสำนักงานคุ้มครองผู้บริโภคชลบุรี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2 เป็นผู้ที่สังกัดสำนักงานพัฒนาการคุ้มครองผู้บริโภค จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2 เป็นผู้ที่สังกัดศูนย์ฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9 เป็นผู้ที่สังกัดกองกิจการชุมชนและบริการสังคม และกองแผนงานและสารสนเทศ จำนวนเท่ากันคือ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6 เป็นผู้ที่สังกัดหน่วยงานไม่สังกัดกอง และกองพัฒนาการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด จำนวนเท่ากันคือ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3 และเป็นผู้ที่สังกัดกลุ่มตรวจสอบภายในและกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร จำนวนจำนวนเท่ากันคือ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.3

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน

ตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
ประเภททั่วไป		
ระดับปฏิบัติงาน	44	14.0
ระดับชำนาญงาน	35	11.1
ระดับอาวุโส	1	0.3
ระดับทักษะพิเศษ	0	0.0
ประเภทวิชาการ		
ระดับปฏิบัติการ	111	35.2
ระดับชำนาญการ	91	28.9
ระดับชำนาญการพิเศษ	28	8.9
ระดับเชี่ยวชาญ	0	0.0
ประเภทอำนวยการ		
ระดับต้น	5	1.6
ระดับสูง	0	0.0
รวม	315	100

จากตารางที่ 4.5 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งงานประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ โดยมีจำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 35.2 รองลงมาเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งงานประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 28.9 เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งงานประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 14 เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งงานประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 11.1 เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งงานประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 8.9 เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งงานประเภทอำนวยการ ระดับต้นจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6 เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งงานประเภททั่วไป ระดับอาวุโส จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.3

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง

ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 5 ปี	118	37.5
6 - 15 ปี	149	47.3
16 - 30 ปี	44	13.9
มากกว่า 30 ปี	4	1.3
รวม	315	100

จากตารางที่ 4.6 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 47.3 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งในระยะเวลา 6 – 15 ปี รองลงมาเป็นผู้ที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งไม่เกิน 5 ปี โดยมีจำนวน 118 คนคิดเป็นร้อยละ 37.5 เป็นผู้ที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่ง 16 – 30 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 13.9 เป็นผู้ที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งมากกว่า 30 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับเงินเดือน

ระดับเงินเดือน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10,000 บาท	62	19.7
10,000 - 20,000 บาท	173	54.9
20,001 - 30,000 บาท	61	19.4
30,001 บาทขึ้นไป	19	6.0
รวม	315	100

จากตารางที่ 4.7 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีระดับเงินเดือน 10,000 – 20,000 บาท มีจำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 54.9 รองลงมาเป็นผู้ที่มีระดับเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 19.7 เป็นผู้ที่มีระดับเงินเดือน 20,001 – 30,000 บาท จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 19.4 เป็นผู้ที่มีระดับเงินเดือน 30,001 บาทขึ้นไป จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 6

ตอนที่ 2 ผลศึกษาระดับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ

ผู้ศึกษานำเสนอผลการศึกษาระดับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ โดยแบ่งการนำเสนอแยกออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ผลการศึกษาระดับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล ไปใช้แสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8 ภาพรวมระดับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ

การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	2.28	0.55	น้อย
ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	2.51	0.53	มาก
ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	2.50	0.56	น้อย
ด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	2.64	0.57	มาก
ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	2.38	0.56	น้อย
ภาพรวม	2.46	0.55	น้อย

จากตารางที่ 4.8 ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติดีระดับความสำเร็จในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 2.46 โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีค่าเฉลี่ย 2.64 และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ย 2.28 โดยมีรายละเอียดระดับความสำเร็จในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.9 ระดับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล(HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

ด้านความสอดคล้อง เชิงยุทธศาสตร์	ระดับความสำเร็จ				ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด			
1. กรมคุมประพฤติมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความ สอดคล้องและสนับสนุนให้บรรลุ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้	19 (6.0%)	180 (57.1%)	102 (32.4%)	14 (4.4%)	2.65	0.66	มาก
2. กรมคุมประพฤติมีการวางแผน และบริหารกำลังคนกลุ่มที่มีทักษะ และสมรรถนะสูง (Talent Management)	8 (2.5%)	117 (37.1%)	145 (46.0%)	45 (14.3%)	2.28	0.73	น้อย
3. กรมคุมประพฤติมีการจัด กำลังคนที่มีสมรรถนะเหมาะสม สอดคล้องกับการบรรจุภารกิจและ ความจำเป็นทั้งในปัจจุบันและใน อนาคต	6 (1.9%)	119 (37.8%)	155 (49.2%)	35 (11.1%)	2.31	0.69	น้อย
4. กรมคุมประพฤติมีการวิเคราะห์ สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) และสามารถระบุช่องว่าง ด้านความต้องการกำลังคน โดย จัดทำแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว	4 (1.3%)	88 (27.9%)	179 (56.8%)	44 (14.0%)	2.17	0.66	น้อย
5. กรมคุมประพฤติมีแนวทางหรือ วิธีการที่จะดึงดูดให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีทักษะ และสมรรถนะสูง	7 (2.2%)	77 (24.4%)	162 (51.4%)	69 (21.9%)	2.07	0.74	น้อย

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ด้านความสอดคล้อง เชิงยุทธศาสตร์	ระดับความสำเร็จ				ค่า เฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
	มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด			
6. ควบคุมประพัตติมีแผนสืบทอด ตำแหน่ง (Succession Plan) โดย การสร้างและพัฒนาบุคลากรให้ ก้าวไปสู่การเป็นผู้บริหารทุกระดับ	4 (1.3%)	94 (29.8%)	162 (51.4%)	55 (17.4%)	2.15	0.71	น้อย
7. ควบคุมประพัตติมีแผนการสร้าง และแผนการพัฒนาผู้บริหารอย่าง ต่อเนื่องในการบริหารราชการ	4 (1.3%)	131 (41.6%)	139 (44.1%)	41 (13.0%)	2.32	0.70	น้อย
ภาพรวม	-	-	-	-	2.28	0.55	น้อย

จากตารางที่ 4.9 ผลการศึกษาพบว่า ในด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งในภาพรวมระดับของความสำเร็จอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.28 เมื่อพิจารณาพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ควบคุมประพัตติมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้บรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.65 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ควบคุมประพัตติมีแนวทางหรือวิธีการที่จะดึงดูดให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีทักษะและสมรรถนะสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.07

ตารางที่ 4.10 ระดับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ด้านประสิทธิภาพของ การบริหารทรัพยากรบุคคล	ระดับความสำเร็จ				ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด			
1. กรมคุมประพฤติมีกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ มีความถูกต้องและทันเวลา	12 (3.8%)	131 (41.6%)	149 (47.3%)	23 (7.3%)	2.42	0.68	น้อย
2. กรมคุมประพฤติมีฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลได้จริง	12 (3.8%)	144 (45.7%)	137 (43.5%)	22 (7.0%)	2.46	0.68	น้อย
3. กรมคุมประพฤติมีการวิเคราะห์ความเหมาะสมและสะท้อนผลผลิตของบุคลากร ตลอดจนความคุ้มค่าในสัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องประมาณรายจ่าย	5 (1.6%)	140 (44.4%)	145 (46.0%)	25 (7.9%)	2.40	0.65	น้อย
4. กรมคุมประพฤติมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ	16 (5.1%)	182 (57.8%)	100 (31.7%)	17 (5.4%)	2.63	0.67	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ด้านประสิทธิภาพของ การบริหารทรัพยากรบุคคล	ระดับความสำเร็จ				ค่า เฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
	มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด			
5. ควบคุมประพฤตินี้การปรับปรุง หรือพัฒนากระบวนการและขั้นตอน การทำงานเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า	16 (5.1%)	186 (59.0%)	99 (31.4%)	14 (4.4%)	2.65	0.65	มาก
ภาพรวม	-	-	-	-	2.51	0.53	มาก

จากตารางที่ 4.10 ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลมีระดับของความสำเร็จในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.51 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ควบคุมประพฤตินี้การปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการและขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.65 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ควบคุมประพฤตินี้การวิเคราะห์ความเหมาะสมและสะท้อนผลผลิตของบุคลากร ตลอดจนความคุ้มค่า ในสัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องประมาณรายจ่าย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.40

ตารางที่ 4.11 ระดับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ด้านประสิทธิผลของ การบริหารทรัพยากรบุคคล	ระดับความสำเร็จ				ค่า เฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
	มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. ควบคุมประพฤตินี้การรักษาไว้ซึ่ง บุคลากรที่จำเป็นต่อการบรรลุน เป้าหมายพันธกิจขององค์กร	6 (1.9%)	105 (33.3%)	151 (41.9%)	53 (16.8%)	2.21	0.73	น้อย
2. ควบคุมประพฤตินี้การสนับสนุน ให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และการ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง	17 (5.4%)	156 (49.5%)	121 (38.4%)	21 (6.6%)	2.54	0.70	มาก

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ด้านประสิทธิผลของ การบริหารทรัพยากรบุคคล	ระดับความสำเร็จ				ค่า เฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
	20	175	103	17			
3. กรมคุมประพฤติมีการส่งเสริมให้ มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารและความรู้ เพื่อพัฒนา บุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร	20 (6.3%)	175 (55.6%)	103 (32.7%)	17 (5.4%)	2.63	0.68	มาก
4. กรมคุมประพฤติมีระบบการ บริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ที่เน้น ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และ ความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ สามารถจำแนกความแตกต่างและ จัดลำดับผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	17 (5.4%)	161 (51.1%)	113 (35.9%)	24 (7.6%)	2.57	0.69	มาก
5. บุคลากรของกรม ฯ มีความเข้าใจ ถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการ ปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงาน ของหน่วยงาน	12 (3.8%)	162 (51.4%)	121 (38.4%)	20 (6.3%)	2.54	0.67	มาก
ภาพรวม	-	-	-	-	2.50	0.56	น้อย

จากตารางที่ 4.11 ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมระดับความสำเร็จในการนำการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลมีระดับความสำเร็จ
อยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ กรมคุมประพฤติ
การส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ

และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.63 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ กรมคุมประพฤติมีการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจขององค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.21

ตารางที่ 4.12 ระดับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติด้านความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ด้านความพร้อมรับผิด	ระดับความสำเร็จ				ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด			
1. กรมคุมประพฤติมีความพร้อมรับผิดต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	13 (4.1%)	152 (48.3%)	129 (41.0%)	21 (6.7%)	2.52	0.67	มาก
2. กรมคุมประพฤติมีการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงานหลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน	21 (6.7%)	179 (56.8%)	98 (31.1%)	17 (5.4%)	2.66	0.67	มาก
3. กรมคุมประพฤติมีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล	39 (12.4%)	176 (55.9%)	90 (28.6%)	10 (3.2%)	2.79	0.68	มาก
4. กรมคุมประพฤติมีการกำหนดให้ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	16 (5.1%)	164 (52.1%)	118 (37.5%)	17 (5.4%)	2.59	0.65	มาก
ภาพรวม	-	-	-	-	2.64	0.57	มาก

จากตาราง 4.12 ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมระดับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.64 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ควบคุมประพฤติมีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.79 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ควบคุมประพฤติมีความพร้อมรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.52

ตารางที่ 4.13 ระดับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	ระดับความสำเร็จ				ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ควบคุมประพฤตินโยบายหรือมาตรการสร้างขวัญและกำลังใจ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการทำงาน และกิจกรรมของหน่วยงาน	15	96	146	58	2.22	0.79	น้อย
	(4.8%)	(30.5%)	(46.3%)	(18.4%)			
2. ควบคุมประพฤติมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ และการให้บริการแก่ประชาชน	19	161	117	18	2.58	0.68	มาก
	(6.0%)	(51.1%)	(37.1%)	(5.7%)			
3. ควบคุมประพฤติมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงาน อย่างเต็มที่โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว	10	108	140	57	2.24	0.77	น้อย
	(3.2%)	(34.3%)	(44.4%)	(18.1%)			
4. มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย	4	70	149	92	1.96	0.75	น้อย
	(1.3%)	(22.2%)	(47.3%)	(29.2%)			
5. มีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร และสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน	3	76	150	86	2.01	0.76	น้อย
	(1.0%)	(24.1%)	(47.6%)	(27.3%)			

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุล ระหว่างชีวิตกับการทำงาน	ระดับความสำเร็จ				ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด			
6. ควบคุมประพจน์มีการสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันโดยส่งเสริม ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหาร กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน และใน ระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ด้วยกันเอง	29 (9.2%)	150 (47.6%)	108 (34.3%)	28 (8.9%)	2.58	0.77	มาก
7. ควบคุมประพจน์มีการส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความ พร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้ พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ	18 (5.7%)	170 (54.0%)	103 (32.7%)	24 (7.6%)	2.58	0.71	มาก
8. ควบคุมประพจน์มีการจัดเตรียมและ พัฒนาแหล่งข้อมูล เพื่อส่งเสริมการ เรียนรู้ หรือการพัฒนาของบุคลากร	14 (4.4%)	156 (49.5%)	121 (38.4%)	24 (7.6%)	2.51	0.70	มาก
9. ควบคุมประพจน์มีการยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลตอบแทนแก่ ข้าราชการที่เป็นตัวอย่างในการมีผล การปฏิบัติดีเด่น	20 (6.3%)	164 (52.1%)	103 (32.7%)	28 (8.9%)	2.61	0.76	มาก
10. ควบคุมประพจน์มีบรรยากาศการ ทำงานที่เปิดกว้างทางความคิดและ สนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิดและทำ สิ่งใหม่ ๆ	12 (3.8%)	148 (47.0%)	127 (40.3%)	28 (8.9%)	2.47	0.70	น้อย
ภาพรวม	-	-	-	-	2.38	0.56	น้อย

จากตาราง 4.13 ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมระดับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมาใช้ อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.38 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ กรมคุมประพฤติมีการยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลตอบแทนแก่ข้าราชการที่เป็นตัวอย่างในการมีผลการปฏิบัติดีเด่น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.96

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ

ผู้ศึกษานำเสนอผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ โดยทำการศึกษาปัจจัยภายในองค์กร 5 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านผู้นำ/ผู้บริหาร ด้านบุคลากร และด้านการสื่อสารภายในองค์กร

3.1 ผลการวิเคราะห์ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ

- ค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลไปใช้ แสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.14 ภาพรวมปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
ด้านโครงสร้างองค์กร	2.62	0.52	มาก
ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	2.71	0.50	มาก
ด้านผู้นำ/ผู้บริหาร	2.63	0.51	มาก
ด้านบุคลากร	2.57	0.47	มาก
ด้านการสื่อสารภายในองค์กร	2.60	0.54	มาก
รวม	2.63	0.51	มาก

จากตารางที่ 4.14 ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมของปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.63 โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล มีค่าเฉลี่ย 2.71 และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.57 โดยมีรายละเอียดปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.15 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ ด้านโครงสร้างองค์กร

ด้านโครงสร้างองค์กร	ระดับความคิดเห็น				ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด			
1. กรมคุมประพฤติมีการจัดโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร	22 (7.0%)	208 (66.0%)	74 (23.5%)	11 (3.5%)	2.77	0.63	มาก
2. กรมคุมประพฤติมีความชัดเจนในนโยบายการบริหาร	24 (7.6%)	198 (62.9%)	86 (27.3%)	7 (2.2%)	2.76	0.62	มาก
3. กรมคุมประพฤติมีการแบ่งโครงสร้างและหน้าที่ในปัจจุบันที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	16 (5.1%)	171 (54.3%)	115 (36.5%)	13 (4.1%)	2.60	0.65	มาก
4. กรมคุมประพฤติมีการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมกับอัตรากำลัง ปริมาณงาน และขนาดสำนักงาน	12 (3.8%)	87 (27.6%)	160 (50.8%)	56 (17.8%)	2.17	0.76	น้อย

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ด้านโครงสร้างองค์การ	ระดับความคิดเห็น				ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด			
5. ควบคุมประพฤติมิการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่เอื้อให้บุคลากรสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว	30 (9.5%)	194 (61.6%)	81 (25.7%)	10 (3.2%)	2.77	0.66	มาก
รวม	-	-	-	-	2.62	0.52	มาก

จากตารางที่ 4.15 ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ ด้านโครงสร้างองค์การ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ควบคุมประพฤติมิการ จัดโครงสร้างองค์การที่สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การ และควบคุมประพฤติมิการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่เอื้อให้บุคลากรสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ควบคุมประพฤติมิการ จัดโครงสร้างที่เหมาะสมกับอัตรากำลัง ปริมาณงาน และขนาดสำนักงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.07

ตารางที่ 4.16 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	ระดับความคิดเห็น				ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ควบคุมประพฤติมิการกำหนดสมรรถนะบุคลากรที่จำเป็นของตำแหน่งงานไว้อย่างชัดเจน	28 (8.9%)	186 (59.0%)	90 (28.6%)	11 (3.5%)	2.73	0.67	มาก

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	ระดับความคิดเห็น				ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด			
2. ควบคุมประพฤติที่มีการกำหนดกระบวนการคัดเลือกเพื่อให้บุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด	26 (8.3%)	179 (56.8%)	97 (30.8%)	13 (4.1%)	2.69	0.68	มาก
3. ควบคุมประพฤติที่มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานของหน่วยงาน	38 (12.1%)	194 (61.6%)	75 (23.8%)	8 (2.5%)	2.83	0.66	มาก
4. ควบคุมประพฤติมีนโยบายและเป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	17 (5.4%)	156 (49.5%)	129 (41.0%)	13 (4.1%)	2.56	0.66	มาก
5. ควบคุมประพฤติมีเกณฑ์การประเมินเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ เหมาะสม ยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้	43 (13.7%)	174 (55.2%)	83 (26.3%)	15 (4.7%)	2.78	0.73	มาก
6. ควบคุมประพฤติมีระบบการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์	22 (7.0%)	174 (55.2%)	109 (34.6%)	10 (3.2%)	2.66	0.66	มาก
รวม	-	-	-	-	2.71	0.50	มาก

จากตารางที่ 4.16 ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.71 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่

กรมคุมประพฤติมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานของหน่วยงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83 และข้อที่มีเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ กรมคุมประพฤตินโยบายและเป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56

ตารางที่ 4.17 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้
ในกรมคุมประพฤติ ด้านผู้นำ/ผู้บริหาร

ด้านผู้นำ/ผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ผู้นำหรือผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยบริหารงานแบบเน้นผลงานและความสามารถ	23 (7.3%)	162 (51.4%)	114 (36.2%)	16 (5.1%)	2.61	0.70	มาก
2. ผู้นำหรือผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard	18 (5.7%)	185 (58.7%)	101 (32.1%)	11 (3.5%)	2.67	0.64	มาก
3. ผู้นำหรือผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอข้อมูลและข้อคิดเห็นในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของหน่วยงาน	13 (4.1%)	175 (55.6%)	108 (34.3%)	19 (6.0%)	2.58	0.67	มาก

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ด้านผู้นำ/ผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด			
4. ผู้นำหรือผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการทำงานแบบอิสระ คล่องตัว ยืดหยุ่น ไม่ยึดติดเคร่งครัดในกฎระเบียบ	8 (2.5%)	126 (40.0%)	157 (49.8%)	24 (7.6%)	2.38	0.66	น้อย
5. ผู้นำหรือผู้บริหารสนับสนุนให้มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน	50 (15.9%)	203 (64.4%)	56 (17.8%)	6 (1.9%)	2.96	0.62	มาก
6. ผู้นำหรือผู้บริหารมีการชี้แจงนโยบาย แนวทางปฏิบัติหรือปัญหาในการปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคลเป็นขั้นตอนชัดเจน	20 (6.3%)	164 (52.1%)	116 (36.8%)	15 (4.8%)	2.60	0.68	มาก
รวม	-	-	-	-	2.63	0.51	มาก

จากตารางที่ 4.17 ผลการศึกษาพบว่าในภาพรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุมาใช้ ด้านผู้นำ/ผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.63 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ผู้นำหรือผู้บริหารสนับสนุนให้มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้นำหรือผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการทำงานแบบอิสระ คล่องตัว ยืดหยุ่น ไม่ยึดติดเคร่งครัดในกฎระเบียบ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.38

ตารางที่ 4.18 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้
ในกรมคุมประพฤติ ด้านบุคลากร

ด้านบุคลากร	ระดับความคิดเห็น				ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด			
1. บุคลากรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เหมาะสม สัมกับ ภารกิจและหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมาย	14 (4.4%)	216 (68.6%)	81 (25.7%)	4 (1.3%)	2.76	0.55	มาก
2. บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจ กัน ในการทำงานเป็นอย่างดี	39 (12.4%)	218 (69.2%)	54 (17.1%)	4 (1.3%)	2.93	0.59	มาก
3. บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการ ปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานมี ประสิทธิภาพ	31 (9.8%)	207 (65.7%)	69 (21.9%)	8 (2.5%)	2.83	0.63	มาก
4. บุคลากรมีส่วนร่วมในการ วิเคราะห์และจัดทำแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคล	6 (1.9%)	115 (36.5%)	160 (50.8%)	34 (10.8%)	2.30	0.68	น้อย
5. บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) เป็นอย่างดี	7 (2.2%)	89 (28.3%)	176 (55.9%)	43 (13.7%)	2.20	0.68	น้อย
6. บุคลากรมีความพึงพอใจต่อ นโยบาย แผนงาน โครงการ และ มาตรการด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลขององค์กร	8 (2.5%)	136 (43.2%)	141 (44.8%)	26 (8.3%)	2.41	0.68	น้อย
รวม	-	-	-	-	2.57	0.47	มาก

จากตารางที่ 4.18 ผลการศึกษาพบว่าในภาพรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ด้านบุคลากร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.57 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานเป็นอย่างดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93 และปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล (HR Scorecard) เป็นอย่างดี โดยมีค่าเฉลี่ย 2.20

ตารางที่ 4.19 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ ด้านการสื่อสารภายในองค์กร

ด้านการสื่อสารภายในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด			
1. การติดต่อสื่อสารและประสานงานภายในองค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	16 (5.1%)	162 (51.4%)	127 (40.3%)	10 (3.2%)	2.59	0.63	มาก
2. การติดต่อประสานงานภายในองค์กรมีความสะดวก รวดเร็ว ครบถ้วน และถูกต้อง	14 (4.4%)	160 (50.8%)	32 (41.9%)	9 (2.8%)	2.58	0.62	มาก
3. การตีพิมพ์เอกสารหรือหนังสือแจ้งเวียนข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความชัดเจน	24 (7.6%)	171 (54.3%)	113 (35.9%)	7 (2.2%)	2.68	0.64	มาก
4. การมีช่องทางแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อร้องเรียน พร้อมตอบคำถามต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่องและถูกต้อง	18 (5.7%)	148 (47.0%)	132 (41.9%)	17 (5.4%)	2.54	0.68	มาก
รวม	-	-	-	-	2.60	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.19 ผลการศึกษาพบว่าในภาพรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ด้านการสื่อสารภายในองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.60 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ การติดประกาศหรือหนังสือแจ้งเวียนข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความชัดเจน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.68 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ การมีช่องทางแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อร้องเรียน พร้อมตอบคำถามต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่องและถูกต้อง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.54

3.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ

- ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ แสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.20 ภาพรวมปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ

สมการ	ตัวแปรอิสระ	ค่าคงที่	สัมประสิทธิ์				ค่าสถิติเอฟ	ค่า Sig .
			การถดถอย (B)	การถดถอยมาตรฐาน (Beta)	สหสัมพันธ์ (R)	การตัดสินใจ (R ²)		
1	โครงสร้างองค์กร	0.702	0.673	0.712	0.712	0.506	321.222	0.000
2	ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	0.513	0.719	0.739	0.739	0.546	376.417	0.000
3	ผู้นำ/ผู้บริหาร	0.464	0.759	0.786	0.786	0.618	505.816	0.000
4	บุคลากร	0.583	0.730	0.706	0.706	0.499	311.625	0.000
5	การสื่อสารภายในองค์กร	0.796	0.641	0.712	0.712	0.507	320.302	0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

จากตาราง 4.20 ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติมากที่สุด ได้แก่ ผู้นำหรือผู้บริหาร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเท่ากับ 0.618 และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติน้อยที่สุด ได้แก่ บุคลากร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเท่ากับ 0.499 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดของปัจจัยในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ปัจจัยภายในองค์การด้านโครงสร้างองค์การ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติร้อยละ 50.6 (ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเท่ากับ 0.506) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ค่าสถิติเอฟเท่ากับ 321.222 ค่า Sig. เท่ากับ 0.000) โดยโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ นั่นคือ เมื่อควบคุมปัจจัยอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ปัจจัยภายในองค์การด้านโครงสร้างองค์การสามารถอธิบายความผันแปรของความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติได้ในระดับค่อนข้างสูง โดยหากคะแนนโครงสร้างองค์การเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะทำให้ความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติสูงขึ้น 0.673 คะแนน (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.673)

2. ปัจจัยภายในองค์การด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติร้อยละ 54.6 (ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเท่ากับ 0.546) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ค่าสถิติเอฟเท่ากับ 376.417 ค่า Sig. เท่ากับ 0.000) โดยระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ นั่นคือ เมื่อควบคุมปัจจัยอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ปัจจัยภายในองค์การด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถอธิบายความผันแปรของความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติได้ในระดับค่อนข้างสูง โดยหากระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะทำให้ความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติสูงขึ้น 0.719 คะแนน (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.719)

2. ปัจจัยภายในองค์การด้านผู้นำหรือผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติร้อยละ 61.8 (ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเท่ากับ 0.618) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ค่าสถิติเอฟเท่ากับ 505.816 ค่า Sig. เท่ากับ 0.000) โดยผู้นำหรือผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ นั่นคือ เมื่อควบคุมปัจจัยอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว

ปัจจัยภายในองค์การด้านผู้นำหรือผู้บริหารสามารถอธิบายความผันแปรของความสำเร็จในการนำ การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุมาใช้ในการรวมประพฤติได้สูง โดยหากคะแนนด้านผู้นำ หรือผู้บริหารเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะทำให้ความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบ สมดุมาใช้ในการรวมประพฤติสูงขึ้น 0.759 คะแนน (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.759)

3. ปัจจัยภายในองค์การด้านบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการบริหาร ทรัพยากรบุคคลแบบสมดุมาใช้ในการรวมประพฤติร้อยละ 49.9 (ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ เท่ากับ 0.499) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ค่าสถิติเอฟเท่ากับ 311.625 ค่า Sig. เท่ากับ 0.000) โดยปัจจัยด้านบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคล แบบสมดุมาใช้ในการรวมประพฤติ นั่นคือ เมื่อควบคุมปัจจัยอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ปัจจัยภายใน องค์การด้านบุคลากรสามารถอธิบายความผันแปรของความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากร บุคคลแบบสมดุมาใช้ในการรวมประพฤติได้ประมาณครึ่งหนึ่งของความสำเร็จทั้งหมด โดยหาก คะแนนด้านบุคลากรเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะทำให้ความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคล แบบสมดุมาใช้ในการรวมประพฤติสูงขึ้น 0.730 คะแนน (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.730)

4. ปัจจัยภายในองค์การด้านการสื่อสารภายในองค์การ จะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการ นำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุมาใช้ในการรวมประพฤติสูงถึงร้อยละ 50.7 (ค่าสัมประสิทธิ์ การตัดสินใจเท่ากับ 0.507) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ค่าสถิติเอฟเท่ากับ 320.302 ค่า Sig. เท่ากับ 0.000) โดยปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จใน การนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุมาใช้ในการรวมประพฤติ นั่นคือ เมื่อควบคุมปัจจัย อื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ปัจจัยภายในองค์การด้านการสื่อสารภายในองค์การ สามารถอธิบายความผัน แปรของความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุมาใช้ในการรวมประพฤติได้ ประมาณครึ่งหนึ่งของความสำเร็จทั้งหมด โดยหากคะแนนด้านการสื่อสารภายในองค์การเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะทำให้ความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุมาใช้ในการรวม ประพฤติสูงขึ้น 0.641 คะแนน (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.641)

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาปัญหาอุปสรรคของการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ

ผู้วิจัยทำการศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ และนำเสนอผลการศึกษา 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการนำเสนอผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ ส่วนที่สองเป็นการนำเสนอผลการศึกษาข้อเสนอแนะในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ ดังนี้

ตารางที่ 4.21 ปัญหาและอุปสรรคในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ

ลำดับที่	ปัญหาและอุปสรรคด้านต่าง ๆ	จำนวน
ด้านโครงสร้างองค์กร		
1	ระบบงานและ โครงสร้างของหน่วยงานไม่เอื้ออำนวยต่อการนำระบบดังกล่าวมาใช้งาน ทำให้เกิดความยุ่งยากมากขึ้น	1
รวม		1
ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล		
1	การประเมินผลไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรอย่างแท้จริง หลายโครงการดูสวยงาม แต่ไม่สามารถปฏิบัติได้จริง หรือปฏิบัติได้จริงไม่ถึงร้อยละ 50 ของ HR ทั้งหมด	6
2	การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นการวางแผนการบริหารจากบนลงล่างและผู้วางแผนไม่มีความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง การวางแผนงานยังไม่ดีเท่าที่ควร ยังไม่สามารถเชื่อมโยงการทำงานทั้งองค์กรได้ ขีดระบบการทำงานแบบเดิมล้าสมัย ไม่ทันต่อเทคโนโลยีและไม่เปิดใจเปลี่ยนความคิดทัศนคติเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ	3

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ลำดับที่	ปัญหาและอุปสรรคด้านต่าง ๆ	จำนวน
3	หน่วยงานยังขาดการบริหารจัดการที่ดี จึงยากที่จะจัดการในภาพรวมของกรมได้ การส่งแผนงานและผลการดำเนินงานต่าง ๆ ล่าช้า ความล่าช้าของสายการบังคับบัญชา รวมทั้งความล่าช้าที่เกิดจากการที่ขาดการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง	3
4	การเรียนรู้ HR ยังไม่เป็นระบบ และไม่ต่อเนื่อง รวมทั้งขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรหลายระดับ	2
5	การขาดการบูรณาการงาน ขาดการทำงานที่เป็นระบบ ไม่มีมาตรฐานของงาน งานอย่างเดียวกันทำหลายแบบ	2
รวม		16
ด้านผู้นำ/ผู้บริหาร		
1	ผู้บริหารมีอคติต่อผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนเท่าที่ควร ผู้บริหารไม่ยอมรับคำแนะนำของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งผู้บริหารไม่เป็นกลางเห็นแก่พรรคพวก	8
รวม		8
ด้านบุคลากร		
1	บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจ การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล อาจจะเป็นไปไม่ได้ถ้าหากไม่มีการแก้ไขในจุดนี้อาจทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลขาดสมดุลหรือขาดประสิทธิภาพไป	25
2	บุคลากรมีความอ่อนล้า เนื่องกับการทำงานมากเกินไป ไม่รับวิทยาการใหม่ๆ เอกสารการประเมินมีมากต้องเสียเวลากับการทำเอกสารในการประเมิน มากกว่าการปฏิบัติงาน จำนวนบุคลากรน้อยกว่าปริมาณงาน ทำให้บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร	12

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ลำดับที่	ปัญหาและอุปสรรคด้านต่าง ๆ	จำนวน
3	คณะทำงานหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ขาดความรู้ความเข้าใจใน วัตถุประสงค์ ทิศทางการดำเนินงาน ระบบการบริหารราชการและ การประเมินผลงานในรูปแบบใหม่ และไม่ศึกษายุทธศาสตร์ให้ ชัดเจน ไม่ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในสังกัดทราบหรือเรียนรู้ รวมทั้งขาดความพร้อมในการปฏิบัติงาน	10
4	การไม่คำนึงถึงศักยภาพด้านความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง มีการ ดัดยัดในกรอบอาวุโสเกินไป ทำให้บางที่บางแห่งบุคลากรขาด ความรู้ความสามารถและความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองให้ สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ ทำให้กระทบต่อองค์การในภาพรวม	2
5	บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องหลักยุทธศาสตร์ และการ ประเมินสมรรถนะเป็นอย่างมาก จึงทำให้การถ่ายทอดภายใน สำนักงานขาดความชัดเจนและขาดความเข้าใจ	1
6	เจ้าหน้าที่ของกรมมีความแคบทางความคิด ไม่ค่อยยอมรับเปิด โอกาสหรือรับความคิดใหม่ ๆ มีการแก่งแย่งความดีความชอบ เพราะได้รับจัดสรรน้อย ทำให้ไม่มีความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจกัน เจ้าหน้าที่มีการเสแสร้งกันไม่จริงใจต่อกันเพราะกลัวคนอื่นได้ดีกว่า	1
รวม		51
ด้านการสื่อสารภายในองค์การ		
1	การประสานงานระหว่างสำนักงานกับกรมยังขาดความชัดเจน เช่น กรมไม่สามารถให้ข้อมูลได้ถูกต้อง การทำความเข้าใจกับ ผู้ปฏิบัติงานยังไม่สามารถสร้างความเข้าใจได้ตรงกัน	2
รวม		2

จากตาราง 4.21 ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลซึ่งกลุ่มตัวอย่างจำนวน 69 ราย ได้แสดงความคิดเห็น โดยนำมารวบรวมเป็นหมวดหมู่ และแยกออกเป็นด้านต่าง ๆ โดยผลการศึกษาพบว่า ด้านที่มีผู้ แสดงความคิดเห็นว่าเป็นปัญหาอุปสรรคมากที่สุดคือ ด้านบุคลากร ซึ่งมีจำนวน 51 ราย และด้านที่ คิดว่าเป็นปัญหาอุปสรรคน้อยที่สุดคือ ด้านโครงสร้างองค์การ ซึ่งมีเพียง 1 ราย เท่านั้น

ตารางที่ 4.22 ข้อเสนอแนะในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ

ลำดับที่	ข้อเสนอแนะในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้	จำนวน
1	กรมคุมประพฤติควรดำเนินการอบรมให้ความรู้ สร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้บุคลากรเห็นประโยชน์ของการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้และเกิดการยอมรับ และให้ความร่วมมือ	18
2	กรมคุมประพฤติควรมีการวางแผนงานให้เป็นรูปธรรม และครอบคลุมทุกด้าน โดยให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน มีความชัดเจนว่าเป้าหมายของงานคืออะไร มีขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร โดยเริ่มจากหน่วยงานย่อยในองค์กรก่อน	10
3	ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ และเป็นแกนนำในการดำเนินการ โดยปฏิบัติตามหลักการ และยอมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติงาน พิจารณาผลงานอย่างตรงไปตรงมา ยุติธรรม และปฏิบัติตนต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเอง และเสมอภาค	10
4	กรมคุมประพฤติควรคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถมาปฏิบัติงานในส่วนนี้ ซึ่งบุคลากรที่ทำหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ ควรมีความรู้ในเรื่องนี้อย่างแท้จริง ถูกต้อง สามารถถ่ายทอดความรู้นั้นไปสู่บุคลากรคนอื่นขององค์กรได้	6
5	กรมคุมประพฤติควรคัดเลือกบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่ใหม่ ตามความรู้ความสามารถหรือความถนัด จัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับปริมาณงาน ควรมีการจัดสวัสดิการที่จำเป็นให้แก่บุคลากร มีการสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรมากขึ้น	4
6	กรมคุมประพฤติควรจัดโครงการเพื่อบริหารจัดการความรู้ แบ่งปันความรู้ต่าง ๆ ในองค์กรให้มากขึ้น รวมทั้งควรมีระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร	4

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

ลำดับที่	ข้อเสนอแนะในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุมาใช้	จำนวน
7	กรมคุมประพฤติควรจัดระบบการบริหารสำนักงานใหม่ จัดระบบเอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนในการปฏิบัติงานใหม่ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยต้องพยายามลดขั้นตอนต่าง ๆ ให้น้อยลง เพื่อแบ่งเบาภาระงานของบุคลากรในระดับปฏิบัติ ให้มีเวลาในการพัฒนาตนเอง และคุณภาพของงานมากขึ้น	3
8	กรมคุมประพฤติควรเพิ่มอัตรากำลัง และเพิ่มงบประมาณในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอัตรากำลัง และการพัฒนาบุคลากรให้มากขึ้น ให้การสนับสนุนการพัฒนาทั้งบุคลากรหลักของกรม และบุคลากรฝ่ายสนับสนุน	3
9	ผู้บริหารระดับสูงควรมีการกระจายอำนาจให้แก่ผู้บริหารในระดับรองลงมา เพื่อให้มีการบังคับบัญชาเป็นขั้นตอน ไม่เลือกปฏิบัติ เลิกระบบอุปถัมภ์อันเป็นสิ่งที่ทำให้ระบบงานเสียหาย ผู้บริหารควรมีการพัฒนาตนเองให้มีความทันสมัย ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดอยู่กับระบบและวัฒนธรรมเก่า ๆ	2
10	กรมคุมประพฤติควรมีการสำรวจปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำระบบดังกล่าวมาใช้งาน เพื่อที่จะได้ทำการแก้ไข และป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างจริงจัง และมีความจริงใจในการแก้ไขปัญหา	2
11	กรมคุมประพฤติควรมีการส่งรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ และสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาและวางแนวทางในการปฏิบัติงานได้	1

จากตาราง 4.22 ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลซึ่งกลุ่มตัวอย่างจำนวน 60 ราย ได้แสดงความคิดเห็น โดยนำมารวบรวมเป็นหมวดหมู่ และแยกออกเป็นประเด็นต่าง ๆ ตามลำดับ โดยประเด็นที่มีผู้แสดงความคิดเห็นมากที่สุดคือ กรมคุมประพฤติควรดำเนินการอบรมให้ความรู้ สร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้บุคลากรเห็นประโยชน์ของการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุมาใช้และเกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือ ซึ่งมีจำนวน 18 ราย และประเด็นที่มีผู้แสดงความคิดเห็นน้อยที่สุดคือ กรมคุมประพฤติควรมีการส่งรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ และสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาและวางแนวทางในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งมีเพียง 1 ราย เท่านั้น

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ สรุปผลการศึกษาที่สำคัญ 3 หัวข้อ ได้แก่ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยมีประเด็นสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ

1.1.3 เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคของการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ

1.1.4 เพื่อเสนอแนวทางเสริมสร้างความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

- 1) ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ ข้าราชการกรมคุมประพฤติทั้งหมด จำนวน 1,489
- 2) กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 315 คน โดยคำนวณตามสูตรของทาโร ยามาเน่ และในการเก็บข้อมูล สามารถเก็บได้ครบทั้ง 315 คน คิดเป็นร้อยละ 100

1.2.2 เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือแบบสอบถามโดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล โดยลักษณะคำถามเป็นแบบให้เลือกตอบ ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลด้านปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ โดยลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำ

บริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ โดยลักษณะคำถาม เป็นแบบปลายปิด ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคของการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้กรมคุมประพฤติ โดยลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด และได้มีการ ตรวจสอบแบบสอบถามโดยอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน โดยนำแบบสอบถาม ไปทดลองก่อนใช้จริง (Pretest) เพื่อวัดความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม จำนวน 30 ชุด แล้วนำผลที่ได้ มาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแบบสอบถามด้วยการตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือวิจัยโดย วิธีสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient Method) ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.97

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้มาจากแหล่งข้อมูล 2 แหล่งคือ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลในการตอบแบบสอบถาม โดยได้นำแบบสอบถามจำนวน 315 ชุด แจกให้ข้าราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และสามารถรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมาครบ ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่แจกออกไป และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งเป็นแนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งงานวิจัย โดยรวบรวมได้จากการค้นคว้าเอกสารที่เป็น บทความทางวิชาการ รายงานการวิจัย เอกสารสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่เก็บมาได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล แล้ว นำมาใส่รหัส ในการวิเคราะห์ข้อมูล และประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ โดยการ วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยนำมาหาค่าความถี่และค่าร้อยละ และการวิเคราะห์ความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุม ประพฤติ วิเคราะห์โดยนำมาหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การ ถดถอยเชิงพหุ โดยใช้คำถามแบบประมาณค่า 4 ตัวเลือก น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไป

ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 68 และส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31 – 40 ปี จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 46.7 เป็นผู้ที่มีการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 242 คน คิดเป็นร้อยละ 76.8 ซึ่ง ส่วนใหญ่สังกัดสำนักงานคุมประพฤติจังหวัด จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 53.3 และเป็นผู้ที่ดำรง ตำแหน่งงานประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการเป็นส่วนใหญ่ โดยมีจำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 35.2 และส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งในระยะเวลา 6 – 15 ปี จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 47.9 และมี ระดับเงินเดือน 10,000 – 20,000 บาท จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 54.9

1.3.2 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์

1) ผลการศึกษาระดับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ

ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.46 และเมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.64 รองลงมาคือ ด้านประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.51 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.50 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.38 และ ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.28 ตามลำดับ โดยรายละเอียดในแต่ละด้านสรุปได้ดังนี้

(1) ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.28 ซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญทั้ง 7 เรื่อง และในประเด็นย่อยส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย มีเพียงประเด็นกรมคุมประพฤติมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.65 ส่วนประเด็นย่อยอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยตามลำดับ ดังนี้ กรมคุมประพฤติมีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่องในการบริหารราชการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.32 กรมคุมประพฤติมีการจัดกำลังคนที่มีสมรรถนะเหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.31 กรมคุมประพฤติมีการวางแผนและบริหารกำลังคนกลุ่มที่มีทักษะและสมรรถนะสูง (Talent Management) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.28 กรมคุมประพฤติมีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) และสามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคน โดยจัดทำแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.17 กรมคุมประพฤติมีแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) โดยการสร้างและพัฒนาบุคลากรให้ก้าวไปสู่การเป็นผู้บริหารทุกระดับ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.15 กรมคุมประพฤติมีแนวทางหรือวิธีการที่จะดึงดูดให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีทักษะและสมรรถนะสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.07

(2) ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.51 ซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญทั้ง 5 เรื่อง และมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2 เรื่อง คือ กรมคุมประพฤติมีการปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการและขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ 2.65 รองลงมา คือ กรมคุมประพฤติมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ

มาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.63 ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยมี 3 เรื่องตามลำดับ ดังนี้ กรมคุมประพฤติมีฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลได้จริง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.46 กรมคุมประพฤติมีกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้ง การพัฒนาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ มีความถูกต้องและทันเวลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.42 กรมคุมประพฤติมีการวิเคราะห์ความเหมาะสมและสะท้อนผลผลิตของบุคลากร ตลอดจนความคุ้มค่า ในสัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องประมาณรายจ่ายมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.40

(3) ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย โดยมีความเฉลี่ยเท่ากับ 2.50 ซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญทั้ง 5 เรื่อง โดยค่าเฉลี่ยส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก มีเพียงประเด็นกรมคุมประพฤติมีการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจขององค์กรที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย คือ 2.21 ซึ่งค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมาก คือ กรมคุมประพฤติมีการส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.63 รองลงมา คือ กรมคุมประพฤติมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.57 โดยมีประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ กรมคุมประพฤติมีการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ บุคลากรของกรมฯ มีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.54

(4) ด้านความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จด้านความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความเฉลี่ยเท่ากับ 2.64 ซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญทั้ง 4 เรื่อง และทุกเรื่องมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรื่องที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ กรมคุมประพฤติมีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีความเฉลี่ยเท่ากับ 2.79 รองลงมา คือ กรมคุมประพฤติมีการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน มีค่าเฉลี่ย 2.66 กรมคุมประพฤติมีการกำหนดให้ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

2.59 กรมคุมประพฤติมีความพร้อมรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.52 ตามลำดับ

(5) ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ผลการศึกษา พบว่า ความสำเร็จด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานในภาพรวมอยู่ใน ระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.38 ซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญทั้ง 10 เรื่องโดยมีค่าเฉลี่ยมาก และน้อยเท่ากันคือ 5 เรื่อง ดังนี้ ค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ กรมคุมประพฤติ มีการยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลตอบแทนแก่ข้าราชการที่เป็นตัวอย่างในการมีผลการปฏิบัติดีเด่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61 รองลงมามีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 2.58 จำนวน 3 เรื่อง ได้แก่ กรมคุมประพฤติ มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน กรม คุมประพฤติมีการสร้างสรรค์วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน โดยส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่าง ผู้บริหาร กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานและในระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยตนเอง กรม คุมประพฤติมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์การให้ พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ และค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมากที่มีค่าต่ำที่สุด คือ กรมคุมประพฤติ มีการจัดเตรียมและพัฒนาแหล่งข้อมูล เพื่อเสริมการเรียนรู้ หรือการพัฒนาของบุคลากร ส่วน ประเด็นที่มีระดับของความสำเร็จน้อยเรียงตามลำดับ ดังนี้ กรมคุมประพฤติมีบรรยากาศการทำงาน ที่เปิดกว้างทางความคิดและสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิดและทำสิ่งใหม่ ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.47 กรมคุมประพฤติมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่โดยไม่สูญเสีย รูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.28 กรมคุมประพฤตินโยบาย/มาตรการสร้างขวัญ และกำลังใจ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการทำงานและกิจกรรมของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.22 มีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและ สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.01 และ มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย มีค่าเฉลี่ย 1.96

2) ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำการบริหารทรัพยากร บุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ

(1) ผลการศึกษาค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำการ บริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้

ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จใน การนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.63 และเมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.71 รองลงมาก็คือ ด้านผู้นำ/ผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.63 ด้านโครงสร้างองค์การ

มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62 ด้านการสื่อสารภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.60 ด้านบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 2.57 ตามลำดับ โดยรายละเอียดในแต่ละด้านสรุปได้ดังนี้

- ด้านโครงสร้างองค์การ ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62 เมื่อพิจารณาประเด็นรายละเอียดต่าง ๆ แล้ว พบว่า ส่วนใหญ่ปัจจัยด้านโครงสร้างและการบริหารอยู่ในระดับมาก มีเพียงประเด็นกรมคุมประพฤติมีการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมกับอัตรากำลัง ปริมาณงาน และขนาดสำนักงานเท่านั้นที่มีระดับปัจจัยอยู่ในระดับน้อย โดยปัจจัยเรื่องกรมคุมประพฤติมีการจัดโครงสร้างและการบริหารที่สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การ และกรมคุมประพฤติมีการกระจายอำนาจตัดสินใจที่เอื้อให้บุคลากรสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว เป็นปัจจัยที่มีการนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลในกรมคุมประพฤติมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77 รองลงมาคือประเด็นกรมคุมประพฤติมีความชัดเจนในนโยบายการบริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76 ส่วนประเด็นที่มีระดับการนำไปใช้ต่ำที่สุดได้แก่ กรมคุมประพฤติมีการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมกับอัตรากำลัง ปริมาณงาน และขนาดสำนักงาน มีค่าเฉลี่ย 2.07

- ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ผลการศึกษาพบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.71 และเมื่อพิจารณาประเด็นรายละเอียดต่าง ๆ แล้ว พบว่า ปัจจัยด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคลทุกประเด็นอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยเรื่อง กรมคุมประพฤติมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานของหน่วยงาน เป็นปัจจัยที่มีการนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลในกรมคุมประพฤติมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83 รองลงมาคือประเด็นกรมคุมประพฤติมีเกณฑ์การประเมินเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ เหมาะสม ยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78 ส่วนประเด็นที่มีระดับการนำไปใช้ต่ำที่สุดได้แก่ กรมคุมประพฤติมีนโยบายและเป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 2.56

- ด้านผู้นำ/ผู้บริหาร ผลการศึกษาพบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.63 โดยเมื่อพิจารณาประเด็นรายละเอียดต่าง ๆ แล้ว พบว่า ปัจจัยด้านผู้นำ/ผู้บริหารส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยเรื่องผู้นำหรือผู้บริหารสนับสนุนให้มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน เป็นปัจจัยที่มีการนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลในกรมคุมประพฤติมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96 รองลงมาคือประเด็นผู้นำหรือผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์การบริหารทรัพยากร

บุคคลตามแนวทาง HR Scorecard มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.67 ส่วนประเด็นที่มีระดับการนำไปใช้ต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้นำหรือผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการทำงานแบบอิสระ คล่องตัว ยืดหยุ่น ไม่ยึดติดเคร่งครัดในกฎระเบียบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.38

- ด้านบุคลากร ผลการศึกษาพบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.57 โดยเมื่อพิจารณาประเด็นรายละเอียดต่าง ๆ แล้ว พบว่า ปัจจัยด้านบุคลากร ส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย โดยปัจจัยเรื่องบุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจกัน ในการทำงานเป็นอย่างดี เป็นปัจจัยที่มีการนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลในกรมคุมประพฤติมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93 รองลงมาคือประเด็นบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83 ส่วนประเด็นที่มีระดับการนำไปใช้ต่ำที่สุด ได้แก่ บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.20

- ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ผลการศึกษาพบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.60 โดยเมื่อพิจารณาประเด็นรายละเอียดต่าง ๆ แล้ว พบว่า ปัจจัยด้านบุคลากรอยู่ในระดับมากทุกประเด็น โดยปัจจัยเรื่องการติดประกาศหรือหนังสือแจ้งเวียนข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความชัดเจน เป็นปัจจัยที่มีการนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลในกรมคุมประพฤติมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.68 รองลงมาคือประเด็นการติดต่อสื่อสารและประสานงานภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.59 ส่วนประเด็นที่มีระดับการนำไปใช้ต่ำที่สุด ได้แก่ การมีช่องทางแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อร้องเรียน พร้อมตอบคำถามต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่องและถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.54

(2) ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติมากที่สุด ได้แก่ ผู้นำหรือผู้บริหาร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเท่ากับ 0.618 รองลงมา ได้แก่ ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเท่ากับ 0.546 การสื่อสารภายในองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเท่ากับ 0.507 โครงสร้างองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเท่ากับ 0.506 และบุคลากร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเท่ากับ 0.499 โดยรายละเอียดอิทธิพลของปัจจัยในด้านต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

- ด้านโครงสร้างองค์การ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายในองค์การ ด้านโครงสร้างองค์การ จะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล มาใช้ในกรมคุมประพฤติร้อยละ 50.6 (ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเท่ากับ 0.506) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ค่าสถิติเอฟเท่ากับ 321.222 ค่า Sig. เท่ากับ 0.000) โดยโครงสร้างและการบริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ใน กรมคุมประพฤติ นั่นคือ เมื่อควบคุมปัจจัยอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ปัจจัยภายในองค์การด้านโครงสร้าง และการบริหารสามารถอธิบายความผันแปรของความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคล แบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติได้ในระดับค่อนข้างสูง โดยหากคะแนนโครงสร้างและการ บริหารเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะทำให้ความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมา ใช้ในกรมคุมประพฤติสูงขึ้น 0.673 คะแนน (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.673)

- ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายใน องค์การด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากร บุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติร้อยละ 54.6 (ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเท่ากับ 0.546) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ค่าสถิติเอฟเท่ากับ 376.417 ค่า Sig. เท่ากับ 0.000) โดยระบบ บริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคล แบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ นั่นคือ เมื่อควบคุมปัจจัยอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ปัจจัยภายในองค์การ ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถอธิบายความผันแปรของความสำเร็จในการนำการ บริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติได้ค่อนข้างสูง โดยหากระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะทำให้ความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบ สมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติสูงขึ้น 0.719 คะแนน (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.719)

- ด้านผู้นำหรือผู้บริหาร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายในองค์การด้าน ผู้นำหรือผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ ในกรมคุมประพฤติร้อยละ 61.8 (ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเท่ากับ 0.618) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 (ค่าสถิติเอฟเท่ากับ 505.816 ค่า Sig. เท่ากับ 0.000) โดยผู้นำหรือผู้บริหารมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ นั่นคือ เมื่อควบคุมปัจจัยอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ปัจจัยภายในองค์การด้านผู้นำหรือผู้บริหารสามารถ อธิบายความผันแปรของความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรม คุมประพฤติได้สูง โดยหากคะแนนด้านผู้นำหรือผู้บริหารเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะทำให้ความสำเร็จ ในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติสูงขึ้น 0.759 คะแนน (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.759)

- ด้านบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายในองค์กรด้านบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ ร้อยละ 49.9 (ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเท่ากับ 0.499) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ค่าสถิติเอฟเท่ากับ 311.625 ค่า Sig. เท่ากับ 0.000) โดยปัจจัยด้านบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ นั่นคือ เมื่อควบคุมปัจจัยอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ปัจจัยภายในองค์กรด้านบุคลากรสามารถอธิบายความผันแปรของความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติได้ประมาณครึ่งหนึ่งของความสำเร็จทั้งหมด โดยหากคะแนนด้านบุคลากรเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะทำให้ความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติสูงขึ้น 0.730 คะแนน (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.730)

- ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายในองค์กรด้านการสื่อสารภายในองค์กร จะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติสูงถึงร้อยละ 50.7 (ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเท่ากับ 0.507) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ค่าสถิติเอฟเท่ากับ 320.302 ค่า Sig. เท่ากับ 0.000) โดยปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ นั่นคือ เมื่อควบคุมปัจจัยอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ปัจจัยภายในองค์กรด้านการสื่อสารภายในองค์กร สามารถอธิบายความผันแปรของความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติได้ประมาณครึ่งหนึ่งของความสำเร็จทั้งหมด โดยหากคะแนนด้านการสื่อสารภายในองค์กรเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะทำให้ความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติสูงขึ้น 0.641 คะแนน (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.641)

3) ผลการศึกษาปัญหาอุปสรรคของการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ

ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลซึ่งกลุ่มตัวอย่างจำนวน 69 ราย ได้แสดงความคิดเห็น โดยนำมารวบรวมเป็นหมวดหมู่ และแยกออกเป็นด้านต่าง ๆ โดยด้านที่มีผู้แสดงความคิดเห็นว่าเป็นปัญหาอุปสรรคมากที่สุดคือ ด้านบุคลากร ซึ่งมีจำนวน 51 ราย รองลงมาคือ ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล มีจำนวน 16 ราย ด้านผู้นำ/ผู้บริหาร มีจำนวน 8 ราย ด้านการสื่อสารภายในองค์กร มีจำนวน 2 ราย และด้านที่คิดว่าเป็นปัญหาอุปสรรคน้อยที่สุดคือ ด้านโครงสร้างองค์กร มีจำนวน 1 ราย โดยรายละเอียดในแต่ละด้านสรุปได้ดังนี้

(1) ด้านบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า เรื่องที่เป็นปัญหาอุปสรรคมากที่สุดคือ บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจ การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล อาจจะเบื้อ ไม่มีเวลาศึกษา ซึ่งถ้าหากไม่มีการแก้ไขในจุดนี้อาจทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลขาดสมดุลหรือขาดประสิทธิภาพไป มีจำนวน 25 ราย รองลงมาคือ บุคลากรมีความอ่อนล้า เนื่องกับการทำงานมากเกินไป ไม่รับวิทยาการใหม่ ๆ เอกสารการประเมินมีมากต้องเสียเวลากับการทำเอกสารในการประเมินมากกว่าการปฏิบัติงาน จำนวนบุคลากรน้อยกว่าปริมาณงาน ทำให้บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร มีจำนวน 12 ราย คณะทำงานหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ขาดความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ ทิศทางการดำเนินงาน ระบบการบริหารราชการและการประเมินผลงานในรูปแบบใหม่ และไม่ศึกษายุทธศาสตร์ให้ชัดเจน ไม่ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในสังกัดทราบหรือเรียนรู้ รวมทั้งขาดความพร้อมในการปฏิบัติงาน จำนวน 10 ราย การไม่คำนึงถึงศักยภาพด้านความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง มีการคิดยึดในกรอบอาวุโสเกินไป ทำให้บางที่บางแห่งบุคลากรขาดความรู้ความสามารถและความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ ทำให้กระทบต่อองค์การในภาพรวม จำนวน 2 ราย และเรื่องที่มีผู้ให้ความคิดเห็นว่าเป็นปัญหาอุปสรรคน้อยที่สุดซึ่งมีจำนวนเท่ากัน 2 เรื่อง คือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องหลักยุทธศาสตร์ และการประเมินสมรรถนะเป็นอย่างมาก จึงทำให้การถ่ายทอดภายในสำนักงานขาดความชัดเจนและขาดความเข้าใจ เจ้าหน้าที่ของกรมมีความแคบทางความคิด ไม่ค่อยยอมรับเปิดโอกาสหรือรับความคิดเห็นใหม่ ๆ มีการแก่งแย่งความดีความชอบ เพราะได้รับจัดสรรน้อย ทำให้ไม่มีความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจกัน เจ้าหน้าที่มีการเสแสร้งกันไม่จริงใจต่อกันเพราะกลัวคนอื่นได้ดีกว่า มีจำนวน 1 ราย

(2) ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ผลการศึกษาพบว่า เรื่องที่เป็นปัญหาอุปสรรคมากที่สุดคือ การประเมินผลไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การอย่างแท้จริง หลายโครงการดูสวยงาม แต่ไม่สามารถปฏิบัติได้จริง หรือปฏิบัติได้จริงไม่ถึงร้อยละ 50 ของ HR ทั้งหมด มีจำนวน 6 ราย รองลงมาคือ การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นการวางแผนการบริหารจากบนลงล่างและผู้วางแผนไม่มีความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง การวางแผนงานยังไม่ดีเท่าที่ควร ยังไม่สามารถเชื่อมโยงการทำงานทั้งองค์การได้ ยึดระบบการทำงานแบบเดิมล้าสมัย ไม่ทันต่อเทคโนโลยี และไม่เปิดใจเปลี่ยนความคิดทัศนคติเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และหน่วยงานยังขาดการบริหารจัดการที่ดี จึงยากที่จะจัดการในภาพรวมของกรมได้ การส่งแผนงานและผลการดำเนินงานต่าง ๆ ล่าช้า ความล่าช้าของสายการบังคับบัญชา รวมทั้งความล่าช้าที่เกิดจากการที่ขาดการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ซึ่งมีจำนวน เท่ากันคือ 3 ราย สำหรับเรื่องที่มีผู้ให้ความคิดเห็นน้อยที่สุดโดยมีจำนวนเท่ากัน 2 เรื่องคือ การเรียนรู้ HR ยังไม่เป็นระบบ และไม่ต่อเนื่อง รวมทั้งขาดการ

มีส่วนร่วมของบุคลากรหลายระดับ และการขาดการบูรณาการงาน ขาดการทำงานที่เป็นระบบ ไม่มีมาตรฐานของงาน งานอย่างเดียวกันทำหลายแบบ มีจำนวน 2 ราย

(3) ด้านผู้นำ/ผู้บริหาร ผลการศึกษาพบว่า เรื่องที่เป็นปัญหาอุปสรรค คือ ผู้บริหารมีอคติต่อผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนเท่าที่ควร ผู้บริหารไม่ยอมรับคำแนะนำของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งผู้บริหารไม่เป็นกลางเห็นแก่พรรคพวก มีผู้ให้ความคิดเห็นจำนวน 8 ราย

(4) ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า เรื่องที่เป็นปัญหาอุปสรรค คือ การประสานงานระหว่างสำนักงานกับกรมยังขาดความชัดเจน เช่น กรมไม่สามารถให้ข้อมูลได้ถูกต้อง การทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานยังไม่สามารถสร้างความเข้าใจได้ตรงกัน โดยมีผู้ให้ความคิดเห็นจำนวน 2 ราย

(5) ด้านโครงสร้างองค์กร ผลการศึกษาพบว่า เรื่องที่เป็นปัญหาอุปสรรค คือ ระบบงานและโครงสร้างของหน่วยงานไม่เอื้ออำนวยต่อการนำระบบดังกล่าวมาใช้งาน ทำให้เกิดความยุ่งยากมากขึ้น โดยมีผู้ให้ความคิดเห็น จำนวน 1 ราย

4) ข้อเสนอแนะแนวทางเสริมสร้างความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ

ข้อเสนอแนะแนวทางเสริมสร้างความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลซึ่งกลุ่มตัวอย่างจำนวน 60 ราย ได้แสดงความคิดเห็น โดยนำมารวบรวมเป็นหมวดหมู่ และแยกออกเป็นประเด็นต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้ กรมคุมประพฤติควรดำเนินการอบรมให้ความรู้ สร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้บุคลากรเห็นประโยชน์ของการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้และเกิดการยอมรับ และให้ความร่วมมือ มีจำนวน 18 ราย กรมคุมประพฤติควรมีการวางแผนงานให้เป็นรูปธรรม และครอบคลุมทุกด้าน โดยให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน มีความชัดเจนว่า เป้าหมายของงานคืออะไร มีขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร โดยเริ่มจากหน่วยงานย่อยในองค์กรก่อน มีจำนวน 10 ราย ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ และเป็นแกนนำในการดำเนินการ โดยปฏิบัติตามหลักการ และยอมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติงาน พิจารณาผลงานอย่างตรงไปตรงมา ยุติธรรม และปฏิบัติตนต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเอง และเสมอภาค มีจำนวน 10 ราย กรมคุมประพฤติควรคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มาปฏิบัติงานในส่วนนี้ ซึ่งบุคลากรที่ทำหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ ควรมีความรู้ในเรื่องนี้อย่างแท้จริง ถูกต้อง สามารถถ่ายทอดความรู้ นั้น ไปสู่บุคลากรคนอื่นขององค์กรได้ มีจำนวน 6 ราย กรมคุมประพฤติควรคัดเลือก

บุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่ใหม่ ตามความรู้ความสามารถหรือความถนัด จัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับปริมาณงาน ควรมีการจัดสวัสดิการที่จำเป็นให้แก่บุคลากร มีการสร้างแรงจูงใจสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรมากขึ้น มีจำนวน 4 ราย กรมคุมประพฤติควรจัดโครงการเพื่อบริหารจัดการความรู้ แบ่งปันความรู้ต่าง ๆ ในองค์กรให้มากขึ้น รวมทั้งควรมีระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร จำนวน 4 ราย กรมคุมประพฤติควรจัดระบบการบริหารสำนักงานใหม่ จัดระบบเอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนในการปฏิบัติงานใหม่ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยต้องพยายามลดขั้นตอนต่าง ๆ ให้น้อยลง เพื่อแบ่งเบาภาระงานของบุคลากรในระดับปฏิบัติ ให้มีเวลาในการพัฒนาตนเองและคุณภาพของงานมากขึ้น มีจำนวน 3 ราย กรมคุมประพฤติควรเพิ่มอัตราค่าจ้าง และเพิ่มงบประมาณในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอัตราค่าจ้าง และการพัฒนาบุคลากรให้มากขึ้น ให้การสนับสนุนการพัฒนาทั้งบุคลากรหลักของกรม และบุคลากรฝ่ายสนับสนุน มีจำนวน 3 ราย ผู้บริหารระดับสูงควรมีการกระจายอำนาจให้แก่ผู้บริหารในระดับรองลงมา เพื่อให้มีการบังคับบัญชาเป็นขั้นตอน ไม่เลือกปฏิบัติ เลิกระบบอุปถัมภ์อันเป็นสิ่งที่ทำให้ระบบงานเสียหาย ผู้บริหารควรมีการพัฒนาตนเองให้มีความทันสมัย ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดอยู่กับระบบและวัฒนธรรมเก่า ๆ มีจำนวน 2 ราย กรมคุมประพฤติควรมีการสำรวจปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำระบบดังกล่าวมาใช้งาน เพื่อที่จะได้ทำการแก้ไข และป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างจริงจัง และมีความจริงจังในการแก้ไขปัญหา มีจำนวน 2 ราย กรมคุมประพฤติควรมีการส่งรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ และสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาและวางแนวทางในการปฏิบัติงานได้ มีจำนวน 1 ราย

2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษานำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤตินั้น มีประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

2.1 ความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ

ภาพรวมในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ ผลการศึกษาพบว่ามีความสำเร็จ อยู่ในระดับน้อยนั้น ผู้ศึกษามีความคิดเห็นและนำเสนอ ดังนี้

1. ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จในการนำ การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ ด้านความ สอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับน้อย นั้น น่าจะสืบเนื่องจาก กรมคุมประพฤติยังขาดการจัดทำ แผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ แผนบริหารกำลังคนที่มีสมรรถนะเหมาะสม สอดคล้องกับการบรรลุภารกิจ แผนสืบทอดตำแหน่ง การวิเคราะห์สภาพกำลังคน และการจัดทำ แนวทางหรือวิธีการที่จะดึงดูดให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีทักษะและสมรรถนะสูง โดยในเรื่องดังกล่าว เป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมคุม ประพฤติเกิดการพัฒนาและเป็นระบบมากขึ้น ดังนั้น หากผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญในเรื่องนี้แล้ว นั้น อาจทำให้องค์กรไม่ประสบความสำเร็จหรืออาจเกิดปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ องค์กรได้ ซึ่งมีเพียงประเด็นกรมคุมประพฤตินโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเท่านั้น

เมื่อเทียบกับบรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า สอดคล้องกับสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดแพร่ (2551: 83-86) ที่ได้ นำแนวทางพัฒนาตามมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) มาใช้ในการประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลและ จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีมีคะแนนการประเมินสถานภาพการบริหาร ทรัพยากรบุคคลภายหลังการดำเนินงานเปรียบเทียบกับคะแนนการประเมินก่อนการดำเนินงาน เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 60.22 เป็นร้อยละ 86 ซึ่งส่งผลกระทบต่อเชิงบวกด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ทำให้ฝ่ายบริหารทั่วไปปรับเปลี่ยนการทำงานที่มุ่งเน้นเชิงยุทธศาสตร์เพื่อสนับสนุนการบรรลุ เป้าหมายของหน่วยงาน ทำให้เกิดการบูรณาการและการทำงานเป็นที่ระหว่างฝ่ายบริหารทั่วไป และงานพัฒนาบุคลากร ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับการนำแนวทาง HR Scorecard มาจัดทำแผนกลยุทธ์การ บริหารทรัพยากรบุคคลของกรมราชทัณฑ์ (2551: 7-16) ที่พบว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กรมราชทัณฑ์มีแผนทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรที่ชัดเจน และสามารถติดตาม ความก้าวหน้าของการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักของกรมราชทัณฑ์

และยังสอดคล้องกับศึกษาวิจัยด้าน Balanced Scorecard ที่เน้นการบริหารแบบสมดุล ขององค์กร โดยที่ HR Scorecard เป็นส่วนหนึ่งในการบริหารองค์กรด้านบริหารทรัพยากรบุคคล แบบสมดุล ซึ่งในเรื่องนี้สอดคล้องกับบรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของสุรศักดิ์ แซ่อึ้ง และคณะ (2547: 6) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องการนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้กับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร : กรณีศึกษา ศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ (เอ็มเทค) โดยได้นำ Balanced Scorecard มาปรับใช้

เพื่อแก้ปัญหาด้านการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ขาดความเชื่อมโยงสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุดแต่ละพันธกิจได้ โดยวิเคราะห์ว่าควรพัฒนา Balanced Scorecard ขึ้นสำหรับแต่ละพันธกิจ และพัฒนา KPI เพื่อช่วยจัดการ KPI ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ และนำไปสู่การประเมินผลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่หากดูจากคะแนนค่าเฉลี่ยที่ได้จากผลการศึกษาจะเห็นว่ามีความเฉลี่ยในระดับมากเพียง 2.51 เท่านั้น ซึ่งห่างจากคะแนนค่าเฉลี่ยในระดับน้อยช่วงสุดท้าย (1.76-2.50) เพียง 0.01 เท่านั้น ดังนั้น ถึงแม้ว่าด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล จะอยู่ในระดับมากก็ตาม แต่หากพิจารณารายชื่อแล้วจะเห็นว่า กรมคุมประพฤติยังขาดฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัย ที่จะนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้จริง อีกทั้ง การสรรหาคัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง พัฒนา เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ ยังเกิดความล่าช้าในการดำเนินการให้ทันตามเวลาที่กำหนด และยังขาดการวิเคราะห์ความเหมาะสมและสะท้อนผลผลิตของบุคลากร ตลอดจนความคุ้มค่าในสัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องงบประมาณรายจ่ายที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก หากกรมคุมประพฤติยังขาดกิจกรรมดังกล่าว หรือ ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ล่าช้า ก็จะทำให้เกิดผลต่อการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรในภาพรวมต่อไปได้

เมื่อเทียบกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า สอดคล้องกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2549 : 3-8) ได้กำหนดให้ส่วนราชการและจังหวัดจะต้องจัดทำกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด โดยเป็นกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวกับการกำหนดสัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องงบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการและจังหวัด มีความเหมาะสม และสะท้อนผลผลิตของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money) และกำหนดให้ส่วนราชการมีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

3. ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย น่าจะสืบเนื่องจาก

การที่กรมคุมประพฤติยังขาดแนวทางการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่จำเป็นต่อองค์กร และมีช่องทางการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองน้อย อีกทั้งการจัดทำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมคุมประพฤติยังไม่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาบางคนยังคงใช้ดุลพินิจมาประกอบในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญกับระบบนี้เท่าที่ควร ดังนั้น การนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงไม่ได้เป็นสิ่งชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้จริง ทำให้บุคลากรเห็นว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน กรมคุมประพฤติยังขาดการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น กรมคุมประพฤติควรหาแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ปลูกฝังให้บุคลากรรักองค์กร เพื่อป้องกันการเกิดสมองไหล และควรเพิ่มช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้/ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ให้มากขึ้น และควรจัดทำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมการทำงานในทุกด้าน ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความเที่ยงตรงและยุติธรรม พร้อมนี้ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรทุกคนมีการศึกษาเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองมากขึ้น ทั้งนี้ หากกรมคุมประพฤติยังไม่บริหารจัดการในเรื่องดังกล่าว อาจทำให้เป็นปัญหาในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรและส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กรต่อไปได้

เมื่อเทียบเคียงกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า สอดคล้องกับการนำแนวทางการพัฒนาตามมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) มาใช้ในการประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลและจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่ (2551: 83-86) ที่พบว่า สาเหตุที่ทำให้สถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลก่อนการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมีคะแนนไม่สูงนั้น (ร้อยละ 60.22) เกิดจากขาดการสื่อสารให้บุคลากรทราบ รวมทั้งการสร้างความเข้าใจต่อนโยบาย ทั้งที่บางเรื่องมีการดำเนินการและมีนโยบายที่ชัดเจนอยู่แล้ว ผลการประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สสจ.แพร่ ยังสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นต้องพัฒนา ได้แก่ อัตรากำลังคนที่ไม่เพียงพอ การรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง

และยังสอดคล้องกับการนำแนวทาง HR Scorecard มาจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมราชทัณฑ์ (2551 : 7-16) ที่กล่าวไว้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมราชทัณฑ์ มีกระบวนการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคลบนหลักรายการสมรรถนะ ได้รับ

การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการจัดการองค์ความรู้ มีระบบการประเมินบุคคล และกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม

4. ด้านความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ผลการศึกษาพบว่าความสำเร็จด้านความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สืบเนื่องจากการที่กรมคุมประพฤติมีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ยึดหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน เป็นสำคัญในการดำเนินงาน และยังมีการกำหนดให้ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้ในภาพรวมแล้วด้านความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมคุมประพฤติจะมีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก แต่หากพิจารณารายชื่อแล้ว เป็นที่น่าสังเกตว่าชื่อที่กรมคุมประพฤติมีความพร้อมรับผิดต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีผู้แสดงความคิดเห็นในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยเพียง 2.52 ซึ่งเมื่อเทียบกับคะแนนในระดับน้อยแล้วจะเห็นว่าห่างจากค่าเฉลี่ยช่วงสุดท้ายของคะแนนระดับน้อย (1.76-2.50) เพียง 0.02 เท่านั้น และเมื่อดูจากจำนวนผู้แสดงความคิดเห็นในระดับมากและระดับน้อยแล้วนั้น จะเห็นว่าห่างกันเพียง 7 % เท่านั้น ดังนั้น กรมคุมประพฤติควรให้ความสำคัญกับเรื่องความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมากกว่านี้ เพื่อให้ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เกิดการยอมรับและเชื่อมั่นจากบุคลากรของกรมฯ

เมื่อเทียบเคียงกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่าสอดคล้องกับการนำแนวทาง HR Scorecard มาจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมราชทัณฑ์ (2551 : 7-16) โดยหลังจากที่กรมราชทัณฑ์ได้ดำเนินการตามแผนฯ แล้ว ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมราชทัณฑ์เกิดความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ โดยมีกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลบนหลักรายการสมรรถนะ รวมถึงได้รับการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการจัดการองค์ความรู้ ตลอดจนมีระบบการประเมินบุคคล และกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม

5. ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ผลการศึกษาพบว่าความสำเร็จด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย สืบเนื่องจากการที่กรมคุมประเวดียังไม่มีนโยบายหรือมาตรการสร้างขวัญและกำลังใจ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการทำงานและกิจกรรมของหน่วยงาน ตลอดจนขาดการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้กับบุคลากร และการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพิ่มเติมให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร ซึ่งเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารควรจะให้

ความสำคัญกับเรื่องนี้ให้มาก อีกทั้ง ควรส่งเสริมสนับสนุนและเร่งให้มีการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าว เพื่อให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กรได้ แต่หากยังปล่อยให้เป็นอย่างนี้ จะก่อให้เกิดปัญหาสมองไปหลายในองค์กรได้

เมื่อเทียบเคียงกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่าสอดคล้องกับการนำแนวทางการพัฒนาตามมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) มาใช้ในการประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล และจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่ (2551 : 83-86) ที่กล่าวไว้ว่า ก่อนนำ HR Scorecard มาใช้ จะเห็นถึงปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นต้องพัฒนา โดยเฉพาะ บุคลากรขององค์กรที่ไม่พึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน แต่เมื่อนำ HR Scorecard มาใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ทำให้ผลการประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลภายหลังการดำเนินงานเปรียบเทียบกับคะแนนการประเมินก่อนการดำเนินงานเพิ่มขึ้น และส่งผลกระทบต่อเชิงบวกทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้นด้วย

นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทพรอคเตอร์ แอนด์แกมเบิ้ล เทรดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด (Procter & Gamble Trading (Thailand) Ltd.) ของจิตติพร ชมพูคำ (2547 : 85-98) ที่กล่าวไว้ว่าความสำเร็จที่เกิดขึ้นจะต้องมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยส่วนหนึ่งที่สำคัญ คือ การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน โดยให้บุคลากรปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เป็นเอกลักษณ์และมีพลัง รวมถึงการสร้างบรรยากาศความเชื่อมั่นที่สนับสนุนให้เกิดความแตกต่างและอิสระในการทดลองที่ไร้พรมแดน ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้นำมาสู่ความสำเร็จของบริษัทพีแอนด์จี

2.2 ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ

ภาพรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลไปใช้ ผลการศึกษาพบว่าอยู่ในระดับมาก นั้น ผู้ศึกษามีความคิดเห็น และนำเสนอ ดังนี้

1) ด้านโครงสร้างองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สืบเนื่องจากการจัดโครงสร้างของกรมคุมประพฤติมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของกรมฯ และมีนโยบายการบริหารที่ชัดเจน อีกทั้ง กรมคุมประพฤตินี้ยังมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ โดยมีการมอบอำนาจการปฏิบัติงาน / บังคับบัญชา เป็นลำดับขั้น เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็ว พร้อมทั้งยังมีการจัดตั้งหน่วยงานที่เป็นสาขา และสาขาย่อยของสำนักงานจังหวัดที่ตั้งอยู่

ในถิ่นทุรกันดาร และห่างไกลจากหน่วยงานในจังหวัดมาก เพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม การจัดโครงสร้างที่เหมาะสมกับอัตรากำลังปริมาณงาน และขนาดสำนักงาน ของกรมคุมประพฤติยังอยู่ในระดับน้อยที่สุด ทั้งนี้ ผู้ศึกษาเห็นว่า กรมคุมประพฤติเป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการคุมประพฤติผู้กระทำผิด ซึ่งสำนักงานคุมประพฤติเป็นหน่วยงานหลักในการปฏิบัติงานคดี โดยภารกิจก่อนการปฏิรูประบบราชการของกรมคุมประพฤตินั้นมีเพียงงานสืบเสาะและพินิจ (การคุมประพฤติผู้ใหญ่) งานควบคุมและสอดส่อง (การคุมประพฤติผู้ใหญ่) และงานกิจกรรมชุมชน แต่ต่อมาเมื่อปี พ.ศ. 2545 ได้มีการปฏิรูประบบราชการในภาพรวมครั้งใหญ่ ทำให้กรมคุมประพฤติเป็นหน่วยงานหลักในการคุมประพฤติผู้กระทำผิดทั้งระบบครบวงจร ทั้งในชั้นก่อนฟ้อง ชั้นการพิจารณาคดีของศาลและภายหลังมีคำพิพากษาของศาล ตลอดจนการดำเนินการตามพระราชบัญญัติฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด พ.ศ. 2545 โดยปัจจุบันมีคดีที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมคุมประพฤติเป็นจำนวนมากและเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เฉลี่ยการรับคดีของพนักงานคุมประพฤติต่อคนประมาณ 46 คดี/คน/เดือน (ประมาณการจากการเปรียบเทียบปริมาณคดีย้อนหลัง 6 เดือน (ต.ค.53 – มี.ค. 54) ต่ออัตรากำลังข้าราชการและพนักงานราชการ ตำแหน่งพนักงานคุมประพฤติที่สังกัดสำนักงานคุมประพฤติทั่วประเทศ) แต่กรมคุมประพฤตินี้ยังไม่ได้รับการสนับสนุนอัตรากำลังเพิ่มแต่อย่างใด ทำให้อัตรากำลังที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานคุมประพฤตินั้นมีไม่เพียงพอต่อปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ยังมีนโยบายไม่ให้นำอัตรากำลังคนภาครัฐ โดยไม่มีเหตุผลอันสมควรหรือจำเป็น กรมคุมประพฤติจึงต้องใช้วิธีการบริหารจัดการอัตรากำลังที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยการจัดขนาดสำนักงานและกำหนดอัตรากำลังตามสถิติคดีย้อนหลังของสำนักงานนั้น ๆ เพื่อเกลี้ยอัตรากำลังจากสำนักงานที่มีภารกิจน้อยไปให้สำนักงานที่มีภารกิจมาก ทำให้ในแต่ละปีกรมคุมประพฤติเกิดปัญหาในการเกลี้ยอัตรากำลังเป็นอย่างมาก เนื่องจากบุคลากรทุกคนไม่ต้องการที่จะถูกเกลี้ยออกไปอยู่สำนักงานอื่น อีกทั้งหากต้องถูกเกลี้ยไปอยู่สำนักงานคุมประพฤติในจังหวัดที่ห่างไกลภูมิลาเนา จะทำให้ข้าราชการขอโอนย้ายไปยังหน่วยงานอื่น และหากเป็นพนักงานราชการก็จะขอลาออกเป็นจำนวนมาก ดังนั้น จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่สำคัญ ที่ทำให้บุคลากรมองว่าการจัดโครงสร้างอัตรากำลัง ปริมาณงาน และขนาดสำนักงาน ของกรมคุมประพฤตินี้ยังไม่สอดคล้องเหมาะสมเท่าที่ควร

เมื่อเทียบเคียงกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard กรณีศึกษา บริษัท มัลติการ์ อินเตอร์ฟู้ด จำกัดของทัตพิชา ชั้นไพศาลศิลป์ และคณะ (2551 : 81-82) โดยได้ทำการศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและให้คำปรึกษาแก่บริษัทมัลติการ์ อินเตอร์ฟู้ด จำกัด ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard ซึ่งสรุปได้ว่าผลจากการจัดทำ

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ทำให้บริษัทสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระบบรวมทั้งสามารถนำไปจัดทำแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งสามารถตอบสนององวิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ขององค์กร และ HR Vision อันจะนำไปสู่เป้าหมายและผลสำเร็จที่ตั้งไว้ได้

2) ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สืบเนื่องจากการที่กรมคุมประพฤติมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบงานไว้อย่างชัดเจน โดยการกำหนดอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง ระดับ และสายงานไว้อย่างชัดเจนทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย และกรมคุมประพฤตินี้ยังมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสม ยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าในภาพรวมด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมคุมประพฤตินี้จะอยู่ในระดับมาก แต่ในเรื่องของการกำหนดนโยบายและเป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานที่เอื้อต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่หากดูจากค่าเฉลี่ยที่ได้รับเพียง 2.56 แล้วจะเห็นว่าคะแนนเฉลี่ยมากกว่าช่วงสุดท้ายของคะแนนเฉลี่ยระดับน้อย (1.76-2.50) เพียง 0.06 เท่านั้น ทั้งนี้ ผู้ศึกษาเห็นว่า ผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเท่าที่ควร โดยมักจะมองว่าเป็นเพียงงานสนับสนุนให้กับภารกิจหลักขององค์กรเท่านั้น ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลถูกละเลยต่อการนำมากำหนดเป็นนโยบายในภาพรวมของกรมฯ ทั้งที่ความจริงแล้ว งานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลยังมีขีดความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอยู่มาก หากมีการนำไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นระบบและถูกวิธี อีกทั้ง งานบริหารทรัพยากรบุคคลในกรมคุมประพฤติเป็นงานที่อยู่ในกลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นเพียงกลุ่มงานเล็ก ๆ ที่สังกัดอยู่ในสำนักงานเลขาธิการกรมที่มีฐานะเทียบเท่ากอง ทำให้การดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ต้องดำเนินการผ่านความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน ดังนั้น กรมคุมประพฤตินี้จึงควรปรับเปลี่ยนโครงสร้างกลุ่มงานบริหารงานบุคคลให้มีฐานะเทียบเท่ากอง ที่ขึ้นตรงต่ออธิบดีกรมฯ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้น ตลอดจนปรับบทบาทงานบริหารทรัพยากรบุคคลให้อยู่ในฐานะหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) ขององค์กร โดยให้กลุ่มงานบริหารงานบุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อทราบถึงนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลว่ามีส่วนสัมพันธ์กับเป้าหมายและแผนขององค์กรอย่างไร รวมทั้งควรให้ความสำคัญกับการบริหารทุนมนุษย์ โดยไม่ควรมองว่าทรัพยากรบุคคลเป็นภาระหรือค่าใช้จ่าย แต่ควรจะมองว่าเป็นทุนที่สามารถนำไปต่อยอดให้เกิดค่าได้

เมื่อเทียบเคียงกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า สอดคล้องกับการนำแนวทางการพัฒนาตามมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) มาใช้ในการประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล และจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่ (2551 : 83-86) ที่กล่าวไว้ว่า ผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ฯ ทั้ง 5 มิติ ส่งผลให้ สสจ.แพร่ มีคะแนนการประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลภายหลังการดำเนินงานเปรียบเทียบกับคะแนนการประเมินก่อนการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า สสจ.แพร่ มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีสมรรถนะสูง จัดอยู่ในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จโดยใช้วิธีประเมินตาม HR Scorecard

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิล เทรดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด (Procter & Gamble Trading (Thailand) Ltd.) ของจิตติพร ชมพูคำ (2547 : 85-98) ที่กล่าวไว้ว่าความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นนั้นต้องมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยต้องมีระบบการทำงาน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน ที่เป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ โดยเน้นการทำงานของบุคลากรให้เข้าไปในลักษณะที่สร้างธุรกิจที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ มีความเป็นผู้นำที่มีการมองเห็นในอนาคตและสร้างยุทธศาสตร์รวมทั้งมีแผนการดำเนินงานที่สามารถกระตุ้นและจัดการผู้อื่นให้ดำเนินการตามเป้าหมายได้

3) ด้านผู้นำ/ผู้บริหาร ผลการศึกษาพบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สืบเนื่องจากผู้บริหารของกรมคุมประพฤติให้การสนับสนุนการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานเพื่อให้เกิดการทำงานที่สะดวกและรวดเร็ว อีกทั้ง ยังส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard เพื่อให้มีการประเมินระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรทั้งระบบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าในภาพรวมด้านผู้นำ/ผู้บริหารจะอยู่ในระดับมากก็ตาม แต่ในเรื่องของการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการทำงานแบบอิสระ คล่องตัว ยืดหยุ่น ไม่ยึดติดเคร่งครัดในกฎระเบียบ ยังอยู่ในระดับน้อย ซึ่งจะเห็นได้จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เห็นว่าผู้นำหรือผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ คิดเป็นร้อยละ 49.8 โดยในระดับมากมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 40 และระดับมากที่สุดมีเพียงร้อยละ 2.5 เท่านั้น ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่าที่เป็นเช่นนี้สืบเนื่องจากการที่กรมคุมประพฤติยึดติดกับ กฎ ระเบียบมากเกินไป และบุคลากรยังขาดอิสระในการปฏิบัติงาน อิสระทางความคิด ซึ่งผู้บริหารยังไม่เห็นความสำคัญและไม่ให้ความสนใจในเรื่องนี้เท่าที่ควร ทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรขาดความคล่องตัว เนื่องจากการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ทั้งที่เป็นเรื่องเล็ก ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานน่าจะสามารถตัดสินใจได้เอง แต่ก็ต้องผ่านความเห็นชอบของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ให้มากที่สุด พร้อมทั้งควรให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากร รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นหรือปัญหาต่าง ๆ ของบุคลากร พร้อมทั้งนำความคิดเห็นหรือปัญหาของบุคลากรไปปรับใช้ในการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานขององค์กรต่อไป

เมื่อเทียบกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR SCORECARD) ตามการรับรู้ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดขอนแก่นของจงไท เฟิงแฆ (2552 : 119-128) ที่กล่าวไว้ว่า บุคลากรมีการรับรู้ว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นมีสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคลากรและการบริหารของผู้นำองค์กรประสบความสำเร็จ โดยพิจารณาจากสติปัญญาความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และลักษณะต่างๆ ทางสังคมที่เป็นปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น

นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยเรื่องความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุมาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังของยุพิน จันท์เพชร (2548 : 97-109) ที่กล่าวไว้ว่าผู้บริหารมีความใกล้ชิดกับบุคลากรและให้ความสำคัญกับตนเอง บุคลากรสามารถปรึกษาหารือได้ และเป็นผู้ริเริ่มและนำการเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยอมรับความรู้ความสามารถของบุคลากร และมีการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้กับบุคลากร

และยังสอดคล้องกับการนำแนวทาง HR Scorecard มาจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติ ของกรมการแพทย์ (เอกสารประกอบการประชุม : กรมการแพทย์) ที่กล่าวไว้ว่าปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของการดำเนินการ ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) นั้น ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ และผู้บริหารระดับ Line Manager ของหน่วยงานทุกแห่ง (Leadership) จึงจะทำให้แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้

4) ด้านบุคลากร ผลการศึกษาพบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สืบเนื่องจากการที่บุคลากรของกรมคุมประพฤติมีความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานเป็นอย่างดี และมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร อย่างไรก็ตามถึงแม้ในภาพรวมด้านบุคลากรจะอยู่ในระดับมากก็ตาม แต่ยังคงพบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเท่าที่ควร และบุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุ (HR Scorecard)

ตลอดจน บุคลากรบางส่วนยังไม่พึงพอใจกับนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล โดยจะเห็นได้จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่ให้ความเห็นในเรื่องนี้อยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้ ผู้ศึกษาเห็นว่าที่เป็นเช่นนี้สืบเนื่องจากการจัดทำแผนงาน/โครงการต่าง ๆ รวมถึงการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมคุมประพฤติ มักจะดำเนินการจัดทำในรูปแบบของคณะกรรมการ/คณะทำงาน ที่มีเพียงผู้บริหาร/หัวหน้าหน่วยงานเท่านั้นที่เป็นคณะกรรมการ/คณะทำงาน และมีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดทำแผนงาน/โครงการ แต่ผู้ที่ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการคือบุคลากรระดับปฏิบัติ ซึ่งไม่เคยมีส่วนร่วมหรือรับรู้และแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่ตนต้องดำเนินการ ดังนั้น จึงทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการที่กำหนด ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับบุคลากรผู้ปฏิบัติ โดยการให้มีส่วนร่วมในการเข้ามาเป็นคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนงาน/โครงการในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนควรมีการชี้แจงให้บุคลากรทุกฝ่ายเกิดความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะต้องดำเนินการมากขึ้น และควรให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน/โครงการ รวมถึงแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard ซึ่งเป็นแผนฯ ที่ต้องดำเนินการในภาพรวมขององค์กร ไม่ใช่เป็นเพียงหน้าที่ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานการเจ้าหน้าที่เท่านั้น ซึ่งหากให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนดังกล่าวแล้ว จะทำให้สามารถกำหนดแผนฯ ได้ครอบคลุมงานที่ปฏิบัติได้ทั้งระบบเป็นอย่างดี และบุคลากรก็สามารถนำแผนฯ ไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

เมื่อเทียบกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า สอดคล้องกับการนำแนวทาง HR Scorecard มาจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติ ของกรมการแพทย์ (เอกสารประกอบการประชุม : กรมการแพทย์) ที่กล่าวว่า ควรให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากร การแสดงความคิดเห็นของคณะทำงานอย่างเต็มที่ ในการประชุมเชิงปฏิบัติการทุกครั้ง และการให้คำปรึกษาแนะนำและแก้ไขปัญหาในระหว่างการดำเนินการของผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ ความมุ่งมั่นทุ่มเทของคณะทำงาน

นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิล เทรดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด (Procter & Gamble Trading (Thailand) Ltd.) ของจิตติพร ชมพุกำ (2547 : 85-98) ที่กล่าวไว้ว่า บริษัทฯ ได้สนับสนุนให้บุคลากรมีการร่วมมือกัน โดยกระตุ้นให้เกิดการแสดงออกของแต่ละบุคคลภายในกรอบการร่วมมือกันใน “รูปแบบที่เหมาะสมกับวิถีชีวิต” ทุกด้าน พร้อมทั้ง แนะนำบุคลากรที่เหมาะสมให้รู้จักกัน โดยให้ข้อมูลที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสมและผลักดันให้เกิดความเชื่อมั่น พร้อมนี้ได้สร้างความเชี่ยวชาญให้บุคลากร โดย

การฟื้นฟูและใช้ประโยชน์จากความชำนาญในสาขาพิเศษอย่างสม่ำเสมอ และประยุกต์ความรู้ใหม่ ด้วยวิธีรุก ซึ่งก่อให้เกิดความได้เปรียบทางธุรกิจอย่างกว้างขวาง

และยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยเรื่องการนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ กับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร : กรณีศึกษา ศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ (เอ็มเทค) ของ สुरुศักดิ์ แซ่ฮึง และคณะ (2547 : 6) ที่ได้ทำการศึกษา วิเคราะห์ประมวลผล และสร้าง Balanced Scorecard พร้อมทั้งจัดทำคู่มือปฏิบัติงานสำหรับการนำ Balanced Scorecard มาใช้ ซึ่งในขั้นตอน การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ได้นำข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรภายในส่วนใหญ่ มาสร้างเป็น Strategy Map ขององค์กร และพัฒนาผู้ Strategy Map ของแต่ละพันธกิจ เพื่อให้องค์กร สามารถวัดผลประเมินได้ในแต่ละพันธกิจ และสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ในทุกพันธกิจ พร้อมกันนี้ ได้ทำการสร้าง KPI ที่สำคัญของกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ขึ้น ดังนั้น การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ก็ควรมีการนำความคิดเห็นของบุคลากรมากำหนดเป็นประเด็น ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ แผนงาน/โครงการ และตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนฯ เช่นกัน ทั้งนี้ เพื่อให้ สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายที่ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

5) ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สืบเนื่องจาก กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของทางราชการหลายช่องทาง เช่น การติดประกาศหรือหนังสือ แจ้งเวียนข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่มีความชัดเจนและทั่วถึง และการติดต่อประสานงานภายในองค์กร มีความสะดวกและรวดเร็ว เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้ในภาพรวมจะอยู่ใน ระดับมากแต่จากผลการศึกษาจะเห็นได้ว่าในเรื่องของช่องทางการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อร้องเรียน พร้อมตอบคำถามต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่องและถูกต้อง มีผู้แสดงความคิดเห็นในระดับน้อยคิดเป็นร้อยละ 41.9 ซึ่งห่างจากระดับมาก เพียงร้อยละ 5.1 เท่านั้น ทั้งนี้ เนื่องจากกลุ่มงานบริหารงานบุคคลยังไม่มีเว็บไซต์เป็นของตนเอง เพราะส่วนใหญ่ บุคลากรมักจะเสนอแนะหรือร้องเรียนผ่านทางเว็บไซต์กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ ทำให้การ เสนอแนะหรือร้องเรียนต่าง ๆ จึงดำเนินการผ่านทางเว็บไซต์ภาพรวมของกรมฯ และเว็บบอร์ด สายด่วนอริบตี โดยฝากเป็นข้อความเกี่ยวกับเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลผ่านทางเว็บไซต์ ดังกล่าว ซึ่งการดำเนินการต้องผ่านขั้นตอนต่าง ๆ หลายขั้นตอนจนถึงขั้นตอนสุดท้ายคือการเสนอ ความเห็นต่อผู้บริหาร/อธิบดีกรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพเพื่อมอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นผู้รับผิดชอบในการตอบข้อมูลต่าง ๆ และส่งกลับไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบเว็บไซต์นั้น ๆ เช่นเดิม เพื่อจะได้ลงข้อมูลที่ผ่านการตอบและตรวจสอบเสร็จเรียบร้อยแล้วในเว็บไซต์ดังกล่าว ซึ่งทำให้เกิดความล่าช้าในการสื่อสารกลับไปยังบุคลากรผู้สอบถามข้อมูล ดังนั้น จึงเป็นสาเหตุ หนึ่งที่บุคลากรบางส่วนยังมีความเห็นว่าช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรในการแลกเปลี่ยน

ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อร้องเรียน ต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่สามารถเข้าถึงได้ง่ายและไม่ได้รับข้อมูลอย่างทันทั่วถึง ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่ากรมคุมประพฤติควรพัฒนาช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นช่องทางเข้าถึงข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือช่องทางอื่น ๆ ที่สำคัญ ๆ ทุกช่องทาง ให้เกิดการเข้าถึงได้อย่างง่ายและมีประสิทธิภาพสามารถสื่อสารกลับได้อย่างรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการพัฒนาองค์กรในอนาคตต่อไป

เมื่อเทียบกับบรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า สอดคล้องกับการนำแนวทางการพัฒนาตามมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) มาใช้ในการประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล และจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่ (2551 : 83-86) ที่กล่าวไว้ว่า สาเหตุที่ทำให้สถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลก่อนการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมีคะแนนไม่สูงนั้น เกิดจากขาดการสื่อสารหรือชี้แจงให้บุคลากรทราบ เกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งการสร้าง ความเข้าใจต่อนโยบาย และยังสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งที่บางเรื่องมีการดำเนินการและมีนโยบายที่ชัดเจนอยู่แล้ว

นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยเรื่องความพร้อมในการนำวิธีการบริหารแบบสมดุมาใช้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังของยุพิน จันทร์เพชร (2548 : 97-109) ที่กล่าวไว้ว่า การสื่อสารภายในองค์กรมีหลายรูปแบบ ซึ่งบุคลากรสามารถเลือกใช้ตามความเหมาะสม โดยสื่อบางชนิดง่ายและสะดวกต่อการสื่อสาร เช่น โทรศัพท์และจดหมายเวียน ก็จะมีการติดต่อสื่อสารทางนี้มาก ส่วนสื่อบางชนิด เช่น การประชุมชี้แจงและการอบรมสัมมนาใช้กันน้อย เพราะต้องมีกระบวนการขั้นตอนที่เยอะมากและต้องใช้ระยะเวลาในการสื่อสารค่อนข้างมาก ดังนั้น จึงทำให้มีการใช้การสื่อสารรูปแบบนี้ค่อนข้างน้อย ซึ่งการนำวิธีการบริหารแบบสมดุมาใช้ในหน่วยงานหากขาดการสื่อสารให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจได้นั้น ก็จะทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการนำมาใช้ในทางปฏิบัติได้

3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลแบบสมดุมาใช้ในกรมคุมประพฤติ มีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษา จะเห็นได้ว่าความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่อย่างไรก็ตามหากพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ แล้วจะเห็นว่ากรมคุมประพฤตียังคงต้องให้ความสำคัญกับเรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลในทุก ๆ ด้านให้มากที่สุด ทั้งนี้ เนื่องจากยังมีประเด็นด้านต่าง ๆ ที่อยู่ในระดับน้อย ซึ่งทำให้เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์การเป็นอย่างมาก และข้อค้นพบจากการศึกษาความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติในแต่ละด้านที่มีระดับความสำเร็จน้อยที่สุดคือ เรื่องของแนวทางหรือวิธีการที่จะดึงดูดให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีทักษะและสมรรถนะสูง การวิเคราะห์ความเหมาะสมและสะท้อนผลผลิตของบุคลากร ตลอดจนความคุ้มค่า ในสัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องงบประมาณรายจ่าย การรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจขององค์การ ความพร้อมรับมือต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

3.1.1 กรมคุมประพฤติควรดำเนินการอบรมให้ความรู้ และสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้บุคลากรเห็นประโยชน์ของการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้และเกิดการยอมรับ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ประเด็นที่มีการนำไปใช้ต่ำที่สุดคือบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล ซึ่งกรมคุมประพฤตียังขาดการชี้แจงให้ความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ ประกอบกับช่องทางการสื่อสารภายในขององค์การของกรมฯ ยังไม่ดีเท่าที่ควร

3.1.2 กรมคุมประพฤติควรมีการวางแผนงานให้เป็นรูปธรรม และครอบคลุมทุกด้าน โดยให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน กำหนดเป้าหมายของงาน ขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์การ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard ซึ่งกรมคุมประพฤติควรให้ความสำคัญในการนำบุคลากรผู้ปฏิบัติตามแผน เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการนำไปปฏิบัติ

3.1.3 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ และเป็นแกนนำในการดำเนินการ โดยปฏิบัติตามหลักการ และยอมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติงาน พิจารณาผลงานอย่างตรงไปตรงมา ยุติธรรม และปฏิบัติตนต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเอง และเสมอภาค เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ประเด็นที่มีระดับการนำไปใช้ต่ำที่สุดคือ ผู้นำหรือผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร

มีการทำงานแบบอิสระ คล่องตัว ยืดหยุ่น ไม่ยึดติด เกรงครัดในกฎระเบียบ และยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ตลอดจนให้ความสำคัญเป็นกันเองและความเสมอภาค ทั้งนี้ การให้บุคลากรมีอิสระในการคิด การตัดสินใจ รวมถึงมีอิสระในการทำงาน จะทำให้ส่งผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กรสูงสุด

3.1.4 กรมคุมประพฤติควรคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถมาปฏิบัติงานในส่วนนี้ ซึ่งบุคลากรที่ทำหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ ควรมีความรู้ในเรื่องนี้อย่างแท้จริง ถูกต้อง สามารถถ่ายทอดความรู้นั้นไปสู่บุคลากรในองค์กรได้

3.1.5 กรมคุมประพฤติควรคัดเลือกบุคลากรที่บรรจุใหม่ตามความรู้ความสามารถ หรือความถนัด และจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับปริมาณงาน

3.1.6 กรมคุมประพฤติควรมีการจัดสวัสดิการที่จำเป็นให้แก่บุคลากร และสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรมากขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ภาพรวมอยู่ในระดับน้อย โดยกรมคุมประเวดียังขาดการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและสภาพแวดล้อมของบุคลากร อีกทั้ง ยังขาดนโยบาย/มาตรการการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร

3.1.7. กรมคุมประพฤติควรจัดโครงการเพื่อบริหารจัดการความรู้ แบ่งปันความรู้ต่าง ๆ ในองค์กร รวมทั้งควรมีระบบการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

3.1.8 กรมคุมประพฤติควรจัดระบบการบริหารสำนักงานใหม่ จัดระบบเอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนในการปฏิบัติงานใหม่ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยลดขั้นตอนต่าง ๆ ให้น้อยลง

3.1.9 กรมคุมประพฤติควรเพิ่มอัตราค่าจ้าง และเพิ่มงบประมาณในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอัตราค่าจ้าง และมีการพัฒนาบุคลากรให้มากขึ้น สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทั้งสายงานหลักและสายงานสนับสนุน เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าด้านโครงสร้างองค์การในประเด็นที่น่าไปใช้ดีที่สุดคือ กรมคุมประเวดีมีการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมกับอัตราค่าจ้าง ปริมาณงาน และขนาดสำนักงาน ดังนั้น กรมคุมประเวดีจึงควรให้ความสำคัญในการจัดสรรอัตราค่าจ้างให้สอดคล้องและเหมาะสมกับปริมาณงานมากกว่านี้

3.1.10 ผู้บริหารระดับสูงควรมีการกระจายอำนาจให้แก่ผู้บริหารในระดับรองลงมา เพื่อให้มีการบังคับบัญชาเป็นขั้นตอน และไม่เลือกปฏิบัติ ยกเลิกระบบอุปถัมภ์อันเป็นสิ่งที่ทำให้ระบบงานเสียหาย

3.1.11 ผู้บริหารควรมีการพัฒนาตนเองให้มีความทันสมัย ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดอยู่กับระบบและวัฒนธรรมเก่า ๆ

3.1.12 กรมคุมประพฤติควรมีการสำรวจปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำระบบดังกล่าวมาใช้งาน เพื่อที่จะนำไปแก้ไข และป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างจริงจัง

3.1.13 กรมคุมประพฤติควรมีการส่งรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ และสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาและวางแนวทางในการปฏิบัติงานได้

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ มาตรฐานความสำเร็จ ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ มาตรฐานและตัวชี้วัดความสำเร็จ และผลการดำเนินงาน ในเชิงคุณภาพ

3.2.2 ควรมีการศึกษาการประเมินระบบโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมด โดยเน้นความเชื่อมโยงของผู้ปฏิบัติงาน ยุทธศาสตร์การบริหาร และผลการปฏิบัติงานขององค์กร

3.2.3 ควรมีการศึกษาการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรต่อการนำระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรมคุมประพฤติ (2551) กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2551
กรมคุมประพฤติ กรุงเทพมหานคร
- _____ (2552) รายงานประจำปี 2552 กรมคุมประพฤติ กรุงเทพมหานคร
- กรมการแพทย์ (2552) เอกสารการบรรยาย “แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) และระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบสมรรถนะ” ใน การสัมมนาเรื่อง สถานภาพปัจจุบันของส่วนราชการและจังหวัดกับประเด็นท้าทายใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ภาครัฐ วันที่ 21 มกราคม 2552 โรงแรมมิราเคิลแกรนด์ กรุงเทพมหานคร
- กรมราชทัณฑ์ (2551) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล เพื่อพัฒนาองค์กรภาครัฐ (Human Resource Scorecard) HR INTERVENTIONS ของกรมราชทัณฑ์ นนทบุรี สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์
- กิติมา สุรสานธิ (2548) ความรู้ทางการสื่อสาร พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ชนิดดา เหมือนแก้ว (2547) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- จุมพล หนิมพานิช (2551) ผู้นำ อำนาจ และการเมืองในองค์กร พิมพ์ครั้งที่ 3 นนทบุรี โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- จำลองณ์ ขุนพลแก้ว “การจัดการธุรกิจสมัยใหม่” ค้นคืนเมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2552 จาก <http://www.igetweb.com>
- จงไท เฟื่องแข (2552) “สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR SCORECARD) ตามการรับรู้ของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดขอนแก่น” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2549) “แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์” ใน ประมวลสาระชุด วิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1 หน้า 1-8 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ณรงค์ สมพงษ์ (2543) สื่อสารมวลชนเพื่องานส่งเสริม กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2548) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ 5*
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- ณัฐพันธุ์ (2541) *เขจรนันท์ การจัดการทรัพยากรบุคคล* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- จิตติพร ชมพุกำ (2547) *กรณีศึกษา Best Practices การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล บริษัท พรอคเตอร์
แอนด์ แกมเบิล เทคคิง (ประเทศไทย) จำกัด* กรุงเทพมหานคร สถาบันเพิ่มผลผลิต
แห่งชาติ
- ทศพร สิริสัมพันธ์ (2548) *การบริหารราชการแนวใหม่ บริบทและเทคนิควิธี* กรุงเทพมหานคร
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)
- _____ (2549) *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่* กรุงเทพมหานคร สำนักงาน
คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)
- ทิพาดี เมฆสุวรรณ (2548) “แนวคิด โครงสร้าง และระบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐ” ใน *เอกสาร
การสอนชุดการบริหารงานบุคคลภาครัฐ* หน่วยที่ 1 หน้า 23 นนทบุรี มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชารัฐศาสตร์
- ธงชัย สันติวงษ์ (2542) *การบริหารงานบุคคล* พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- ธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ ชาติ (2553) “การจัดโครงสร้างองค์การ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา
การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 3 หน้า 3-5 นนทบุรี มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ทัตพิชา ชื่นไพศาลศิลป์และคณะ (2551) “การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตาม
แนวทาง HR Scorecard กรณีศึกษา บริษัทมัลลิการ์ อินเตอร์ฟู้ด จำกัด” การศึกษาอิสระ
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ทองหล่อ เดชไทย (2544) *ภาวะผู้นำ เพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ* กรุงเทพมหานคร
ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546) *การจัดการสมัยใหม่* กรุงเทพมหานคร เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส
- _____ (2548) *การจัดการสมัยใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร เซ็นทรัล
เอ็กซ์เพรส
- บุญทัน ดอกไธสง (2540) *การจัดการองค์การ* พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์
มหาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2550) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่นาคต* กรุงเทพมหานคร
โรงพิมพ์ ส.เอเชียเพรส
- พิพัฒน์ ไทอารี (2551) “ทฤษฎีองค์การ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารองค์การ* หน่วยที่ 1
หน้า 1-7 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ภัสวดี นิตินิเทศสุนทร (2552) “การสื่อสารและพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร” ใน *เอกสารการสอนชุด
วิชาการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร* หน่วยที่ 2 หน้า 2-8 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ยุพิน จันทร์เพ็ชร (2548) “ความพร้อมในการนำการบริหารแบบสมดุลงานมาใช้ในสถาบันเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง” วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง
- ราณี อธิชัยกุล (2547) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว* กรุงเทพมหานคร
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549) “ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารองค์การภาครัฐ” ใน *เอกสาร
การสอนชุดวิชาการบริหารองค์การภาครัฐ* หน่วยที่ 1 หน้า 1-28 นนทบุรี มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ระวีวรรณ ประกอบผล (2542) *หลักและทฤษฎีการสื่อสาร* พิมพ์ครั้งที่ 7 นนทบุรี
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- วันชัย มีชาติ (2551) “การออกแบบองค์การ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารองค์การ*
หน่วยที่ 3 หน้า 30-45 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ศิริวรรณ อนันต์โท (2552) “แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารสำหรับ
การพัฒนาท้องถิ่น” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร*
หน่วยที่ 1 หน้า 1-5 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- สาโรช เนติธรรมกุล (2549) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* สุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2547) *HR Scorecard การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล* พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)
- _____. (2549) *คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard* กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)
- _____. (2549) *คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)
- สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่ (2551) “การพัฒนาสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับจังหวัด” ในเอกสารแบบอย่างปฏิบัติการบริหารคน สำนักงาน ก.พ. กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)
- สมพงษ์ เกษมสิน (2541) *การบริหาร* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง
- เสนาะ ดิยาวี (2544) “องค์การและการจัดการ” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาของค์การและการจัดการงานบุคคล หน่วยที่ 8 หน้า 26-30 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- สุรศักดิ์ แซ่ฮึง และคณะ (2547) “การนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้กับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร : กรณีศึกษา ศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ (เอ็มเทค)” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สมชาย หิรัญกิตติ (2542) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- สุนันทาเลาहनันท์ (2542) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร ธนะการพิมพ์
- อนงค์ทิพย์ เอกแสงศรี (2548) “การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ* หน่วยที่ 6 หน้า 17 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2549) *การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร ธรรมมลการพิมพ์
- อรุณ รักรธรรม (2540) *มนุษย์สัมพันธ์กับนักบริหาร* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์สัมพันธ์พาณิชย์

ภาคผนวก





ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยสุโขทัย

สุโขทัยธรรมราชา

แบบสอบถามเรื่อง การนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในกรมคุมประพฤติ

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงใน ซึ่งตรงกับข้อเท็จจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

20-30 ปี

31-40 ปี

41-50 ปี

51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

สูงกว่า

ปริญญาตรี

4. หน่วยงานที่ท่านสังกัด

ไม่สังกัดกอง

สำนักผู้ตรวจราชการ

สำนักงานเลขานุการกรม

กองกิจการชุมชนและบริการสังคม

กองแผนงานและสารสนเทศ

กองพัฒนาการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด

สำนักพัฒนาการคุมประพฤติ

ศูนย์ฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยา

ยาเสพติด

สำนักงานคุมประพฤติกรุงเทพมหานคร

สำนักงานคุมประพฤติชลบุรี

สำนักงานคุมประพฤติจังหวัด

สถาบันวิจัยและพัฒนา

ศูนย์พัฒนาทรัพยากรบุคคล

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ

5. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง

5.1 ประเภททั่วไป

ระดับปฏิบัติงาน

ระดับชำนาญงาน

ระดับอาวุโส

ระดับทักษะพิเศษ

5.2 ประเภทวิชาการ

ระดับปฏิบัติการ

ระดับชำนาญการ

ระดับชำนาญการพิเศษ

ระดับเชี่ยวชาญ

5.3 ประเภทอำนวยการ

- ระดับอำนาจการต้น ระดับอำนาจการสูง

5.4 ประเภทบริหาร

- ระดับต้น ระดับสูง

6. ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง

- ต่ำกว่า 5 ปี 6-15
 16-30 ปี 31 ปีขึ้นไป

7. ระดับเงินเดือนที่ท่านได้รับในปัจจุบัน

- ต่ำกว่า 10,000 บาท 10,001-20,000 บาท
 20,001-30,000 บาท 30,001 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ

คำชี้แจง โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
- ด้านโครงสร้างองค์กร				
1. กรมคุมประพฤติมีการจัด โครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร				
2. กรมคุมประพฤติมีความชัดเจนในนโยบายการบริหาร				
3. กรมคุมประพฤติมีการแบ่ง โครงสร้างและหน้าที่ ในปัจจุบันที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ				
4. กรมคุมประพฤติมีการจัด โครงสร้างที่เหมาะสมกับอัตรากำลังปริมาณงาน และขนาดสำนักงาน				
5. กรมคุมประพฤติมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่เอื้อให้บุคลากรสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว				

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
- ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล				
6. ควบคุมประพุดติมีการกำหนดสมรรถนะบุคลากรที่จำเป็นของตำแหน่งงานไว้อย่างชัดเจน				
7. ควบคุมประพุดติมีการกำหนดกระบวนการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด				
8. ควบคุมประพุดติมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบงานไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานของหน่วยงาน				
9. ควบคุมประพุดติมีนโยบายและเป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ				
10. ควบคุมประพุดติมีเกณฑ์การประเมินเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ เหมาะสม ยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้				
11. ควบคุมประพุดติมีระบบการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน				
- ด้านผู้นำ/ผู้บริหาร				
12. ผู้นำ/ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยบริหารงานแบบเน้นผลงานและความสามารถ				
13. ผู้นำ/ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard				
14. ผู้นำ/ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอข้อมูลและข้อคิดเห็นในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานของหน่วยงาน				
15. ผู้นำ/ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการทำงานแบบอิสระ คล่องตัว ยืดหยุ่น ไม่ยึดติดเคร่งครัดในกฎระเบียบ				
16. ผู้นำ/ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน				

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
17. ผู้นำ/ผู้บริหารมีการชี้แจงนโยบาย แนวทางปฏิบัติหรือ แก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคลเป็นขั้นตอน ชัดเจน				
- ด้านบุคลากร				
18. บุคลากรมีทักษะความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับภารกิจ และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย				
19. บุคลากรในองค์กรมีความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานเป็น อย่างดี				
20. บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพ				
21. บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และจัดทำแผนกลยุทธ์การ บริหารทรัพยากรบุคคล				
22. บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) เป็นอย่างดี				
23. บุคลากรมีความพึงพอใจ ต่อ นโยบาย แผนงาน โครงการ และ มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร				
- ด้านการสื่อสารภายในองค์กร				
24. การติดต่อสื่อสารและประสานงานภายในองค์กรเป็นไปอย่าง มีประสิทธิภาพ				
25. การติดต่อประสานงานภายในองค์กรมีความสะดวก รวดเร็ว ครบถ้วน และถูกต้อง				
26. การตีพิมพ์เอกสาร/หนังสือแจ้งเวียนข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับ การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความชัดเจน				
27. มีช่องทางการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะ และ ข้อร้องเรียน พร้อมตอบคำถามต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่องและถูกต้อง				

ส่วนที่ 3 ปัจจัยความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ

คำชี้แจง โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
- ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์				
28. กรมคุมประพฤติมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้บรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้				
29. กรมคุมประพฤติมีการวางแผนและบริหารกำลังคนกลุ่มที่มีทักษะและสมรรถนะสูง (Talent Management)				
30. กรมคุมประพฤติมีการจัดกำลังคนที่มีสมรรถนะเหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต				
31. กรมคุมประพฤติมีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) และสามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคน โดยจัดทำแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว				
32. กรมคุมประพฤติมีแนวทาง/วิธีการที่จะดึงดูดให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีทักษะและสมรรถนะสูง				
33. กรมคุมประพฤติมีแผนสืบต่อตำแหน่ง (Succession Plan) โดยการสร้างและพัฒนาบุคลากรให้ก้าวไปสู่การเป็นผู้บริหารทุกระดับ				
34. กรมคุมประพฤติมีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่องในการบริหารราชการ				
- ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล				
35. กรมคุมประพฤติมีกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ มีความถูกต้องและทันเวลา				

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
36. ควบคุมประพฤตินี้ฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง ตรง ทันท่วงที และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลได้จริง				
37. ควบคุมประพฤตินี้การวิเคราะห์ความเหมาะสม และสะท้อนผลผลิตของบุคลากร ตลอดจนความคุ้มค่า ในสัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ต่องบประมาณรายจ่าย				
38. ควบคุมประพฤตินี้การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ				
39. ควบคุมประพฤตินี้การปรับปรุง/พัฒนากระบวนการและขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า				
- ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล				
40. ควบคุมประพฤตินี้การรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจขององค์กร				
41. ควบคุมประพฤตินี้การสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง				
42. ควบคุมประพฤตินี้การส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์กร				
43. ควบคุมประพฤตินี้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ				

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
44. บุคลากรของกรมฯ มีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผล การปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของหน่วยงาน				
- ด้านความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล				
45. กรมคุมประพฤติมีความพร้อมรับผิดต่อการตัดสินใจและผล ของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล				
46. กรมคุมประพฤติมีการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยคำนึงถึง หลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และ หลักสิทธิมนุษยชน				
47. กรมคุมประพฤติมีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการ บริหารทรัพยากรบุคคล				
48. กรมคุมประพฤติมีการกำหนดให้ความพร้อมรับผิด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล				
- ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน				
49. กรมคุมประพฤตินมีนโยบาย/มาตรการสร้างขวัญและกำลังใจ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการทำงานและกิจกรรมของ หน่วยงาน				
50. กรมคุมประพฤตินมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ใน การบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน				
51. กรมคุมประพฤตินมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพใน การทำงานอย่างเต็มที่โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว				
52. มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่ สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย				
53. มีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการ ของบุคลากรและสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน				
54. กรมคุมประพฤตินมีการสร้างสรรค์วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน โดย ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหาร กับข้าราชการและ ผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง				

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
55. ควบคุมประพฤติดีมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ				
56. ควบคุมประพฤติดีมีการจัดเตรียมและพัฒนาแหล่งข้อมูลเพื่อ ส่งเสริมการเรียนรู้ หรือการพัฒนาของบุคลากร				
57. ควบคุมประพฤติดีมีการยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลตอบแทนแก่ข้าราชการที่เป็นตัวอย่างในการมีผลการปฏิบัติดีเด่น				
58. ควบคุมประพฤติดีมีบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างทางความคิดและสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิดและทำสิ่งใหม่ๆ				

ส่วนที่ 4 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะต่อการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในกรมคุมประพฤติ

59. ท่านคิดว่าการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) หรือการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล มาใช้ในการประเมินโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมด ซึ่งเน้นความเชื่อมโยงของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ยุทธศาสตร์ และผลการปฏิบัติงานขององค์กร มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร

.....

.....

.....

.....

60. ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) มาใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมคุมประพฤติ ให้ประสบผลสำเร็จ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวสนธญา ภูจำพล
วัน เดือน ปีเกิด	19 พฤศจิกายน 2518
สถานที่เกิด	อำเภอขามเฒ่า จังหวัดกาฬสินธุ์
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2540
สถานที่ทำงาน	กรมคุมประพฤติ
ตำแหน่ง	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ

