

ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กับการธำรงรักษา
ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

นางสาวสุนีย์ ปลายแก้ว



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2563

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

Miss Sunee Plaikaew

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2020

หัวข้อการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กับการธำรงรักษา
ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
ชื่อและนามสกุล นางสาวสุนีย์ พลายแก้ว
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย

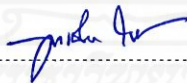
การศึกษาคั่นคว่ำอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2564

คณะกรรมการสอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กับการธำรงรักษา

ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ผู้ศึกษา นางสาวสุนีย์ พลายแก้ว **รหัสนักศึกษา** 2613004171

ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย **ปีการศึกษา** 2563

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2) การดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข และ (4) ปัญหาและแนวทางการเสริมสร้างการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ศึกษา ได้แก่ ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 269 คน ตามสูตรคำนวณของเครจซี่ มอร์แกน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ และกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดการศึกษา สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า (1) ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) ระดับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และ (4) ปัญหาที่พบคือ ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ค่าตอบแทนน้อย ส่วนข้อเสนอแนะ ได้แก่ ควรส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน (ด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ) เพื่อให้บุคลากรเกิดความสุขในการทำงาน และเต็มใจทำงาน

คำสำคัญ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

Independent Study title: Human Resource Management Factors Relating
the Human Resource Retention of the Office of the
Permanent Secretary of Public Health

Author: Miss Sunee Plaikaew; **ID:** 2613004171;

Degree: Master of Public Administration ;

Independent Study advisor: (1) Dr.Chaloemphong Misomnai, Associate Professor ;

Academic year: 2020

Abstract

The objectives of this study were; (1) to study the opinion level on the factors in human resource management of the Office of the Permanent Secretary of Public Health; (2) to study the opinion level on the implementation of human resource retention of the Office of the Permanent Secretary of Public Health; (3) to investigate relationship between factors in human resource management and human resource retention of the Office of the Permanent Secretary of Public Health. and (4) to explore problems and solutions for enhancing human resource retention of the Office of the Permanent Secretary of Public Health.

This study was a survey research. The study population was civil servants work for the Office of the Permanent Secretary of Public Health. A sample of 269 people was studied according to Krejcie and Morgan computational formula and degree of error was determined by 0.05. The samples were then randomized by using stratified sampling to obtain the group examples according to the proportion of units. The instruments used for data collection were: The questionnaire was created according to the educational conceptual framework. The statistics used to analyze the data were frequency, percentage, mean, standard deviation and Pearson Product Moment Correlation Coefficient.

The results of the study found that (1) the overall factors in human resource management was at a high level. (2) the overall level of human resource retention was at a high level. (3) the relationship between factors in human resource management and human resource retention was found to have a very high positive correlation statistically significant at 0.05 and (4) the problems were found that employee lack of support and motivation at work and low compensation. The recommendations from this study suggest that the organization should apply motivation and encouragement in workplace including worker compensation and fringe benefits to increase employee happiness and enthusiasm at work.

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

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย อาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ได้กรุณาชี้แนะตั้งแต่การให้คำแนะนำ และข้อมูลสำหรับหัวข้อในการศึกษาค้นคว้าอิสระ แนวทางการเขียน ปรับปรุงข้อมูล ตั้งแต่โครงร่างการศึกษาค้นคว้าอิสระ การเขียนเนื้อหา บทวิเคราะห์ รวมทั้งตรวจสอบความถูกต้องของงาน ให้เป็นไปตามหลักวิชาการ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งใจและสำนึกในพระคุณของท่านอาจารย์เป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม อาจารย์ที่ปรึกษาวิชาการ ที่ได้เสียสละเวลาในการให้คำแนะนำปรึกษา ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และกัลยาณมิตรทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ผลักดัน และเป็นกำลังใจให้ผู้ศึกษาตลอดมา และที่สำคัญที่สุดขอขอบคุณครอบครัวที่คอยเป็นกำลังใจ และเป็นแรงผลักดันให้ผู้ศึกษาทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ หากการศึกษาค้นคว้าอิสระเล่มนี้มีข้อผิดพลาดประการใด ผู้เขียนขอน้อมรับ ความผิดพลาดไว้แต่เพียงผู้เดียว และหากการศึกษาค้นคว้าอิสระเล่มนี้จะมีประโยชน์ต่อการชำระ รักษาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานอยู่บ้างผู้เขียนขออุทิศไว้เป็นงานวิชาการเพื่อการศึกษาต่อไป

สุนีย์ พลายแก้ว

กรกฎาคม 2564

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การศึกษา	4
สมมติฐานการศึกษา	5
ขอบเขตของการศึกษา	5
ข้อจำกัดของการศึกษา	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่ได้รับ	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	11
แนวและคตินทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์	11
แนวคิดและทฤษฎีการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	37
การดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	53
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	67
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	71
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	71
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	73
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	74
การเก็บรวบรวมข้อมูล	76
การวิเคราะห์ข้อมูล	77

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	80
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.....	83
ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากร มนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.....	92
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการทดสอบสมมติฐาน.....	98
ส่วนที่ 5 ปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างการธำรงรักษาทรัพยากร มนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.....	101
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	106
สรุปผลการศึกษา.....	106
อภิปรายผล.....	111
ข้อเสนอแนะ.....	117
บรรณานุกรม.....	124
ภาคผนวก.....	124
ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย แบบแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบสอบถาม.....	125
ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย รายชื่อหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขที่ใช้ในการศึกษา.....	135
ค แบบสอบถาม.....	138
ประวัติผู้ศึกษา.....	150

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์ SWOT ปัจจัยภายในองค์กร ของแผนยุทธศาสตร์ กองบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.....	64
ตารางที่ 2.2 ผลการวิเคราะห์ SWOT ปัจจัยภายนอกองค์กร ของแผนยุทธศาสตร์ กองบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.....	65
ตารางที่ 3.1 การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling).....	72
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ.....	80
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ.....	80
ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา.....	81
ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ.....	81
ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน.....	82
ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน (เงินเดือน + เงินพิเศษอื่น ๆ).....	82
ตารางที่ 4.7 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.....	83
ตารางที่ 4.8 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านนโยบาย ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	84
ตารางที่ 4.9 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านการพัฒนาบุคลากร.....	85
ตารางที่ 4.10 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านการจ่ายค่าตอบแทน.....	86

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.11 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านสวัสดิการ และผลประโยชน์ที่แตกต่าง ๆ	87
ตารางที่ 4.12 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	89
ตารางที่ 4.13 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านการเสริมแรง	90
ตารางที่ 4.14 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข	92
ตารางที่ 4.15 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านยุทธศาสตร์	93
ตารางที่ 4.16 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านนโยบาย แผนงาน และโครงการ	94
ตารางที่ 4.17 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านการดำเนินงาน	95
ตารางที่ 4.18 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านการติดตามประเมินผล การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	96
ตารางที่ 4.19 แสดงการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ กับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข	98
ตารางที่ 4.20 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	100
ตารางที่ 4.21 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหา ในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	102

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.22 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวแนวทาง การเสริมสร้างการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวง สาธารณสุข ด้านปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	103
ตารางที่ 4.23 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับปัญหาการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวง สาธารณสุข ด้านการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์.....	104
ตารางที่ 4.24 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับ แนวทางการเสริมสร้างการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านการดำเนินการ ธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์.....	105



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	5
ภาพที่ 2.1 พัฒนาการของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	15
ภาพที่ 2.2 หน้าที่และกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	20
ภาพที่ 2.3 กิจกรรมการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร.....	41
ภาพที่ 2.4 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	45



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้การบริหารงานของทุกหน่วยงาน “คน” ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่องค์กรต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญ ตั้งแต่กระบวนการสรรหาเพื่อบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นเพื่อสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของงาน การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ และการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กรต่อไป

กระทรวงสาธารณสุข เป็นหน่วยงานราชการส่วนกลางประเภทกระทรวงของไทย มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพอนามัย การป้องกัน ควบคุม และรักษาโรคภัย การฟื้นฟูสมรรถภาพของประชาชน และราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงสาธารณสุข หรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงสาธารณสุข (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, 2564) มีแนวนโยบายการบริหารงาน โดยส่วนกลางมุ่งเน้นพัฒนานโยบาย กำกับ ติดตาม ประเมินผล และส่วนภูมิภาค บริหารจัดการหน่วยบริการและขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยมียุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence Strategy) ในการบริหารทรัพยากรบุคคล มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การกำหนดดำเนินการตามนโยบายเพื่อการวางแผนกำลังคนตามมาตรการกำลังคนภาครัฐ การสรรหาบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ การประเมินบุคคลในการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับต่าง ๆ มีการจัดสิทธิประโยชน์ พัฒนาบุคลากรและสวัสดิการ พัฒนาคุณภาพชีวิต การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมจริยธรรมและคุณธรรมในองค์กร (กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2564)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข บุคลากรที่ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติภายใต้ นโยบายของกระทรวงสาธารณสุขเพื่อให้ องค์กรบรรลุเป้าหมาย ทำให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขจำเป็นต้อง สร้างกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อมุ่งเน้นให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยสามารถ

ปฏิบัติงานให้มีปริมาณงานมากขึ้นและต้องได้คุณภาพงานตามมาตรฐานที่ต้องการ (กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2564) เมื่อสร้างบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานได้ดีแล้ว สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขจำเป็นต้องธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าเหล่านี้ให้คงอยู่ตลอดไป

หากพิจารณาถึงบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐซึ่งเป็นข้าราชการ หลายส่วนอาจเข้าใจว่าข้าราชการจะอดทนในการทำงานที่เดิม แต่ในความเป็นจริงแล้วเป็นที่ทราบกันดีว่า ในปัจจุบันมีบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐมีการลาออกเป็นจำนวนมาก และจากการศึกษาสถิติการสูญเสียกำลังคนภาครัฐประเภทข้าราชการพลเรือนสามัญ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2563) พบว่า

กำลังคนภาครัฐ ปี 2562 ข้าราชการพลเรือนสามัญที่สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีจำนวน 211,352 คน คิดเป็นร้อยละ 53.38 ของจำนวนข้าราชการพลเรือนทั้งหมด การกระจายของข้าราชการพลเรือนสามัญในระดับกรม อยู่ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขมากที่สุด คือ จำนวน 192,093 คน คิดเป็นร้อยละ 48.52 ส่วนสถิติการสูญเสียข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากระบบราชการ ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 รวมทั้งสิ้น 12,122 คน คิดเป็นร้อยละ 3.06 ของจำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญทั้งหมด โดยเกือบครึ่งหนึ่งเป็นการสูญเสียในกรณีการลาออกมากที่สุด จำนวน 5,926 คน คิดเป็นร้อยละ 47.31 รองลงมาในจำนวนที่ใกล้เคียงกันเป็นกรณีการเกษียณอายุ จำนวน 5,604 คน คิดเป็นร้อยละ 46.23 กรณีเสียชีวิต จำนวน 431 คน คิดเป็นร้อยละ 3.55 และน้อยที่สุดเป็นกรณีการลาออกด้วยเหตุผิดวินัย จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 1.33 กระทรวงที่มีการสูญเสียข้าราชการมากที่สุดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 คือ กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นส่วนราชการที่มีอัตราค่าจ้างมากที่สุด จำนวน 5,390 คน คิดเป็นร้อยละ 44.46 ของจำนวนข้าราชการพลเรือนที่สูญเสียในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 และหากพิจารณาเฉพาะการสูญเสียข้าราชการในกรณีการลาออกซึ่งเป็นประเภทของการสูญเสียที่มีจำนวนมากที่สุดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 พบว่า กระทรวงสาธารณสุขมีจำนวนข้าราชการลาออกมากที่สุด คือ จำนวน 3,275 คน คิดเป็นร้อยละ 55.26 ของจำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญที่ลาออกทั้งหมด

กำลังคนภาครัฐ ในปี พ.ศ. 2561 ข้าราชการพลเรือนสามัญที่สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีจำนวน 209,116 คน คิดเป็นร้อยละ 53.19 ของจำนวนข้าราชการพลเรือนทั้งหมด การกระจายของข้าราชการพลเรือนสามัญในระดับกรม อยู่ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขมากที่สุด คือ จำนวน 189,834 คน คิดเป็นร้อยละ 48.28 ส่วนสถิติการสูญเสียข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากระบบราชการ ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 รวมทั้งสิ้น 13,784 คน คิดเป็นร้อยละ 3.58 ของจำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญทั้งหมด โดยเกือบครึ่งหนึ่งเป็นการสูญเสีย

ในกรณีการเกษียณอายุ มากที่สุดคือ จำนวน 6,532 คน คิดเป็นร้อยละ 47.39 รองลงมาคือกรณีการลาออก จำนวน 6,521 คน คิดเป็นร้อยละ 47.31 กรณีการลาออกด้วยเหตุผิดวินัย จำนวน 494 คน คิดเป็นร้อยละ 3.58 และน้อยที่สุดเป็นกรณีเสียชีวิต จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 1.72 กระทรวงที่มีการสูญเสียข้าราชการมากที่สุดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 คือ กระทรวงสาธารณสุขซึ่งเป็นส่วนราชการที่มีอัตรากำลังมากที่สุด จำนวน 6,359 คน คิดเป็นร้อยละ 46.13 ของจำนวนข้าราชการพลเรือนที่สูญเสียในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 และหากพิจารณาเฉพาะการสูญเสียข้าราชการในกรณีการลาออกในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ซึ่งมีจำนวน 6,521 คน นั้น ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 56.36 หรือจำนวน 3,375 คน เป็นการลาออกของข้าราชการในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

กำลังคนภาครัฐ ในปี พ.ศ. 2560 ข้าราชการพลเรือนสามัญที่สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีจำนวน 201,111 คน คิดเป็นร้อยละ 52.28 ของจำนวนข้าราชการพลเรือนทั้งหมด การกระจายของข้าราชการพลเรือนสามัญในระดับกรม นั้น อยู่ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขมากที่สุด คือ จำนวน 181,965 คน คิดเป็นร้อยละ 47.31 ส่วนสถิติการสูญเสียข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากรบบราชการ ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 รวมทั้งสิ้น 11,921 คน คิดเป็นร้อยละ 3.12 ของจำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญทั้งหมด โดยเกือบครึ่งหนึ่งเป็นการสูญเสียในกรณีการเกษียณอายุ มากที่สุดคือ จำนวน 5,847 คน คิดเป็นร้อยละ 49.05 รองลงมาคือกรณีการลาออก จำนวน 5,499 คน คิดเป็นร้อยละ 46.13 กรณีเสียชีวิตจำนวน 474 คน คิดเป็นร้อยละ 3.98 และน้อยที่สุดเป็นกรณีการลาออกด้วยเหตุผิดวินัย จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 0.85 กระทรวงที่มีการสูญเสียข้าราชการมากที่สุดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 คือ กระทรวงสาธารณสุขซึ่งเป็นส่วนราชการที่มีอัตรากำลังมากที่สุด จำนวน 5,341 คน คิดเป็นร้อยละ 44.80 ของจำนวนข้าราชการพลเรือนที่สูญเสียในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 และหากพิจารณาเฉพาะการสูญเสียข้าราชการในกรณีการลาออกในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 ซึ่งมีจำนวน 5,499 คน นั้น ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 58.48 หรือจำนวน 3,216 คน เป็นการลาออกของข้าราชการในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

จากที่กล่าวมา เห็นได้ว่ากระทรวงสาธารณสุขมีสถิติการสูญเสียกำลังคนภาครัฐมากที่สุด โดยมากกว่าครึ่งเป็นการสูญเสียกรณีลาออกจากราชการ ดังนั้นกระทรวงสาธารณสุขจึงจำเป็นต้องใช้แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมุ่งเน้นวิธีการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บุคลากรตัดสินใจอยู่กับองค์กรต่อไปในระยะยาว และยังเป็นการรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพไว้ในองค์กรอีกด้วย

ด้วยเหตุนี้ ทำให้ผู้ศึกษาเห็นความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ จึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กับการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขขึ้น เพื่อทราบถึงระดับ

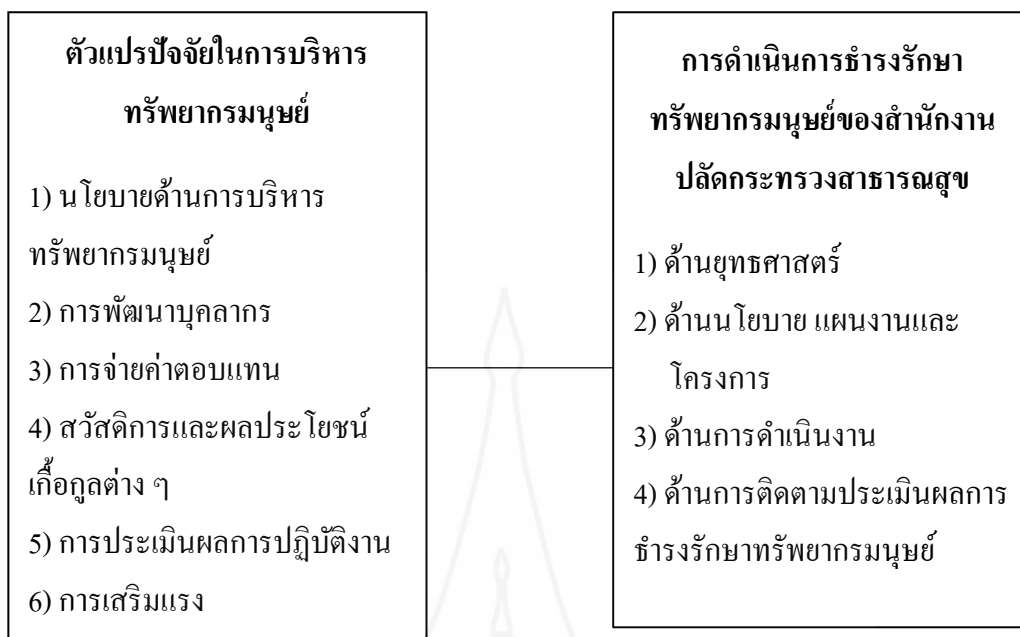
ความคิดเห็นของการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ ซึ่งผลจากการศึกษานี้ สามารถนำไปใช้ในการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้ยังคงอยู่ในส่วนงานที่มีความเชี่ยวชาญงานนั้น ๆ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) ของกระทรวงสาธารณสุขให้บรรลุผลสำเร็จได้

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
- 2.2 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
- 2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการดำเนินการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
- 2.4 เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการเสริมสร้างการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษาปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กับการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ผู้ศึกษากำหนดตัวแปรปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และตัวแปรการดำเนินการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข แสดงกรอบแนวคิดการศึกษาได้ ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. สมมติฐานการศึกษา

ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมากกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

5. ขอบเขตของการศึกษา

ในการศึกษาปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กับการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขครั้งนี้ มีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้ศึกษาได้กำหนดตัวแปรที่จะศึกษาดังนี้

ตัวแปรปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้ศึกษาได้ประยุกต์มาจากการศึกษาของ ปฏิคม สุชาติ และคณะ (2561) โดยเลือกศึกษาเฉพาะปัจจัยการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบด้วยค่าตอบแทนในการทำงาน เกี่ยวกับการกำหนดรายได้ สวัสดิการ และบริการต่างๆ การศึกษาของเอกอนงค์ ศรีสำอังก์ (2559) ทั้งนี้ผู้ศึกษาเลือกศึกษาเกี่ยวกับสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การเสริมแรง

การจ่ายค่าตอบแทน และนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการวิเคราะห์การกำหนดตัวแปร ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น ผู้ศึกษาสามารถสรุปปัจจัยในการศึกษา ประกอบด้วย ก) นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ข) การพัฒนานุเคราะห์ ค) การจ่ายค่าตอบแทน ง) สวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวกับต่าง ๆ จ) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ ฉ) การเสริมแรง

ตัวแปรการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวง สาธารณสุข ผู้ศึกษาได้สรุปปัจจัยที่ศึกษาจากข้อมูลของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้แก่ ก) ด้านยุทธศาสตร์ ข) ด้านนโยบาย แผนงานและโครงการ ค) ด้านการดำเนินงาน และ ง) ด้านการติดตามประเมินผลการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง สาธารณสุข จำนวนประชากรทั้งหมด 897 คน ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามสูตรคำนวณของเครจจ์ มอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 269 คน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิเพื่อให้ได้ กลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของหน่วยงาน

5.3 ขอบเขตด้านสถานที่ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยศึกษาจาก หน่วยงานในสังกัด ประกอบด้วยกอง/ศูนย์/กลุ่ม จำนวน 15 หน่วยงาน

5.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา ผู้ศึกษาได้กำหนดช่วงเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น ระยะเวลา 2 เดือน ระหว่าง พฤษภาคม – มิถุนายน 2564

6. ข้อจำกัดของการศึกษา

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยกิจกรรมหลัก 4 ประการ คือ การจัดหา การพัฒนา การจูงใจ(ใช้ประโยชน์) และการบำรุงรักษานุเคราะห์ (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2561, น. 32) และจากการศึกษาสภาพปัญหาข้างต้น พบว่ากระทรวงสาธารณสุขมีสถิติการสูญเสียกำลังคนภาครัฐ มากที่สุด ทำให้ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาเฉพาะกิจกรรมด้านการบำรุงรักษานุเคราะห์เท่านั้น ทั้งนี้ก็ เพื่อจะรักษานุเคราะห์หรือทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์ที่มีค่าเหล่านั้นไว้กับองค์การ

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวกับการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดหา การพัฒนาการใช้ประโยชน์ และการธำรงรักษา โดยจะศึกษาเฉพาะการดำเนินงานด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น เนื่องจากผู้ศึกษาได้ศึกษาสถิติการสูญเสียกำลังคนภาครัฐประเภทข้าราชการเรื้อนสามัญ จากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน พบว่ากระทรวงสาธารณสุขมีสถิติการสูญเสียกำลังคนภาครัฐมากที่สุด ทั้งนี้ก็เพื่อจะรักษาบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์ที่มีค่าเหล่านั้นไว้กับองค์กร

ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ส่วนประกอบที่ใช้เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถให้มีพฤติกรรมการทำงานที่ดีและเป็นที่ยอมรับ มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติงาน โดยมีปัจจัยที่ศึกษา ประกอบด้วย นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเสริมแรง โดยอธิบายรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

1. นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดแนวทางในการบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์กร เกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน/โครงการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นรูปธรรม การดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ การนำระบบธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงาน การนำกฎระเบียบ ข้อบังคับ มาใช้ในการบริหารงาน การมอบหมายงานที่ชัดเจนเป็นธรรม มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร และการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร

2. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การมุ่งใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยให้ความสนใจว่าบุคลากรทุกคนมีโอกาสที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลา ด้วยการเสริมสร้างความรู้ และพยายามทำให้บุคลากรทุกคนมีความอบอุ่นเกิดความมั่นใจ รู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง อาทิเช่น การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลในแต่ละหน้าที่งาน การสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาผลงานเพื่อให้ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การสนับสนุนงบประมาณเพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง มีคุณวุฒิทางการศึกษา และมีคุณสมบัติสำหรับสอบเลื่อนขั้นในระดับที่สูงขึ้น หน่วยงานมีการพัฒนาองค์ความรู้ที่หลากหลายเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ และพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น รวมทั้งในองค์กรมีบุคลากรที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญในหน้าที่งาน ซึ่งสามารถถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่นได้

3. การจ่ายค่าตอบแทน หมายถึง แนวทางการบริหารงานที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน หรือการให้ค่าตอบแทนเพิ่มพิเศษกับบุคลากร ซึ่งค่าตอบแทนรูปแบบพิเศษเหล่านี้ต่างเป็นปัจจัยจูงใจ และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่ในองค์กรของบุคลากรเช่นกัน อาทิเช่น รายได้ที่บุคลากรได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีวิต/เลี้ยงชีพ สามารถเลี้ยงหรือดูแลคนในครอบครัวได้เพียงพอ ค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบันเหมาะสมกับหน้าที่ และ/หรือ ความรับผิดชอบ บุคลากรพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่ได้รับเมื่อเทียบกับความรู้ความสามารถที่ได้อุทิศให้กับการทำงาน การได้รับโอกาสในการเพิ่มค่าตอบแทนจากอายุงาน/การเลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่งงาน และคำนึงถึงการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นแรงจูงใจหลักที่ทำให้ธำรงอยู่ในองค์กรต่อไป

4. สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ หมายถึง สิ่งที่บุคลากรต่างให้ความสำคัญว่ามีอิทธิพลที่สามารถดึงดูดหรือเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรตัดสินใจคงอยู่หรือลาออกจากองค์กร อาทิเช่น การจัดสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลที่ให้ความคุ้มครองตนเองและคนในครอบครัว การจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการที่นอกเหนือจากที่ราชการกำหนด การได้รับค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการที่เพียงพอ/ครอบคลุมกับค่าใช้จ่ายที่จ่ายไปตามความเป็นจริง เงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ และการจัดสวัสดิการที่จำเป็นอย่างเพียงพอ/ครอบคลุมความต้องการตามที่บุคลากรคาดหวังไว้

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง เครื่องชี้วัดผลการทำงานของบุคลากร โดยเกิดจากเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจากข้อกำหนดตามเกณฑ์ขององค์การ ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานนับเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสุขหรือความกดดันในการทำงานของบุคลากรเช่นกัน อาทิเช่น องค์กรมีหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเงื่อนไขที่ส่วนกลางกำหนดและยึดหลักคุณธรรม บุคลากรได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดตามผลงานที่ปรากฏตามตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำขึ้น และองค์กรมีการพัฒนาเครื่องมือ และ/หรือวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และได้ชี้แจงให้บุคลากรรับทราบเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน

6. การเสริมแรง หมายถึง วิธีการที่จะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับตัวเงิน เช่น คุณภาพชีวิตในสถานที่ทำงาน สภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวก รวมไปถึงการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน การให้สิทธิประโยชน์การจูงใจโดยการให้รางวัลทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งนี้การเสริมแรงให้กับบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดึงดูดบุคลากรและมีอิทธิพลต่อการคงอยู่หรือลาออกของบุคลากร อาทิเช่น การยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรดีเด่น การพิจารณาความดีความชอบพิเศษ การมีโอกาสดูแลความก้าวหน้าใน

งานที่ทำ บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการกำหนดภาระงานที่ ยืดหยุ่น การได้รับการยกย่องผลงาน และการสร้างความรู้สึภาคภูมิใจในองค์กร

การดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข หมายถึง การดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยใช้วิธีการผูกใจให้บุคลากรอยู่กับองค์กร ในที่นี้คือการทำให้บุคลากรที่เป็นข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เกิดความจงรักภักดี ด้วยการใช่วิธีการต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) ด้านยุทธศาสตร์ 2) ด้านนโยบาย แผนงานและโครงการ 3) ด้านการดำเนินงาน และ 4) ด้านการติดตามประเมินผลการธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์ โดยอธิบายความหมายในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านยุทธศาสตร์ หมายถึง การจัดทำแผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์เพื่อรองรับภารกิจขององค์กรในอนาคต การกำหนดค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน การกำหนดภารกิจ/ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่อย่างชัดเจน มีแผนการสร้าง/พัฒนา ข้าราชการเพื่อการสืบทอดตำแหน่ง และมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและ คุณภาพ

2. ด้านนโยบาย แผนงานและโครงการ หมายถึง การจัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรมี ความรอบรู้ด้านสุขภาพ บุคลากรมีความสุขและความพึงพอใจต่อองค์กร มีระบบการพัฒนา บุคลากรแบบอิงสมรรถนะ มีการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อให้สิ่งตอบแทน ตามผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง และบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

3. ด้านการดำเนินงาน หมายถึง การจัดระบบและบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องกับ แนวนโยบายของสำนักงานปลัดกระทรวง การดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านวินัย ความรับผิดชอบ ละเมิดของเจ้าหน้าที่อย่างจริงจังและเป็นธรรม มีการเสริมสร้างและพัฒนาด้านวินัย คุณธรรม และจริยธรรม แก่บุคลากร มีการดำเนินการให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานร่วมกันภายใต้ ยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน และโครงการได้ รวมทั้งให้การสนับสนุนการปฏิบัติงาน ของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน และโครงการ

4. ด้านการติดตามประเมินผลการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การติดตามผล การดำเนินงานด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามนโยบายและวิธีปฏิบัติที่กำหนดอย่างเป็น รูปธรรม การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ มีการเผยแพร่ผลการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และองค์กรมีการนำผลการประเมินการธำรงรักษา ไปพัฒนานโยบายและแผนการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

8. ประโยชน์ที่ได้รับ

8.1 ทราบถึงระดับของปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และระดับของการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

8.2 ทราบถึงปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

8.3 สามารถนำความรู้เกี่ยวกับระดับของปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และระดับของการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ การวางแผน และโครงการเพื่อการแก้ไขปัญหา รวมทั้งแนวทางที่เหมาะสมในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

8.4 เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรภาครัฐ



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กับการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากแหล่งข้อมูลสำคัญต่าง ๆ โดยมีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดและทฤษฎีการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์
3. การดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวและคิดทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานขององค์กรจะมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ย่อมต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เป็นพื้นฐาน เพื่อสามารถควบคุมการดำเนินงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี โดยจะต้องคำนึงว่ามนุษย์มิใช่เครื่องจักร แต่เป็นผู้สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร ย่อมต้องการขวัญกำลังใจรวมทั้งแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยกันทุกคน ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะให้บุคลากรในองค์กรได้แสดงความสามารถของตนเอง พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงค่านิยม วัฒนธรรม จริยธรรม และวินัยในการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นสำคัญ (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2554, น. 1)

1.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Robert and David (เจลิม ศรีผดุง, 2562, น.4-6) ได้ให้ความหมายของคำว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) ว่าหมายถึงการใช้ทรัพยากรอันทรงคุณค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก 7 ด้าน

คือ การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ก่อคุณ สุขภาพและความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

Dessler (2013, p. 30 อ้างถึงใน เขมณัฐ ภูทองไชย, 2559, น. 23) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง กระบวนการในการได้มา การฝึกอบรม การประเมินผล และการจ่ายค่าตอบแทน นอกจากนี้ ยังรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย และการให้ความยุติธรรม ดังนั้น หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงประกอบไปด้วย การวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคนที่ต้องการ การประกาศรับสมัคร การคัดเลือก การปฐมนิเทศและฝึกอบรมพนักงานใหม่ การจ่ายค่าตอบแทน การสร้างแรงจูงใจ การประเมินผล การติดต่อสื่อสาร การพัฒนา และการปฏิบัติตามพันธะสัญญาระหว่างกัน

วิกิพีเดีย, สารานุกรมเสรี. (2564, 3 สิงหาคม) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือการใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กรนั้นคือบุคคลที่ทำงาน กลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ จึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทั้งทฤษฎีในเชิงวิชาการและแบบปฏิบัติ องค์การจึงต้องศึกษาวิธีการบริหารแรงงานทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติด้วย

พยัคฆ์ วุฒิรงค์ (2555, น. 209) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุ้มค่าสูงสุดแก่การลงทุนนั้น ไม่สามารถทำได้ด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง หากแต่จะต้องดำเนินการเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องสัมพันธ์กันเป็นระบบ มีขั้นตอน กล่าวคือ เริ่มต้นจากการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ สุขภาพและความปลอดภัย ซึ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จะต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ เป้าหมาย และนโยบายของผู้บริหารขององค์การ ขณะเดียวกันต้องมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ด้วย

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2561, น.4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ทางด้านการบริหารหน้าที่หนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรกำลังคนให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การเสริมสร้างแรงจูงใจ การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์การ ทั้งนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานของหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์การให้บรรลุเป้าหมาย

เสถียรภาพ พันธุ์ไพโรจน์ (2544, น.5-6 อ้างถึงใน เฉลิมพงษ์ มีสมนัย, 2561, น.7) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดวางระบบการจัดการเกี่ยวกับคนในองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายให้คนในองค์การปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและมีประสิทธิผล

งานเสร็จรวดเร็วในเวลากำหนด โดยพนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ปลอดภัย และพอใจในผลประโยชน์ตอบแทนการทำงาน ทั้งนี้ ระบบการจัดการเกี่ยวกับคนในองค์กรดังกล่าวจะประกอบด้วย การสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การออกแบบงาน การบริหารค่าตอบแทนและการวางแผนเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในตำแหน่ง เป็นต้น

ในทัศนะของนักวิชาการทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น เดอเซ็นโซ รอบบิ้นส์และคูลเตอร์ (DeCenzo, Robbins and Coulter) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า Human Resource Management (HRM) is a function in the Organization concerned with the staffing, training, development, motivation, and maintenance of employees ซึ่งอาจสรุปความได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่ (ทางด้านการบริหาร) หนึ่งในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาบุคลากรให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การเสริมสร้างแรงจูงใจ และการธำรงรักษาบุคลากรที่ดีมีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กร

สำหรับบีช (Dale S. Beach) เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนนโยบาย การกำหนดแผนงาน การเลือกสรร การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน การจัดอัตราค่าจ้าง การเสริมสร้างแรงจูงใจ การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน (เฉลิมพงษ์ มีสมนัย, 2561, น.7)

จากนิยามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้นอาจสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการทำหน้าที่ในด้านการบริหารของผู้บริหารองค์กรหน้าที่หนึ่ง โดยหน้าที่ดังกล่าวนี้จะเป็นการดำเนินงานที่เป็นกระบวนการมีลำดับขั้นตอนของกิจกรรมต่าง ๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มจากการจัดหา พัฒนา ใช้ประโยชน์และรักษาบุคลากรขององค์กร ทั้งนี้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวนี้ผู้บริหารต้องเข้าใจและสามารถใช้ศาสตร์การจัดการเกี่ยวกับบุคคลผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (effectiveness) พร้อมกับสร้างความพึงพอใจ (job satisfaction) ให้กับผู้ปฏิบัติงาน

1.2 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

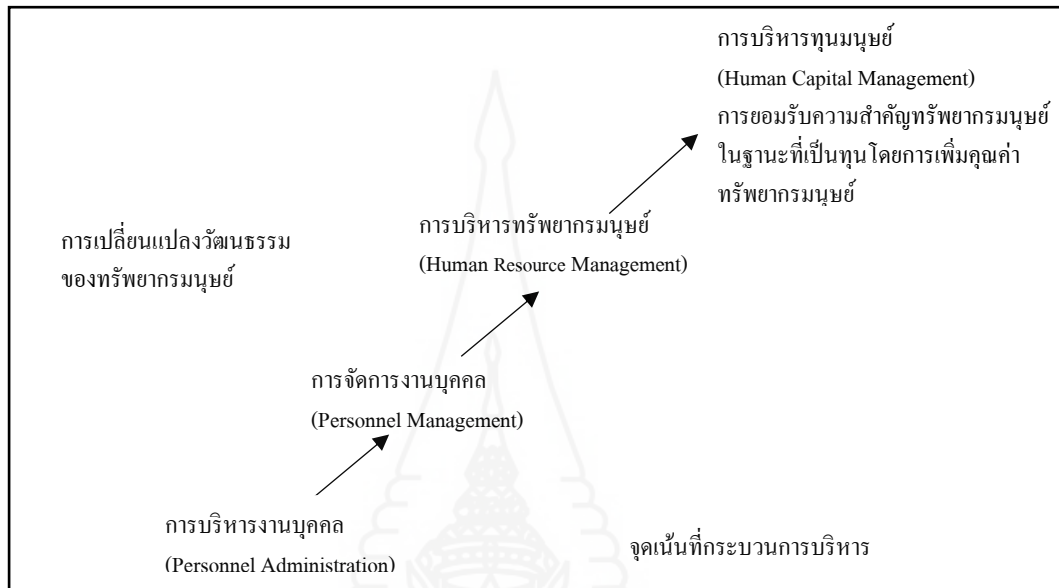
สเตียร์ภาพ พันธุ์ไพโรจน์ (2554:7 อ้างถึงใน เฉลิมพงษ์ มีสมนัย, 2561, น.11) กล่าวว่า ในบรรดาทรัพยากรบริหาร อันได้แก่ คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์และเครื่องจักรกล (material and machine) และการบริหาร (management) หรือ 4Ms “คน” หรือ “มนุษย์” มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะบุคคลเป็นผู้ที่มีสติปัญญา ความสามารถ ศักยภาพในการใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และบรรลุความสำเร็จได้ตามเป้าหมายขององค์กร

เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2558, น.35) กล่าวถึงการบริหารคนไว้ว่า คนในหน่วยงาน นับว่ามีความสำคัญเป็นอันดับแรกที่จะมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ การบริหารคนมีขอบเขตกว้างมาก นับแต่เรื่องการวางแผนกำลังคน คุณสมบัติ การรับสมัคร การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโยกย้าย การเลื่อนขั้นตำแหน่ง การปูนบำเหน็จรางวัล การพัฒนา การลงโทษ การพ้นจากตำแหน่งและหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารงานบุคคล เป็นต้น

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2561, น. 5-7) กล่าวไว้ว่า หากพิจารณาการดำเนินงานขององค์การเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว จะพบว่าจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรบริหาร (Management resources) เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงาน สำหรับทรัพยากรบริหารที่ถือว่าสำคัญและจำเป็นต้องใช้มากที่สุดได้แก่ “คน” หรือ “มนุษย์” ทั้งนี้เพราะว่า คนมีสติปัญญา ความสามารถและสรรถนะในการใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า “มนุษย์เป็นทรัพยากรอันมีค่าสูงสุดขององค์การ” เมื่อมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญแล้วเมื่อจะใช้ทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพยากรการบริหารเพื่อดำเนินงานจึงจำเป็นต้องมีหลักการและวิธีการบริหารที่ดี จึงจะทำให้สามารถใช้มนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ ทั้งนี้การบริหารทรัพยากรที่เป็นคนหรือมนุษย์ภายในองค์การนี้เรียกว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์

อย่างไรก็ตามแม้ว่า คำว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นคำที่ค่อนข้างใหม่ แต่ทว่าเมื่อกล่าวถึงคำ ๆ นี้ ย่อมเป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไปว่า เป็นถ้อยคำที่เปลี่ยนแปลงมาจากคำเดิมว่า “การบริหารงานบุคคล” ซึ่งเป็นศัพท์ทางวิชาการที่คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้บัญญัติขึ้นใช้ โดยถอดความจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Personnel Administration” หรือ “Personnel Management” ซึ่งเป็นการมองมนุษย์ในฐานะที่เป็น “บุคคล” (Personnel) ต่อมาเมื่อมุมมองเกี่ยวกับมนุษย์ในองค์การเปลี่ยนแปลงไป จากในฐานะที่เป็นบุคคลไปสู่ฐานะใหม่ที่เป็น “ทรัพยากรบริหาร” ประเภทหนึ่งคือทรัพยากรมนุษย์ หรือเปลี่ยนแปลงจาก “Personnel” เป็น “Human Resources” ฉะนั้น การบริหารบุคคลที่เคยใช้มาแต่เดิมว่า “การบริหารงานบุคคล” จึงเปลี่ยนเป็น “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” อันเป็นคำที่ถอดความมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Human Resource Management ซึ่งนอกจากจะแปลว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้ว ยังมีการใช้ถ้อยคำอื่น ๆ อีกที่แปลมาจากคำว่า Human Resource Management เช่น “การบริหารทรัพยากรบุคคล” หรือ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” เป็นต้น โดยถ้อยคำเหล่านี้จะใช้ในความหมายเดียวกัน อย่างไรก็ตามในระยะต่อมา ได้เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่า ในปัจจุบันนี้ทั้งองค์การภาครัฐและเอกชนต่างก็มีแนวโน้มของมุมมองที่มีต่อมนุษย์ในองค์การต่างไปจากเดิมอีก กล่าวคือ จากเดิมที่มองมนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพยากร (resource) บริหาร ก็จะเปลี่ยนไปเป็น

การมองมนุษย์ในฐานะที่เป็น “ทุน” เรียกว่า “ทุนมนุษย์” หรือ “Human Capital” ฉะนั้นการบริหารมนุษย์ในฐานะที่เป็นทุน จึงอาจเปลี่ยนจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ “การบริหารทุนมนุษย์” (Human Capital Management) ได้ทั้งนี้แสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 พัฒนาการของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : เฉลิมพงษ์ มีสมนัย. (2561). ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ 4).

นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

จากภาพที่ 2.1 จะพบว่า แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารคนหรือมนุษย์ในองค์กรไปสู่การบริหารทุนมนุษย์นั้น เกิดจากการพัฒนาการใน 4 รูปแบบ ตามช่วงเวลาที่ผ่านมาได้แก่ การบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) การจัดการงานบุคคล (Personnel Management) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และ การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) โดยที่ การบริหารงานบุคคล จะมีจุดเน้นในเรื่องของกระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นการดำเนินกิจกรรมขั้นพื้นฐานด้านบุคคลตามระเบียบปฏิบัติ โดยเฉพาะการให้ความสำคัญในเรื่องของการสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การบำรุงรักษา (Maintenance) ไว้และการใช้ประโยชน์ (Utilization) จากคนหรือมนุษย์ในองค์กร ในส่วนของการเปลี่ยนแปลงจากการบริหารงานบุคคลไปสู่ การจัดการงานบุคคล ที่เน้นในเรื่องการจัดการข้อมูล

เกี่ยวกับบุคลากร การมาทำงาน การลา การเข้า ออกของบุคลากร การจัดประโยชน์และบริการ การฝึกอบรมจะเน้นเฉพาะบุคลากรเป็นรายบุคคลเพื่อให้สามารถทำงานได้ทำงานเป็นมากกว่าการพัฒนา หรือการให้การศึกษาแก่บุคลากร ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ได้เรียนรู้รอบด้านเกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ผู้ใดทำงานอะไรก็จะเสริมเพิ่มเติมความรู้เฉพาะในส่วนที่แต่ละคนปฏิบัติอยู่เท่านั้น ดังนั้นการจัดการงานบุคคลจะเน้นที่การดำเนินกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งระบบ จากกระบวนการสรรหาไปจนถึงการออกไปจากองค์กร สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นนอกจากจะให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์กรเช่นเดียวกับการจัดการงานบุคคลแล้ว ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสามารถและศักยภาพ (potential) ในการทำงานสูงขึ้น ให้ความสำคัญกับการเป็นแหล่งข้อมูล ให้คำแนะนำปรึกษาและพัฒนาบุคลากรและระบบบริหาร และการมีส่วนร่วมในยุทธศาสตร์ขององค์กรเพิ่มมากขึ้น โดยมีแนวคิดให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาและการบริหาร อันจะทำให้องค์กรใช้ประโยชน์จากกำลังคนได้อย่างเต็มที่นั้น เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ สำหรับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงรูปแบบจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การบริหารทุนมนุษย์นั้นจะเป็นผลจากการเพิ่มคุณค่าให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ เช่น การยึดหลักสมรรถนะ (Competency) การพัฒนาคุณภาพชีวิต (Quality of work life) การยืดหยุ่นหลากหลาย การยึดการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการใช้คนน้อยให้มีประสิทธิภาพสูง เป็นต้น ทั้งนี้ จะเน้นการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลสำเร็จขององค์กร

จากภาพดังกล่าวข้างต้น ยังสอดคล้องกับแนวคิด การบริหารทุนมนุษย์ของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2554, น.12-13) ที่กล่าวถึงการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM) ว่า จัดเป็นกระบวนการพัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ ในอนาคตให้ความสนใจกับการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) ซึ่งมีจุดเน้นในเรื่องกระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นการดำเนินกิจกรรมขั้นพื้นฐานด้านบุคคลตามระเบียบปฏิบัติโดยให้ความสำคัญในเรื่องการสรรหา และการคัดเลือก (Recruitment and Selection) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)

ในระยะที่ 2 ได้ให้ความสนใจในการจัดการงานบุคคล (Personnel Management) ที่เน้นในเรื่องการจัดการข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร การมาทำงาน การลา การเข้าออกบุคลากร การจัดประโยชน์และบริการ จะเน้นเฉพาะบุคลากรรายบุคคลเพื่อให้สามารถทำงานได้ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการพัฒนาหรือการให้การศึกษาแก่บุคลากร ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ได้เรียนรู้รอบด้าน เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ผู้ใดทำงานอะไรก็จะเป็นเฉพาะในส่วนที่แต่ละคนปฏิบัติงานอยู่เท่านั้น การจัดการงานบุคคลจะเน้นที่การดำเนินกิจกรรมงานบุคคล

ในระยะที่ 3 ได้ให้ความสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบตั้งแต่การเข้าทำงานจนกระทั่งออกจากงาน รวมทั้งมุ่งเน้นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสามารถและศักยภาพ (Potential) ในการทำงานให้สูงขึ้น ให้ความสำคัญกับการเป็นแหล่งข้อมูล ให้คำแนะนำปรึกษาและพัฒนาบุคลากรและระบบบริหาร และการมีส่วนร่วมในยุทธศาสตร์ขององค์การ

ในระยะที่ 4 ในปัจจุบันและอนาคตมักให้ความสำคัญการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM) มุ่งเน้นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ อาทิ การยึดหลักสมรรถนะ (Competency) การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) การบริหารผลงาน (Performance Management) เป็นต้น ทั้งนี้จะมุ่งเน้นการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Added) ให้แก่ผลสำเร็จขององค์การ

ศุภศักดิ์ เสาประเสริฐวงศ์ (2560, น. 2 – 4) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญมากที่สุดในองค์การ เพราะทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้สร้างสรรค์งานบริการและเป็นผู้ให้บริการด้านสุขภาพที่เน้นคุณภาพมาตรฐาน ความปลอดภัย และคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ การพัฒนาและการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนการออกจากองค์การไปด้วยดีนั้น ล้วนต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงมีความสำคัญกับการบริหารองค์การดังต่อไปนี้

1. ทำให้มีบุคลากรทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการทำนายความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตซึ่ง ต้องสัมพันธ์กับทิศทางและแผนงานขององค์การ ตลอดจนกิจกรรมขององค์การที่คาดว่าจะมีในอนาคต นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานของทรัพยากรมนุษย์เพื่อที่จะคาดการณ์ได้ว่า องค์การมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ประเภทใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ทำให้สามารถวางแผนการ รับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรม การพัฒนา และการหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนถ้าจำเป็น ซึ่งจะส่งผล ให้องค์การมีบุคลากรทำงานอย่างเพียงพอตามความจำเป็น และมีบุคลากรที่ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวของธุรกิจขององค์การ ส่งผลให้ องค์การสามารถ ดำเนินงานไปได้ตามทิศทาง และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือก และบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดี และมีความสามารถ สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

3. ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นับเป็น บทบาทหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงาน ในองค์กร ทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิมเพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากร มนุษย์เหล่านี้ให้ทำงานได้ทำงานเป็นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารองค์กร

4. ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการดึงดูดและรักษาคนให้คงอยู่กับองค์กรมีขวัญและกำลังใจ ในการ ทำงานให้กับองค์กร

5. ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากร ในการ จัดการ ทรัพยากรมนุษย์จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงานให้เป็นไปตาม สภาพ ลักษณะงาน และวัตถุประสงค์ขององค์กร

6. ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและสนับสนุนคนทำงาน ดี การ จัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงานของบุคลากรที่ดีและเป็น ธรรม จะส่งผลให้มีการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี และการลงโทษผู้ที่ ปฏิบัติงานไม่ดีและก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกันและคนทำงานกับ ผู้บริหาร เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่าง คนทำงานด้วยกัน และระหว่างคนทำงานกับผู้บริหารหรือแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้เกิด บรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นการลดความขัดแย้ง และกรณีพิพาทต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร

กล่าวโดยสรุป คน หรือ มนุษย์ ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรการบริหารที่มีความสำคัญ ยิ่งต่อองค์กรที่จะช่วยนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น องค์กรจึง ต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ การสรรหา พัฒนา ใช้ประโยชน์ รวมถึงบำรุงรักษาทรัพยากรเหล่านั้นไว้ในองค์กร

1.3 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

พยัต วุฒิรงค์ (2555, น. 209) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่าสูงสุดแก่การลงทุนนั้น ไม่สามารถทำได้ด้วยวิธีการใดวิธีการ หนึ่ง หากแต่จะต้องดำเนินการเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องสัมพันธ์กันเป็นระบบ มีขั้นตอน กล่าวคือ เริ่มต้นจากการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน

ประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ สุขภาพและความปลอดภัย ซึ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จะต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ เป้าหมาย และนโยบายของผู้บริหาร ขององค์กร ขณะเดียวกันต้องมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ด้วย

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2561, น.4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ทางด้านการบริหารหน้าที่หนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรกำลังคนให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การเสริมสร้างแรงจูงใจ การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กร ทั้งนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานของหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์การให้บรรลุเป้าหมาย

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2563). การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ (Functions) 4 หน้าที่ ได้แก่ การจัดหา การพัฒนา การจูงใจ และการบำรุงรักษาบุคลากรในการทำหน้าที่ทั้ง 4 ประการดังกล่าวนี้ ในแต่ละหน้าที่ยังสามารถจำแนกออกเป็นงานหรือกิจกรรม (activities) ได้อีก ทั้งนี้ ในการทำงานหรือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ จะต้องกระทำตามลำดับก่อนหลังและต่อเนื่องกันไป ในลักษณะของกระบวนการเรียกว่า “กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์” แสดงได้ดังภาพต่อไปนี้





ภาพที่ 2.2 หน้าที่และกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : เฉลิมพงษ์ มีสมนัย. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์. (2561, น. 32) นนทบุรี :

โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

จากภาพที่ 2.2 จะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ 4 ประการ โดยแต่ละด้านยังต้องปฏิบัติกิจกรรมย่อย ๆ ในแต่ละด้านตามลำดับก่อนหลัง สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การจัดหาคนเข้ามาทำงาน ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นการเชื่อมโยงระหว่างทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรเข้ากับความพยายามในการวางแผนกำลังคนให้เอื้อต่อการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร

1.2 การสรรหาและคัดเลือก

การสรรหาบุคลากรภาครัฐ ได้แก่ การรับคนจากภายนอกมาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งภายในส่วนราชการ รวมทั้งการจ้างคนเข้าสู่ระบบราชการ การยืมตัวบุคคลจากภายนอกเพื่อมาปฏิบัติงานชั่วคราว โดยมีระยะเวลาที่กำหนดไว้เป็นการแน่นอน รวมทั้งการรับโอนข้าราชการจากส่วนราชการอื่น ๆ

การคัดเลือก เป็นการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถและความเหมาะสมตรงตามที่องค์กรต้องการ โดยใช้วิธีการที่เหมาะสม เพื่อคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงานที่จะมอบหมายให้ปฏิบัติมากที่สุด

2. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย ๆ ที่สำคัญ ดังนี้

2.1 การปฐมนิเทศ เป็นการเตรียมบุคลากรใหม่ให้รับรู้ในสิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กร งานและบุคลากรภายในองค์กร การปฐมนิเทศสามารถกระทำได้ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรกเป็นการปฐมนิเทศแบบเป็นทางการเพื่อให้บุคลากรใหม่มีความรู้เรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กร ตลอดจนกฎระเบียบ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติ วินัย การวางตน รวมทั้งภาระหน้าที่และงานที่จะต้องปฏิบัติ กับลักษณะที่สองเป็นการปฐมนิเทศแบบไม่เป็นทางการ โดยผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หรือ “พี่เลี้ยง” ของบุคลากรใหม่ให้เกิดความรู้ความเข้าใจในองค์กรพร้อมกับการลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ การปฐมนิเทศมักจะกระทำในระยะแรก ๆ ของการเข้ามาทำงานของบุคลากร

2.2 การฝึกอบรมบุคลากร เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและทัศนคติ/เจตคติที่เหมาะสมกับการทำงาน โดยสามารถกระทำได้ทั้งการฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติงานหรือ on the Job Training เช่น การสอนงาน และการฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน (in-house off the Job Training) โดยทั่วไปการฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงานนี้จะฝึกอบรมภายหลังจากที่บุคลากรได้ทำงานแล้วระยะหนึ่ง

2.3 การพัฒนาบุคลากร เป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่องค์กรสำหรับการดำเนินงานในอนาคต โดยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในเชิงลึก โดยทั่วไปแล้วมักจะทำการพัฒนาบุคลากรก่อนที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบเพื่อให้มีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะเข้าไปรับผิดชอบงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถในระดับที่สูงขึ้น มีสมรรถนะในการทำงานสูงขึ้นไป งานที่มีความยุ่งยากและความซับซ้อนเพิ่มสูงขึ้น ตามปกติมักจะกระทำก่อนแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น

2.4 การพัฒนาอาชีพ นิยมทำเป็นโครงการ เรียกว่า โครงการพัฒนาอาชีพ จุดเน้นของการพัฒนาอาชีพอยู่ที่การจัดเตรียมความสามารถพิเศษภายในของบุคลากรที่จำเป็น สำหรับการทำงานให้สัมฤทธิ์ผลด้วยการจัดเตรียมสารสนเทศที่จำเป็น ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรได้ตระหนักว่าเป้าหมายในอาชีพของตนคืออะไรและจะกระทำอย่างไรจึงจะก้าวเข้าสู่เป้าหมายดังกล่าวได้

3. การเสริมสร้างแรงจูงใจ

3.1 ทฤษฎีการจูงใจและการออกแบบงาน เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยผู้จูงใจจะต้องทราบให้ได้ว่าบุคลากรมีความต้องการอะไร ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้โดยใช้ทฤษฎีการจูงใจต่าง ๆ เช่น ทฤษฎี Hierarchy of Needs ของ Abraham H. Maslow หรือทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) ของ Victor H. Vroom เป็นต้น จากนั้นจะใช้สิ่งที่มีคุณค่าประสงค์ เรียกว่า สิ่งจูงใจ (incentive) ที่เป็นรางวัล ไปจูงใจให้บุคคลทำงานด้วยความรับผิดชอบ ทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร รวมทั้งการมีวินัยในตนเอง

3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินศักยภาพ (Potential) และสมรรถนะของบุคคลนี้ใช้ในการทำงานให้สำเร็จ โดยพิจารณาจากผลงานที่ทำได้แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ โดยผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน การบริหารค่าตอบแทนด้วยความยุติธรรม การกำหนดมาตรฐานงาน การตัดสินใจเลื่อนตำแหน่ง การจูงใจบุคลากร เป็นต้น

3.3 รางวัล ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ของบุคลากร รางวัลเป็นสิ่งที่จะใช้จูงใจบุคลากรให้อุทิศตนกับการปฏิบัติงานจนผลงานเป็นประโยชน์แก่การดำเนินงานขององค์กร ถ้าองค์กรสามารถบริหารค่าตอบแทนได้ดี ถูกต้อง และยุติธรรมแล้วช่วยจูงใจให้บุคลากรอุทิศตนให้กับการทำงานและองค์กรเองยังสามารถที่จะควบคุมต้นทุนการดำเนินงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและองค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด โดยค่าตอบแทนสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

3.3.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งองค์กรจ่ายเป็นเงินให้แก่บุคลากร เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส รางวัล เป็นต้น

3.3.2 ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งได้แก่ สิ่งของและสิทธิประโยชน์ รวมทั้งบริการต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่บุคลากรเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และช่วยทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน

3.4 การบำรุงรักษาบุคลากร

3.4.1 สุขภาพและความปลอดภัย หากบุคลากรมีสุขภาพที่สมบูรณ์ทั้งสุขภาพทางร่างกายและจิตใจ จะทำให้บุคคลสามารถที่จะนำเอาความรู้ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญในงาน ตลอดจนสมรรถนะของแต่ละบุคคลมาใช้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ ในส่วนของความปลอดภัยนั้น องค์กรภาครัฐได้กำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้บุคลากรทุกคนได้ถือปฏิบัติเพื่อให้เกิดความปลอดภัยในการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

3.4.2 การสื่อสาร การสื่อสารที่ดีจะช่วยให้ทุกคนได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารในการทำงานที่ถูกต้อง องค์กรภาครัฐเองได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากการพัฒนาเครือข่ายการสื่อสารทั้งการพัฒนาเครือข่ายการสื่อสารทั้ง Internet และ Intranet รวมทั้ง e-government เพื่อกระจายและเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐได้นำมาใช้ประกอบการปฏิบัติงานทั้งทางด้านการวางแผน การตัดสินใจ และการควบคุมการปฏิบัติงาน

3.4.5 การพนักงานสัมพันธ์ โดยในส่วนของภาครัฐนั้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารของส่วนราชการในฐานะที่เป็นตัวแทนของนายจ้าง ซึ่งก็คือรัฐบาล กับข้าราชการในฐานะของลูกจ้างนั้น จะมีระเบียบข้อบังคับที่ได้ตราไว้เป็นกฎหมาย เช่น กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนประเภทต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐดำเนินงานไปด้วยความราบรื่นและเป็นมาตรฐานเดียวกันในทุก ๆ เรื่อง (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2561, น.32 -37)

Cascio (2543, p. 6-8 อ้างถึงใน เขมณัฐ ภูทองไชย, 2559, น.45) กล่าวถึงกิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

1. การจัดหาพนักงาน (Staffing) ซึ่งประกอบไปด้วยหน้าที่ต่างๆ ดังนี้ การค้นหาข้อมูลเพื่อจัดทำกรวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การพิจารณาปริมาณและทักษะของพนักงานที่องค์กรต้องการ การสรรหา คัดเลือกหรือสนับสนุนให้ผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมได้ทำงานกับองค์กร

2. การบำรุงรักษา (Retention) ซึ่งประกอบไปด้วยหน้าที่ต่างๆ ดังนี้ การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ แรงงานสัมพันธ์ การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย ตลอดจนสวัสดิการต่าง ๆ แก่พนักงาน

3. การพัฒนา (Development) เป็นหน้าที่ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงาน (Competencies) ตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนด เช่น การพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถในการเพิ่มผลผลิต ตลอดจนบุคลิกภาพด้านต่างๆของพนักงาน

4. การปรับเปลี่ยน (Adjustment) แนวทางการปฏิบัติตาม (Compliance) เช่น การกำหนดกฎระเบียบหรือข้อปฏิบัติ การโยกย้ายปรับเปลี่ยนหน้าที่ การให้ออกหรือปลดออก เป็นต้น

5. การเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อวัตถุประสงค์ให้ขององค์การประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวัง (Managing Change) โดยให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ตาม การทำหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยังสามารถจำแนกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องได้เป็น 3 ช่วงเวลา ดังนี้

1. กิจกรรมก่อนเข้าร่วมงาน หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ต้องทำการวางแผนทรัพยากรบุคคล สรรหา และจงใจบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเหมาะสมกับงาน ให้ได้รับโอกาสในการเข้าทำงานในองค์การ อีกทั้ง รู้จักการเลือกใช้เทคนิควิธีที่จะเข้าถึงกลุ่มตลาดแรงงานเป้าหมาย ที่องค์การต้องการ ได้อย่างเหมาะสม นอกจากสามารถดึงดูดคนให้สนใจเข้าร่วมงานแล้ว หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลต้องมีหน้าที่ในการคัดเลือกบุคคล ที่มีความเหมาะสมที่สุดให้เข้ามาทำงานกับองค์การ เพราะบุคลากรที่มีคุณภาพ จะช่วยส่งเสริมให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าได้อย่างมั่นคง

2. กิจกรรมในขณะที่ปฏิบัติงาน เมื่อได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถแล้ว หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ยังมีหน้าที่ในการพัฒนาและธำรงรักษาให้สมาชิกขององค์การ มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีและมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยจะต้องจัดฝึกอบรมพัฒนา ประเมินผลการปฏิบัติงาน และจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม รวมถึงสวัสดิการ ความปลอดภัย เสริมสร้างสุขอนามัยในการปฏิบัติงาน ตลอดจนให้โอกาสในการเติบโต มีความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร สิ่งเหล่านี้จะเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรสามารถทำงานสร้างสรรค์ผลงานให้กับองค์การได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ ด้วยความพึงพอใจ

3. กิจกรรมภายหลังจากการปฏิบัติงานหรือพ้นสภาพการเป็นพนักงานแล้ว หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ต้องคำนึงถึงบุคลากรที่ทำงานกับองค์การจนครบเกษียณอายุ หรือบุคคลที่จำเป็นต้องออกจากงาน ซึ่งมีได้เกิดจากการกระทำผิด โดยการจัดเตรียมความพร้อมและให้ความมั่นคงหลังเกษียณอายุ ให้บุคคลสามารถดำรงชีพอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เช่น การให้บำเหน็จ บำนาญ ทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินทดแทน หรือเงินชดเชย เป็นต้น

ทองฟู ศิริวงศ์ (2553, น.3 อ้างถึงใน ธนาการ อเนก, 2560, น. 95-99) ได้กล่าวถึง การบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ 3 ด้าน ได้แก่

1. การสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการเสาะหาบุคคลและจงใจให้เขาสมัคร เข้าทำงานในหน่วยงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะต้องเริ่มขึ้นหลังจากที่หน่วยงานทราบแน่ชัดแล้วว่า มีความต้องการบุคคลเข้ามาทำงานในตำแหน่งอะไร นอกจากนี้การที่องค์กรจะได้บุคลากรที่มีความรู้และความสามารถอย่างแท้จริงนั้น การคัดเลือกสรรบุคลากรก็เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เช่นเดียวกันต่อการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง หากสามารถคัดเลือกสรรได้บุคคลที่ดีมีความรู้ความสามารถเข้ามาสู่องค์กรแล้ว บุคลากรเหล่านั้นจะเป็นกำลังสำคัญในการดำเนินงานของ องค์กร ให้บรรลุเป้าหมายได้ต่อไป

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource Development) ซึ่งประกอบไปด้วยวิธีการและรูปแบบแนวทางและวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลหลายรูปแบบ โดยมีเทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

2.1 การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการจัดการฝึกอบรมให้แก่ผู้ที่เริ่มเข้าทำงาน ในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ให้บุคลากรใหม่ได้ทราบเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ ประวัติของ องค์กร กฎระเบียบ ผู้บริหาร โครงสร้างการทำงาน เพื่อเป็นการจัดข้อสงสัยและความลังเลใจของ ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งยังช่วยให้บุคลากรใหม่ได้รู้จักมักคุ้นกับหน่วยงานอันเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

2.2 การฝึกอบรม (Training) เป็นวิธีการทำให้คนมีความเหมาะสมกับงาน โดยจะเน้นการพัฒนาคนไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ซึ่งถือเป็นกรรมวิธีในการเพิ่มสมรรถภาพ ในการทำงานของบุคลากรทั้งด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและ การแสดงออก และยัง เป็นกระบวนการที่ใช้เสริมความรู้ (Knowledge) ทักษะในการทำงาน (Skill) และความสามารถ (Capacity) ของบุคคลให้สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย

2.3 การสัมมนา (Seminar) เป็นการประยุกต์การฝึกอบรมมาใช้กับบุคลากร ระดับที่มีความรู้ หรือระดับบริหาร โดยใช้การสื่อสารแบบสองทาง มีการกำหนดประเด็นและเปิด โอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถแสดงความเห็นและแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้โดยเสรี ทั้งนี้ ผู้ดำเนินการสัมมนาจะเป็นผู้ดูแลให้อยู่ในขอบเขตและแนวทางที่วางไว้ การศึกษาดูงาน (Observe Activities) เป็นวิธีการฝึกอบรมอย่างหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างมากและ นิยมใช้กันอย่างกว้างขวาง ด้วยการนำไปยังสถานที่ปฏิบัติงานจริง เพื่อศึกษาสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง ว่าเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างไร มีขั้นตอนอย่างไร อาจมีการบรรยายสรุปหรืออธิบายประกอบการศึกษา ดูงานโดยเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ ด้วยก็ได้

2.5 การศึกษาต่อ (Further Education) เป็นการให้บุคลากรของหน่วยงานได้มีโอกาสเข้ารับการศึกษาคือในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นการเพิ่มเติมคุณวุฒิและให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และได้มาซึ่งวุฒิบัตร ประกาศนียบัตร หรือปริญญาบัตร เช่น การศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก เป็นต้น ซึ่งการศึกษาต่อของบุคลากรทำให้เกิดผลดีต่อหน่วยงาน กล่าวคือ การศึกษาเป็นการสร้างการเรียนรู้ อันจะทำให้บุคลากรมีความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

2.6 การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ (Public Relation) เป็นกิจกรรมหนึ่งในการเพิ่มพูนความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานในด้านที่เกี่ยวกับงาน บุคลากรอาจร่วมมือกับหน่วยงานวิชาการให้เขียนบทความที่จำเป็นในการทำงานของข้าราชการเผยแพร่หรือจัดหาและพัฒนาเอกสารขึ้นเอง แล้วเผยแพร่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือเขียนคำอธิบายเกี่ยวกับกฎหมายที่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจ ให้ทุกคนได้เข้าใจตรงกัน

2.7 การสอนงาน (Coaching) โดยผู้บังคับบัญชาจะทำการสอนผู้ที่ได้รับการพัฒนานี้ให้มีความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงาน จะชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องทำ วิธีการปฏิบัติงาน ข้อแนะนำต่าง ๆ การติดตามผลและการแก้ไขข้อผิดพลาด โดยไม่เพียงแต่สอนหรือแนะนำให้ทำงานเป็นเท่านั้น แต่จะต้องแนะวิธีการทำงานให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

3. การรักษาบุคลากร (Retention employees) จากแนวทางและวิธีการในการรักษาบุคลากรไว้ มีนักวิชาการหลายท่านได้จำแนกไว้หลายรูปแบบ แต่ในการศึกษาคั้งนี้จะขอเลือกวิธีการรักษาบุคลากร ดังนี้

3.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นกระบวนการตัดสินใจ การวินิจฉัยอย่างเป็นระบบที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อหาคุณค่าของบุคคลนั้นทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ว่าเหมาะสมกับมาตรฐาน โดยอยู่บนรากฐานของความยุติธรรม และสามารถชี้แจงบอกกล่าวให้ผู้อื่นทราบได้ว่าน่าอะไรมาเป็นเครื่องวัดผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากข้อบกพร่องจากการจากการทำงานได้รับการแก้ไขทันเวลาตามความต้องการขององค์กรและสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ป้องกันมิให้เกิดปัญหาทางด้านกฎหมาย ทั้งทำให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกระดับสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ช่วยในการพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานทราบจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบศักยภาพในการทำงาน

3.2 การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) เป็นการให้ประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน ซึ่งปกติบุคคลจะคุ้นเคยกับค่าตอบแทนใน 2 ลักษณะ ได้แก่ เงินเดือน ซึ่งหมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่บุคลากรจะได้รับในอัตราคงที่ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้จะไม่เปลี่ยนแปลงตามจำนวนชั่วโมงทำงาน หรือปริมาณของผลผลิตของบุคลากร ส่วนค่าจ้าง หมายถึง ค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับโดยถือจากเกณฑ์ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นหลัก เช่น ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายชั่วโมง เป็นต้น

3.3 ผลประโยชน์เกื้อกูลและค่าตอบแทนอื่น (Benefits and Other Compensation) เป็นสิทธิประโยชน์ที่ให้แก่บุคลากรในองค์กรหรือผลประโยชน์ที่ให้ออกเหนือจากเงินเดือน หรือค่าตอบแทนอื่นที่จ่ายให้กับบุคลากร โดยอาจเรียกง่าย ๆ ว่าสวัสดิการ นับว่าผลประโยชน์เกื้อกูลและค่าตอบแทนอื่นมีส่วนสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากบุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ความสามารถ (ability) และความเต็มใจที่จะทำงาน (willingness) ซึ่งได้มาจากการจ่ายค่าตอบแทน ผลประโยชน์เกื้อกูล หรือเลื่อนเงินเดือน/ค่าตอบแทนพิเศษอื่นที่ได้อย่างยุติธรรม จะทำให้บุคลากรเกิดความเต็มใจที่จะทำงานหรือมีจิตใจที่พร้อมจะทำงาน ดังนั้นเมื่อบุคคลมีความสามารถที่จะทำงานได้ และมีความพร้อมทางจิตใจที่จะทำงานแล้วย่อมจะทำงานในความรับผิดชอบด้วยความเต็มใจ มีความวิริยะ มานะ อุทิศหาจะงานทำงานได้สำเร็จ ซึ่งจะช่วยป้องกันให้บุคลากรไม่เกิดความพอใจในการทำงานได้

กรณีการ สุวรรณศรี (2564, น.12-13) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. งานหาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่ของการจัดหาบุคลากร (Procurement) ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามต้องการอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงลงไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในการจัดหาพนักงานให้ได้ตามที่ต้องการจะต้องอาศัยการออกแบบงาน (Job Design) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวางแผนกำลังคน (Manpower Plan) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)

2. งานใช้ทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่ของการใช้บุคลากร (Directing) เพื่อให้พนักงานที่มีอยู่ได้มีโอกาสใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติการกิจหน้าที่เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อตนเอง หมู่คณะและขององค์กร ตลอดจนควบคุมดูแลให้บุคคลได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ทุกคนเต็มใจที่จะทุ่มเททั้งร่างกายและจิตใจเพื่อความสำเร็จขององค์กร การใช้คนให้ทำงานตามที่ต้องการโดยอาศัยกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่

การบรรจุแต่งตั้ง (Placement) การปฐมนิเทศ (Orientation) และการทดลองงาน (Probation) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การสร้างทีมงาน (Teamwork Building) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

3. งานดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่การทํานุบำรุงรักษาพนักงานที่มีอยู่ให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่แข็งแรงสมบูรณ์ ไม่มีโรคร้ายทั้งหลายมาเบียดเบียนให้ต้องเจ็บป่วย แนะนำให้รู้จักป้องกันและหลีกเลี่ยงให้รอดพ้นจากโรคร้ายไข้เจ็บทั้งปวง ตลอดจนยาเสพติดให้โทษ อุบัติภัย อบายมุข และภัยที่จะบั่นทอนชีวิตของบุคลากร เพื่อให้มีชีวิตที่ยืนยาวและมีความสุข สามารถทำงานอยู่ได้จนครบเกษียณอายุงาน โดยจะต้องอาศัยกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการบำรุงรักษาบุคลากร เช่น การสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน เพื่อเป็นแรงผลักดันให้พนักงานทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งการให้สิทธิพิเศษ เป็นต้น หรือแม้แต่คำชมเชย การยกย่อง และการให้เกียรติก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร การพิจารณาความดีความชอบ (Promotion) การจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation) การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามระดับที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความรู้สึกรักและภักดีต่อองค์กร เกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานให้ก้าวหน้า การส่งเสริมสุขภาพและอนามัย (Health Care Program) การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและการป้องกันอุบัติเหตุ (Health care and Safety) การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ (Disciplinary and Punishment) กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร

ภารกิจหลักทั้ง 3 ประการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนี้ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจในสาระสำคัญของงานอย่างแท้จริง เพื่อให้ง่ายต่อการจดจำและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องก็คือ “หาให้ได้ ใซ้ให้เป็น และเก็บรักษาไว้ ให้นาน ๆ” นับว่าเป็นคำกล่าวสั้น ๆ แต่ได้ความหมายและเข้าใจได้ชัดเจนที่สุด

บุรฉัตร จันทรแดง (2561, น. 219 – 234) กล่าวถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มี คุณภาพว่าจะต้องดำเนินการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาร่วมปฏิบัติงานกับองค์กร การธำรงรักษา และดูแลบุคลากรให้มีประสิทธิภาพพร้อมปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรในขณะที่สิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะบริหารจัดการเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพที่สุด หาวิธีการที่จะทำให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างแท้จริงจนปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ ได้ศึกษาวิเคราะห์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่เป็นการคาดการณ์เพื่อเตรียมบุคลากรไว้ล่วงหน้า ทำให้องค์กรทราบว่าการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อไร รวมทั้งกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความสำคัญเป็นลำดับแรกของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อย่างไรก็ตามการปฏิบัติของบุคลากรต้องสามารถขับเคลื่อนองค์การในลักษณะที่รู้ทิศทางขององค์การว่าควรดำเนินการไปในทางใดที่จะทำให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และทำให้องค์การประสบความสำเร็จในที่สุด

2. การสรรหา เป็นกระบวนการต่อเนื่องมาจากกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ถือเป็นแนวปฏิบัติด้านการจัดสรรกำลังคนเข้าไปทำงานตามโครงสร้างขององค์การอย่างเป็นระบบ ช่วยให้ง่ายต่อการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมเข้ามาร่วมงาน ซึ่งการสรรหาถือเป็นกระบวนการที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์อีกกระบวนการหนึ่ง เพราะเป็นกระบวนการที่จะทำให้ได้บุคลากรที่เป็นทุนมนุษย์มาเป็นองค์ประกอบสำคัญ ซึ่ง “คน” จะเป็นผู้จัดการงานในทุกมิติขององค์การ ขับเคลื่อนองค์การให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และทำให้องค์การประสบความสำเร็จในที่สุด สำหรับการสรรหาบุคลากรต้องอาศัยการจูงใจบุคคลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การที่มีความรู้ความสามารถมีศักยภาพเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์การต้องการเข้ามาสมัครงานกับองค์การ ซึ่งองค์การจะต้องกำหนดวิธีการ หลักเกณฑ์การสรรหา ให้เป็นไปตามความต้องการและบริบทขององค์การ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. การคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานร่วมกับองค์การถือเป็นอีกกระบวนการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญ เพราะการได้บุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งมาร่วม ปฏิบัติงานกับองค์การต้องอาศัยการคัดเลือกที่มีคุณภาพผ่านการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า “คน” ที่องค์การคัดเลือกมานั้นเหมาะสมตำแหน่งหน้าที่และองค์การมากที่สุด

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและการปรับตัวให้สอดคล้องกับการแข่งขันเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคคลในองค์การผ่านกระบวนการให้การศึกษา การฝึกอบรม การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การและบุคลากร อย่างไรก็ตามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนมากเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะนำพาองค์การให้ไปสู่ ความสำเร็จ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีการ

วางแผนไว้ล่วงหน้าให้ย้อนกลับไปพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

5. การบริหารค่าตอบแทน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะจูงใจและส่งเสริมความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ก่อให้เกิดความจงรักภักดีและสร้างความผูกพันของบุคลากรกับองค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้น นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารค่าตอบแทนให้ชัดเจน โปร่งใส จะต้องมีการปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสมตามสถานการณ์เพื่อเป็นการตอบแทนและเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถต่อไป ทั้งนี้สามารถแบ่งลักษณะของค่าตอบแทนใน 2 ลักษณะได้แก่

5.1 เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่บุคลากรจะได้รับในอัตราคงที่ ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้จะไม่เปลี่ยนแปลงไปตามจำนวนชั่วโมงทำงานหรือปริมาณผลผลิตของบุคลากร

5.2 ค่าจ้าง หมายถึง ค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับโดยยึดจำนวนชั่วโมงทำงานหรือปริมาณของผลผลิตเป็นหลัก ใช้กับพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงาน เช่น ลูกจ้างรายวัน จึงเห็นได้ว่า ค่าตอบแทนถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะมนุษย์ทุกคนเมื่อปฏิบัติงานแล้วต่างมีความคาดหวังว่าจะได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม สามารถนำไปดำรงชีวิตให้อยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องกำหนดเรื่องค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสมเพื่อให้สามารถดึงดูด ชำรงรักษา และจูงใจให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว

6. สวัสดิการ เป็นแนวทางการจูงใจและชำระรักษาให้บุคลากรปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรได้ด้วยการจัดสวัสดิการ ผลประโยชน์ และบริการต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากค่าจ้าง เพื่อสร้างความมั่นคง และแบ่งเบาภาระบางส่วนให้กับบุคลากร และนอกจากนี้ยังทำให้บุคลากรเกิดความผูกพัน จงรักภักดี และเกิดความรู้สึกร่วมในฐานะสมาชิกขององค์กร ทำให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถ และองค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายในที่สุด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า สวัสดิการ เป็นการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของนายจ้าง สหภาพแรงงาน หรือรัฐบาลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ลูกจ้างสามารถมีระดับความเป็นอยู่ที่ดีพอสมควร มีความผาสุกทั้งกายและใจ มีสุขภาพอนามัยที่ดี มีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน มีความเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคงในการดำเนินชีวิต ไม่เฉพาะแต่ตัวลูกจ้างเท่านั้นแต่รวมถึงครอบครัวของลูกจ้างด้วย ทั้งนี้การให้สวัสดิการนั้นต้องให้ทั้งในขณะที่บุคลากรกำลังปฏิบัติงานและนอกเวลาปฏิบัติงานด้วย ดังนั้นการบริหารสวัสดิการซึ่งในแต่ละองค์กรอาจมีความแตกต่างกันไปตามความพร้อมและความเหมาะสมของ

องค์กร หากองค์กรสามารถสร้างระบบสวัสดิการที่ดีตอบสนองความต้องการของผู้รับได้อย่างเต็มที่ก็จะจะเป็นปัจจัยที่จะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กร อยู่ร่วมปฏิบัติงาน และเป็นส่วนหนึ่งที่จะพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จเพียงแต่องค์กรจะต้องวิเคราะห์ความเหมาะสม และต้นทุน ของการจัดสวัสดิการให้มีความเป็นไปได้มากที่สุด

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการหนึ่งในการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน มีความน่าเชื่อถือ และยึดหลักความยุติธรรม ทั้งนี้ ผลการประเมินจะเป็นตัวผลักดันให้บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งผู้บริหารนำผลการประเมินมาพิจารณาใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง การปรับเงินเดือน การเพิ่มสวัสดิการให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามหากบุคลากรมีผลการประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด องค์กรจะต้องกลับมาทบทวนพิจารณาหาสาเหตุ และแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป อย่างไรก็ตาม การติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับทุกคนควรนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐาน เพื่อวัดว่าการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และผลการประเมินนี้สามารถนำไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบเพื่อปรับค่าจ้างและเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่พนักงานด้วย และจะต้องทำการประเมินโดยปราศจากความอคติ

จึงสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ใช้ในการจัดการบุคลากรในองค์กร เป็นเสมือนเครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่งต่อการขับเคลื่อนงานขององค์กรไปข้างหน้า เป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจกับทรัพยากรบุคคลที่หน่วยงานมีอยู่ ตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารค่าตอบแทน การให้สวัสดิการ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละภารกิจมีการดำเนินการเป็นกระบวนการ และทุกกระบวนการมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลไปพร้อมกับการรักษาบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถไว้กับองค์กรอย่างยาวนานที่สุดด้วยเช่นกัน

1.4 สภาพแวดล้อมหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ดิณ ปรัชญพฤทธิ (มานิต สุทศสกุล, 2561, น. 10-12) เห็นว่า ในการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมของการจัดการ นอกจากจะคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในประเทศแล้ว จะต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย เพราะในบางครั้งสภาพแวดล้อมของการจัดการภายในองค์กรอาจมีอิทธิพลหรือผลกระทบต่อพฤติกรรมของคนที่อยู่ในองค์กรมากกว่า

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเสียอีก โดยสภาพแวดล้อมของการจัดการภายในองค์กรอาจหมายถึง รวมถึง ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรทั้งในแง่ของเวลาและสถานที่ (temporal and spatial dimension) คุณภาพชีวิตการทำงาน (quality of working life) บรรยากาศการจัดการและสถานการณ์ของระบบราชการ (bureaucratic situation) นอกจากนี้สภาพแวดล้อมของการจัดการจะหมายถึงสิ่งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ทั้งภายในภายนอก และรอบ ๆ ประเทศหรือองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กร โครงสร้าง กระบวนการ/เทคโนโลยี และพฤติกรรมของพนักงานแล้ว สภาพแวดล้อมของการจัดการที่เป็นรูปธรรมอาจหมายถึง รวมถึง สภาพภูมิศาสตร์ ประชากร เทคโนโลยีทางกายภาพและชีวภาพ ในขณะที่สภาพแวดล้อมของการจัดการที่เป็นนามธรรมได้แก่ การประดิษฐ์คิดค้นทางสังคม อันรวมถึงสภาพแรงงาน กลุ่มผลประโยชน์ อุดมการณ์ อารยธรรมธุรกิจ หรือ business civilization บรรษัทปัจเจกนิยม ระบบการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม รวมทั้งองค์ความรู้และวิธีการปฏิบัติในทางการจัดการ

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกประเทศและภายในประเทศของระบบบริหารภาครัฐหรือระบบราชการ ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยด้านวิชาการและเทคโนโลยี ตลอดจนสถานการณ์และบรรยากาศความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และการแข่งขันระหว่างประเทศ ทั้งนี้ หมายถึงทัศนคติ ความเชื่อ และความคาดหวังของสังคมและประชาชนที่มีต่อระบบราชการหรือเฉพาะองค์กรภาครัฐนั้นด้วย

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาการหรือความเป็นมาของระบบบริหารภาครัฐหรือระบบราชการ โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐนั้น ๆ ปัจจัยด้านบทบาทอำนาจหน้าที่ กิจกรรมหรือลักษณะงานที่ปฏิบัติขององค์กรตลอดจนแผนงาน โครงการ หรืองานที่ต้องรับผิดชอบตามนโยบายสาธารณะในแต่ละช่วงเวลา ปัจจัยด้านระบบงานและโครงสร้างองค์กร รวมทั้งขนาดและที่ตั้งขององค์กร ปัจจัยด้านงบประมาณและทรัพยากรขององค์กร ปัจจัยด้านค่านิยม ทัศนคติ ความเชื่อ และวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรภาครัฐ รวมทั้งความเก่าใหม่ หรือความทันสมัย-ล้าสมัยขององค์กรนั้น ๆ

นอกจากนี้ เชมณัฐ ภูกองไชย (2559, น. 46) ยังกล่าวถึงปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

1. ปัจจัยแวดล้อมภายใน (Internal Environment) หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้แก่

1.1 นโยบาย (Policies) นโยบายขององค์กรจะต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และส่งผลกระทบต่อกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร รวมถึงกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย เช่น นโยบายการสรรหา นโยบายการจ่ายเงินเดือนหรือสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น

1.2 ภารกิจ (Mission) ภารกิจหรือพันธกิจขององค์กรถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้ องค์กร ได้ทราบว่าตนจะต้องทำภารกิจอะไรบ้าง จึงจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ โดยภารกิจเหล่านั้นจะมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพราะบุคลากรคือบุคคลที่ต้องปฏิบัติภารกิจดังกล่าว

1.3 วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) คือสิ่งที่บุคคลในองค์กรส่วนใหญ่ประพฤติปฏิบัติต่อ ๆ กันมาจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงมีผลกระทบต่อกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรยังมีส่วนในการเลือกสรรบุคลากร กล่าวคือบุคคลที่จะเข้ามาอยู่ในองค์กรจะต้องสามารถปรับตัวหรือยอมรับวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ได้ด้วยจึงจะอยู่ร่วมกันในองค์กรได้อย่างมีความสุข

1.4 องค์กรไม่เป็นทางการ (Informal Organization) หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะของความสัมพันธ์ส่วนตัวเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ฯลฯ เหมือนกัน อย่างไรก็ตามหนึ่งจึงเกิดการรวมกลุ่มหรือรวมตัวขึ้นโดยไม่เป็นไปตามโครงสร้างองค์กร องค์กรที่ไม่เป็นทางการจะแทรกตัวอยู่ในองค์กรที่เป็นทางการเสมอ (Formal Organization) ความสัมพันธ์ส่วนตัวเหล่านั้น ทำให้การทำงานลื่นไหลดีขึ้น และบุคลากรได้รับขวัญกำลังใจจากการมีกลุ่มมีสังคมของตน แต่หากมีองค์กรไม่เป็นทางการมากเกินไป อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง การทำงานล่าช้า ระบบการทำงานตามโครงสร้างองค์กรต้องเสียไป เป็นต้น ฉะนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องคำนึงถึงองค์กรที่ไม่เป็นทางการเหล่านี้ด้วย

1.5 รูปแบบการบริหารงานของผู้นำ (Management Style Of Leader) เป็นเรื่องที่ต้องยอมรับให้ได้ว่าการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรนั้นอาจเกิดจากบุคคลเพียงคนเดียวหรือบุคคลกลุ่มน้อยกลุ่มหนึ่งในองค์กรเท่านั้น ซึ่งก็คือ ผู้นำหรือผู้บริหารนั่นเอง เมื่อเปลี่ยนผู้นำหรือผู้บริหารใหม่ นโยบายต่าง ๆ ก็อาจเปลี่ยนแปลง ส่วนจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดนั้นก็ต้องขึ้นอยู่กับรูปแบบ (Style) การบริหารงานของผู้นำนั้น ๆ และแน่นอนว่ากิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ก็ต้องขึ้นอยู่กับรูปแบบการบริหารงานของผู้นำเหล่านี้เช่นเดียวกัน

1.6 กลุ่มลูกจ้าง (Employees) กลุ่มของลูกจ้าง เป็นกลุ่มของบุคคลที่ต้องปฏิบัติตาม นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ฉะนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ควรต้องคำนึงถึง กลุ่มของลูกจ้างเหล่านี้ เช่น การจ่ายค่าตอบแทน การพัฒนาฝึกอบรม และการประเมินผล

ดังนั้น ควรต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้สนองนโยบาย ทั้งนี้ ก็เพื่อป้องกันปัญหา ความขัดแย้ง การลาออก หรือการร้องทุกข์ต่างๆ เป็นต้น

2. ปัจจัยแวดล้อมภายนอก (External Environment) หมายถึง ปัจจัยแวดล้อม ภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร อันได้แก่

2.1 ตลาดแรงงาน (The Labor Market) กิจกรรมทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาคัดเลือกเข้าทำงาน จะต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานในแต่ละสาขาวิชาชีพด้วยว่า มีแรงงานล้นตลาด หรือ ขาดตลาด เพราะหากแรงงานในสาขาวิชาชีพนั้น ล้นตลาด เราก็ไม่จำเป็นต้อง ใช้ นโยบายเชิงรุก ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก หรือหากแรงงานในสาขาวิชาชีพนั้น ขาดตลาด เราก็จะ ได้ เตรียมการรองรับ และแสวงหาว่าจะหากกลุ่มคนเป้าหมายที่ต้องการเหล่านั้นได้จากที่ไหน ซึ่งอาจต้อง ทุ่มงบประมาณมากกว่าสาขาวิชาชีพอื่น หรือต้องให้ทุนการศึกษา อบรม โดยมีสัญญาใน การเข้า ปฏิบัติงานภายหลังการสำเร็จการศึกษา เป็นต้น

2.2 ผู้รับบริการ/ลูกค้า (Client/Consumer) แนวทางการจัดการภาครัฐแนว ใหม่ ได้เน้นการให้บริการ โดยการน าเครื่องมือทางการบริหารของภาคเอกชนมาใช้ โดยมีพื้นฐาน ของ การตลาด (Marketing Base) เพื่อวัตถุประสงค์ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ การ ให้บริการตามหลักการของ New Public Management – NPM โดยเปรียบประชาชนเป็นเสมือน พระเจ้า ดังคำกล่าวที่ว่า “ลูกค้าคือพระเจ้า” เพราะลูกค้าคือตัวแปรสำคัญที่จะทำให้ห้องค์การอยู่รอดได้ ไม่เพียงแต่การบริหารทรัพยากรมนุษย์เท่านั้นที่ต้องตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า แต่ หมายถึงการบริหารจัดการต่างๆทุกด้านในองค์กรที่ต้องคำนึงถึงลูกค้าเป็นหลัก

2.3 กฎหมาย (Legal) การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะในส่วนของภาครัฐ นั้นจะต้องคำนึงถึงหรือให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติตามกรอบของกฎหมาย โดยเฉพาะ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เช่น พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พระราช กฤษฎีกาว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน กฎ ก.พ. โดยออกตามความในพระราชบัญญัติ ระเบียบ ข้าราชการพลเรือน ข้อบังคับ ก.พ. ว่าด้วยเรื่องต่างๆ ระเบียบ ก.พ. กฎ ก.พ.ค. ระเบียบ สำนัก นายกรัฐมนตรีประมวลข้าราชการและจรรยาบรรณข้าราชการพลเรือน และกฎหมายที่ เกี่ยวข้องอื่น ๆ ซึ่งกฎหมายต่างๆเหล่านี้ จะทำการเปลี่ยนแปลงอยู่เรื่อยๆ ดังนั้น องค์กรจะต้อง ติดตามสถานการณ์ และข้อมูลข่าวสารต่างๆ เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดต่อการทำหน้าที่ทางด้าน การบริหารทรัพยากร มนุษย์ เป็นต้น

2.4 เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2 ด้าน ดังนี้

2.4.1 องค์การใช้เทคโนโลยีเข้ามาทำงานแทนคน เนื่องจากความต้องการในการเพิ่มขีดความสามารถการให้บริการและการลดต้นทุนการใช้จ่ายด้านงบประมาณ จึงทำให้หน่วยงานต่าง ๆ นำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาให้บริการประชาชน เช่น ในกรณีของหน่วยงานภาครัฐที่นำเอาระบบ รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-government) ซึ่งเป็นการให้บริการของภาครัฐผ่านเครือข่าย อิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มการเข้าถึงการบริการของภาครัฐ เสริมสร้างความโปร่งใส ของการดำเนินงานของภาครัฐ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน และทำให้หน่วยงานของรัฐ รับผิดชอบต่อประชาชนมากขึ้น

2.4.2 องค์การต้องใช้คนที่รู้เท่าทันเทคโนโลยีเนื่องจากเทคโนโลยีที่ถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ มีความสลับซับซ้อน ดังนั้นจึงจำเป็นต้อง อาศัยเจ้าหน้าที่ที่มีทักษะ และความชำนาญเพื่อทำหน้าที่ดังกล่าว ดังนั้น จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่องค์การ จะต้องจัดเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อม รองรับกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี

2.5 การเมือง (Politic) กรอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะใน ส่วนภาครัฐเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับนโยบายการบริหารประเทศของรัฐบาลในแต่ละยุคสมัย ซึ่งนโยบาย ดังกล่าวจะมีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะในภาครัฐ รัฐบาลสมัยปัจจุบัน ได้มีนโยบาย ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน อย่างไรก็ตามการทำหน้าที่การ บริหารทรัพยากรมนุษย์ในทางปฏิบัติ นอกจากจะต้องใช้ความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อให้ ประสบความสำเร็จแล้ว ยังต้องมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ดังที่กล่าวมา และเหนือสิ่ง อื่นใดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ตามสถานการณ์ด้านต่าง ๆ

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อม หรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ วัฒนธรรมองค์การ นโยบาย/กลยุทธ์ขององค์การ โครงสร้าง กระบวนการ/เทคโนโลยี และพฤติกรรมของพนักงานแล้ว สภาพแวดล้อมของการจัดการที่เป็นรูปธรรมอาจหมายถึง สภาพภูมิศาสตร์ ประชากร เทคโนโลยีทางกายภาพและชีวภาพ การประดิษฐ์คิดค้นทางสังคม กลุ่มลูกจ้าง สหภาพแรงงาน ผู้ใช้บริการ กลุ่มผลประโยชน์ อุดมการณ์ กฎหมาย อารยธรรมธุรกิจ เทคโนโลยี ระบบการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม รวมทั้งองค์ความรู้ และวิธีการปฏิบัติ

1.5 แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

ภายหลังจากที่ วูด โรว์ วิลสัน เขียนและเผยแพร่บทความเรื่อง The Study of Administration ในปี 1887 นักวิชาการอีกหลาย ๆ คน ต่างหันมาให้ความสนใจกับการปรับปรุงระบบการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การปฏิรูประบบการบริหารของนครนิวยอร์ก การเสนอให้ยุบและจัดรวมหน่วยงานที่ซ้ำซ้อนกันให้รวมกันเข้าไว้ การแก้ไขระบบงบประมาณใหม่ รวมทั้งการพัฒนาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเชื่อกันว่าการบริหารงานบุคคลที่ดีจะต้องเป็นการบริหารที่ยึดหลักคุณงามความดี ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญสี่ประการ คือ การจัดตั้งหน่วยงานการบริหารงานบุคคลในทุกหน่วยของการบริหารเพื่อรับผิดชอบงานตั้งแต่การสรรหาบุคคลจนถึงขั้นปลดเกษียณ โดยให้หน่วยงานเหล่านี้บริหารงานและวางมาตรฐานของเงินเดือนเพื่อสนับสนุนแนวความคิดเกี่ยวกับ “เงินเท่ากันสำหรับงานเท่ากัน” (equal pay for equal work) และการบริหารงานบุคคลจะต้องมีมาตรการที่ถูกต้องอาศัยหลักวิทยาศาสตร์ในการวัดบุคคลและยึดหลักคุณงามความดี โดย เลียวนาร์ด ดี. ไวท์ (Leonard D. White) ได้นำเสนอเรื่องการจำแนกตำแหน่ง มาตรฐานกลางของเงินเดือน การเลื่อนขั้น วินัยและการปลดเกษียณ ตลอดจนเรื่องของขวัญและกำลังใจ เป็นต้น

ปัจจุบัน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ จึงอาจพิจารณาในฐานะที่เป็นภารกิจ กิจกรรมการปฏิบัติการ หรือกระบวนการหนึ่งในทางการบริหารขององค์การภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ในกระบวนการนโยบายสาธารณะ ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การภาครัฐหรือระบบราชการในภาพรวม และในฐานะที่เป็นวิชาการ แนวคิด หรือทฤษฎีที่มุ่งเน้นการศึกษา วิจัยและพัฒนา เพื่อพูนหรือพัฒนาองค์ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี วิธีการและเทคนิคเกี่ยวกับบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการดำเนินกิจกรรมบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐ ภายใต้บริบทและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งในระดับนานาชาติ ระดับชาติ และสภาพแวดล้อมภายในระบบราชการหรือภายในองค์การภาครัฐของแต่ละสังคม (มานิต ศุทธสกุล, 2561, น. 7-8)

มานิต ศุทธสกุล (2561) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ คือการศึกษาและพัฒนาความรู้เชิงวิชาการและระบบการดำเนินการบริหารที่มุ่งให้องค์การสามารถได้มาใช้ประโยชน์ และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ คุณธรรม และเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด สนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีส่วนในการเสริมสร้างและพัฒนาองค์การอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีคุณภาพชีวิตที่ดี และคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การนานที่สุด

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ เป็นภารกิจกิจกรรมการปฏิบัติการหรือกระบวนการหนึ่งในทางการบริหารขององค์การภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ซึ่งต้องอาศัยการพัฒนาความรู้เชิงวิชาการ เพื่อให้มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างและพัฒนาองค์การอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

2. แนวคิดและทฤษฎีการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

เสถียรภาพ พันธุ์ไฟโรจน์ (2554:7 อ้างถึงใน เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2561, น.11-13) กล่าวว่า ผู้บริหารองค์การจะต้องกำหนดเป้าหมายการบริหารกำลังคนให้ชัดเจน เพื่อให้้องค์การได้คนดี มีความสามารถ มีประสิทธิภาพ และมีจิตใจพร้อมที่จะทำงานเข้ามาทำงานให้ได้โดยเริ่มจากการวางระบบงานและการใช้คนให้เหมาะสมกับงานในหน่วยงานและสถานที่ได้ทันตามเวลาที่ต้องการ หรือ “put the right man in the right job on the right time at the right place” รวมทั้งจัดสภาพการทำงานให้เกิดความปลอดภัย มีความสะดวกสบาย ฯลฯ ทั้งนี้ เพื่อรักษาคนดีที่มีมือไว้เพื่อทำงานกับองค์การได้นานที่สุด พร้อมกันนี้ยังจะต้องป้องกันและ/หรือแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของบุคลากรประเภท “ทำได้แต่ไม่ยอมทำ” “ทำไม่ได้ แต่ในรักที่จะทำ” “ทำไม่ได้และไม่ยอมทำ” ให้กลายเป็นบุคคลที่ “ทำได้-อยากทำ” ซึ่งเป็นคนที่สามารถทำงานได้ และมีจิตใจพร้อมที่จะทำงาน อันจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย

2.1 ความหมายของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

การธำรงรักษาบุคลากรในองค์การ (Maintenance) ดนัย เทียนพุดม (2551, น. 60-61 อ้างถึงในสร้อยัญญา บัลลังก์, น.177-178) เป็นการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในแต่ละตำแหน่งงานพึงพอใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ได้นานที่สุด องค์การจะดำเนินการหลาย ๆ รูปแบบเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อกัน สร้างความรักความผูกพันและการปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความยุติธรรม องค์การส่วนใหญ่จะดำเนินการ โดยการให้ผลตอบแทนในรูปแบบค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าจ้าง โบนัส เงินเงินเดือน เป็นต้น และผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ สวัสดิการในรูปแบบต่าง ๆ รวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ได้แก่ การให้ทุนการศึกษา ต่อ การศึกษาดูงานต่างประเทศ การให้ทำงานที่ท้าทายและการให้โอกาสในการทำงาน เป็นต้น

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (อ้างถึงใน ชาคริต สินเย็น, 2558, น. 20-21) กล่าวว่า การบำรุงรักษาบุคคล หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาทำงานอยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุด โดยปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่เป็นองค์ประกอบในการบำรุงรักษาบุคคล คือ

1. การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม หรือแสดงออก ในทางที่ต้องการ การจูงใจนี้อาจต้องอาศัยสิ่งจูงใจต่าง ๆ เช่น สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่การให้ ค่าตอบแทนในการทำงาน หรือการพิจารณาความดีความชอบพิเศษ เป็นต้น

2. ขวัญในการทำงาน (Morale) หมายถึง การที่บุคคลมีความตั้งใจในการทำงาน ในหน้าที่ของตนอย่างดีตามความต้องการของหน่วยงานหรือองค์การ ความสำคัญของขวัญ ในการบริหารงานบุคคลก็คือ ทำให้เกิดความร่วมมือที่ดี การประสานงานที่ดีในการทำงาน เกิดความสามัคคีในหมู่คณะในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ สิ่งที่ต้องการ พิจารณาในการบำรุงขวัญและกำลังใจในการทำงานคือ

2.1 รายได้ ถ้ารายได้ไม่พอก็ยากที่จะทำให้มีกำลังใจในการทำงาน

2.2 สวัสดิการ ถ้ารายได้ไม่ดีแต่สวัสดิการดีก็พอไปได้ สวัสดิการนี้รวมทั้ง สถานะที่ทำงาน ห้องพัก ความสะดวกในการทำงานหรือพักผ่อน ตลอดจนการช่วยเหลือให้มีสิทธิ พิเศษเล็ก ๆ น้อย ๆ ไม่ว่าในการดำรงชีวิตหรือการส่งเสริมความก้าวหน้า เช่น การเรียนต่อ การเข้า ร่วมสัมมนาเพื่อเพิ่มเติมความรู้ เป็นต้น

2.3 ความภูมิใจในองค์การ คือ ถ้าโดยส่วนรวมแล้วองค์การได้ประสบ ความสำเร็จและมีชื่อเสียง เหล่านี้ช่วยให้คนที่ทำงานอยู่มีความภาคภูมิใจในการทำงาน

3. สวัสดิการและบริการต่าง ๆ หมายถึง การที่หน่วยงานหรือองค์การจัด ผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงาน สวัสดิการและบริการต่างๆ ที่อาจ จัดได้มีดังนี้

3.1 สวัสดิการเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย ได้แก่ การจัดให้มีการตรวจสุขภาพ บุคลากรในหน่วยงานเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ

3.2 สวัสดิการเกี่ยวกับสถานที่ทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ต่าง ๆ

3.3 สวัสดิการเกี่ยวกับการพักผ่อน เป็นการจัดให้บุคลากรภายในหน่วยงานมี โอกาสได้พักผ่อนหย่อนใจตามโอกาสอันควร เช่น จัดงานสังสรรค์เนื่องในโอกาสต่าง ๆ

พยอม วงศ์สารศรี (อ้างถึงใน ชาคริต สิ้นเย็น, 2558, น. 23-24) การธำรงรักษา บุคลากร คือการที่องค์การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนาและแก้ไขความไม่ปลอดภัยทั้ง ทางด้านกายภาพและจิตใจ ที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของบุคลากร ทั้งนี้ก็เพื่อธำรงรักษาให้ บุคลากรเหล่านั้นสามารถอยู่ปฏิบัติงานให้แก่องค์การต่อไป

อำนาจ แสงสว่าง (2540, หน้า 210 อ้างถึงใน ชาคริต สินเย็น, 2558, น. 20) ได้กล่าวถึงความหมายของการธำรงรักษาบุคลากรว่า เป็นความสามารถขององค์กรเป็นการจงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยองค์กรมีหน้าที่ดำเนินการจัดระบบการทำงานด้วยความปลอดภัยและจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง ทั้งด้านร่างกายและจิตใจทำงานมีปริมาณงานและคุณภาพงานที่ดีให้แก่องค์กร

กล่าวโดยสรุป การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมหรือวิธีการที่องค์กรใช้ในการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรยังคงอยู่กับองค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของตัวเงิน สิ่งของ หรือในรูปแบบของสวัสดิการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้บุคลากรรู้สึกรักและพึงพอใจที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป

2.2 ความสำคัญของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ไว้กับองค์กรนั้นมีข้อดีหลายประการ เช่น ทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความสามารถและความชำนาญ ลดอัตราการเข้าออกงาน ทำให้ไม่ต้องมีการเรียนการสอนงานใหม่ เกิดทีมงานที่มั่นคง มีความรักความผูกพันและเข้าใจกัน บุคลากรที่มีทักษะในงานสูงจะสามารถช่วยแบ่งเบาภาระงานแก่ผู้บังคับบัญชาได้ ทำให้ไม่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานหรือมีปัญหาน้อยมาก องค์กรจะเกิดการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง เพราะผู้มีความรู้ความชำนาญสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานใหม่ ๆ ได้ ทำให้สามารถปลูกฝังทัศนคติที่ดีได้อย่างสม่ำเสมอไม่ต้องเริ่มต้นนับหนึ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา และยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรรักงานที่ทำและรักองค์กร เป็นการเตรียมกำลังคนสำหรับอนาคต ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีเพราะการที่บุคลากรทำงานอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน ย่อมแสดงให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับความ เป็นอยู่ที่ดี มีความอบอุ่นมั่นคงให้กับบุคลากร (สมิต สัจฉกร, 2564, ออนไลน์)

พยอม วงศ์สารศรี (อ้างถึงใน ชาคริต สินเย็น, 2558, น. 23-24) กล่าวถึงความสำคัญของการธำรงรักษาบุคลากร ดังต่อไปนี้

1. การธำรงรักษาบุคลากรทำให้องค์กรไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป ทั้งนี้เพราะคนเป็นแรงงานที่มีค่ายิ่งสำหรับองค์กร ถ้าองค์กรดำเนินกิจกรรมการธำรงรักษาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมจะทำให้บุคลากรได้รับความรู้สึกปลอดภัยทั้งทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งเป็นการส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรง แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรละเลยเรื่องการธำรงรักษาไป บุคลากรย่อมแสวงหาองค์กรใหม่ที่สามารถคุ้มครองเขาได้ ซึ่งสิ่งนี้เป็นไปตามธรรมชาติมนุษย์ที่ต้องการให้ตนมีความมั่นคงปลอดภัย (Safety Need)

2. การชำระรักษาบุคลากรช่วยสร้างภาพจน์ที่ดีขององค์กรสู่สายตาบุคคลภายนอก คนทั่วไปในสังคมจะรับรู้ว่าการนี้ยอมรับแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์มองมนุษย์เป็นมนุษย์ที่ควรเอาใจใส่ ไม่ใช่มุ่งแต่ใช้งานเมื่อเขายังอยู่ในสภาพที่ทำได้ แต่ได้หามาตรการที่ป้องกันให้บุคลากรได้รับความปลอดภัยและหาทางช่วยเหลือเมื่อความไม่ปลอดภัยนั้นได้เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3. การชำระรักษาบุคลากรได้ส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ เพราะบุคลากรไม่มีปัญหาการเรียกร้องในสิ่งที้องค์การไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือเขาขณะทีปฏิบัติงานด้วยเหตุดังกล่าวการชำระรักษาบุคลากรจึงเป็นกิจกรรมที้องค์การจำเป็นต้องจัดขึ้น เพราะก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงแก่องค์การ

นอกจากการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรแล้ว การเสริมสร้างระเบียบวินัยก็เป็สิ่งสำคัญประการหนึ่ง ทีจะทำให้้องค์การหรือหน่วยงานชำระอยู่ได้ต้องมีการรักษาภูคติดกาด้วยวิธีการควบคุมติดตามผลและประเมินผลประสิทธิภาพของระบบการบริหารงานบุคคลให้ครบถ้วนทุกหน้าที่ทุกงานและทุกขอบเขตของกิจกรรม ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์ในด้านความสำเร็จผลของงานใน้องค์การนั่นเองในการบริหารจัดการบุคลากรดำรงความเป็นบุคลากรอยู่ใน้องค์การได้นาน ๆ นั้นมีแนวคิดและหลักการอยู่หลายแนวคิด ได้แก่

1. แนวคิดตามหลักพันธสัญญา เป็นแนวคิดเป็นดั้งเดิม การทีจะทำให้บุคลากรดำรงสภาพ ความเป็นสมาชิกของ้องค์การนั้นสามารถผูกมัดด้วยสัญญาทีมีต่อกัน เช่น การให้ทุนศึกษาบุคลากรเพื่อไปศึกษาในระดับต่าง ๆ เมื่อสำเร็จแล้วให้กลับทำงานใช้ทุนคืนตามเงื่อนไขสัญญา

2. แนวคิดเรื่องความพึงพอใจในงาน เชื่อว่าบุคลากรปฏิบัติงานอยู่ใน้องค์การได้อย่างต่อเนื่องเพราะผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจกับสิ่งต่าง ๆ ทีเกี่ยวข้อง เช่น ความพอใจในผลตอบแทนทีได้รับ ความพอใจในงานทีทำและความพอใจในหัวหน้างาน ความพอใจในสภาพแวดล้อมของ้องค์การโดยรวม เป็นต้น

3. แนวคิดเรื่องการได้ทำงานทีท้าทายความรู้ความสามารถ พื้นฐานของแนวคิดเชื่อว่า คนทีมีความเพียบพร้อมด้านต่าง ๆ เป็นคนเก่งโดยส่วนใหญ่ ต้องการแสดงความรู้ความสามารถ และต้องการนำความรู้ทีมีอยู่มาใช้ประโยชน์งานให้เต็มที่ บุคลากรกลุ่มนี้จะมุ่งความสำเร็จในงาน และมีความสุขทีได้เห็นความสำเร็จเกิดขึ้นเพราะความรู้ความสามารถของเขา

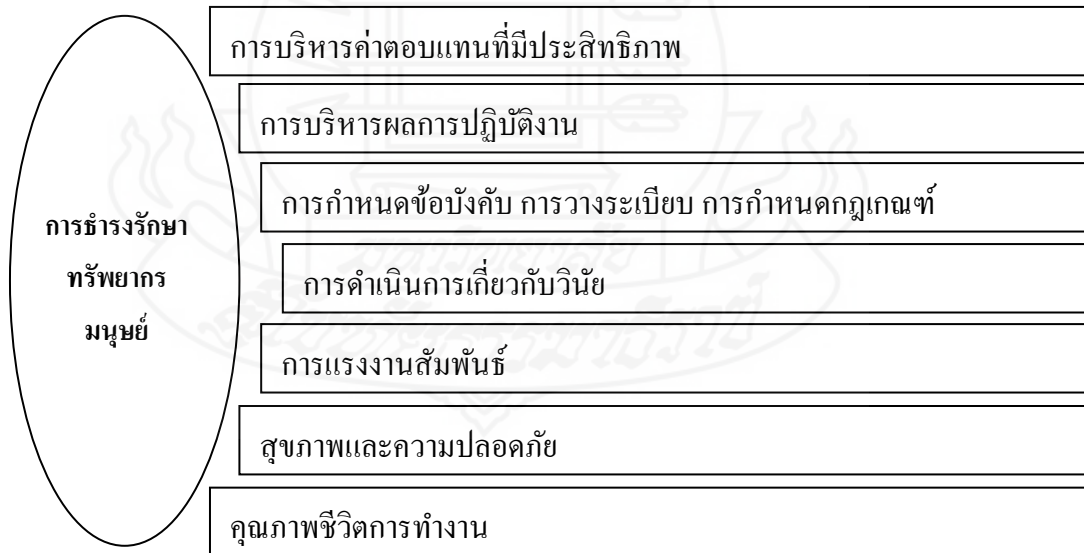
4. แนวคิดเรื่องการมีความรู้สึกเหมือนอยู่ในบ้านของตน แนวคิดนี้คนที่ทำงานอยู่ได้นาน หากเขามีความรู้สึกว่าเขามีอิสระ มีความสะดวกสบาย มีความคล่องตัว ไม่มีความกังวล ประหนึ่งว่าเขาอยู่ในบ้านของตน เชื่อว่าทำให้คนทำงานมีสภาพร่างกายและจิตใจมีความพร้อมทีจะทำงาน “ความรู้สึกปลอดภัย” ทำให้ทำงานใน้องค์การอย่างต่อเนื่อง

5. แนวคิดเรื่องความจงรักภักดีกับองค์กร แนวคิดนี้เชื่อว่าความจงรักภักดีของบุคลากร ก่อให้เกิดความผูกพัน เป็นพันธสัญญาทางใจที่จะยึดเหนี่ยวให้คนทำงาน มีความสุขในการทำงานและอยู่ปฏิบัติงานในองค์กรถึงได้แม้ว่าจะมีปัญหารุนแรงปานใดก็ตาม

กล่าวโดยสรุป การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้คงอยู่ในองค์กรนั้น มีข้อดีหลายประการ กล่าวคือ ทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญตลอดจนความเชี่ยวชาญในสายงานซึ่งถือเป็นกำลังสำคัญที่ช่วยลดภาระงานของผู้บริหาร อีกทั้งยังสามารถถ่ายทอดงานให้กับคนรุ่นถัดไปได้ยึดถือปฏิบัติไปในทางที่ถูกต้อง ช่วยประหยัดเวลาและทรัพยากร บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร รวมถึงยังช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรได้อีกด้วย

2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (เจลิมพงศ์ มีสมนัย, 2563) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเก็บรักษา (retention) บุคลากรที่เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถสูง มีผลงานดีเด่นเป็นที่ปรากฏ มีพฤติกรรมการทำงานที่ดีและเป็นที่ยอมรับ มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติงาน หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นคนดีคนเก่ง (knowledge worker) โดยการเก็บรักษาไว้กับองค์กรเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์มีเทคนิคและเครื่องมือที่สำคัญ แสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 กิจกรรมการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ที่มา : เจลิมพงศ์ มีสมนัย. (2563). การจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์สำหรับนักปกครอง
 ห้องที่ นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

จากภาพที่ 2.3 การชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์มีเทคนิคและเครื่องมือที่สำคัญ ดังนี้

1. การบริหารค่าตอบแทน ที่มีประสิทธิภาพ ค่าตอบแทน หมายถึง “สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงาน (ลูกจ้าง/พนักงาน/บุคลากร) ได้รับจากการทำงานให้แก่องค์กร/นายจ้างซึ่งอาจเป็นเงิน สิ่งของ ประโยชน์และบริการ หรือรางวัลทุกรูปแบบค่าตอบแทนมีส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ ค่าจ้างและเงินเดือน (wage and salary) ค่าจ้างจูงใจ (wage incentive) ผลประโยชน์เกื้อกูล (fringe benefits) การใช้การบริหารค่าตอบแทนเป็นเทคนิค และเครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลให้ 1) การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการกำหนดค่าตอบแทนที่ยุติธรรม 2) ค่าตอบแทนมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน 3) ค่าตอบแทนจะช่วยสร้างแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจในการทำงาน 4) ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมจะช่วยสร้างพลังดึงดูดพนักงานที่ดีที่เก่งที่มีสมรรถนะและศักยภาพสูงให้เข้ามาสู่องค์กร และทำให้อยู่กับองค์กรได้ตลอดไป

สำหรับการบริหารค่าตอบแทนภาครัฐที่ใช้เป็นเทคนิคและเครื่องมือตอบแทนการทำงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐฝ่ายพลเรือนนั้น มีเป้าหมายเพื่อสร้างระบบค่าตอบแทนในระบบใหม่ที่สนับสนุนการกำหนดตำแหน่งใหม่ในรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า “ประเภทตำแหน่ง” โดยแบ่งประเภทตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ประเภททั่วไป ประเภทวิชาการ ประเภทอำนวยการ และประเภทบริหาร และในแต่ละประเภทของข้าราชการยังมีระดับตำแหน่งเฉพาะของแต่ละประเภท พร้อมกับกำหนดอัตราเงินเดือนของตำแหน่งแต่ละประเภท และแต่ละระดับให้ต่างกันได้ตามค่างาน และอัตราค่าตอบแทนที่เทียบเคียงได้กับอัตราการจ้างงานในตลาดแรงงาน โครงสร้างค่าตอบแทนระบบใหม่สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญจะประกอบด้วยค่าตอบแทนในส่วนต่าง ๆ 4 ส่วน ได้แก่

1) เงินเดือนที่กำหนดจากค่างาน/ผลงาน และสมรรถนะของประเภทและระดับตำแหน่ง

2) เงินเพิ่ม/เงินประจำตำแหน่ง ส่วนนี้จะกำหนดขึ้นตามตำแหน่งงานที่มีลักษณะพิเศษ และอัตราค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน เช่น เงินเพิ่มสำหรับข้าราชการซึ่งมีตำแหน่งหน้าที่ประจำอยู่ในต่างประเทศ เงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ เงินเพิ่มสำหรับบางท้องที่ และ เงินเพิ่มสำหรับบางสายงาน

3) สวัสดิการ/ประโยชน์เกื้อกูล เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงานแก่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

4) เงินรางวัลประจำปีเพื่อตอบแทนผลสัมฤทธิ์ประจำปีและเชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์ระหว่างหน่วยงานกับบุคลากร ในการใช้การบริหารค่าตอบแทนเป็นเทคนิคและเครื่องมือจูงใจให้

บุคลากรภาครัฐเกิดความมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล มีความผูกพันต่อองค์กร และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น กระทำได้ดังนี้

(1) การกำหนดจากบัญชีเงินเดือนเป็น 4 บัญชีตามประเภทตำแหน่ง แล้วยังมีเงินเพิ่มใหม่อื่น ๆ อีก เช่น เงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่ประจำอยู่ในต่างประเทศ เงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ เงินเพิ่มสำหรับการปฏิบัติราชการในบางท้องที่ และเงินเพิ่มสำหรับบางสายงาน

(2) การเลื่อนเงินเดือน การบริหารค่าตอบแทนโดยใช้วิธีการเลื่อนเงินเดือนตามรอบการประเมินผลปฏิบัติงานที่กำหนดนั้น หากมีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดก็จะได้รับการเลื่อนเงินเดือน ส่วนจะได้รับการเลื่อนเงินเดือนมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับผลงาน พฤติกรรมการทำงาน และสมรรถนะของแต่ละบุคคล อย่างไรก็ตามอาจมีบุคลากรบางคนไม่ได้รับการเลื่อนเงินเดือนถ้าหากว่ามีชั่วโมงการทำงาน ผลงาน และคุณภาพงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่ทางราชการกำหนด กล่าวคือ

ก. ถ้าหากข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐคนใดมีผลการประเมินผลการทำงานที่ต่ำกว่าระดับพอใช้ หรือมีผลการประเมินไม่ถึงร้อยละ 60 ก็จะไม่ได้รับเลื่อนเงินเดือน

ข. ถ้าหากกระทำผิดวินัย และ โดนลงโทษสูงกว่าภาคทัณฑ์ หรือถูกศาลพิพากษาในความผิดเกี่ยวกับหน้าที่ราชการหรือมีความผิดฐานที่ทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ซึ่งกระทำโดยประมาทหรือมีความผิดหนักกว่าความผิดลหุโทษ ถูกสั่งให้พักราชการเกิน 2 เดือน หรือการขาดราชการ โดยไม่มีเหตุอันสมควรก็จะไม่ได้รับการเลื่อนเงินเดือนตามรอบการประเมินผลการทำงาน

ค. เวลาทำงาน หากบุคลากรรับราชการมาไม่ถึง 4 เดือน หรือเสียชีวิตในระหว่างที่รับราชการไม่ครบ 4 เดือน หรือได้รับอนุญาตให้ศึกษา/ฝึกอบรม/ดูงาน ปฏิบัติการวิจัยในประเทศหรือต่างประเทศ แต่มีเวลาทำงานหลังครบกำหนดที่ได้รับอนุญาตไม่ถึง 4 เดือนจะไม่ได้รับการเลื่อนเงินเดือน

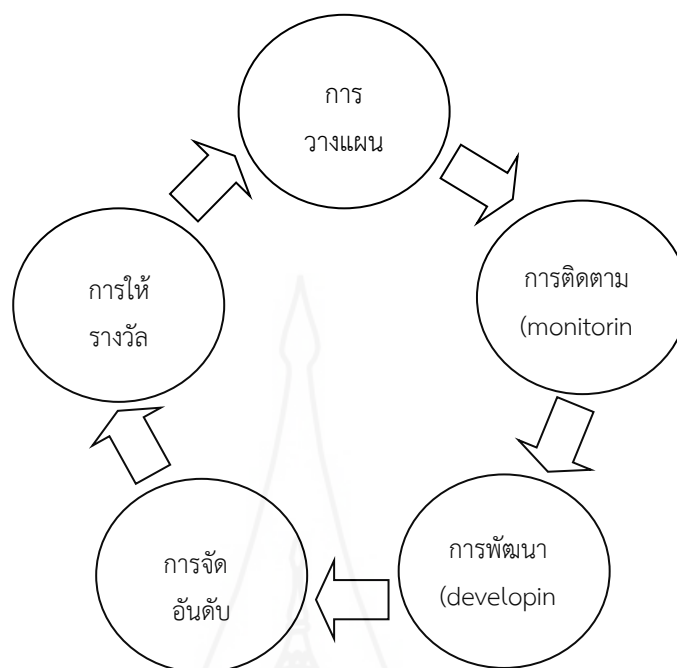
ง. การลา และ/หรือการมาทำงานสาย เช่น การลาติดตามคู่สมรสและกลับมาปฏิบัติราชการไม่ครบ 4 เดือน หรือ ลา หรือมาสายเกินจำนวนครั้งที่กำหนด (ลาเกิน 23 วันทำการ โดยไม่รวม ลาบวช/ลาคลอด/ป่วยจำเป็น/ป่วย เพราะประสบอันตราย/ตรวจเลือก/เตรียมพล/ทำงานองค์การระหว่างประเทศ) จะไม่ได้รับการเลื่อนเงินเดือน

โดยสรุปจะเห็นได้ว่าองค์กรสามารถใช้การบริหารค่าตอบแทนเป็นเทคนิคและเครื่องมือในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี

2. การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร หน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด มีการนำเอาผลการประเมินฯ ไปใช้พิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นการบริหารผลการปฏิบัติงานจึงเป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย (Target Setting) การติดตาม (monitoring) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Tracking and monitoring) การสอนงาน และการให้คำปรึกษาแนะนำ ผู้ใต้บังคับบัญชา (Coaching and counselling) รวมถึงการสรุปผลงานที่ได้ เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Reviewing) นอกจากนี้ ยังรวมถึงการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงาน และการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา (Individual Development) อีกด้วย

ดังนั้นการบริหารผลการปฏิบัติงานจึงเป็นการดำเนินการขององค์กรเพื่อส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามที่ได้มอบหมายให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กร หน่วยงาน และตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ในการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นผู้จัดการฝ่ายบุคคลของสหรัฐอเมริกา (Office of Personnel Management) ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งขององค์กรกลางการบริหารทรัพยากรบุคคลของสหรัฐอเมริกาได้กำหนดว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานมีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ 5 ขั้นตอนในลักษณะที่เป็นกระบวนการดำเนินงานการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การวางแผน การติดตาม การพัฒนา การจัดอันดับ และการให้รางวัล กระบวนการดำเนินงานดังกล่าวนี้แสดงได้ดังภาพต่อไปนี้





ภาพที่ 2.4 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ที่มา : เฉลิมพงษ์ มีสมนัย. (2563). การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์สำหรับนักปกครอง
 ท้องที่ นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

จากภาพที่ 2.4 กล่าวได้ว่ากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการวางแผน (Planning) เพื่อกำหนดข้อตกลงร่วมกันในเรื่อง การปฏิบัติงาน ความคาดหวัง การกำหนดเป้าหมาย การวัดผล และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ ทั้งในระดับองค์กร หน่วยงานภายใน และตัวผู้ปฏิบัติงานเอง โดยการใช้กระบวนการบริหารจัดการ (Managing) เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานผ่านการสอนงาน (Coaching) และการใช้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่บุคลากรเพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งต้องมีการทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Reviewing) อย่างเป็นทางการและรวมถึงการอภิปรายและทำข้อตกลงเพื่อการพัฒนา อันจะนำไปสู่การพัฒนา (Development) เพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น และมีศักยภาพในการทำงานที่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการบริหารจัดการผลการดำเนินงานขององค์กร และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องและเป็นไปในทางเดียวกัน อันเป็นผลจากความเชื่อโยงของเป้าหมาย และมาตรฐานขององค์กรที่กำหนดไว้

3. การวางข้อบังคับ การกำหนดกฎเกณฑ์ การดำเนินการเกี่ยวกับวินัยนั้นมีเป้าหมายเพื่อสร้างความเป็นระเบียบ (order) ในการทำงานร่วมกันระหว่างองค์การกับบุคลากร และระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง ช่วยป้องกันความขัดแย้ง และการสร้างความสามัคคีร่วมกัน รวมทั้งส่งเสริมการประสานงาน สำหรับตัวอย่างของเทคนิค และเครื่องมือในการรักษาวินัย ได้แก่ “หลักและวิธีการรักษาวินัย” เป็นเทคนิคและเครื่องมือเพื่อการระวัง ดูแล ป้องกันและเยียวยา มิให้บุคลากรฝ่าฝืนวินัยโดยที่ตัวบุคลากรเองจะต้องระมัดระวังตนมิให้กระทำผิดวินัย ผู้บังคับบัญชาจะต้องดูแล และป้องกันมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำการอันเป็นการฝ่าฝืนวินัย หากมีการละเมิดวินัยก็จะต้องดำเนินการทางวินัยแก่ผู้กระทำผิดวินัยด้วยวิธีการ และตามที่กฎหมายหรือระเบียบกำหนดไว้ ในขณะที่เดียวกันก็จะต้องมีกลไกในการเยียวยาแก่ผู้ละเมิดวินัยไว้ด้วย

4. แรงงานสัมพันธ์ เป็นเรื่องของความเกี่ยวข้อง หรือการปฏิบัติต่อกันระหว่าง นายจ้าง องค์การนายจ้าง กับลูกจ้าง องค์การลูกจ้าง ตั้งแต่เริ่มรับเข้าบุคคลเข้าทำงานจนกระทั่งออกไป แรงงานสัมพันธ์จะเกี่ยวข้องกับ การทำสัญญาจ้างแรงงาน การมอบหมายงาน การควบคุมการทำงาน การทดลองงาน การปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน การจ่ายค่าจ้าง การอบรมพัฒนา การจัดสวัสดิการแรงงาน ความปลอดภัยในการทำงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การลงโทษ การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้าย การยื่นข้อเรียกร้อง การเจรจาข้อเรียกร้อง การนัดหยุดงาน การปิดงาน การทำข้อตกลง เกี่ยวกับสภาพการจ้าง การเลิกจ้าง เป็นต้น

สำหรับเทคนิคและเครื่องมือเกี่ยวกับการเสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในสถานประกอบการ ได้แก่ การที่ทั้งนายจ้าง ลูกจ้าง คำนึงถึงประโยชน์ร่วมกัน ทั้งสองฝ่ายรู้ หลักการให้และการรับ มีระบบการสื่อข้อความที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการบริหารและการยุติข้อร้องทุกข์ที่เป็นธรรม มีการร่วมปรึกษาหารืออย่างสม่ำเสมอ สร้างความคุ้นเคย ความไว้วางใจ เชื่อใจกัน การยอมรับเหตุผลซึ่งกันและกัน การเปิดโอกาสให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการบริหารงานมากขึ้น และการเคารพในสิทธิและบทบาทหน้าที่ของอีกฝ่ายหนึ่ง

5. สุขภาพและความปลอดภัย สุขภาพ หมายถึง ความสมบูรณ์แข็งแรงทั้งด้านร่างกาย จิตใจและสังคม รวมถึงการปรับตัวให้สามารถเข้าสู่สังคมได้อย่างมีความสุข การมีสุขภาพที่ดีจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับบุคลากรในองค์การ ดังนั้นองค์การจำเป็นต้องดูแล รักษา รวมถึงป้องกันไม่ให้มีสิ่งใดทำให้เกิดความเสียหายหรืออันตรายทางด้านร่างกายและจิตใจของบุคลากร ซึ่งอันตรายจะครอบคลุมถึงการบาดเจ็บการล้มป่วยและการได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงานในองค์การด้วย

หลักการและระบบการคุ้มครองสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน ได้แก่

1) การป้องกัน หมายถึง การป้องกันปัจจัยต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดความเจ็บป่วยเป็นโรค หรือประสบอันตราย แก่บุคลากรอันเนื่องมาจากการทำงานในองค์กร รวมทั้งการป้องกันแหล่งกำหนดมลพิษ หรือต้นกำเนิดสภาวะเสี่ยงที่อาจเกิดแก่บุคลากร

2) การคุ้มครอง หมายถึง การคุ้มครองสุขภาพและชีวิตของบุคลากร ตลอดจนคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

3) การส่งเสริม หมายถึง การส่งเสริมสิทธิเสรีภาพของบุคลากรในเรื่องการรวมตัว การเจรจาต่อรองในเรื่องที่จะมีผลกระทบต่อสุขภาพ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

4) การมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ ทั้งในด้านนโยบาย กฎหมาย การจัดการด้านสุขภาพ ความปลอดภัยในการทำงานและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการตรวจสอบ ควบคุม กำกับ และประเมินผล

5) การยึดบุคลากรเป็นเป้าหมาย หมายถึง การยึดถือคุณค่าและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของบุคลากรเป็นเป้าหมายของการสร้างสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน

6. คุณภาพชีวิตการทำงาน เทคนิคและเครื่องมือในการรักษาทรัพยากรมนุษย์ สำหรับผู้บริหารที่สำคัญชนิดหนึ่งก็คือ คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Working Life) เป็นที่เข้าใจตรงกันแล้วว่า เมื่อกล่าวถึงคำว่าคุณภาพชีวิตการทำงาน จะหมายถึง “คนทำงานได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน ได้รับโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกันได้ดี มีความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร มีความสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ลักษณะงานที่รับผิดชอบปฏิบัติจัดทำเป็นประโยชน์ต่อสังคม และความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความภาคภูมิใจในงาน”

คุณภาพชีวิตการทำงานถือได้ว่ามีความสำคัญยิ่งในการทำงานของบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลขององค์กรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญและเป็นพลังสำคัญในการผลักดันให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะผู้บริหารองค์กร จริ่งอยู่แม้ว่าในปัจจุบันคนทำงานเพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ และได้รับค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูลที่ตอบสนองความต้องการในระดับพื้นฐานและในระดับที่สูง ๆ ขึ้นไป ดังนั้นหากสถานที่ทำงานมีความเหมาะสม มีบรรยากาศการทำงานที่ดี มีผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดียอมทำให้ผู้บริหารองค์กรเกิดความสุขในการทำงาน สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวนี้อาจส่งผลดีต่อทั้งตัวผู้บริหารและการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการที่ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีจะช่วยเพิ่มผลิต

ภาพ (productivity) ขององค์กร และที่สำคัญคือคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีจะช่วยเพิ่มขวัญ และกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานตลอดจนเป็นแรงจูงใจในการทำงาน

Eric (2003 อ้างถึงใน ชาคริต สิ้นเย็น, 2558, น. 27) ได้สรุปถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน 5 ประการ ได้แก่

1. วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Culture and Work Environment) หมายถึง ระบบการสื่อสารภายในองค์กรการไว้วางใจและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
2. ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึงการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเมื่อเทียบกับ ผลงาน และความตั้งใจทุ่มเทในการทำงาน
3. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ซึ่งครอบคลุมถึงการฝึกอบรม ระบบพี่เลี้ยงการศึกษาและการพัฒนาในสายอาชีพ
4. บทบาทของหัวหน้างาน (Supervisor Role) หมายถึง รูปแบบการทำงานและความสัมพันธ์ ของหัวหน้างานที่มีต่อคนเก่ง
5. โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ (Growth and Earning Potential) หมายถึง โอกาสในการ ได้รับการพัฒนาทักษะการเลื่อนตำแหน่ง และการมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น

Thai Public Administration Wiki (2564, ออนไลน์) ได้กล่าวถึงปัจจัยในการรักษาทรัพยากรมนุษย์ไว้ในองค์กร ดังนี้

1. การบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทน หมายถึงค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่บุคลากร ค่าใช้จ่ายอาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน การให้ค่าตอบแทนถือเป็นกลไกสำคัญในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กร

ประเภทของค่าตอบแทน จำแนกออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

 - 1) ค่าตอบแทนหลัก ได้แก่ เงินเดือน การจ่ายค่าจ้างเป็นเงินเดือนได้ถือปฏิบัติกันมาเป็นปกติวิสัย เพราะเงินคือสื่อกลางแห่งการแลกเปลี่ยนที่ทุกคนทำงานก็หวังจะได้เงินมา
 - 2) ค่าตอบแทนที่เป็นรูปตำแหน่งงานที่ได้รับเลื่อนให้สูงขึ้น ผู้ที่ได้รับอำนาจและตำแหน่งหน้าที่ใหม่ที่ได้รับเลื่อนขั้นมานี้ ถือว่าองค์กรได้จ่ายค่าตอบแทนทางสังคมให้อย่างหนึ่ง ซึ่งในบางครั้งมีความสำคัญมากกว่าเงินและเป็นไฟ้หาของบุคลากรที่จะก้าวขึ้นไปสู่ระดับบริหาร และสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรได้เป็นอย่างดี

3) ค่าจ้างจูงใจ ได้แก่ การเลื่อนเงินเดือนประจำปี ซึ่งจ่ายเป็นค่าตอบแทนแก่บุคลากรผู้ทำงานมีประสิทธิภาพ ได้ผลงานตามมาตรฐานที่กำหนด หรือให้เป็นรางวัลตามผลงาน

2. การให้สวัสดิการ

สวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์อื่น ๆ ของบุคลากรที่องค์การจ่าย นอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้าง ผลประโยชน์ดังกล่าวอาจจ่ายเป็นเงินสด สิ่งของ หรือบริการ เช่น อาหาร ค่าพาหนะ เสื้อผ้า ที่พักอาศัย เป็นต้น

ประเภทของสวัสดิการ จำแนกออกได้เป็น 2 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1) สวัสดิการตามกฎหมาย หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์การ จัดสรรให้กับบุคลากรตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น บริการด้านสุขอนามัย ห้องพยาบาล และ ห้องสุขา เป็นต้น การจัดสวัสดิการตามข้อกำหนดของกฎหมายมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองต่อ ความต้องการพื้นฐานของบุคลากรในสถานประกอบการ ส่งเสริมสวัสดิภาพและความปลอดภัยใน การปฏิบัติงานของบุคลากร ตลอดจนส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชากร

2) สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์การจัดให้กับบุคลากรด้วยความเต็มใจขององค์การ ความร่วมมือระหว่างองค์การ และบุคลากร หรือการร้องขอจากบุคลากร โดยสวัสดิการที่ให้ออกนอกเหนือจากข้อกำหนดของ กฎหมาย เช่น รถรับส่ง ที่อยู่อาศัย เงินช่วยเหลือพิเศษ กิจกรรมนันทนาการและกีฬา เป็นต้น

นิตินพ ภูตะ โชติ (2556, น. 187 – 189 อ้างถึงในสร้อยัญญา บัลลังก์, น.177-178) กล่าวถึงปัจจัยในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ว่า มีปัจจัย 2 อย่างที่ทำให้คนมีความพอใจและไม่ พพอใจในการทำงาน ตามแนวคิดทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two Factors Theory) ของเฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ดังนี้

1. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันและลดความรู้สึกไม่ พพอใจในการทำงานของบุคลากร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานถ้าไม่มีปัจจัยดังกล่าวจะทำให้ บุคลากรเกิดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน ถึงแม้ว่าปัจจัยนี้จะไม่ใช่ปัจจัยจูงใจในการทำงาน โดยตรงก็ตาม ปัจจัยสุขอนามัยประกอบด้วย นโยบายการบริหารของบริษัท การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เงื่อนไขการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ชีวิตส่วนตัว สถานภาพ ความมั่นคงในงาน เป็นต้น

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivator factor) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน เพราะเป็น ปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเทความสามารถและความพยายามทำงานให้ได้ดีที่สุด ปัจจัยดังกล่าว จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานโดยตรง เช่น ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า ความเจริญเติบโต เป็นต้น

เอกอนงค์ ศรีสำอังก์ (2559, น.163 - 166) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. สวัสดิการและผลประโยชน์ที่แตกต่าง ๆ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลอันดับแรกซึ่งบุคลากรต่างให้ความสำคัญว่ามีอิทธิพลที่สามารถดึงดูดหรือเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรตัดสินใจอยู่ หรือลาออกจากองค์การ ประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก คุณภาพชีวิตในสถานที่ทำงาน รวมไปถึงการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน บุคลากรที่ได้รับการดูแลเอาใจใส่ การบำรุงขวัญกำลังใจในการทำงาน การให้สิทธิประโยชน์ การให้การจูงใจโดยการให้รางวัลทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดบุคลากรให้อยู่ปฏิบัติงานกับองค์การได้นาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร เพื่อเป็นเครื่องชี้วัดผลการทำงานของบุคลากร โดยเกิดจากเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจากข้อกำหนดตามเกณฑ์ขององค์การ ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานนับเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสุขหรือความกดดันในการทำงานของบุคลากร

3. การพัฒนาบุคลากร โดยมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล การสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาผลงานให้มีความก้าวหน้า มีการสนับสนุนให้บุคลากรมีคุณวุฒิที่สูงขึ้น และการสนับสนุนงบประมาณ ทั้งนี้การพัฒนาบุคลากรมีอิทธิพลต่อการคงอยู่หรือลาออกของบุคลากรเนื่องจากความเจริญก้าวหน้าในงานอาชีพ นั่นคือความต้องการความสำเร็จ และโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองตามความต้องการพื้นฐานของร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการได้รับการยอมรับ ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการพื้นฐาน บุคลากรจะเกิดความรู้สึกว่าสามารถทุ่มเทในการทำงานได้แล้ว และเมื่อตนเองได้ทุ่มเทในการทำงานก็คาดหวังความต้องการในระดับสูงขึ้น คือ ความต้องการความสำเร็จและได้รับโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน องค์การจึงต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรให้สอดคล้องกับธรรมชาติของบุคลากรประเภทนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง จึงจะสามารถธำรงรักษาบุคลากรไว้ได้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้

4. การเสริมแรงให้กับบุคลากร คือ วิธีการที่จะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับตัวเงิน ทั้งนี้การเสริมแรงให้กับบุคลากรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่หรือลาออกของบุคลากร ได้แก่ การยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรดีเด่น เป็นต้น

5. การกำหนดภาระงานที่ชัดเจน และการสร้างความรู้สึกรับผิดชอบในองค์กร เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรคงอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กร

6. การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนั้นยังขึ้นอยู่กับแนวทางการบริหารงานของแต่ละองค์กรที่แตกต่างกัน ในด้านนี้ เช่น องค์กรมีเงินค่าตอบแทนพิเศษด้านอื่น ๆ ให้กับบุคลากร และให้ค่าตอบแทนเพิ่มพิเศษกับบุคลากร โดยมีค่าตอบแทนแบบจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากร ซึ่งค่าตอบแทนรูปแบบพิเศษเหล่านี้ต่างเป็นปัจจัยจูงใจ และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำรงชีพของบุคลากรเช่นกัน

7. นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การนำระบบธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงาน การนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงาน การนำกฎระเบียบ ข้อบังคับ มาใช้ในการบริหารงาน การมอบหมายงานที่ชัดเจนเป็นธรรม การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร และการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่หรือลาออกของบุคลากร

เมธี ลุกอินทร์ (2562, น. 4 - 5) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงอยู่ในองค์กร มีดังนี้

1. ปัจจัยด้านความภักดีต่อองค์กร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงอยู่ของพนักงาน โดยจะเกิดความผูกพันกับองค์กร เกิดความผูกพันกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน และส่งผลให้พนักงานเกิดความภักดีต่อองค์กร ไม่ต้องการโยกย้าย หรือออกจากองค์กร

2. ปัจจัยด้านความรู้สึกเกี่ยวข้องกับงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงอยู่ของพนักงาน คือ ความรู้สึกเกี่ยวข้องกับงานเกิดจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่ทำอยู่ เห็นว่าทำงานแล้วมีความสุข และมีความต้องการที่จะทำงานนั้นให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน หรือตามตำแหน่งหน้าที่ของตน มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานนั้น พร้อมทั้งจะทำงานนั้น ๆ และเมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกเกี่ยวข้องกับงานแล้ว ก็ย่อมเป็นแรงจูงใจให้พนักงานธำรงอยู่ในองค์กร

3. ปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงอยู่ของพนักงาน ได้แก่ ค่าตอบแทน เป็นสิ่งที่พนักงานต้องการหรือได้รับจากการทำงาน และนำค่าตอบแทนที่ได้ ไปใช้ในการดำรงชีวิต เลี้ยงชีพ เลี้ยงครอบครัว ซึ่งการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตนั้น พนักงานย่อมพอใจและเป็นแรงจูงใจให้พนักงานต้องการธำรงอยู่ในองค์กรต่อไป

4. ปัจจัยด้านการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถ เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำรงอยู่ของพนักงาน ได้แก่ การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ความสามารถ เสริมสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่พนักงานต้องการ เพื่อนำความรู้ความเข้าใจเหล่านั้นมาพัฒนางาน หรือผู้บังคับบัญชาเล็งเห็นความสำคัญของการ พัฒนาความรู้ความสามารถ ย่อมจะเป็นแรงจูงใจหรือเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานดำรงอยู่ในองค์กร

5. ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคงให้แก่ พนักงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำรงอยู่ของพนักงาน ได้แก่ เมื่อพนักงานได้รับมอบหมายงานที่มี ลักษณะที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ พนักงานก็ย่อมต้องการที่จะทำงานนั้น ๆ ให้ ประสบผลสำเร็จ และโดยทั่วไปแล้ว ในการทำงานผู้ปฏิบัติงานทุกคนย่อมต้องการความ เจริญก้าวหน้า ได้รับตำแหน่งหรือเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น และการเลื่อนหรือได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นก็ ย่อมทำให้เกิดความมั่นคง ในหน้าที่งานของพนักงาน

6. ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของกฎหมายหรือกระบวนการ ยุติธรรม เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำรงอยู่ของพนักงาน ได้แก่ ในการปฏิบัติหน้าที่ถือเป็นงานที่ กระทำภายใต้ กฎหมาย และระเบียบของราชการ มีแบบแผน วิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน ให้ข้าราชการ ต้องปฏิบัติตามหน้าที่ที่ถูกต้องตามกฎหมาย ย่อมทำให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานเกิดความสะดวก คล่องตัวในการปฏิบัติงานเพราะได้ทำในสิ่งที่ถูกต้องตามกฎหมาย หรือระเบียบที่วางไว้ และย่อมจะ ส่งผลให้พนักงานต้องการดำรงอยู่ในองค์กรต่อไป

7. ปัจจัยด้านการควบคุมหรือการมีอิสระในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อ การดำรงอยู่ของพนักงาน ได้แก่ ความเป็นอิสระหรือปราศจากการควบคุมบังคับบัญชาที่ มากจนเกินไป เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว ไม่เกิดความล่าช้า และอาจได้ ผลงานที่ออกมามีคุณภาพไปด้วย

8. ปัจจัยด้านความหลากหลายของงานหรือความแตกต่างของงาน ไม่เป็นปัจจัยที่ ส่งผลกระทบต่อการดำรงอยู่ของพนักงาน ทั้งนี้งานในองค์กรแต่ละแผนกงาน อาจไม่ได้มีความแตกต่างกัน หรือมีความหลากหลายของงานมากไปกว่ากัน โครงสร้างตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานในองค์กรเป็น ตำแหน่งที่เหมือนกัน และมีหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่เหมือนกัน ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความ รับผิดชอบตามที่กำหนดในมาตรฐานตำแหน่งของพนักงาน

9. ปัจจัยด้านความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ไม่เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำรงอยู่ของ พนักงาน ได้แก่ งานราชการมีลักษณะเป็นการปฏิบัติที่ทำแบบประจำเดิม ๆ เป็นประจำตามปกติ ตามที่ระเบียบที่กฎหมายกำหนด หรือตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายโดยชอบตามระเบียบ กฎหมาย ซึ่งไม่ได้มีความเป็นเอกลักษณ์หรือมีความโดดเด่นแต่อย่างใด

10. ปัจจัยด้านความสำคัญของงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงอยู่ของพนักงาน กล่าวคือ หากงานที่ปฏิบัตินั้นมีความสำคัญกับองค์กร หรือผู้บริหารให้ความสำคัญ พนักงานย่อมมีความต้องการที่จะทำงานนั้น ๆ เพราะต้องการแสดงความรู้ความสามารถของตนให้ผู้บังคับบัญชาเห็น อันเป็นการสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้กับพนักงาน ให้ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของงาน อันจะเป็นผลให้พนักงานได้รับการชื่นชม ได้รับความก้าวหน้า ความมั่นคงในหน้าที่ราชการของพนักงาน

กล่าวโดยสรุป การที่องค์กรสามารถเลือกคนดี มีความรู้ความสามารถเข้ามาไว้ในองค์กร ถือว่าเป็นความสำเร็จในเบื้องต้นเท่านั้น องค์กรจะต้องรักษาและพัฒนาให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กร มีกำลังกายกำลังใจที่จะทำงานและยังต้องพัฒนาขีดความสามารถให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนอกจากนั้น ผู้บริหารยังต้องมาพิจารณาว่าจะสามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้อยู่กับองค์กรต่อไปได้นานที่สุดได้อย่างไร ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่เรียกว่า การบำรุงรักษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3. การดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

3.1 ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

3.1.1 หน้าที่และอำนาจ

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ และแปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนการปฏิบัติราชการ ตลอดจนจัดสรรทรัพยากร และบริหารราชการประจำทั่วไปของกระทรวง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวงโดยมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1) กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของกระทรวง เพื่อให้สอดคล้องตามแนวทางพระราชดำริ นโยบายรัฐบาล สภาพปัญหาของพื้นที่ สถานการณ์ของประเทศ และขับเคลื่อนนโยบาย ตามแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการ

2) พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารของกระทรวงและการบูรณาการด้านสุขภาพระหว่าง องค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการจัดการสาธารณสุขในภาวะปกติ ฉุกเฉิน วิกฤติการคุ้มครองผู้บริโภค และการมีส่วนร่วมของภาครัฐและภาคเอกชน

3) จัดสรรและพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรของกระทรวง เพื่อให้เกิดการประหยัด คุ่มค่า และสมประโยชน์

4) กำกับ เร่งรัด ติดตาม และประเมินผล รวมทั้งประสานการปฏิบัติราชการ ด้านการแพทย์และการสาธารณสุข

5) ดำเนินการและให้บริการด้านการแพทย์และการสาธารณสุข

6) พัฒนาระบบการเงินการคลัง และระบบบริการด้านสุขภาพให้เหมาะสม และได้มาตรฐาน

7) พัฒนาระบบฐานข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สารนิเทศและการ สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ เพื่อใช้ในการบริหารงานและการบริการของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง

8) ส่งเสริม สนับสนุน และประสานการพัฒนาาระบบบริการสุขภาพ

9) ดำเนินงานและพัฒนาความร่วมมือด้านสุขภาพระหว่างประเทศ

10) ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายและพัฒนากฎหมายที่เกี่ยวกับการแพทย์และการสาธารณสุข ให้ทันสมัยและเหมาะสมยิ่งขึ้น

11) ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพ รวมทั้งศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา และ ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านระบบบริการสุขภาพและด้านการพยาบาลแก่องค์กร ภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

12) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของ สำนักงานปลัดกระทรวง หรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ให้แบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ดังต่อไปนี้

ก. ราชการบริหารส่วนกลาง

1. กองกลาง

2. กองกฎหมาย

3. กองการต่างประเทศ

4. กองการพยาบาล

5. กองตรวจราชการ

6. กองบริหารการคลัง

7. กองบริหารการสาธารณสุข

8. กองบริหารทรัพยากรบุคคล

9. กองยุทธศาสตร์และแผนงาน

10. กองเศรษฐกิจสุขภาพและหลักประกันสุขภาพ

11. กองสาธารณสุขฉุกเฉิน

12. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

13. สถาบันพระบรมราชชนก

ข. ราชการบริหารส่วนภูมิภาค

1. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด
2. สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ

3.2 ข้อมูลการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มียุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence Strategy) ในการบริหารทรัพยากรบุคคล มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การกำหนดดำเนินการตามนโยบายเพื่อการวางแผนกำลังคนตามมาตรการกำลังคนภาครัฐ การสรรหาบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ การประเมินบุคคล ในการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับต่าง ๆ มีการจัดสิทธิประโยชน์ พัฒนาบุคลากรและสวัสดิการ พัฒนาคุณภาพชีวิต การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมจริยธรรมและคุณธรรมในองค์กร อย่างไรก็ตามกระทรวงสาธารณสุขได้มุ่งเน้นให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยสามารถปฏิบัติงานให้มีปริมาณงานมากขึ้นและต้องได้คุณภาพงานตามมาตรฐานที่ต้องการ (กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2564)

กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2564, น.5 - 6) ได้อธิบายถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และอัตลักษณ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นองค์การหลักที่มีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลด้านสุขภาพที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

พันธกิจ (Mission) ดังนี้

1. จัดระบบและบริหารงานบุคคล ของสำนักปลัดกระทรวง และที่อยู่ในอำนาจของกระทรวง

2. ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านวินัย ความรับผิดชอบละเมิดของเจ้าหน้าที่ การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และพนักงานกระทรวงสาธารณสุข และคดีปกครองที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเสริมสร้างและพัฒนาด้านวินัย คุณธรรม และจริยธรรม แก่บุคลากร ที่อยู่ในอำนาจของสำนักงานปลัดกระทรวง และกระทรวง

3. ปฏิบัติงานร่วมกัน หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

อัตลักษณ์ (Identity) ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)
2. ทักษะ (Skill) โดยมุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดผลดี
3. ความเชี่ยวชาญ (Professional) โดยการสั่งสมความรู้ ความเชี่ยวชาญของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
4. คุณธรรมจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ (Integrity) การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง เหมาะสม ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย คุณธรรมจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ
5. ความรับผิดชอบ (Responsibility) การเอาใจใส่ ตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติหน้าที่ซึ่งได้รับมอบหมาย
6. นวัตกรรม (Innovation) มีการสร้างนวัตกรรม ผลงานหรือวิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
7. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม และยอมรับผลสำเร็จของทีม

ประเด็นยุทธศาสตร์ ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล 2 ยุทธศาสตร์ คือ

(กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2564, น.7 - 8)

1. พัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
2. พัฒนาสมรรถนะ และศักยภาพของบุคลากรให้สามารถรองรับภารกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนด

เป้าประสงค์ 4 มิติ และตัวชี้วัด ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ซึ่งประกอบด้วย

1. มิติประสิทธิผล ดังนี้
 - 1.1 มีแผนการบริหารจัดการ และธำรงรักษากำลังคนที่มีประสิทธิภาพ และเป็นธรรม
 - 1.1.1 ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนกำลังคน
 - 1.1.2 ระดับความสำเร็จในการธำรงรักษาบุคลากรสาธารณสุข
 - 1.1.3 ร้อยละของการสูญเสียบุคลากรที่ลดลงจากเดิม
 - 1.2 มีระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการที่มีประสิทธิภาพ มีตัวชี้วัด ดังนี้
 - 1.2.1 ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (จังหวัด) มีการนำ KPI มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายของผลการปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.2 ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (จังหวัด) มีการกำหนดแผนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

1.2.3 สร้างเครือข่ายบุคลากรเข้มแข็ง มีตัวชี้วัดเกี่ยวกับระดับความสำเร็จของการสร้างเครือข่ายผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล

1.2.4 บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ ตามตัวชี้วัด ดังนี้

- ร้อยละของหน่วยงานที่มีผู้สืบทอดตำแหน่ง
- ร้อยละของวิชาชีพที่มีผู้สืบทอดตำแหน่ง
- ระดับความสำเร็จของการพัฒนากลุ่มผู้มีศักยภาพสูง

2. มิติคุณภาพ ดังนี้

2.1 ผู้รับบริการและบุคลากรมีความพึงพอใจต่อระบบบริหารทรัพยากรบุคคล มีตัวชี้วัด คือ ร้อยละของความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อกองบริหารทรัพยากรบุคคล

2.2 บุคลากรมีความสุขและมีความพึงพอใจต่อองค์การ Happy Work Life0 & Workplace : Happinometer & HPI มีตัวชี้วัด ดังนี้

- ระดับของความสุขของบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
- ร้อยละของหน่วยงานที่มีการนำดัชนีมีความสุขไปใช้ (Happinometer)
- ร้อยละของหน่วยงานที่มีการนำดัชนีองค์การที่มีความสุขไปใช้ (HPI)

2.3 ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การธรรมาภิบาล มีตัวชี้วัด คือ ระดับความสำเร็จของการจัดทำหน่วยงานคุณธรรม

2.4 บุคลากรได้รับการพัฒนาครอบคลุมทุกสายงาน มีตัวชี้วัด ดังนี้

- ร้อยละของสายงานที่มีแผนสร้างความรู้ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Carrer Path)
- ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้น

3. มิติประสิทธิภาพ ดังนี้

3.1 มีนวัตกรรมสำหรับการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

- ร้อยละของกระบวนการงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลที่พัฒนาคู่มือการปฏิบัติงาน

- ร้อยละของหน่วยงานสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข และเครือข่ายที่นำคู่มือการปฏิบัติงานไปใช้

3.2 กระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ตามตัวชี้วัด
ดังนี้

- ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกที่ตรงตามคุณสมบัติ
- ร้อยละของจังหวัดที่มีบุคลากรสาธารณสุขเพียงพอ

3.3 มีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและมีการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผน ตามตัวชี้วัด คือ ร้อยละของกระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สามารถใช้งบประมาณได้ตามแผน

3.4 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่าย ตามตัวชี้วัด โดยระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KM) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

3.5 มีระบบการพัฒนากุศลกรแบบอิงสมรรถนะ

4. มิติพัฒนาองค์กร ดังนี้

4.1 ระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพทันสมัย มีตัวชี้วัด คือ ร้อยละของหน่วยงานสำนักงานปลัดกระทรวง ที่มีการปรับปรุงฐานข้อมูลในระบบ HROPS ให้เป็นข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน

4.2 หน่วยงานเป็นองค์กรคุณธรรม ตัวชี้วัด คือ ระดับของการปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรคุณธรรมของบุคลากร กองบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เพิ่มขึ้น

4.3 หน่วยงานเป็นองค์กรที่มีการกำกับดูแลที่ดี (Organizational Governance) ตัวชี้วัด คือ ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี Organizational Governance

4.4 มีระบบบริหารความเสี่ยง ตัวชี้วัด คือ ระดับความสำเร็จของตระหนักรับรู้ถึงปัจจัยความเสี่ยงต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่เพิ่มขึ้น

4.5 ถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคล และจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัด ดังนี้

4.5.1 ร้อยละของบุคลากรที่มีแผนพัฒนาสมรรถนะ IDP

4.5.2 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

4.6 สร้างความพึงพอใจเครือข่ายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อองค์กร ตัวชี้วัด คือ ร้อยละของความพึงพอใจของเครือข่าย ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เพิ่มขึ้น

4.7 มีระบบการจัดการความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัด ดังนี้

4.7.1 ร้อยละของบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ที่มีระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล มากกว่าระดับ 4 ขึ้นไป

4.7.2 ร้อยละของความสำเร็จในการจัดการองค์ความรู้ : คู่มือการบริหารงานบุคคล

กลยุทธ์ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for Success) (กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2564, น.8 - 9)

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

1.1 จัดทำแผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับภารกิจขององค์การในอนาคต

1.2 กำหนดและนิยาม ค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมตัวชี้วัด

1.3 แผนการสร้าง/พัฒนาข้าราชการเพื่อการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร

1.4 วางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.1 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.2 กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความถูกต้องและทันเวลา

2.3 การใช้จ่ายงบประมาณที่มีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับงบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการ

2.4 ระบบฐานข้อมูลบุคคลถูกต้อง ทันสมัย

2.5 กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความถูกต้องและทันเวลา

2.6 พัฒนาแนวทาง กระบวนการ เครื่องมือในการจัดการความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

3.1 การรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงให้อยู่ในสายงาน

3.2 พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของเครื่องมือ

วิธีการ และผู้ประเมินเพื่อให้สิ่งตอบแทน ตามผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

3.3 ความพึงพอใจของบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อนโยบายแผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

3.4 ความพึงพอใจของบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดความโปร่งใสของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน โดยบุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพการทำงาน และระบบงาน

แผนยุทธศาสตร์กองบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2560 - 2564

ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2560 ได้กำหนดให้กองบริหารทรัพยากรบุคคล มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2564, น. 1)

1. อำนาจหน้าที่และโครงสร้างของกองบริหารทรัพยากรบุคคล

- 1.1 จัดระบบและบริหารงานบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง
- 1.2 ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านวินัย ความรับผิดชอบละเมิดของเจ้าหน้าที่ การอุทธรณ์การร้องทุกข์ของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และพนักงานกระทรวงสาธารณสุข งานคดีปกครอง และงานคดีอื่นที่เกี่ยวข้องกับวินัยและความผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่
- 1.3 เสริมสร้างและพัฒนาด้านวินัย คุณธรรม และจริยธรรมแก่บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวง

1.4 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2. มติ อ.ก.พ.กระทรวงสาธารณสุข ครั้งที่ 5/2560 เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2560 อนุมัติข้อเสนอโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในและโครงสร้างอัตรากำลังของกองบริหารทรัพยากรบุคคลตามตำแหน่งต่าง ๆ (ในส่วนนี้ไม่ได้อธิบาย)

แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านสาธารณสุข

ตามที่กระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดยุทธศาสตร์ ความเป็นเลิศ 4 ด้าน รองรับการค้าดำเนินการเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านสาธารณสุข คือ (กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2564, น. 1 - 2)

1. ส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคเป็นเลิศ (Promotion, Prevention & Protection Excellence)
2. บริการเป็นเลิศ (Service Excellence)
3. บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence)

4. บริหารเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล (Governance Excellence)

โดยในแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 - 2564 ได้กำหนดให้มียุทธศาสตร์ “ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพให้เพียงพอและมีคุณภาพ บริหารจัดการบุคลากรด้านสุขภาพ ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ” มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีกำลังคนด้านสุขภาพที่เพียงพอ และมีคุณภาพ มีการกระจายที่เหมาะสมอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง รวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่มีความสุขในการทำงาน และสามารถตอบสนองต่อความต้องการด้านสุขภาพของประชาชน ซึ่งกองบริหารทรัพยากรบุคคล จะต้องตอบสนองต่อยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ในส่วนของการพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ สร้างเครือข่ายและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ และมีฐานข้อมูลด้านกำลังคนที่ทันสมัย

ทั้งนี้ ในยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) ยังประกอบด้วย 1 แผนงาน 4 โครงการ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกองบริหารทรัพยากรบุคคล มีแผนงานการพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ ตามโครงการดังนี้

1. โครงการพัฒนาการวางแผนกำลังคนด้านสุขภาพ
2. โครงการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพสู่ความเป็นมืออาชีพ
3. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกำลังคน
4. โครงการพัฒนาเครือข่ายกำลังคนด้านสุขภาพ

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2561, น. 79 - 80) อธิบายถึงการพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ ในการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพสู่ความเป็นมืออาชีพ ดังนี้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้เขตสุขภาพมีการบริหารจัดการการผลิตและพัฒนากำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อให้บุคลากรในระบบสุขภาพได้รับการพัฒนาให้มีขีดสมรรถนะสูงอย่างมืออาชีพเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ของประเทศ

โดยเป้าหมายระยะ 20 ปี กำหนดให้บุคลากรด้านสุขภาพมีเพียงพอ และมีความเป็นมืออาชีพโดยกำหนดตัวชี้วัด ไว้ดังนี้

1. ระดับความสำเร็จของเขตสุขภาพที่มีการบริหารจัดการระบบการผลิต และพัฒนากำลังคนผ่านเกณฑ์ระดับ 4 ทั้ง 5 องค์ประกอบ
2. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนด

มาตรการสำคัญ มีดังนี้

1. HR Governance : พัฒนากลไกการขับเคลื่อนและการบริหารจัดการกำลังคนให้เข้มแข็งและมีเอกภาพ
2. HP Information System : พัฒนาระบบสารสนเทศกำลังคนให้มีประสิทธิภาพ
3. HRP : วางแผนกำลังคนอย่างสอดคล้องกับภารกิจ และตอบสนองความต้องการของประชาชน
4. Recruitment Process : ปรับปรุงระบบการสรรหาและการคัดเลือก แต่งตั้งให้โปร่งใส และเป็นธรรม
5. Performance Management System : พัฒนาระบบบริหารผลงาน
6. Retention Strategy & Happy Worklife : พัฒนาระบบค่าตอบแทนสิทธิประโยชน์ แรงจูงใจในการทำงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างเป็นธรรม

การพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและองค์การคุณภาพ

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2561, น. 83 - 84) ได้อธิบายถึงการพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและองค์การคุณภาพ โดยมีการประเมินคุณธรรม ความโปร่งใส และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

วัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐได้ปรับปรุงหรือพัฒนาในเรื่องคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน
2. เพื่อให้การจัดซื้อฯและเวชภัณฑ์ที่มีใช้ฯมีการดำเนินการด้วยความโปร่งใส และมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้การจัดวางระบบการควบคุมภายในของกระทรวงสาธารณสุข มีความครอบคลุมทุกภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เป้าหมายระยะ 20 ปีในการพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและองค์การคุณภาพ ดังนี้

1. ทุกหน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขผ่านเกณฑ์
2. ทุกหน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขมีการจัดซื้อร่วมของยาเวชภัณฑ์ที่ไม่ใช่ยา วัสดุวิทยาศาสตร์ และวัสดุทันตกรรม
3. 1 ใน 5 ของกระทรวงที่มีระบบการควบคุมภายในที่ดี

มาตรการสำคัญ มีดังนี้

1. เผยแพร่ความรู้เรื่องการจัดวางระบบการควบคุมภายใน การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

2. พัฒนาศักยภาพผู้ตรวจสอบภายใน และผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในของ
กระทรวงสาธารณสุข

3. พัฒนาระบบการประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายในประจำจังหวัด และผู้ตรวจสอบภายในประจำส่วนราชการ และการประเมินตนเอง

**การพัฒนาองค์การคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพหน่วยบริการ
ด้านสุขภาพ โดยมีเป้าหมายระยะ 20 ปี ดังนี้**

1. พัฒนาหน่วยบริหารในสังกัดสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ให้มี
คุณภาพมาตรฐาน PMCA และได้รับการรับรองจากหน่วยงานภายนอก

2. โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีคุณภาพมาตรฐานผ่านการรับรอง
Hospital Accreditation (HA) ชั้น 3

3. หน่วยบริการปฐมภูมิที่ผ่านเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพมาตรฐาน และรับรองจาก
หน่วยงานภายนอก

มาตรการสำคัญ ดังนี้

1. พัฒนาระบบฐานข้อมูล เช่น ระบบข้อมูลปฐมภูมิ

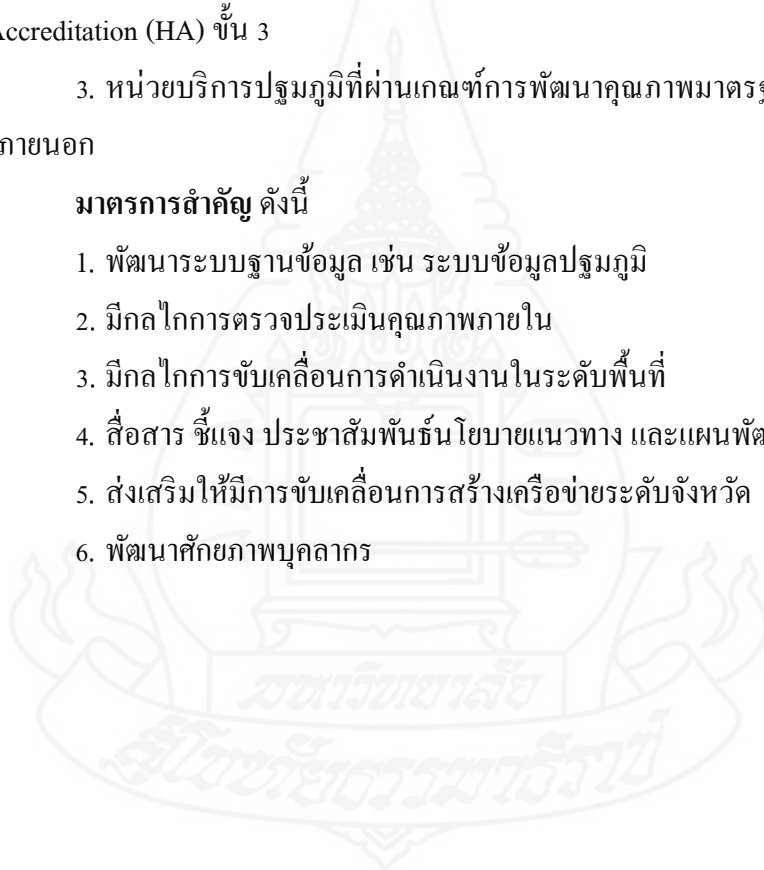
2. มีกลไกการตรวจประเมินคุณภาพภายใน

3. มีกลไกการขับเคลื่อนการดำเนินงานในระดับพื้นที่

4. สื่อสาร ชี้แจง ประชาสัมพันธ์นโยบายแนวทาง และแผนพัฒนาองค์การคุณภาพ

5. ส่งเสริมให้มีการขับเคลื่อนการสร้างเครือข่ายระดับจังหวัด

6. พัฒนาศักยภาพบุคลากร



การวิเคราะห์ SWOT ตามแผนยุทธศาสตร์กองบริหารทรัพยากรบุคคล ของ
สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้ (กองบริหารทรัพยากรบุคคล
สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2564, น. 3 - 4)

ตารางที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์ SWOT ปัจจัยภายในองค์กร ของแผนยุทธศาสตร์
กองบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ปัจจัย	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
1. กลยุทธ์	- มีการกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน	- ขาดการประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ ให้บุคลากรรับรู้ - ขาดแผนการใช้งบประมาณที่ ชัดเจน
2. โครงสร้าง	- มีโครงสร้างองค์กรชัดเจน - มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	-
3. ผู้บริหาร	- ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ และมีความมุ่งมั่นใน การบริหารหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้า - ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจ - ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้	- ขาดโอกาสการพบปะระหว่าง ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน
4. ระบบงาน	- กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถตอบสนอง ความต้องการ ของผู้รับบริการได้ - มีระบบฐานข้อมูลการบริหารจัดการ ทรัพยากรบุคคลพร้อมสนับสนุน การทำงาน (HROPS) - มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน (ตัวชี้วัดของกองฯ) ตอบสนองนโยบายของผู้บริหารได้ - มีกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ในการ ดำเนินงานที่ชัดเจน - มีคำรับรองและแผนการปฏิบัติราชการที่ ชัดเจน	

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ปัจจัย	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
5. บุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> - มีอัตรากำลังพร้อมที่จะปฏิบัติงาน (กำลังคนมาก) - มีการเคารพผู้อาวุโส - บุคลากรมีความรับผิดชอบต่องาน 	<ul style="list-style-type: none"> - มีช่องว่างระหว่างวัย - ผู้ปฏิบัติงานยังมีทัศนคติเชิงลบต่อการปฏิบัติงาน - ขาดแรงจูงใจในการทำงาน - ขาดระเบียบวินัยในการตรงต่อเวลา - ขาดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างรุ่นพี่รุ่นน้อง
5. ทักษะ	<ul style="list-style-type: none"> - มีองค์ความรู้ที่หลากหลาย - บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง - บุคลากรมีระดับคุณวุฒิที่สูง (ป.โท) 	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญมีจำนวนน้อย - ขาดการคิดวิเคราะห์ ต่อยอดความคิด/งาน - ขาดการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นพี่รุ่นน้อง
6. ค่านิยมร่วมกัน	<ul style="list-style-type: none"> - มีการประชาสัมพันธ์โครงการที่ดี - เครือข่าย HR (ภูมิภาค) เข้มแข็ง 	<ul style="list-style-type: none"> - ขาดการสื่อสารในหน่วยงาน - ขาดวัฒนธรรมมองโครงการที่ชัดเจน

ตารางที่ 2.2 ผลการวิเคราะห์ SWOT ปัจจัยภายนอกองค์กร ของแผนยุทธศาสตร์
กองบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ปัจจัย	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
1. การเมือง	<ul style="list-style-type: none"> - ยุทธศาสตร์ 20 ปี และ Thailand 4.0 - การแทรกแซงทางการเมืองในหน่วยงานน้อยลง - การสนับสนุนงบฯ ด้านการพัฒนาคนจากรัฐบาล 	<ul style="list-style-type: none"> - มีโอกาสการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง
2. เศรษฐกิจ	<ul style="list-style-type: none"> - AEC ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 	<ul style="list-style-type: none"> - ค่าครองชีพสูง ทำให้สมองไหล

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ปัจจัย	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
3. สังคม	<ul style="list-style-type: none"> - มีคน Gen Y เพิ่มมากขึ้น - มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้องค์ความรู้ระหว่างประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> - คนใน Gen Y มีแนวคิดแตกต่างจากคนรุ่นก่อนทำให้องค์กรต้องปรับวิธีบริหารจัดการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง - การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (ทำให้ทดแทนคนไม่ทัน) - การมี AEC ทำให้มีการแย่งทรัพยากรของคนไทย เช่น งาน สิทธิประโยชน์ ระบบสุขภาพที่ต้องดูแลมากขึ้น ฯลฯ
4. เทคโนโลยี	<ul style="list-style-type: none"> - การเติบโต IT เช่น ลดภาระงานทดแทนด้วยเครื่องมือ ทำให้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้มากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - เทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้มีการปฏิสัมพันธ์ของคนในองค์กรน้อยลง - คนไม่ทันต่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย - ระบบความปลอดภัยของฐานข้อมูลที่มีความเสี่ยงต่อการโจรกรรมหรือถูกทำลายมากขึ้น
5. กฎหมาย	<ul style="list-style-type: none"> - กระทรวงมีการปรับปรุงยุทธศาสตร์ - มีการปรับปรุงโครงสร้างของส่วนราชการ 	<ul style="list-style-type: none"> - ระเบียบ/หลักเกณฑ์ ชับซ้อน มีจำนวนมาก ทำให้การดำเนินการล่าช้า - มีข้อร้องเรียน (วินัย)
6. สิ่งแวดล้อม	-	<ul style="list-style-type: none"> - สถานที่ในการทำงานไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภิรมย์ เจริญพานิช (2558, น. 97) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการเสริมสร้างการธำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการ กลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อเสริมสร้างการธำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการและเพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างการธำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการ ผลการศึกษาพบว่า สภาพการดำเนินงานในปัจจุบันมีผลต่อการเสริมสร้างการธำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการในระดับมาก ในส่วนของผลการสร้างรูปแบบการเสริมสร้างการธำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก พบว่า การจัดทำคู่มือแนวทางปฏิบัติและกลยุทธ์ในการเสริมสร้างการธำรงรักษาบุคลากรที่มีความเหมาะสม และเป็นไปได้ในการนำไปประยุกต์ใช้

เอกอนงค์ ศรีสำอางค์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การธำรงรักษาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยในเขตกรุงเทพมหานคร การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ (1) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีข้อมูลส่วนบุคคลแตกต่างกันต่อแนวทางการธำรงรักษาอาจารย์ในมหาวิทยาลัย (2) เปรียบเทียบแนวทางการธำรงรักษาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยแต่ละประเภท และ (3) วิเคราะห์หาอิทธิพลของตัวแปรซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้อาจารย์คงอยู่หรือลาออกจากมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่า อาจารย์มหาวิทยาลัยเห็นว่า มหาวิทยาลัยที่ตนสังกัดมีระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการธำรงรักษาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกด้าน ทั้งนี้สามารถจัดอันดับระดับการปฏิบัติแต่ละด้าน ได้ดังนี้ อันดับที่ 1 ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวเนื่องต่าง ๆ กับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อันดับที่ 2 ด้านการพัฒนาบุคลากร อันดับที่ 3 ด้านการเสริมแรง อันดับที่ 4 ด้านการจ่ายค่าตอบแทน และอันดับที่ 5 ด้านนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่หรือลาออกของอาจารย์ พบว่า อาจารย์สังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐเห็นว่าปัจจัยทั้ง 6 ด้านไม่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่หรือลาออก อาจารย์สังกัด มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเห็นว่าอิทธิพลที่มีผลต่อการคงอยู่หรือลาออกนั้นขึ้นอยู่กับนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย การจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการ และผลประโยชน์เกี่ยวเนื่อง อาจารย์สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเอกชนเห็นว่าปัจจัยทั้ง 6 ด้านไม่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่หรือลาออก อาจารย์สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลเห็นว่าอิทธิพลที่มีผลต่อการคงอยู่หรือลาออกนั้นขึ้นอยู่กับค่าตอบแทน

จันทน์ ฮั่นเจริญ (2561, น. 75 – 76) ได้ศึกษาเรื่อง การธำรงรักษาพนักงานของธุรกิจโรงแรมในอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษา พบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรมีผลอยู่ในระดับปานกลาง ระดับคุณภาพในการทำงานมีผลอยู่ในระดับมาก ระดับการธำรงรักษา

พนักงานให้คงอยู่กับองค์กรมีผลอยู่ในระดับมาก ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพชีวิตในการทำงานกับการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 อีกทั้งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ยังให้ข้อเสนอแนะการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรว่า ผู้บริหารควรกำหนดมาตรฐานผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเหมาะสม ควรมุ่งเน้นเรื่องของสภาพแวดล้อมในที่ทำงานด้วย ไม่ว่าจะเป็นบรรยากาศในสถานที่ทำงาน อุปกรณ์ เครื่องมือที่ทันสมัย และความปลอดภัย ในส่วนของผู้บังคับบัญชา ควรเป็นตัวอย่างที่ดี ควรมีความรู้ ความชำนาญในเรื่องงานและต้องมีการใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

ธัญญรัตน์ สุทธิประภา (2561, น.59) ได้ศึกษาเรื่อง การธำรงรักษาพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน ภาพรวมความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง และระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การธำรงรักษาพนักงาน มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูงมาก รวมถึงปัจจัยการธำรงรักษาพนักงาน มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ข้อเสนอแนะจากการศึกษาการธำรงรักษาพนักงาน คือ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญด้านบทบาทของหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ความสำคัญในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ให้มีภาวะผู้นำเป็นธรรมและชัดเจนต่อพนักงาน จัดโครงสร้างของหน่วยงานให้เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน ด้าน โอกาส ความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการเปิดโอกาสให้พนักงานมีการเติบโตตามสายงานให้โอกาสพนักงานเก่า เมื่อมีพนักงานลาออก และมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของพนักงาน มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการพัฒนาการทำงานของพนักงานในสายงานอาชีพอย่างเป็นระบบ มีระบบการสอนงาน ระบบพี่เลี้ยงในการทำงานด้านวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน มีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเมื่อมีการรับพนักงานใหม่เข้ามา องค์กรต้องจัดให้มีการชี้แจง และอบรมเรื่องวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงมีการให้ความรู้แก่พนักงาน ให้ตระหนักถึงเรื่องความปลอดภัยในการทำงานโดยเน้นมาตรการป้องกันอุบัติเหตุต่าง ๆ ด้านค่าตอบแทนมีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรมสอดคล้องกับกฎหมายแรงงาน และเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ ด้านภาพรวมปัจจัยการธำรงรักษาพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ภาพรวม เฉลี่ยสูงมากทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญโดยจัดให้ผู้บังคับบัญชาและ

ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีการทำกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

ปฎิคม สุชาติ และคณะ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท XYZ จำกัด การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรของพนักงานใน บริษัท XYZ จำกัด ทั้งนี้ได้สรุปองค์ประกอบในการธำรงรักษาพนักงาน แบ่งได้ 3 ด้าน ดังนี้ 1) การจูงใจ (Motivation) คือ การชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ต้องการ การจูงใจนี้อาจต้องอาศัยสิ่งจูงใจต่าง ๆ เช่น ค่าตอบแทนในการทำงาน หรือการพิจารณาความดีความชอบพิเศษ เป็นต้น 2) ขวัญในการทำงาน (Morale) คือ การที่บุคคลมีความตั้งใจในการทำงานในหน้าที่ของตนอย่างดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งได้รับขวัญและกำลังใจ เช่น รายได้ สวัสดิการ ความภูมิใจในองค์กร เป็นต้น และ 3) สวัสดิการและบริการต่าง ๆ ที่องค์กรให้แก่บุคลากร จากการศึกษาในงานวิจัยนี้ พบว่า ปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร คือ ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารของผู้บริหารองค์กร (Beta = 0.245) ปัจจัยด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร (Beta = 0.227) ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Beta = 0.150) ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ (Beta = 0.149) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงาน (Beta = 0.137) ตามลำดับ และจากการศึกษาระดับความสัมพันธ์ของปัจจัยสามารถอธิบายความผันแปรของการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรได้ ร้อยละ 41.1 ($R^2=0.411$)

บุญมา อัครแสง (2562) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลมหาสารคาม การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ศึกษาระดับขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่ การเปรียบเทียบระดับขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลมหาสารคาม ระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลมหาสารคาม มีจำนวน 6 ปัจจัย คือ เงินเดือน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การปกครองบังคับบัญชา การยอมรับนับถือ และความรับผิดชอบ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.654 ระดับขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก

เมธิ ลูกอินทร์ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงอยู่ของพนักงานส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภออินทร์บุรี จังหวัดปราจีนบุรี การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็น และทัศนคติของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล และค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงอยู่ของพนักงานส่วนท้องถิ่น สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

ในเขตอำเภอทับนูนบุรี จังหวัดปราจีนบุรี ผลการศึกษา พบว่า บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลเขตอำเภอทับนูนบุรี จังหวัดปราจีนบุรี มีทัศนคติในเรื่องของการบริหารงานบุคคลในองค์การบริหารส่วนตำบลในแต่ละแห่งไม่แตกต่างกัน สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงอยู่ของพนักงานส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ด้านความภักดีต่อองค์กร ความรู้สึกเกี่ยวข้องกับงาน ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถ ลักษณะงานที่ส่งเสริมความเจริญเติบโต และความมั่นคงแก่พนักงาน ลักษณะงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของกฎหมายหรือกระบวนการยุติธรรม การควบคุมหรือการ มีอิสระในการปฏิบัติงาน และความสำคัญของงาน



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กับการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กำหนดการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) เป็นการศึกษาในเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษา ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ศึกษา

ประชากรที่ศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 15 กอง/ศูนย์/กลุ่ม ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2560 รวมจำนวนประชากรทั้งหมด 897 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้เลือกใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรคำนวณของ เกรจซี่ มอร์แกน (Krejcie, and Morgan, 1970 p. 116) ดังนี้

$$n = \frac{\chi^2 Np(1-p)}{e^2(N-1) + \chi^2 p(1-p)}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้

χ^2 = ค่าไคสแควร์ที่ df เท่ากับ 1 และระดับความเชื่อมั่น 95%

กำหนดระดับความคลาดเคลื่อนที่ 5% หรือ 0.05 ($\chi^2 = 3.841$)

$p =$ สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร ($p = 0.5$)

ขนาดประชากรทั้งหมด 897 คน โดยผู้ศึกษายอมรับให้เกิดความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างได้ 5% ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และสัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากรเท่ากับ 0.5 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ เทียบค่าตามสูตร ดังนี้

$$n = \frac{3.841 \times 897 \times 0.5 \times 0.5}{2(897 - 1) + 3.841 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 269 \text{ ตัวอย่าง}$$

จากการคำนวณกลุ่มตัวอย่างข้างต้น ผู้ศึกษาได้นำมาทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) แบ่งตามกอง/ศูนย์/กลุ่ม รายละเอียดดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling)

ส่วนราชการ	จำนวนประชากร (N)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (n)
กองกลาง	42	13
กองกฎหมาย	29	9
กองการต่างประเทศ	21	6
กองการพยาบาล	23	7
กองตรวจราชการ	77	23
กองบริหารการคลัง	66	20
กองบริหารการสาธารณสุข	163	49
กองบริหารทรัพยากรบุคคล	194	58
กองยุทธศาสตร์และแผนงาน	138	41
กองเศรษฐกิจสุขภาพและหลักประกันสุขภาพ	36	11
กองสาธารณสุขฉุกเฉิน	27	8
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	40	12

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ส่วนราชการ	จำนวนประชากร (N)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (n)
กลุ่มตรวจสอบภายใน	21	6
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	5	2
ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต	15	4
รวม	897	269

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้กำหนดเป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น โดยการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วกำหนดรูปแบบของเครื่องมือเพื่อสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้อย่างครบถ้วน ซึ่งแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษานี้จะแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาการทำงาน และรายได้ต่อเดือน (เงินเดือน + เงินพิเศษอื่น ๆ) ลักษณะคำตอบเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งได้ 6 ด้าน ดังนี้ 1) นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) การพัฒนาบุคลากร 3) การจ่ายค่าตอบแทน 4) สวัสดิการและผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องต่าง ๆ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 6) การเสริมแรง

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข แบ่งได้ 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านยุทธศาสตร์ 2) ด้านนโยบาย แผนงานและโครงการ 3) ด้านการดำเนินการ และ 4) ด้านการติดตามประเมินผลการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

แบบสอบถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 เป็นลักษณะคำตอบเป็นมาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) จำนวน 5 ระดับ โดยกำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับดังนี้

5 คะแนน	หมายถึง	มากที่สุด
4 คะแนน	หมายถึง	มาก
3 คะแนน	หมายถึง	ปานกลาง
2 คะแนน	หมายถึง	น้อย
1 คะแนน	หมายถึง	น้อย

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางเสริมสร้างการข้าราชการบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นแบบสอบถามปลายเปิด สอบถามใน 3 ประเด็น ได้แก่ 1) ปัญหาในการข้าราชการทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน 2) วิธีการของผู้บริหารในการข้าราชการบุคลากร และ 3) วิธีการในการข้าราชการตนเองให้ยังทำงานอยู่ในสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

หลังจากที่ผู้ศึกษาได้สร้างแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ก่อนนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูล ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามไปตรวจสอบคุณภาพ ด้านความเที่ยงตรง (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) ดังนี้

3.1 ความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (Validity)

ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความเที่ยงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ แล้วแก้ไขแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์และถูกต้องตามคำชี้แนะ จากนั้นนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมิน จำนวน 3 ท่าน

จากนั้นวิเคราะห์ความเที่ยงตรงของเครื่องมือโดยดูค่าความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) โดยประเมินจากค่าดัชนี ตามสูตรของ Rovinelli & Hambleton, (1977 อ้างใน ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2550, น. 141-142) โดยใช้สูตรดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา
	$\sum R$	แทน	ผลรวมของคะแนนความคิดของผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาทั้งหมด
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

ข้อคำถามที่ดีต้องมีค่า IOC ใกล้เคียง 1 โดยกำหนดเกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ถือว่าสอดคล้องในเกณฑ์ที่ผู้ศึกษายอมรับได้

ผลการศึกษาพบว่า ทุกข้อมีค่า IOC ตั้งแต่ 0.67 – 1.00 โดยมีค่าเฉลี่ย IOC = 0.93 แสดงว่า แบบสอบถามนี้มีความเที่ยงตรง เมื่อได้แบบสอบถามที่ผ่านเกณฑ์ความเที่ยงตรงโดยประเมินจากค่า IOC เรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาจึงนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน

3.2 การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability)

การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม มีวิธีการดังนี้ เมื่อได้แบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงเชิงเนื้อหาแล้ว ผู้ศึกษานำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน หลังจากนั้นนำข้อค้นพบที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามอีกครั้ง ก่อนนำไปใช้จริง โดยการใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบัก Cronbach (สมบัติท้ายเรือคำ, 2553, น.114 – 115) โดยใช้สูตรดังนี้

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \frac{(1 - \sum S_i^2)}{S^2}$$

โดยที่

α	คือ	สัมประสิทธิ์แอลฟา
K	คือ	จำนวนข้อคำถาม

$\sum S_i^2$	คือ	ผลรวมของความแปรปรวนของแต่ละข้อ
S_i^2	คือ	ความแปรปรวนของคะแนนรวม

โดยมีเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ Cronbach (1990 อ้างถึงใน ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2550)

มากกว่า 0.9	ดีมาก
มากกว่า 0.8	ดี
มากกว่า 0.7	พอใช้
มากกว่า 0.6	ค่อนข้างพอใช้
มากกว่า 0.5	ต่ำ
น้อยกว่า หรือ เท่ากับ 0.5	ไม่สามารถรับได้

ผลการศึกษา พบว่า

แบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ค่า Alpha เท่ากับ 0.95

แบบสอบถาม ส่วนที่ 3 การดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ค่า Alpha เท่ากับ 0.97

แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามทั้ง 2 ส่วน มีค่าเข้าใกล้ 1 ถือได้ว่าแบบสอบถามนี้มีความเชื่อถือหรือมีความสอดคล้องกันภายในชุดเดียวกัน สามารถนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลได้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีการ ตามขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้ศึกษาขอหนังสือขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชถึงผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข

ขั้นตอนที่ 2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยใช้โปรแกรม Google Forms ในรูปแบบของ QR Code และจัดส่งแบบสอบถามไปยังกอง/ศูนย์/กลุ่ม ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยแจกให้กับกลุ่มตัวอย่าง จนครบตามขนาดตัวอย่าง 269 คน

ขั้นตอนที่ 3 นำข้อมูลแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับทาง Google Forms เข้าสู่โปรแกรมประมวลผลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

ขั้นตอนที่ 4 ผู้ศึกษาได้นำผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ ไปดำเนินการตามขั้นตอนการศึกษา

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษานำข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้วิธีการทางสถิติ ดังนี้

5.1 สถิติพื้นฐาน ผู้ศึกษาเลือกใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นสถิติที่นำมาใช้บรรยายคุณลักษณะของข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษา เพื่อหาค่าพื้นฐานทางสถิติ ดังนี้

5.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) วิเคราะห์โดยใช้สถิติการคำนวณค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ได้แก่ ข้อมูลเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาการทำงาน รายได้ต่อเดือน (เงินเดือน + เงินพิเศษอื่น ๆ) ของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

5.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการดำเนินการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นแบบสอบถามมาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) ใช้การคำนวณด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็น ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	เกณฑ์คะแนนที่กำหนด
เห็นด้วยมากที่สุด	5
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วยปานกลาง	3
เห็นด้วยน้อย	2
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1

ทั้งนี้ การแปลผลจะใช้ระดับเกณฑ์การให้คะแนนเฉลี่ย โดยใช้หลักการแบ่งช่วงการแปลผลของหลักการแบ่งอันตรภาคชั้น (Class Interval) ตามหลักการหาค่าพิสัย ดังนี้ (สุพัตร์ พิบูลย์, 2552)

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} = 0.80 \end{aligned}$$

แปลความหมายตามผลการคำนวณ ได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.21 – 5.00	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.41 – 4.20	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.61 – 3.40	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.81 – 2.60	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.00 – 1.80	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

5.2 สถิติอนุমান ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับสูงขึ้นไป ผู้ศึกษาได้กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ 0.05 โดยวิเคราะห์ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Coefficient) หากมีค่าเข้าใกล้ -1 หรือ 1 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง แต่หากมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับน้อยหรือไม่มีเลย ซึ่งผู้ศึกษาเลือกใช้เกณฑ์ ค่า r ระดับของความสัมพันธ์ ดังนี้ (Hinkle D. E. 1998, p.118)

ระดับ 0.90 – 1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก
ระดับ 0.70 - 0.90	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
ระดับ 0.50 - 0.70	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
ระดับ 0.30 - 0.50	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
ระดับ 0.00 - 0.30	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

โดยเครื่องหมาย +,- หน้าตัวเลขสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จะบอกถึงทิศทางของความสัมพันธ์ ซึ่งหาก r มีเครื่องหมาย + หมายถึง การมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน และหาก r มีเครื่องหมาย - หมายถึง การมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางตรงกันข้าม

5.3 แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางเกี่ยวกับการเสริมสร้างการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ในรูปแบบการสรุปรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กับการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 269 ตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับมา ผู้ศึกษาได้ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามแล้วมาทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของตาราง โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาการทำงาน และรายได้ต่อเดือน (เงินเดือน + เงินพิเศษอื่น ๆ) โดยกำหนดสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของตารางและแปลผลโดยการบรรยาย

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของตารางและแปลผลโดยการบรรยาย

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยกำหนดสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของตารางและแปลผลโดยการบรรยาย

ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข การวิเคราะห์โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation)

ส่วนที่ 5 ปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางเสริมสร้างการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้นำเสนอในรูปแบบของการบรรยายสรุป

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาการทำงาน รายได้ต่อเดือน (เงินเดือน + เงินพิเศษอื่น ๆ) ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	ความถี่	ร้อยละ
1) ชาย	88	32.71
2) หญิง	181	67.29
รวม	269	100.00

จากตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 67.29 และเพศชาย จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 32.71

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	ความถี่	ร้อยละ
1) ไม่เกิน 25	39	14.50
2) 26-30 ปี	66	24.53
3) 31-35 ปี	46	17.10
4) 36-40 ปี	40	14.87
5) 41-45 ปี	31	11.52
6) 46-50 ปี	21	7.81
7) 51 ปีขึ้นไป	26	9.67
รวม	269	100.00

จากตารางที่ 4.2 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุ 26–30 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 24.53 รองลงมาอายุ 31–35 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 17.10 อายุ 36–40 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 14.87 อายุไม่เกิน 25 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 14.50 อายุ 41–45 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 11.52 อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 9.67 และอันดับสุดท้าย อายุ 46–50 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 7.81 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ความถี่	ร้อยละ
1) ต่ำกว่าปริญญาตรี	31	11.52
2) ปริญญาตรี	195	72.49
3) สูงกว่าปริญญาตรี	43	15.99
รวม	269	100.00

จากตารางที่ 4.3 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 72.49 รองลงมา สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 15.99 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 11.52 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	ความถี่	ร้อยละ
1) โสด	145	53.90
2) สมรส	107	39.78
3) แยกกันอยู่/หย่าร้าง/หม้าย	17	6.32
รวม	269	100.00

จากตารางที่ 4.4 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 53.90 รองลงมา สถานภาพ จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 39.78 และอันดับสุดท้าย สถานภาพแยกกันอยู่/หย่าร้าง/หม้าย จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.32 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม ระยะเวลาการทำงาน

ระยะเวลาการทำงาน	ความถี่	ร้อยละ
1) ไม่เกิน 1 ปี	20	7.44
2) 1-5 ปี	115	42.75
3) 6-10 ปี	65	24.16
4) 11-15 ปี	22	8.18
5) ตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป	47	17.47
รวม	269	100.00

จากตารางที่ 4.5 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงาน 1-5 ปี จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 42.75 รองลงมา 6-10 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 24.16 ระยะเวลาการทำงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 17.47 ระยะเวลาการทำงาน 11-15 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 8.18 และอันดับสุดท้าย ระยะเวลาการทำงานไม่เกิน 1 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 7.44 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้ ต่อเดือน (เงินเดือน + เงินพิเศษอื่น ๆ)

รายได้ต่อเดือน (เงินเดือน + เงินพิเศษอื่น ๆ)	ความถี่	ร้อยละ
1) ต่ำกว่า 15,000	18	6.69
2) 15,001-20,000 บาท	50	18.59
3) 20,001-30,000 บาท	84	31.23
4) 30,001 บาทขึ้นไป	117	43.49
รวม	269	100.00

จากตารางที่ 4.6 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน (เงินเดือน + เงินพิเศษอื่นๆ) พบว่า ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน (เงินเดือน + เงินพิเศษอื่น ๆ) 30,001 บาทขึ้นไป จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 43.49 รองลงมา มีรายได้ต่อเดือน (เงินเดือน + เงินพิเศษอื่น ๆ) 20,001–30,000 บาท จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 31.23 มีรายได้ต่อเดือน (เงินเดือน + เงินพิเศษอื่น ๆ) 15,001–20,000 บาท จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 18.59 และมีรายได้ต่อเดือน (เงินเดือน + เงินพิเศษอื่น ๆ) ต่ำกว่า 15,000 บาท จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6.69 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้กำหนดสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) มีดังนี้

ตารางที่ 4.7 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

(n = 269)

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

จากตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขโดยรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ (\bar{X} = 4.00) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 6 ด้าน เรียงลำดับได้ดังนี้ อันดับแรก

ด้านการเสริมแรง ($\bar{X} = 4.09$) รองลงมา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.05$) ด้านนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 4.00$) ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวเนื่องต่าง ๆ ($\bar{X} = 3.98$) ด้านการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 3.97$) และอันดับสุดท้าย ด้านจ่ายค่าตอบแทน ($\bar{X} = 3.92$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

(n = 269)

ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	อันดับ	ระดับ ความคิดเห็น
1.องค์การมียุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน/โครงการ ธำรงรักษาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม	3.95	0.83	4	มาก
2.องค์การได้ดำเนินการธำรงรักษาบุคลากรตามที่ กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน/ โครงการ	3.96	0.88	3	มาก
3. องค์การดำเนินนโยบายธำรงรักษาบุคลากรโดย การนำระบบธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงาน	4.04	0.93	2	มาก
4. มีการนำกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มาใช้ในการ บริหารงาน และมอบหมายงานในแต่ละหน้าที่งานที่ ชัดเจนและเป็นธรรม	4.12	0.87	1	มาก
5. องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ กำหนดนโยบาย ดำเนินการ และประเมินผลการ ธำรงรักษาบุคลากรและมีช่องทางในการรับฟังความ คิดเห็นของบุคลากรที่หลากหลาย	3.91	0.88	5	มาก
รวมเฉลี่ย	4.00	0.76	-	มาก

จากตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\bar{X} = 4.00$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ด้าน เรียงลำดับได้ดังนี้ อันดับแรก มีการนำกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มาใช้ในการบริหารงาน และมอบหมายงานในแต่ละหน้าที่งานที่ชัดเจนและเป็นธรรม ($\bar{X}= 4.12$) รองลงมา องค์กรดำเนินนโยบายธำรงรักษาบุคลากรโดยการนำระบบธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงาน ($\bar{X}= 4.04$) องค์กรได้ดำเนินการธำรงรักษาบุคลากรตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน/โครงการ ($\bar{X}= 3.96$) องค์กรมียุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน/โครงการ ธำรงรักษาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม ($\bar{X}= 3.95$) และอันดับสุดท้าย องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ดำเนินการ และประเมินผลการธำรงรักษาบุคลากรและมีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรที่หลากหลาย ($\bar{X}= 3.91$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านการพัฒนาบุคลากร

(n = 269)				
ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาบุคลากร	\bar{X}	S.D.	อันดับ	ระดับ ความคิดเห็น
1. องค์กรมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual development plan หรือ IDP) ในแต่ละหน้าที่งาน	3.95	0.94	3	มาก
2. องค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาผลงานเพื่อให้ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.01	0.96	1	มาก
3. องค์กรมีการสนับสนุนงบประมาณ เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเอง มีคุณวุฒิทางการศึกษา และมีคุณสมบัติสำหรับสอบเลื่อนขั้นในระดับที่สูงขึ้น	3.89	1.04	5	มาก
4. หน่วยงานมีการพัฒนาองค์ความรู้ที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ และพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น	4.00	0.91	2	มาก
5. ในองค์กรมีบุคลากรที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญในหน้าที่งานพร้อมและเพียงพอ อีกทั้งยังสามารถถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่นได้	3.97	0.97	4	มาก
รวมเฉลี่ย	3.97	0.86	-	มาก

จากตารางที่ 4.9 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านการพัฒนาศักยภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\bar{X}= 3.97$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ข้อ เรียงลำดับได้ดังนี้ อันดับแรกองค์การมีการสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาผลงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ($\bar{X}= 4.01$) รองลงมา หน่วยงานมีการพัฒนาองค์ความรู้ที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น ($\bar{X}= 4.00$) องค์การมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual development plan หรือ IDP) ในแต่ละหน้าที่งาน ($\bar{X}= 3.95$) ในองค์การมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีความเชี่ยวชาญในหน้าที่งานพร้อมและเพียงพอ อีกทั้งยังสามารถถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่นได้ ($\bar{X}= 3.97$) และอันดับสุดท้าย องค์การมีการสนับสนุนงบประมาณเพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเอง มีคุณวุฒิทางการศึกษา และมีคุณสมบัติสำหรับเลื่อนขั้นในระดับที่สูงขึ้น ($\bar{X}= 3.89$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านการจ่ายค่าตอบแทน

(n = 269)				
ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	อันดับ	ระดับ
ด้านการจ่ายค่าตอบแทน				ความคิดเห็น
1. บุคลากรมีรายได้ที่ได้รับเพียงพอต่อการดำเนินชีวิต/เลี้ยงชีพ	3.83	0.97	5	มาก
2. เงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์การ	3.94	1.01	3	มาก
3. ค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับในปัจจุบันเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และ/หรือ ตำแหน่งงาน	3.94	0.93	2	มาก
4. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับเมื่อเทียบกับความรู้ความสามารถที่ได้อุทิศให้กับการทำงานให้องค์การ	3.91	0.96	4	มาก
5. ค่าตอบแทนที่ได้รับถือเป็นแรงจูงใจหลัก ที่ทำให้ยังทำงานอยู่ในองค์การต่อไป	3.99	0.94	1	มาก
รวมเฉลี่ย	3.92	0.85	-	มาก

จากตารางที่ 4.10 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านการจ่ายค่าตอบแทน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\bar{X}= 3.92$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ข้อ เรียงลำดับได้ดังนี้ อันดับแรกค่าตอบแทนที่ได้รับถือเป็นแรงจูงใจหลัก ที่ทำให้ยังทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป ($\bar{X}= 3.99$) รองลงมาค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับในปัจจุบันเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และ/หรือ ตำแหน่งงาน ($\bar{X}= 3.94$) เงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กร ($\bar{X}= 3.94$) ท่านรู้สึกพึงพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับเมื่อเทียบกับความรู้ความสามารถที่ได้อุทิศให้กับการทำงานในองค์กร ($\bar{X}= 3.91$) และอันดับสุดท้าย บุคลากรมีรายได้ที่ได้รับเพียงพอต่อการดำเนินชีวิต/เลี้ยงชีพ ($\bar{X}= 3.83$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ที่แตกต่าง ๆ

(n = 269)

ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ที่แตกต่าง ๆ	\bar{X}	S.D.	อันดับ	ระดับ ความคิดเห็น
1. การจัดสวัสดิการของทางราชการด้านการรักษาพยาบาลที่ให้ความคุ้มครองตนเองและคนในครอบครัว เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	4.10	0.85	1	มาก
2. การจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการขององค์กร (นอกเหนือจากราชการกำหนด) เป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรรักษาบุคลากรไว้ได้	4.01	0.90	2	มาก
3. สวัสดิการด้านค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ เพียงพอ/ครอบคลุมกับค่าใช้จ่ายที่จ่ายตามความเป็นจริง	3.96	0.91	3	มาก
4. ประโยชน์ที่แตกต่าง ๆ เช่น เงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร	3.95	0.96	4	มาก

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

(n = 269)				
ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวกับ 5. องค์การมีการจัดประ โยชน์เกี่ยวกับที่จำเป็นอย่าง เพียงพอ และ/หรือครอบคลุมความต้องการตามที่ บุคลากรคาดหวังไว้	\bar{X}	S.D.	อันดับ	ระดับ ความคิดเห็น
	3.87	0.95	5	มาก
รวมเฉลี่ย	3.98	0.77	-	มาก

จากตารางที่ 4.11 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวกับที่จำเป็นอย่างเพียงพอ และ/หรือครอบคลุมความต้องการตามที่บุคลากรคาดหวังไว้ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ (\bar{X} = 3.98)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ข้อ เรียงลำดับได้ดังนี้ อันดับแรกการจัดสวัสดิการของทางราชการด้านการรักษาพยาบาลที่ให้ความคุ้มครองตนเองและคนในครอบครัวเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรยังคงทำงานอยู่ในองค์กร (\bar{X} = 4.10) รองลงมา การจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการขององค์กร (นอกเหนือจากราชการกำหนด) เป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรรักษาบุคลากรไว้ได้ (\bar{X} = 4.01) สวัสดิการด้านค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการเพียงพอ/ครอบคลุมกับค่าใช้จ่ายที่จ่ายตามความเป็นจริง (\bar{X} = 3.96) ประโยชน์เกี่ยวกับที่จำเป็นอย่างเพียงพอ และการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ เป็นปัจจัยหนึ่งส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร (\bar{X} = 3.95) และอันดับสุดท้าย องค์การมีการจัดประ โยชน์เกี่ยวกับที่จำเป็นอย่างเพียงพอ และ/หรือครอบคลุมความต้องการตามที่บุคลากรคาดหวังไว้ (\bar{X} = 3.87) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(n = 269)

ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	อันดับ	ระดับ ความคิดเห็น
1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์เป็นไปตามเงื่อนไขที่ ส่วนกลางกำหนด และยึดหลักคุณธรรม	3.95	0.96	5	มาก
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม ช่วยให้องค์การสามารถธำรงรักษาบุคลากรได้ดี	4.09	0.83	2	มาก
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดตามผลงาน พฤติกรรม และสมรรถนะที่ปรากฏตามตัวชี้วัดการ ปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำขึ้นช่วยให้องค์การธำรง รักษาบุคลากร ไว้ได้	4.09	0.90	3	มาก
4. องค์การมีการพัฒนาเครื่องมือ และ/หรือวิธีการใน การประเมินผลการปฏิบัติงานและได้ชี้แจงให้ บุคลากรรับทราบเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน	4.02	0.85	4	มาก
5. การประเมินผลงานที่ตรงตามความเป็นจริงและ เป็นธรรม ส่งผลให้บุคลากรยังคงอยู่และพร้อม ทำงานเพื่อองค์การ	4.12	0.83	1	มาก
รวมเฉลี่ย	4.05	.734	-	มาก

จากตารางที่ 4.12 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ (\bar{X} = 4.05)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ข้อ เรียงลำดับได้ดังนี้ อันดับแรก การประเมินผลงานที่ตรงตามความเป็นจริงและเป็นธรรมส่งผลให้บุคลากรยังคงอยู่และพร้อมทำงานเพื่อองค์การ (\bar{X} = 4.12) รองลงมา การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม ช่วยให้องค์การสามารถธำรงรักษาบุคลากรได้ดี (\bar{X} = 4.09) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดตามผลงาน พฤติกรรม และสมรรถนะที่ปรากฏตามตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำขึ้นช่วยให้องค์การธำรง

รักษาบุคลากรไว้ได้ ($\bar{X}= 4.09$) องค์กรมีการพัฒนาเครื่องมือ และ/หรือวิธีการในการประเมินผล การปฏิบัติงานและได้ชี้แจงให้บุคลากรรับทราบเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน ($\bar{X}= 4.02$) และอันดับ สุดท้าย การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์กรปฏิบัติตามหลักเกณฑ์เป็นไปตาม เงื่อนไขที่ส่วนกลางกำหนด และยึดหลักคุณธรรม ($\bar{X}= 3.95$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านการเสริมแรง

(n = 269)

ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเสริมแรง	\bar{X}	S.D.	อันดับ	ระดับ ความคิดเห็น
1. การพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ ถือเป็นแรงจูงใจในการทำงานที่ช่วยให้บุคลากร ยังคงอยู่ในองค์กร	4.12	0.82	2	มาก
2. การมีโอกาสดูแลรับความก้าวหน้าในงานที่ทำ ตามความรู้ความสามารถ ทำให้บุคลากรมีความ ตั้งใจในการทำงานในหน้าที่เป็นอย่างดี	4.20	0.81	1	มาก
3. องค์กรได้นำผลการพัฒนาความรู้ ทักษะ และ สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรไปใช้เป็น องค์ประกอบในการเลื่อนค่าตอบแทนและเลื่อน ตำแหน่งในสายงาน	3.96	0.84	5	มาก
4. องค์กรและ/หรือผู้บังคับบัญชาใช้การกำหนด ภาระงาน และ/หรือเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่นในการ ชำระรักษาบุคลากรไว้ในองค์กร	4.04	0.80	4	มาก

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

(n = 269)				
ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเสริมแรง	\bar{X}	S.D.	อันดับ	ระดับ ความคิดเห็น
5. การได้รับการยกย่องผลงานและการอุทิศตนให้กับ งานจากองค์กรและ/หรือผู้บังคับบัญชาช่วยสร้าง ความภาคภูมิใจของบุคลากรถือเป็นปัจจัยให้บุคลากรอยู่กับ องค์กร	4.11	0.86	3	มาก
รวมเฉลี่ย	4.09	0.69	-	มาก

จากตารางที่ 4.13 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านการเสริมแรง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ (\bar{X} = 4.09)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ข้อ เรียงลำดับได้ดังนี้ อันดับแรก การมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในงานที่ทำตามความรู้ความสามารถ ทำให้บุคลากรมีความตั้งใจในการทำงานในหน้าที่เป็นอย่างดี (\bar{X} = 4.20) รองลงมา การพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษถือเป็นแรงจูงใจในการทำงานที่ช่วยให้บุคลากรยังคงอยู่ในองค์กร (\bar{X} = 4.12) การได้รับการยกย่องผลงานและการอุทิศตนให้กับงานจากองค์กรและ/หรือผู้บังคับบัญชาช่วยสร้าง
ความภาคภูมิใจของบุคลากรถือเป็นปัจจัยให้บุคลากรอยู่กับองค์กร (\bar{X} = 4.11) องค์กรและ/หรือผู้บังคับบัญชาใช้การกำหนดภาระงาน และ/หรือเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่นในการชำระรักษาบุคลากรไว้
ในองค์กร (\bar{X} = 4.04) และอันดับสุดท้าย องค์กรได้นำผลการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรไปใช้เป็นองค์ประกอบในการเลื่อนค่าตอบแทนและเลื่อนตำแหน่งในสายงาน (\bar{X} = 3.96) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการชำระรักษาพยาบาล มนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการชำระรักษาพยาบาลมนุษย์
ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้กำหนดสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าเฉลี่ย (\bar{X})
และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) มีดังนี้

ตารางที่ 4.14 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการชำระรักษาพยาบาลมนุษย์
ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

(n = 269)

การดำเนินการชำระรักษาพยาบาลมนุษย์	\bar{X}	S.D.	อันดับ	ระดับความคิดเห็น
ด้านยุทธศาสตร์	3.99	0.76	2	มาก
ด้านนโยบาย แผนงาน และ โครงการ	3.97	0.81	3	มาก
ด้านการดำเนินงาน	4.05	0.76	1	มาก
ด้านการติดตามประเมินผลการชำระรักษา พยาบาลมนุษย์	3.94	0.80	4	มาก
รวมเฉลี่ย	3.99	0.74	-	มาก

จากตารางที่ 4.14 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการชำระรักษาพยาบาลมนุษย์
ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขโดยรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ (\bar{X} = 3.99)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ด้าน เรียงลำดับได้ดังนี้ อันดับ
แรก ด้านการดำเนินการ (\bar{X} = 4.05) รองลงมา ด้านยุทธศาสตร์ (\bar{X} = 3.99) ด้านนโยบาย แผนงาน
และ โครงการ (\bar{X} = 3.97) และอันดับสุดท้าย ด้านการติดตามประเมินผลการชำระรักษาพยาบาล
มนุษย์ (\bar{X} = 3.94) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์
ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านยุทธศาสตร์

(n = 269)

การดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านยุทธศาสตร์	\bar{X}	S.D.	อันดับ	ระดับ ความคิดเห็น
1. องค์กรมีการจัดทำยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับภารกิจขององค์กรในอนาคต	3.92	0.85	4	มาก
2. องค์กรมีการกำหนดค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร ที่ชัดเจนและส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นค่านิยม/ วัฒนธรรมในการทำงาน	4.04	0.86	2	มาก
3. องค์กรมีการกำหนดภารกิจ/ตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน ในแต่ละสายงานและตำแหน่งอย่างชัดเจน	4.09	0.84	1	มาก
4. องค์กรมีแผนการสร้าง/พัฒนาข้าราชการเพื่อการ สืบทอดตำแหน่ง (succession planning)	3.92	0.94	5	มาก
5. องค์กรมีการวางแผนทรัพยากรบุคคลและ ดำเนินการบริหารกำลังคนตามแผนฯ ทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ	4.00	0.91	3	มาก
รวมเฉลี่ย	3.99	0.76	-	มาก

จากตารางที่ 4.15 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์
ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านยุทธศาสตร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย
รวมเท่ากับ (\bar{X} = 3.99)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ข้อ เรียงลำดับได้ดังนี้ อันดับแรก
องค์กรมีการกำหนดภารกิจ/ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานในแต่ละสายงานและตำแหน่งอย่างชัดเจน
(\bar{X} = 4.09) รองลงมา องค์กรมีการกำหนดค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนและส่งเสริมให้
บุคลากรยึดมั่นค่านิยม/วัฒนธรรมในการทำงาน (\bar{X} = 4.04) องค์กรมีการวางแผนทรัพยากรบุคคล
และดำเนินการบริหารกำลังคนตามแผนฯ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ (\bar{X} = 4.00) องค์กรมีการ
จัดทำยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับ

ภารกิจขององค์กรในอนาคต ($\bar{X}= 3.92$) และอันดับสุดท้าย องค์กรมีแผนการสร้าง/พัฒนา
ข้าราชการเพื่อการสืบทอดตำแหน่ง (succession planning) ($\bar{X}= 3.92$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์
ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านนโยบาย แผนงาน และโครงการ

(n = 269)				
การดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านนโยบาย แผนงาน และโครงการ	\bar{X}	S.D.	อันดับ	ระดับ ความคิดเห็น
1. องค์กรมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรมีความรอบรู้ด้านสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจ	3.99	0.94	2	มาก
2. องค์กรมีวิธีการและเทคนิคที่ดีเพื่อให้บุคลากรมีความสุขและความพึงพอใจต่อองค์กร	3.92	0.95	5	มาก
3. องค์กรมีระบบการพัฒนาบุคลากรแบบอิงสมรรถนะและใช้สมรรถนะเป็นองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ/หรือการเลื่อนระดับตำแหน่งในสายงาน	3.96	0.89	3	มาก
4. องค์กรมีการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานราชการเพื่อให้สิ่งตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเป็นธรรมอย่างแท้จริง	3.93	0.93	4	มาก
5. องค์กรบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล	4.07	0.86	1	มาก
รวมเฉลี่ย	3.97	0.81	-	มาก

จากตารางที่ 4.16 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์
ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านนโยบาย แผนงาน และโครงการ โดยรวมอยู่ในระดับ
มาก ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\bar{X}= 3.97$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ข้อ เรียงลำดับได้ดังนี้ อันดับแรก
องค์กรบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ($\bar{X}= 4.07$) รองลงมา องค์กรมีการจัดกิจกรรมส่งเสริม
ให้บุคลากรมีความรอบรู้ด้านสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจ ($\bar{X}= 3.99$) องค์กรมีระบบการพัฒนา
บุคลากรแบบอิงสมรรถนะและใช้สมรรถนะเป็นองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
และ/หรือการเลื่อนระดับตำแหน่งในสายงาน ($\bar{X}= 3.96$) องค์กรมีการพัฒนาระบบการประเมินผล

การปฏิบัติราชการเพื่อให้สิ่งตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเป็นธรรมอย่างแท้จริง ($\bar{X}= 3.93$) และ
 อันดับสุดท้าย องค์กรมีวิธีการและเทคนิคที่ดีเพื่อให้บุคลากรมีความสุขและความพึงพอใจต่อ
 องค์กร ($\bar{X}= 3.92$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์
 ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านการดำเนินงาน

(n = 269)				
การดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการดำเนินงาน	\bar{X}	S.D.	อันดับ	ระดับ ความคิดเห็น
1. หน่วยงานมีการจัดระบบและบริหารทรัพยากร บุคคลที่สอดคล้องกับแนวนโยบายของสำนักงาน ปลัดกระทรวง	4.07	0.84	2	มาก
2. หน่วยงานดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านวินัย ความรับ ผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ตามกฎหมาย อย่างจริงจัง และยุติธรรม	4.10	0.85	1	มาก
3. หน่วยงานมีแนวทางและวิธีการเสริมสร้างและ พัฒนาให้บุคลากรยึดมั่นในจริยธรรมข้าราชการพล เรือนอย่างเป็นรูปธรรม	4.05	0.84	3	มาก
4. องค์กรสร้างระบบการประสานงานงานและ วิธีการสื่อสารให้บุคลากรทุกภาคส่วนสามารถ ปฏิบัติงานร่วมกันภายใต้ยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน และโครงการได้ดี	4.03	0.86	4	มาก
5. องค์กรมีกลไกและวิธีการเพื่อสนับสนุนการ ปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับ มอบหมาย เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน และโครงการของสำนักงานปลัดกระทรวง	4.01	0.88	5	มาก
รวมเฉลี่ย	4.05	0.76	-	มาก

จากตารางที่ 4.17 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\bar{X}= 4.05$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ข้อ เรียงลำดับได้ดังนี้ อันดับแรกหน่วยงานดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านวินัย ความรับผิดชอบละเมิดของเจ้าหน้าที่ตามกฎหมายอย่างจริงจัง และยุติธรรม ($\bar{X}= 4.10$) รองลงมา หน่วยงานมีการจัดระบบและบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับแนวนโยบายของสำนักงานปลัดกระทรวง ($\bar{X}= 4.07$) หน่วยงานมีแนวทางและวิธีการเสริมสร้างและพัฒนาให้บุคลากรยึดมั่นในจริยธรรมข้าราชการพลเรือนอย่างเป็นรูปธรรม ($\bar{X}= 4.05$) องค์การสร้างระบบการประสานงานงานและวิธีการสื่อสารให้บุคลากรทุกภาคส่วนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันภายใต้ยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน และโครงการได้ดี ($\bar{X}= 4.03$) และอันดับสุดท้าย องค์การมีกลไกและวิธีการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน และโครงการของสำนักงานปลัดกระทรวง ($\bar{X}= 4.01$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านการติดตามประเมินผลการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

(n = 269)				
การดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการติดตามประเมินผลการธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	อันดับ	ระดับ ความคิดเห็น
1. องค์การมีนโยบายและวิธีปฏิบัติในการประเมินผล การธำรงรักษาบุคลากรอย่างชัดเจน	3.97	0.91	2	มาก
2. องค์การมีการติดตามผลการดำเนินงานด้านการ ธำรงรักษาบุคลากรตามนโยบายและวิธีปฏิบัติที่ กำหนดอย่างเป็นรูปธรรม	3.98	0.90	1	มาก
3. องค์การมีการเผยแพร่ผลการประเมินการธำรงรักษา บุคลากร	3.94	0.88	3	มาก

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

(n = 269)				
การดำเนินการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการติดตามประเมินผลการชำระรักษา ทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	อันดับ	ระดับ ความคิดเห็น
4. องค์กรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมิน ผลการชำระรักษาบุคลากรในด้านต่าง ๆ	3.88	0.89	5	มาก
5. องค์กรนำผลการประเมินการชำระรักษาไปพัฒนา นโยบายและแผนการชำระรักษาบุคลากรในอนาคต	3.92	0.88	4	มาก
รวมเฉลี่ย	3.94	0.79	-	มาก

จากตารางที่ 4.18 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านการติดตามประเมินผลการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ (\bar{X} = 3.94)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ข้อ เรียงลำดับได้ดังนี้ อันดับแรก องค์กรมีการติดตามผลการดำเนินงานด้านการชำระรักษาบุคลากรตามนโยบายและวิธีปฏิบัติที่กำหนดอย่างเป็นรูปธรรม (\bar{X} = 3.98) รองลงมา องค์กรมีนโยบายและวิธีปฏิบัติในการประเมินผลการชำระรักษาบุคลากรอย่างชัดเจน (\bar{X} = 3.97) องค์กรมีการเผยแพร่ผลการประเมินการชำระรักษาบุคลากร (\bar{X} = 3.94) องค์กรนำผลการประเมินการชำระรักษาไปพัฒนานโยบายและแผนการชำระรักษาบุคลากรในอนาคต (\bar{X} = 3.92) และอันดับสุดท้าย องค์กรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการชำระรักษาบุคลากรในด้านต่าง ๆ (\bar{X} = 3.88) ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เมื่อนำข้อมูลลงตารางแล้วใช้สถิติอนุมาณในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ได้กำหนดสมมติฐานการศึกษาโดยรวมไว้ดังนี้

$H_0: r_{xy} = 0$ (ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข)

$H_1: r_{xy} \neq 0$ (ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข)

โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากนั้นจะกำหนดสมมติฐานโดยจำแนกตามปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นรายด้าน ประกอบด้วยนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวเนื่องต่าง ๆ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเสริมแรง โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข แสดงได้ดังรายละเอียดตามตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 แสดงการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ค่าสถิติ	การดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข				โดยรวม	ระดับความสัมพันธ์
		ยุทธศาสตร์ฯ	นโยบายฯ	ดำเนินงาน	การติดตามฯ		
นโยบายด้านการบริหารฯ	Correlation	0.72*	0.74*	0.74*	0.80*	0.79*	ระดับสูง
	p	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
การพัฒนาบุคลากร	Correlation	0.80*	0.81*	0.75*	0.80*	0.85*	ระดับสูง
	p	0.00	0.00	.000	.000	0.00	
การจ่ายค่าตอบแทน	Correlation	0.70*	0.75*	0.71*	0.73*	0.76*	ระดับสูง
	p	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

ปัจจัยในการ บริหารทรัพยากร มนุษย์	ค่าสถิติ	การดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข				โดยรวม	ระดับ ความสัมพันธ์
		ยุทธศาสตร์ ^๑	นโยบาย ^๒	ดำเนินงาน	การติดตาม ^๓		
สวัสดิการและ ผลประโยชน์	Correlation p	0.75* 0.00	0.75* 0.00	0.75* 0.00	0.74* 0.00	0.79* 0.00	ระดับสูง
การประเมินผล ^๔	Correlation p	0.78* 0.00	0.805* 0.00	0.85* 0.00	0.77* 0.00	0.85* 0.00	ระดับสูง
การเสริมแรง	Correlation p	0.81* 0.00	0.80* 0.00	0.83* 0.00	0.74* 0.00	0.84* 0.00	ระดับสูง
โดยรวม	Correlation p	0.85* 0.00	0.86* 0.00	0.87* 0.00	0.84* 0.00	0.90* 0.00	ระดับสูงมาก

* ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.19 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยรวมพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ได้ มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก $H_0: r_{xy} = 0$ แต่ยอมรับสมมติฐานรอง ($H_1: r_{xy} \neq 0$) ซึ่งหมายความว่าปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.90 โดยแสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูงมาก ทั้งนี้สามารถจำแนกความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขโดยวิธีเรียงลำดับตามระดับความสัมพันธ์ ดังนี้

1. ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($r = 0.85$)

2. ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($r = 0.85$)

3. ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการการเสริมแรง มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($r = 0.84$)

4. ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวเนื่องต่างๆ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($r = 0.79$)

5. ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($r = 0.79$)

6. ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการจ่ายค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($r = 0.76$)

ทั้งนี้สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ได้ดังตารางที่ 4.20 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.20 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการศึกษา	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
	ปฏิเสธ H_0	ยอมรับ H_0
ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวเนื่องต่าง ๆ และการเสริมแรง มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านยุทธศาสตร์ ด้านนโยบาย แผนงาน และโครงการ ด้านการดำเนินงาน และด้านการติดตามประเมินผลการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	✓	

จากตารางที่ 4.20 สรุปว่ายอมรับสมมติฐาน ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์ที่แตกต่าง ๆ และการเสริมแรง มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านยุทธศาสตร์ ด้านนโยบาย แผนงาน และโครงการ ด้านการดำเนินงาน และด้านการติดตามประเมินผลการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 5 ปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ในการศึกษาครั้งนี้ ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 269 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 49.44 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านปัญหาและแนวทางในการเสริมสร้างการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขตามทัศนะของข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.21 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปัญหาในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความถี่	ร้อยละ
1. ภาระงานมาก ปริมาณงานมีมากกว่าจำนวนผู้ปฏิบัติงาน	8	20.51
2. ขาดการฝึกฝนพัฒนาบุคลากร ไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร	7	17.95
3. บุคลากรไม่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ ขาดความรับผิดชอบ ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ไม่มีความเท่าเทียมในการแบ่งงาน	4	10.26
4. ขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ค่าตอบแทนน้อย	12	30.77

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ปัญหาในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความถี่	ร้อยละ
5. ไม่ประเมินผลงานตามความเป็นจริง การประเมินไม่มีความยุติธรรม	5	12.82
6. ไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ไม่รับฟังความคิดเห็น ไม่มีอิสระในการทำงาน	3	7.69
รวมปัญหา	39	100.00

จากตารางที่ 4.21 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ค่าตอบแทนน้อย มากที่สุด จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 30.77 รองลงมาคือ ภาระงานมาก ปริมาณงานมีมากกว่าจำนวนผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 20.51 ขาดการฝึกฝนพัฒนาบุคลากร ไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 17.95 ไม่ประเมินผลงานตามความเป็นจริง การประเมินไม่มีความยุติธรรม จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 12.82 บุคลากรไม่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ ขาดความรับผิดชอบ ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ไม่มีความเท่าเทียมในการแบ่งงาน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 10.26 และน้อยที่สุดคือ ไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ไม่รับฟังความคิดเห็น ไม่มีอิสระในการทำงานจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 7.69

ตารางที่ 4.22 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวแนวทาง
การเสริมสร้างการข้าราชการรักษาทักษะของสำนักงานปลัดกระทรวง
สาธารณสุข ด้านปัจจัยในการบริหารรักษาทักษะ

แนวทางการเสริมสร้างการข้าราชการรักษาทักษะ ด้านปัจจัยในการบริหารรักษาทักษะ	ความถี่	ร้อยละ
1. องค์กรควรมีการแบ่งงานให้ชัดเจน ในการมอบหมายงาน ควรเป็นไปด้วยความเป็นธรรม	4	10.00
2. องค์กรควรมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง งานให้ชัดเจน	6	15.00
3. ควรจัดระบบงานและปริมาณงานให้สอดคล้องกับจำนวน บุคลากรที่ปฏิบัติงาน	7	17.50
4. ควรส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน (ด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ) เพื่อให้บุคลากรเกิดความสุขในการทำงาน และเต็ม ใจทำงาน	15	37.50
5. พิจารณาความดีความชอบตามผลการปฏิบัติงาน รวมทั้ง ประเมินผลด้วยความเป็นธรรม	5	12.50
6. เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นเพื่อมีส่วนร่วมใน การแก้ปัญหา	3	7.50
รวม	40	100.00

จากตารางที่ 4.22 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างการ
ข้าราชการรักษาทักษะของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านปัจจัยในการบริหารรักษาทักษะ
พบว่า ควรส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน (ด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ) เพื่อให้บุคลากร
เกิดความสุขในการทำงาน และเต็มใจทำงาน มากที่สุด จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 รองลงมาคือ
ควรจัดระบบงานและปริมาณงานให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงาน จำนวน 7 คน คิดเป็น
ร้อยละ 17.50 องค์กรควรมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในแต่ละตำแหน่งงานให้ชัดเจน จำนวน 6 คน
คิดเป็นร้อยละ 15.00 พิจารณาความดีความชอบตามผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งประเมินผลด้วยความเป็น
ธรรม จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 องค์กรควรมีการแบ่งงานให้ชัดเจน ในการมอบหมายงานควร
เป็นไปด้วยความเป็นธรรม จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 และน้อยที่สุดคือ เปิดโอกาสให้บุคลากร
แสดงความคิดเห็นเพื่อมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 7.50

ตารางที่ 4.23 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหา
การชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
ด้านการดำเนินการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์

ปัญหาการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการดำเนินการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์	ความถี่	ร้อยละ
1. บุคลากรมีการโอน/ย้ายบ่อยเกินไป วางคนไม่ตรงกับ งาน ขาดผู้มีประสบการณ์ที่จะแนะนำงาน ไม่มีการ ถ่ายทอดงาน	10	32.26
2. บุคลากรบางคนทำงานไม่ตรงตามความถนัด ส่งผลให้ ไม่มีความตั้งใจในการทำงาน ไม่มีความสุขกับการทำงาน	8	25.81
3. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่ปฏิบัติงาน	2	6.45
4. ผู้บริหารไม่มีความเป็นธรรมในการบริหารงาน ไม่รับ ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4	12.90
5. ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ไม่มีความก้าวหน้าในสาย อาชีพ	7	22.58
รวม	31	100.00

จากตารางที่ 4.23 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการชำระรักษา
ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านการดำเนินการชำระรักษาทรัพยากร
มนุษย์ พบว่า บุคลากรมีการ โอน/ย้ายบ่อยเกินไป วางคนไม่ตรงกับการงาน ขาดผู้มีประสบการณ์ที่จะ
แนะนำงาน ไม่มีการถ่ายทอดงาน มากที่สุด จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 32.26 รองลงมาคือ
บุคลากรบางคนทำงานไม่ตรงตามความถนัด ส่งผลให้ไม่มีความตั้งใจในการทำงาน ไม่มีความสุข
กับการทำงาน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 25.81 ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ไม่มีความก้าวหน้า
ในสายอาชีพ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 22.58 ผู้บริหารไม่มีความเป็นธรรมในการบริหารงาน
ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 12.90 และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารไม่ให้
ความสำคัญกับบุคลากรที่ปฏิบัติงาน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 6.45

ตารางที่ 4.24 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับ
 แนวทางการเสริมสร้างการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวง
 สาธารณสุข ด้านการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

แนวทางการเสริมสร้างการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	ความถี่	ร้อยละ
1. ควรวางแผนการบริหารงานบุคคล การสรรหา การโอน การย้าย การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งมีแผนการสืบทอดตำแหน่ง	8	34.78
2. ควรสรรหาบุคลากรในการบรรจุแต่งตั้งให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	6	26.09
3. ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยความเท่าเทียม รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น	3	13.04
4. ผู้บริหารควรบริหารงาน/ปกครอง ด้วยความยุติธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล	4	17.39
5. มีการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรดีเด่น และสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ	2	8.70
รวม	23	100.00

จากตารางที่ 4.24 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ควรวางแผนการบริหารงานบุคคล การสรรหา การโอน การย้าย การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งมีแผนการสืบทอดตำแหน่ง มากที่สุด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 34.78 รองลงมาคือ ควรสรรหาบุคลากรในการบรรจุแต่งตั้งให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 26.09 ผู้บริหารควรบริหารงาน/ปกครอง ด้วยความยุติธรรม ตามหลักธรรมาภิบาลจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 17.39 ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยความเท่าเทียม รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 13.40 และน้อยที่สุดคือ มีการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรดีเด่น และสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 8.70

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กับการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ครั้งนี้ กำหนดการศึกษาเชิงสำรวจ เป็นการศึกษาในเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
2. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
4. เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการเสริมสร้างการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ได้แก่ ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข คำนวณกลุ่มตัวอย่าง ได้จำนวน 269 คน แล้วใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) เครื่องมือที่ใช้ศึกษาเป็นแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และผ่านการทดสอบความน่าเชื่อถือก่อนนำไปใช้จริง เมื่อผู้ศึกษาได้แจกแบบสอบถามจนครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษาสามารถสรุปผลการวิเคราะห์อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กับการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ผู้ศึกษาขอเสนอสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

1.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 67.29 มีอายุระหว่าง 26 - 30 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 24.54 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 72.49 สถานภาพโสด จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 53.90 ระยะเวลาการทำงาน 1 - 5 ปี จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 42.75 รายได้ต่อเดือน (เงินเดือน + เงินพิเศษอื่น ๆ) 30,001 บาทขึ้นไป จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 43.49

1.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับได้ดังนี้ อันดับแรก ด้านการเสริมแรง รองลงมาคือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ด้านการพัฒนาบุคลากร และอันดับสุดท้าย ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ตามลำดับ โดยอธิบายในแต่ละด้าน ได้ดังนี้

ด้านนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ระดับความคิดเห็นโดยรวมและทุกรายการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับได้ดังนี้ อันดับแรก มีการนำกฎระเบียบ ข้อบังคับมาใช้ในการบริหารงาน และมอบหมายงานในแต่ละหน้าที่งานที่ชัดเจนและเป็นธรรม รองลงมา องค์กรดำเนินนโยบายธำรงรักษาบุคลากร โดยการนำระบบธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงาน และอันดับสุดท้าย องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ดำเนินการ และประเมินผลการธำรงรักษาบุคลากรและมีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรที่หลากหลาย

ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ระดับความคิดเห็นโดยรวมและทุกรายการ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับได้ดังนี้ อันดับแรก องค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาผลงานเพื่อให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รองลงมา หน่วยงานมีการพัฒนาองค์ความรู้ที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ และพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น และอันดับสุดท้าย องค์กรมีการสนับสนุนงบประมาณ เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเอง มีคุณวุฒิทางการศึกษา และมีคุณสมบัติสำหรับสอบเลื่อนขั้นในระดับที่สูงขึ้น

ด้านการจ่ายค่าตอบแทน พบว่า ระดับความคิดเห็นโดยรวมและทุกรายการ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับได้ดังนี้ อันดับแรก ค่าตอบแทนที่ได้รับถือเป็นแรงจูงใจหลัก ที่ทำให้ยังทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป รองลงมา ค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับใน

ปัจจุบันเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และ/หรือ ตำแหน่งงาน และอันดับสุดท้าย บุคลากรมี รายได้ที่ได้รับเพียงพอต่อการดำเนินชีวิต/เลี้ยงชีพ

ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ พบว่า ระดับความคิดเห็นโดยรวม และทุกรายการ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับ ได้ดังนี้ อันดับแรก การจัดสวัสดิการของทางราชการด้านการรักษาพยาบาลที่ให้ความคุ้มครองตนเองและคนในครอบครัวเป็น ปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรยังคงทำงานอยู่ในองค์กร รองลงมา การจัดสวัสดิการภายในส่วน ราชการขององค์กร (นอกเหนือจากราชการกำหนด) เป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรรักษาบุคลากรไว้ได้ และอันดับสุดท้าย องค์กรมีการจัดประ โยชน์เกี่ยวกับเรื่องที่จำเป็นอย่างเพียงพอ และ/หรือครอบคลุม ความต้องการตามที่บุคลากรคาดหวังไว้

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ระดับความคิดเห็นโดยรวมและทุก รายการ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับ ได้ดังนี้ อันดับแรก การประเมินผลงานที่ ตรงตามความเป็นจริงและเป็นธรรม ส่งผลให้บุคลากรยังคงอยู่และพร้อมทำงานเพื่อองค์กร รองลงมา การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม ช่วยให้องค์กรสามารถธำรงรักษาบุคลากร ได้ดี และอันดับสุดท้าย การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์กรปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ เป็นไปตามเงื่อนไขที่ส่วนกลางกำหนด และยึดหลักคุณธรรม

ด้านการเสริมแรง พบว่า ระดับความคิดเห็นโดยรวมและทุกรายการ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับ ได้ดังนี้ อันดับแรก การมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในงานที่ทำตาม ความรู้ความสามารถทำให้บุคลากรมีความตั้งใจในการทำงานในหน้าที่เป็นอย่างดี รองลงมา การพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษถือเป็นแรงจูงใจในการทำงานที่ช่วยให้บุคลากรยังคงอยู่ ในองค์กร และอันดับสุดท้าย องค์กรได้นำผลการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรไปใช้เป็นองค์ประกอบในการเลื่อนค่าตอบแทนและเลื่อนตำแหน่งในสายงาน

1.3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีความ คิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายด้านพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับ ได้ดังนี้ อันดับแรก ด้านการ ดำเนินงาน รองลงมา ด้านยุทธศาสตร์ ด้านนโยบาย แผนงาน และ โครงการ และอันดับสุดท้าย ด้าน การติดตามประเมินผลการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ โดยอธิบายในแต่ละด้าน ได้ดังนี้

ด้านยุทธศาสตร์ ระดับความคิดเห็นโดยรวมและทุกรายการ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับได้ดังนี้ อันดับแรก องค์กรมีการกำหนดภารกิจ/ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานในแต่ละสายงานและตำแหน่งอย่างชัดเจน รองลงมา องค์กรมีการกำหนดค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนและส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นค่านิยม/วัฒนธรรมในการทำงาน และอันดับสุดท้าย องค์กรมีแผนการสร้าง/พัฒนาข้าราชการเพื่อการสืบทอดตำแหน่ง (succession planning)

ด้านนโยบาย แผนงาน และโครงการ ระดับความคิดเห็นโดยรวมและทุกรายการ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับได้ดังนี้ อันดับแรก องค์กรบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล รองลงมา องค์กรมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรมีความรอบรู้ด้านสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจ และอันดับสุดท้าย องค์กรมีวิธีการและเทคนิคที่ดีเพื่อให้บุคลากรมีความสุขและความพึงพอใจต่อองค์กร

ด้านการดำเนินงาน ระดับความคิดเห็นโดยรวมและทุกรายการ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับได้ดังนี้ อันดับแรก หน่วยงานดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านวินัย ความรับผิดชอบละเมิดของเจ้าหน้าที่ตามกฎหมาย อย่างจริงจัง และยุติธรรม รองลงมา หน่วยงานมีการจัดระบบและบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับแนวนโยบายของสำนักงานปลัดกระทรวง และอันดับสุดท้าย องค์กรมีกลไกและวิธีการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน และโครงการของสำนักงานปลัดกระทรวง

ด้านการติดตามประเมินผลการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมและทุกรายการ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับได้ดังนี้ อันดับแรก องค์กรมีการติดตามผลการดำเนินงานด้านการธำรงรักษาบุคลากรตามนโยบายและวิธีปฏิบัติที่กำหนดอย่างเป็นรูปธรรม รองลงมา องค์กรมีนโยบายและวิธีปฏิบัติในการประเมินผลการธำรงรักษาบุคลากรอย่างชัดเจน และอันดับสุดท้าย องค์กรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการธำรงรักษาบุคลากรในด้านต่าง ๆ

1.4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เรียงลำดับตามระดับความสัมพันธ์ ดังนี้ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการเสริมแรง ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวเนื่องต่าง ๆ ด้านนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจ่ายค่าตอบแทน กับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขโดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกทุกด้านในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.5 ปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ในการศึกษาปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กับการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ครั้งนี้ ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 269 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างการธำรงรักษาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 49.44 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยผลการวิเคราะห์ความคิดเห็น มีดังต่อไปนี้

1.5.1 ด้านปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปัญหา พบว่า

- 1) ขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ค่าตอบแทนน้อย
- 2) ภาระงานมาก ปริมาณงานมีมากกว่าจำนวนผู้ปฏิบัติงาน
- 3) ขาดการฝึกฝนพัฒนาบุคลากร ไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร
- 4) ไม่ประเมินผลงานตามความเป็นจริง การประเมินไม่มีความยุติธรรม
- 5) บุคลากรไม่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ ขาดความรับผิดชอบ ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ไม่มีความเท่าเทียมในการแบ่งงาน
- 6) ไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ไม่รับฟังความคิดเห็น ไม่มีอิสระ

ในการทำงาน

แนวทางการเสริมสร้าง พบว่า

1) ควรส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน (ด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ) เพื่อให้บุคลากรเกิดความสุขในการทำงาน และเต็มใจทำงาน

2) ควรจัดระบบงานและปริมาณงานให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงาน

3) องค์กรควรมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในแต่ละตำแหน่งงาน

ให้ชัดเจน

4) พิจารณาความดีความชอบตามผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งประเมินผลด้วยความ

ความเป็นธรรม

5) องค์กรควรมีการแบ่งงานให้ชัดเจน ในการมอบหมายงานควรเป็นไป

ด้วยความเป็นธรรม

6) เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นเพื่อให้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

1.5.2 ด้านการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

ปัญหา พบว่า

- 1) บุคลากรมีการโอน/ย้ายบ่อยเกินไป วางคนไม่ตรงกับงาน ขาดผู้ที่มีประสบการณ์ที่จะแนะนำงาน ไม่มีการถ่ายทอดงาน
- 2) บุคลากรบางคนทำงานไม่ตรงตามความถนัด ส่งผลให้ไม่มีความตั้งใจในการทำงาน ไม่มีความสุขกับการทำงาน
- 3) ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ไม่มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- 4) ผู้บริหารไม่มีความเป็นธรรมในการบริหารงาน ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 5) ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่ปฏิบัติงาน

แนวทางการเสริมสร้าง พบว่า

- 1) ควรวางแผนการบริหารงานบุคคล การสรรหา การโอน การย้าย การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งมีแผนการสืบทอดตำแหน่ง
- 2) ควรสรรหาบุคลากรในการบรรจุแต่งตั้งให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ
- 3) ผู้บริหารควรบริหารงาน/ปกครอง ด้วยความยุติธรรมตาม หลักธรรมาภิบาล
- 4) ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยความเท่าเทียม รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น
- 5) มีการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรดีเด่น และสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ

2. อภิปรายผล

จากการศึกษาระดับความสัมพันธ์ของปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับได้ดังนี้ อันดับแรก ด้านการเสริมแรง รองลงมา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ที่แตกต่าง ๆ ด้านการพัฒนาบุคลากร และอันดับสุดท้าย ด้านจ่ายค่าตอบแทน แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการเสริมแรงมีอิทธิพลเป็น

อย่างมากกับการคงอยู่ของบุคลากร เมื่อพิจารณาข้อค้นพบแล้วเห็นว่าผลการศึกษานี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของเอกอนงค์ ศรีสำอางค์ (2559) พบว่า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการเสริมแรง และด้านการจ่ายค่าตอบแทน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่หรือลาออกนั้นขึ้นอยู่กับนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย การจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวกับ โยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย การจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวกับ แสดงให้เห็นว่าหน่วยงานควรมีการพัฒนา ระดับปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น และผลการศึกษาของ ปฏิคม สุชาติ และคณะ (2561) พบว่า ปัจจัยค่าตอบแทนในการทำงาน การเสริมแรงโดยการพิจารณาความคิดความชอบพิเศษ การสร้างขวัญในการทำงาน เช่นรายได้ สวัสดิการ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

ระดับความคิดเห็นของปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข อันดับสุดท้าย คือ ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ผู้ศึกษาเห็นว่า สามารถนำแนวคิดของ เกลิมพงศ์ มีสมนัย (2563) มาประยุกต์ใช้ ซึ่งค่าตอบแทนจะช่วยสร้างแรงจูงใจและขวัญ กำลังใจในการทำงาน โดยพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนในกรณีที่มีเหตุพิเศษที่บุคลากรอาจต้อง ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น อย่างเช่นในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ โรคโควิด-19 บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขมีภาระงานที่หนักขึ้น ดังนั้น องค์การควรใช้แนวคิดในการจ่ายเงินเพิ่มให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในช่วงของเหตุพิเศษ ดังกล่าว และคำนึงถึงการจ่ายค่าตอบแทนให้ชัดเจน โปร่งใส โดยต้องมีการปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสม โดยพิจารณาจ่ายเงินเพิ่มสำหรับบางสายงานที่ต้องปฏิบัติงานในส่วนหน้าหรือบุคลากรที่ ร่วมสนับสนุนการปฏิบัติงานในสถานที่พิเศษที่จัดไว้สำหรับภารกิจที่เกี่ยวข้องกับโรคติดเชื้อไวรัส โคโรนา 2019 หรือ โรคโควิด-19 สำหรับการบริหารค่าตอบแทนในเรื่องของการเลื่อนเงินเดือนนั้น ควรใช้วิธีการเลื่อนเงินเดือนตามรอบการประเมินผลปฏิบัติงาน โดยพิจารณาเกณฑ์การประเมินผล งาน พฤติกรรมการทำงาน ชั่วโมงการทำงาน ผลงาน และคุณภาพงานตามเกณฑ์ที่กำหนด รวมทั้ง สมรรถนะของแต่ละบุคคล โดยต้องยึดหลักการประเมินด้วยความเป็นจริงและเป็นธรรม นอกจากนั้นควรยึดหลักกระบวนการบริหารจัดการ โดยมีการตามผลการปฏิบัติงานผ่านการสอน งาน การใช้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรเพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งต้องมีการทบทวนผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ มีการทำข้อตกลงเพื่อนำไปสู่การพัฒนา เพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น และมีศักยภาพในการทำงานที่สามารถบรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ กรณีของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน หน่วยงานต้องมุ่งเน้นหลักแรงงานสัมพันธ์ โดยมุ่งการอบรมพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้า ดังนั้นองค์การควรสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรทั้งในส่วนของทำให้ทุนศึกษาต่อ ในระดับที่สูงขึ้น หรือการฝึกอบรมเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สอบเลื่อนขั้นในระดับที่สูงขึ้น

ซึ่งแนวคิดข้างต้นนี้สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ ปฎิคม สุชาติ และคณะ (2561) เสนอว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการจูงใจพนักงานในด้านการจ่ายเงินเดือน การจัดสวัสดิการต่างๆ

จากผลการอภิปรายดังกล่าว ผู้ศึกษาเห็นว่าควรนำแนวคิดของ เอกอนงค์ ศรีสำอังก์ (2559, น. 163-166) มาประยุกต์ใช้ โดยการมอบหมายงานที่ชัดเจนเป็นธรรม การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร และควรมุ่งเน้นให้เป็นองค์การแบบมีส่วนร่วม โดยยินดีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ดำเนินการ มีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรที่หลากหลาย เมื่อพิจารณาต่อไปยังเห็นว่า สามารถนำแนวคิดของ เมธี ลูกอินทร์ (2562, น. 4-5) มาใช้ โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ความสามารถ เสริมสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรต้องการเพื่อนำความรู้ความเข้าใจเหล่านั้นมาพัฒนางาน นอกจากนี้ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความรู้ความสามารถของตน ซึ่งจะช่วยสร้างความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานได้ และเมื่อบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายแล้ว ผู้บังคับบัญชาควรกล่าวชื่นชม ทั้งนี้ก็เพื่อสร้างแรงจูงใจที่ทำให้บุคลากรดำรงอยู่ในองค์การต่อไป

2.2 ระดับความคิดเห็นของการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยรวมและทุกด้าน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ในรายด้านเรียงลำดับได้ดังนี้ อันดับแรก ด้านการดำเนินงาน รองลงมา ด้านยุทธศาสตร์ ด้านนโยบาย แผนงาน และโครงการ และอันดับสุดท้าย ด้านการติดตามประเมินผลการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ จากผลการศึกษาข้างต้นเห็นว่า สอดคล้องกับการศึกษาของ จันทน์ อ้นเจริญ (2561, น. 75 – 76) พบว่า ระดับการธำรงรักษาพนักงาน มีผลอยู่ในระดับมาก การศึกษาของธัญญารัตน์ สุทธิประภา (2561, น. 59) พบว่า ระดับความสำคัญในการธำรงรักษาอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ผู้ศึกษาเห็นว่า ควรพัฒนาระดับการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น จากผลการศึกษาอันดับสุดท้ายในแต่ละด้าน คือควรมีแผนการสร้าง/พัฒนาข้าราชการเพื่อการสืบทอดตำแหน่ง องค์การควรมีวิธีการและเทคนิคที่ดีเพื่อให้บุคลากรมีความสุข และความพึงพอใจต่อองค์การ ควรมีกฎและวิธีการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน และโครงการของสำนักงานปลัดกระทรวง และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการรักษาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ทั้งนี้สามารถนำข้อเสนอจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ดังนี้ การศึกษาของ จันทน์ อ้นเจริญ (2561, น. 75 – 76) เสนอแนะการธำรงรักษาบุคลากรไว้ว่า ผู้บริหารควรใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ การศึกษาของธัญญารัตน์ สุทธิประภา (2561, น. 59) เสนอแนะว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการบริหารงาน

โดยการจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน เปิดโอกาสให้พนักงานมีการเติบโตตามสายงาน ให้โอกาสพนักงานเก่าเมื่อมีพนักงานลาออก และมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ควรพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบ ควรเน้นสร้างวิธีการเพิ่มความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรให้มากขึ้น เช่น การจัดกิจกรรมให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการทำกิจกรรม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

เพื่อให้การพิจารณาข้อเสนอแนะที่จะนำมาใช้ให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น และเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน และ โครงการของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ผู้ศึกษาเห็นว่าสามารถนำวิธีการตามแนวคิดของกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2564, น. 8-9) มาพิจารณาใช้ คือ การมุ่งเน้นจัดทำแผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับภารกิจขององค์กรในอนาคต มีการกำหนดแผนการสร้าง/พัฒนาข้าราชการเพื่อการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร ในส่วนของมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้ศึกษาเห็นว่าควรดำเนินการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขควรมุ่งเน้นการจัดองค์กร โดยกำหนดแผนการพัฒนาข้าราชการเพื่อการสืบทอดตำแหน่ง ด้วยการจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเติบโตตามสายงาน ให้โอกาสบุคลากรเก่าเมื่อมีการลาออกหรือเกษียณอายุราชการ ให้มีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบ อีกทั้งองค์กรควรมีวิธีการและเทคนิคที่ดีเพื่อให้บุคลากรมีความสุขและความพึงพอใจต่อองค์กร มีกลไกและวิธีการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน และ โครงการของสำนักงานปลัดกระทรวง และการเปิดโอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผล เหล่านี้จะช่วยให้การชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขได้ต่อไป

2.3 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับการดำเนินการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ผลการทดสอบสมมติฐาน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับการดำเนินการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เรียงลำดับตามระดับความสัมพันธ์ ดังนี้ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการเสริมแรง ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวเนื่องต่าง ๆ ด้านนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจ่ายค่าตอบแทน กับการดำเนินการชำระรักษา

ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขโดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกทุกด้านในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานการศึกษาของธัญญรัตน์ สุทธิประภา (2561, น. 59) พบว่า การธำรงรักษาพนักงานมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูงมาก การศึกษาของบุญมา อัครแสง (2562) พบว่า เงินเดือน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การปกครองบังคับบัญชา การยอมรับนับถือ และความรับผิดชอบ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ กับขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่โดยรวมอยู่ในระดับมาก และการศึกษาของ เมธิ์ลูกอินทร์ (2562) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงอยู่ของพนักงาน เช่น ค่าตอบแทน การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้พัฒนาความรู้ความสามารถ ลักษณะงานที่ส่งเสริมความเจริญเติบโตและความสำคัญของงาน ดังนั้น ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การเสริมแรง การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ การกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ผู้ศึกษาเห็นว่าการพัฒนาในด้านต่าง ๆ จำเป็นต้องพิจารณาถึงผลกระทบและแนวทางในการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันด้วย เพื่อเพิ่มระดับการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ให้กับสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขมากขึ้น

2.4 เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการเสริมสร้างการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

2.4.1 ปัญหาด้านปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ที่พบส่วนใหญ่ คือ ค่าตอบแทนน้อย ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ไม่มีอิสระในการทำงาน ภาระงานมาก ปริมาณงานมีมากกว่าจำนวนผู้ปฏิบัติงาน ขาดการฝึกฝนพัฒนาบุคลากร ไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ไม่ประเมินผลงานตามความเป็นจริง การประเมินไม่มีความยุติธรรม บุคลากรไม่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ ขาดความรับผิดชอบ ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ไม่มีความเท่าเทียมในการแบ่งงาน ไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ไม่รับฟังความคิดเห็น ในส่วนของแนวทางในการเสริมสร้างการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน เห็นว่า ควรส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน (ด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ) เพื่อให้บุคลากรเกิดความสุขในการทำงาน และเต็มใจทำงาน ควรจัดระบบงานและปริมาณงานให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงาน องค์กรควรมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในแต่ละตำแหน่งงานให้ชัดเจน พิจารณาความดีความชอบตามผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งประเมินผลด้วยความเป็นธรรม องค์กรควรมีการแบ่งงานให้ชัดเจน ในการมอบหมายงานควรเป็นไปด้วยความเป็นธรรม และเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นเพื่อให้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เมื่อพิจารณาในส่วนของแนวทาง

ในการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น ผู้ศึกษาเห็นว่าสามารถนำแนวทางจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ การศึกษาของ จันทน์ ฮั่นเจริญ (2561, น.75-76) เสนอแนะว่า ผู้บริหารควรกำหนดมาตรฐานผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเหมาะสม และการใช้แนวคิดของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2564, น. 7-8) อธิบายว่า ควรจัดองค์การให้เป็นองค์การแห่งความสุข หรือ Happy Work Life & Workplace เพื่อให้บุคลากรมีความสุขและมีความพึงพอใจต่อองค์การ ควรสร้างแรงจูงใจ/ขวัญกำลังใจในการทำงาน เช่น ในช่วงวิกฤติการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 หรือ โรคโควิด-19 บุคลากรทำงานหนักมากขึ้น ควรให้ค่าตอบแทนเป็นแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรมีความสุขและมีความพึงพอใจต่อองค์การ ทั้งนี้ก็เพื่อให้บุคลากรมีความสุข มีความพึงพอใจต่อองค์การและเต็มใจทำงาน ในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารงาน ควรมุ่งเน้นความเป็นธรรม

2.4.2 ปัญหาด้านการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนใหญ่ที่พบคือ บุคลากรมีการโอน/ย้ายบ่อยเกินไป วางคนไม่ตรงกับงาน ขาดผู้มีประสบการณ์ที่จะแนะนำงาน ไม่มีการถ่ายทอดงาน บุคลากรบางคนทำงานไม่ตรงตามความถนัด ส่งผลให้ไม่มีความตั้งใจในการทำงาน ไม่มีความสุขกับการทำงาน ขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ไม่มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ ผู้บริหารไม่มีความเป็นธรรมในการบริหารงาน ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในส่วนของแนวทางการเสริมสร้างการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน เห็นว่า ควรวางแผนการบริหารงานบุคคล การสรรหา การโอน การย้าย การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งมีแผนการสืบทอดตำแหน่ง ควรสรรหาบุคลากรในการบรรจุแต่งตั้งให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ผู้บริหารควรบริหารงาน/ปกครอง ด้วยความยุติธรรมตามหลักธรรมมาภิบาล ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยความเท่าเทียม รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น มีการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรดีเด่น และสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ เมื่อพิจารณาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น ผู้ศึกษาเห็นว่าสามารถนำแนวทางจากการศึกษาของ ภริมย์เจริญพานิช (2558, น. 97) ที่ได้อธิบายการเสริมสร้างการธำรงรักษาบุคลากรไว้ คือ การจัดทำคู่มือแนวทางปฏิบัติและกลยุทธ์ในการเสริมสร้างการธำรงรักษาบุคลากรที่มีความเหมาะสม การศึกษาของ จันทน์ ฮั่นเจริญ (2561, น.75-76) เสนอแนะว่า ผู้บริหารควรเป็นตัวอย่างที่ดี ควรมีความรู้ความชำนาญในเรื่องงานและต้องมีการใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งผู้บริหารควรกำหนดมาตรฐานผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเหมาะสม และการใช้แนวคิดของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2564, น.7-8) อธิบายว่า องค์การควรจัดแผนการบริหารจัดการและธำรงรักษากำลังคนที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม กำหนดภาระงานที่เหมาะสมกับ

จำนวนบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสำเร็จในการจัดทำแผนกำลังคน ทั้งยังช่วยลดการสูญเสียบุคลากรได้ด้วย ควรวัดระดับความสำเร็จของการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้น ผู้บริหารควรเป็นตัวอย่างที่ดี มีการบริหารและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักคุณธรรม/ยุดิธรรม ให้มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยความเท่าเทียม และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น อีกทั้งผู้บริหารต้องมีการใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดมาตรการการโอน/ย้ายให้ชัดเจนเพื่อลดจำนวนคนโอน/ย้ายให้ลดลง เช่น ควรจัดทำคู่มือแนวทางปฏิบัติและกลยุทธ์ในการเสริมสร้างการธำรงรักษาบุคลากรที่มีความเหมาะสม ควรสรรหาบุคลากรในการบรรจุแต่งตั้งให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อลดปัญหาการทำงานที่ไม่ตรงตามความถนัด

3. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งนี้

1. ผู้บริหารควรยึดหลักกระบวนการบริหารจัดการ โดยมีการตามผลการปฏิบัติงาน ผ่านการสอนงาน การใช้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรเพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และควรสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และเสริมสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน
2. ผู้บริหารควรมุ่งเน้นให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การเสริมแรง การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ การกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อเพิ่มระดับการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้กับสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขมากขึ้น
3. สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ควรมีการจัดทำแผนกำลังคน แผนการบริหารจัดการและธำรงรักษากำลังคนที่มีประสิทธิภาพ และเป็นธรรม ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสำเร็จในการจัดทำแผนกำลังคน ทั้งยังช่วยลดการสูญเสียบุคลากรได้ด้วย ควรกำหนดมาตรการการโอน/ย้ายให้ชัดเจน เพื่อลดจำนวนคนโอน/ย้ายให้ลดลง เช่น ควรจัดทำคู่มือแนวทางปฏิบัติและกลยุทธ์ในการเสริมสร้างการธำรงรักษาบุคลากรที่มีความเหมาะสม ควรสรรหาบุคลากรในการบรรจุแต่งตั้งให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อลดปัญหาการทำงานที่ไม่ตรงตามความถนัด

4. การจัดองค์การให้เป็นองค์การแห่งความสุข หรือ Happy Work Life & Workplace ควรสร้างแรงจูงใจ/ขวัญกำลังใจในการทำงาน เช่น ในช่วงวิกฤตการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา หรือโรคโควิด-19 บุคลากรทำงานหนักมากขึ้น ควรให้ค่าตอบแทนเป็นแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรมีความสุขและมีความพึงพอใจต่อองค์การ

5. ผู้บริหารควรมีการบริหารและประเมินผลในหลักคุณธรรม/ยุติธรรม และให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยความเท่าเทียม ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น ผู้บริหารต้องมีการใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ จึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จต่อการธำรงรักษามูลค่าการให้อยู่กับสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขได้ต่อไป

6. สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การธรรมาภิบาล โดยกำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการจัดทำหน่วยงานคุณธรรม โดยบุคลากรต้องปฏิบัติตามแผนนโยบายองค์การคุณธรรม อีกทั้งผู้บริหารควรเป็นตัวอย่างที่ดี

ข้อเสนอแนะการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณที่มีลักษณะของการทดสอบสมมติฐาน ทั้งนี้การนำข้อมูลผลการศึกษาไปใช้ในการพัฒนา ผู้ศึกษาแนะนำให้มีการพิจารณาศึกษาในเชิงคุณภาพเพิ่มเติม โดยกำหนดขอบเขตพื้นที่ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ ทั้งนี้ก็เพื่อให้ทราบถึงความต้องการในการพัฒนาที่แท้จริงในส่วนราชการนั้น ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขได้อย่างต่อเนื่องและเกิดประโยชน์ได้มากที่สุด



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรรณิการ์ สุวรรณศรี (2564, 3 สิงหาคม). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. สืบค้นจาก [http://pws.npru.ac.th/kannika/data/files/เนื้อหาบทที่ %201-12%20การบริหารทรัพยากรมนุษย์%20%209011106.pdf](http://pws.npru.ac.th/kannika/data/files/เนื้อหาบทที่%201-12%20การบริหารทรัพยากรมนุษย์%20%209011106.pdf)
- กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2564, 19 เมษายน). *การดำเนินการตามนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล*. สืบค้นจาก https://hrold.moph.go.th/site/hr_moph/?page_id=36723.
- กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2561). *แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ด้านสาธารณสุข (พ.ศ. 2560 - 2579)*. (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2). นนทบุรี : กระทรวงสาธารณสุข.
- จันทน์ สันเจริญ. (2561, 15 เมษายน). *การชำระรักษาพนักงานของธุรกิจโรงแรมในอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี*. สืบค้นจาก <http://ir.sru.ac.th/handle/123456789/663>
- ชาคริต สิ้นเย็น. (2558, 3 สิงหาคม). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและการชำระรักษาพนักงานในบริษัท เอบีพีเคาเฟ จำกัด (ประเทศไทย)*. สืบค้นจาก <http://dspace.spu.ac.th/handle/123456789/5275>
- ชนาคาร อเนก. (2560, 3 สิงหาคม). *วารสาร HROD JOURNAL คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล*. 9(2), 95-99. สืบค้นจาก http://www.hrd.nida.ac.th/shrdjournal/image/2_.60/6pdf
- ชญญารัตน์ สุทธิประภา. (2561). *การชำระรักษาพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี*. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ*. 12(1), 59. สืบค้นจาก <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/sskrujournal/article/download/128973/96961/>
- บุญมา อัครแสง. (2562). *ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลมหาสารคาม*. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 3(2), 79-81. สืบค้นจาก <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/rmu/article/view/30125>
- บุรฉัตร จันทร์แดง. (2561). *กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*. 5(1), 219–234. สืบค้นจาก <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/rdirmu/article/download/210534/145718/>

- ปฏิคม สุชาติ, แวมมยุรา คำสุข, ปรีชา เตียงชวีช และชรินพร งามกมล. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการชำระรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท XYZ จำกัด. *วารสารการประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 9*, 816-820. สืบค้นจาก <http://www.journalgrad.ssru.ac.th/index.php/8thconference/article/view/1295>
- พงศกร ศรีรงค์ทอง. (2562). การชำระรักษาบุคลากรกลุ่มเจนเอเรชั่นวายขององค์กรภาครัฐและเอกชน. *วารสารด้านการบริหารรัฐกิจและการเมือง*. 8(2), 26-43. สืบค้นจาก <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/papojournal/article/view/174784>
- พยัคฆ์ วุฒิรงค์. (2555). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการสมัยใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภิรมย์ เจริญพานิช. (2558). รูปแบบการเสริมสร้างการชำระรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก. *วารสารพัฒนาเทคนิคศึกษา*, (27)94, 97. สืบค้นจาก <http://202.44.34.85/index.php/joited/article/view/497>
- มานิต สุทธสกุล. (2561). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 4) นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (2564, 3 สิงหาคม). สืบค้นจาก [https://th.wikipedia.org/wiki/กระทรวงสาธารณสุข_\(ประเทศไทย\)](https://th.wikipedia.org/wiki/กระทรวงสาธารณสุข_(ประเทศไทย)).
- _____. (2564, 3 สิงหาคม). สืบค้นจาก <https://th.wikipedia.org/wiki/การบริหารทรัพยากรมนุษย์>.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554). *ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2550). *การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภศักดิ์ เงามประเสริฐวงศ์. (2560, 3 สิงหาคม). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. สืบค้นจาก http://www.elfhs.ssru.ac.th/supasak_ng/pluginfile.php/27/block_html/content/%E0%B9%80%E0%BB%AA%E0%B8%AD%E0%B8%99HR.pdf
- สมบัติ ท้ายเรือคำ. (2553). *ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กอสินธุ์ : ประสานการพิมพ์.

- สมิต ธีษณุกร. (2564, 3 สิงหาคม). *การธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ*. สืบค้นจาก
https://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?pageid=2&bookID=348&read=true
- สร้อยญา บัลลังก์. (2564, 3 สิงหาคม). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธำรงรักษาบุคลากรในธุรกิจแบบครอบครัว กรณีศึกษา : บริษัท AAA ในจังหวัดลำปาง. รายงานสืบเนื่องจากการประชุมสัมมนาวิชาการนำเสนองานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ (Proceedings) เครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ครั้งที่ 15.
 สืบค้นจาก <http://gs.nsruc.ac.th/files/3/14สร้อยญา%20%20บัลลังก์.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน : *กำลังคนภาครัฐ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน*. (2563, 29 กรกฎาคม) สืบค้นจาก <https://www.ocsc.go.th/tags/กำลังคนภาครัฐ>.
- เขมณัฐ ภูทองไชย. (2559, 1 สิงหาคม). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี* สืบค้นจาก <http://portal5.udru.ac.th/ebook/pdf/upload/17UU9i5S85HU3Si1n86t.pdf>
- เฉลิม ศรีผดุง. (2562). *การพัฒนากระบวนการและการบริหารการเปลี่ยนแปลง* (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เฉลิมพงษ์ มีสมนัย. (2563). *การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์สำหรับนักปกครองท้องถิ่น*. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
 _____ . (2561). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 4) นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เทพศักดิ์ บุญรัตน์. (2558). *แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 11). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เมธี ลูกอินทร์. (2562, 15 เมษายน). *ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธำรงอยู่ของพนักงานส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอทับปุดบุรี จังหวัดปราจีนบุรี*. สืบค้นจาก http://www.mpa-mba.ru.ac.th/images/Project/treatise_bangkok13_06102020/6117950098.pdf
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2554). *กระบวนการค้นหามุมใหม่การบริหารทุนมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุพัตร์ พิบูลย์. (2552). *การสร้างเครื่องเก็บรวบรวมข้อมูลแบบประมาณค่า*. นนทบุรี : สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เอกอนงค์ ศรีสำอางค์. (2559). การชำระรักษาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต*. (12)3, 153-167. สืบค้นจาก <http://www.graduate.dusit.ac.th/journal/index.php/sdujournal/article/view/170>

Hinkle, D.E. (1998). *Applied Statistics for the Behavioral Sciences*. Boston : Houghton Mifflin.

Krejcie V. Robert and Morgan W. Eayrle. (1970). *Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement*, 30 (3), 116.

Thai Public Administration Wiki (2564, 3 สิงหาคม) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ*. สืบค้นจาก <http://thachang-nyk.go.th/UserFiles/File/041158/HUM.pdf>





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ศูนย์วิจัยวรรณคดีราชภัฏ

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย
แบบแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบสอบถาม



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๕๕๖๔



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๕ มิถุนายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวสุนีย์ พลอยแก้ว นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การสำรวจปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงษ์ มีสมนัย ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชาแนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๖๓-๕๒๔-๒๕๕๔

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๘๑๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๔๕๗



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๗ มิถุนายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณสุพิชญ์นันท์ เขียวกุ่ม

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวสุนีย์ พลายแก้ว นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การสำรวจ ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงษ์ มีสมนัย ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชาแนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๖๓-๕๒๔-๒๕๕๔

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๕๕๔



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๕ มิถุนายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณศุภินี ชวัลทยาธรรม

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวสุนีย์ พลายนแก้ว นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การสำรวจปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับการอำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงษ์ มีสมนัย ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชาแนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๖๓-๕๒๔-๒๕๕๔

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๘๑๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

แบบแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบสอบถาม
เรื่อง ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กับการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์
ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

คำชี้แจง ขอให้ท่านผู้ทรงคุณวุฒิได้กรุณาแสดงความคิดเห็นของท่านที่มีต่อข้อความในแบบสอบถามต่อไปนี้ โดยใส่เครื่องหมาย (✓) ลงในช่องความคิดเห็นของท่าน หากมีความคิดเห็นใดโปรดเขียนข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการนำไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ทำหน้าที่ในการประเมิน

1. ผศ.ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม คุณวุฒิ ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต (การเมืองและรัฐประศาสนศาสตร์)
ตำแหน่งงาน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. นางสาวสุพิชญ์นันท์ เจียวกึ่ง คุณวุฒิ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
ตำแหน่งงาน นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
3. นางสาวศุทธิณี ชวีลทยากร คุณวุฒิ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่พัสดุปฏิบัติงาน กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ประเด็นคำถามในรายการประเมิน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น			
	ผู้ประเมิน			สรุปผล
	1	2	3	
ด้านนโยบายเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์				
1. องค์กรมียุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน/โครงการ ธำรงรักษาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	1.00
2. องค์กรได้ดำเนินการธำรงรักษาบุคลากรตามที่กำหนดไว้ใน ยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน/โครงการ	+1	+1	+1	1.00
3. องค์กรดำเนินนโยบายธำรงรักษาบุคลากร โดยการนำ ระบบธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงาน	+1	+1	+1	1.00
4. มีการนำกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มาใช้ในการบริหารงาน และ มอบหมายงานในแต่ละหน้าที่งานที่ชัดเจน และเป็นธรรม	+1	+1	+1	1.00
5. องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบาย ดำเนินการ และประเมินผลการธำรงรักษาบุคลากร และมีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรที่ หลากหลาย	+1	+1	0	0.67

ประเด็นคำถามในรายการประเมิน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น			
	ผู้ประเมิน			สรุปผล
	1	2	3	
ด้านการพัฒนาบุคลากร				
6. องค์กรมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual development plan หรือ IDP) ในแต่ละหน้าที่งาน	+1	+1	+1	1.00
7. องค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาผลงานเพื่อมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	+1	+1	+1	1.00
8. องค์กรมีการสนับสนุนงบประมาณ เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเอง มีคุณวุฒิทางการศึกษา และมีคุณสมบัติสำหรับสอบเลื่อนขั้นในระดับที่สูงขึ้น	+1	+1	+1	1.00
9. หน่วยงานมีการพัฒนาองค์ความรู้ที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ และพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น	+1	+1	+1	1.00
10. ในองค์กรมีบุคลากรที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญในหน้าที่งานพร้อมและเพียงพอ อีกทั้งยังสามารถถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่นได้	+1	+1	+1	1.00
ด้านการจ่ายค่าตอบแทน				
11. บุคลากรมีรายได้ที่ได้รับเพียงพอต่อการดำเนินชีวิต/เลี้ยงชีพ	+1	+1	0	0.67
12. เงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กร	+1	+1	+1	1.00
13. ค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับในปัจจุบันเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และ/หรือ ตำแหน่งงาน	+1	0	+1	0.67
14. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับเมื่อเทียบกับความรู้ความสามารถที่ได้อุทิศให้กับการทำงานในองค์กร	+1	+1	+1	1.00
15. ค่าตอบแทนที่ได้รับถือเป็นแรงจูงใจหลัก ที่ทำให้ยังทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป	+1	0	+1	0.67

ประเด็นคำถามในรายการประเมิน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น			
	ผู้ประเมิน			สรุปผล
	1	2	3	
ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ				
16. การจัดสวัสดิการของทางราชการด้านการรักษาพยาบาลที่ให้ความคุ้มครองตนเองและคนในครอบครัว เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	+1	+1	+1	1.00
17. การจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการขององค์กร (นอกเหนือจากราชการกำหนด) เป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรรักษาบุคลากรไว้ได้	+1	+1	+1	1.00
18. สวัสดิการด้านค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการที่เพียงพอ/ครอบคลุมกับค่าใช้จ่ายที่จ่ายตามความเป็นจริง	+1	+1	0	0.67
19. ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ เช่น เงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร	+1	+1	+1	1.00
20. องค์กรมีการจัดประโยชน์เกื้อกูลที่จำเป็นอย่างเพียงพอและ/หรือครอบคลุมความต้องการตามที่บุคลากรคาดหวังไว้	+1	+1	0	0.67
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
21. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์กรปฏิบัติตามหลักเกณฑ์เป็นไปตามเงื่อนไขที่ส่วนกลางกำหนด และยึดหลักคุณธรรม	+1	+1	+1	1.00
22. การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม ช่วยให้องค์กรสามารถธำรงรักษาบุคลากรได้ดี	+1	+1	+1	1.00
23. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดตามผลงาน พฤติกรรม และสมรรถนะที่ปรากฏตามตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำขึ้น ช่วยให้องค์การธำรงรักษาบุคลากรไว้ได้	+1	+1	+1	1.00
24. องค์กรมีการพัฒนาเครื่องมือ และ/หรือวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานและได้ชี้แจงให้บุคลากรรับทราบเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน	+1	+1	0	0.67

ประเด็นคำถามในรายการประเมิน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น			
	ผู้ประเมิน			สรุปผล
	1	2	3	
25. การประเมินผลงานที่ตรงตามความเป็นจริงและเป็นธรรม ส่งผลให้บุคลากรยังคงอยู่และพร้อมทำงานเพื่อองค์กร	+1	+1	+1	1.00
ด้านการเสริมแรง 26. การพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษถือเป็น แรงจูงใจในการทำงานที่ช่วยให้บุคลากรยังคงอยู่ในองค์กร	+1	+1	+1	1.00
27. การมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในงานที่ทำตามความรู้ ความสามารถ ทำให้บุคลากรมีความตั้งใจในการทำงานใน หน้าที่เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	1.00
28. องค์กรได้นำผลการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรไปใช้เป็นองค์ประกอบในการ เลื่อนค่าตอบแทนและเลื่อนตำแหน่งในสายงาน	+1	+1	+1	1.00
29. องค์กรและ/หรือผู้บังคับบัญชาใช้การกำหนดภาระงาน และ/หรือเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่นในธำรงรักษามูลค่าของ ในองค์กร	+1	+1	0	0.67
30. การได้รับการยกย่องผลงานและการอุทิศตนให้กับงานจาก องค์กรและ/หรือผู้บังคับบัญชาช่วยสร้างความภาคภูมิใจของ บุคลากรถือเป็นปัจจัยให้บุคลากรอยู่กับองค์กร	+1	+1	+1	1.00
ด้านยุทธศาสตร์ 1. องค์กรมีการจัดทำยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการและ มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับภารกิจ ขององค์กรในอนาคต	+1	+1	+1	1.00
2. องค์กรมีการกำหนดค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน และส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นค่านิยม/วัฒนธรรมในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00
3. องค์กรมีการกำหนดภารกิจ/ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานในแต่ละ สายงานและตำแหน่งอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.00

ประเด็นคำถามในรายการประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข	ระดับความคิดเห็น			
	ผู้ประเมิน			สรุปผล
	1	2	3	
ด้านยุทธศาสตร์ (ต่อ)				
4. องค์กรมีแผนการสร้าง /พัฒนาข้าราชการเพื่อการสืบทอดตำแหน่ง (succession planning)	+1	+1	+1	1.00
5. องค์กรมีการวางแผนทรัพยากรบุคคลและดำเนินการบริหารกำลังคนตามแผนฯ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ	+1	+1	+1	1.00
ด้านนโยบาย แผนงานและโครงการ				
6. องค์กรมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรมีความรอบรู้ด้านสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจ	+1	0	+1	0.67
7. องค์กรมีวิธีการและเทคนิคที่ดีเพื่อให้บุคลากรมีความสุขและความพึงพอใจต่อองค์กร	+1	+1	+1	1.00
8. องค์กรมีระบบการพัฒนาบุคลากรแบบอิงสมรรถนะและใช้สมรรถนะเป็นองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานและ/หรือการเลื่อนระดับตำแหน่งในสายงาน	+1	+1	+1	1.00
9. องค์กรมีการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อให้สิ่งตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเป็นธรรมอย่างแท้จริง	+1	+1	+1	1.00
10. องค์กรบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล	+1	+1	+1	1.00
ด้านการดำเนินงาน				
11. หน่วยงานมีการจัดระบบและบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับแนวนโยบายของสำนักงานปลัดกระทรวง	+1	+1	+1	1.00
12. หน่วยงานดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านวินัย ความรับผิดชอบ ละเมิดของเจ้าหน้าที่ตามกฎหมายอย่างจริงจังและยุติธรรม	+1	+1	+1	1.00
13. หน่วยงานมีแนวทางและวิธีการการเสริมสร้างและพัฒนาให้บุคลากรยึดมั่นในจริยธรรมข้าราชการพลเรือนอย่างเป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	1.00
14. องค์กรสร้างระบบการประสานงานและวิธีการสื่อสารให้บุคลากรทุกภาคส่วนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันภายใต้ยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน และโครงการได้ดี	+1	+1	+1	1.00

ประเด็นคำถามในรายการประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข	ระดับความคิดเห็น			สรุปผล
	ผู้ประเมิน			
	1	2	3	
ด้านการดำเนินงาน (ต่อ) 15. องค์กรมีกลไกและวิธีการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน และโครงการของสำนักงานปลัดกระทรวง	+1	+1	+1	1.00
ด้านการติดตามประเมินผลการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ 16. องค์กรมีนโยบายและวิธีปฏิบัติในการประเมินผลการธำรงรักษาบุคลากรอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.00
17. องค์กรมีการติดตามผลการดำเนินงานด้านการธำรงรักษาบุคลากรตามนโยบายและวิธีปฏิบัติที่กำหนดอย่างเป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	1.00
18. องค์กรมีการเผยแพร่ผลการประเมินการธำรงรักษาบุคลากร	+1	+1	+1	1.00
19. องค์กรนำผลการประเมินการธำรงรักษาไปพัฒนานโยบายและแผนการธำรงรักษาบุคลากรในอนาคต	+1	+1	+1	1.00
20. องค์กรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการธำรงรักษาบุคลากรในด้านต่าง ๆ	+1	+1	+1	1.00

เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิได้ประเมินความครอบคลุมของเนื้อหาตามกรอบแนวคิดและประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามในแบบสอบถามแล้ว ผู้ศึกษาได้นำค่าดัชนีมาประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามตามสูตรของ Rovinelli & Hambleton, 1977, อ้างใน ศิริชัย พงษ์วิชัย (2550, หน้า 141-142) ผลการประเมินแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ค่า IOC เท่ากับ 0.912 และส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ค่า IOC เท่ากับ 0.984 แสดงให้เห็นว่าคำถามในแบบสอบถามทุกข้อผ่านเกณฑ์การประเมินความสอดคล้อง โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) เท่ากับ 0.934



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
รายชื่อหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขที่ใช้ในการศึกษา

ที่ ฮว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๕๗๖



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๖ มิถุนายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวสุนีย์ พลายแก้ว นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การสำรวจปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตจากท่านให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม โปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๖๓-๕๒๔-๒๕๕๔

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖
โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

รายชื่อหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขที่ใช้ในการศึกษา

ส่วนราชการ	จำนวนประชากร (N)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (n)
กองกลาง	42	13
กองกฎหมาย	29	9
กองการต่างประเทศ	21	6
กองการพยาบาล	23	7
กองตรวจราชการ	77	23
กองบริหารการคลัง	66	20
กองบริหารการสาธารณสุข	163	49
กองบริหารทรัพยากรบุคคล	194	58
กองยุทธศาสตร์และแผนงาน	138	41
กองเศรษฐกิจสุขภาพและหลักประกันสุขภาพ	36	11
กองสาธารณสุขฉุกเฉิน	27	8
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	40	12
กลุ่มตรวจสอบภายใน	21	6
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	5	2
ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต	15	4
รวม	897	269

ภาคผนวก ค
แบบสอบถาม



แบบสอบถามเพื่อการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ
เรื่อง ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กับการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์
ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข 2) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข 4) เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการเสริมสร้างการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ข้อมูลทั้งหมดผู้ศึกษาจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม โดยจะเก็บรักษาเป็นความลับและขอรับรองว่าจะนำไปใช้เฉพาะประกอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เท่านั้น

ผู้ศึกษาขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ทั้งนี้ คำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อตัวท่าน บุคคลอื่น และหน่วยงานแต่อย่างใด ผู้ทำการศึกษาขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้ด้วย

สำหรับแบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ส่วนที่ 4 ปัญหาและแนวทางเสริมสร้างการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็น



(นางสาวสุนีย์ พลายแก้ว)

นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

QR Code แบบสอบถามออนไลน์

<https://docs.google.com/forms/d/1nxg>

Wvb_4RkHVMG4GSJ3ctgGCeArDvPpCz

i8V-G94uM/edit

**แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กับการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์
ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข**

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตามที่เป็นจริง

1. เพศ

- 1) ชาย 2) หญิง

2. อายุ

- 1) ไม่เกิน 25 ปี 2) 26-30 ปี 3) 31-35 ปี
 4) 36-40 ปี 5) 41-45 ปี 6) 46-50 ปี
 5) 51 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี 2) ปริญญาตรี 3) สูงกว่าปริญญาตรี

4. สถานภาพ

- 1) โสด 2) สมรส 3) แยกกันอยู่/หย่าร้าง/หม้าย

5. ระยะเวลาการทำงานในหน่วยงาน

- 1) ไม่เกิน 1 ปี 2) 1-5 ปี 3) 6-10 ปี
 4) 11-15 ปี 5) ตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป

6. รายได้ต่อเดือน (เงินเดือน + เงินพิเศษอื่น ๆ)

- 1) ไม่เกิน 15,000 บาท 2) 15,001-20,000 บาท
 3) 20,001-25,000 บาท 4) 25,001 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) ด้านการพัฒนาบุคลากร 3) ด้านการจ่ายค่าตอบแทน 4) ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ที่แตกต่าง ๆ 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน 6) ด้านการเสริมแรง

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ และพิจารณาว่านโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์ที่แตกต่าง ๆ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการเสริมแรง เป็นปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
ด้านนโยบายเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 1. องค์กรมียุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน/โครงการ ชำรงรักษามูลค่าอย่างเป็นรูปธรรม					
2. องค์กรได้ดำเนินการรักษามูลค่าตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน/โครงการ					
3. องค์กรดำเนินนโยบายรักษามูลค่าโดยการนำระบบธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงาน					
4. มีการนำกฎระเบียบ ข้อบังคับ มาใช้ในการบริหารงาน และมอบหมายงานในแต่ละหน้าที่งานที่ชัดเจน และเป็นธรรม					

ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
5. องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ดำเนินการ และประเมินผลการธำรงรักษาบุคลากรและมีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรที่หลากหลาย					
ด้านการพัฒนาบุคลากร 6. องค์กรมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual development plan หรือ IDP) ในแต่ละหน้าที่งาน					
ด้านการพัฒนาบุคลากร (ต่อ) 7. องค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาผลงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
8. องค์กรมีการสนับสนุนงบประมาณเพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเอง มีคุณวุฒิทางการศึกษา และมีคุณสมบัติสำหรับสอบเลื่อนขั้นในระดับที่สูงขึ้น					
9. หน่วยงานมีการพัฒนาองค์ความรู้ที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ และพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น					
10. ในองค์กรมีบุคลากรที่มีประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในหน้าที่งานพร้อมและเพียงพอ อีกทั้งยังสามารถถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่นได้					

ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
ด้านการจ่ายค่าตอบแทน					
11. บุคลากรมีรายได้ที่ได้รับเพียงพอต่อการดำเนินชีวิต/เลี้ยงชีพ					
12. เงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กร					
13. ค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับในปัจจุบันเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และ/หรือ ตำแหน่งงาน					
14. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับเมื่อเทียบกับความรู้ความสามารถที่ได้อุทิศให้กับการทำงานในองค์กร					
15. ค่าตอบแทนที่ได้รับถือเป็นแรงจูงใจหลักที่ทำให้ยังทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป					
ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ					
16. การจัดสวัสดิการของทางราชการด้านการรักษาพยาบาลที่ให้ความคุ้มครองตนเองและคนในครอบครัว เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรยังคงทำงานอยู่ในองค์กร					
17. การจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการขององค์กร(นอกเหนือจากราชการกำหนด) เป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรรักษาบุคลากรไว้ได้					
18. สวัสดิการด้านค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการที่เพียงพอ/ครอบคลุมกับค่าใช้จ่ายที่จ่ายตามความเป็นจริง					

ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
19. ประโยชน์เกี่ยวกฏต่างๆ เช่น เงินตอบแทน การปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร					
20. องค์กรมีการจัดประโยชน์เกี่ยวกฏที่จำเป็นอย่างเพียงพอและ/หรือครอบคลุมความต้องการตามที่บุคลากรคาดหวังไว้					
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
21. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์กรปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ เป็นไปตามเงื่อนไขที่ส่วนกลางกำหนด และยึดหลักคุณธรรม					
22. การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม ช่วยให้องค์กรสามารถธำรงรักษาบุคลากรได้ดี					
23. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดตามผลงาน พฤติกรรม และสมรรถนะที่ปรากฏตามตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำขึ้น ช่วยให้องค์กรธำรงรักษาบุคลากรไว้ได้					
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)					
24. องค์กรมีการพัฒนาเครื่องมือ และ/หรือวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานและได้ชี้แจงให้บุคลากรรับทราบเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน					
25. การประเมินผลงานที่ตรงตามความเป็นจริงและเป็นธรรม ส่งผลให้บุคลากรยังคงอยู่และพร้อมทำงานเพื่อองค์กร					

ปัจจัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
ด้านการเสริมแรง					
26. การพิจารณาความคิดความชอบเป็นกรณีพิเศษถือเป็นแรงจูงใจในการทำงานที่ช่วยให้บุคลากรยังคงอยู่ในองค์กร					
27. การมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในงานที่ทำตามความรู้ความสามารถ ทำให้บุคลากรมีความตั้งใจในการทำงานในหน้าที่เป็นอย่างดี					
28. องค์กรได้นำผลการพัฒนาความรู้ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรไปใช้เป็นองค์ประกอบในการเลื่อนค่าตอบแทนและเลื่อนตำแหน่งในสายงาน					
29. องค์กรและ/หรือผู้บังคับบัญชาใช้การกำหนดภาระงานและ/หรือเวลาการทำงานที่ชัดเจนใน章程รักษาบุคลากรไว้ในองค์กร					
30. การได้รับการยกย่องผลงานและการอุทิศตนให้กับงานจากองค์กรและ/หรือผู้บังคับบัญชาช่วยสร้างความภาคภูมิใจของบุคลากรถือเป็นปัจจัยให้บุคลากรอยู่กับองค์กร					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย การดำเนินการเกี่ยวกับการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในด้าน 1) ยุทธศาสตร์ 2) นโยบาย แผนงาน และโครงการ 3) การดำเนินงาน และ 4) การติดตามประเมินผลการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ และพิจารณาว่าการดำเนินการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านยุทธศาสตร์ ด้านนโยบาย แผนงานและโครงการ ด้านการดำเนินงาน และด้านการติดตามประเมินผลการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์มีมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

การดำเนินงานเกี่ยวกับการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข	ระดับความคิดเห็น				
	มีน้อยที่สุด	มีน้อย	มีปานกลาง	มีมาก	มีมากที่สุด
ด้านยุทธศาสตร์					
1. องค์กรมีการจัดทำยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับภารกิจขององค์กรในอนาคต					
2. องค์กรมีการกำหนดค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนและส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นค่านิยม/วัฒนธรรมในการทำงาน					
3. องค์กรมีการกำหนดภารกิจ/ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานในแต่ละสายงานและตำแหน่งอย่างชัดเจน					
4. องค์กรมีแผนการสร้าง/พัฒนาข้าราชการเพื่อการสืบทอดตำแหน่ง (succession planning)					
5. องค์กรมีการวางแผนทรัพยากรบุคคลและดำเนินการบริหารกำลังคนตามแผนฯ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ					

การดำเนินงานเกี่ยวกับการธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวง สาธารณสุข	ระดับความคิดเห็น				
	มี น้อยที่สุด	มี น้อย	มี ปานกลาง	มี มาก	มี มากที่สุด
ด้านนโยบาย แผนงานและโครงการ					
6. องค์กรมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ บุคลากรมีความรอบรู้ด้านสุขภาพทั้งทาง ร่างกายและจิตใจ					
7. องค์กรมีวิธีการและเทคนิคที่ดีเพื่อให้ บุคลากรมีความสุขและความพึงพอใจต่อ องค์กร					
8. องค์กรมีระบบการพัฒนาศูนย์แบบอิง สมรรถนะและใช้สมรรถนะเป็นองค์ประกอบ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ/หรือ การเลื่อนระดับตำแหน่งในสายงาน					
9. องค์กรมีการพัฒนาระบบการประเมินผล การปฏิบัติราชการเพื่อให้สอดคล้องกับผล การปฏิบัติงานเป็นธรรมอย่างแท้จริง					
10. องค์กรบริหารงาน โดยยึดหลักธรรมาภิบาล					
ด้านการดำเนินงาน					
11. หน่วยงานมีการจัดระบบและบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับแนวนโยบาย ของสำนักงานปลัดกระทรวง					
12. หน่วยงานดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านวินัย ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ตาม กฎหมายอย่างจริงจังและยุติธรรม					
13. หน่วยงานมีแนวทางและวิธีการการ เสริมสร้างและพัฒนาให้บุคลากรยึดมั่นใน จริยธรรมข้าราชการพลเรือนอย่างเป็น รูปธรรม					

การดำเนินงานเกี่ยวกับการธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวง สาธารณสุข	ระดับความคิดเห็น				
	มี น้อยที่สุด	มี น้อย	มี ปานกลาง	มี มาก	มี มากที่สุด
14. องค์กรสร้างระบบการประสานงานและ วิธีการสื่อสารให้บุคลากรทุกภาคส่วน สามารถปฏิบัติงานร่วมกันภายใต้ยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน และโครงการได้ดี					
15. องค์กรมีกลไกและวิธีการเพื่อสนับสนุน การปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย เพื่อให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน และโครงการ ของสำนักงานปลัดกระทรวง					
ด้านการติดตามประเมินผลการธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์					
16. องค์กรมีนโยบายและวิธีปฏิบัติในการ ประเมินผลการธำรงรักษาบุคลากรอย่างชัดเจน					
17. องค์กรมีการติดตามผลการดำเนินงาน ด้านการธำรงรักษาบุคลากรตามนโยบายและ วิธีปฏิบัติที่กำหนดอย่างเป็นรูปธรรม					
18. องค์กรมีการเผยแพร่ผลการประเมินการ ธำรงรักษาบุคลากร					
19. องค์กรนำผลการประเมินการธำรงรักษา ไปพัฒนานโยบายและแผนการธำรงรักษา บุคลากรในอนาคต					
20. องค์กรให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการประเมินผลการธำรงรักษาบุคลากร ในด้านต่าง ๆ					

**ส่วนที่ 4 ปัญหาและแนวทางการเสริมสร้างการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน
ปลัดกระทรวงสาธารณสุข**

4.1 ในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานของท่านมีปัญหาอะไรบ้าง มากน้อย
เพียงใด (โปรดระบุ)

.....
.....
.....
.....

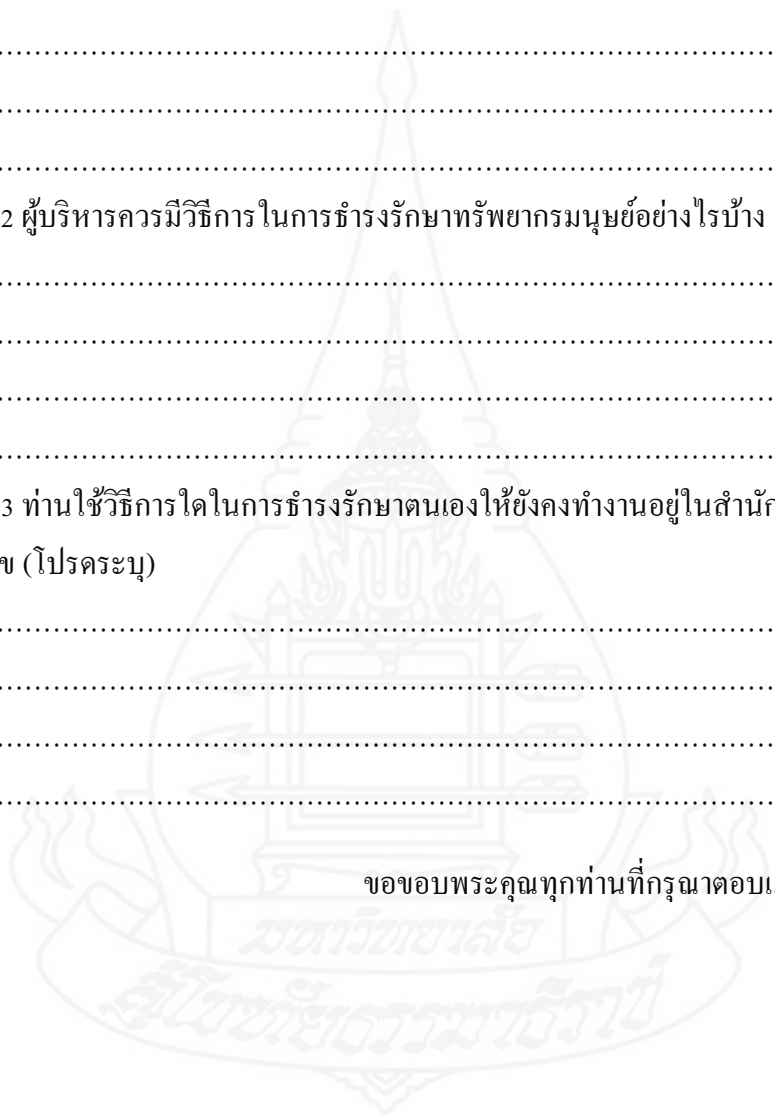
4.2 ผู้บริหารควรมีวิธีการในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์อย่างไรบ้าง (โปรดระบุ)

.....
.....
.....
.....

4.3 ท่านใช้วิธีการใดในการธำรงรักษาตนเองให้ยังคงทำงานอยู่ในสำนักงานปลัดกระทรวง
สาธารณสุข (โปรดระบุ)

.....
.....
.....
.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวสุนีย์ พลายแก้ว
วัน เดือน ปีเกิด	09 มีนาคม 2522
สถานที่เกิด	อำเภอบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต สถาบันราชภัฏจันทรเกษม พ.ศ. 2546
สถานที่ทำงาน	กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ต่าบตลตาขวัณ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000
ตำแหน่ง	นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ

