

ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของ
การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล
ด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2560

**Environmental Factors Relating to the Achievement of Competency Development
of Human Resource Management of the Attorney General's Office**

Miss Yupaporn Rattanaburi



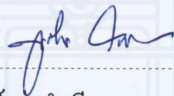
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2017

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของ
การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการ
ของสำนักงานอัยการสูงสุด
ชื่อและนามสกุล นางสาวยุภาพร รัตนบุรี
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม

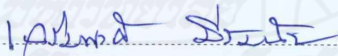
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2560

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



(อาจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม)

ประธานกรรมการ



(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย)

กรรมการ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีธรรม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะ
การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

ผู้ศึกษา นางสาวบุษภาพร รัตนบุรี รหัสนักศึกษา 2563000336 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม **ปีการศึกษา** 2560

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด (2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมกับ
ผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด และ
(3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ข้าราชการธุรการสังกัด
สำนักงานอัยการสูงสุด จำนวน 920 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 279 คน คำนวณโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่
ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ
แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบ
สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน
ธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มิติที่ 5 ด้าน
คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมิติที่ 4 ด้านความพร้อมรับมือ
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับน้อยที่สุด (2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์
เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงาน
อัยการสูงสุด และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับผลสัมฤทธิ์
ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด และ (3) ข้อเสนอแนะ
แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด คือ ควรนำ
เทคนิคการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ และให้ความสำคัญกับบทบาทและกระบวนการบริหารทรัพยากร
บุคคลของหน่วยงาน โดยเฉพาะการพัฒนาสมรรถนะและปรับปรุงงานการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน
อัยการสูงสุดให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น โดยจะเน้นเรื่องการฝึกอบรมเป็นหลัก การส่งเสริมด้านการศึกษา ส่งเสริม
การทำวิจัยในองค์กร การจัดการความรู้ และการพัฒนาเส้นทางอาชีพ

คำสำคัญ ปัจจัยสภาพแวดล้อม ผลสัมฤทธิ์ สำนักงานอัยการสูงสุด

Independent Study title: Environmental Factors Relating to the Achievement of Competency Development of Human Resource Management of the Attorney General's Office

Author: Miss Yupaporn Rattanaburi; **ID:** 2563000336; **Degree:** Master of Public Administration;

Independent Study advisor: Dr.Chamnian Rajphaetyakhom; **Academic year:** 2017

Abstract

The objectives of this study were: (1) to study achievement level of competency development of human resource management for general service officers of Office of the Attorney General; (2) to study the relationship between environment and achievement of competency development of human resource management for general service officers of Office of the Attorney General; and (3) to propose guidelines for the development of competency development of human resource management for general service officers of Office of the Attorney General.

This study was a survey research. Population was 920 general service officers and samples were 279 units calculated by using Taro Yamane calculation formula. Sampling method was stratified random sampling. Research tool was a questionnaire. Data analysis employed descriptive statistics that were frequency, mean, percentage and standard deviation, whereas inferential statistics employed Pearson's Correlation Coefficient. Qualitative data analysis method employed content analysis.

The findings revealed that: (1) an overall image of achievement level of competency development of human resource management for general service officers of Office of the Attorney General was at high level. Considered by each aspect, it was found that quality of working life and work-life balance was at the highest mean and accountability aspect was at the lowest mean; (2) internal environment factor had highly positive correlation with achievement level of competency development of human resource management for general service officers of Office of the Attorney General. Considered by each aspect, it was found that organization system was at the highest level. External environment factor had moderately positive correlation with achievement level of competency development of human resource management for general service officers of Office of the Attorney General. Considered by each aspect, it was found that technology aspect was at the highest mean; and (3) the proposed guidelines for the development of competency development of human resource management were there should apply technique of learning organization and give important to the role and human resource management process, particularly competency development and human resource development procedure focusing on training, studying, doing research, knowledge management and career path development.

Keywords: Environmental Factors, Achievement, Office of the Attorney General

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด” สำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่ได้กรุณาให้ความรู้ ข้อคิดเห็น คำแนะนำ และได้สละเวลาในการแก้ไขตรวจทานข้อบกพร่องต่างๆ รวมถึงติดตามการจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการศึกษา ให้คำปรึกษา และแนะนำข้อคิดเห็นต่างๆ ในการศึกษาค้นคว้าอิสระจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนักศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการศึกษาค้นคว้าอิสระทุกท่าน ซึ่งเป็นผู้ให้การสนับสนุน เป็นกำลังใจ ให้ความช่วยเหลือ และห่วงใยด้วยดีเสมอมา ตลอดจนกำลังใจและแรงสนับสนุนที่สำคัญยิ่งจากบิดา มารดา และครอบครัว ที่ทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จึงขอขอบพระคุณทุกท่านที่กล่าวถึงมา ณ โอกาสนี้

ยุภาพร รัตนบุรี

กุมภาพันธ์ 2560

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉุ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การศึกษา	4
กรอบแนวคิดการศึกษา	4
สมมติฐานการศึกษา	7
ขอบเขตของการศึกษา	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	11
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	15
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	16
แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร	16
แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	39
ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานอัยการสูงสุด	62
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	84
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	90
รูปแบบการศึกษา	90
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	91
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	92
การเก็บรวบรวมข้อมูล	100
การวิเคราะห์ข้อมูล	101

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	105
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล	105
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของ การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการ ของสำนักงานอัยการสูงสุด	109
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มี ความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร ทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด	120
ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน	134
ตอนที่ 5 การวิเคราะห์สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทาง พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการ ของสำนักงานอัยการสูงสุด	138
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	145
สรุปการศึกษา	145
อภิปรายผล	166
ข้อเสนอแนะ	173
บรรณานุกรม	175
ภาคผนวก	180
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ	181
ข แบบสอบถาม	183
ประวัติผู้ศึกษา	197

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาของข้าราชการธุรการ ประเภทตำแหน่งวิชาการ และประเภทตำแหน่งทั่วไป สังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด.....	92
ตารางที่ 3.2 โครงสร้างแบบสอบถาม.....	94
ตารางที่ 3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	99
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ.....	106
ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุ.....	106
ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล ด้านการศึกษา.....	107
ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล ด้านตำแหน่ง.....	107
ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล ด้านระยะเวลาการทำงาน.....	108
ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล ด้านรายได้.....	108
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของ การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงาน อัยการสูงสุด ในภาพรวม.....	110
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของ การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงาน อัยการสูงสุด ในมิติที่ 1 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์.....	111
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของ การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงาน อัยการสูงสุด ในมิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	113
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของ การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงาน อัยการสูงสุด ในมิติที่ 3 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	114
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของ การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงาน อัยการสูงสุด ในมิติที่ 4 ด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล.....	116

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ในมิติที่ 5 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน.....	118
ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และการจัดลำดับเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในภาพรวม.....	120
ตารางที่ 4.14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy).....	123
ตารางที่ 4.15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure).....	124
ตารางที่ 4.16	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้านระบบองค์กร (System).....	125
ตารางที่ 4.17	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้านรูปแบบการนำองค์กร (Style).....	126
ตารางที่ 4.18	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้านบุคลากร (Staff).....	127
ตารางที่ 4.19	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้านทักษะ (Skill).....	128
ตารางที่ 4.20	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Shared Values).....	130
ตารางที่ 4.21	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ด้านการเมือง (Politics).....	132
ตารางที่ 4.22	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ด้านสภาพเศรษฐกิจ (Economy).....	132

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ด้านสภาพสังคม (Society).....	133
ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ด้านเทคโนโลยี (Technology).....	134
ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์การทดสอบค่าความสัมพันธ์ (Correlation) เพื่อทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะ การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ในภาพรวม.....	136
ตารางที่ 4.26 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	138
ตารางที่ 4.27 จำนวนและร้อยละของผู้เสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนา สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ในภาพรวม.....	139
ตารางที่ 4.28 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะ การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร.....	139
ตารางที่ 4.29 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะ การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร.....	141
ตารางที่ 4.30 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนา สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด.....	142
ตารางที่ 5.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล.....	149
ตารางที่ 5.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะ การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ในภาพรวม.....	150
ตารางที่ 5.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์ กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการ ของสำนักงานอัยการสูงสุด ในภาพรวม.....	153

สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 5.4	ผลการวิเคราะห์การทดสอบค่าความสัมพันธ์ (Correlation) เพื่อทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะ การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด.....	158
ตารางที่ 5.5	จำนวน และร้อยละของผู้เสนอแนะปัญหาและความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทาง ในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของ สำนักงานอัยการสูงสุด ในภาพรวม.....	162



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	6
ภาพที่ 2.1 บทบาทใหม่และความรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในราชการพลเรือน	55
ภาพที่ 2.2 มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	56
ภาพที่ 2.3 โครงสร้างหน่วยงาน สำนักงานอัยการสูงสุด	64
ภาพที่ 2.4 แผนที่ยุทธศาสตร์ สำนักงานอัยการสูงสุด.....	80



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจและสังคมในปี 2540 ทำให้รัฐบาลจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาโดยการเร่งปฏิรูประบบราชการ โดยหวังจะใช้เป็นกลไกที่จะช่วยให้สามารถฟื้นฟูฐานะของประเทศไทยให้พ้นจากภาวะวิกฤติและกลับคืนสู่ภาวะปกติ มีการประกาศใช้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ซึ่งถือเป็นมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐโดยตรง และเป็นแนวคิดให้เกิดการปฏิรูประบบราชการให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น ซึ่งต่อมาได้มีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะทำให้การบริหารราชการ (1) ให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน (2) ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ (3) ให้มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ (4) ให้มีการปรับลดขั้นตอนการปฏิบัติที่เกินความจำเป็น (5) ให้มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ (6) ให้ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างเหมาะสม และ (7) ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น องค์การภาครัฐต่างๆ จึงได้มุ่งความสำคัญไปที่การบริหาร “คน” เพราะเชื่อว่าการให้ความสำคัญในการบริหารทุนมนุษย์จะทำให้องค์การมีความเข้มแข็งพอที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถสนับสนุนขับเคลื่อนการพัฒนาขีดความสามารถในด้านต่างๆ ขององค์การได้ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยกำลังคนที่มีคุณภาพและมีศักยภาพสูงในจำนวนที่เหมาะสมกับภารกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงถือเป็นภารกิจที่สำคัญที่จะช่วยให้้องค์การสามารถใช้กำลังคนภาครัฐเป็นไปอย่างคุ้มค่า ประหยัด เสริมศักยภาพ ได้ประโยชน์สูงสุดอย่างเหมาะสมกับภารกิจ และเกิดความสมดุล องค์การจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่เป็นระบบและครอบคลุมทุกมิติในเชิงลึกอย่างชัดเจน

สำหรับแนวทางที่จะช่วยให้องค์การทราบได้ว่าจะใช้กำลังคนอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความคุ้มค่า ช่วยให้องค์การสามารถบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การนั้น คือการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล ตามหลักการของ Human Capital Scorecard ซึ่งเป็นการประเมินระบบ โครงสร้างการบริหาร ทรัพยากรบุคคลทั้งหมด (Human Resource Architecture) ที่เน้นความเชื่อมโยงของบุคคล ผู้ปฏิบัติงาน (People) ยุทธศาสตร์การบริหาร (Strategy) และผลการปฏิบัติงาน (Performance) ขององค์การ การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) จึงเป็นเครื่องมือ สำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและ เพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์การให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์การ โดย เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2547 คณะอนุกรรมการสามัญในคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ.ก.พ.) วิสามัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีมติเห็นชอบต่อหลักการ องค์ประกอบ และวิธีการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ โดยใช้ชื่อเป็น ภาษาไทยว่า “การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล” แทนความหมายของ “HR Scorecard” (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2549: 3)

ด้วยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 255 ได้กำหนดให้ องค์การอัยการเป็นองค์กรอื่นตามรัฐธรรมนูญ และตามพระราชบัญญัติองค์กรอัยการและพนักงาน อัยการ พ.ศ. 2553 มาตรา 7 กำหนดให้สำนักงานอัยการสูงสุดเป็นส่วนราชการที่มีอิสระในการ บริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่น และเป็นนิติบุคคล โดยมีอัยการสูงสุดเป็น ผู้บังคับบัญชาและเป็นผู้แทนนิติบุคคล ทำให้ไม่อยู่ภายใต้บทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติระเบียบ บริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และไม่ต้องประเมินผลการปฏิบัติราชการกับสำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) อีกต่อไป (คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558, 2558: 1) แต่อย่างไรก็ตาม สำนักงานอัยการสูงสุดยังคงมีพันธกิจ ใน การเป็นกลไกที่สำคัญในกระบวนการยุติธรรม และต้องดำเนินงานเช่นเดียวกับหน่วยงานของรัฐใน ฝ่ายบริหาร การพัฒนาระบบงาน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของ ข้าราชการฝ่ายอัยการควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารราชการ แผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ โดยได้มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและประเมินผลการ ปฏิบัติราชการเพื่อแสดงผลสำเร็จของการปฏิบัติราชการ และนำผลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุง การดำเนินงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ด้านการบริหารงานบุคคลของสำนักงานอัยการสูงสุด พระราชบัญญัติองค์กรอัยการ และพนักงานอัยการ พ.ศ. 2553 ได้บัญญัติให้สำนักงานอัยการสูงสุดนำระเบียบข้าราชการ พลเรือน ในส่วนที่เกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนสามัญมาใช้บังคับโดยอนุโลม โดยที่สำนักงานอัยการสูงสุดมี แนวคิดว่าบุคลากรทุกคนเป็นทุน สามารถส่งเสริมและสร้างมูลค่าเพิ่มได้ สำนักงานอัยการสูงสุดจึง ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคล โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาสมรรถนะการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ขององค์กร และดำเนินการตามแนวทางการบริหารทรัพยากร บุคคลภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ที่ได้กระจายอำนาจให้ส่วน ราชการสามารถดำเนินการได้เอง อันจะนำไปสู่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร และพร้อม รับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเน้นให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานอัยการสูงสุดเพื่อนำพาสำนักงานอัยการสูงสุดเข้าสู่วิสัยทัศน์ โดยยึดกรอบมาตรฐานความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนดไว้ทั้ง 5 มิติ เป็นเกณฑ์ อันได้แก่ 1. ความ สอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ 2. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล 3. ประสิทธิภาพของการ บริหารทรัพยากรบุคคล 4. ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ 5. คุณภาพชีวิต และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ถึงแม้ว่า สำนักงานอัยการสูงสุดจะได้มีการจัดทำแผนงานการบริหารทรัพยากรบุคคล ในด้านต่างๆ ไว้แล้วก็ตาม แต่กระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานยังคงมี ปัญหาอยู่พอสมควร โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านอัตรากำลัง และการพัฒนา บุคลากรที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสมกับปริมาณงานและภารกิจของหน่วยงาน ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของ การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านธรรมาภิบาลของสำนักงานอัยการสูงสุด เพื่อเป็น การประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์ต่อสถานภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ องค์กรตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุง และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานอัยการสูงสุด อันจะนำไปสู่การจัดทำแผนกลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต่อไป

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

ในการศึกษารั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาไว้ 3 ประการ ดังนี้

2.1 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

2.2 เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดให้มีผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานที่สูงขึ้น

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

ในการศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้

3.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

3.1.1 **ปัจจัยส่วนบุคคล** ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน รายได้ต่อเดือน

3.1.2 **ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร** ได้แก่ ยุทธศาสตร์ (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบองค์กร (System) รูปแบบการนำองค์กร (Style) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) และวัฒนธรรมองค์กร (Shared Value) ซึ่งนำมาจากแนวคิดหลักการบริหารของ แมคคินซี (McKinsey 7S Framework) สาเหตุที่ใช้แนวคิดนี้เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ใช้จริงในระบบการบริหารโดยทั่วไปไม่ว่าจะเป็นในภาครัฐหรือเอกชน ซึ่งคาดว่าแนวคิดดังกล่าวอาจเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

3.1.3 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ การเมือง (Politics) สภาพเศรษฐกิจ (Economy) สภาพสังคม (Society) และเทคโนโลยี (Technology) ซึ่งนำมาจากแนวคิดตัวแบบ PEST Analysis สาเหตุที่ใช้แนวคิดนี้เนื่องจากมีความเป็นสากล และคาดว่าแนวคิดดังกล่าวจะมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด โดยได้นำแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ที่ได้กำหนดมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ไว้ 5 มิติ ประกอบด้วย

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

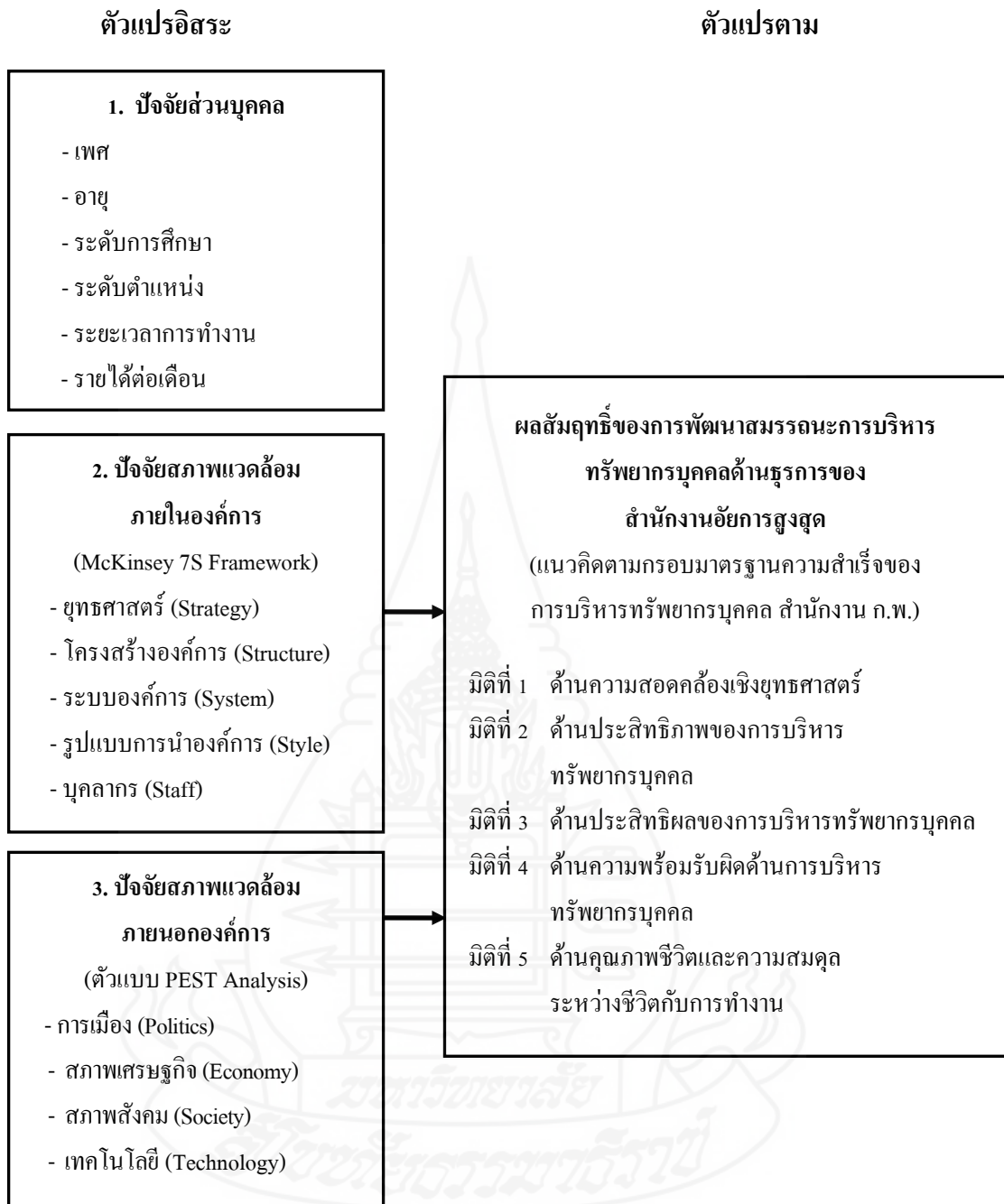
มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ซึ่งผู้ศึกษาขอเสนอกรอบแนวคิดในการศึกษาเป็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังภาพที่ 1.1





ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. สมมติฐานการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ผู้ศึกษาได้ตั้งสมมติฐานการศึกษาไว้ ดังนี้

4.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

4.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

5. ขอบเขตของการศึกษา

ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาเรื่อง ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ประกอบด้วย

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด โดยแบ่งเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ ยุทธศาสตร์ (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบองค์กร (System) รูปแบบการนำองค์กร (Style) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) วัฒนธรรมองค์กร (Shared Value) และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ การเมือง (Politics) สภาพเศรษฐกิจ (Economy) สภาพสังคม (Society) เทคโนโลยี (Technology) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ประกอบด้วย มิติที่ 1 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 3 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 4 ด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 5 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

5.2 ขอบเขตด้านพื้นที่การศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะหน่วยงานในสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุดที่อยู่ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 36 หน่วยงาน ได้แก่

- 1) สำนักงานกิจการและโครงการในพระดำริพระเจ้าหลานเธอ พระองค์เจ้าพัชรกิติยาภา
- 2) สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการ
- 3) สำนักงานคณะกรรมการอัยการ
- 4) สำนักงานต่างประเทศ
- 5) สำนักงานที่ปรึกษาอัยการ
- 6) สำนักงานนโยบาย ยุทธศาสตร์ และงบประมาณ
- 7) สำนักงานวิชาการ
- 8) สำนักงานคดีกิจการอัยการสูงสุด
- 9) สำนักงานคดีทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศ
- 10) สำนักงานคดีพิเศษ
- 11) สำนักงานคดีอาญา
- 12) สำนักงานคดีเยาวชนและครอบครัว
- 13) สำนักงานคดีศาลแขวง
- 14) สำนักงานคดีเศรษฐกิจและทรัพยากร
- 15) สำนักงานคดีอัยการสูงสุด
- 16) สำนักงานคดีอาญา
- 17) สำนักงานคดีอาญากรุงเทพใต้
- 18) สำนักงานคดีอาญาธนบุรี
- 19) สำนักงานการบังคับคดี
- 20) สำนักงานการยุติการดำเนินคดีแพ่งและอนุญาโตตุลาการ
- 21) สำนักงานคดีแพ่ง
- 22) สำนักงานคดีแพ่งกรุงเทพใต้
- 23) สำนักงานคดีแพ่งธนบุรี
- 24) สำนักงานคดีภาษีอากร
- 25) สำนักงานคดีล้มละลาย

- 26) สำนักงานคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน
- 27) สำนักงานคดีปกครอง
- 28) สำนักงานคดีแรงงาน
- 29) สำนักงานคดีศาลสูง
- 30) สำนักงานการสอบสวน
- 31) สำนักงานชี้ขาดคดีอัยการสูงสุด
- 32) สำนักงานคดีปราบปรามการทุจริต
- 33) สำนักงานคดีคุ้มครองผู้บริโภค
- 34) สำนักงานบริหารกิจการสำนักงานอัยการสูงสุด
- 35) สำนักงานตรวจสอบภายใน
- 36) สำนักงานพัฒนาระบบบริหาร

5.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

5.3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน และรายได้ต่อเดือน
- 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ (Strategy) โครงสร้างองค์การ (Structure) ระบบองค์การ (System) รูปแบบการนำองค์การ (Style) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) และวัฒนธรรมองค์การ (Shared Value)
- 3) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ใช้ตัวแบบ PEST Model ประกอบด้วย การเมือง (Politics) สภาพเศรษฐกิจ (Economy) สภาพสังคม (Society) และเทคโนโลยี (Technology)

5.3.2 **ตัวแปรตาม** ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธรรมาภิบาลของสำนักงานอัยการสูงสุด ใน 5 มิติ คือ มิติที่ 1 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 3 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 4 ด้านความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 5 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

5.4 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.4.1 **ประชากร** คือ ข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุดที่ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด (พื้นที่กรุงเทพมหานคร) จำนวน 920 คน

5.4.2 **กลุ่มตัวอย่าง** ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเพื่อทำการศึกษา ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการเก็บข้อมูลแบบสำรวจโดยการตอบแบบสอบถาม เป็นกลุ่มตัวแทนของประชากรที่เป็นข้าราชการธุรการประเภทตำแหน่งทั่วไปและประเภทตำแหน่งวิชาการของสำนักงานอัยการสูงสุดที่ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด จำนวน 920 คน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณการหาประชากรกลุ่มตัวอย่างของ ทาโร ยามานะ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และขนาดความคลาดเคลื่อน 0.05 จะได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 279 คน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นเชิงอย่างเป็นสัดส่วนเพื่อหาจำนวนที่เหมาะสมของข้าราชการธุรการประเภทตำแหน่งทั่วไปและประเภทตำแหน่งวิชาการ

5.5 ขอบเขตด้านการวิเคราะห์ข้อมูล

5.5.1 **การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ** แบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ

1) **การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics)** ได้แก่ (1) การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในแบบสอบถามส่วนที่ 1 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) (2) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดแบบสอบถามส่วนที่ 2 ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบองค์กร (System) รูปแบบการนำองค์กร (Style) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) และวัฒนธรรมองค์กร (Shared Value) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประกอบด้วย การเมือง (Politics) สภาพเศรษฐกิจ (Economy) สังคม (Society) และเทคโนโลยี (Technology) และการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อระดับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด แบบสอบถามส่วนที่ 3 ซึ่งได้แก่ มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และมิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน (*Inferential Statistics*) ได้แก่ (1) การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล สายงานธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

5.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่

การสรุปประเด็นจากแบบสอบถามส่วนที่ 4 ซึ่งเป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด ใช้การนำเสนอข้อมูลในลักษณะของการพรรณนาบรรยาย โดยจัดกลุ่มข้อความที่มีความเกี่ยวข้องกันตามตัวแปรที่ศึกษา และนำค่าสถิติ อันได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.6 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด เริ่มตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2559 ถึง เดือนมกราคม 2560 รวมระยะเวลา 12 เดือน ใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2559 ถึงวันที่ 31 ตุลาคม 2559 รวมระยะเวลา 2 เดือน

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญสำหรับการศึกษาค้างนี้ ได้แก่

6.1 ข้าราชการธุรการ หมายถึง ข้าราชการสายงานธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งมีใช้ข้าราชการอัยการ

6.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง สถานการณ์หรือองค์ประกอบแวดล้อมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กร ประกอบด้วย

6.2.1 ยุทธศาสตร์ (Strategy) หมายถึง นโยบายหรือแผนการดำเนินงานที่แสดงให้เห็นถึงทิศทางดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ ซึ่งองค์กรจัดทำขึ้นเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายและนโยบายหลักขององค์กร

6.2.2 โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง สิ่งที่ต้องการกำหนดขึ้นในรูปของโครงสร้างอัตรากำลัง สายการบังคับบัญชาการ และจัดแบ่งหน่วยงานตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กรและการโยกย้ายบุคลากรเพื่อการเรียนรู้ และการแบ่งงานตามลำดับสายการบังคับบัญชา

6.2.3 ระบบองค์การ (System) หมายถึง กระบวนการ ขั้นตอน แนวทางในการปฏิบัติงาน และความพร้อมในการสนับสนุนทรัพยากรทางด้านต่างๆ ขององค์การ ได้แก่ บุคลากรงบประมาณ ข้อมูลสารสนเทศและความรู้ วัสดุอุปกรณ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วง รวมถึงการมีระบบการบริหารแผนการพัฒนามูลฐานด้านบุคลากรอย่างเสมอภาค เท่าเทียม ยุติธรรม

6.2.4 รูปแบบการนำองค์การ (Style) หมายถึง รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารองค์การ ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้จากภาวะผู้นำและการแสดงออกถึงความสามารถที่จะกระตุ้นจูงใจ ให้บุคลากรปฏิบัติงานไปได้ด้วยดีสำเร็จตามภารกิจและบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ โดยแสดงในรูปของทัศนคติและการปฏิบัติที่เหมาะสมกับการกระจายอำนาจ และการแสดงออกถึงความมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา

6.2.5 บุคลากร (Staff) หมายถึง คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในองค์การที่ต้องมีระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถสำหรับตำแหน่งที่ต้องการปฏิบัติงาน โดยที่องค์การจะต้องมีแผนการฝึกอบรมและการพัฒนาตามความต้องการและจำเป็น ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถรับรู้และทราบถึงแผนการพัฒนาศมรรถนะอย่างชัดเจน ต่อเนื่อง

6.2.6 ทักษะ (Skill) หมายถึง คุณลักษณะของบุคลากรที่แสดงออกให้เห็นถึงพฤติกรรมว่าเป็นผู้มีความมุ่งหวังความสำเร็จในหน้าที่การทำงานของตน การมีความรอบรู้และสามารถเรียนรู้งานได้เป็นอย่างดี การมีบริการที่ดี ซึ่งเป็นการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ การมีคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งเป็นการดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมตามกฎหมาย จารีตประเพณี และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ การสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้เป็นอย่างดี การมีทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และการมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

6.2.7 วัฒนธรรมองค์การ (Share Values) หมายถึง สิ่งซึ่งเกิดจาก ความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ และความรู้สึกร่วมกันของบุคลากรที่ต้องยึดถือและปฏิบัติร่วมกันทั้งองค์การ ซึ่งมีส่วนผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จและมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ ซึ่งสำนักงานอัยการสูงสุดได้กำหนดไว้ ได้แก่ 1) **มีคุณธรรม** คือ การปฏิบัติหน้าที่และครองตนของข้าราชการฝ่ายอัยการต้องยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และมีจรรยาบรรณอย่างแท้จริง มีความซื่อสัตย์สุจริต ให้ความเสมอภาคและความเที่ยงธรรมเป็นกลาง พร้อมทั้งเคารพและให้เกียรติต่อผู้รับบริการและบุคลากรในองค์การ 2) **ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี** คือ ผู้นำทุกระดับต้องมีภาวะผู้นำ กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง รับผิดชอบ เสียสละ และสามารถให้คำปรึกษาเสนอแนะ ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเป็นธรรม ส่งเสริมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งดำรงตนอยู่ในศีลธรรมอันดี 3) **ความร่วมมือร่วมใจ** คือ มุ่งมั่นและสำนึกในความรับผิดชอบร่วมกันอย่างจริงจังและจริงใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในงาน

อย่างมีประสิทธิภาพ มีการทำงานเป็นทีม เปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ให้เกียรติและให้เกียรติซึ่งกันและกัน พร้อมในการร่วมทุกข์ร่วมสุข และเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี เพื่อการทำงานอย่างมีความสุข 4) *ใฝ่รู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง* คือ ข้าราชการฝ่ายอัยการจะต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการปฏิบัติงานบนพื้นฐานทางวิชาการที่ทันสมัย และมีมาตรฐานอย่างมืออาชีพ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ร่วมสรรค์สร้างความคิดและนวัตกรรมอันก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในงาน เพื่อสร้างคุณประโยชน์ให้กับสังคมและประเทศชาติ 5) *มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ* คือ ข้าราชการฝ่ายอัยการปฏิบัติงานโดยยึดมั่นตามภารกิจขององค์กรด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเท มีความรวดเร็วและถูกต้องในงาน มุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนาและเพิ่มผลงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและได้รับศรัทธาจากผู้รับบริการและประชาชน

6.3 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร หมายถึง สถานการณ์หรือองค์ประกอบแวดล้อมที่อยู่ภายนอกองค์กรซึ่งอาจส่งผลต่อการดำเนินการภายในองค์กร ประกอบด้วย

6.3.1 การเมือง (Politics) หมายถึง นโยบายการบริหารประเทศของรัฐบาล เสถียรภาพทางการเมือง และกฎระเบียบ ข้อบังคับทางกฎหมาย

6.3.2 สภาพเศรษฐกิจ (Economy) หมายถึง ระบบเศรษฐกิจทั้งในประเทศและนอกประเทศ ซึ่งได้แก่ อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ และภาวะการจ้างงานและค่าแรง

6.3.3 สังคม (Society) หมายถึง องค์ประกอบของโครงสร้างทางสังคม ซึ่งได้แก่ คุณภาพชีวิตของคนในสังคม การรับรู้ข่าวสารของประชาชน ค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมของคนในสังคม

6.3.4 เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเครื่องมือเครื่องใช้ และการให้บริการข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วย ระบบการสื่อสารและโทรคมนาคม ความรู้ และวิทยาการด้านเทคโนโลยี

6.4 ผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการ หมายถึง ผลสำเร็จของความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงาน ก.พ. จำนวน 5 ด้าน ได้แก่

6.4.1 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจขององค์กร มีการวางแผนและบริหารกำลังคน มีการบริหารกำลังคนที่มีทักษะและสมรรถนะสูงเพื่อให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้เพื่อการสืบทอดของตำแหน่งบริหาร

6.4.2 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การมีกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้องและทันเวลา มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้อง และนำมาใช้ประกอบการการตัดสินใจได้ มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลเหมาะสมสะท้อนให้เห็นถึงผลผลิตและความคุ้มค่า และมีการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล

6.4.3 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง มีการรักษาไว้ซึ่งข้าราชการที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย บุคลากรมีความพึงพอใจต่อนโยบายและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบการบริหารผลงานมีความสอดคล้องกับแผนการพัฒนามูลฐาน มีระบบและวิธีการประเมินผลที่จำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลกับผลงานของทีมหรือความสำเร็จขององค์กร และมีความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

6.4.4 ด้านความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง มีการดำเนินการทางวินัยบนหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักมนุษยธรรม เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แนวทาง วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ สร้างความโปร่งใสของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลและความพร้อมให้มีการตรวจสอบโดยสามารถเปิดเผยและจัดช่องทางให้บุคลากรสามารถสอบถาม รับฟังคำชี้แจง ร้องเรียน ร้องทุกข์เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ ขั้นตอน กระบวนการ ระยะเวลาการดำเนินการ และผลการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรได้

6.4.5 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่บุคลากรขององค์กรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งได้แก่ 1) การจัดวางโครงสร้างและระบบการทำงานที่เอื้อประโยชน์ให้บุคลากรสามารถทำงานด้วยความร่วมมือ ประสาน และส่งมอบงานอย่างราบรื่น 2) มีการจัดสวัสดิการ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนดอย่างเหมาะสม โดยมีการทบทวนปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการและสภาพขององค์กร 3) มีการจัดการด้านความปลอดภัยของสถานที่ทำงานให้สอดคล้องกับการปฏิบัติการกิจ 4) มีการดำเนินการด้านเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ เพื่อบรรเทาและแก้ไขความเดือดร้อน บริหารความขัดแย้ง และทำการบริหารแบบมีส่วนร่วมต่างๆ

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ผู้ศึกษาคาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ในทางวิชาการและในทางปฏิบัติ ดังนี้

7.1 ประโยชน์ในทางวิชาการ คือ ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานภาครัฐ อันจะช่วยพัฒนาความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับนิสิต นักศึกษา และผู้สนใจทั่วไป รวมถึงสถาบันการศึกษาต่างๆ สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการเรียนการสอน และนำไปศึกษาต่อไป

7.2 ประโยชน์ในทางปฏิบัติ

7.2.1 สำนักงานอัยการสูงสุด สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ไปปรับใช้เป็นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

7.2.2 ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารองค์การที่สอดคล้องกับแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์การต่อไป

7.2.3 สามารถใช้เป็นพื้นฐานหรือทางเลือกในการดำเนินโครงการ/กิจกรรมแผนงาน เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด” ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร
2. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. ข้อมูลทั่วไปสำนักงานอัยการสูงสุด
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร

1.1 ความหมายสภาพแวดล้อมขององค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยกล่าวถึงความสำคัญและความหมายของสภาพแวดล้อมไว้ ดังนี้

ทิพย์วรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547: 123) ได้ให้ความหมายว่า สภาพแวดล้อมขององค์กร หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ล้อมรอบองค์กรและสามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานและการเข้าถึงทรัพยากรที่หายาก ได้แก่ วัตถุดิบ คนงานที่มีความเชี่ยวชาญ ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการปรับปรุงเทคโนโลยี การสนับสนุนจากลูกค้าและผู้มีส่วนร่วม สถาบันการเงิน และคู่แข่ง เป็นต้น

พิทยา บวรวัฒนา (2541: 115 อ้างถึงใน อุมพร มังคละศิริ, 2555: 8) กล่าวไว้ว่า แต่ละองค์กรจะเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันและเป็นสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรนั้นได้กำหนดอาณาเขต (Domain) ในการดำเนินกิจกรรมที่มีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในองค์กรไว้อย่างไร การกำหนดอาณาเขตดังกล่าวถือว่าเป็นการกำหนดขอบเขตเฉพาะ (Niche) ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดว่าการที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการนั้น องค์กรจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ และต้องพึ่งพาอาศัยสภาพแวดล้อมใบบ้าง

โดยทั่วไปสภาพแวดล้อมในองค์กรแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) และสภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน (Specific or Task Environment)

สตีเฟน พี โรบบินส์ (Stephen P. Robbins) (1990: 208 อ้างถึงใน อูมาพร มังคะศิริ, 2555: 7) ให้ความหมายของ สภาพแวดล้อมองค์กร หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ภายนอกอาณาเขตขององค์กร แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ สภาพแวดล้อมทั่วไป ประกอบด้วย ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สภาพการเมือง ลักษณะทางสังคม กฎหมาย และวัฒนธรรม เป็นต้น ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งเป็นผลกระทบที่ไม่มีผลโดยตรงกับการดำเนินงานขององค์กร ในขณะที่สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงานหรือสภาพแวดล้อมเฉพาะขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ลูกค้า ผู้จัดหาปัจจัยนำเข้า คู่แข่งขัน สหภาพแรงงาน สมาคมวิชาชีพ สมาคมการค้า และกลุ่มผลประโยชน์ เป็นต้น เป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงาน ความสามารถ และความสำเร็จขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น การกำหนดอาณาเขต (Domain) และขอบเขตเฉพาะ (Niche) ในการมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมไว้อย่างไรจึงถือว่าองค์กรได้กำหนดสภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงานที่องค์กรจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยไปในตัว การเปลี่ยนอาณาเขต (Domain) และขอบเขตเฉพาะ (Niche) ขององค์กรย่อมเป็นการเปลี่ยนสภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงานขององค์กรนั้น โดยปริยาย

จากความหมายของสภาพแวดล้อมที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมขององค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่มีปัจจัยภายใน ได้แก่ องค์ประกอบของระบบต่างๆ ภายในองค์กร เข้ามาเกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ความสามารถ และความสำเร็จขององค์กร โดยตรง และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งมีปัจจัยอื่นๆ ที่อยู่โดยรอบองค์กร ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สภาพการเมือง ลักษณะทางสังคม กฎหมาย และวัฒนธรรม ที่เข้ามาเกี่ยวข้องและอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรหรือไม่ก็ได้

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการมีความเสถียรภาพมากยิ่งขึ้น องค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะ เป็นหน่วยงานภาครัฐหรือภาคธุรกิจจึงได้นำแนวทางของการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เข้ามาตรวจสอบขีดความสามารถขององค์กรว่ามีจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ และมีจุดอ่อนที่จะแก้ไขมากขึ้นเพียงใด โดยอาจนำตัวแบบ ตัวชี้วัด หรือกรอบแนวคิดมาปรับใช้ได้หลายหลาย

1.2 การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และการพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรในทุกๆ ด้าน เพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายในคือ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้าน โครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงาน และทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อจะได้เข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ขององค์กร สำหรับตัวแบบ ตัวชี้วัด หรือแนวคิดที่มักนำมาปรับใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ 7S Model ของบริษัทแมคคินซี (McKinsey) หรือกรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) หรือปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการประเมินผลภายในหน่วยงานที่มีตัวชี้วัดประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบองค์กร (System) รูปแบบการนำองค์กร (Style) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) และค่านิยมร่วม (Shared Value) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.2.1 ยุทธศาสตร์ (Strategy)

จากการศึกษาแนวคิดและความหมายของยุทธศาสตร์ (Strategy) พบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความไว้เหมือนและคล้ายคลึงกับคำว่า กลยุทธ์ ไว้ดังนี้

ชัยยศ สันติวงษ์ และคณะ (2546: 23) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ หรือยุทธวิธี คือคำๆ เดียวกันซึ่งหมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำอย่างไรที่จะไปถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2547: 862) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) คือแผนปฏิบัติการหลักที่ถูกนำมาใช้ทั้งในระยะกลางและระยะยาวขององค์กร มีความสอดคล้องกับภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objectives) หรืออาจหมายถึงการวางแผนรวมหรือวางแผนทั้งหมดสำหรับอนาคตขององค์กร ซึ่งมีรูปแบบความต่อเนื่อง เป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้ง หรือหมายถึงแผนการปฏิบัติการอธิบายถึงการจัดทรัพยากรและกิจกรรมอื่นๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายระยะยาว

ชลธิศ ชีระฐิติ (2548 อ้างถึงใน เนาวรัตน์ พุ่มจันทร์, 2551: 49) กล่าวว่า กลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ (Strategy) หมายถึง แบบแผนที่ชี้แนะองค์การและปัจเจกบุคคลในการปฏิบัติการในปัจจุบันและในอนาคต เป็นเครื่องมือทางความคิดและทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารในการบริหารงานองค์การภาครัฐ กลยุทธ์เป็นส่วนประกอบของแนวความคิด และการกระทำ ซึ่งกลยุทธ์ขององค์การ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างภาวะผู้นำ ดังนั้น กลยุทธ์จึงถือเป็นเครื่องมือ

พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2548: 20) ให้ความหมายไว้ว่า ยุทธศาสตร์ คือ สิ่งที่ต้องการทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยความสำเร็จของแต่ละองค์การนั้นย่อมแตกต่างกัน ซึ่งถ้าเป็นองค์การเอกชนความสำเร็จย่อมอยู่ที่ตัวเลขทางการเงิน แต่หากเป็นองค์การภาครัฐความสำเร็จย่อมอยู่ที่การบรรลุวิสัยทัศน์

สุวิชัย ศุภารานนท์ (2549: 78) ได้อธิบายว่า ยุทธศาสตร์โดยทั่วไปคือ แผนงาน แนวทาง หรือวิธีการที่จะนำองค์การไปสู่ผลที่สอดคล้องกับภารกิจและจุดมุ่งหมายรวมขององค์การ

จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ขององค์การมักจะมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์การ โดยแนวคิดของ Balanced Scorecard ซึ่งนำเสนอโดย Robert S. Kaplan and David P. Norton ที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

คำว่า วิสัยทัศน์ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Vision คือการฉายภาพระยะยาวในสิ่งที่ต้องการจะต้องเป็นหรือจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ (2548) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ไว้อีกนัยหนึ่งว่า “วิสัยทัศน์ เป็นการมองการณ์ไกลไปถึงผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรต้องการจะผลักดันให้เกิดขึ้นในระยะยาว” ซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรมักพิจารณาจากศักยภาพที่เป็นอยู่ โอกาส และสภาพแวดล้อมที่ในปัจจุบันและที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตขององค์กร สำหรับภารกิจ (Mission) หรือในภาครัฐนิยมเรียกว่า พันธกิจ คือการกำหนดภาระรับผิดชอบขององค์กรที่แสดงถึงภาระรับผิดชอบต่อผลงาน (Accountability for Results) ที่องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนด มักจะอยู่ในรูปของข้อความที่แสดงถึงเป้าประสงค์ขององค์กร โดยจะนำเป้าหมายหลักขององค์กรและปรัชญาขององค์กรมาเขียนเป็นพันธกิจขององค์กร

จากคำจำกัดความของคำว่า ยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ ดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ แบบแผนหรือแผนการดำเนินงานที่แสดงให้เห็นถึงทิศทาง การดำเนินการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทาง เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ถือเป็นเครื่องมือแสดง ถึงแนวคิดและทางปฏิบัติของผู้นำองค์กร โดยมีกลยุทธ์เป็นส่วนประกอบของแนวคิด และการกระทำ ซึ่งเป็นปฏิบัติการหลักที่ถูกนำมาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ต่อไป

1.2.2 โครงสร้างองค์กร (Structure)

นักวิชาการหลายท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับ โครงสร้างองค์กร (Structure) ที่คล้ายคลึง ดังนี้

นิวัต โชติวงษ์ (2544: 119) ได้กล่าวถึงโครงสร้างองค์กร (Structure) คือ รูปแบบของการจัดแบ่งกลุ่มงานอย่างเป็นระบบ และมีการกำหนดการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของ งานนั้นเข้าด้วยกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2547: 868) ได้ให้ความหมายของ โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การออกแบบความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรต่างๆ จากระบบการบริหาร

ติน ปรัชญพฤทธิ (2548: 378 อ้างถึงใน เนาวรัตน์ พุ่มจันทร์, 2551: 52) ได้กล่าวว่า โครงสร้าง (Structure) หมายถึง รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือส่วนย่อย ขององค์กรที่บ่งชี้ว่าใครรับผิดชอบอะไร

วิเชียร วิทยอดม (2548: 92-95 อ้างถึงใน เนาวรัตน์ พุ่มจันทร์, 2551: 52) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีโครงสร้างองค์กรสมัยใหม่มีพื้นฐานมาจากแนวคิดของ ฟาโยล (Fayol) เทเลอร์ (Taylor) กุลลิค (Gulick) และเวบบอร์ (Weber) ซึ่งมีแนวคิดที่คล้ายคลึงกัน คือ เน้นประสิทธิภาพ ขององค์กร เป็นหัวใจสำคัญของความมีเหตุผลในองค์กร และการมีเป้าหมาย ทฤษฎีโครงสร้าง องค์กรสมัยใหม่สร้างขึ้นเพื่อลดข้อจำกัดและปัญหาที่เกิดจากโครงสร้าง (Structure) และ กระบวนการทำงาน (Process) ภายในองค์กร ซึ่งทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่จะพิจารณาองค์กรใน ฐานะระบบเปิดที่ให้ความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม และทฤษฎีนี้จะวิเคราะห์องค์การในเชิงระบบ มุ่งสร้างประสิทธิภาพด้วยกลไกการทำงาน ด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ การวิเคราะห์กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Process) และปัจจัยนำออก (Outputs) ซึ่งจะ ทำให้มีการปรับปรุงรูปแบบการจัดองค์การภายในของแต่ละแห่งให้เหมาะสม นำไปสู่การเพิ่ม

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ดังนั้น การจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การจึงต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ขององค์การเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ดาฟท์ (Daft, 2003: 313 อ้างถึงใน พิชาย รัตนคิลก ณ ภูเก็ต, 2552: 140) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างองค์การไว้สามนัย คือ 1) หมายถึง กลุ่มของงานที่เป็นทางการซึ่งมอบหมายให้ปัจเจกบุคคลหรือฝ่ายเป็นผู้ดำเนินการ 2) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เป็นทางการประกอบด้วยสายของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจ จำนวนของระดับชั้นในการบังคับบัญชา และขอบเขตของการที่ควบคุม 3) หมายถึง การออกแบบระบบเพื่อเป็นหลักประกันของการประสานงานที่มีประสิทธิผลระหว่างเจ้าหน้าที่ในสายงานต่างๆ

จากความหมายของ โครงสร้างองค์การ (Structure) ดังที่ได้กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า คือรูปแบบการกำหนดความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การโดยมีการจัดแบ่งงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ต่างๆ อย่างเป็นระบบและมีความเชื่อมโยงกัน อันเป็นผลมาจากทางเลือกในการจัดการองค์การของกลุ่มผู้บริหารที่เกี่ยวกับวิธีการในการควบคุมบุคลากรและทรัพยากรขององค์การ

นิวัต โชติวงษ์ (2544) ได้กำหนดคุณลักษณะที่สำคัญของโครงสร้างองค์การ คือ

- 1) มีการจัดกลุ่มงาน / หน่วยงาน
- 2) มีการกำหนดงานและความรับผิดชอบให้กับแต่ละบุคคลและแต่ละหน่วยงาน
- 3) มีการจัดบุคลากรให้เป็นหน่วยงาน (Unit) หลายหน่วยงานรวมกันเป็นฝ่าย (Department) และเมื่อรวมกันก็จะกลายเป็นองค์การ (Organization)
- 4) กำหนดความสัมพันธ์ในแนวดิ่ง คือมีการกำหนดสายงานเป็นลำดับขั้นเพื่อประโยชน์ต่อการรายงานให้ตรงตามสายงานและจะได้ทราบว่าใครมีขอบเขตอำนาจแค่ไหน
- 5) กำหนดความสัมพันธ์ในแนวนอน คือมีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างกันของหน่วยงานในระดับเดียวกันหรือในหน่วยเดียวกัน เพื่อประโยชน์ต่อการประสานงานและการทำงานให้สอดคล้องกัน

ศิริอร ชันชหัตถ์ (2544: 25) ได้กล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญของโครงสร้าง
องค์กร ดังนี้

- 1) ภารกิจหน้าที่
- 2) การแบ่งงานกันทำ
- 3) สายการบังคับบัญชา
- 4) ช่วงการควบคุม
- 5) เอกภาพในการบังคับบัญชา

ในการจัดโครงสร้างขององค์กรภาครัฐมักเป็นการกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งปรากฏออกมาในรูปแบบภูมิขององค์กร (Organization chart) ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของตำแหน่งงานที่สำคัญๆ ระดับชั้นของการควบคุมและการบังคับบัญชา (hierarchy) ตลอดจนช่วงของการควบคุมสั่งการของตำแหน่งงานต่างๆ ในองค์กร โดยประเภทของการจัดโครงสร้างองค์กรภาครัฐจะมีลักษณะคล้ายกับการจัดองค์กรโดยทั่วไป ซึ่งจำแนกได้ 5 ประเภทหลัก คือ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2559: 1-28 อ้างถึงใน สนธญา ภูจำพล, 2554: 24)

- 1) โครงสร้างองค์กรแบบสายงานหลัก
- 2) โครงสร้างองค์กรแบบสายงานหลักและสายงานสนับสนุน
- 3) โครงสร้างองค์กรแบบตามหน้าที่
- 4) โครงสร้างองค์กรแบบคณะกรรมการ
- 5) โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์

หน้าที่ของโครงสร้างองค์กรมี 3 ประการที่สำคัญ ได้แก่ ประการแรก ทำหน้าที่ในการสร้างผลผลิตขององค์กร สามารถดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้เนื่องจากโครงสร้างองค์กรจะบอกถึงส่วนประกอบต่างๆ ขององค์กร และแสดงถึงหน้าที่ของส่วนประกอบแต่ละส่วนเหล่านั้น การจัดโครงสร้างที่ดีจึงทำให้การประสานงานระหว่างหน้าที่ของแต่ละส่วนเป็นไปเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น ประการที่สอง โครงสร้างจะทำหน้าที่ในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกขององค์กรที่มีความแตกต่างหลากหลายเข้าด้วยกัน โดยการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กร ขั้นตอนวิธีในการทำงาน ระเบียบที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งสมาชิกในองค์กรจะต้องประพฤติปฏิบัติเช่นเดียวกัน ทำให้สมาชิกขององค์กรมีพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนน้อยที่สุดและทำให้สมาชิกปฏิบัติตามมาตรฐานที่องค์กรต้องการได้ ประการที่สาม โครงสร้างองค์กร

ทำหน้าที่ในการกำหนดการใช้อำนาจการตัดสินใจในองค์กร เป็นการพิจารณาถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจหรือเครือข่ายของความสัมพันธ์เชิงอำนาจภายในองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงสายสัมพันธ์ของอำนาจในตำแหน่งต่างๆ (วันชัย มีชาติ, 2551: 3-44 อ้างถึงใน สนธญา ภูจำพล, 2554: 26-27)

ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร (2557: 80-82) ได้ให้ความหมายสำหรับปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้ออกแบบโครงสร้างองค์กรควรทำความเข้าใจไว้ดังนี้

1) ผังองค์กร (Organization Chart) เป็นการแสดงส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์กรให้เห็นในรูปผัง และแสดงลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา (chain of command)

2) สายการบังคับบัญชา (Chain of command) หมายถึง สายการสั่งการและรายงานผลการปฏิบัติงานตามลำดับชั้น ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงอำนาจในการสั่งการและเส้นทางการรายงานผล

3) อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง อำนาจในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ อย่างเป็นทางการ อำนาจหน้าที่เกิดจากกฎข้อบังคับขององค์กร ซึ่งจะขึ้นอยู่กับแต่ละหน้าที่ในองค์กร และลำดับชั้นในสายการบังคับบัญชาด้วย

4) หลักการมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of command) เป็นหลักการขั้นพื้นฐานที่ว่าผู้ปฏิบัติงานควรมีหัวหน้าคนเดียว เพื่อมิให้เกิดความสับสนในการรับคำสั่งและรายงานผล หรือการให้คำปรึกษาแนะนำต่างๆ

5) จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา (Span of control) หมายถึง ขอบเขตการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาของแต่ละตำแหน่งและแต่ละระดับ ซึ่งขอบเขตการควบคุมที่มีประสิทธิภาพของแต่ละระดับและแต่ละชนิดของงานอาจไม่เท่ากัน

6) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ภาระของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงานในการที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดขึ้น

7) การมอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบ (Delegation) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่สามารถมอบหมายได้ ซึ่งการมอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบไปยังระดับที่ต่ำกว่าในสายการบังคับบัญชาเป็นสิ่งที่จำเป็นมากในการบริหารองค์กร เนื่องจากบุคคลคนเดียวย่อมไม่สามารถทำทุกอย่างในเวลาเดียวกันได้ จึงจำเป็นต้องมอบความรับผิดชอบและอำนาจในงานแต่ละชนิดไปยังผู้อื่นในระดับรองลงไป

8) การกระจายอำนาจและการรวมอำนาจ (Centralization and decentralization) การที่ภารกิจขององค์กรมีขอบเขตกว้างขวางนั้น ทำให้ไม่เป็นการเหมาะสมที่อำนาจการตัดสินใจต่างๆ จะรวมอยู่ที่ศูนย์กลาง (centralization) เท่านั้น จึงต้องมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังระดับต่างๆ ตามความเหมาะสม

9) ฝ่ายปฏิบัติงาน (Line) หมายถึง พนักงานฝ่ายปฏิบัติการโดยตรงตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานที่จะมีผลเป็นรูปธรรมต่อเป้าหมายขององค์กร

10) ฝ่ายที่ปรึกษา (Staff) หมายถึง ฝ่ายที่เป็นด้านการให้คำปรึกษาซึ่งมิได้มีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการอันจะมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จ

11) การขยายความรับผิดชอบในงานระดับเดิม (Job enlargement) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการมอบหมายงานเพิ่มขึ้นแต่เป็นงานในระดับเดียวกับที่เคยทำมาก่อน

12) การขยายความรับผิดชอบงานในระดับสูงกว่าเดิม (Job enrichment) หมายถึง การมอบหมายงานในระดับที่สูงกว่าเดิมให้กับพนักงาน

จากแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร (Structure) ดังที่กล่าวมา ผู้ศึกษาสรุปความหมายของ โครงสร้างองค์กร (Structure) ในการศึกษาครั้งนี้ได้ว่า คือ การจัดสายการบังคับบัญชา และการจัดแบ่งหน่วยงานตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร ซึ่งเอื้อต่อการประสานงานและการตัดสินใจในการบริหารจัดการ

1.2.3 ระบบองค์การ (System)

จากการศึกษาพบว่า ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ระบบ และระบบองค์การ (System) ไว้ดังนี้

โกวัฒน์ เทสุนทร (2545 อ้างถึงใน ชนัญญู เพื่อกพรหม, 2555: 12) ให้ความหมายของ ระบบ หมายถึง กลุ่มขององค์ประกอบ (Set Elements) ที่ทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในตัวเองและสิ่งแวดล้อมโดยรอบ ระบบหนึ่ง ๆ ที่เป็นระบบย่อยจะบรรจุอยู่ในอีกระดับที่ใหญ่กว่า ซึ่งระบบแต่ละระบบไม่สามารถอยู่ตามลำพังได้ ระบบจะรักษาสสมดุลระหว่างระบบ (System Contain wholes within wholes)

นภาพร ชันชนภา (2548: 16) ได้กล่าวว่า ระบบ (Systems) คือ กลุ่มของส่วนต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและมีความเกี่ยวข้องกัน ในลักษณะที่ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อจะกระทำกิจกรรมให้สำเร็จผลตามที่ต้องการ

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551: 22) มีความเห็นว่า ระบบองค์การ เป็นระบบที่ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) ผลลัพธ์ (Output) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีลักษณะเป็นระบบที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อจะมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กันภายในระบบ และระหว่างสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

อธยา ปรีชาพานิช (2558: 2) กล่าวถึง ระบบ (System) หมายถึง กลุ่มของ องค์ประกอบหลายๆ องค์ประกอบที่ทำงานร่วมกันเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ภายในระบบอาจแบ่งได้เป็นระบบย่อย (Subsystem) อีกหลายระบบที่มีความสัมพันธ์กัน โดยแต่ละ ระบบย่อยจะมีวัตถุประสงค์ในการใช้งานที่แตกต่างกันและสามารถทำงานได้สมบูรณ์ในตัวเอง แต่ละระบบย่อยจะมีหน้าที่เฉพาะอย่างภายใต้ขอบเขตงานนั้นๆ และยังสามารถเชื่อมโยงไปยัง ระบบย่อยอื่นๆ ได้อีกด้วย

แมคคินซี (McKinsey) (อ้างถึงใน สนธญา ภูจำพล, 2554: 54) ได้กล่าวถึง ระบบการดำเนินงานขององค์กร (System) ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญ 7 ประการ ใ้ว่า หมายถึง ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ช่วยให้ องค์กรสามารถดำเนินไปได้ เช่น ระบบงบประมาณ ระบบบัญชี ระบบการฝึกอบรม ระบบการ ติดต่อสื่อสาร ระบบการบริหารทั่วไป

ชัยยุทธ ศิริสุทธิ (2545 อ้างถึงใน ชนัญญู เพื่อกพรหม, 2555: 16) ได้แบ่ง องค์ประกอบของระบบออกเป็น 3 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และ ผลผลิต (Output) และให้ความหมายขององค์ประกอบระบบว่า หมายถึง กระบวนการทำงานที่ช่วย เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

เมื่อพิจารณาจากความหมายและแนวคิดของระบบ (System) พบว่า หมายถึง กระบวนการ วิธีการ และลำดับขั้นการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการซึ่งมีขึ้นเพื่อ กระทำกิจกรรมให้ได้ผลสำเร็จตามที่องค์กรต้องการ โดยองค์ประกอบของระบบประกอบด้วย 1) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ได้แก่ คน เงิน ข้อมูล เครื่องมือ และวัตถุดิบที่ต้องใช้ผลิตสินค้าและบริการ ขององค์กร 2) กระบวนการ (Process) คือความสามารถในการจัดการ และเทคโนโลยีขององค์กร ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการแปรรูปจากวัตถุดิบเป็นผลผลิต 3) ผลลัพธ์ (Output) คือ สิ่งต่างๆ ที่เกิดมา จากการดำเนินงานขององค์กร เช่น สินค้า การบริการ กำไร ขาดทุน ความพึงพอใจ เป็นต้น และ 4) ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) คือ ข้อมูลที่เกิดจากการตอบรับจากสิ่งแวดล้อมซึ่งจะมีผลต่อวัตถุดิบ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาเห็นว่า ระบบองค์กร (System) คือ กระบวนการ ขั้นตอน แนวทางในการปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ จัดการขององค์กร

1.2.4 รูปแบบการนำองค์การ (Style)

ผู้นำ มีความสำคัญอย่างมากต่อความอยู่รอดหรือความก้าวหน้าของหน่วยงาน ซึ่งปัจจุบันได้มีการศึกษาถึงเรื่องของผู้นำกันอย่างกว้างขวาง ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับผู้นำ ดังนี้

ติน ปรัชญพฤทธิ์ (2546 อ้างถึงใน เนาวรัตน์ พุ่มจันทร์, 2551: 59) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง ผู้ที่สามารถชักนำกำลังของบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานจนเป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ และคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กิจกรรมของการเข้าไปมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

พิชาย รัตนคิดถ ก ภูเก็ต (2552: 172) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการใช้ความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำจะกระตุ้น โน้มน้าว จูงใจ ผู้ตามให้พยายามปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ชณรงค์ ภูณฑลบุตร (2557: 142-143) ได้ให้ความหมายของ ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทหรืออิทธิพลเหนือความคิดหรือการกระทำของผู้อื่นทั้งโดยทางตรงหรือทางอ้อม หรือโดยอำนาจตามระเบียบข้อบังคับขององค์การ หรือโดยอำนาจอย่างไม่เป็นทางการที่บุคคลมี

โดยที่ อำนาจ หมายถึง การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านใดด้านหนึ่ง และด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง และการที่บุคคลใดจะมีอิทธิพลทางความคิดหรือการกระทำเหนือบุคคลอื่นได้นั้น ย่อมมีปัจจัยสนับสนุน 5 ประการ คือ อำนาจในการให้สิ่งตอบแทน อำนาจในการลงโทษ อำนาจตามกฎหมายข้อบังคับ อำนาจอ้างอิง และอำนาจแห่งความรู้ความสามารถ

จากความหมายของคำว่า ผู้นำ (Leader) กับ ภาวะผู้นำ (Leadership) สรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) มักจะมุ่งประเด็นไปสู่ตัวบุคคลผู้มีบทบาทหรือมีอิทธิพลเหนือความคิดและการกระทำของบุคคลอื่น ทั้งนี้ โดยอาศัยอำนาจที่ตนมีอยู่ ส่วน ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำและการชักจูงใจให้กระทำตามเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายที่วางไว้ มักมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการของการใช้อำนาจหน้าที่ ซึ่งถือเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการบริหารจัดการ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำสามารถจำแนกออกเป็น 4 แนวทาง คือ

1) แนวทางคุณลักษณะ (Trait Approach) เป็นแนวทางที่เน้นการหาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำเพื่อเปรียบเทียบกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ

2) แนวทางพฤติกรรมนิยม (Behavior Approach) เป็นแนวทางที่จำแนกประเภทของผู้นำจากพฤติกรรมที่แสดงออกมา

3) แนวทางทวิปฏิสัมพันธ์ (Dyadic Approach) เป็นแนวทางที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

4) แนวทางสถานการณ์ (Contingency Approach) เป็นแนวทางที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของภาวะผู้นำกับลักษณะของสถานการณ์

ปัจจุบันมีนักวิชาการได้ให้ทัศนะที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำไว้ ดังนี้

แจ็ก เวลช์ (Jack Welch) (อ้างถึงใน ภาคภูมิ เกตุแก้ว, 2547: 6) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำที่เหมาะสมจากประสบการณ์การบริหารงานที่ประสบความสำเร็จของเขา ควรประกอบด้วย 4E ซึ่ง ได้แก่

Energy (Drive, Embraces Change) คือ ต้องเป็นผู้นำที่เต็มไปด้วยพลังแห่งความชื่นชอบการลงมือปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลง

Energize (Vision, Sparks Others) คือ ต้องเป็นผู้นำที่สร้างชีวิตชีวา จุดประกาย และกระตุ้นให้กับผู้ที่บังคับบัญชาให้สามารถผลิตผลงานออกมาได้

Edge (Strong Competitor, Makes Difficult Decisions) คือ ต้องมีจิตวิญญาณของการแข่งขัน รู้ถึงคุณค่าของความรวดเร็ว มีความมั่นใจ รู้จังหวะการรุกและรับ กล้าตัดสินใจในสถานการณ์ที่ลำบาก

Execute (Delivers Result, Consistent Performer) คือ มีความสม่ำเสมอในการสร้างผลงาน และมักจะผลิตผลงานไว้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด

จอห์น ซี. แม็กเวลล์ (John C. Maxwell) (อ้างถึงใน ภาคภูมิ เกตุแก้ว, 2547: 6-7) มองว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการกำหนดชะตาขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 ตำแหน่งหน้าที่ ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการเป็นผู้นำและต้องพัฒนาตนเอง โดยมีแนวทางการพัฒนาตนเองให้ผ่านระดับที่ 1 ได้แก่ ต้องรู้จักขอบเขตบุคคลที่เชิญมาให้ตนได้รับตำแหน่งผู้นำ และการสร้างรูปแบบการเป็นผู้นำของตัวเองด้วยการใช้คำถาม 3 ข้อ คือ เราเป็นคนแบบไหน ค่านิยมของเราเป็นอย่างไร และเราอยากเป็นผู้นำแบบไหน เช่น เน้นเรื่องศักยภาพและวิสัยทัศน์ เน้นเรื่องความสัมพันธ์กับลูกน้อง เป็นต้น

ระดับที่ 2 การยอมรับ เป็นระดับภาวะผู้นำที่เน้นเรื่องความสัมพันธ์ เป้าหมายของผู้ในระดับที่ 2 ไม่ใช่การรักษาตำแหน่งของตนเองไว้ แต่เป็นการทำความรู้จักและหาทางเข้าหากันของคน ดังนั้น หัวใจสำคัญของระดับนี้คือ การชื่นชมที่ทีมงานของตนเอง ซึ่งแนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อให้ผ่านระดับที่ 2 ได้แก่ ต้องเป็นผู้มีทัศนคติที่ดีต่อคนอื่น ทำความรู้จักและเข้าใจตนเอง เห็นคุณค่าของทีมงาน ยอมรับข้อดีและข้อเสียของบุคคลอื่น จงเป็นผู้ให้กำลังใจ เอาใจใส่และพูดคุยอย่างตรงไปตรงมา เป็นต้น

ระดับที่ 3 การสร้างผลงาน เป็นระดับภาวะผู้นำที่เน้นในเรื่องของผลงาน ซึ่งผู้นำในระดับนี้จะเป็นผู้เริ่มต้นในการสร้างการเปลี่ยนแปลง สามารถจัดการปัญหาต่างๆ และเผชิญอุปสรรคที่สลับซับซ้อนได้ แนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อให้ผ่านระดับที่ 3 ได้แก่ อยากรู้ได้ ทีมงานแบบใดต้องทำตัวแบบนั้น เข้าใจว่าทีมงานแต่ละคนทำการสร้างผลงาน ต้องเป็นผู้แสดงวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง เป็นผู้เริ่มต้นสร้างความเปลี่ยนแปลงและมองหาวิธีปรับปรุงทีมให้ดีขึ้น เป็นต้น

ระดับที่ 4 การพัฒนาคน เป็นระดับภาวะผู้นำที่เน้นการสร้างคน ผู้นำในระดับนี้จะนำตำแหน่งหน้าที่ ความสัมพันธ์ และความสามารถในการสร้างผลงานไปทุ่มเทช่วยเหลือทีมงานและพัฒนาผู้คนเหล่านี้ให้กลายเป็นผู้นำต่อไป แนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อให้ผ่านระดับที่ 4 ได้แก่ วางแผนการพัฒนาตนเองและพัฒนาผู้นำคนอื่น ๆ เลือกพัฒนากลุ่มคนที่เก่งที่สุดและทุ่มเทเวลาไปพัฒนาผู้นำที่มุ่งมั่นทุ่มเทในการสร้างกระบวนการพัฒนา โดยจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำคนอื่น โดยใช้รูปแบบที่แตกต่างกันไป ซึ่งจะต้องอาศัยความมั่นใจและความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังต้องสร้างกระบวนการและเสถียรภาพในการพัฒนาอีกด้วย เช่น เป็นพี่เลี้ยง ผสมผสานด้านอ่อนโยนและด้านหนักแน่น สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น เป็นผู้นำ เป็นแบบอย่าง เป็นพี่เลี้ยง ที่ใครๆ ก็เข้าหาได้ง่าย เป็นต้น

ระดับที่ 5 จุดสูงสุด เป็นระดับภาวะผู้นำที่เน้นความเคารพนับถือ ผู้นำในระดับนี้นอกจากจะต้องใช้ความพยายาม ทักษะ และความตั้งใจจริงแล้วยังต้องใช้ความสามารถสูงอีกด้วย ซึ่งผู้นำแบบนี้จะสร้างโอกาสในแบบที่ผู้นำคนอื่น ๆ ทำไม่ได้ และสร้างผลงานดีๆ ที่ตกทอดไปสู่รุ่นหลัง แนวทางการปฏิบัติตัวให้ดีที่สุดในระดับที่ 5 ได้แก่ การอ่อนน้อมถ่อมตนและยอมรับความรู้จากคนอื่น เน้นเรื่องที่ตนถนัดและมีความเชี่ยวชาญ สร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ สร้างและรักษาบรรยากาศที่ผู้นำจะได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทุ่มเทพัฒนาผู้นำที่ดีที่สุดในองค์กร เป็นต้น

ร็อบบินส์ และ คูลเลอร์ (Stephen P. Robbins & Mary Coulter, 2554: 242-244) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำไว้ 3 ประเภท คือ

1) Transformational-Transactional Leadership หมายถึง ผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ

(1) Transactional Leaders หมายถึง ผู้นำที่ชี้แนะ จูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติไปในแนวทางที่มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

(2) Transformational Leaders หมายถึง ผู้นำที่สามารถบันดาลใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวเองทั้งความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ต่างๆ และนำไปสู่การปฏิบัติที่ทำให้องค์การดีขึ้น ลักษณะและความสามารถของผู้นำในรูปแบบนี้ คือ มีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้มีความเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถเปลี่ยนความคิดความอ่านของผู้ใต้บังคับบัญชา กระตุ้นและคลายผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเททำงานได้มากเป็นพิเศษ เพิ่มและเสริมประสิทธิภาพผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนที่เหนือกว่าการเปลี่ยนแปลง

2) Charismatic-Visionary Leadership ผู้นำบารมี คือ ผู้นำที่มีความกระตือรือร้น มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีบุคลิกภาพและการกระทำที่มีอิทธิพลให้ปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ มีลักษณะ 5 ประการ คือ

- (1) มีวิสัยทัศน์
- (2) สามารถอธิบายหรือถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตน
- (3) กล้าเสี่ยงที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น
- (4) ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา
- (5) กล้าแสดงออกในลักษณะที่แตกต่างจากผู้อื่น

ลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์นั้นควรมีทักษะที่สำคัญ คือ ต้องสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ของตนให้ชัดเจนเป็นรูปธรรมสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ต้องสามารถจูงใจหรือกำหนดรูปแบบ วิธีการปฏิบัติให้ผู้บริหารและพนักงานตามวิสัยทัศน์ได้ และสามารถขยายหรือประยุกต์วิสัยทัศน์ให้ผู้บริหารฝ่ายต่างๆ ที่จะต้องเกี่ยวข้องในการปฏิบัติได้สานต่อได้

3) Team Leadership ผู้นำในทีม ควรมีบทบาทสำคัญ 4 ประการ คือ

- (1) ติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่างๆ
- (2) ช่วยแก้ไขปัญหา
- (3) เข้าจัดการแก้ไขเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในหมู่สมาชิกของทีม
- (4) ต้องมีบทบาทเป็นพี่เลี้ยงสอนงานสมาชิกในทีม

จากแนวคิดเกี่ยวกับ ผู้นำ และภาวะผู้นำ ดังกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่า เป็นกระบวนการของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในการนำองค์กรไปสู่ทิศทางหรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน และเป็นลักษณะหรือบทบาทโดยรวมของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารงานและต่อตัวผู้บริหารเอง

ผู้ศึกษาเห็นว่า รูปแบบการนำองค์กร (Style) ในการศึกษาครั้งนี้ คือรูปแบบการบริหารองค์กรซึ่งสะท้อนให้เห็นได้จากภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่แสดงออกถึงความสามารถในการกระตุ้น จูงใจ ให้บุคลากรปฏิบัติงานไปได้ด้วยดีสำเร็จตามภารกิจและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

1.2.5 บุคลากร (Staff)

บุคลากรหรือคน เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงานขององค์กร หน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลจึงเป็นการจัดเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นหน้าที่พื้นฐานของตนเอง ความพร้อมด้านทักษะการปฏิบัติงาน และความเข้าใจในสาระสำคัญขององค์กร โดยมีปริมาณที่เพียงพอและเหมาะสม เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณภาพมาช่วยขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2547: 8-17) มีความเห็นว่า องค์กรในภาคราชการควรมีการปรับเปลี่ยนบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเสียใหม่ คือ ควรจะเน้นที่บทบาททางการบริหารทรัพยากรบุคคลมากกว่าที่จะเน้นหน้าที่หรือกระบวนการ กล่าวคือ นักวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคลจะเน้นเรื่องความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ สิ่งที่จะอุทิศทุ่มเทให้องค์กร และความคาดหวัง มากกว่าวิธีการและเทคนิคทางการบริหารทรัพยากรบุคคลแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งบทบาทใหม่ทางการบริหารทรัพยากรบุคคลมี 4 บทบาทหลัก ได้แก่

- 1) การเป็นผู้ดูแลทุนมนุษย์ในองค์กร (Human Capital Steward) บทบาทในด้านนี้ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมและสะสม การใช้ การรักษา การเสริม และการฟื้นฟูความรู้ ทักษะ และความสามารถในองค์กร เพื่อให้้องค์กรอยู่รอดและเติบโตในเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ องค์กรจะต้องพัฒนาแหล่งสะสมความรู้จากบุคลากรของตนและผู้ปฏิบัติงานอิสระอื่นๆ และนักวิชาชีพบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องพัฒนาสมรรถนะและความมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นในหมู่บุคลากร โดยจะเน้นคนที่มีความรู้เป็นเลิศและนักคิดต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร

2) การเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Knowledge Facilitator) คือ บทบาทในการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร การแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงาน ระหว่างหน่วยงานทั่วตลอดทั้งองค์กรไปจนถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กับองค์กรอื่นหรือหน่วยงานภายนอก ที่เพิ่มเติมจากการจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน แต่เป็นเรื่องของการที่องค์กรเน้นการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรทั้งระบบได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปรับให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บทบาทสำคัญของนักวิชาชีพบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านนี้ประกอบด้วย การพัฒนาและบริหารระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ไปถึงขั้นการพัฒนาโปรแกรมสำเร็จรูปในการรวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้

3) การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) คือ บทบาทที่มีความเกี่ยวข้องกับกำหนดยุทธศาสตร์ นโยบาย โครงการ หรือทางปฏิบัติที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์กร กระตือรือร้นที่จะสร้าง ส่งเสริม และรักษาความสัมพันธ์ในด้านต่างๆ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม การจัดหาเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการที่จะเชื่อมโยงบุคลากรในองค์กรเข้าด้วยกัน การสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและผูกพันต่อเป้าหมายรวมในทิศทางเดียวกัน และการทำให้องค์กรได้รับความไว้วางใจทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เป็นต้น

4) การเป็นผู้เชี่ยวชาญในการใช้ทรัพยากรบุคคลให้ทันกับความต้องการ (Rapid Deployment Specialist) คือ บทบาทหน้าที่ทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะต้องพร้อมและมีความรวดเร็วในการจัดหาทรัพยากรบุคคล การจัดการ และการใช้รูปแบบการบริหารทุนมนุษย์เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์และพันธกิจด้วยแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่หลากหลาย

ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร (2557: 103) กล่าวว่า การดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีภารกิจหลายชนิด และมีขั้นตอนที่ต่อเนื่องกัน โดยแต่ละขั้นตอนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งสิ้น เนื่องจากเกี่ยวข้องกับบุคลากรภายใน ดังนั้นจึงควรทำความเข้าใจกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลและพิจารณาเป็นระบบโดยมีขั้นตอน ดังนี้

- 1) แผนขององค์กรและนโยบายทรัพยากรบุคคล
- 2) แผนทรัพยากรบุคคล
- 3) การสรรหาบุคลากร
- 4) การคัดเลือกบุคลากร

- 5) การอบรมและพัฒนา
- 6) การจัดการเรื่องผลตอบแทน
- 7) การประเมินผลการปฏิบัติการ

สรุปได้ว่า ในการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลควรจะต้องมีความเป็นนักวิชาชีพบริหารทรัพยากรบุคคล ในบทบาทสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านบุคลากร โดยที่การดำเนินการตาม กระบวนการจัดการด้านบุคคล ได้แก่ การวางแผนบุคลากร การสรรหาและการคัดเลือก การจ้าง รักษาและพัฒนาบุคลากร รวมถึงการให้บุคลากรพ้นจากงาน ถือเป็นภารกิจที่สำคัญในด้านของการ เป็นผู้เชี่ยวชาญในการใช้ทรัพยากรบุคคลให้ทันกับความต้องการขององค์การด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ บุคลากรขององค์การมีความพร้อมในหน้าที่พื้นฐานของตนเอง ความพร้อมด้านทักษะการ ปฏิบัติงาน และความเข้าใจในเป้าหมายแห่งความสำเร็จขององค์การที่จะมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกัน

สำหรับการศึกษารุ่นนี้ ผู้ศึกษาได้ให้ความหมายของ บุคลากร (Staff) ไว้ว่า คือ การจัดบุคคลเข้าทำงานขององค์การ โดยจะต้องมีการจัดสรรบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ตาม ความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงมีการพัฒนา คุณภาพบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้และความชำนาญมากยิ่งขึ้น

1.2.6 ทักษะ (Skills)

บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงกับที่องค์กรต้องการและมีลักษณะนิสัยพื้นฐาน ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ย่อมจะช่วยให้แผนการต่างๆ ขององค์กรลุล่วงไปได้เป็นอย่างดีเช่นกัน

ชนงกรณ์ กุณทลบุตร (2557: 107) กล่าวว่า คุณสมบัติส่วนบุคคลซึ่งจะต้อง เหมาะสมกับระดับการทำงานมีดังนี้

- 1) ทักษะทางด้านความคิด
- 2) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์
- 3) ทักษะทางด้านความรู้ในการทำงานเฉพาะด้าน

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2552 อธิบายว่า ทักษะ หมายถึง ความชำนาญ มาจากคำภาษาอังกฤษว่า skill นอกจากนี้อีกคำว่า ทักษะ (skill) ยังหมายถึง ความชำนาญ หรือความสามารถในการกระทำหรือการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นทักษะด้านร่างกาย สติปัญญา หรือสังคม ที่เกิดขึ้นจากการฝึกฝนหรือการกระทำบ่อยๆ ประกอบด้วย สมรรถนทักษะ (Hard skills) และจรณทักษะ [จะระนะ-] (Soft skills) บุคคลที่มี จรณทักษะ จะเป็นผู้ปฏิบัติงานได้ดี ส่วนบุคคลที่มีสมรรถนทักษะจะเป็นผู้ปฏิบัติงานได้เก่ง

สมรรถนทักษะ (Hard skills) หมายถึง ทักษะความสามารถในการทำงานที่ได้จากการเรียนรู้หรือการฝึกฝน มีลักษณะเป็นรูปธรรม มองเห็นได้ สัมผัสได้ วัดและประเมินผลได้ โดยใช้เกณฑ์และวิธีการประเมินโดยทั่วไป

จรรยา ทักษะ (Soft Skills) หมายถึง ทักษะที่เป็นลักษณะเฉพาะหรือคุณสมบัติเฉพาะของบุคคลในเรื่องปฏิภาณไหวพริบ ความฉลาด ความสามารถทางอารมณ์ หรือความมีคุณธรรม มีลักษณะเป็นนามธรรม จรรยา ทักษะ เป็นคุณสมบัติที่จะช่วยให้บุคคลสามารถดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น และสามารถทำงานได้เป็นอย่างดี (ศิริพร กาพกาญจน์, 2558: 14-15)

สรุปได้ว่า ทักษะ (Skills) คือ คุณสมบัติของบุคคลในด้านของความเชี่ยวชาญและความชำนาญในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน ทักษะถือเป็นขีดความสามารถของบุคลากรที่จะต้องมีการพัฒนาในหลายด้านทั้งทักษะด้าน

1.2.7 ค่านิยมร่วม (Shared values)

ค่านิยมร่วม (Shared values) เป็นเครื่องมือทางการบริหารและพัฒนาองค์การรูปแบบหนึ่ง ที่เป็นกรอบและวิธีปฏิบัติ นอกเหนือจากกฎ ระเบียบ ที่มีอยู่ในองค์การซึ่งมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของคนในองค์การ สะท้อนให้เห็นกระบวนการคิด การตัดสินใจ รวมถึงการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งมีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมร่วม (Shared values) ไว้ดังนี้

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552: 65) ให้ความหมายของ ค่านิยม ว่าหมายถึง สิ่งที่มีคุณค่าแล้วคนยอมรับไว้เป็นความเชื่อหรือรับไว้เป็นความรู้สึคนึกคิดของตนเอง ซึ่งเป็นความเชื่อที่ยาวนานและค่อนข้างถาวรในเรื่องที่สำคัญต่อคนคนนั้น และเป็นความเชื่อพื้นฐานของบุคคลหรือของคนในสังคมในเรื่องค่อนข้างกว้าง และเป็นนามธรรม

ศิริวรรณ เสรีรักษ์ และคณะ (2550: 269) กล่าวว่า ค่านิยม (Values) หมายถึง ความเชื่อมั่นพื้นฐานซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมของบุคคลหรือสังคม หรือความรู้สึกนิยมชมชอบหรือเห็นคุณค่าในบุคคล สิ่งของ หรือความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ประกอบด้วย ค่านิยมของบุคคล และค่านิยมของสังคม

อำนาจ วัดจินดา ได้กล่าวถึง ค่านิยมร่วม (Shared values) ในความหมายของ McKinney 7-S Framework คือ ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิถีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งรากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (2551 สืบค้นจาก <http://www.gracezone.org/index.php/management-article/81-in-search-of-excellence->)

เกษม พิพัฒน์เสรีธรรม ได้ให้ความหมายของ ค่านิยมร่วม (Shared values) ใน MCKINNEY 7 S ว่าคือสิ่งที่คนทั้งองค์กรยึดถือร่วมกัน มุ่งมั่นในสิ่งเดียวกัน ทำโดยไม่มีการบังคับ แต่เป็นวัฒนธรรมองค์กร วิถีปฏิบัติ ปรัชญาการทำงานที่ทุกคนยอมรับและทำตาม ค่านิยมร่วมเปรียบเสมือนหัวใจขององค์กรที่เชื่อมประสานองค์กรทั้งองค์กรเข้าด้วยกัน ร่วมเดินไปในทิศทางเดียวกันเพื่อความสำเร็จ (2556 สืบค้นจาก <http://marketeer.co.th/archives/14078>)

เมื่อพิจารณาความหมาย ค่านิยมร่วม (Shared values) ของอำนาจ วัดจินดา และเกษม พิพัฒน์เสรีธรรม จึงกล่าวได้ว่า ค่านิยมร่วม (Shared values) ของบุคลากรในองค์กรย่อมหมายถึง วัฒนธรรมองค์กร นั่นเอง ซึ่งในการบริหารสมัยใหม่ได้มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับทิศทางภารกิจขององค์กรมากยิ่งขึ้น เพื่อใช้เป็นสิ่งหล่อหลอมให้บุคลากรยึดถือเป็นแนวทางเดียวกัน โดยมีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ไว้ดังนี้

สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540 อ้างถึงใน พรหมทิภา นิลโสภณ, 2551: 25) ได้ให้ความหมายของ วัฒนธรรมองค์กร ว่าเป็นความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในองค์กรซึ่งสะท้อนให้เห็น โดยผ่านกระบวนการทำงานและการปฏิบัติตนของสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรสามารถมีอิทธิพลหล่อหลอมทัศนคติและพฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกในองค์กร และเป็น การรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรเกี่ยวกับค่านิยมที่องค์กรให้ความสำคัญ

พิทยา บวรวัฒนา (2541 อ้างถึงใน พรรณทิภา นิลโสภณ, 2551: 26) ให้ความหมายของ วัฒนธรรมองค์การ ว่าเป็นระบบความเข้าใจร่วมกัน (shared meaning) ระหว่างสมาชิกขององค์การว่าควรปฏิบัติอย่างไร และองค์การที่ดำเนินงานอยู่มีลักษณะอย่างไร ความเข้าใจร่วมกันนี้เป็นความเข้าใจที่วิวัฒนาการมาในระยะเวลาอันยาวนานและปรากฏออกมาในรูปของความเชื่อ (beliefs) สัญลักษณ์ (symbols) พิธีการ (rituals) นิทาน (myths) การเล่าเรื่อง และแนวทางการปฏิบัติ

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2548 อ้างถึงใน เนาวรัตน์ พุ่มจันทร์, 2550: 70) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ (organization culture) หมายถึง บทสรุปของแนวคิด หลักการ ความประพฤติ กลายเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันซึ่งเป็นบรรยากาศในการทำงาน เป็นลักษณะของการมีทัศนคติที่ดี เป็นมาตรฐาน ดังนั้นจึงหมายถึงการรวมความคิด ทัศนคติ และพฤติกรรมที่อาจปรากฏในรูปของทัศนคติ วิธีการทำงาน การปฏิบัติ และค่านิยม การมีค่านิยมของกลุ่มคนในองค์การ หรือความบังเอิญบุคคลมีความคาดหวังตรงกัน ก็จะมีแนวโน้มให้เกิดความร่วมมือกันได้ดี นอกจากนี้หากพนักงานในองค์การมีค่านิยมการปฏิบัติงานที่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์การ ก็อาจนำมาซึ่งความเสียหาย การปฏิบัติงานก็ไม่มีประสิทธิภาพ สิ่งเหล่านี้เป็นพลังที่มองไม่เห็น แต่มีอิทธิพลแฝงทั่วไปทั้งองค์การที่อาจทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ตรงกันข้ามถ้าเป็นวัฒนธรรมที่ไม่สร้างสรรค์ก็อาจทำให้องค์การล้มเหลวได้เช่นกัน

คามรอน และควินน์ (Cameron and Quinn) (1999 อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิถก ภูเก็ต, 2552: 222) ให้ความหมายของ วัฒนธรรมองค์การ คือ กลุ่มที่คงทนของค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติพื้นฐาน ความคาดหวังและความทรงจำร่วม ซึ่งกำหนดคุณลักษณะขององค์การและสมาชิก ให้ความรู้สึกถึงความมีอัตลักษณ์แก่สมาชิก กำหนดบรรทัดฐานที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรถึงวิธีการในการดำเนินงานภายในองค์การ และเพิ่มความมั่นคงเสถียรภาพของระบบสังคมภายในองค์การ วัฒนธรรมองค์การแสดงออกทางค่านิยม ท่วงทำนองหลักของภาวะการผู้นำ ภาษาและสัญลักษณ์ กระบวนการปฏิบัติงานประจำ และการนิยามความสำเร็จที่ทำให้ให้องค์การมีลักษณะเฉพาะ

เอ็ดการ์ ไชน์ (Edgar Schein) (แองเจโล คินอิชิ; ไบรอัน วิลเลียม, 2549: 123) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ระบบ (System) ของความเชื่อ (Beliefs) และค่านิยม (Values) ที่ถูกยึดถือร่วมกัน พัฒนาขึ้นและกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์การก็คือสิ่งที่คอยเชื่อมโยงสมาชิกขององค์การแต่ละคนเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมขององค์การมักประกอบด้วย

- 1) ลักษณะเฉพาะขององค์การ (Organization Identity)
- 2) สนับสนุนให้เกิดความสามัคคี (Collective Commitment)
- 3) เพิ่มความมั่นคงทางระบบสังคม (Social-system Stability)
- 4) กำหนดพฤติกรรมของพนักงาน (Behavioral Shaping)

สรุปได้ว่า ค่านิยมร่วม (Shared values) หรือวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม และฐานคติพื้นฐานที่มีร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งแสดงออกมาในวิถีของบรรทัดฐานแห่งการคิดและการปฏิบัติโดยมีการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น อาจปรากฏให้เห็นในรูปของความเชื่อ เรื่องเล่า สัญลักษณ์ พิธีการ และแนวทางการปฏิบัติ

วันชัย มีชาติ (2551: 272) ได้กล่าวว่า ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การนั้น จะต้องพิจารณาถึงระดับของวัฒนธรรมองค์การด้วย ซึ่งสามารถแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 ระดับ คือ

- 1) วัฒนธรรมที่สังเกตได้ (observable culture) เป็นวัฒนธรรมในระดับที่สามารถเห็นได้ (surface level) เป็นการแสดงถึงวิธีการในการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ และเป็นแนวทางที่องค์กรถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ เพื่อให้มีพฤติกรรมสอดคล้องกับองค์การ วัฒนธรรมในระดับนี้จะเป็นผลของการแสดงออกของสิ่งที่อยู่ภายในหรือวัฒนธรรมที่ลึกกว่านี้

- 2) ค่านิยมหรือคุณค่าร่วมกันขององค์การ (shared values) เป็นระดับของค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมหรือการแสดงออกต่างๆ ในองค์การ โดยที่ค่านิยมร่วมจะเป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงบุคลากรขององค์การเข้าด้วยกัน และการมีความเชื่อและความเห็นร่วมกันก็จะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมขององค์การนั้นๆ

- 3) ฐานคติร่วมกัน (common assumptions) เป็นระดับของค่านิยมที่ลึกที่สุด กล่าวคือ ในระดับนี้บุคลากรในองค์การจะมีความเชื่อที่รับรู้ร่วมกันว่าเป็นฐานคติร่วมกันขององค์การ จนอาจไม่ต้องการระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอีก

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้คำว่า วัฒนธรรมองค์การ (Shared Values) ซึ่งมีความหมายคล้ายคลึงกับ ค่านิยมร่วม (Shared Values) ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว และผู้ศึกษาให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ (Shared Values) ว่าหมายถึง สิ่งซึ่งเกิดจาก ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะ และความรู้สึกร่วมกันของบุคลากรที่ต้องยึดถือและปฏิบัติร่วมกันทั้งองค์การ ซึ่งมีส่วนผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จและมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ

1.3 การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นการค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่จะได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร สภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมทางการเมือง และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี สำหรับตัวแบบ ตัวชี้วัด หรือกรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้นมีหลากหลาย แต่ตัวแบบที่กะทัดรัด ใช้กันแพร่หลาย และครอบคลุมสาระสำคัญของสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรในแต่ละด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์แบบ PEST (PEST Analysis) ประกอบด้วย

1) การเมือง (Politics) ครอบคลุมเรื่องการเมืองและกฎหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิเคราะห์นโยบายการเมือง กฎหมาย และกฎเกณฑ์ต่างๆ ของหน่วยงานภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานภายในหน่วยงาน เป็นต้นว่า รัฐบาล หรือหน่วยงานของรัฐ คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และพรรคการเมืองที่เป็นแกนนำของรัฐบาล ที่น่าจะมีผลทั้งด้านบวกและด้านลบต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น

- (1) นโยบายรัฐบาล
- (2) มติคณะรัฐบาล
- (3) นโยบายรัฐบาลของพรรคการเมืองที่เป็นแกนนำของรัฐบาล
- (4) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- (5) กฎหมาย และกฎระเบียบต่างๆ
- (6) ความมั่นคงของประเทศ และเสถียรภาพของรัฐบาล
- (7) บทบาทของกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มผลประโยชน์ทางการเมือง
- (8) ความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมือง
- (9) พฤติกรรมทางการเมือง

2) เศรษฐกิจ (Economy) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจทั้งประเทศระดับมหภาค และระดับจุลภาค ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในประเทศ และระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบต่อการทำงานภายในหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น

- (1) อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ
- (2) ผลผลิตมวลรวมของประเทศ
- (3) การค้าระหว่างประเทศและดุลการชำระเงิน
- (4) อัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
- (5) อัตราการว่างงาน

- (6) ภาวะการจ้างงานและการว่างงาน
- (7) การลงทุนภาคเอกชน
- (8) อัตราเพิ่มของระดับราคาและดัชนีราคา
- (9) ราคาน้ำมันดิบ
- (10) ภาษีอากรและการใช้จ่ายของรัฐบาล
- (11) หนี้สาธารณะ เงินคงคลัง
- (12) การเงินการธนาคาร

3) สังคม (Society) เป็นการวิเคราะห์สภาพทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึง โครงสร้างทางสังคมภายนอกที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการดำเนินการภายในหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น

- (1) ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชากร
- (2) จำนวนประชากร โครงสร้างของประชากร
- (3) ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรม
- (4) แบบแผนการดำเนินชีวิตและพฤติกรรม การประกอบอาชีพ
- (5) คุณภาพชีวิต
- (6) ลักษณะของชุมชน และการตั้งถิ่นฐาน
- (7) การกระจายรายได้และความเป็นธรรมในสังคม
- (8) สภาพของบ้านเมืองและลักษณะทางภูมิศาสตร์
- (9) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ
- (10) การคมนาคมและการติดตามสื่อสาร
- (11) การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- (12) ระบบนิเวศน์และสิ่งแวดล้อม

4) เทคโนโลยี (Technology) เป็นการวิเคราะห์สภาพด้านเทคโนโลยีภายนอกที่มี ผลต่อการดำเนินงานภายในหน่วยงาน เช่น ระบบสื่อสาร โทรคมนาคมของประเทศ ระบบเครือข่าย ภายในและระหว่างประเทศ การผลิตคิดค้นเทคโนโลยีของประเทศ ความรู้และวิทยาการด้าน เทคโนโลยี การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงาน ความก้าวหน้า ในการวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยีรวมถึงการเสริมสร้างประสิทธิภาพ และการให้บริการโดยใช้ อุปกรณ์ที่ทันสมัย

2. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะเห็นว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรพื้นฐานทางการบริหารที่มีค่าสูงที่สุดขององค์การ หรือที่เรียกว่า ทุมนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ งานทรัพยากรมนุษย์จึงแทรกอยู่ในแทบทุกกิจกรรมขององค์การ เพื่อส่งเสริมและเป็นหลักประกันว่าทุกกิจกรรมขององค์การจะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักการแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงส่งผลให้สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่แก่องค์การ โดยมีงานวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นจำนวนมากที่นำเสนอแนวคิด ทฤษฎี ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

2.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management: HRM) ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ไว้หลายทัศนะด้วยกัน โดยจะขอยกตัวอย่างบางส่วนที่น่าสนใจได้แก่

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2542: 3) ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร และหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) ที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพึ่งพาการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

เสนาะ ดิยาวี (2543: 11) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลคือ การจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงานเพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุดรวมตลอดถึงการดำเนินการต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับคนทุกคนในองค์การนั้น

พะยอม วงศ์สารศรี (2545: 5 อ้างถึงใน ขงยุทธ เกษสาคร, 2547: 69) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุพหุผลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 4) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารบุคคล (personnel management) หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคน (และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากร โดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

สุนันทา เลาहनันท์ (2546: 5 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549: 17) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร กระบวนการต่างๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวคู่ สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กร ตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

เชเมอส์ (Chemers) (1985: 269 อ้างถึงใน ขงยุทธ เกษสาคร, 2547: 68) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับการวางแผนและโครงการอันเกี่ยวกับบุคลากรที่จะนำมาใช้งานในองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคลากร การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ให้ความสำคัญในคุณค่าแห่งความเป็นมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนา การกำหนดสิ่งตอบแทนต่างๆ การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ความเป็นผู้นำในองค์กร ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในทีมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดนัลด์ เอฟ ฮาร์เวย์ (Donald F. Harvey) (2550: 5) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การบริหารจัดการกิจกรรมในการดึงดูด พัฒนา จูงใจ และเก็บรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานสูงไว้กับองค์กร เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าไปสู่ความเป็นเลิศ โดยการบูรณาการหรือประสานความต้องการของแต่ละบุคคลในด้านความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนากับเป้าหมายขององค์กร

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบายและการดำเนินกิจกรรมสำหรับการจัดการบุคลากรขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยภารกิจหลัก 4 ด้าน คือ การจัดหา การพัฒนา การใช้ประโยชน์ และการรักษาบุคลากร ที่ต้องใช้เทคนิคและศิลปะในการดำเนินการ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในจำนวนที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

2.2 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยีวิทยาการ และสภาพสังคมในปัจจุบัน ทำให้ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านต่างๆ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีความสำคัญยิ่งขึ้นกว่าแต่ก่อนเป็นอันมาก เพราะเป็นงานเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงานให้กับมนุษย์ ซึ่งจะนำไปสู่การประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายให้แก่องค์กรต่อไป นักวิชาการหลายท่านได้แสดงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้หลากหลายมุมมอง ดังนี้

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2550: 7-9) ได้สรุปประเด็นความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 ประการ ดังนี้

1) ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้พัฒนาตนเอง นำศักยภาพที่มีออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความสุขจากการทำงาน มีความก้าวหน้าในการทำงาน พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีความสำเร็จจากการทำงาน ทำให้พนักงานรักงาน รักองค์กร ทำให้งานขององค์กรในภาพรวมเกิดความมั่นคง และบรรลุเป้าหมาย

2) ช่วยพัฒนาองค์กร เมื่อระบบการบริหารองค์กรเป็นไปได้อย่างดี บุคลากรก้าวหน้า ประสบความสำเร็จ องค์กรย่อมเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคง สามารถขยายงานได้กว้างขวางออกไป

3) ช่วยพัฒนาสังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กรมีความมั่นคงก้าวหน้าก็ย่อมส่งผลกระทบต่อสังคมให้ก้าวหน้าตามไปด้วย เนื่องมาจากบุคคลในสังคมมีอาชีพ มีรายได้ ซึ่งจะช่วยพัฒนาระบบสังคมพื้นฐาน คือ ครอบครัวให้มั่นคง และขยายไปสู่ระบบสังคมชุมชนที่กว้างออกไป

พินิตพรรณ เชื้อบางแก้ว (2550: 6 – 8) ได้พิจารณาถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยแยกพิจารณาเป็น 3 มิติ คือ

1) มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่เป็นผู้ใช้ปัจจัยการผลิตอื่นๆ ที่องค์การมีอยู่เพื่อผลิตผลงานออกมาเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ องค์การจึงต้องมีการบริหารจัดการด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะไม่ทำให้เกิดผลเสียหายต่อการใช้ประโยชน์จากปัจจัยการผลิตอื่นๆ ขององค์การ

2) มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่มีชีวิตจิตใจ มีความต้องการและความคาดหวัง มีความรู้ ความสามารถ และมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้โดยไม่มีขีดจำกัด องค์การจึงต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ และบริหารด้วยความเข้าใจในคุณค่าและธรรมชาติของความเป็นมนุษย์ เพื่อให้้องค์การสามารถเก็บรักษาบุคลากรที่ดีไว้ได้

3) มนุษย์เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์การ ซึ่งการดำเนินงานขององค์การในยุคโลกาภิวัตน์มีสภาพการแข่งขันอย่างไร้พรมแดน และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้าน องค์การจึงต้องตระหนักในความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ มากขึ้นกว่าในอดีต นับตั้งแต่การดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีความกระตือรือร้นสูงเข้ามาทำงาน การพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การ การใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรบุคคลที่้องค์การมีอยู่ และการเก็บรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้กับ้องค์การ

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (ม.ป.ป.: 4) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงการบริหาร เพื่อให้การบริหารองค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ้องค์การไว้ดังนี้

1) ทำให้มีบุคลากรทำงานเพียงพอและต่อเนื่อง เนื่องจากการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรบุคคล โดยมีการทำนายความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคต ส่งผลให้้องค์การสามารถดำเนินงานไปตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2) ทำให้ได้คนที่มีความสามารถเข้ามาทำงานใน้องค์การ การบริหารทรัพยากรบุคคลจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่มีลักษณะและความสามารถสอดคล้องกับความต้องการของ้องค์การ

3) ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในองค์กร ทั้งคนที่เข้ามาใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ในการบริหารองค์กร

4) ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีจะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการดึงดูดและรักษาคคนให้คงอยู่กับองค์กร มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร

5) ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากร การบริหารทรัพยากรบุคคลจะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากร หรือคนทำงานให้เป็นไปตามลักษณะงาน และวัตถุประสงค์ขององค์กร

6) ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสม และสนับสนุนคนทำงานดี การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงานของบุคลากรที่ดีและเป็นธรรม จะส่งผลให้มีการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี และมีการลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดีและก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและสร้างแรงจูงใจกับบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7) ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกัน การบริหารทรัพยากรบุคคลจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงานด้วยกัน และระหว่างคนทำงานกับผู้บริหาร หรือแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เป็นการลดความขัดแย้ง และกรณีพิพาทต่างๆ ที่จะส่งผลลบต่อองค์กร

จากมุมมองของนักวิชาการที่มีต่อความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่งทั้งต่อตัวบุคลากรเอง ต่อองค์กร และต่อสังคมและประเทศชาติ ทั้งนี้ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกที่สำคัญในการพัฒนา และพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า องค์กรจึงต้องมุ่งมั่นและให้ความสนใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการยกระดับความสามารถของวิชาชีพทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กรในด้านต่างๆ อันจะช่วยเสริมสร้างความมั่นคงทางสังคมและประเทศชาติได้ต่อไป

2.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันงานทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสำคัญและขยายขอบเขตการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะตอบสนองความต้องการในหลายระดับ ซึ่ง พะยอม วงศ์สารศรี ได้กล่าวไว้ในระดับต่างๆ ดังนี้ (อ้างถึงใน ญัฎฐพันธ์ เจริญนันท์, 2542: 5)

1) ระดับสังคม งานทรัพยากรบุคคลขององค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคม เนื่องจากแต่ละสังคมต้องการให้สมาชิกทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม สงบสุข และสามารถพัฒนาสังคมให้คงอยู่ได้ในอนาคต โดยหน่วยงานทรัพยากรบุคคลขององค์การจะมีความเกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมให้เข้ามาร่วมงานกับองค์การซึ่งนับเป็นการสร้างงานให้แก่สมาชิกของสังคม นอกจากนี้งานบุคคลยังส่งเสริมการให้ผลตอบแทนอย่างยุติธรรม ตลอดจนการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้และความสามารถที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม รวมถึงเป็นการสร้างแนวทางและหลักประกันแก่นุคลากรที่ต้องออกจากองค์การ เมื่อครบเกษียณอายุหรือด้วยเหตุอื่นใดที่มีใช้การกระทำผิดที่ร้ายแรง เพื่อให้เขาสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข นับเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบทางสังคมขององค์การ

2) ระดับองค์การ งานทรัพยากรบุคคลขององค์การมีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องในอัตราที่เหมาะสม โดยหน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับบุคคลตั้งแต่ก่อนเข้าร่วมงาน ขณะปฏิบัติงาน และภายหลังจากการร่วมงานกับองค์การ เพื่อสร้างความมั่นใจให้องค์การว่าจะมีบุคคลที่มีความสามารถร่วมงานอยู่ตลอดเวลา และเขาเหล่านั้นจะทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่

3) ระดับบุคลากร การจัดการทรัพยากรบุคคลมีวัตถุประสงค์ที่จะตอบสนองความต้องการระดับต่างๆ ของบุคลากร เพื่อให้เขาและครอบครัวสามารถดำรงชีวิต และมีคุณภาพชีวิตที่ดีในสังคม โดยมีปัจจัยที่มีความปลอดภัย และมีการยอมรับทางสังคมในอัตราส่วนที่เหมาะสม

นางนุช วงษ์สุวรรณ (2550: 7) ได้สรุปวัตถุประสงค์หลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า

1) เป็นการนำทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางการสร้างสรรค์แก่องค์การ

2) เพื่อพัฒนาผลกระทบต่อการตัดสินใจขององค์การ และกระบวนการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคง ความปลอดภัย ผลทางด้านจิตวิทยา และด้านสังคมวิทยาของบุคลากรในองค์การ

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549:19) มองว่าวัตถุประสงค์สำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในองค์การ (Organizational effectiveness) นั้น องค์การจะต้องดำเนินกิจกรรมสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1) สนองความต้องการทางสังคม (Society's requirements) การที่องค์การต้องสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมเข้าร่วมงาน การให้ผลตอบแทน การพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ นับเป็นการสร้างบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและเป็นพลเมืองที่มีความสามารถของสังคม

2) สนองความคาดหวังด้านการบริหาร (Management's expectation) ช่วยสร้างความมั่นใจให้กับองค์การว่าจะมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในระดับและปริมาณที่เหมาะสม รวมถึงความทุ่มเทและจงรักภักดีต่อองค์การอย่างเต็มที่

3) สนองความต้องการของพนักงาน (Employee's needs) การดำเนินกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรที่มีความต้องการมุ่งมั่นพัฒนากระบวนการทำงานของตนและองค์การและการเสริมสร้างการทำงานอย่างมีความสุข

เวิเทอร์ และเดวิส (Werther & Davis) (อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2552: 8) กล่าวว่า การจัดการบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์สำคัญ 4 ประการ คือ

1) วัตถุประสงค์ที่มีต่อสังคม (societal objective) องค์การจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมและปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างมีจริยธรรม อาทิ การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น

2) วัตถุประสงค์ที่มีต่อองค์การ (organizational objective) องค์การจะต้องตระหนักว่าการจัดการบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การให้สามารถดำเนินการและบรรลุเป้าหมายได้

3) วัตถุประสงค์ที่มีต่อภาระหน้าที่ (functional objective) ฝ่ายบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์จะต้องปฏิบัติภารกิจของตนเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์การ ซึ่งมุ่งหวังให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) วัตถุประสงค์ที่มีต่อบุคลากร (personal objective) หมายถึง การช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถบรรลุเป้าหมายส่วนตัว トラบิตที่เป้าหมายนี้มีส่วนเกี่ยวพันการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้เพื่อเป็นการจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์การต่อไป เพราะมิฉะนั้นแล้วบุคลากรอาจเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน และลาออกจากงานไปในที่สุด

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการในด้านของบุคลากร องค์กร และสังคม กล่าวคือ เป็นการช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้มีคุณภาพและมีศักยภาพในการทำงาน อันจะมีส่วนเกื้อหนุนให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และมีความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกของสังคมมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสมและมีคุณภาพชีวิตที่ดีต่อไปในอนาคต

2.4 ภารกิจและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ถือเป็นหัวใจของความสำเร็จขององค์กร เพราะหากไม่สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพโดยสามารถตอบสนองต่อนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรได้แล้ว องค์กรก็ไม่อาจบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้นเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ การบริหารจัดการให้บุคลากรมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากที่สุดแก่องค์กร ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอภารกิจและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้หลากหลายแนวทางด้วยกัน ดังนี้

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549: 21) มองว่าการจัดสรรหน้าที่ของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันตามขนาดขององค์กร จำนวนและลักษณะของบุคลากร ประเภทขององค์กร และค่านิยมของผู้บริหารองค์กร แต่โดยทั่วไปหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์มักจะมีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

1) การวิเคราะห์และออกแบบงาน เป็นการดำเนินการจัดกลุ่มภาระงานให้ผสมผสานเข้าด้วยกันเป็นงานขึ้นมาโดยมีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ การวิเคราะห์งาน คือ กระบวนการให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับงาน ส่วนการออกแบบงาน คือ กระบวนการในการกำหนดวิธีการที่ใช้ในการทำงาน ภาระงานต่างๆ ที่งานนั้นต้องทำ ตลอดจนความเกี่ยวข้องกับงานอื่นๆ

2) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้้องค์กรสามารถจัดหาพนักงานให้เข้ามาทำงานในองค์กรได้เพียงพอกับความต้องการใช้ในอนาคต เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนด ซึ่งรวมถึงการคาดคะเนความต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติในด้านต่างๆ และทำการเปรียบเทียบกับปริมาณบุคลากรที่มีอยู่ในแต่ละช่วงเวลา เพื่อทราบถึงปริมาณแรงงานส่วนเกินหรือส่วนขาด

3) การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน โดยที่ “การสรรหา” จะเป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการแสวงหาผู้สนใจที่มีศักยภาพจะทำงานให้กับองค์กรบนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้จากการสรรหา จากนั้นองค์กรจะต้องดำเนินการ “คัดเลือก” ซึ่งเป็นกระบวนการที่องค์กรพยายามให้ได้มาซึ่งตัวผู้สมัครที่มีความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่นๆ ตามที่องค์กรต้องการ

4) การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคง มีการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กร เพื่อตรวจสอบความต้องการในการฝึกอบรมขององค์กร ของหน่วยงาน และของบุคลากร เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวางแผนการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจว่าการทำงานของพนักงานและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยจะมีการกำหนดมาตรการต่างๆ ขึ้นเพื่อใช้เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของพนักงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งกับผลการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนา ซึ่งระบบการให้รางวัลตอบแทนการปฏิบัติงานถูกพัฒนาขึ้นเพื่อส่งเสริมผลการปฏิบัติงานที่ดี

6) การบริหารค่าตอบแทน เป็นหน้าที่โดยตรงของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องทำการประเมินค่างาน ศึกษาเปรียบเทียบ และกำหนดอัตราค่าจ้างภายในองค์กรให้ เป็นไปอย่างเสมอภาคและยุติธรรม ในปัจจุบันการให้ผลประโยชน์และสวัสดิการถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ เนื่องจากองค์กรจะเข้าไปแบ่งเบาระยะในการด้านต่างๆ ของพนักงาน นอกจากนี้การให้ผลประโยชน์เสริมในรูปแบบต่างๆ ยังมีส่วนช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานอีกเช่นกัน

7) แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างองค์กรซึ่งมีฐานะเป็นนายจ้างกับพนักงานซึ่งมีฐานะเป็นลูกจ้าง เพื่อให้การใช้แรงงานเป็นไปโดยเหมาะสมเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย มีการเจรจาต่อรองกันทั้งสองฝ่ายในเรื่องเกี่ยวกับแรงงานและการจ้างแรงงาน โดยมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

ปรีชา วัชรากัย (2549: 43) ได้กล่าวถึงบทบาทในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ภาคราชการว่ามีภารกิจในเรื่องใหญ่อยู่ 2 ประการ ได้แก่

1) บทบาทที่ 1 เป็นบทบาทในการบริหารจัดการอันประกอบด้วยภารกิจ หรือ กิจกรรม 2 ประเภท คือ

(1) การจัดการเรื่องข้อมูล ทะเบียนประวัติเกี่ยวกับบุคคล ซึ่งถือเป็นเรื่อง พื้นฐานในการต้องจัดทำเพื่อประโยชน์ที่จะนำข้อมูลบุคคลต่างๆ ไปทำให้เป็นสารสนเทศทรัพยากร มนุษย์ในระดับที่จะนำไปใช้ประโยชน์ต่างๆ ต่อไปได้

(2) การเป็นข้าราชการผู้ควบคุมมาตรฐาน เพื่อให้เกิดการจัดการใน กระบวนการดำเนินการต่างๆ ที่เป็นมาตรฐานตามระบบคุณธรรม

2) บทบาทที่ 2 เป็นบทบาทในการจัดทำยุทธศาสตร์ อันประกอบด้วย ภารกิจ หรือกิจกรรม 2 ประเภท คือ

(1) การเป็นส่วนส่วนเชิงกลยุทธ์ ในการทำงานร่วมกับฝ่ายบริหารที่จะพัฒนา โครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR Program) ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นเพื่อประสิทธิภาพโดยส่วนรวม

(2) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยเป็น ผู้พัฒนาค้นคิดนวัตกรรม และสร้างทรัพยากรบุคคลให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

สุวิชัย สุภรานนท์ (2549: 200 – 203) ได้เสนอกรอบสำหรับหลักปฏิบัติต่อ บุคลากรขององค์กรไว้ 6 ขอบข่ายดังนี้

1) การวางแผนองค์กร เป็นข้อปฏิบัติเพื่อปรับแต่งและจัดโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วยโครงสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างกัน ความรับผิดชอบ และวิธีการจัดสรรความ รับผิดชอบ ซึ่งทางเลือกประกอบด้วย

(1) การรวมกับการกระจาย พิจารณาว่าหน้าที่ใดควรรวม และหน้าที่ใดควร กระจาย

(2) ระดับความเชี่ยวชาญเฉพาะ พิจารณาว่าหน่วยงานใดหรือบุคคลใด ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านใด

(3) ขอบเขตความรับผิดชอบ พิจารณาว่าหน่วยใดหรือบุคคลใดมีความ รับผิดชอบหลักต่อความสำเร็จใด

(4) ระดับงานประจำ พิจารณาว่างานประจำใดควรจัดระบบเช่นไร ในด้าน เทคโนโลยี วิธีการ งบประมาณ และระบบอื่นๆ ให้เหมือนกันทุกหน่วยงานหรือแยกเฉพาะ หน่วยงาน

(5) ระดับการประสานงานระหว่างหน่วยงาน พิจารณาว่าการประสานงานระหว่างหน่วยงานควรเป็นไปในรูปแบบใดและมากน้อยแค่ไหน การประสานงานอาจอยู่ในรูป คณะติดต่อกัน การจัดองค์การแบบผสม การมีกฎร่วมกัน การมีค่านิยมและวัฒนธรรมร่วมกัน

(6) ระดับบูรณาการแนวนอนและแนวตั้ง พิจารณาว่า องค์การควรขยายขอบกิจกรรมมากน้อยแค่ไหนและอย่างไร และควรบูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมหรืองานไปข้างหน้าและข้างหลังแค่ไหน อย่างไร

2) การคัดเลือกและบรรจุบุคลากร เป็นข้อปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การสรรหาบุคลากรทดแทน และการจ้างงานภายนอกในทุกระดับขององค์การ ซึ่งทางเลือกประกอบด้วย

(1) รูปแบบของหลักเกณฑ์การบรรจุคนเข้าทำงาน พิจารณาให้น้ำหนักในกระบวนการสรรหาบุคลากร ความต้องการด้านวิชาการ ทักษะและความเชี่ยวชาญในงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ดี และทำงานได้ทุกรูปแบบเพื่อองค์การ

(2) ระดับทักษะของผู้ที่ถูกจ้างใหม่ พิจารณาจำนวนพนักงานใหม่ที่ต้องการ โดยแยกแยะเป็นเพียงสำเร็จการศึกษากับที่มีประสบการณ์แล้ว

(3) แหล่งของการดำรงตำแหน่ง พิจารณาและสรรหาบุคลากรเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ โดยเฉพาะด้านบริหาร ระหว่างบุคลากรภายในองค์การกับการจ้างบุคลากรภายนอกมาดำรงตำแหน่ง

(4) รูปแบบของความก้าวหน้า พิจารณาส่งเสริมบุคลากรระหว่างการพัฒนาเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หรือเป็นผู้รอบรู้ที่ทำงานได้หลายหน้าที่ในบริษัท หรือจ้างบุคลากรภายนอก

(5) การขยายแผนในองค์การประสบความสำเร็จมากขึ้น พิจารณาระหว่างสาระที่จำเป็นต่อการพัฒนาระบบการวางแผนเพื่อความสำเร็จขององค์การ เช่น รูปแบบและหลักเกณฑ์กับกระบวนการ การประชุม และความรับผิดชอบ เป็นต้น

3) การตอบแทน เป็นข้อปฏิบัติเกี่ยวกับค่าตอบแทน ได้แก่ เงินเดือนประจำ เงินจูงใจ และผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินแต่ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์การ ข้อปฏิบัติพิเศษอาจมีทางเลือกดังนี้

(1) รูปแบบของการตอบแทน พิจารณาการตอบแทนระหว่างเป็นตัวเงิน การขอบคุณ การรับรู้ หรือว่างมีคุณค่าอยู่ในตัวแล้ว

(2) เกณฑ์การตอบแทน พิจารณาเกณฑ์กำหนดในการจัดสรรค่าตอบแทน เช่น เท่ากัน หมายถึงให้เหมือนกันและเท่ากันในทุกคนและทุกผลงาน กับ เสมอกัน หมายถึงให้มากขึ้นน้อยไม่เท่ากัน ขึ้นกับผลงานที่ประเมิน

(3) อายุงาน พิจารณาเวลาทำงานที่นำมาใช้ประกอบการให้ค่าตอบแทน ระหว่างระยะเวลาสั้น กับระยะเวลายาว

(4) ความร่วมมือ พิจารณาการให้ผลตอบแทนเฉพาะผลงานรายบุคคล หรือผลงานที่บุคคลได้ช่วยเหลือคณะทำงาน

4) การพัฒนา เป็นข้อปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการสร้างหรือเพิ่มความสามารถของบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การหมุนเวียนทำงาน การให้คำแนะนำ การให้คำปรึกษา การแนะแนวทางในการทำงาน การย้ายงานข้ามสายงาน และการมอบหมายงานเฉพาะเรื่อง ซึ่งทางเลือกประกอบด้วย

(1) รูปแบบการฝึกอบรม พิจารณาการฝึกเฉพาะด้าน หรือด้านวิชาการกับการฝึกด้านบริหาร

(2) วัตถุประสงค์ของการฝึก พิจารณาผลการฝึกที่ต้องการ เช่น ใ้รู้จักคิด เพิ่มทักษะในการทำงาน สร้างหรือเปลี่ยนทัศนคติ สร้างคณะทำงาน รู้จักแก้ปัญหา สร้างลักษณะผู้นำ ฝึกการมีส่วนร่วม เป็นต้น

(3) การจัดการฝึกอบรม พิจารณานักคิดหรือหน่วยงานผู้ฝึกอบรม

(4) สถานที่ฝึกอบรม พิจารณาการระหว่างสถานที่ในองค์กรและภายนอกองค์กร

(5) ทางเลือกการพัฒนา พิจารณาลักษณะการเข้าร่วมฝึกอบรม เช่น โอนข้ามสายงาน ทำงานเฉพาะด้าน หมุนเวียนการทำงาน ให้คำแนะนำปรึกษา ฝึกงาน อบรมวิชาการ สัมมนา อบรมปฏิบัติ ร่วมปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น เรียนระยะสั้น – ยาว เป็นต้น

5) การประเมิน เป็นข้อปฏิบัติที่กำหนดมาตรฐาน รับข้อมูลป้อนกลับ และประเมินผลงานให้สอดคล้องกับข้อตกลงที่คาดหวังไว้ ซึ่งทางเลือกประกอบด้วย

(1) เกณฑ์มาตรฐาน พิจารณาระดับผลงานที่ได้รับ เช่น ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลได้ หรือพฤติกรรม จำแนกเป็นระดับ และพิจารณาความสอดคล้องกับโครงการที่นำมาใช้

(2) ความถี่ของผลป้อนกลับ พิจารณานำผลที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุง เพื่อพัฒนาพนักงานด้วยความถี่ที่เหมาะสม

(3) การมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐาน พิจารณาระหว่างการให้ผู้บริหาร และผู้ได้บังคับบัญชากำหนดมาตรฐานร่วมกัน หรือกำหนดโดยผู้บริหารแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแก้ไขภายหลัง

(4) มุ่งเน้นมาตรฐาน พิจารณาผลงานของแต่ละบุคคลให้สามารถเกื้อหนุนต่อความเชื่อมั่นในยุทธศาสตร์ขององค์กรได้

(5) รูปแบบของการป้อนกลับ พิจารณาปรับแต่งรูปแบบการป้อนกลับที่ได้จากผลการประเมินให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน เช่น วิธีการพูด เป็นลายลักษณ์อักษร หรือจำเป็นต้องป้อนกลับเป็นกลุ่ม

6) การสื่อสาร เป็นข้อปฏิบัติเกี่ยวกับการแจ้งให้พนักงานทราบและตระหนักถึงสิ่งที่จะต้องกระทำ สาเหตุที่ต้องกระทำ และวิธีการหรือลักษณะของการกระทำให้เข้าใจอย่างชัดเจน ซึ่งทางเลือกประกอบด้วย

(1) สาระของการสื่อสาร พิจารณาข้อมูลที่ควรแจ้งแก่พนักงานทั้งปริมาณและเรื่องราว

(2) ผู้รับสาร พิจารณาผู้สมควรได้รับข่าวสารเป็นรายบุคคล เป็นคณะ รวมถึงระดับของผู้รับข่าวสาร

(3) ผู้สื่อสาร พิจารณาผู้สื่อสาร ระดับผู้สื่อสาร สื่อสารในนามบริษัท ในนามตำแหน่ง หรือในนามบุคคล

(4) วิธีการและระบบการสื่อสาร พิจารณาวิธีการสื่อสาร เช่น ด้วยวาจา เป็นลายลักษณ์อักษร หรือทางเทคโนโลยีสารสนเทศอื่นๆ

บียาร์ส และรู (Byars and Rue) (2004: 5 อ้างถึงใน พชร สันทัศน์, 2557: 3) ได้วางหลักการดำเนินงานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบด้วย

1) วางแผนทรัพยากรมนุษย์ สรรหาและคัดเลือก คือ การจัดการวิเคราะห์ที่จะสร้างความต้องการเฉพาะของงาน ของแต่ละบุคคลภายในองค์กร การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ต้องการนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การฝึกอบรมบุคลากร สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร การออกแบบระบบสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงาน และช่วยเหลือบุคลากรในแผนพัฒนาอาชีพ

3) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ คือ การออกแบบค่าตอบแทนและระบบผลประโยชน์ เพื่อสร้างแรงจูงใจสำหรับบุคลากรในองค์กร เพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

4) แรงงานสัมพันธ์ คือ การเป็นสื่อกลางระหว่างองค์การและบุคลากรในองค์การ มีการออกแบบระเบียบเพื่อควบคุมความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นได้

5) ความปลอดภัยและสุขอนามัย คือ การจัดการระบบเพื่อให้เกิดความปลอดภัยและสุขภาพที่ดีของบุคลากร และมีการเตรียมความช่วยเหลือเกี่ยวกับปัญหาความปลอดภัยและสุขภาพที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

6) การวิจัยทางทรัพยากรมนุษย์ โดยการจัดเตรียมข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

กรมธนารักษ์ (2560: 104) มีแนวคิดที่ว่า ความท้าทายด้านบุคลากร โดยรวมของกรมธนารักษ์ คือ การพัฒนาบุคลากรให้สามารถเอาชนะอุปสรรคด้านอัตราค่าจ้างและการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูง มีความเชี่ยวชาญ เป็นมืออาชีพ สามารถรองรับภารกิจที่หลากหลาย สามารถรักษาองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่น ทันต่อเทคโนโลยี และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า ภารกิจและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการในเรื่องของการวางแผน การสรรหาคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาและบริหารผลงาน การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ การส่งเสริมด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย การเป็นสื่อกลางทางด้านแรงงานสัมพันธ์ รวมถึงการวิจัยทางทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรขององค์การที่มีคุณภาพและมีปริมาณที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2.5 ประเด็นปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

दनัย เทียนพุด (2542: 131-134 อ้างถึงใน รัชณี สาแก้ว, 2556: 24) ได้ตั้งประเด็นปัญหาที่น่าสนใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องริบทบทวนปรับแนวคิด ให้ความสำคัญตลอดจนมองทะลุต่อปัญหาดังกล่าวให้ชัดเจน พร้อมทั้งเตรียมการเพื่อจัดการทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์การไว้ 3 ประเด็น คือ

1) ประเด็นเรื่องวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) เป็นประเด็นที่สำคัญมากที่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารทรัพยากรบุคคล และคนในองค์การต้องศึกษาทำความเข้าใจจนสามารถสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขึ้นมาและถ่ายทอดไปสู่ทุกฝ่ายงานในลักษณะที่เป็นรูปธรรม

2) ประเด็นเรื่องการเปลี่ยนกรอบแนวคิดใหม่ (Paradigm Shift) เป็นการเปลี่ยนกรอบแนวคิดในวิธีการจัดการ การจัดโครงสร้างองค์การ การจัดระบบการดำเนินงาน และปรับเปลี่ยนทักษะของบุคลากร การสร้างระบบหัวใจใหม่ที่เหมาะสมกับแนวคิดใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล โครงสร้างองค์การแบบใหม่และวิธีการพัฒนาคนในมิติใหม่ โดยการมุ่งเน้นที่ความสามารถของคนเพิ่มจากการเน้นที่ผลงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบทีมงาน การกำหนดโครงสร้างค่าจ้างและสวัสดิการแบบยืดหยุ่น การพัฒนาคนตามความก้าวหน้าในอาชีพ

3) ประเด็นการสร้างวัฒนธรรมและคุณค่าในองค์การ (Culture & Values) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะเป็นเสาหลักสำหรับธุรกิจ ผู้บริหารและพนักงานที่จะเชื่อมั่นเป็นอุดมคติในการทำงานของทุกคน โดยเชื่อกันว่าบริษัทชั้นนำที่มีวิสัยทัศน์นั้นจะมีวัฒนธรรมและคุณค่าที่เป็นหลักสำหรับทุกคนในองค์การที่ชัดเจน

2.6 การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Scorecard: HR Scorecard)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นำเครื่องมือในการบริหารจัดการที่เรียกว่า Balanced Scorecard ตามแนวทางการประเมินแบบสมดุลของแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เรียกว่า HR Scorecard โดยเมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2547 อ.ก.พ.วิสามัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีมติเห็นชอบต่อหลักการ องค์ประกอบ และวิธีการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ โดยใช้ชื่อเป็นภาษาไทยว่า “การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล” แทนความหมายของ HR Scorecard

การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Scorecard: HR Scorecard) ถือเป็นเครื่องมือสำหรับประเมินผลการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลโดยรวมของส่วนราชการ ช่วยให้ส่วนราชการสามารถพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สูงขึ้นซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ และยังเป็นเครื่องมือในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความประสานสอดคล้องกันทั้งในระดับนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการขององค์การอีกด้วย ถือเป็น การเพิ่มบทบาทของงานบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านการวางแผนในเชิงรุก เพื่อหาแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะสามารถช่วยให้ส่วนราชการนั้นๆ บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ โดยผู้ศึกษาจะขอเสนอแนวคิดและหลักการซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้ให้ไว้ดังนี้

2.6.1 ความหมายของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2549: 3) ได้อธิบายความหมายของ HR Scorecard ว่า “เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร” โดยได้กำหนดองค์ประกอบของการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดไว้ 4 ส่วน คือ

1) มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการและจังหวัด (Standard for Success) หมายถึง ผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ

2) ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการและการดำเนินการต่างๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการและจังหวัดบรรลุมาตรฐานความสำเร็จ

3) มาตรวัดหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Measures and Indicators) หมายถึง ปัจจัยหรือตัวที่บ่งชี้ว่าส่วนราชการและจังหวัดมีความคืบหน้าในการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ จนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

4) ผลการดำเนินงาน หมายถึง ข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่าส่วนราชการและจังหวัดได้ดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ

2.6.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2549: 4) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ว่า เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างบรรลุเป้าหมายและมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ก็จะต้องบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Alignment) ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการที่มีจุดเน้นที่แตกต่างกันตามบทบาทและความรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ดังแสดงในภาพที่ 2.1

ระดับ	จุดเน้น	ผู้รับผิดชอบ	บทบาท
การบริหารนโยบาย	การบริหารและพัฒนากำลังคน	องค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคล	กำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้าน HRM และติดตามประเมินผล
การบริหารยุทธศาสตร์	การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์	ส่วนราชการ/จังหวัด	บริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการให้สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้าน HRM
การปฏิบัติการ	งานปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	ส่วนราชการ/จังหวัด	จัดทำแผน โครงการ และมาตรการซึ่งสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้าน HRM

ภาพที่ 2.1 บทบาทใหม่และความรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน

ที่มา: สำนักงาน ก.พ. (2549: 4) คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard

ทั้งนี้ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2549: 5-8) ได้กำหนดมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นแนวทางให้ส่วนราชการบริหารยุทธศาสตร์ และเป็นแนวทางในการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการไว้ 5 มิติ ได้แก่

- มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
- มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ดังแสดงในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 มาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ที่มา: สำนักงาน ก.พ. (2549: 2) คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard

ซึ่งได้อธิบายความหมายในแต่ละมิติโดยมีรายละเอียดดังนี้

1) มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ส่วนราชการมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

(1) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงานและมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

(2) ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ กล่าวคือ กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการและจังหวัดทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

(3) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูด ให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการและจังหวัด (Talent Management)

(4) ส่วนราชการมีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

2) *มติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)* หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้

(1) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)

(2) ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้องเที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดได้จริง

(3) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการมีความเหมาะสม และสะท้อนผลผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)

(4) มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

3) *มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Programmed Effectiveness)* หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการมีลักษณะดังต่อไปนี้

(1) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการ (Retention)

(2) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

(3) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการ

(4) การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน ความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการ

4) *มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล* หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้อง

(1) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

(2) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

5) *มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน* หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

(1) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

(2) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ

(3) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง และให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

2.6.3 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2549: 10-13) ได้มีการกำหนดกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ 4 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) ขั้นตอนที่ 1 การประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล

เป็นกระบวนการศึกษาภาพรวมของสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเพื่อทราบจุดอ่อน จุดแข็ง และข้อมูลความเป็นจริงพื้นฐานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร สามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การวิเคราะห์ SWOT การศึกษาเปรียบเทียบ (Benchmark) กับการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานอื่นๆ การศึกษาเปรียบเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การศึกษาเปรียบเทียบกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ ก.พ. กำหนด หรือการศึกษาจากการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของรอบปีที่ผ่านมา โดยสามารถนำข้อมูล ปัญหา อุปสรรคต่างๆ ที่ได้จากรายงานการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานมาประกอบการวิเคราะห์

2) ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

เป็นกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการซึ่งอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์สถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของตนเอง มาวิเคราะห์ร่วมกับเป้าหมายยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ นโยบายของผู้บริหาร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกื้อหนุนต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

3) **ขั้นตอนที่ 3 การนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ**

เป็นการมอบหมายผู้รับผิดชอบเพื่อดำเนินกิจกรรมตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด และเงื่อนไขเวลาที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สิ่งสำคัญที่จะทำให้มีการนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติอย่างเกิดผลคือ การสื่อสารทำความเข้าใจต่อเป้าหมาย วิธีการดำเนินการ และผลลัพธ์ที่ข้าราชการและส่วนราชการจะได้รับ รวมทั้งประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อประชาชนผู้รับบริการด้วย

4) **ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและการรายงาน**

เป็นขั้นตอนที่จะช่วยให้ส่วนราชการมั่นใจว่าการดำเนินกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความคืบหน้าไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ หรือหากมีปัญหาอุปสรรคใดก็จะสามารถปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานได้อย่างทันการณ์ การติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานสามารถกระทำได้เป็นระยะๆ เช่น ทุกเดือน ทุก 3 เดือน เป็นต้น และเมื่อครบ 1 ปี จะเป็นการประเมินผลและรายงานผลสำเร็จในภาพรวมของการดำเนินงานตามผลกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลรวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ต่อผู้บริหารของส่วนราชการ เพื่อจะได้นำไปประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อปรับปรุงแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในรอบปีถัดไป ซึ่งจะช่วยให้มีการปรับปรุงองค์การให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

2.7 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality

Award: PMQA)

รัฐบาลได้สนับสนุนให้มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการในภาคราชการไทย โดยได้กำหนดไว้ในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548 – 2551 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนาระบบราชการ กำหนดให้ภาคราชการเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการ เพื่อยกระดับและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการทำงานของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจึงได้นำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) มาประยุกต์ใช้ โดยกำหนดเป็น “เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” หรือ “PMQA”

2.7.1 วัตถุประสงค์ของหลักเกณฑ์และแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

- 1) เพื่อยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
- 2) เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล
- 3) เพื่อให้เป็นกรอบในการประเมินตนเองเพื่อพัฒนาองค์กรและเป็นฐานสำหรับใช้ประโยชน์ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ

2.7.2 องค์ประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

- 1) ลักษณะสำคัญขององค์การ เป็นการอธิบายถึงภาพรวมของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (ข้อมูลพื้นฐานหน่วยงาน) ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง (ประชาชน ส่วนราชการ หน่วยงานภายนอก) สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการทำงานของส่วนราชการ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่กำลังเผชิญอยู่ รวมทั้งระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงานของส่วนราชการ

2) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่ดีของส่วนราชการที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ควรจะเป็น เน้นความสอดคล้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างเป็นระบบ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจประเมินการดำเนินการของส่วนราชการในประเด็นต่างๆ ตามหมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้เห็นโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการของส่วนราชการ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่อไป ประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด ได้แก่

- (1) เกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพขององค์การ ประกอบด้วย
 - หมวด 1 การนำองค์การ (วางวิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทางการทำงาน)
 - หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (วางยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยง การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ)
 - หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (การรับฟังความเห็นหรือมีส่วนร่วมจากประชาชน การปรับระบบให้บริการประชาชน การสำรวจความพึงพอใจ)
 - หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (การจัดการสารสนเทศ การจัดการความรู้)

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล การปรับกระบวนการทํางาน ค่านิยม ทักษะคณิ คุณธรรมจริยธรรม กระบวนการสร้างคุณค่า)

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ (การลดขั้นตอน การเปลี่ยนแปลงกระบวนการงาน)

(2) เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์การ ประกอบด้วย

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการทั้ง 4 มิติ)

ลักษณะสำคัญขององค์การจะเป็นสิ่งที่กำหนดให้เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดต้องเชื่อมโยงเข้าหาลักษณะสำคัญขององค์การ ซึ่งได้มีการจัดกลุ่มเกณฑ์และความเชื่อมโยงภายในเกณฑ์ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ดังนี้

ส่วนที่เป็นกระบวนการ จัดได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1) กลุ่มการนำองค์การ ประกอบด้วย เกณฑ์หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) กลุ่มพื้นฐานของระบบบริหาร ประกอบด้วย เกณฑ์หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

3) กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วย เกณฑ์หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ คือ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งประกอบด้วย 4 มิติ ที่มีความสอดคล้องกับคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์การ

3. ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานอัยการสูงสุด

กรมอัยการ ได้จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2436 ในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวโดยให้สังกัดในกระทรวงยุติธรรม มีหน้าที่ราชการเป็นทนายหลวงว่าความแผ่นดินในศาลทั้งปวง ณ สนามสถิตยยุติธรรมและศาลกงสุลต่างประเทศ แต่พนักงานอัยการในเวลานั้นมิได้สังกัดกรมอัยการทั้งหมดเพียงแห่งเดียว แต่ยังสังกัดอยู่ในกระทรวงและกรมต่างๆ อยู่อีกด้วย เช่น อัยการสรรพากร สังกัดกระทรวงพระคลังมหาสมบัติ อัยการประจำกรมพระนครบาล สังกัดกระทรวงพระนครบาล เป็นต้น จากการที่อัยการแยกสังกัดกันอยู่ และมีอำนาจหน้าที่ไม่

เหมือนกันตามแต่หน่วยงานที่ตนสังกัด ทำให้เกิดความไม่สะดวกในการดำเนินงานหลายประการ ดังนั้นในปี พ.ศ. 2458 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว จึงได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้รวมอัยการหัวเมืองกับอัยการกรุงเทพฯ ให้เข้าไว้ในกรมอัยการ กระทรวงยุติธรรม โดยการรวมอัยการเข้ามาสังกัดกรมอัยการที่เดียวกันนี้ได้เริ่มขึ้นเป็นขั้นตอนที่ละเล็กละน้อยจนกระทั่งวันที่ 15 กรกฎาคม 2472 เป็นวันที่อัยการไทยทุกแห่งทุกประเภทได้รวมและขึ้นอยู่ที่เดียวกันในกรมอัยการทั้งหมด

ต่อมาในปี พ.ศ. 2465 ได้มีพระบรมราชโองการให้โอนกรมอัยการจากกระทรวงยุติธรรมไปสังกัดกระทรวงมหาดไทย ตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม 2465 ด้วยเหตุผลบางประการ จนกระทั่งมีการยึดอำนาจการปกครองโดยคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ และได้มีประกาศคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ ฉบับที่ 47 และฉบับที่ 49 ลงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2534 แยกกรมอัยการออกจากกระทรวงมหาดไทย ไปเป็นหน่วยงานราชการอิสระไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีกระทรวงหรือทบวงใด อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของนายกรัฐมนตรีโดยตรง โดยเปลี่ยนชื่อจาก “กรมอัยการ” เป็น “สำนักงานอัยการสูงสุด” และเปลี่ยนชื่อตำแหน่ง “อธิบดีกรมอัยการ” และ “รองอธิบดีกรมอัยการ” เป็น “อัยการสูงสุด” และ “รองอัยการสูงสุด” ตามลำดับโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารงานยุติธรรมในส่วนที่เกี่ยวกับงานอัยการให้มีความเป็นอิสระ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ยิ่งขึ้น และเพื่อมิให้อิทธิพลทางการเมืองก้าวก่ายการดำเนินคดี ซึ่งจะทำให้เกิดความเป็นธรรมแก่ประชาชน โดยส่วนรวมยิ่งขึ้น จนถึงปี พ.ศ. 2545 ได้มีการปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ขึ้นโดยกำหนดให้สำนักงานอัยการสูงสุดยังคงเป็นส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือทบวงใด มีฐานะเป็นกรมเช่นเดิม แต่อยู่ภายในบังคับบัญชาของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม

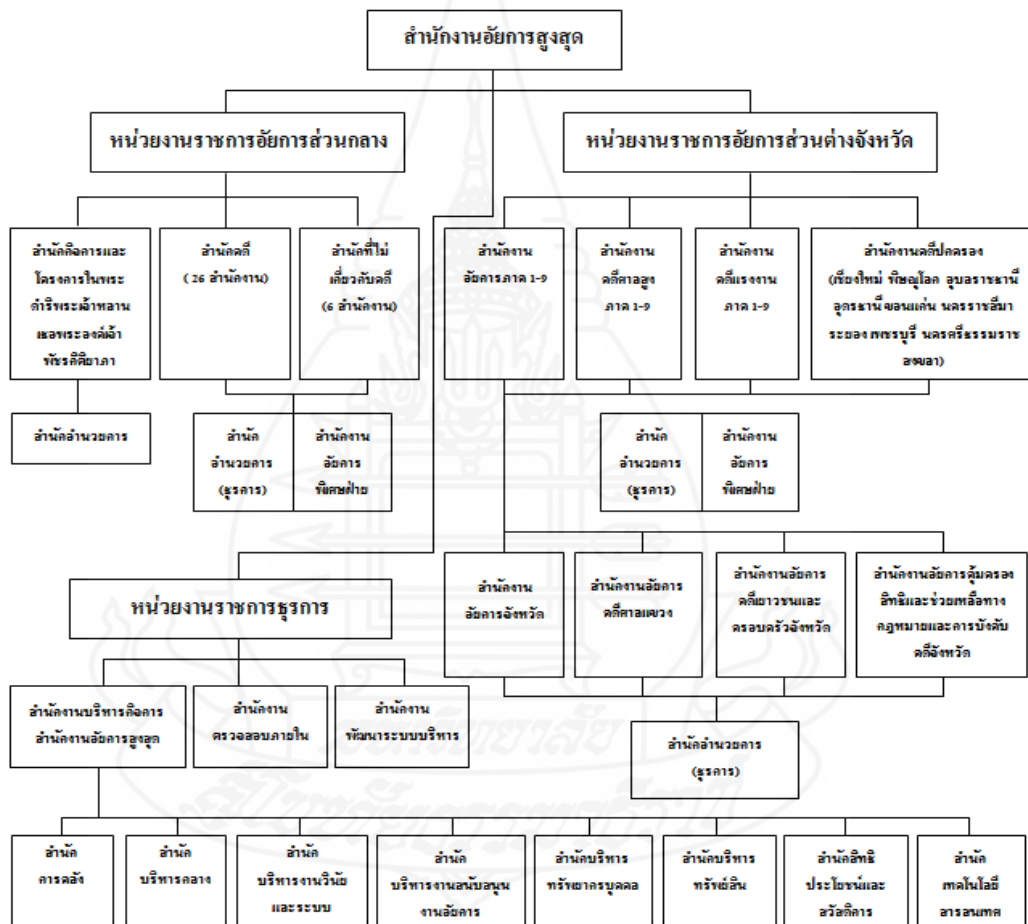
ในปี พ.ศ. 2550 ได้มีการยกเลิกความในกฎหมายที่กำหนดให้สำนักงานอัยการสูงสุดมีฐานะเป็นกรม อยู่ในบังคับบัญชาของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม โดยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ได้วางหลักการใหม่ให้สำนักงานอัยการสูงสุดเป็นองค์กรตามรัฐธรรมนูญ ในประเภทองค์กรอื่น มีหน่วยธุรการที่เป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่น โดยมีอัยการสูงสุดเป็นผู้บังคับบัญชา จนถึงปัจจุบัน

3.1 โครงสร้างและการแบ่งหน่วยงาน สำนักงานอัยการสูงสุด

3.1.1 โครงสร้างหน่วยงาน สำนักงานอัยการสูงสุด

สำนักงานอัยการสูงสุดเป็นส่วนราชการที่มีอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณและการดำเนินการอื่น และเป็นนิติบุคคล โดยมีอัยการสูงสุดเป็นผู้บังคับบัญชาและเป็นผู้แทนนิติบุคคล ประกอบไปด้วย คณะกรรมการอัยการ อัยการสูงสุด และพนักงานอัยการอื่น โดยมีสำนักงานอัยการสูงสุดเป็นหน่วยธุรการ ดังแสดงไว้ในภาพที่ 2.3

โครงสร้างหน่วยงาน สำนักงานอัยการสูงสุด



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างหน่วยงาน สำนักงานอัยการสูงสุด

ที่มา: ประกาศคณะกรรมการอัยการ เรื่อง การแบ่งหน่วยงาน และการกำหนดอำนาจและหน้าที่ของหน่วยงานภายในของสำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2554 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 – 16)

3.2.2 การแบ่งหน่วยงานและการกำหนดอำนาจหน้าที่

สำนักงานอัยการสูงสุด นอกจากจะมีอำนาจและหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการ และงานวิชาการเพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานอัยการแล้ว มาตรา 23 แห่งพระราชบัญญัติองค์กรอัยการและพนักงานอัยการ พ.ศ. 2553 ยังกำหนดให้สำนักงานอัยการสูงสุด ให้มีอำนาจและหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- 1) ให้ความช่วยเหลือประชาชนในการดำเนินการทางกฎหมายรวมตลอดทั้งในการคุ้มครองป้องกันสิทธิและเสรีภาพของประชาชน และการให้ความรู้ทางกฎหมายแก่ประชาชน
- 2) ให้คำปรึกษา และตรวจร่างสัญญาหรือเอกสารทางกฎหมายให้แก่รัฐบาล และหน่วยงานของรัฐ
- 3) ให้คำปรึกษา และตรวจร่างสัญญาหรือเอกสารทางกฎหมายให้แก่นิติบุคคล ซึ่งมีใช้หน่วยงานของรัฐแต่ได้มีพระราชบัญญัติหรือพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งขึ้น ทั้งนี้ ตามที่เห็นสมควร
- 4) ดำเนินการเกี่ยวกับการบังคับคดีแพ่ง หรือคดีปกครองแทนรัฐบาล หรือหน่วยงานของรัฐ ซึ่งพนักงานอัยการได้รับดำเนินคดีให้
- 5) ดำเนินการตามที่คณะรัฐมนตรีร้องขอ เว้นแต่การดำเนินการนั้นจะขัดต่องานในหน้าที่ หรืออาจทำให้ขัดต่อความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานอัยการ
- 6) ดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรมเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการ
- 7) ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐในการอำนวยความสะดวก การรักษามลประโยชน์ของรัฐและประชาชน
- 8) ติดต่อและประสานงานกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างประเทศเกี่ยวกับเรื่องที่อยู่ในอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุด
- 9) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการ หรือสำนักงานอัยการสูงสุด

และเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรอัยการตามรัฐธรรมนูญเพื่อ
 อำนวยความยุติธรรมในทางอาญา การรักษาผลประโยชน์ของรัฐ และการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพแก่
 ประชาชนให้เป็นที่พอใจโดยเที่ยงธรรมและมีประสิทธิภาพ จึงได้มีประกาศคณะกรรมการอัยการ เรื่อง
 การแบ่งหน่วยงาน และการกำหนดอำนาจและหน้าที่ของหน่วยงานภายในของสำนักงานอัยการ
 สูงสุด พ.ศ. 2554 และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้สำนักงานอัยการสูงสุดเป็นส่วนราชการมี
 หน่วยงานราชการภายใน 2 หน่วยงาน คือ

1) หน่วยงานราชการอัยการ ประกอบด้วย

(1) สำนักงานกิจการและโครงการในพระดำริพระเจ้าหลานเธอ
 พระองค์เจ้าพัชรกิติยาภา เป็นหน่วยงานราชการขึ้นตรงต่ออัยการสูงสุด มีผู้อำนวยการสำนักงาน
 เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบด้านงาน
 ตรวจสอบ งานสารบรรณ งานเลขานุการของคณะกรรมการดำเนินกิจการและโครงการในพระดำริ
 พระเจ้าหลานเธอ พระองค์เจ้าพัชรกิติยาภา ซึ่งอัยการสูงสุดแต่งตั้ง และประสานงานกับหน่วยงานที่
 เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินกิจการและโครงการในพระดำริพระเจ้าหลานเธอ พระองค์เจ้าพัชรกิติยาภา

(2) สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการ มีอธิบดีอัยการเป็น
 ผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนา
 ข้าราชการฝ่ายอัยการและบุคลากรของสำนักงานอัยการสูงสุด รวมทั้งฝึกอบรมความรู้ทางกฎหมาย
 แก่บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรมและประชาชนทั่วไป และปฏิบัติงานร่วมกับหรือ
 สนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

(3) สำนักงานคณะกรรมการอัยการ มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชา
 และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบด้านการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย
 เกี่ยวกับนโยบาย ระบบ ทิศทาง และติดตามประเมินผลการบริหารงานบุคคล และการปฏิบัติ
 ราชการของข้าราชการอัยการ รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคลของข้าราชการอัยการ
 และคณะกรรมการอัยการตามรัฐธรรมนูญและกฎหมายอื่น เว้นแต่การฝึกอบรม

(4) สำนักงานต่างประเทศ มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและ
 รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบด้านงานความร่วมมือระหว่าง
 ประเทศในเรื่องทางอาญา งานดำเนินคดีส่งผู้ร้ายข้ามแดน งานสอบสวนคดีความผิดนอก
 ราชอาณาจักร งานโอนตัวนักโทษ งานดำเนินการเรื่องการลักพาเด็กข้ามชาติ งานต่อต้านองค์กร
 อาชญากรรมข้ามชาติ และงานติดต่อประสานงานกับองค์กรระหว่างประเทศหรือหน่วยงาน
 ต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง งานประชุม เจริญ และให้ความเห็นเกี่ยวกับอนุสัญญา สนธิสัญญา และ
 ความตกลงระหว่างประเทศ งานจัดทำรายงานตามพันธกรณีของประเทศไทยภายใต้อนุสัญญา

ระหว่างประเทศ งานตอบข้อหารือและให้ข้อมูลตามที่ต่างประเทศร้องขอและงานจัดการประชุมระหว่างประเทศ เว้นแต่งานที่อยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสำนักงานการสอบสวน และสำนักงานคดีค้ามนุษย์ งานทุนการศึกษา ฝึกอบรม วิจัย และดูงาน ณ ต่างประเทศ งานเดินทางไปราชการต่างประเทศ งานจัดแปลหนังสือและเอกสารต่างๆ ที่เป็นภาษาต่างประเทศหรือภาษาไทย รวมทั้งงานจัดทำล่าม

(5) สำนักงานที่ปรึกษากฎหมาย มือธิดิอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบด้านการให้คำปรึกษาหรือความเห็นทางกฎหมาย รวมทั้งการตรวจร่างสัญญาและเอกสารประกวดราคา ทั้งโครงการในประเทศและต่างประเทศแก่หน่วยงานของรัฐ

(6) สำนักงานนโยบาย ยุทธศาสตร์ และงบประมาณ มือธิดิอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบด้านการเสนอแนะและจัดทำนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการงบประมาณของสำนักงานอัยการสูงสุดให้สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ นโยบายของรัฐบาล แผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง จัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนการปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการสูงสุด รวมถึงการแปลงยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และประเมินผลการปฏิบัติตามแผนงานหรือโครงการที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการสูงสุด การจัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปี บริหารจัดสรร วิเคราะห์ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี รวมถึงการดำเนินการต่างๆ ที่เกี่ยวกับที่ดิน อาคารสำนักงาน ที่พักออาศัย และอาคารอื่นของสำนักงานอัยการสูงสุด

(7) สำนักงานวิชาการ มือธิดิอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบด้านงานกำกับ เร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน งานพัฒนาระบบ รูปแบบ วิธีการ และแนวทางปฏิบัติในการดำเนินคดีของสำนักงานอัยการสูงสุด และงานอื่นของพนักงานอัยการ งานจัดระบบการสารสนเทศ การใช้ประโยชน์ข้อมูล และงานศูนย์ข้อมูล งานจัดทำและเผยแพร่เอกสารทางวิชาการ งานพิพิธภัณฑ์ งานห้องสมุด งานศึกษา วิจัย เผยแพร่ พัฒนากฎหมาย และดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายที่อยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุดและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงรับผิดชอบงานบริหารจัดการความรู้ของสำนักงานอัยการสูงสุด

(8) สำนักงานคดีกิจการอัยการสูงสุด มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบในการเสนอความเห็น ประกอบการพิจารณาสั่งคดีของอัยการสูงสุดเกี่ยวกับการขออนุญาตฟ้อง ยกเว้นกรณีที่อัยการสูงสุด มอบหมายให้อธิบดีอัยการหรืออธิบดีอัยการภาคเป็นผู้พิจารณา และการดำเนินคดีอาญาที่จะไม่เป็น ประโยชน์แก่สาธารณชน หรือจะมีผลกระทบต่อความปลอดภัย หรือความมั่นคงของชาติ หรือต่อ ผลประโยชน์อันสำคัญของประเทศ ซึ่งกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของอัยการสูงสุด การดำเนินคดีร้องขอความเป็นธรรม และการดำเนินคดีอื่นใดตามระเบียบว่าด้วยการดำเนินคดีอาญา

(9) สำนักงานคดีทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศ มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบ ในการเนินคดีทั้งปวงตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งอยู่ในอำนาจพิจารณาพิพากษาของศาลทรัพย์สิน ทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกลาง

(10) สำนักงานคดีพิเศษ มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและ รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินคดีอาญาตามที่ กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมสอบสวนคดีพิเศษ กระทรวงยุติธรรม เว้นแต่คดีที่อยู่ ในอำนาจหน้าที่ของสำนักงานคดีทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศ และสำนักงานคดี คำนวณ การดำเนินคดีตามกฎหมายว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน การดำเนินคดี ตามกฎหมายว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย

(11) สำนักงานคดีอาชญากรรม มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและ รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินคดีอันเกี่ยวกับอาชญา กรรมให้โทษตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการ สูงสุด ซึ่งอยู่ในอำนาจพิจารณาพิพากษาของศาลอาญา ศาลอาญากรุงเทพใต้ ศาลอาญาธนบุรี ศาล จังหวัดพระ โขนง ศาลจังหวัดตลิ่งชัน และศาลจังหวัดมีนบุรี ดำเนินการเกี่ยวกับทรัพย์สินที่ได้ยึด หรืออายัด เนื่องจากเกี่ยวเนื่องกับการกระทำความผิดตามกฎหมายว่าด้วยมาตรการในการ ปราบปรามผู้กระทำความผิดเกี่ยวกับยาเสพติด

(12) สำนักงานคดีเยาวชนและครอบครัว มีอธิบดีอัยการเป็น ผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินคดี ตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่ง อยู่ในอำนาจพิจารณาพิพากษาของศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง รับผิดชอบงานคุ้มครองสิทธิ เสรีภาพและผลประโยชน์ของเด็กและเยาวชน รวมทั้งศึกษา วิจัย และพัฒนากฎหมายที่เกี่ยวข้อง

(13) สำนักงานคดีศาลแขวง มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินคดีที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งอยู่ในอำนาจพิจารณาพิพากษาของศาลแขวงในเขตกรุงเทพมหานคร

(14) สำนักงานคดีเศรษฐกิจและทรัพยากร มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินคดีอันเกี่ยวกับเศรษฐกิจและทรัพยากรตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งอยู่ในอำนาจพิจารณาพิพากษาของศาลอาญา ศาลอาญากรุงเทพใต้ ศาลอาญานนทบุรี ศาลจังหวัดพระโขนง ศาลจังหวัดคลองเตย

(15) สำนักงานคดีอัยการสูงสุด มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบในการเสนอความเห็นประกอบการพิจารณาสั่งคดีของอัยการสูงสุด เว้นแต่การชี้ขาดความเห็นแย้งและการชี้ขาดเขตอำนาจสอบสวน การสอบสวนความผิดนอกราชอาณาจักร การขออนุญาตฟ้อง และการดำเนินคดีอาญาที่จะไม่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณชน หรือจะมีผลกระทบต่อความปลอดภัยหรือความมั่นคงของชาติ หรือต่อผลประโยชน์อันสำคัญของประเทศ

(16) สำนักงานคดีอาญา มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินคดีอาญาที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งอยู่ในอำนาจพิจารณาพิพากษาของศาลอาญา และศาลจังหวัดมีนบุรี เว้นแต่คดีเกี่ยวกับเศรษฐกิจและทรัพยากร คดีเกี่ยวกับยาเสพติดให้โทษ และคดีเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการค้ามนุษย์ ซึ่งอยู่ในอำนาจพิจารณาพิพากษาของศาลอาญา และคดีเกี่ยวกับยาเสพติดให้โทษซึ่งอยู่ในอำนาจพิจารณาพิพากษาของศาลจังหวัดมีนบุรี

(17) สำนักงานคดีอาญากรุงเทพใต้ มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินคดีอาญาตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งอยู่ในอำนาจพิจารณาพิพากษาของศาลอาญากรุงเทพใต้และศาลจังหวัดพระโขนง เว้นแต่คดีเกี่ยวกับเศรษฐกิจและทรัพยากร และคดีเกี่ยวกับยาเสพติดให้โทษ

(18) สำนักงานคดีอาญาธนบุรี มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินคดีอาญาตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งอยู่ในอำนาจพิจารณาพิพากษาของศาลอาญาธนบุรีและศาลจังหวัดลิ่งชัน เว้นแต่คดีเกี่ยวกับเศรษฐกิจและทรัพยากร และคดีเกี่ยวกับยาเสพติดให้โทษ

(19) สำนักงานการบังคับคดี มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบด้านงานศูนย์กลางระบบฐานข้อมูลลูกหนี้ตามคำพิพากษาของหน่วยงานของรัฐและจำเลยที่ถูกยึดทรัพย์สินใช้ค่าปรับตามคำพิพากษา งานสำรวจตรวจสอบข้อมูลทรัพย์สินและสถานะของลูกหนี้ตามคำพิพากษาของหน่วยงานของรัฐ และจำเลยที่ถูกยึดทรัพย์สินใช้ค่าปรับตามคำพิพากษา การดำเนินคดีและงานการบังคับคดีแพ่ง คดีปกครอง และคดีอาญาเฉพาะในส่วนของการยึดทรัพย์สินใช้ค่าปรับตามคำพิพากษาตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุด

(20) สำนักงานการยุติการดำเนินคดีแพ่งและอนุญาโตตุลาการ มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่ในการดำเนินคดีและการดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี และคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องในเรื่องเกี่ยวกับคณะกรรมการพิจารณาชี้ขาดการยุติการดำเนินคดีแพ่งของส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การดำเนินคดีตามระเบียบว่าด้วยการดำเนินคดีแพ่งของพนักงานอัยการที่กำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของอัยการสูงสุด และการดำเนินคดีอนุญาโตตุลาการ

(21) สำนักงานคดีแพ่ง มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินคดีแพ่งตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งอยู่ในอำนาจพิจารณาพิพากษาของศาลแพ่ง และศาลจังหวัดมีนบุรี

(22) สำนักงานคดีแพ่งกรุงเทพใต้ มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินคดีแพ่งตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งอยู่ในอำนาจพิจารณาพิพากษาของศาลแพ่งกรุงเทพใต้ และศาลจังหวัดพระโขนง

(23) สำนักงานคดีแพ่งธนบุรี มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินคดีแพ่งตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งอยู่ในอำนาจพิจารณาพิพากษาของศาลแพ่งธนบุรี และศาลจังหวัดลิ่งชัน

(24) สำนักงานคดีภาษีอากร มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินคดีตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งอยู่ในอำนาจพิจารณาพิพากษาของศาลภาษีอากรกลาง

(25) สำนักงานคดีล้มละลาย มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินคดีตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งอยู่ในอำนาจพิจารณาพิพากษาของศาลล้มละลายกลาง

(26) สำนักงานคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับการคุ้มครองสิทธิมนุษยชน การคุ้มครองสิทธิเสรีภาพและผลประโยชน์ของประชาชน การให้ความช่วยเหลือทางกฎหมาย การเผยแพร่ความรู้ด้านสิทธิมนุษยชนและความรู้ทางกฎหมายแก่ประชาชนระหว่างประเทศ การเผยแพร่ความรู้ทางกฎหมายเกี่ยวกับการคุ้มครองผู้บริโภคแก่ประชาชนและดำเนินการเกี่ยวกับการคุ้มครองผู้บริโภคด้านอรรถคดี การให้ช่วยเหลือทางกฎหมาย รวมถึงการศึกษา วิจัย และพัฒนาระบบ รูปแบบ วิธีการ และแนวทางปฏิบัติในการดำเนินการดังกล่าว

(27) สำนักงานคดีปกครอง มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบดำเนินคดีตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งอยู่ในอำนาจพิจารณาพิพากษาของศาลปกครองกลาง

(28) สำนักงานคดีปกครองระยอง มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินคดีตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งอยู่ในอำนาจพิจารณาพิพากษาของศาลปกครองระยอง

(29) สำนักงานคดีปกครองนครราชสีมา มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินคดีตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งอยู่ในอำนาจพิจารณาพิพากษาของศาลปกครองนครราชสีมา

(37) สำนักงานคดีปกครองเพชรบุรี มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินคดีตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งอยู่ในอำนาจพิจารณาพิพากษาของศาลปกครองเพชรบุรี

(38) สำนักงานคดีแรงงาน มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินคดีตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งอยู่ในอำนาจพิจารณาพิพากษาของศาลแรงงานกลางและศาลแรงงานกลางสาขา

(39) สำนักงานคดีแรงงานภาค มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินคดีตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งอยู่ในอำนาจพิจารณาพิพากษาของศาลแรงงานภาค ทั้งนี้ ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และคำสั่งว่าด้วยการนั้น

(40) สำนักงานคดีศาลสูง มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินคดีอาญาที่เกิดในเขตท้องที่กรุงเทพมหานครตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุดในชั้นอุทธรณ์และฎีกา

(41) สำนักงานคดีศาลสูงภาค มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินคดีอาญาที่เกิดขึ้นในท้องที่สำนักงานอัยการภาคตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุดในชั้นอุทธรณ์และฎีกา

(42) สำนักงานอัยการภาค

ก) สำนักงานอัยการภาค 1 – 8 มีอธิบดีอัยการภาคเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงานและปฏิบัติงานในอำนาจหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุด และงานคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชนภายในเขตท้องที่ ทั้งนี้ ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อกำหนด ประกาศและคำสั่งของสำนักงานอัยการสูงสุด

ข) สำนักงานอัยการภาค 9 มีอธิบดีอัยการภาคเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงานและปฏิบัติงานในอำนาจหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุด งานคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน และงานดำเนินคดีอาญาตามกฎหมายว่าด้วยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ภายในเขตท้องที่ของสำนักงานอัยการภาคตามที่สำนักงานอัยการสูงสุดกำหนด

(43) สำนักงานอัยการจังหวัด มีอัยการจังหวัดเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินคดีทั้งปวงในอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุดภายในเขตท้องที่ของสำนักงานอัยการจังหวัดนั้นๆ ซึ่งอยู่ในอำนาจพิจารณาพิพากษาของศาลจังหวัด ศาลจังหวัดสาขา หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นในศาลจังหวัด แล้วแต่กรณี เว้นแต่คดีเกี่ยวกับการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีซึ่งอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีจังหวัด ทั้งนี้ ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และคำสั่งว่าด้วยการนั้น

(44) สำนักงานอัยการคดีศาลแขวง มีอัยการจังหวัดคดีศาลแขวงเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินคดีทั้งปวงในอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุดภายในเขตท้องที่ของสำนักงานอัยการคดีศาลแขวงนั้นๆ ซึ่งอยู่ในอำนาจพิจารณาพิพากษาของศาลแขวง หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นในศาลแขวง แล้วแต่กรณี ยกเว้นศาลแขวงในเขตกรุงเทพมหานคร เว้นแต่คดีเกี่ยวกับการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดี ซึ่งอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีจังหวัด ทั้งนี้ ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และคำสั่งว่าด้วยการนั้น

(45) สำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัด มีอัยการจังหวัดคดีเยาวชนและครอบครัวเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินคดีทั้งปวงในอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุดภายในเขตท้องที่ของสำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัดนั้นๆ ซึ่งอยู่ในอำนาจพิจารณาพิพากษาของศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด หรือแผนกคดีเยาวชนและครอบครัวในศาลจังหวัด แล้วแต่กรณี เว้นแต่คดีเกี่ยวกับการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดี ซึ่งอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีจังหวัด ทั้งนี้ ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และคำสั่งว่าด้วยการนั้น

(46) สำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีจังหวัด มีอัยการจังหวัดคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินการเกี่ยวกับการคุ้มครองสิทธิมนุษยชน การคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพและผลประโยชน์ของประชาชน การดำเนินการเกี่ยวกับการคุ้มครองสิทธิและการให้ความช่วยเหลือทางกฎหมายด้านอรรถคดีแก่ประชาชน การดำเนินการเกี่ยวกับการคุ้มครองผู้บริโภคและการให้ความช่วยเหลือทางกฎหมายด้านอรรถคดี การเผยแพร่ความรู้ด้านสิทธิมนุษยชนและความรู้ทางกฎหมายเกี่ยวกับการคุ้มครองผู้บริโภคแก่ประชาชนภายในเขตท้องที่จังหวัดนั้นๆ การดำเนินคดีทั้งปวงที่เกี่ยวกับการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายซึ่งอยู่ในอำนาจพิจารณาพิพากษาของศาลจังหวัด ศาลจังหวัดสาขา ศาลแขวง ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นในศาลนั้นๆ แล้วแต่กรณี รับผิดชอบงานศูนย์กลางระบบฐานข้อมูลลูกหนี้ตามคำพิพากษาของหน่วยงานของรัฐและจำเลยที่ถูกยึดทรัพย์สินใช้ค่าปรับตามคำพิพากษา งานสำรวจตรวจสอบข้อมูลทรัพย์สินและสถานะของลูกหนี้ตามคำพิพากษาของหน่วยงานของรัฐและจำเลยที่ถูกยึดทรัพย์สินใช้ค่าปรับตามคำพิพากษา และรับผิดชอบการดำเนินคดีและงานการบังคับคดีที่เกี่ยวกับการบังคับคดีแพ่ง คดีปกครอง และคดีอาญาเฉพาะในส่วนของการยึดทรัพย์สินใช้ค่าปรับตามคำพิพากษาซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุดภายในเขตท้องที่จังหวัดนั้นๆ ตามที่สำนักงานอัยการสูงสุดกำหนด

(47) สำนักงานการสอบสวน มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบด้านการตรวจสอบข้อเท็จจริงและรวบรวมพยานหลักฐานกรณีขอให้สั่งให้ระงับหรือเพิกถอนการกระทำอันเป็นการทรมาน ทารุณกรรม การลงโทษด้วยวิธีการโหดร้ายหรือไร้มนุษยธรรม หรือการกระทำใดๆ ที่กระทบต่อสิทธิเสรีภาพในชีวิตและร่างกายตามรัฐธรรมนูญที่กำหนด เฉพาะในท้องที่กรุงเทพมหานคร กรณีขอให้ศาลรัฐธรรมนูญวินิจฉัยสั่งการให้ยกเลิกการกระทำอันเป็นการล้มล้างการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขตามรัฐธรรมนูญ หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจในการปกครองประเทศโดยวิธีการซึ่งมิได้เป็นไปตามวิถีทางที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ และกรณีที่บุคคลใดต้องถูกคุมขังในคดีอาญาหรือในกรณีอื่นโดยมิชอบด้วยกฎหมาย เฉพาะในเขตท้องที่กรุงเทพมหานคร ด้านการสอบสวนและการดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการมีส่วนร่วมในองค์กรอาชญากรรมข้ามชาติ การสอบสวนในความผิดที่มีโทษตามกฎหมายไทยซึ่งได้กระทำลงนอกราชอาณาจักร การสอบสวนโดยเข้าร่วมกับพนักงานสอบสวนในการทำสำนวนชั้นสูตรพลิกศพ การทำสำนวนสอบสวนในกรณีที่มีความตายเกิดขึ้นโดยการกระทำ

ของเจ้าพนักงานซึ่งอ้างว่าปฏิบัติราชการตามหน้าที่ หรือตายระหว่างอยู่ในความควบคุมของเจ้าพนักงานซึ่งอ้างว่าปฏิบัติราชการตามหน้าที่ หรือตายในกรณีที่มีผู้ตายถูกกล่าวหาว่าต่อสู้ขัดขวางเจ้าพนักงานซึ่งอ้างว่าปฏิบัติราชการตามหน้าที่ เฉพาะในท้องที่กรุงเทพมหานคร ด้านการร่วมสอบสวนตามกฎหมายว่าด้วยการสอบสวนคดีพิเศษ รวมถึงการสอบสวน การร่วมสอบสวน การร่วมไต่สวน หรือการตรวจสอบข้อเท็จจริงและรวบรวมพยานหลักฐานตามกฎหมายอื่นที่กำหนดซึ่งอยู่ในท้องที่กรุงเทพมหานคร หรือจังหวัดอื่นตามที่อัยการสูงสุดมอบหมาย และรับผิดชอบการดำเนินงานคุ้มครองเด็กในคดีอาญาของศูนย์อำนาจการคุ้มครองเด็กในคดีอาญา กรุงเทพมหานคร และงานชั้นบุตรพลิกศพของศูนย์อำนาจการคดีชั้นบุตรพลิกศพ กรุงเทพมหานคร เว้นแต่งานสืบพยานไว้ก่อนฟ้องเพื่อคุ้มครองเด็กตามที่กฎหมายกำหนด

(48) สำนักงานชี้ขาดคดีอัยการสูงสุด มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบในการเสนอความเห็นประกอบการพิจารณาสั่งคดีของอัยการสูงสุดเกี่ยวกับการชี้ขาดความเห็นแย้งและการชี้ขาดเขตอำนาจสอบสวน ซึ่งตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา และกฎหมายอื่นกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของอัยการสูงสุด

(49) สำนักงานคดีปราบปรามการทุจริต มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบด้านการดำเนินคดีตามกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยวิธีพิจารณาคดีอาญาของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองตามที่อัยการสูงสุดมอบหมาย การดำเนินคดีตามที่กฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ซึ่งประธานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติส่งสำนวนมาให้ดำเนินคดีตามที่อัยการสูงสุดมอบหมาย และการดำเนินคดีตามกฎหมายว่าด้วยมาตรการของฝ่ายบริหารในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ทั้งนี้ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และคำสั่งว่าด้วยการนั้น

(50) สำนักงานคดีค้ำมนุษย์ มีอธิบดีอัยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบด้านการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเกี่ยวกับนโยบาย ระบบ ทิศทาง และติดตามประเมินผลสถานการณ์ความคืบหน้าเกี่ยวกับการค้ามนุษย์ เสนอแนะและจัดทำนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการสูงสุดให้สอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐบาลและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง งานระบบฐานข้อมูลด้านการป้องกันและปราบปรามการค้ามนุษย์ตามบันทึกข้อตกลงแนวทางปฏิบัติร่วมกันระหว่างสำนักงานตำรวจแห่งชาติ กรมสอบสวนคดีพิเศษ สำนักงานอัยการสูงสุด และกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการป้องกันและปราบปรามการค้ามนุษย์

ของประเทศไทย งานต่อต้านการค้ามนุษย์ ติดต่อประสานงานกับองค์กรระหว่างประเทศหรือหน่วยงานต่างประเทศที่เกี่ยวกับเรื่องการค้ามนุษย์ งานประชุม เจริญ และให้ความเห็นเกี่ยวกับอนุสัญญา สนธิสัญญา และความตกลงระหว่างประเทศ งานจัดทำรายงานตามพันธกรณีของประเทศไทยภายใต้อนุสัญญาระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านหรือการป้องกันและปราบปรามการค้ามนุษย์ งานตอบข้อหาหรือและให้ข้อมูลตามที่ต่างประเทศร้องขอ และงานจัดการประชุมระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้อง งานเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินคดีค้ามนุษย์ เป็นหน่วยงานหลักในการประสานงานกับหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและแก้ไขปัญหาขัดข้องในการดำเนินคดีค้ามนุษย์ การสอบสวนและการเสนอความเห็นประกอบการพิจารณาสั่งคดีในคดีความผิดเกี่ยวกับการค้ามนุษย์ที่มีโทษตามกฎหมายไทยซึ่งได้กระทำลงนอกราชอาณาจักร และเกี่ยวพันกับความผิดตามกฎหมายว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการมีส่วนร่วมในองค์กรอาชญากรรมข้ามชาติ การร่วมสอบสวน การดำเนินคดีความผิดเกี่ยวกับการค้ามนุษย์และความผิดข้อหาอื่นที่รวมอยู่ในสำนวนการสอบสวนเดียวกันตามกฎหมายว่าด้วยการสอบสวนคดีพิเศษ และ/หรือซึ่งอยู่ในอำนาจพิจารณาพิพากษาของศาลอาญาหรือที่โอนมาดำเนินคดีที่ศาลอาญา รวมถึงการเป็นที่ปรึกษาหรือเข้าร่วมการสอบสวนคดีค้ามนุษย์ที่มีความยุ่งยากซับซ้อนในท้องที่จังหวัดอื่นตามที่อัยการสูงสุดมอบหมาย

2) หน่วยงานราชการบูรณาการ ประกอบด้วย

(1) สำนักงานบริหารกิจการสำนักงานอัยการสูงสุด มีผู้อำนวยการสำนักงานเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบด้านการจัดองค์กร งานระบบงาน งานอัตรากำลัง งานบริหารงานบุคคลและงานวินัยของข้าราชการบูรณาการและเจ้าหน้าที่ งานการคลัง งานพัสดุ งานอาคารสถานที่และยานพาหนะ งานประชาสัมพันธ์ งานสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล งานเลขานุการของสำนักงานอัยการสูงสุด งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และงานอื่นที่ไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานราชการใด โดยเฉพาะ รับผิดชอบด้านการศึกษา วิเคราะห์ เสนอแนะนโยบาย แผน กฎหมาย ระเบียบและมาตรการที่เกี่ยวกับการบริหารงานของข้าราชการบูรณาการและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุด บริหารจัดการงานที่สนับสนุนงานในอำนาจหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุด ตามที่อัยการสูงสุดมอบหมาย โดยมีหน่วยงานภายในสังกัด ได้แก่

- ก) สำนักการคลัง
- ข) สำนักบริหารกลาง
- ค) สำนักบริหารงานวินัยและระบบคุณธรรม
- ง) สำนักบริหารงานสนับสนุนงานอัยการสูงสุด

- จ) สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
- ฉ) สำนักบริหารทรัพย์สิน
- ช) สำนักสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ
- ซ) สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

(2) สำนักงานตรวจสอบภายใน เป็นหน่วยงานราชการขึ้นตรงต่ออัยการสูงสุด มีผู้อำนวยการสำนักงานเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการ งานบริหารงานบุคคล งานเลขานุการนักบริหาร งานงบประมาณ งานการเงินและบัญชี งานเกี่ยวกับอาคารและสถานที่ พัสดุและยานพาหนะ ของสำนักงานตรวจสอบภายใน และดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบด้านการบริหาร การเงิน และการบัญชีของสำนักงานอัยการสูงสุด

(3) สำนักงานพัฒนาระบบบริหาร มีผู้อำนวยการสำนักงานเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบด้านการเสนอแนะให้คำปรึกษาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการพัฒนาระบบราชการแก่หน่วยงานราชการในสำนักงานอัยการสูงสุด การประสานงานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการร่วมกับหน่วยงานกลางต่างๆ และหน่วยงานในสำนักงานอัยการสูงสุด รวมถึงการติดตาม การประเมินผล และการจัดทำรายงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการในสำนักงานอัยการสูงสุด

3.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ของสำนักงานอัยการสูงสุด

สำนักงานอัยการสูงสุดได้มีการนำกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์มาปรับใช้เพื่อช่วยกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะต้องร่วมกันผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสำนักงานอัยการสูงสุดได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กรไว้ดังนี้

3.2.1 วิสัยทัศน์

องค์กรอัยการมีความเป็นเลิศในการยุติธรรม และเป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน

3.2.2 พันธกิจ

- 1) อำนวยความยุติธรรมทางอาญาและบังคับใช้กฎหมายตามหลักนิติธรรม
- 2) รักษาผลประโยชน์ของรัฐและประชาชน
- 3) พัฒนางานด้านสิทธิมนุษยชน คุ่มครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชน ทั้งในและนอกประเทศตามหลักมาตรฐานสากล
- 4) พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางกฎหมายกับองค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ

5) พัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

3.2.3 ยุทธศาสตร์

- 1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การอำนวยความสะดวกยุทธธรรมทางอาญา
- 2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การรักษาผลประโยชน์ของรัฐและประชาชน
- 3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การคุ้มครองสิทธิมนุษยชนและช่วยเหลือทางกฎหมาย
- 4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชนและหน่วยงานผู้มีส่วนได้เสียต่อการปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการสูงสุด

ส่วนได้เสียต่อการปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการสูงสุด

5) ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทางกฎหมายทั้งในและต่างประเทศ

6) ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

โดยได้มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของสำนักงานอัยการสูงสุดเพื่อเชื่อมโยงภารกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกันแสดงดังในภาพที่ 2.4





ภาพที่ 2.4 แผนที่ยุทธศาสตร์ สำนักงานอัยการสูงสุด

ที่มา: แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ 4 ปี สำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2559 - 2562

3.3 บุคลากรของสำนักงานอัยการสูงสุด

บุคคลผู้เข้ารับราชการในสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด เรียกว่า “ข้าราชการฝ่ายอัยการ” มีคณะกรรมการอัยการ (ก.อ.) เป็นองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคลของสำนักงานอัยการสูงสุด ข้าราชการฝ่ายอัยการแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

3.3.1 **ข้าราชการอัยการ** ได้แก่ ข้าราชการผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งพนักงานอัยการ ตามกฎหมายว่าด้วยองค์กรอัยการและพนักงานอัยการ ซึ่งตามมาตรา 9 แห่งพระราชบัญญัติองค์กรอัยการและพนักงานอัยการ พ.ศ. 2553 ได้มีการกำหนดตำแหน่งพนักงานอัยการไว้ ดังนี้

- 1) อัยการสูงสุด
- 2) รองอัยการสูงสุด
- 3) ผู้ตรวจการอัยการ
- 4) อธิบดีอัยการ
- 5) อธิบดีอัยการภาค
- 6) รองอธิบดีอัยการ
- 7) รองอธิบดีอัยการภาค
- 8) อัยการพิเศษฝ่าย
- 9) อัยการผู้เชี่ยวชาญพิเศษ
- 10) อัยการผู้เชี่ยวชาญ
- 11) อัยการจังหวัด
- 12) อัยการจังหวัดประจำสำนักงานอัยการสูงสุด
- 13) อัยการประจำสำนักงานอัยการสูงสุด
- 14) รองอัยการจังหวัด
- 15) อัยการประจำกอง
- 16) อัยการจังหวัดผู้ช่วย
- 17) อัยการผู้ช่วย
- 18) อัยการอาวุโส

โดยมีอำนาจและหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) อำนาจและหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญ
- 2) ในคดีอาญา มีอำนาจและหน้าที่ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญาและ ตามกฎหมายอื่นซึ่งบัญญัติว่าเป็นอำนาจและหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุดหรือพนักงานอัยการ
- 3) ในคดีแพ่ง หรือคดีปกครอง มีอำนาจและหน้าที่ดำเนินคดีแทนรัฐบาล หน่วยงานของรัฐที่เป็นองค์กรตามรัฐธรรมนูญ ราชการส่วนกลาง หรือราชการส่วนภูมิภาคในศาล หรือในกระบวนการทางอนุญาโตตุลาการทั้งปวง กับมีอำนาจและหน้าที่ตามกฎหมายอื่นซึ่งบัญญัติว่าเป็นอำนาจและหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุดหรือพนักงานอัยการ
- 4) ในคดีแพ่ง คดีปกครอง หรือคดีอาญา ซึ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐถูกฟ้องในเรื่องการที่ได้กระทำไปตามหน้าที่ที่ดี หรือในคดีแพ่งหรือคดีอาญาที่ราษฎรผู้หนึ่งผู้ใดถูกฟ้องในเรื่องการที่ได้กระทำตามคำสั่งของเจ้าที่ของรัฐซึ่งได้สั่งการ โดยชอบด้วยกฎหมาย หรือเข้าร่วมหรือช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งกระทำการในหน้าที่ราชการที่ดี เมื่อเห็นสมควรพนักงานอัยการจะรับแก้ต่างให้ก็ได้
- 5) ในคดีแพ่ง คดีปกครอง หรือกรณีมีข้อพิพาทที่ต้องดำเนินการทางอนุญาโตตุลาการ ที่หน่วยงานของรัฐซึ่งมิได้กล่าวใน (3) หรือนิติบุคคลซึ่งมิใช่หน่วยงานของรัฐ แต่ได้มีพระราชบัญญัติด้วยตนเอง เมื่อเห็นสมควรพนักงานอัยการจะรับว่าต่างหรือแก้ต่างให้ก็ได้
- 6) ในคดีที่ราษฎรฟ้องเองไม่ได้โดยกฎหมายห้าม เมื่อเห็นสมควรพนักงานอัยการมีอำนาจเป็นโจทก์ได้
- 7) ดำเนินการตามความเห็นสมควรเกี่ยวกับการบังคับคดีอาญาเฉพาะในส่วนของการยึดทรัพย์สินใช้ค่าปรับตามคำพิพากษา ในการนี้มีให้เรียกค่าฤชาธรรมเนียมจากพนักงานอัยการ
- 8) ในกรณีที่มีการผิดสัญญาประกันจำเลย หรือประกันรับสิ่งของ ไปดูแลรักษา ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มีอำนาจและหน้าที่ดำเนินคดีในการบังคับให้เป็นไปตามสัญญา นั้น ในการนี้มีให้เรียกค่าฤชาธรรมเนียมจากพนักงานอัยการ
- 9) อำนาจและหน้าที่ตามคณะกรรมการอัยการ (ก.อ.) ประกาศกำหนดหรือเห็นชอบเพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย หรือมติคณะรัฐมนตรี

10) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการ

11) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุด ตามที่ได้รับมอบหมายจากอัยการสูงสุด

3.3.2 ข้าราชการธุรการ ได้แก่ ข้าราชการในสำนักงานอัยการสูงสุดนอกจากข้าราชการอัยการ

อำนาจและหน้าที่รับผิดชอบของข้าราชการธุรการ ได้แก่ งานด้านงานจัดองค์กร งานจัดระบบงาน งานอัตรากำลัง งานบริหารงานบุคคลและงานวินัยของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ งานการคลัง งานพัสดุ งานอาคารสถานที่และยานพาหนะ งานประชาสัมพันธ์ งานสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล งานเลขานุการผู้บริหาร งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และการบริหารจัดการงานที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนงานในอำนาจหน้าที่ของพนักงานอัยการ หรือสำนักงานอัยการสูงสุด ตามที่อัยการสูงสุดมอบหมาย โดยมีสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบจัดการงานด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการธุรการ ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานบริหารกิจการสำนักงานอัยการสูงสุด โดยที่ระเบียบคณะกรรมการอัยการว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2553 กำหนดให้การบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุดในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบข้าราชการธุรการ การกำหนดคุณสมบัติและมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง การขอยกเว้นลักษณะต้องห้ามของผู้ที่จะเข้ารับราชการเป็นข้าราชการธุรการ การสรรหา การบรรจุ การแต่งตั้ง การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ การให้ผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการออกจากราชการ การสั่งให้ผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไปหรือมีลักษณะต้องห้ามออกจากราชการ การโยกย้าย การโอน การเลื่อนตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่ง การสั่งให้ประจำส่วนราชการ การรับเงินเดือน การเลื่อนเงินเดือน การออกจากราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน การบรรจุกลับ การคุ้มครองระบบคุณธรรม การเยียวยาแก้ไขหรือดำเนินการตามคำพิพากษาของศาลปกครอง และการจัดระบบ การแก้ไขและการรักษาทะเบียนประวัติและควบคุมการเกษียณอายุ ให้นำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน พระราชกฤษฎีกา กฏ ก.พ. ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งออกตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนมาใช้บังคับโดยอนุโลม

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าผลงานวิจัย และงานทางวิชาการที่มีความเกี่ยวข้อง ดังนี้

ประภาวรณ สุพัฒนานนท์ (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล: ศึกษากรณีสำนักงานศาลปกครอง โดยสนใจศึกษาถึงรูปแบบกระบวนการในการพัฒนาแนวคิด วิธีการนำมาใช้ และปัญหาอุปสรรคที่ประสบในการดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรภาครัฐ

ผลการศึกษาพบว่า (1) รูปแบบการพัฒนาแนวคิดเรื่องระบบสมรรถนะที่ใช้ในการพัฒนาบุคคลของสำนักงานศาลปกครอง เป็นรูปแบบที่รับแนวคิดของบริษัทปูนซีเมนต์ จำกัด มาประยุกต์ใช้ในด้านกระบวนการ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ การจัดทำตัวแบบสมรรถนะ การประเมินสมรรถนะ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล การจัดการพัฒนาบุคลากร และประเมินผลการพัฒนาบุคลากรตามระบบสมรรถนะ (2) ปัญหาข้อจำกัดที่พบเกิดจากความยากในการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ ทำให้เกิดข้อจำกัดในการประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร การเตรียมความพร้อมในการรองรับระบบสมรรถนะขององค์กร และการนำเครื่องมือนี้ไปผูกโยงกับเครื่องมือการบริหารอื่น โดยที่บุคลากรยังไม่มีความเข้าใจดีพอ สำหรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในสำนักงานศาลปกครองคือ การหาวิธีการประยุกต์ใช้กระบวนการ 5 ขั้นตอนให้สอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมขององค์กรสำนักงานศาลปกครอง โดยเริ่มต้นในเรื่องการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะเป็นลำดับแรก รวมถึงการใช้กลยุทธ์เข้ามามีส่วนสำคัญในการเสริมจุดแข็งและปิดจุดอ่อนขององค์กร

จงไท เฟื่องแข (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Scorecard) ตามการรับรู้ของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์รวมถึงระดับภาวะผู้นำขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 162 คน ซึ่งเป็นข้าราชการระดับ 4-8

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามการรับรู้ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นและระดับภาวะผู้นำขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นโดยรวมอยู่ในระดับสูง และผลวิจัยยังระบุว่าสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์และภาวะผู้นำขององค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดขอนแก่น มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ประจักษ์ เกตุสุวรรณ (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประชากรกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 182 คน

ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพการปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน คือ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง และด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ตามลำดับ (2) ปัญหาการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย โดยมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย 4 ด้าน คือ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย และด้านการออกจากราชการ ตามลำดับ

ชานินทร์ ศรีสุวรรณณา (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่องการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ประจำปี 2553 โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับนโยบายและความสอดคล้องเชื่อมโยงของการบริหารทรัพยากรบุคคลกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล การส่งเสริมวัฒนธรรมการมุ่งเน้นผลงาน การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร และคุณภาพชีวิตและการทำงาน เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรคือ ข้าราชการทั้งประเทศจำนวน 361,875 คน ซึ่งแบ่งเป็นข้าราชการสังกัดส่วนกลาง และข้าราชการสังกัดจังหวัด กลุ่มตัวอย่างจำนวน 24,181 คน ได้แก่ ข้าราชการจากส่วนราชการระดับกรม 138 กรม (20 กระทรวง) จำนวน 11,633 คน และข้าราชการจากจังหวัด 75 จังหวัด จำนวน 12,548 คน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสำรวจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ แบบสำรวจ

สำหรับข้าราชการสังกัดส่วนกลาง และแบบสำรวจสำหรับข้าราชการสังกัดจังหวัด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเฉลี่ยรวม ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม และสถิติทดสอบ t และ f

ผลการวิจัยพบว่า (1) ความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยราชการปี 2553 โดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 ซึ่งเป็นความคิดเห็นในระดับไม่แน่ใจ เมื่อพิจารณาในมิติต่างๆ พบว่า มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับไม่แน่ใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 รองลงมาเป็นมิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับไม่แน่ใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 และมิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.91 ซึ่งมีความพึงพอใจเฉลี่ยจัดเป็นอันดับต่ำสุดอันดับที่ 5 (2) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ สังกัด ตำแหน่ง และช่วงอายุรับราชการส่งผลต่อความคิดเห็นที่แตกต่างต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกมิติที่ศึกษาโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และปัจจัยเพศส่งผลต่อความคิดเห็นที่แตกต่างต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกมิติที่ศึกษาโดยรวม ยกเว้น มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เพศชายและหญิงมีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลเฉลี่ยเท่าๆ กัน (3) ความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลปี 2553 ของข้าราชการกลุ่มตัวอย่างสังกัดส่วนกลางโดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 ซึ่งเป็นความคิดเห็นระดับไม่แน่ใจ เมื่อพิจารณาในมิติต่างๆ พบว่า มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับไม่แน่ใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 รองลงมาเป็นมิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับไม่แน่ใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 และมิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81 ซึ่งมีความพึงพอใจเฉลี่ยจัดเป็นอันดับต่ำสุดอันดับที่ 5 (4) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ตำแหน่ง และช่วงอายุรับราชการส่งผลต่อความคิดเห็นของข้าราชการกลุ่มตัวอย่างสังกัดส่วนกลางที่แตกต่างต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกมิติที่ศึกษาโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (5) ความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลปี 2553 ของข้าราชการกลุ่มตัวอย่างสังกัดส่วนภูมิภาคโดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 ซึ่งเป็นความคิดเห็นระดับไม่แน่ใจ เมื่อพิจารณาในมิติต่างๆ พบว่า มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับไม่แน่ใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 สูงเป็นอันดับ 1 รองลงมาเป็นมิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01 จัดเป็นอันดับต่ำสุดอันดับที่ 5 (6) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ตำแหน่ง และช่วงอายุรับราชการส่งผลต่อความคิดเห็น

ของข้าราชการกลุ่มตัวอย่างสังกัดส่วนภูมิภาคที่แตกต่างกันต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกมิติ ที่ศึกษาโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยเพศส่งผลต่อความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกมิติที่ศึกษาและโดยรวม ยกเว้นมิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เพศชายและหญิงมีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลเฉลี่ยเท่า ๆ กัน

สนธญา ภูจำพล (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่องการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุมาใช้ในการควบคุมประพฤติ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุมาใช้ในการควบคุมประพฤติ (2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุมาใช้ในการควบคุมประพฤติ (3) ศึกษาปัญหาอุปสรรคของการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุมาใช้ในการควบคุมประพฤติ (4) เสนอแนะทางเสริมสร้างความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุมาใช้ในการควบคุมประพฤติ โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรคือข้าราชการกรมควบคุมประพฤติจำนวน 1,489 คน กลุ่มตัวอย่าง 315 คน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ

ผลการวิจัยพบว่า (1) ความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุมาใช้ในการควบคุมประพฤติ ภาพรวมอยู่ในระดับน้อย โดยด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (2) ปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดต่อความสำเร็จของการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุมาใช้ในการควบคุมประพฤติได้แก่ ผู้นำหรือผู้บริหาร ขณะที่บุคลากรเป็นด้านที่ส่งผลน้อยที่สุด (3) ปัญหาอุปสรรคของการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุมาใช้ในการควบคุมประพฤติ พบว่ามีปัญหาสำคัญคือปัญหาด้านบุคลากร โดยบุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุ และไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควร รองลงมาคือ ด้านระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยยังขาดการบริหารจัดการที่เป็นระบบและไม่สามารถเชื่อมโยงการทำงานทั่วทั้งองค์กรได้ (4) ข้อเสนอแนะทางเสริมสร้างความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุมาใช้ในการควบคุมประพฤติ คือ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กรต่อไป

อุมาพร มังคละคีรี (2556) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง สภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อการศึกษาสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม (2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในองค์กร ที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน (3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กรในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในองค์กรและเกิดการพัฒนาประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์

กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง ทั้งข้าราชการประจำและข้าราชการฝ่ายการเมือง จำนวน 76 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอนอย่างมีระบบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ การแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และตารางค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า (1) ปัจจัยส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมในองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2) ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของพนักงานมีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับสถานภาพ ตำแหน่งหน้าที่ และหน่วยงานที่สังกัด มีความเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กรทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูงมาก (3) ข้อเสนอแนะคือ องค์กรบริหารส่วนตำบลหนองแวง ควรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมให้มากขึ้น

ภัทรศยา ตีมสูงเนิน (2558) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอปทุมราชวงศา จังหวัดนครราชสีมา มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอปทุมราชวงศา จังหวัดนครราชสีมา 2) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอปทุมราชวงศา จังหวัดนครราชสีมา 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอปทุมราชวงศา จังหวัดนครราชสีมา 4) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ

บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอปรางค์กู่ จังหวัดนครราชสีมา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอปรางค์กู่ จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 359 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการศึกษาพบว่า 1. สภาพแวดล้อมภายนอกสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอปรางค์กู่ จังหวัดนครราชสีมา ได้แก่ ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยี ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอปรางค์กู่ จังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวม บุคลากรให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ ด้านเทคโนโลยี รองลงมา คือ ด้านเศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด คือ ด้านสังคมและวัฒนธรรม

2. สภาพแวดล้อมภายในองค์การที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอปรางค์กู่ จังหวัดนครราชสีมา ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมทางด้านกายภาพ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเงิน วัสดุ และเทคโนโลยี ด้านการบริหารจัดการ ด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศในองค์การ และด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายได้ พบว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์การที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ ด้านการเงิน วัสดุ และเทคโนโลยี รองลงมา คือ ด้านสภาพแวดล้อมทางด้านกายภาพ และสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด คือ ด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศในองค์การ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอปรางค์กู่ จังหวัดนครราชสีมา ดำเนินการวิเคราะห์ด้วยการใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Coefficient of correlation) พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายในที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอปรางค์กู่ จังหวัดนครราชสีมา เป็นไปในทางบวกในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษา “ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด 2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด 3) แนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ตามลำดับต่อไปนี้

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

1. รูปแบบการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณผสมผสานการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) แบบภาคตัดขวาง (Cross Sectional Study) เนื่องจากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งพร้อมกันเพียงครั้งเดียว ซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีดำเนินการศึกษาโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ ข้าราชการธุรการประเภทตำแหน่งวิชาการ และประเภทตำแหน่งทั่วไป สังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด 36 หน่วยงาน จำนวน 920 คน ซึ่งทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05 ดำเนินการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เพื่อหาสัดส่วนที่เหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนประชากรของแต่ละประเภทตำแหน่ง ซึ่งมีรายละเอียดการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างดังนี้

2.1 ผู้ศึกษาได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการศึกษา ด้วยการนำสูตรทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) มาใช้ในการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากผู้ศึกษาทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน โดยกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนที่ระดับ 0.05 และระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยเลือกศึกษาจากประชากรที่เป็นข้าราชการธุรการประเภทตำแหน่งวิชาการและประเภทตำแหน่งทั่วไป สังกัดสำนักงานอัยการสูงสุดทั้ง 36 หน่วยงาน จำนวน 920 คน มีสูตรดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดยที่ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 N = ขนาดของประชากรทั้งหมด
 e = ความคลาดเคลื่อนของการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

$$\text{แทนค่า} \quad n = \frac{920}{1 + 920(e)^2}$$

$$n = 279$$

ดังนั้น จากการแทนค่าตามสูตรจะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างของประชากรที่เป็นข้าราชการธุรการประเภทตำแหน่งวิชาการ และประเภทตำแหน่งทั่วไป จำนวนทั้งสิ้น 279 คน

2.2 เมื่อทราบขนาดกลุ่มตัวอย่างแล้ว ลำดับต่อไปเป็นขั้นการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผู้ศึกษาดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยเลือกให้หลักความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มแบบชั้นเชิงอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เพื่อหาสัดส่วนที่เหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนประชากรแต่ละประเภทและระดับตำแหน่ง ซึ่งใช้สูตรดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างแต่ละประเภทตำแหน่ง} = \frac{(\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรของแต่ละประเภท})}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

เมื่อแทนค่าตามสูตร จะได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นสัดส่วนที่เหมาะสมของแต่ละประเภทตำแหน่งสำหรับใช้ในการศึกษา ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาของข้าราชการธุรการประเภทตำแหน่งวิชาการและประเภทตำแหน่งทั่วไป สังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด

หน่วย: คน

ประเภทตำแหน่ง	จำนวนข้าราชการธุรการที่ปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ข้าราชการธุรการประเภทตำแหน่งวิชาการ	744	226
ข้าราชการธุรการประเภทตำแหน่งทั่วไป	176	53
รวมทั้งสิ้น	920	279

3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาเรื่องปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ผู้ศึกษาได้ศึกษาเครื่องมือจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และการศึกษาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

3.1 แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการรับราชการ และรายได้ต่อเดือน มีคำถามรวมทั้งสิ้นจำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด จำนวน 5 มิติ คือ มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน มีข้อคำถามทั้งสิ้น 23 ข้อ เป็นการสอบถามโดยใช้มาตรส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยกำหนดให้

ระดับ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง น้อย

ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง มาก

ระดับ 5 หมายถึง มากที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้นจำนวน 40 ข้อ ใช้การสอบถามแบบมาตรส่วนการประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยกำหนดให้

ระดับ 1 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับน้อย

ระดับ 3 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับมาก

ระดับ 5 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับมากที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามชนิดปลายเปิด เพื่อสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด มีข้อคำถามทั้งสิ้นจำนวน 2 ข้อ รายละเอียดปรากฏตามโครงสร้างของแบบสอบถามในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 โครงสร้างแบบสอบถาม

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
1. ปัจจัยส่วนบุคคล	1. เพศ	ส่วนที่ 1 ข้อที่ 1
	2. อายุ	ส่วนที่ 1 ข้อที่ 2
	3. ระดับการศึกษา	ส่วนที่ 1 ข้อที่ 3
	4. ระดับตำแหน่ง	ส่วนที่ 1 ข้อที่ 4
	5. ระยะเวลาการทำงาน	ส่วนที่ 1 ข้อที่ 5
	6. รายได้ต่อเดือน	ส่วนที่ 1 ข้อที่ 6
<p>ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด</p>		
มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	1. มีนโยบาย แผนงาน และมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 1
	2. มีแผนงานการบริหารกำลังคนในเชิงปริมาณ และคุณภาพ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 2
	3. มีมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อดึงดูด พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรผู้มีทักษะหรือสมรรถนะสูง	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 3
มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	1. มีกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้องและทันเวลา	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 4
	2. มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้องและนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจได้	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 5
	3. สัดส่วนค่าใช้จ่ายมีความเหมาะสม สะท้อนให้เห็นผลผลิตของงาน และความคุ้มค่า	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 6
	4. มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกิจกรรมกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 7

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของ การบริหาร ทรัพยากรบุคคล	1. มีมาตรการและแนวทางการรักษาไว้ซึ่ง บุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อ การบรรลุเป้าหมาย	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 8
	2. มีการสนับสนุนให้เรียนรู้และพัฒนา อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 9
	3. บุคลากรพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 10
	4. มีระบบการบริหารผลงานที่สอดคล้อง กับแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากร	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 11
	5. มีระบบหรือวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานที่จำแนกความแตกต่างและ จัดลำดับผลงานได้	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 12
	6. ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความ เชื่อมโยงระหว่างผลงานของบุคคลกับของ ทีมงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 13
	7. ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 14

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด	1. มีการดำเนินการด้านวินัยโดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 15
	หลักคุณธรรม นิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน	
	2. มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรม กระบวนการ หรือมาตรการในการบริหารทรัพยากรบุคคล	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 16
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	3. มีกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเปิดเผย สามารถร้องทุกข์ ร้องเรียนได้	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 17
	1. มีการจัดวางโครงสร้างและระบบการทำงานที่ทำให้บุคลากรทำงานด้วยความร่วมมือ ประสานงาน และส่งมอบงานต่อกันอย่างราบรื่น	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 18
	2. มีการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 19
	3. มีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมนอกเหนือจากสวัสดิการที่กฎหมายกำหนด	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 20
	4. มีการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยของสถานที่ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 21
	5. มีการทบทวนและปรับปรุงการจัดสวัสดิการผลประโยชน์และสิ่งอำนวยความสะดวกให้สอดคล้องกับความต้องการและเหมาะสม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 22
	6. มีการดำเนินการด้านเจ้าหน้าที่สัมพันธ์เพื่อแก้ปัญหาความเดือดร้อนของบุคลากร	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 23

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด		
1. ปัจจัยสภาพแวดล้อม ภายในองค์กร	1. ยุทธศาสตร์ (Strategy)	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 24 - 26
	2. โครงสร้างองค์กร (Structure)	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 27 - 29
	3. ระบบองค์กร (System)	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 30 - 35
	4. รูปแบบการนำองค์กร (Style)	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 36 - 38
	5. บุคลากร (Staff)	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 39 - 42
2. ปัจจัยสภาพแวดล้อม ภายนอกองค์กร	6. ทักษะ (Skill)	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 43 - 50
	7. วัฒนธรรมองค์กร (Shared Values)	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 51 - 53
	1. การเมือง (Politics)	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 54 - 56
	2. สภาพเศรษฐกิจ (Economy)	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 57 - 58
	3. สภาพสังคม (Society)	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 59 - 61
	4. เทคโนโลยี (Technology)	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 62 - 63

3.2 การทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

3.2.1 การหาความเที่ยงตรง (Validity) ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม แล้วนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้วไปขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบ เสนอแนะ และปรับปรุงแก้ไขในด้านของเนื้อหา ภาษา และ โครงสร้าง เมื่อได้ทำการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามแล้วจึงนำเสนอแก่อาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง จากนั้นจึงนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และทำการปรับปรุงแก้ไขให้มีความเที่ยงตรงและมีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยนำแบบสอบถามมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามรายข้อ กับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด (IOC: Index of item – objective congruence) ของแต่ละข้อคำถาม โดยใช้สูตรดังนี้ (วัฒนา สุนทรชัย, 2547 อ้างถึงใน สิริกานต์ กองทอง, 2556: 98)

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

$\sum R$ = ผลรวมของคะแนนทั้งหมดของผู้เชี่ยวชาญ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

R = ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนความสอดคล้องของคำถามแต่ละข้อ ดังนี้
 ให้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามหรือข้อความวัดตรงตามวัตถุประสงค์
 ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามหรือข้อความวัดตรงตามวัตถุประสงค์
 ให้คะแนน -1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามหรือข้อความวัดไม่ตรงตามวัตถุประสงค์
 จากผลการวิเคราะห์จะเลือกหาคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ซึ่งถือเป็นข้อคำถามที่อยู่ในเกณฑ์ความตรงเชิงเนื้อหาที่ใช้ได้ และจากผลการวิเคราะห์เลือกหาคำถามที่มีค่า IOC จากผลของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ความสมบูรณ์ และความครอบคลุมของเนื้อหา ซึ่งได้ค่า IOC ระหว่าง 0.6 - 1 จึงนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งภาพรวมโดยสรุปพบว่า ค่า IOC เท่ากับ 0.96 แสดงว่า แบบสอบถามมีข้อคำถามที่มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

3.2.2 การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้ศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ซึ่งใช้วิธีการทดสอบเครื่องมือโดยนำไปทดลองใช้ (try out) กับตัวอย่างที่มีความคล้ายคลึงกับประชากรที่ศึกษา จำนวน 30 ตัวอย่าง และทำการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha-Coefficient) ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อบัณฑิตวิทยาลัยที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด และแบบสอบถามส่วนที่ 3 เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อระดับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด โดยหลักจะต้องมีค่าตั้งแต่ 0.7 จึงจะถือว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงใช้ได้ ซึ่งมีสูตรการคำนวณดังนี้ (วรรณดีแสงประทีปทอง, 2553 อ้างถึงใน สิริกานต์ กองทอง, 2556: 99)

$$\square = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{\sum S_x^2} \right]$$

เมื่อ α คือ ความเชื่อมั่น

k คือ จำนวนข้อสอบ หรือข้อคำถาม

S_i^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ

S_x^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ผลการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยรวม 0.974 มีรายละเอียดดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

รายการ	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
ตัวแปรอิสระ	0.956
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร	0.942
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	0.945
ตัวแปรตาม	0.967
ผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล	
ด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด	

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยศึกษาจากเอกสารประเภทต่างๆ ได้แก่ ตำรา หนังสือ บทความ รายงานการศึกษา รวมทั้งสื่อจากสิ่งพิมพ์อื่นๆ ซึ่งจัดเป็นข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) และเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากแบบสอบถาม เพื่อสอบถามความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด และความคิดเห็นต่อระดับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ตลอดจนระบุปัญหา และเสนอแนะแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งมีวิธีการเก็บข้อมูลทั้ง 2 ประเภท ดังนี้

4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ

เนื่องจากข้อมูลในขั้นนี้เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างโดยตรง ดังนั้น ในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลดังกล่าวโดยใช้เครื่องมือหลัก คือ แบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ผู้ศึกษาได้สร้างขึ้น และผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแล้ว โดยมีวิธีดำเนินการดังนี้

4.1.1 หลังจากได้แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้ว ผู้ศึกษาดำเนินการลงพื้นที่เก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยการชี้แจงรายละเอียดแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่าง

4.1.2 รวบรวมแบบสอบถาม และตรวจสอบความถูกต้อง ลงรหัสเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และแปลผล โดยนำเสนอผลในรูปของค่าสถิติ พร้อมทั้งคำบรรยาย ส่วนข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดจะนำมาจัดระเบียบข้อมูลแยกหมวดหมู่ตามตัวแปรและนำไปวิเคราะห์ในรูปแบบการพรรณนาบรรยาย (descriptive data analysis) ต่อไป

4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ

การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลประเภทแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาจากเอกสารต่างๆ ได้แก่ ตำรา หนังสือ บทความ รายงานการศึกษา วิทยานิพนธ์ รวมทั้งสื่อจากสิ่งพิมพ์อื่นๆ จากนั้นนำมาประมวลวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อใช้สร้างเป็นเครื่องมือสำหรับการศึกษา

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษารั้งนี้ ผู้ศึกษาแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ประเภท คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative analysis) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative analysis) ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้ศึกษาได้นำเอาโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลใน 2 รูปแบบ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน (inferential statistics) ดังนี้

5.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics)

- 1) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในแบบสอบถามส่วนที่ 1 ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการรับราชการ รายได้ต่อเดือน โดยใช้การแจกแจงความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)
- 2) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อระดับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งเป็นตัวแปรตามในแบบสอบถามส่วนที่ 2 ได้แก่ มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระในแบบสอบถามส่วนที่ 3 ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ (Strategy) โครงสร้างองค์การ (Structure) ระบบองค์การ (System) รูปแบบการนำองค์การ (Style) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) และวัฒนธรรมองค์การ (Shared Values) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ประกอบด้วย การเมือง (Politics) สภาพเศรษฐกิจ (Economy) สภาพสังคม (Society) และเทคโนโลยี (Technology) โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการวิเคราะห์ข้อมูล

โดยได้กำหนดค่าน้ำหนักของการให้คะแนนสำหรับคำตอบจากแบบสอบถาม
ในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ดังนี้ คือ

- ระดับ 1 หมายถึง น้อยที่สุด
- ระดับ 2 หมายถึง น้อย
- ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง
- ระดับ 4 หมายถึง มาก
- ระดับ 5 หมายถึง มากที่สุด

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาทำการรวบรวมคะแนนทั้งหมดเพื่อหาค่าเฉลี่ย
และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้วยการอิงเกณฑ์ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้วิธีการคำนวณเพื่อหา
ความกว้างของช่วงแต่ละช่วง (อันตรภาคชั้น) (วรรณดี แสงประทีปทอง และบุญศรี พรหมมาพันธุ์,
2553 อ้างถึงใน สิริกานต์ กองทอง, 2556: 101) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

เมื่อทำการแทนค่าตามสูตร จะเห็นได้ว่า ช่วงห่างของข้อมูลในแต่ละ
อันตรภาคชั้นมีค่าเท่ากับ 0.8 ดังนั้น ระดับคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อระดับผลสัมฤทธิ์ของ
การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งเป็นตัว
แปรตาม และระดับคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับ
ผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการ
สูงสุด ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระ จึงแสดงผลได้ 5 ระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.20 – 5.00	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.40 – 4.19	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.60 – 3.39	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.80 – 2.59	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.79	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

5.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

1) การวิเคราะห์สมมติฐานข้อที่ 1 “ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด” ตัวแปรอิสระเป็นแบบช่วงหรืออันตรภาคชั้น จึงใช้เทคนิคการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

2) การวิเคราะห์สมมติฐานข้อที่ 2 “ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด” ตัวแปรอิสระเป็นแบบช่วงหรืออันตรภาคชั้น จึงใช้เทคนิคการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

สำหรับการแปรผลระดับความสัมพันธ์จะใช้ค่าตัวเลขของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในการแปลผล โดยหากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเข้าใกล้ -1 หรือ 1 แสดงให้เห็นถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก แต่หากมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 0 แสดงให้เห็นถึงการมีความสัมพันธ์ในระดับน้อย หรือ ไม่มีความสัมพันธ์เลย ซึ่งการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ใช้เกณฑ์ต่อไปนี้ (สิทธรา สัจวารภรณ์, 2550 อ้างถึงใน สิริกานต์ กองทอง, 2556: 102)

ค่า r คือ ระดับของความสัมพันธ์

0.91 - 1.00 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

0.71 - 0.90 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

0.51 - 0.70 มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

0.31 - 0.50 มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

0.00 - 0.30 มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

ซึ่งเครื่องหมาย +, - หน้าตัวเลขสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะบอกทิศทางความสัมพันธ์ เมื่อใดที่ r มีเครื่องหมาย + หมายถึง การมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

(ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูงอีกตัวแปรหนึ่งจะมีค่าสูงไปด้วย)

r มีเครื่องหมาย - หมายถึง การมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม

(ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง ตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะมีค่าต่ำ)

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative analysis)

ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสรุปประเด็นจากแบบสอบถามในส่วนที่ 4 ซึ่งมีข้อคำถามเป็นแบบปลายเปิด แล้วจัดกลุ่มข้อความที่มีความเกี่ยวข้องกันตามตัวแปรที่ศึกษา และนำเสนอข้อมูลด้วยการพรรณนาบรรยายโดยการนำค่าสถิติ ซึ่งประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเรื่อง “ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้าราชการธุรการสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด ประเภทตำแหน่งทั่วไปและประเภทตำแหน่งวิชาการ จำนวน 279 คน นำเสนอผลการศึกษาโดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปัญหา และเสนอแนะแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูลที่น่ามาใช้ทำการวิเคราะห์ในส่วนนี้ เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากผู้ตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 1 ซึ่งมีจำนวน 6 ด้าน โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.1-4.6

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ

ปัจจัยส่วนบุคคล		จำนวน (n=279)	ร้อยละ (100)
เพศ	ชาย	72	25.8
	หญิง	207	74.2
รวม		279	100

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีจำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 74.2 และเป็นเพศชายมีจำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 25.8

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุ

ปัจจัยส่วนบุคคล		จำนวน (n=279)	ร้อยละ (100)
อายุ	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	-	-
	อายุ 21 – 30 ปี	162	58.1
	อายุ 31 – 40 ปี	87	31.2
	อายุ 41 – 50 ปี	18	6.4
	อายุ 51 – 60 ปี	12	4.3
รวม		279	100

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุ พบว่า มีอายุ 21 – 30 ปี มากที่สุด จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 58.1 รองลงมา มีอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 31.2 มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6.4 และน้อยที่สุดคือ มีอายุ 51 – 60 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล ด้านการศึกษา

ปัจจัยส่วนบุคคล		จำนวน (n=279)	ร้อยละ (100)
ระดับการศึกษา	มัธยมศึกษา / ปวช.	4	1.4
	อนุปริญญาหรือเทียบเท่า / ปวส.	19	6.8
	ปริญญาตรี	199	71.4
	สูงกว่าปริญญาตรี	57	20.4
รวม		279	100

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ด้านการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 71.4 รองลงมาเป็นการศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 20.4 ระดับการศึกษานอนปริญญาหรือเทียบเท่า / ปวส. จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8 และน้อยที่สุดมีการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา / ปวช. จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล ด้านตำแหน่ง

ปัจจัยส่วนบุคคล		จำนวน (n=279)	ร้อยละ (100)
ระดับตำแหน่ง	ข้าราชการธุรการประเภทตำแหน่ง	226	81.0
	ข้าราชการธุรการประเภทตำแหน่งทั่วไป	53	19.0
รวม		279	100

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ด้านตำแหน่ง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการธุรการระดับตำแหน่งประเภทวิชาการ มีจำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 81.0 และเป็นข้าราชการธุรการระดับตำแหน่งประเภททั่วไป มีจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 19.0

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล ด้านระยะเวลาการทำงาน

ปัจจัยส่วนบุคคล		จำนวน (n=279)	ร้อยละ (100)
ระยะเวลาการทำงาน	1 – 5 ปี	58	20.8
	6 – 10 ปี	142	50.9
	11 – 15 ปี	43	15.4
	16 – 20 ปี	26	9.3
	21 – 25 ปี	6	2.2
	มากกว่า 25 ปี	4	1.4
รวม		279	100

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ด้านระยะเวลาการทำงาน พบว่าส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงาน 6 – 10 ปี จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 50.9 รองลงมา มีระยะเวลาการทำงาน 1 – 5 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 20.8 ระยะเวลาการทำงาน 11 – 15 ปี มีจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 15.4 ระยะเวลาการทำงาน 16 – 20 ปี มีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 9.3 ระยะเวลาการทำงาน 21 – 25 ปี มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2 และน้อยที่สุดคือ มีระยะเวลาการทำงานมากกว่า 25 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล ด้านรายได้

ปัจจัยส่วนบุคคล		จำนวน (n=279)	ร้อยละ (100)
รายได้ต่อเดือน	10,0001 – 20,000 บาท	107	38.4
	20,0001 – 30,000 บาท	123	44.1
	30,0001 – 40,000 บาท	35	12.5
	40,0001 – 50,000 บาท	10	3.6
	50,0001 บาทขึ้นไป	4	1.4
รวม		279	100

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ด้านรายได้ พบว่า ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 44.1 รองลงมามีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 38.4 มีรายได้ต่อเดือน 30,001 – 40,000 บาท จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 มีรายได้ต่อเดือน 40,001 – 50,000 บาท จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.6 และน้อยที่สุดคือ มีรายได้ต่อเดือน 50,001 บาทขึ้นไป จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

ข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ในส่วนนี้ เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 2 มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ในภาพรวม

ในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ มิติที่ 1 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 3 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 4 ด้านความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 5 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็น และการจัดลำดับ พร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ในภาพรวม

ผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด	\bar{X}	S.D.	ระดับผลสัมฤทธิ์	ลำดับ
มิติที่ 1 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	4.14	0.62	มาก	4
มิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	4.25	0.69	มากที่สุด	2
มิติที่ 3 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	4.17	0.57	มาก	3
มิติที่ 4 ด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.79	0.54	มาก	5
มิติที่ 5 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	4.31	0.60	มากที่สุด	1
รวม	4.13	0.52	มาก	

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.14 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

มิติที่ 5 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32

มิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18

มิติที่ 1 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14

มิติที่ 4 ด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79

2.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร ทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด จำแนกตามรายด้าน

เมื่อพิจารณารายด้าน ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.2.1 มิตินี้ 1 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ในมิตินี้ 1 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

มิตินี้ 1 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	\bar{X}	S.D.	ระดับผลสัมฤทธิ์	ลำดับ
1. มีนโยบาย แผนงาน และมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร	4.30	0.71	มากที่สุด	1
2. มีแผนงานการบริหารกำลังคนที่เหมาะสมและทักษะความสามารถของกำลังคนที่มีอยู่ตามภารกิจในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อเตรียมการเกี่ยวกับกำลังคนที่มีลักษณะหรือคุณสมบัติในจำนวนที่ต้องการ	4.09	0.73	มาก	2
3. มีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการเพื่อดึงดูดให้ได้มา พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร	4.02	0.71	มาก	3
รวม	4.14	0.62	มาก	

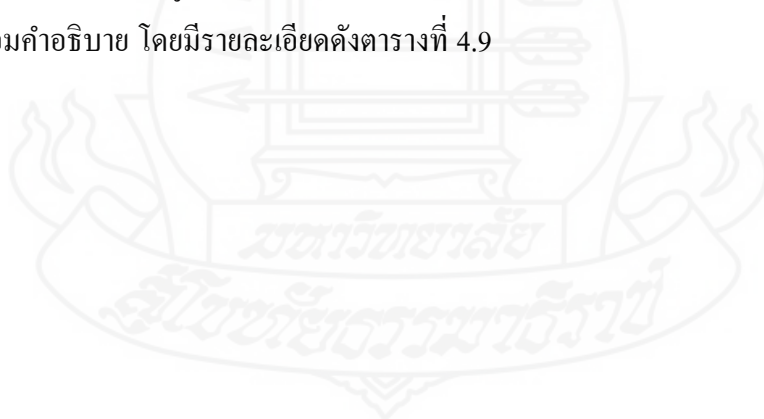
จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า ในมิติที่ 1 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.14 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

1) มีนโยบาย แผนงาน และมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30

2) มีแผนงานการบริหารกำลังคนที่ระบุถึงปริมาณและทักษะความสามารถของกำลังคนที่มีอยู่ตามภารกิจในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อเตรียมการเกี่ยวกับกำลังคนที่มีลักษณะหรือคุณสมบัติในจำนวนที่ต้องการ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09

3) มีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการเพื่อดึงดูด ให้ได้มา พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02

2.2.2 มิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.9



ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ในมิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับผลสัมฤทธิ์	ลำดับ
1. มีกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการอื่น ๆ ที่มีความถูกต้องและทันเวลา	4.23	0.84	มากที่สุด	3
2. มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการที่สามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการขององค์กรได้	4.25	0.74	มาก	2
3. มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการที่เหมาะสม	4.22	0.70	มากที่สุด	4
4. มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการขององค์กร	4.29	0.72	มากที่สุด	1
รวม	4.25	0.69	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า ในมิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.25 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

1) มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการขององค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29

2) มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการที่สามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการขององค์กรได้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25

3) มีกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการอื่นๆ ที่มีความถูกต้องและทันเวลา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23

4) มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการที่เหมาะสม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22

2.2.3 มิติที่ 3 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ในมิติที่ 3 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับผลสัมฤทธิ์	ลำดับ
1. มีมาตรการและแนวทางในการรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจขององค์กร	4.25	0.69	มากที่สุด	1
2. มีการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และความรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์กร	3.87	0.46	มาก	7
3. มีความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการขององค์กร	4.23	0.74	มากที่สุด	3
4. มีระบบการบริหารผลงานที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากร	4.19	0.68	มาก	6

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับผลสัมฤทธิ์	ลำดับ
5. มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถ จำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.20	0.67	มากที่สุด	5
6. ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการมีความ เชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงาน ของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานขององค์กร	4.24	0.65	มากที่สุด	2
7. มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจ ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการขององค์กร เช่น ความถูกต้องในการออกคำสั่ง การสำรวจความพึงพอใจ ของบุคลากรต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	4.22	0.68	มากที่สุด	4
รวม	4.17	0.57	มาก	

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะ
การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า ในมิติที่ 3 ด้านประสิทธิผล
ของการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.17 และ
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

1) มีมาตรการและแนวทางในการรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน
ซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจขององค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มี
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25

2) ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการมีความเชื่อมโยง
ระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของ
องค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24

3) มีความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการ
บริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการขององค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 4.23

4) มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการขององค์กร เช่น ความถูกต้องในการออกคำสั่ง การสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22

5) มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20

6) มีระบบการบริหารผลงานที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19

2.2.4 มิติที่ 4 ด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ในมิติที่ 4 ด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 4 ด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับผลสัมฤทธิ์	ลำดับ
1. มีการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน	3.91	0.61	มาก	2
2. มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ระบบ ระเบียบ วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งการดำเนินมาตรการหรือกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการในด้านต่างๆ	3.93	0.66	มาก	1
3. มีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเปิดเผย โดยจัดช่องทางให้บุคลากรสามารถสอบถาม รับฟังคำชี้แจง รวมทั้งการร้องเรียน และร้องทุกข์เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ ขั้นตอน กระบวนการระยะเวลาการดำเนินการ และผลการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรได้	3.54	0.64	มาก	3
รวม	3.79	0.54	มาก	

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า ในมิติที่ 4 ด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.79 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

1) มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ระบบ ระเบียบ วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งการดำเนินมาตรการหรือกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการในด้านต่างๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93

2) มีการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91

3) มีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเปิดเผย โดยจัดช่องทางให้บุคลากรสามารถสอบถาม รับฟังคำชี้แจง รวมทั้งการร้องเรียน และร้องทุกข์เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ ขั้นตอน กระบวนการ ระยะเวลาการดำเนินการ และผลการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรได้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54

2.2.5 มิติที่ 5 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.12



ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนา
สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ในมิติที่ 5
ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน

มิติที่ 5 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับผลสัมฤทธิ์	ลำดับ
1. มีการจัดวาง โครงสร้างและระบบการทำงานทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ การมอบหมายการปฏิบัติงาน การมอบอำนาจการตัดสินใจ เพื่อให้บุคลากรทำงานด้วยความร่วมมือ ประสาน ส่งมอบงานต่อกันอย่างราบรื่น	4.33	0.70	มากที่สุด	2
2. มีวิธีการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ได้อย่างเหมาะสมกับการปฏิบัติภารกิจ	4.30	0.72	มากที่สุด	3
3. มีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมจากสวัสดิการที่กฎหมายกำหนด เพื่อช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในการ ดำรงชีวิตและการปฏิบัติราชการ	4.29	0.76	มากที่สุด	4
4. มีการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยของสถานที่ให้มีความ เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติภารกิจขององค์การ	4.47	0.70	มากที่สุด	1
5. มีการทบทวนและปรับปรุงการจัดสวัสดิการผลประโยชน์ และสิ่งอำนวยความสะดวกให้สอดคล้องกับความต้องการและ เหมาะสมกับสภาพขององค์การ	4.27	0.72	มากที่สุด	5
6. มีการดำเนินการด้านเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ เช่น การบรรเทา/แก้ไขความเดือดร้อนโดยจัดช่องทางร้องทุกข์ การ บริหารความขัดแย้ง การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการจัด กิจกรรมสันทนาการ	4.20	0.68	มากที่สุด	6
รวม	4.31	0.60	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดพบว่า ในมิติที่ 5 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.31 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

1) มีการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยของสถานที่ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติภารกิจขององค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47

2) มีการจัดวางโครงสร้างและระบบการทำงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การมอบหมายการปฏิบัติงาน การมอบอำนาจตัดสินใจ เพื่อให้บุคลากรทำงานด้วยความร่วมมือ ประสาน ส่งมอบงานต่อกันอย่างราบรื่น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33

3) มีวิธีการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานได้อย่างเหมาะสมกับการปฏิบัติภารกิจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30

4) มีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมจากสวัสดิการที่กฎหมายกำหนด เพื่อช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในการดำรงชีวิตและการปฏิบัติราชการ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29

5) มีการทบทวนและปรับปรุงการจัดสวัสดิการผลประโยชน์และสิ่งอำนวยความสะดวกให้สอดคล้องกับความต้องการและเหมาะสมกับสภาพขององค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27

6) มีการดำเนินการด้านเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ เช่น การบรรเทา/แก้ไขความเดือดร้อน โดยจัดช่องทางร้องทุกข์ การบริหารความขัดแย้ง การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการจัดกิจกรรมสันทนาการ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

ข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ในส่วนนี้ เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 3 มีรายละเอียดดังนี้

3.1 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในภาพรวม

ในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็น และการจัดลำดับ พร้อมคำอธิบายดังรายละเอียดในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และการจัดลำดับเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในภาพรวม

ปัจจัยสภาพแวดล้อม	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร				
ยุทธศาสตร์ (Strategy)	4.17	0.64	มาก	3
โครงสร้างองค์กร (Structure)	4.28	0.68	มากที่สุด	2
ระบบองค์กร (System)	4.34	0.71	มากที่สุด	1
รูปแบบการนำองค์กร (Style)	4.08	0.49	มาก	5
บุคลากร (Staff)	4.07	0.56	มาก	6
ทักษะ (Skill)	4.15	0.39	มาก	4
วัฒนธรรมองค์กร (Share Values)	4.06	0.50	มาก	7
รวม	4.17	0.42	มาก	

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อม	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร				
การเมือง (Politics)	4.10	0.42	มาก	2
สภาพเศรษฐกิจ (Economy)	3.94	0.35	มาก	3
สังคม (Society)	3.90	0.53	มาก	4
เทคโนโลยี (Technology)	4.24	0.67	มากที่สุด	1
รวม	4.13	0.36	มาก	
ภาพรวม	4.15	0.35	มาก	

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.15 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน และลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

1) ด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมรายด้านเท่ากับ 4.17 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีรายละเอียดดังนี้

(1) ระบบองค์กร (System) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34

(2) โครงสร้างองค์กร (Structure) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28

(3) ยุทธศาสตร์ (Strategy) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17

(4) ทักษะ (Skill) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15

(5) รูปแบบการนำองค์กร (Style) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08

(6) บุคลากร (Staff) ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07

(7) วัฒนธรรมองค์การ (Share Values) ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06

2) ด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมรายด้านเท่ากับ 4.13 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีรายละเอียดดังนี้

(1) เทคโนโลยี (Technology) ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24

(2) การเมือง (Politics) ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10

(3) สภาพเศรษฐกิจ (Economy) ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94

(4) สังคม (Society) ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90

3.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด จำแนกตามรายด้าน

เมื่อพิจารณารายด้านผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ได้แก่ ยุทธศาสตร์ (Strategy) โครงสร้างองค์การ (Structure) ระบบองค์การ (System) รูปแบบการนำองค์การ (Style) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) และวัฒนธรรมองค์การ (Shared Values) ซึ่งสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.2.1 ยุทธศาสตร์ (Strategy) โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy)

ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy)	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1. มีการบรรจุแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการไว้ในยุทธศาสตร์ของสำนักงานอัยการสูงสุด	4.19	0.73	มาก	2
2. แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานอัยการสูงสุดมีความชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร	4.13	0.71	มาก	3
3. มีแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการที่เหมาะสม สามารถทำความเข้าใจได้โดยง่าย	4.20	0.69	มากที่สุด	1
รวม	4.17	0.64	มาก	

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.17 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

1) มีแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการที่เหมาะสม สามารถทำความเข้าใจได้โดยง่าย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20

2) มีการบรรจุแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการไว้ในยุทธศาสตร์ของสำนักงานอัยการสูงสุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19

3) แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานอัยการสูงสุดมีความชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

3.2.2 โครงสร้างองค์กร (Structure) โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้าน โครงสร้างองค์กร (Structure)

ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1. การจัดทำโครงสร้างอัตราค่าจ้าง และสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เหมาะสมกับขนาดและลักษณะขององค์กร	4.31	0.77	มากที่สุด	1
2. การโยกย้ายบุคลากรเพื่อการเรียนรู้ และการแบ่งงานตามลำดับสายการบังคับบัญชาของบุคลากร	4.30	0.81	มากที่สุด	2
3. โครงสร้างทางการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร	4.23	0.68	มากที่สุด	3
รวม	4.28	0.68	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้าน โครงสร้างองค์กร (Structure) พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.28 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

1) การจัดทำโครงสร้างอัตราค่าจ้าง และสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เหมาะสมกับขนาดและลักษณะขององค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31

2) การโยกย้ายบุคลากรเพื่อการเรียนรู้ และการแบ่งงานตามลำดับสายการบังคับบัญชาของบุคลากรในสายงานธุรการ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30

3) โครงสร้างทางการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23

3.2.3 ระบบองค์กร (System) โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้านระบบของกิจการ (System)

ด้านระบบของกิจการ (System)	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1. ความพร้อมในการสนับสนุนทรัพยากรด้านบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี	4.45	0.78	มากที่สุด	1
2. ความพร้อมในการสนับสนุนทรัพยากรด้านงบประมาณ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี	4.43	0.80	มากที่สุด	2
3. ความพร้อมในการสนับสนุนทรัพยากรด้านข้อมูลสารสนเทศและความรู้ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี	4.41	0.77	มากที่สุด	3
4. ความพร้อมในการสนับสนุนทรัพยากรด้านวัสดุอุปกรณ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี	4.37	0.75	มากที่สุด	4
5. ระบบการดำเนินงานขององค์กรมีกระบวนการที่ชัดเจน ไม่ยุ่งยากซับซ้อน และรวดเร็ว	4.16	0.69	มาก	6
6. มีระบบการบริหารแผนการพัฒนากุศลกรสายงานธุรการอย่างเสมอภาค และเท่าเทียม ยุติธรรม	4.21	0.76	มากที่สุด	5
รวม	4.34	0.71	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้านระบบของกิจการ (System) พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.34 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

1) ความพร้อมในการสนับสนุนทรัพยากรด้านบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45

2) ความพร้อมในการสนับสนุนทรัพยากรด้านงบประมาณ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43

3) ความพร้อมในการสนับสนุนทรัพยากรด้านข้อมูลสารสนเทศและความรู้ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

4.41

4) ความพร้อมในการสนับสนุนทรัพยากรด้านวัสดุอุปกรณ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37

5) มีระบบการบริหารแผนการพัฒนาบุคลากรสายงานธุรการอย่างเสมอภาค และเท่าเทียม ยุติธรรม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21

6) ระบบการดำเนินงานขององค์การมีกระบวนการที่ชัดเจน ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน และรวดเร็ว มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16

3.2.4 **รูปแบบการนำองค์การ (Style)** โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ด้านรูปแบบการนำองค์การ (Style)

ด้านรูปแบบการนำองค์การ (Style)	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1. ผู้นำ/ผู้บริหารองค์การมีทัศนคติและการปฏิบัติที่เหมาะสมกับการกระจายอำนาจ	4.00	0.53	มาก	3
2. ผู้นำ/ผู้บริหารองค์การมีการแสดงออกถึงความมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.12	0.55	มาก	2
3. ผู้นำ/ผู้บริหารองค์การแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่ดีอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์การ	4.13	0.56	มาก	1
รวม	4.08	0.49	มาก	

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ด้านรูปแบบการนำองค์การ (Style) พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.08 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

1) ผู้นำ/ผู้บริหารองค์การแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่ดีอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์การ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

2) ผู้นำ/ผู้บริหารองค์การมีการแสดงออกถึงความมีสัมพันธภาพที่ดีกับ
ผู้ได้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12

3) ผู้นำ/ผู้บริหารองค์การมีทัศนคติและการปฏิบัติที่เหมาะสมกับการ
กระจายอำนาจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

3.2.5 บุคลากร (Staff) โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ส่วน
เบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย โดยมีรายละเอียดดัง
ตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อม
ภายในองค์การ ด้านบุคลากร (Staff)

ด้านบุคลากร (Staff)	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1. มีการกำหนดระดับความรู้ทักษะ และ ความสามารถสำหรับตำแหน่งที่ต้องการ ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเหมาะสม	4.12	0.66	มาก	2
2. มีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาตามความ ต้องการและความจำเป็นของบุคลากรสายงาน ธุรการอย่างเหมาะสม	4.05	0.74	มาก	3
3. บุคลากรสายงานธุรการมีคุณสมบัติตรงกับ ตำแหน่ง และมีประสิทธิภาพการทำงานที่ หลากหลาย	4.13	0.62	มาก	1
4. มีการสื่อสาร แจ้ง หรือประกาศให้บุคลากร สายงานธุรการทราบเกี่ยวกับแผนพัฒนาสมรรถนะ อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง	4.00	0.61	มาก	4
รวม	4.07	0.56	มาก	

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การ
ด้านบุคลากร (Staff) พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.07 และเมื่อ
พิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

1) บุคลากรสายงานธุรการมีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่ง และมีประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

2) มีการกำหนดระดับความรู้ทักษะ และความสามารถสำหรับตำแหน่งที่ต้องการในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเหมาะสม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12

3) มีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาตามความต้องการและความจำเป็นของบุคลากรสายงานธุรการอย่างเหมาะสม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05

4) มีการสื่อสาร แจ้ง หรือประกาศให้บุคลากรสายงานธุรการทราบเกี่ยวกับแผนพัฒนาสมรรถนะอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

3.2.6 ทักษะ (Skill) โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้านทักษะ (Skill)

ด้านทักษะ (Skill)	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1. บุคลากรสายงานธุรการมีพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นผู้มีความมุ่งหวังความสำเร็จในหน้าที่การทำงานของตน	4.26	0.56	มากที่สุด	1
2. บุคลากรสายงานธุรการมีพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นผู้มีความรอบรู้และสามารถเรียนรู้งานได้เป็นอย่างดี	4.12	0.49	มาก	6
3. บุคลากรสายงานธุรการมีพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นผู้มีการบริการที่ดี	4.18	0.58	มาก	3
4. บุคลากรสายงานธุรการมีพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นผู้มีความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ	4.13	0.50	มาก	5

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

ด้านทักษะ (Skill)	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
5. บุคลากรสายงานธุรการมีพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นผู้ที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี	4.22	0.53	มากที่สุด	2
6. บุคลากรสายงานธุรการมีทักษะเกี่ยวกับการทำงานที่เหมาะสม	4.02	0.54	มาก	8
7. บุคลากรสายงานธุรการมีความต้องการรับการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	4.09	0.64	มาก	7
8. บุคลากรสายงานธุรการสามารถนำทักษะ ความรู้ และความสามารถมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม	4.14	0.55	มาก	4
รวม	4.15	0.39	มาก	

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้านทักษะ (Skill) พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.15 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

1) บุคลากรสายงานธุรการมีพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นผู้มีความมุ่งหวังความสำเร็จในหน้าที่การทำงานของตน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26

2) บุคลากรสายงานธุรการมีพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นผู้ที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22

3) บุคลากรสายงานธุรการมีพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นผู้มีการบริการที่ดี ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18

4) บุคลากรสายงานธุรการสามารถนำทักษะ ความรู้ และความสามารถมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14

5) บุคลากรสายงานธุรการมีพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริตและจรรยาบรรณ ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

6) บุคลากรสายงานธุรการมีพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นผู้มีความรอบรู้และสามารถเรียนรู้งานได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12

7) บุคลากรสายงานธุรการมีความต้องการรับการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09

8) บุคลากรสายงานธุรการมีทักษะเกี่ยวกับการทำงานที่เหมาะสม ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02

3.2.7 **วัฒนธรรมองค์การ (Shared Values)** โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ด้านวัฒนธรรมองค์การ (Shared Values)

วัฒนธรรมองค์การ (Shared Values)	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1. แนวทาง/กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล สายงานธุรการ มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรม องค์การของหน่วยงาน	4.02	0.52	มาก	3
2. บุคลากรสายงานธุรการมีทัศนคติ วิธีการทำงาน การปฏิบัติตน และค่านิยมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม องค์การ	4.10	0.62	มาก	1
3. วัฒนธรรมองค์การเป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่ง ยึดเหนี่ยวในปฏิบัติตนและปฏิบัติงานของบุคลากร ในองค์การ	4.05	0.53	มาก	2
รวม	4.06	0.50	มาก	

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Shared Values) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.06 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

- 1) บุคลากรสายงานธุรการมีทัศนคติ วิธีการทำงาน การปฏิบัติตน และค่านิยมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10
- 2) วัฒนธรรมองค์กรเป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่ง ยึดเหนี่ยวในปฏิบัติตนและปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05
- 3) แนวทาง/กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการ มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงาน ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02

3.3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด จำแนกตามรายด้าน

เมื่อพิจารณารายด้านผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ได้แก่ การเมือง (Politics) สภาพเศรษฐกิจ (Economy) สังคม (Society) เทคโนโลยี (Technology) ซึ่งสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.3.1 การเมือง (Politics) โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อม
ภายนอกองค์กร ด้านการเมือง (Politics)

การเมือง (Politics)	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1. นโยบายการบริหารประเทศของรัฐบาล	4.19	0.59	มาก	1
2. เสถียรภาพทางการเมือง	4.00	0.44	มาก	3
3. กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่มีอยู่ในปัจจุบัน	4.11	0.49	มาก	2
รวม	4.10	0.42	มาก	

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก
องค์กร ด้านการเมือง (Politics) พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ
4.10 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

- 1) นโยบายการบริหารประเทศของรัฐบาล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19
- 2) กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่มีอยู่ในปัจจุบันมีความคิดเห็นอยู่ใน
ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11
- 3) เสถียรภาพทางการเมือง ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
4.00

3.3.2 สภาพเศรษฐกิจ (Economy) โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย โดยมี
รายละเอียดดังตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อม
ภายนอกองค์กร ด้านสภาพเศรษฐกิจ (Economy)

สภาพเศรษฐกิจ (Economy)	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1. อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ	3.93	0.40	มาก	2
2. ภาวะการจ้างงานและค่าแรง	3.94	0.36	มาก	1
รวม	3.94	0.35	มาก	

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ด้านสภาพเศรษฐกิจ (Economy) พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.94 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

1) ภาวะการจ้างงานและค่าแรง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94

2) อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93

3.3.3 สภาพสังคม (Society) โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ด้านสภาพสังคม (Society)

สภาพสังคม (Society)	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1. คุณภาพชีวิตของคนในสังคม	3.99	0.67	มาก	1
2. การรับรู้ข่าวสารของคนในสังคม	3.84	0.59	มาก	3
3. ค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรม ของคนในสังคม	3.88	0.51	มาก	2
รวม	3.90	0.53	มาก	

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ด้านสภาพสังคม (Society) พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.90 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

1) คุณภาพชีวิตของคนในสังคม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99

2) ค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรม ของคนในสังคมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88

3) การรับรู้ข่าวสารของคนในสังคม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84

3.3.4 เทคโนโลยี (Technology) โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ด้านเทคโนโลยี (Technology)

เทคโนโลยี (Technology)	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1. ระบบการสื่อสารและโทรคมนาคม	4.26	0.67	มากที่สุด	1
2. ความรู้และวิชาการด้านเทคโนโลยี	4.22	0.71	มากที่สุด	2
รวม	4.24	0.67	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ด้านเทคโนโลยี (Technology) พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.24 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

- 1) ระบบการสื่อสารและโทรคมนาคม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26
- 2) ความรู้และวิชาการด้านเทคโนโลยี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผู้ศึกษาได้ทดสอบสมมติฐานปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด โดยทำการวิเคราะห์ผลจากการทดสอบค่าความสัมพันธ์ (Correlation) ซึ่งกำหนดสมมติฐานไว้ ดังนี้

4.1 สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

H_0 : ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

H_1 : ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

4.2 สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

H_0 : ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

H_1 : ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์การทดสอบค่าความสัมพันธ์ (Correlation) เพื่อทดสอบสมมติฐานปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ดังตารางที่ 4.25



ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์การทดสอบค่าความสัมพันธ์ (Correlation) เพื่อทดสอบสมมติฐานปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ในภาพรวม

ปัจจัยสภาพแวดล้อม	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมกับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด	
	Pearson Correlation (r)	Sig.
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร	.836	0.00**
ยุทธศาสตร์ (Strategy)	.618	0.00**
โครงสร้างองค์กร (Structure)	.707	0.00**
ระบบองค์การ (System)	.474	0.00**
รูปแบบการนำองค์การ (Style)	.641	0.00**
บุคลากร (Staff)	.676	0.00**
ทักษะ (Skill)	.474	0.00**
วัฒนธรรมองค์การ (Share Values)	.681	0.00**
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	.536	0.00**
การเมือง (Politics)	.517	0.00**
สภาพเศรษฐกิจ (Economy)	.494	0.00**
สังคม (Society)	.485	0.00**
เทคโนโลยี (Technology)	.305	0.00**
ภาพรวม	.774	0.00**

* p < .01

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในภาพรวม พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด อยู่ในระดับสูง ($r = .774$) และเมื่อพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมเป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในระดับปานกลาง - สูง โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ ดังนี้

1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดอยู่ในระดับสูง ($r = .836$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีรายละเอียด ดังนี้

(1) ยุทธศาสตร์ (Strategy) มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในระดับปานกลาง ($r = .618$)

(2) โครงสร้างองค์การ (Structure) มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในระดับปานกลาง ($r = .707$)

(3) ระบบองค์การ (System) มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในระดับต่ำ ($r = .474$)

(4) รูปแบบการนำองค์การ (Style) มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในระดับปานกลาง ($r = .641$)

(5) บุคลากร (Staff) มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในระดับปานกลาง ($r = .676$)

(6) ทักษะ (Skill) มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในระดับต่ำ ($r = .474$)

(7) วัฒนธรรมองค์การ (Share Values) มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในระดับปานกลาง ($r = .681$)

2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดอยู่ในระดับปานกลาง ($r = .536$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีรายละเอียด ดังนี้

(1) การเมือง (Politics) มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในระดับปานกลาง ($r = .517$)

(2) สภาพเศรษฐกิจ (Economy) มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในระดับต่ำ ($r = .494$)

(3) สังคม (Society) มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในระดับต่ำ ($r = .485$)

(4) เทคโนโลยี (Technology) มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในระดับต่ำ ($r = .305$)

โดยสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
	ยอมรับ H_1	ปฏิเสธ H_0
1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด	✓	
2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด	✓	

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นจำนวน คำร้อยละ ในรูปแบบตาราง พร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 จำนวนและร้อยละของผู้เสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนา
สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด
ในภาพรวม

(n=279)		
ข้อเสนอแนะและความคิดเห็น	จำนวนผู้เสนอแนะ	ร้อยละ
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร	83	46.63
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	16	8.99
ผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากร	79	44.38
รวม	178	63.80

จากตารางที่ 4.27 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้เสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทาง
ในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ในภาพรวม จำนวนทั้งสิ้น 178
คน คิดเป็นร้อยละ 63.80 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีรายละเอียด ดังนี้

5.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ผลการศึกษา
พบว่า ข้าราชการธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาด้านปัจจัย
สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ในภาพรวม จำนวนทั้งสิ้น 83 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 46.63 ของ
ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 279 คน เมื่อพิจารณาความคิดเห็นเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม
ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ปัญหาด้านระบบองค์กร (System) มีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 55.42 ของ
ผู้แสดงความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะการ
บริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ด้านปัจจัย
สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร	จำนวน (n=90)	ร้อยละ (100)
1. ปัญหาด้านระบบองค์กร (System)	46	55.42
2. ปัญหาด้านทักษะ (Skill)	32	38.56
3. ปัญหาด้านบุคลากร (Staff)	5	6.02
รวม	83	100

จากตารางที่ 4.28 ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า ด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- 1) ปัญหาด้านระบบองค์กร (System) มีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 55.42 ได้แก่
 - (1) การจัดสรรอัตรากำลังมีไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน มีจำนวน 34 ความคิดเห็น
 - (2) มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ มีจำนวน 7 ความคิดเห็น
 - (3) ระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมีความล่าช้า มีจำนวน 3 ความคิดเห็น
 - (4) มีการแทรกแซงด้านบริหารอัตรากำลังในสายงานธุรการ มีจำนวน 2 ความคิดเห็น
- 2) ปัญหาด้านทักษะ (Skill) คิดเป็นร้อยละ 38.56 ได้แก่ ขาดการพัฒนาอบรมบุคลากรสายงานธุรการอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม มีจำนวน 32 ความคิดเห็น
- 3) ปัญหาด้านบุคลากร (Staff) มีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 6.02 ได้แก่
 - (1) บุคลากรในสายงานธุรการบางตำแหน่งมีคุณสมบัติไม่ตรงกับสายงาน มีจำนวน 3 ความคิดเห็น
 - (2) ขาดความชัดเจนใน โอกาสของความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง มีจำนวน 2 ความคิดเห็น

5.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ในภาพรวม จำนวนทั้งสิ้น 16 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 8.99 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 279 คน เมื่อพิจารณาความคิดเห็นเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ปัญหาด้านสังคม (Society) มีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 43.75 รองลงมา คือ ด้านเทคโนโลยี (Technology) คิดเป็นร้อยละ 25.00 ด้านการเมือง (Politics) คิดเป็นร้อยละ 18.75 และมีน้อยที่สุด คือ ด้านเศรษฐกิจ (Economy) คิดเป็นร้อยละ 12.50 ของผู้แสดงความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.29

ตารางที่ 4.29 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	จำนวน (n=90)	ร้อยละ (100)
1. ปัญหาด้านการเมือง (Politics)	3	18.75
2. ปัญหาด้านเศรษฐกิจ (Economy)	2	12.50
3. ปัญหาด้านสังคม (Society)	7	43.75
4. ปัญหาด้านเทคโนโลยี (Technology)	4	25.00
รวม	16	100

จากตารางที่ 4.29 ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า ด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- 1) ปัญหาด้านสังคม (Society) มีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 43.75 ได้แก่
 - (1) ปัญหาการจราจร มีจำนวน 3 ความคิดเห็น
 - (2) ปัญหาด้านค่านิยมในการดำเนินชีวิตของคนในสังคม มีจำนวน 2 ความคิดเห็น
 - (3) ปัญหาความเท่าเทียมกันของฐานะทางสังคม มี 1 ความคิดเห็น
 - (4) สัมพันธภาพของคนในสังคมเปลี่ยนไป ขาดการช่วยเหลือและการเห็นอกเห็นใจกัน มีจำนวน 1 ความคิดเห็น
- 2) ปัญหาด้านเทคโนโลยี (Technology) คิดเป็นร้อยละ 25.00 ได้แก่
 - (1) ปัญหาไวรัสในระบบคอมพิวเตอร์ มีจำนวน 1 ความคิดเห็น
 - (2) ความล่าช้าของสัญญาณอินเทอร์เน็ต และสัญญาณ WiFi มีจำนวน 3 ความคิดเห็น
- 3) ปัญหาด้านการเมือง (Politics) คิดเป็นร้อยละ 18.75 ได้แก่
 - (1) นโยบายการจัดสรรเงินงบประมาณของรัฐบาลไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กร มีจำนวน 2 ความคิดเห็น
 - (2) มีข้อกำหนดของกฎหมายที่เคร่งครัดและมากเกินไป มี 1 ความคิดเห็น

- 4) ปัญหาด้านเศรษฐกิจ (Economy) มีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 12.50 ได้แก่
- (1) รัฐบาลขาดเสถียรภาพทางการเงิน มีจำนวน 1 ความคิดเห็น
 - (2) ปัญหาค่าครองชีพสูง จำนวน 1 ความคิดเห็น

5.3 ข้อเสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงาน

อัยการสูงสุด ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ในภาพรวมจำนวนทั้งสิ้น 79 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 44.38 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 279 คน เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางใน มติที่ 3 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.17 ของผู้แสดงความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.30

ตารางที่ 4.30 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

ข้อเสนอแนะแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด	จำนวน (n =70)	ร้อยละ (100)
1. ข้อเสนอแนะ มติที่ 3 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	42	53.17
2. ข้อเสนอแนะ มติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	28	35.44
3. ข้อเสนอแนะ มติที่ 5 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน	5	6.33
4. ข้อเสนอแนะ มติที่ 1 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	2	2.53
5. ข้อเสนอแนะ มติที่ 4 ด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	2	2.53
รวม	79	100

จากตารางที่ 4.30 ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า มติที่ 3 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) ข้อเสนอแนะ มติที่ 3 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล คิดเป็นร้อยละ 53.17

(1) ควรมีการดำเนินการฝึกอบรมสำหรับข้าราชการครูการอย่างต่อเนื่อง ตรงต่อความต้องการและภารกิจ มีจำนวน 34 ความคิดเห็น

(2) มีคู่มือการทำงานที่บ่งบอกถึงกระบวนการงานในแต่ละด้านที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และเป็นปัจจุบัน มีจำนวน 4 ความคิดเห็น

(3) องค์กรต้องผลักดันในเรื่องของการสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีจำนวน 2 ความคิดเห็น

(4) มีคู่มือสำหรับการปฏิบัติงาน หรือขอบเขตการทำงานของแต่ละตำแหน่งที่ชัดเจน เพื่อจะได้บุคลากรที่มีความสามารถตรงกับตำแหน่งงานที่ต้องการ มีจำนวน 1 ความคิดเห็น

(5) ควรจัดให้มีการฝึกอบรมงานด้านสารบบคดี เพื่อให้เข้าใจและสามารถแยกแยะความแตกต่างระหว่างคดีแพ่ง คดีอาญา ได้ มีจำนวน 1 ความคิดเห็น

2) ข้อเสนอแนะ มติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล คิดเป็นร้อยละ 35.44

(1) ควรมีการจัดสรรอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภาระงานของแต่ละหน่วยงาน มีจำนวน 20 ความคิดเห็น

(2) ควรมีการสนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาข้าราชการครูการอย่างต่อเนื่อง มีจำนวน 7 ความคิดเห็น

(3) ควรมีระบบการลา การขอย้าย ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อความรวดเร็ว และตรวจสอบได้ง่าย มีจำนวน 1 ความคิดเห็น

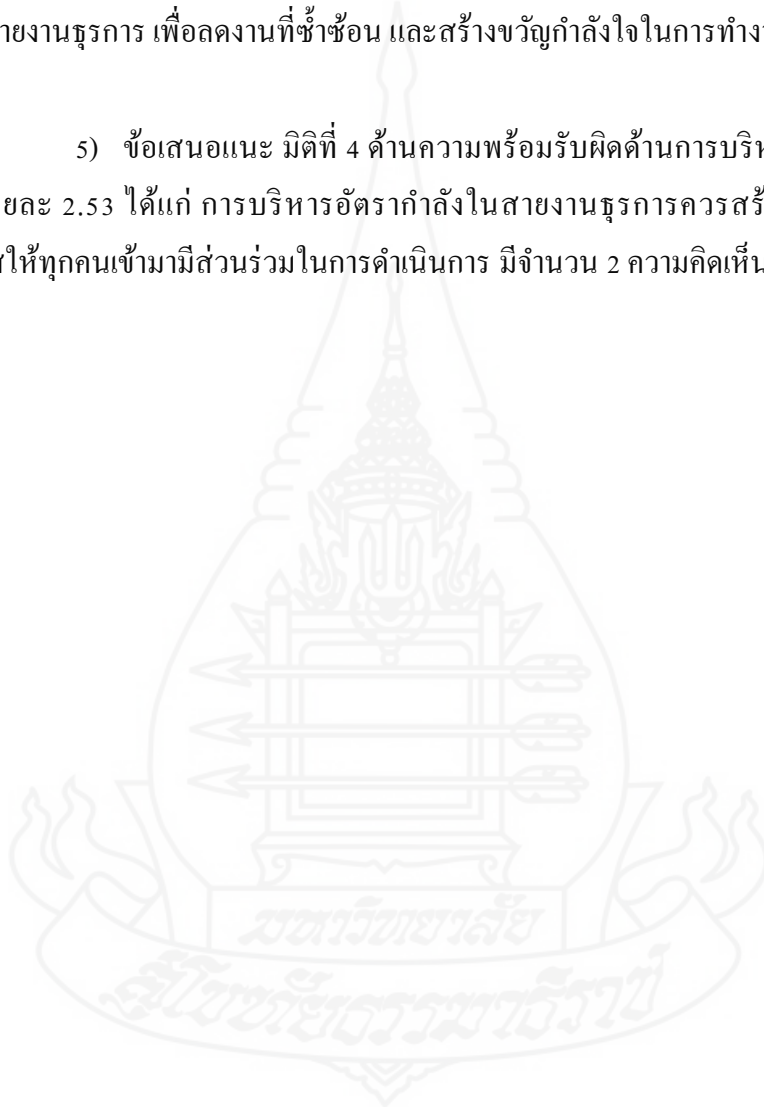
3) ข้อเสนอแนะ มติที่ 5 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 6.33

(1) ควรศึกษาแนวทางการดำเนินงานในด้านของค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์จากหน่วยงานอื่นซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกัน มีจำนวน 2 ความคิดเห็น

(2) ควรจัดให้มีการสวัสดิการด้านที่พักอาศัยสำหรับข้าราชการที่มีรายได้น้อย หรือไม่สามารถเบิกค่าเช่าบ้านได้ มีจำนวน 2 ความคิดเห็น

(3) มีการจัดระบบการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์โดยไม่จำเป็นต้องปฏิบัติงาน ณ สถานที่ทำงานเพียงอย่างเดียว มีจำนวน 1 ความคิดเห็น

- 4) ข้อเสนอแนะ มติที่ 1 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 2.53
- (1) ควรมีนโยบาย หรือแนวทางสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานราชการจ้างเหมาบริการ สามารถสอบคัดเลือกเพื่อเข้ารับราชการในสายงานธุรการเป็นการภายใน เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ จำนวน 1 ความคิดเห็น
- (2) องค์กรควรนำแผนงาน นโยบายต่างๆ มาบูรณาการเข้ากับการทำงานของบุคลากรสายงานธุรการ เพื่อลดงานที่ซ้ำซ้อน และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน มีจำนวน 1 ความคิดเห็น
- 5) ข้อเสนอแนะ มติที่ 4 ด้านความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คิดเป็นร้อยละ 2.53 ได้แก่ การบริหารอัตรากำลังในสายงานธุรการควรสร้างความเข้าใจ และเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ มีจำนวน 2 ความคิดเห็น



บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด” ผู้ศึกษาได้ทำการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำเสนอผลการศึกษาออกเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

1. สรุปการศึกษา
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

1. สรุปการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดแนวทางในการสรุปการศึกษาไว้ 4 ประเด็น คือ วัตถุประสงค์การศึกษา สมมติฐานการศึกษา วิธีดำเนินการศึกษา และผลการศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดในการนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

1.1.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

1.1.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดให้มีผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานที่สูงขึ้น

1.2 สมมติฐานการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ มีสมมติฐานการศึกษา ดังนี้

1.2.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

1.2.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

1.3 วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณผสมผสานการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) แบบภาคตัดขวาง (Cross Sectional Study) และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้ศึกษาได้สร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี รวมถึงเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีวิธีดำเนินการศึกษาที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังนี้

1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

1) ประชากร คือ ข้าราชการธุรการสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด จำนวน 920 คน

2) กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการธุรการสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด จำนวน 279 คน ซึ่งได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling)

1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการรับราชการ และรายได้ต่อเดือน มีข้อคำถามรวมทั้งสิ้นจำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อระดับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด จำนวน 5 มิติ คือ มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน มีข้อคำถามทั้งสิ้น 23 ข้อ เป็นการสอบถามโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้แก่ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด แบ่งเป็น ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้นจำนวน 40 ข้อ ใช้การสอบถามแบบมาตราส่วนการประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้แก่ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด แบบชนิดปลายเปิด มีข้อคำถามทั้งสิ้นจำนวน 2 ข้อ

1.3.3 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการศึกษา ดังนี้

1) การหาความเที่ยงตรง (Validity) ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม แล้วนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จซึ่งผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาคั่นคว้าอิสระแล้ว ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และทำการปรับปรุงแก้ไขให้มีความเที่ยงตรงและมีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยนำแบบสอบถามมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามรายข้อกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด (IOC: Index of item – objective congruence) ของแต่ละข้อคำถาม ผลการวิเคราะห์ภาพรวมค่า IOC เท่ากับ 0.96 ซึ่งแสดงว่าแบบสอบถามมีข้อคำถามที่มีความตรงเชิงเนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

2) การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้ศึกษาได้ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่ศึกษา จำนวน 30 ตัวอย่าง และทำการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคในแบบสอบถามส่วนที่ 2 เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อระดับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด และแบบสอบถามส่วนที่ 3 เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยรวมทั้งฉบับ เท่ากับ 0.974 ซึ่งโดยหลักจะต้องมีค่าตั้งแต่ 0.7 จึงจะถือว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงใช้ได้

1.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ และการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ โดยที่

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ทำการเก็บจากแบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด และปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการรวมทั้งระบุปัญหาและเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดการบรรลุผลยิ่งขึ้น

2) การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ เก็บรวบรวมข้อมูลประเภทแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาจากเอกสารต่างๆ ได้แก่ ตำรา หนังสือ บทความ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ รวมทั้งสื่อจากสิ่งพิมพ์อื่นๆ จากนั้นนำมาประมวล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อใช้สร้างเป็นเครื่องมือสำหรับการศึกษา

1.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative analysis) โดยนำเอาโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ในส่วนของข้อมูลทั่วไป และใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับข้อมูลความคิดเห็นต่อระดับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด (ตัวแปรตาม) และความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของ

สำนักงานอัยการสูงสุด ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (ตัวแปรอิสระ) แล้วนำเสนอข้อมูลด้วยการพรรณนาบรรยาย และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ว่ามีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

1.4 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด” ในครั้งนี้ สรุปผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

1.4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

จากการศึกษาข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 74.2 โดยมีกลุ่มอายุอยู่ระหว่าง 21-30 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 58.1 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 71.40 ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งในระดับประเภทวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 81 มีระยะเวลาการทำงานในสำนักงานอัยการสูงสุด 6-10 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.90 และมีรายได้ต่อเดือนส่วนมากอยู่ระหว่าง 20,001-30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 44.10

ตารางที่ 5.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูลทั่วไป	ผลการวิเคราะห์	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	หญิง	207	74.2
อายุ	อายุ 21 – 30 ปี	162	58.1
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	199	71.4
ระดับตำแหน่ง	ตำแหน่งประเภทวิชาการ	226	81.0
ระยะเวลาการทำงาน	6 – 10 ปี	142	50.9
รายได้ต่อเดือน	20,0001 – 30,000 บาท	123	44.1

1.4.2 ผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการ ของสำนักงานอัยการสูงสุด ในภาพรวม

ตารางที่ 5.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ในภาพรวม

ผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด	\bar{X}	S.D.	แปลผล
มิติที่ 1 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	4.14	0.62	มาก
มิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	4.25	0.69	มากที่สุด
มิติที่ 3 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	4.17	0.57	มาก
มิติที่ 4 ด้านความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.79	0.54	มาก
มิติที่ 5 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	4.31	0.60	มากที่สุด
รวม	4.13	0.52	มาก

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.13 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มิติที่ 5 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 และมิติที่ 4 ด้านความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย มีรายละเอียดดังนี้

1) มิติที่ 5 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

(1) มีการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยของสถานที่ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติภารกิจขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47

(2) มีการจัดวางโครงสร้างและระบบการทำงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การมอบหมายการปฏิบัติงาน การมอบอำนาจการตัดสินใจ เพื่อให้บุคลากรทำงานด้วยความร่วมมือ ประสาน ส่งมอบงานต่อกันอย่างราบรื่น อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33

(3) มีวิธีการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานได้อย่างเหมาะสมกับการปฏิบัติภารกิจ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30

(4) มีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมจากสวัสดิการที่กฎหมายกำหนด เพื่อช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในการดำรงชีวิตและการปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29

(5) มีการทบทวนและปรับปรุงการจัดสวัสดิการผลประโยชน์และสิ่งอำนวยความสะดวกให้สอดคล้องกับความต้องการและเหมาะสมกับสภาพขององค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27

(6) มีการดำเนินการด้านเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ เช่น การบรรเทา/แก้ไขความเดือดร้อนโดยจัดช่องทางร้องทุกข์ การบริหารความขัดแย้ง การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการจัดกิจกรรมสันทนาการ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20

2) มิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยพบว่า

(1) มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการขององค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29

(2) มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการที่สามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการขององค์การได้ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25

(3) มีกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการอื่นๆ ที่มีความถูกต้องและทันเวลา อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23

(4) มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการที่เหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22

3) มิติที่ 3 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อโดยลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

(1) มีมาตรการและแนวทางในการรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจขององค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25

(2) ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการมีความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานขององค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24

(3) มีความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการขององค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23

(4) มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการขององค์การ เช่น ความถูกต้องในการออกคำสั่ง การสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22

(5) มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20

(6) มีระบบการบริหารผลงานที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19

4) มิติที่ 1 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อโดยลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

(1) มีนโยบาย แผนงาน และมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30

(2) มีแผนงานการบริหารกำลังคนที่ระบุถึงปริมาณและทักษะความสามารถของกำลังคนที่มีอยู่ตามภารกิจในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อเตรียมการเกี่ยวกับกำลังคนที่มีลักษณะหรือคุณสมบัติในจำนวนที่ต้องการ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09

(3) มีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการเพื่อดึงดูด ให้ได้มา พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02

5) มิติที่ 4 ด้านความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยพบว่า

(1) มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ระบบ ระเบียบ วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งการดำเนินมาตรการหรือกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการในด้านต่างๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93

(2) มีการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91

(3) มีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเปิดเผย โดยจัดช่องทางให้บุคลากรสามารถสอบถาม รับฟังคำชี้แจง รวมทั้งการร้องเรียน และร้องทุกข์เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ ขั้นตอน กระบวนการ ระยะเวลาการดำเนินการ และผลการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรได้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54

1.4.3 ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ในภาพรวม

ตารางที่ 5.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ในภาพรวม

ปัจจัยสภาพแวดล้อม	\bar{X}	S.D.	แปรผล
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร			
ยุทธศาสตร์ (Strategy)	4.17	0.64	มาก
โครงสร้างองค์กร (Structure)	4.28	0.68	มากที่สุด
ระบบองค์กร (System)	4.34	0.71	มากที่สุด
รูปแบบการนำองค์กร (Style)	4.08	0.49	มาก
บุคลากร (Staff)	4.07	0.56	มาก
ทักษะ (Skill)	4.15	0.39	มาก
วัฒนธรรมองค์กร (Share Values)	4.06	0.50	มาก
รวม	4.17	0.42	มาก

ตารางที่ 5.3 (ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อม	\bar{X}	S.D.	แปรผล
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร			
การเมือง (Politics)	4.10	0.42	มาก
สภาพเศรษฐกิจ (Economy)	3.94	0.35	มาก
สังคม (Society)	3.90	0.53	มาก
เทคโนโลยี (Technology)	4.24	0.67	มากที่สุด
รวม	4.13	0.36	มาก
ภาพรวม	4.15	0.35	มาก

จากการศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.15 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้านระบบองค์กร (System) อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.34 และน้อยที่สุดคือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้านสังคม (Society) มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.90 ซึ่งปัจจัยสภาพแวดล้อมในแต่ละด้านมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.17 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย มีรายละเอียดดังนี้

ด้านระบบองค์กร (System) อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

(1) ความพร้อมในการสนับสนุนทรัพยากรด้านบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45

(2) ความพร้อมในการสนับสนุนทรัพยากรด้านงบประมาณ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43

(3) ความพร้อมในการสนับสนุนทรัพยากรด้านข้อมูลสารสนเทศและความรู้ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41

(4) ความพร้อมในการสนับสนุนทรัพยากรด้านวัสดุอุปกรณ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37

(5) มีระบบการบริหารแผนการพัฒนาบุคลากรสายงานธุรการอย่างเสมอภาค และเท่าเทียม ยุติธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21

(6) ระบบการดำเนินงานขององค์การมีกระบวนการที่ชัดเจน ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน และรวดเร็ว อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16

ด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อโดยลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

(1) การจัดทำโครงสร้างอัตรากำลัง และสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เหมาะสมกับขนาดและลักษณะขององค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31

(2) การโยกย้ายบุคลากรเพื่อการเรียนรู้ และการแบ่งงานตามลำดับสายการบังคับบัญชาของบุคลากรในสายงานธุรการ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30

(3) โครงสร้างทางการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23

ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ โดยลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

(1) มีแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการที่เหมาะสม สามารถทำความเข้าใจได้โดยง่าย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20

(2) มีการบรรจุแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการไว้ในยุทธศาสตร์ของสำนักงานอัยการสูงสุด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19

(3) แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานอัยการสูงสุดมีความชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

ด้านทักษะ (Skill) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ โดยลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

(1) บุคลากรสายงานธุรการมีพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นผู้มีความมุ่งหวังความสำเร็จในหน้าที่การทำงานของตน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26

(2) บุคลากรสายงานธุรการมีพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นผู้ที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22

(3) บุคลากรสายงานธุรการมีพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นผู้ให้บริการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18

(4) บุคลากรสายงานธุรการสามารถนำทักษะ ความรู้ และความสามารถ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14

(5) บุคลากรสายงานธุรการมีพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นผู้มีความซื่อสัตย์และจริยธรรม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

(6) บุคลากรสายงานธุรการมีพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นผู้มีความรอบรู้และสามารถเรียนรู้งานได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12

(7) บุคลากรสายงานธุรการมีความต้องการรับการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09

(8) บุคลากรสายงานธุรการมีทักษะเกี่ยวกับการทำงานที่เหมาะสม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02

ด้านรูปแบบการนำองค์การ (Style) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

(1) ผู้นำ/ผู้บริหารองค์การแสดงออกถึงภาวะผู้นำ ที่ดีอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์การ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

(2) ผู้นำ/ผู้บริหารองค์การมีการแสดงออกถึงความมีสัมพันธภาพที่ดีกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12

(3) ผู้นำ/ผู้บริหารองค์การมีทัศนคติและการปฏิบัติที่เหมาะสมกับการ กระจายอำนาจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

ด้านบุคลากร (Staff) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 และเมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อ โดยลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

(1) บุคลากรสายงานธุรการมีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่ง และมีประสบการณ์ การทำงานที่หลากหลาย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

(2) มีการกำหนดระดับความรู้ทักษะ และความสามารถสำหรับตำแหน่ง ที่ต้องการในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเหมาะสม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12

(3) มีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาตามความต้องการและความจำเป็นของ บุคลากรสายงานธุรการอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05

(4) มีการสื่อสาร แจ้ง หรือประกาศให้บุคลากรสายงานธุรการทราบ เกี่ยวกับแผนพัฒนาสมรรถนะอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Share Values) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อโดยลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

(1) บุคลากรสายงานธุรการมีทัศนคติ วิธีการทำงาน การปฏิบัติตน และค่านิยมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10

(2) วัฒนธรรมองค์กรเป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวในปฏิบัติตน และปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05

(3) แนวทาง/กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการ มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02

2) ด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.13 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย มีรายละเอียดดังนี้

ด้านเทคโนโลยี (Technology) อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อโดยลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

(1) ระบบการสื่อสารและโทรคมนาคม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26

(2) ความรู้และวิทยาการด้านเทคโนโลยี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22

ด้านการเมือง (Politics) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อโดยลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

(1) นโยบายการบริหารประเทศของรัฐบาล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19

(2) กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่มีอยู่ในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11

(3) เสถียรภาพทางการเมือง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

ด้านสภาพเศรษฐกิจ (Economy) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

- (1) ภาวะการจ้างงานและค่าแรง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94
- (2) อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

3.93

ด้านสังคม (Society) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

- (1) คุณภาพชีวิตของคนในสังคม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

3.99

(2) ค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรม ของคนในสังคม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88

- (3) การรับรู้ข่าวสารของคนในสังคม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

3.84

1.4.4 ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

ตารางที่ 5.4 ผลการวิเคราะห์การทดสอบค่าความสัมพันธ์ (Correlation) เพื่อทดสอบสมมติฐานปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

ปัจจัยสภาพแวดล้อม	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด	
	Pearson Correlation (r)	Sig.
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร	.836	0.00**
ยุทธศาสตร์ (Strategy)	.618	0.00**
โครงสร้างองค์การ (Structure)	.707	0.00**
ระบบองค์การ (System)	.474	0.00**
รูปแบบการนำองค์การ (Style)	.641	0.00**
บุคลากร (Staff)	.676	0.00**
ทักษะ (Skill)	.474	0.00**
วัฒนธรรมองค์การ (Share Values)	.681	0.00**

ตารางที่ 5.4 (ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อม	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมกับผลสัมฤทธิ์ ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด	
	Pearson Correlation (r)	Sig.
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	.536	0.00**
การเมือง (Politics)	.517	0.00**
สภาพเศรษฐกิจ (Economy)	.494	0.00**
สังคม (Society)	.485	0.00**
เทคโนโลยี (Technology)	.305	0.00**
ภาพรวม	.774	0.00**

* p < .01

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับสูง ($r = .774$) และเมื่อพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมเป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในระดับปานกลาง – สูง โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ ดังนี้

1) มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดอยู่ในระดับสูง ($r = .836$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย มีรายละเอียด ดังนี้

(1) โครงสร้างองค์การ (Structure) มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในระดับปานกลาง ($r = .707$)

(2) วัฒนธรรมองค์การ (Share Values) มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในระดับปานกลาง ($r = .681$)

(3) บุคลากร (Staff) มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในระดับปานกลาง ($r = .676$)

(4) รูปแบบการนำองค์การ (Style) มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในระดับปานกลาง ($r = .641$)

(5) ยุทธศาสตร์ (Strategy) มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในระดับปานกลาง ($r = .618$)

(6) ระบบองค์การ (System) และทักษะ (Skill) มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในระดับต่ำ ($r = .474$)

2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดอยู่ในระดับปานกลาง ($r = .536$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย มีรายละเอียด ดังนี้

(1) การเมือง (Politics) มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในระดับปานกลาง ($r = .517$)

(2) สภาพเศรษฐกิจ (Economy) มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในระดับต่ำ ($r = .494$)

(3) สังคม (Society) มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในระดับต่ำ ($r = .485$)

(4) เทคโนโลยี (Technology) มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในระดับต่ำ ($r = .305$)

1.4.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

1) สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

จากผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษาในการประเมินระดับความสัมพันธ์ของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

2) สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

จากผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษาในการประเมินระดับความสัมพันธ์ของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

ผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา อาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดอยู่ในระดับปานกลาง – สูง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและหลักการของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล บดินทร์ วิจารณ์ (2551) ที่ครอบคลุมข้อกำหนดด้านการพัฒนาและการจัดการทรัพยากรบุคคลในลักษณะที่บูรณาการกัน โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร ซึ่งเป็นการประเมินความต้องการด้านความสามารถและอัตรากำลัง เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี สร้างความผูกพัน การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร รวมถึงการนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร

1.4.6 การวิเคราะห์สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

ตารางที่ 5.5 จำนวนและร้อยละของผู้เสนอแนะปัญหาและความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนา
สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ในภาพรวม

(n=279)		
ข้อเสนอแนะและความคิดเห็น	จำนวนผู้เสนอแนะ	ร้อยละ
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร	83	46.63
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	16	8.99
ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการ ของสำนักงานอัยการสูงสุด	79	44.38
รวม	178	63.80

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 4 ชนิดปลายเปิดพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด มีรายละเอียดดังนี้

1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ในภาพรวม จำนวนทั้งสิ้น 83 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 46.63 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 279 คน และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

(1) ปัญหาด้านระบบองค์การ (System) มีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 55.42 ได้แก่

- ก) การจัดสรรอัตรากำลังไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน มี 34 ความคิดเห็น
- ข) มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ มี 7 ความคิดเห็น
- ค) ระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมีความล่าช้า มี 3 ความคิดเห็น
- ง) มีการแทรกแซงด้านบริหารอัตรากำลังในสายงานธุรการ มี 2

ความคิดเห็น

(2) ปัญหาด้านทักษะ (Skill) คิดเป็นร้อยละ 38.56 ได้แก่ ขาดการอบรมพัฒนาบุคลากรสายงานธุรการอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม มี 32 ความคิดเห็น

(3) ปัญหาด้านบุคลากร (Staff) มีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 6.02 ได้แก่

ก) บุคลากรในสายงานธุรการบางตำแหน่งมีคุณสมบัติไม่ตรงกับสายงาน มี 3 ความคิดเห็น

ข) ขาดความชัดเจนในโอกาสของความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงาน มี 2 ความคิดเห็น

2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ในภาพรวม จำนวนทั้งสิ้น 16 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 2.51 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 279 คน เมื่อพิจารณาความคิดเห็นเป็นรายชื่อ พบว่า

(1) ปัญหาด้านสังคม (Society) มีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 43.75 ได้แก่

ก) ปัญหาการจราจร มีจำนวน 3 ความคิดเห็น

ข) ปัญหาด้านค่านิยมในการดำเนินชีวิตของคนในสังคม มีจำนวน 2 ความคิดเห็น

ค) ปัญหาความเท่าเทียมกันของฐานะทางสังคม มี 1 ความคิดเห็น

ง) สัมพันธภาพของคนในสังคมเปลี่ยนไป ขาดการช่วยเหลือและการเห็นอกเห็นใจกัน มีจำนวน 1 ความคิดเห็น

(2) ปัญหาด้านเทคโนโลยี (Technology) คิดเป็นร้อยละ 25.00 ได้แก่

ก) ปัญหาไวรัสในระบบคอมพิวเตอร์ มีจำนวน 1 ความคิดเห็น

ข) ความล่าช้าของสัญญาณอินเทอร์เน็ต สัญญาณ WiFi มีจำนวน 3 ความคิดเห็น

(3) ปัญหาด้านการเมือง (Politics) คิดเป็นร้อยละ 18.75 ได้แก่

ก) นโยบายการจัดสรรเงินงบประมาณของรัฐบาลไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กร มีจำนวน 2 ความคิดเห็น

ข) มีข้อกำหนดของกฎหมายที่เคร่งครัดและมากเกินไปมี 1 ความคิดเห็น

(4) ปัญหาด้านเศรษฐกิจ (Economy) มีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 12.50
ได้แก่

ก) รัฐบาลขาดเสถียรภาพทางการเงิน มีจำนวน 1 ความคิดเห็น

ข) ปัญหาค่าครองชีพสูง จำนวน 1 ความคิดเห็น

3) ข้อเสนอแนะแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการธุรการของ
สำนักงานอัยการสูงสุด ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ของการ
พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดในภาพรวม จำนวนทั้งสิ้น 79
ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 28.31 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 279 คน และเมื่อพิจารณาเป็น
รายข้อ พบว่า

(1) ข้อเสนอแนะ มิติที่ 1 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

ก. ควรมีนโยบาย หรือแนวทางสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่ง
พนักงานราชการ จ้างเหมาบริการ สามารถสอบคัดเลือกเพื่อเข้ารับราชการในสายงานธุรการเป็นการ
ภายใน เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ มี 1 ความคิดเห็น

ข. องค์กรควรนำแผนงาน นโยบายต่างๆ มาบูรณาการเข้ากับการ
ทำงานของบุคลากรสายงานธุรการ เพื่อลดงานที่ซ้ำซ้อน และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน มี 1
ความคิดเห็น

(2) ข้อเสนอแนะ มิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากร
บุคคล

ก) ควรมีการจัดสรรอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภาระงานของแต่ละ
หน่วยงาน มี 20 ความคิดเห็น

ข) ควรมีการสนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาข้าราชการธุรการ
อย่างต่อเนื่อง มี 7 ความคิดเห็น

ค) ควรมีระบบการลา การขอย้าย ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อ
ความรวดเร็ว และตรวจสอบได้ง่าย มี 1 ความคิดเห็น

(3) ข้อเสนอแนะ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ก) ควรมีการดำเนินการฝึกอบรมสำหรับข้าราชการรัฐการอย่างต่อเนื่อง ตรงต่อความต้องการและภารกิจ มี 23 ความคิดเห็น

ข) มีการจัดฝึกอบรมให้แก่ข้าราชการรัฐการสำหรับการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ มี 11 ความคิดเห็น

ค) มีคู่มือการทำงานที่บ่งบอกถึงกระบวนการในแต่ละหน้าที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และเป็นปัจจุบัน มี 4 ความคิดเห็น

ง) องค์กรต้องผลักดันในเรื่องของการสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานร่วมกัน มี 2 ความคิดเห็น

จ) มีคู่มือสำหรับการปฏิบัติงาน หรือขอบเขตการทำงานของแต่ละตำแหน่งที่ชัดเจน เพื่อจะได้บุคลากรที่มีความสามารถตรงกับตำแหน่งงานที่ต้องการ มี 1 ความคิดเห็น

ฉ) ควรจัดให้มีการฝึกอบรมงานด้านสารบรรณคดี เพื่อให้เข้าใจและสามารถแยกแยะความแตกต่างระหว่างคดีแพ่ง คดีอาญา ได้ มี 1 ความคิดเห็น

(4) ข้อเสนอแนะ มิติที่ 4 ด้านความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การบริหารอัตรากำลังในสายงานรัฐการควรสร้างความเข้าใจ และเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ มี 2 ความคิดเห็น

(5) ข้อเสนอแนะ มิติที่ 5 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน

ก) ควรศึกษาแนวทางการดำเนินงานในด้านของค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์จากหน่วยงานอื่นซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกัน มี 2 ความคิดเห็น

ข) ควรจัดให้มีการสวัสดิการด้านที่พักอาศัยสำหรับข้าราชการที่มีรายได้น้อย หรือไม่สามารถเบิกค่าเช่าบ้านได้ มีจำนวน 2 ความคิดเห็น

ค) มีการจัดระบบการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์โดยไม่จำเป็นต้องปฏิบัติงาน ณ สถานที่ทำงานเพียงอย่างเดียว มี 1 ความคิดเห็น

2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษา “ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด” สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 ผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษาที่ 1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

ผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยรายด้านจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) ด้านระบบองค์กร (System) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 2) ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 3) ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 4) ด้านทักษะ (Skill) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 5) ด้านรูปแบบการนำองค์กร (Style) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 6) ด้านบุคลากร (Staff) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 และ 7) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Share Values) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 เมื่อพิจารณาพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้านระบบองค์กร (System) และด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 ด้านระบบองค์กร (System) พบว่า ข้าราชการธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยอภิปรายเป็นรายชื่อได้ดังนี้ ความพร้อมในการสนับสนุนทรัพยากรด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านข้อมูลสารสนเทศและความรู้ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และการมีระบบการบริหารแผนการพัฒนาบุคลากรสายงานธุรการอย่างเสมอภาค และเท่าเทียม ยุติธรรม มีส่วนสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดมากที่สุด ดังนั้น สำนักงานอัยการสูงสุดจึงควรต้องมีการจัดทำแผนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากร ได้แก่ อัตรากำลัง งบประมาณ การดำเนินงาน ข้อมูลสารสนเทศและความรู้ และวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน ให้มีความพร้อมเพียงพอ และเหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบันอยู่เสมอ เนื่องจากปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานหลักที่จะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรให้สามารถดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น การมีระบบการจัดการที่ดีสำหรับแผนการพัฒนาบุคลากรด้านธุรการ สำนักงานอัยการสูงสุดควรจัดให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการงานบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร มีการปรึกษาหารือและวางแผนเพื่อจัดระบบร่วมกัน โดยจะต้อง

คำนึงถึงความเสมอภาค เท่าเทียม และยุติธรรม ในด้านโอกาสในการเรียนรู้ การเข้ารับการฝึกอบรม ที่ตรงต่อความต้องการของบุคลากร และความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจะทำให้บุคลากรในสายงาน ธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดได้รับการพัฒนาในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างต่อเนื่อง เหมาะสม ทัวถึง และเป็นธรรม ส่งผลต่อศักยภาพในการทำงานทั้งในระดับหน่วยงานไปจนถึงระดับองค์การที่ดียิ่งขึ้น

2.1.2 ด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) พบว่า ข้าราชการธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยอภิปรายเป็นรายข้อ ได้ดังนี้ การจัดทำโครงสร้างอัตรากำลัง และสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เหมาะสมกับขนาดและลักษณะขององค์การ การโยกย้ายบุคลากรเพื่อการเรียนรู้ และการแบ่งงานตามลำดับสายการบังคับบัญชาของบุคลากรในสายงานธุรการ โครงสร้างทางการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์การ มีส่วนสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดมากที่สุด ดังนั้น การจัดทำโครงสร้างองค์การของสำนักงานอัยการสูงสุดที่เกี่ยวข้องกับอัตรากำลังและสายการบังคับบัญชา จึงควรมีความชัดเจนในด้านของลักษณะการกำหนดแบ่งส่วนงาน ได้แก่ 1) โครงสร้างหน่วยงานหลัก ประกอบด้วย งานอำนวยความสะดวก (งานคดีอาญา) งานรักษาผลประโยชน์ของรัฐ (งานคดีแพ่ง) งานคุ้มครองสิทธิ และงานพัฒนากฎหมาย 2) โครงสร้างหน่วยงานสนับสนุน ประกอบด้วย งานวิชาการ งานนโยบาย และแผน งานด้านทรัพยากรมนุษย์ งานพัฒนาและฝึกอบรม และงานพัฒนาองค์การ ซึ่งการกำหนดความชัดเจนของโครงสร้างหน่วยงานจะทำให้การวางแผนทางด้านอัตรากำลังและสายการบังคับบัญชาตามภารกิจมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น มีผลให้บุคลากรขององค์การสามารถเรียนรู้และพัฒนางานของตนตามภารกิจหลักของหน่วยงานที่ตนสังกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังช่วยให้หน่วยบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถวางแผนแนวทางการโยกย้ายบุคลากรเพื่อการเรียนรู้ในภารกิจงานต่างๆ ขององค์การได้อย่างเหมาะสมตามความต้องการและความสามารถของบุคลากร นอกจากนี้ การกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการที่มีการจัดแบ่งงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบและมีความเชื่อมโยงกัน จะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์การมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร (2557: 80-82) ที่ได้กล่าวถึง ปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้ออกแบบโครงสร้างองค์การควรต้องทำความเข้าใจ ได้แก่ 1) ผังองค์การ (Organization Chart) เป็นการแสดงส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์การให้เห็นในรูปผัง และแสดงลำดับขั้นของสายการบังคับบัญชา (chain of command) 2) สายการบังคับบัญชา (Chain of command) คือ สายการสั่งการและรายงานผลการปฏิบัติงานตามลำดับขั้น ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึง

อำนาจในการสั่งการและเส้นทางการรายงานผล 3) อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง อำนาจในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ อย่างเป็นทางการ อำนาจหน้าที่เกิดจากกฎข้อบังคับขององค์กร ซึ่งจะขึ้นอยู่กับแต่ละหน้าที่ในองค์กร และลำดับชั้นในสายการบังคับบัญชาด้วย 4) หลักการมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of command) เป็นหลักการขั้นพื้นฐานที่ว่าผู้ปฏิบัติงานควรมีหัวหน้าคนเดียว เพื่อมิให้เกิดความสับสนในการรับคำสั่งและรายงานผล หรือการให้คำปรึกษาแนะนำต่างๆ 5) จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา (Span of control) หมายถึง ขอบเขตการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาของแต่ละตำแหน่งและแต่ละระดับ ซึ่งขอบเขตการควบคุมที่มีประสิทธิภาพของแต่ละระดับและแต่ละชนิดของงานอาจไม่เท่ากัน 6) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ภาระของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงานในการที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดขึ้น 7) การมอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบ (Delegation) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่สามารถมอบหมายได้ ซึ่งการมอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบไปยังระดับที่ต่ำกว่าในสายการบังคับบัญชาเป็นสิ่งที่จำเป็นมากในการบริหารองค์กร เนื่องจากบุคคลคนเดียวย่อมไม่สามารถทำทุกอย่างในเวลาเดียวกันได้ จึงจำเป็นต้องมอบความรับผิดชอบและอำนาจในงานแต่ละชนิดไปยังผู้อื่นในระดับรองลงไป 8) การกระจายอำนาจและการรวมอำนาจ (Centralization and decentralization) การที่ภารกิจขององค์กรมีขอบเขตกว้างขวางนั้น ทำให้ไม่เป็นการเหมาะสมที่อำนาจการตัดสินใจต่างๆ จะรวมอยู่ที่ศูนย์กลาง (centralization) เท่านั้น จึงต้องมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังระดับต่างๆ ตามความเหมาะสม 9) ฝ่ายปฏิบัติงาน (Line) หมายถึง พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ โดยตรงตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานที่จะมีผลเป็นรูปธรรมต่อเป้าหมายขององค์กร 10) ฝ่ายที่ปรึกษา (Staff) หมายถึง ฝ่ายที่เป็นด้านการให้คำปรึกษาซึ่งมิได้มีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการอันจะมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จ 11) การขยายความรับผิดชอบในงานระดับเดิม (Job enlargement) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการมอบหมายงานเพิ่มขึ้นแต่เป็นงานในระดับเดียวกับที่เคยทำมาก่อน 12) การขยายความรับผิดชอบงานในระดับสูงกว่าเดิม (Job enrichment) หมายถึง การมอบหมายงานในระดับที่สูงกว่าเดิมให้กับพนักงาน

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Share Values) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1.3 วัฒนธรรมองค์กร (Shared Values) พบว่า ข้าราชการธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยอภิปรายเป็นรายชื่อ ได้ดังนี้ ความคิดเห็นที่มีต่อบุคลากรสายงานธุรการมีทัศนคติ วิธีการทำงาน การปฏิบัติตน และค่านิยมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร มีส่วนสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดมากที่สุด การจัดทำประมวลจริยธรรมในปฏิบัติตนของ

ข้าราชการฝ่ายอัยการ และการกำหนดวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานอัยการสูงสุด ย่อมทำให้ข้าราชการตุลาการสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุดมีความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ และความรู้สึกของบุคลากรที่ต้องยึดถือและปฏิบัติร่วมกันตามวัฒนธรรมขององค์การที่ได้บัญญัติขึ้น ซึ่งมีส่วนผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จและมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ เนื่องจาก วัฒนธรรมองค์การหรือค่านิยมร่วมถือเป็นเครื่องมือทางการบริหารและพัฒนาองค์การรูปแบบหนึ่งที่เป็นกรอบและวิธีปฏิบัตินอกเหนือจากกฎ ระเบียบ ที่มีอยู่ในองค์การซึ่งมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของคนในองค์การ สะท้อนให้เห็นกระบวนการคิด การตัดสินใจ รวมถึงการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่ง อำนาจ วัดจินดา (2551 สืบค้นจาก <http://www.gracezone.org/index.php/management-article/81--in-search-of-excellence->) ได้กล่าวถึง ค่านิยมร่วม (Shared values) ในความหมายของ McKinney 7-S Framework คือ ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์การที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์การ หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งรากฐานของวัฒนธรรมองค์การก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์การ โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์การ เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์การและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์การก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง สอดคล้องกับคำกล่าวของประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2548 อ้างถึงใน เนาวรัตน์ พุ่มจันทร์, 2551: 70) ที่ว่า วัฒนธรรมองค์การ (organization culture) คือ บทสรุปของแนวคิด หลักการ ความประพฤติ กลายเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันซึ่งเป็นบรรยากาศในการทำงาน เป็นลักษณะของการมีทัศนคติที่ดี เป็นมาตรฐาน ดังนั้น จึงหมายรวมถึงการรวมความดี ทศนคติ และพฤติกรรมที่อาจปรากฏในรูปของทัศนคติ วิธีการทำงาน การปฏิบัติ และค่านิยม การมีค่านิยมของกลุ่มคนในองค์การ หรือความปัจเจกบุคคลมีความคาดหวังตรงกัน ก็จะมีแนวโน้มให้เกิดความร่วมมือกันได้ดี นอกจากนี้หากพนักงานในองค์การมีค่านิยมการปฏิบัติงานที่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์การ ก็อาจนำมาซึ่งความเสียหาย การปฏิบัติงานก็ไม่มีประสิทธิภาพ สิ่งเหล่านี้เป็นพลังที่มองไม่เห็น แต่มีอิทธิพลแผ่ทั่วไปทั้งองค์การที่อาจทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ตรงกันข้ามถ้าเป็นวัฒนธรรมที่ไม่สร้างสรรค์ก็อาจทำให้องค์การล้มเหลวได้เช่นกัน

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร ระบบ องค์กร รูปแบบการนำองค์กร บุคลากร ทักษะ และวัฒนธรรมองค์กร ถือว่ามีส่วนสำคัญเป็น อย่างมากสำหรับการพิจารณาคำเนิการที่จะนำไปสู่แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการพัฒนา สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรกิจของสำนักงานอัยการสูงสุดในด้านต่างๆ เช่น การ กำหนดโครงสร้างองค์กรโดยมีการกำหนดแบ่งส่วนงานที่ชัดเจนขึ้น การจัดทำหลักเกณฑ์และแนว ทางการบริหารกำลังคนสำหรับใช้ในการจัดสรรอัตรากำลัง และการจัดทำแผนอัตรากำลังให้ทัน และเพียงพอต่อภารกิจที่มีแนวโน้มว่าจะเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ การจัดทำบรรยายลักษณะงานของ ตำแหน่งงานให้ครอบคลุมทุกตำแหน่งและทุกลักษณะงาน การวางแผนและการจัดระบบเกี่ยวกับ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ให้ มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ การสร้างความชำนาญเฉพาะทางโดยจัดทำแผนการ พัฒนารายบุคคลให้มีความสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน การเตรียมความพร้อมในการสร้าง บุคลากรมาทดแทนตำแหน่งที่สำคัญ การกำหนดแนวทางและจัดทำหลักเกณฑ์การฝึกอบรม บุคลากรในด้านต่างๆ ให้มีความต่อเนื่อง และทั่วถึง เป็นต้น นอกจากนี้สำนักงานอัยการสูงสุดยัง สามารถนำปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมาใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาเพื่อบริหารจัดการ งานในรอบด้านขององค์กรให้สามารถบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ โดยมีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ซึ่งจะมีผลผลักดันให้การพัฒนาสมรรถนะการบริหาร ทรัพยากรบุคคลด้านธุรกิจของสำนักงานอัยการสูงสุดสามารถดำเนินตามแนวทางการพัฒนา สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Scorecard: HR Scorecard) ของสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรในการบริหาร ทรัพยากรบุคคลให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างบรรลุเป้าหมายและมีความพร้อมรับต่อ การเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อูมาพร มังคละคีรี (2556) ที่ศึกษาเรื่อง “สภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรบริหาร ส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม” ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อม ในองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของ พนักงานมีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยที่ปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์กรทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูงมาก

2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษาที่ 2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

ผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยรายด้านจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) ด้านเทคโนโลยี (Technology) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 2) ด้านการเมือง (Politics) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 3) สภาพเศรษฐกิจ (Economy) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 4) สังคม (Society) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 เมื่อพิจารณาพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ด้านเทคโนโลยี (Technology) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 ด้านเทคโนโลยี (Technology) พบว่า ข้าราชการธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยอภิปรายเป็นรายชื่อ ได้ดังนี้ ความคิดเห็นที่มีต่อระบบการสื่อสารและโทรคมนาคม ความรู้และวิทยาการด้านเทคโนโลยี มีส่วนสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดมากที่สุด ระบบการสื่อสารและโทรคมนาคม รวมถึงเทคโนโลยี ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิตประจำวัน และการทำงานของข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุด รวมถึงการดำเนินงานในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานอัยการสูงสุด ที่ต้องอาศัยความก้าวหน้าของระบบสื่อสาร โทรคมนาคม และนวัตกรรมทางเทคโนโลยี มาช่วยในการติดต่อสื่อสาร การจัดการงาน และการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบต่างๆ ให้มีสะดวกรวดเร็ว เหมาะสม เป็นระบบ และมีความเป็นระเบียบมากยิ่งขึ้น อีกทั้ง การนำระบบการสื่อสารและโทรคมนาคมมาประยุกต์ใช้ในการติดต่อประสานงาน จะทำให้นุคลากรในองค์กรมีการรับรู้ข่าวสารและติดต่อสื่อสารถึงกันได้อย่างกว้างขวาง ก่อให้เกิดการรับรู้และการประสานความร่วมมือกัน เพื่อสนับสนุนหรือแก้ไขปัญหาที่อันอาจเกิดขึ้นได้กับการทำงานในอนาคต สอดคล้องกับแนวคิดรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2560 (PMQA 2017) ของ กรมธนารักษ์ (2560: 104) ที่ว่า ความท้าทายด้านบุคลากร คือ การพัฒนาบุคลากรให้สามารถเอาชนะอุปสรรคด้านอัตราค่าจ้างและการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูง มีความเชี่ยวชาญ เป็นมืออาชีพ สามารถรองรับภารกิจที่หลากหลาย สามารถรักษาองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่น ทันท่วงทีต่อเทคโนโลยี และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านสังคม (Society) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.2.2 ด้านสภาพสังคม (Society) พบว่า ข้าราชการธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยอภิปรายเป็นรายข้อได้ดังนี้ ความคิดเห็นที่มีต่อคุณภาพชีวิตของคนในสังคม มีส่วนสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดมากที่สุด เมื่อประชากรในสังคมมีมาตรฐานการดำรงชีวิตที่เหมาะสมตามความจำเป็นขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ด้านสุขภาพ ด้านสภาพแวดล้อม ด้านการศึกษา ด้านการมีงานทำและรายได้ และด้านค่านิยม คณะกรรมการอำนวยการงานพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน (2560) ย่อมส่งผลต่อความพร้อมส่วนบุคคลทั้งในด้านกำลังกายและกำลังใจในการที่จะพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้มีคุณภาพ เมื่อทุนมนุษย์ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรมีความพร้อมและมีคุณภาพแล้ว ย่อมมีส่วนผลักดันให้การดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดมีผลสัมฤทธิ์ตามไปด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของ Abraham H. Maslow ที่ว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการหลายอย่างซึ่งจัดเป็นลำดับความสำคัญก่อนหลังได้ดังนี้ 1) ความต้องการทางกายภาพ 2) ความต้องการทางด้านความปลอดภัย 3) ความต้องการที่จะผูกพันในสังคม 4) ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและได้รับการยกย่องในสังคม และ 5) ความต้องการที่จะประจักษ์ตน (พิทยาบรรวัฒนา, 2556)

แม้ว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ การเมือง สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และเทคโนโลยี จะมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด แต่ผลจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ไม่อาจควบคุมได้ ย่อมมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่างๆ ด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนักงานอัยการสูงสุดซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก คุ้มครองรักษาผลประโยชน์ของรัฐ และการให้บริการประชาชน ฉะนั้น จึงจำเป็นต้องนำข้อมูลซึ่งเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรดังกล่าว มาใช้ประกอบการจัดทำ SWAT Analysis เป็นอันเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์กร ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจและการดำเนินแนวทางการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษา “ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับปรุงการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาครั้งนี้

3.1.1 สำนักงานอัยการสูงสุดเป็นหน่วยงานซึ่งมีภารกิจหรือหน้าที่หลักในการอำนวยความสะดวก รักษาผลประโยชน์ของรัฐ และการให้บริการประชาชน ผู้บริหารจึงมีส่วนสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร โดยจะต้องมีการสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีค่านิยมในการปฏิบัติงานที่ดี และเห็นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

3.1.2 มีการดำเนินนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรที่เน้นถึงการสร้างสมรรถนะทางวิชาชีพ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ทำงานที่หลากหลายให้กับบุคลากรในสายงานธุรการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ และเป็นแบบอย่างในการถ่ายทอดความรู้ได้

3.1.3 ควรมีการวางแผนและการจัดการด้านทักษะ ความรู้ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ให้แก่ข้าราชการหรือบุคลากรในสายงานธุรการในกรณีที่มีการโยกย้ายเลื่อนตำแหน่ง หรือการบรรจุแต่งตั้งขึ้นใหม่ ณ สำนักงานคดีที่เปิดใหม่ ซึ่งแม้ว่ากิจกรรมงานในแต่ละสำนักงานจะมีความคล้ายคลึงกัน แต่หากพิจารณาในเชิงลึกย่อมพบว่ากิจกรรมงานบางอย่างไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ เนื่องจากการมีกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่แตกต่างกัน ความยุ่งยากในการปฏิบัติงานจึงแตกต่างกันไปด้วย ดังนั้น การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจริงจัง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในวงกว้าง จะช่วยส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดเกิดผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้นด้วย

3.1.4 ผู้บริหารองค์กรควรมีส่วนสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในองค์กร และควรเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ

3.1.5 เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดมีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น องค์กรจึงควรนำเทคนิคการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization: LO) เข้ามามีส่วนช่วยเพิ่มพูนศักยภาพในการทำงานของบุคลากร และผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับบทบาทในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ได้แก่ 1. บทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ (Human Resource Management: HRM) เช่น การจัดทำโครงสร้างอัตรากำลัง และสายการบังคับบัญชา การสรรหาบุคลากรเข้าองค์กร การคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลการทำงาน เป็นต้น 2. บทบาทหน้าที่ในการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่ในองค์กรให้มีศักยภาพที่ดีขึ้น (Human Resource Development: HRD) โดยจะเน้นเรื่องการฝึกอบรม (Training) เป็นหลัก เพื่อเพิ่มความรู้ของบุคลากรที่มีอยู่ให้ดีขึ้น และการส่งเสริมด้านการศึกษา หรือการส่งเสริมการทำวิจัยในองค์กร การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Path)

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาเทียบเคียงระดับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์กรภาครัฐอื่นๆ เพื่อจะได้ทราบถึงแนวทางและวิธีการที่จะสามารถนำมาเป็นแบบอย่างในการพัฒนาได้

3.2.2 ควรมีการศึกษาแบบเจาะลึกถึงแนวทางในการดำเนินการของปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สืบราชสันตติวงศ์

บรรณานุกรม

- เกษม พิพัฒน์เสรีธรรม. (2556). *SME Think Tank: MCKINSEY 7 S. Marketer*. สืบค้นจาก <http://marketeer.co.th/archives/14078>.
- คณะกรรมการอำนวยการงานพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน. (2560). *รายงานคุณภาพชีวิตของคนไทย จากข้อมูลความจำเป็นพื้นฐาน (จปฐ.) ปี 2560*. กรุงเทพฯ: อุดมศึกษา.
- จงไท เฟื่องแข. (2552). *สมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Scorecard) ตามการรับรู้ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหิดล, นครปฐม.
- ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร. (2557). *หลักการจัดการองค์การและการจัดการสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชานินทร์ ศรีสุวรรณนภา. (2553). *การสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดประจำปี 2553*. สืบค้นจาก http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/files/BRD_Reserch/thesis%20knowledge/March_2013/53002.
- ชูชัย สมितिไกร. (2552). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: วิ.พรีนซ์ (1991).
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2542). *การจัดการทรัพยากรบุคคล*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คนัย เทียนพุด. (2539). *การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: แชนทโพร่ พรีนติ้ง.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 11)*. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- ธนาทิพย์ ชมเชยวงศ์. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.

- เนาวรัตน์ พุ่มจันทร์. (2551). *ความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาล : กรณีศึกษาเทศบาลจังหวัดภูเก็ต*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ปดิษฐ์ วิจารณ์. (2551). *ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์การ (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- ประจักษ์ เกตุสุวรรณ. (2552). *สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ประภาวรรณ สุพัฒนานนท์. (2551). *การพัฒนาระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล: ศึกษากรณีสำนักงานศาลปกครอง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ปรีชา วัชรภักย์. (2549). *หลักแนวคิด นโยบาย และทิศทางการบริหารคน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: แอร์บอร์น พรินต์.
- เพชร สันทัด และคณะ. (2557). *ศาสตร์และศิลป์การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรทิพย์ ชมเดช. (2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ: กรณีศึกษากรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- พรรณทิภา นิลโสภณ. (2551). *วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยที่กำหนด: ศึกษากรณีหน่วยงานภาครัฐ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). *Balanced Scorecard ฐิติ์ในการปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2556). *ประมวลสาระชุดวิชา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์*. นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

- ภัทรศยา ตุ่มสูงเนิน. (2558). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา. (ภาคนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา.
- ภาคภูมิ เกตุแก้ว. (2547). ภาวะผู้นำ 5 ระดับ. *DMENU Development Journal for Civil Servants Main Issue: Leadership Development*, 3 (4), 6-7.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2547). การวางแผนและนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- รัชณี સાแก้ว. (2556). การบริหารอัตรากำลังสายงานพยาบาลวิชาชีพ: กรณีศึกษาโรงพยาบาลชุมชน สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพะเยา. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ศิริพร กาพกาญจน์. (2558). มุมวิชาการ จรณทัชชะ. *ECONTHAI NEWSLETTER*, 15 (1), 14-15.
- สนธญา ภูจำพล. (2554). การนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลมาใช้ในการกรมประพฤติ. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. (2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักการและแนวคิด. กรุงเทพฯ: เอ็ม.ที.เพลส.
- สำนักงาน ก.พ. (2548). คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย. กรุงเทพฯ: พี.เอ. ลีฟวิ่ง.
- สำนักงาน ก.พ. (2553). คู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลัก. กรุงเทพฯ: แอร์บอร์น พรินต์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2549). หลักแนวคิด นโยบาย และทิศทางการบริหารคน (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: แอร์บอร์น พรินต์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548). คู่มือการนำองค์กรเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2560). รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวดประจำปี พ.ศ. 2560. กรุงเทพฯ: วิชั่นพรินท์แอนด์ มีเดีย.

- สิริกานต์ กองทอง. (2556). *การมีส่วนร่วมของอาสาสมัครพลังงานชุมชนในโครงการวางแผนพลังงานชุมชนของจังหวัดนครศรีธรรมราช*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ. (ม.ป.ป.). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิชัย ศุภรานนท์. (2549). *ยุทธศาสตร์การแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- เสนาะ ดิยาว. (2543). *การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 12)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อำนาจ วัตจินดา. (2551). *McKinney 7-S Framework แนวคิดปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์การ: บทความการบริหารจัดการ*. สืบค้นจาก <http://www.gracezone.org/index.php/management-article/81--in-search-of-excellence>.
- อุมาพร มังคละศรี. (2556). *สภาพแวดล้อมในองค์การที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ



ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
สืบราชสันตติวงศ์

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของ การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับการศึกษาเพื่อทำการศึกษาค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยใช้สอบถามข้าราชการธุรการในสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด
2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 4 ส่วน
 - ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล
 - ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อระดับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด
 - ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด
 - ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด
3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่านทางผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวม ดังนั้น ข้อมูลดังกล่าวจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ของการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้เป็นอย่างยิ่ง

นางสาวอุภาพร รัตนบุรี

นักศึกษาปริญญาโท แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ

- 1) ชาย 2) หญิง

2. อายุ

- 1) ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี 2) 21 – 30 ปี 3) 31 – 40 ปี
 4) 41 – 50 ปี 5) 51 – 60 ปี

3. ระดับการศึกษา

- 1) ประถมศึกษา 2) มัธยมศึกษา/ปวช.
 3) อนุปริญญาหรือเทียบเท่า/ปวส. 4) ปริญญาตรี
 5) สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระดับตำแหน่ง

- 1) ตำแหน่งประเภททั่วไป 2) ตำแหน่งประเภทวิชาการ

5. ระยะเวลาการทำงานในสำนักงานอัยการสูงสุด

- 1) 1 - 5 ปี 2) 6 - 10 ปี 3) 11 - 15 ปี
 4) 16 - 20 ปี 5) 21 - 25 ปี 6) มากกว่า 25 ปี

6. รายได้ต่อเดือน

- 1) ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท 2) 10,001 – 20,000 บาท
 3) 20,001 – 30,000 บาท 4) 30,001 – 40,000 บาท
 5) 40,001 – 50,000 บาท 6) 50,001 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละข้อและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อ	ผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะ การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการ ของสำนักงานอัยการสูงสุด	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
มิติที่ 1 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์						
1.	มีนโยบาย แผนงาน และมาตรฐานด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร					
2.	มีแผนงานการบริหารกำลังคนที่เหมาะสมและ ทักษะความสามารถของกำลังคนที่มีอยู่ตามภารกิจ ในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อเตรียมการเกี่ยวกับ กำลังคนที่มีลักษณะหรือคุณสมบัติในจำนวน ที่ต้องการ					
3.	มีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการเพื่อ ดึงดูด ให้ได้มา พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็น ต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขัน ขององค์กร					
มิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล						
4.	มีกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การ พัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และ กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงาน ธุรการอื่น ๆ ที่มีความถูกต้องและทันเวลา					

ข้อ	ผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะ การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการ ของสำนักงานอัยการสูงสุด	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
5.	มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สายงานธุรการที่สามารถนำมาใช้ประกอบการ ตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงาน ธุรการขององค์กรได้					
6.	มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและ กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงาน ธุรการที่ความเหมาะสม					
7.	มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากร บุคคลสายงานธุรการขององค์กร					
มิติที่ 3 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล						
8.	มีมาตรการและแนวทางในการรักษาไว้ซึ่ง ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุ เป้าหมาย และพันธกิจขององค์กร					
9.	มีการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง รวมถึงการส่งเสริมให้มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ เพื่อพัฒนา บุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของ องค์กร					
10.	มีความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สายงานธุรการขององค์กร					
11.	มีระบบการบริหารผลงานที่สอดคล้องกับ แผน พัฒนากุศลกร					

ข้อ	ผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะ การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการ ของสำนักงานอัยการสูงสุด	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
12.	มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
13.	ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการมีความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานขององค์การ					
14.	มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการขององค์การ เช่น ความถูกต้องในการออกคำสั่ง การสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล					
มิติที่ 4 ด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล						
15.	มีการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน					
16.	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ระบบ ระเบียบ วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งการดำเนินการมาตรการหรือกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการในด้านต่าง ๆ					
17.	มีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเปิดเผย โดยจัดช่องทางให้บุคลากรสามารถสอบถาม รับฟัง คำชี้แจง รวมทั้งการร้องเรียน และร้องทุกข์เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ ขั้นตอน กระบวนการ ระยะเวลา การดำเนินการ และผลการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การได้					

ข้อ	ผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะ การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการ ของสำนักงานอัยการสูงสุด	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
มิติที่ 5 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน						
18.	มีการจัดวางโครงสร้างและระบบการทำงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การมอบหมาย การปฏิบัติงาน การมอบอำนาจตัดสินใจ เพื่อให้บุคลากรทำงานด้วยความร่วมมือ ประสาน สัมทบงานต่อกันอย่างราบรื่น					
19.	มีวิธีการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานได้อย่างเหมาะสมกับการปฏิบัติภารกิจ					
20.	มีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมจากสวัสดิการที่กฎหมายกำหนด เพื่อช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในการดำรงชีวิตและการปฏิบัติราชการ					
21.	มีการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยของสถานที่ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติภารกิจขององค์กร					
22.	มีการทบทวนและปรับปรุงการจัดสวัสดิการผลประโยชน์และสิ่งอำนวยความสะดวกให้สอดคล้องกับความต้องการและเหมาะสมกับสภาพขององค์กร					
23.	มีการดำเนินการด้านเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การบรรเทา/แก้ไขความเดือดร้อน โดยจัดช่องทางร้องทุกข์ การบริหารความขัดแย้ง การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการจัดกิจกรรมสันทนาการ					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละข้อและทำเครื่องหมาย ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อ	ปัจจัยสภาพแวดล้อม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร						
ยุทธศาสตร์ (Strategy)						
24.	มีการบรรจุแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการไว้ในยุทธศาสตร์ของสำนักงานอัยการสูงสุด					
25.	แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานอัยการสูงสุดมีความชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร					
26.	มีแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการ ที่เหมาะสม สามารถทำความเข้าใจได้โดยง่าย					
โครงสร้างองค์กร (Structure)						
27.	การจัดทำโครงสร้างอัตรากำลัง และสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เหมาะสมกับขนาดและลักษณะขององค์กร					
28.	การโยกย้ายบุคลากรเพื่อการเรียนรู้ และการแบ่งงานตามลำดับสายการบังคับบัญชาของบุคลากรในสายงานธุรการ					
29.	โครงสร้างทางการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร					

ข้อ	ปัจจัยสภาพแวดล้อม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ระบบองค์การ (System)						
30.	ความพร้อมในการสนับสนุนทรัพยากรด้านบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี					
31.	ความพร้อมในการสนับสนุนทรัพยากรด้านงบประมาณ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี					
32.	ความพร้อมในการสนับสนุนทรัพยากรด้านข้อมูลสารสนเทศและความรู้ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี					
33.	ความพร้อมในการสนับสนุนทรัพยากรด้านวัสดุอุปกรณ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี					
34.	ระบบการดำเนินงานขององค์การมีกระบวนการที่ชัดเจน ไม่ยุ่งยากซับซ้อน และรวดเร็ว					
35.	มีระบบการบริหารแผนการพัฒนามูลนิธิสาขางานธุรการอย่างเสมอภาค และเท่าเทียม ยุติธรรม					
รูปแบบการนำองค์การ (Style)						
36.	ผู้นำ/ผู้บริหารองค์การมีทัศนคติและการปฏิบัติที่เหมาะสมกับการกระจายอำนาจ					
37.	ผู้นำ/ผู้บริหารองค์การมีการแสดงออกถึงความมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชา					
38.	ผู้นำ/ผู้บริหารองค์การแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่ดีอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์การ					

ข้อ	ปัจจัยสภาพแวดล้อม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
บุคลากร (Staff)						
39.	มีการกำหนดระดับความรู้ทักษะ และความสามารถ สำหรับตำแหน่งที่ต้องการในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเหมาะสม					
40.	มีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาตามความต้องการและความจำเป็นของบุคลากรสายงานราชการอย่างเหมาะสม					
41.	บุคลากรสายงานราชการมีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่ง และมีประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย					
42.	มีการสื่อสาร แจ้ง หรือประกาศให้บุคลากรสายงานราชการทราบเกี่ยวกับแผนพัฒนาสมรรถนะอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง					
ทักษะ (Skill)						
43.	บุคลากรสายงานราชการมีพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นผู้มีความมุ่งหวังความสำเร็จในหน้าที่การทำงานของตน					
44.	บุคลากรสายงานราชการมีพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นผู้มีความรอบรู้และสามารถเรียนรู้งานได้เป็นอย่างดี					
45.	บุคลากรสายงานราชการมีพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นผู้มีการบริการที่ดี					
46.	บุคลากรสายงานราชการมีพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นผู้มีความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ					
47.	บุคลากรสายงานราชการมีพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นผู้ที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี					
48.	บุคลากรสายงานราชการมีทักษะเกี่ยวกับการทำงานที่เหมาะสม					

ข้อ	ปัจจัยสภาพแวดล้อม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
49.	บุคลากรสายงานธุรการมีความต้องการรับการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น					
50.	บุคลากรสายงานธุรการสามารถนำทักษะ ความรู้ และความสามารถมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม					
วัฒนธรรมองค์กร (Shared Values)						
51.	แนวทาง/กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลสายงานธุรการ มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงาน					
52.	บุคลากรสายงานธุรการมีทัศนคติ วิธีการทำงาน การปฏิบัติตน และค่านิยมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร					
53.	วัฒนธรรมองค์กรเป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวในปฏิบัติตนและปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร					
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร						
การเมือง (Politics)						
54.	นโยบายการบริหารประเทศของรัฐบาล					
55.	เสถียรภาพทางการเมือง					
56.	กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่มีอยู่ในปัจจุบัน					
สภาพเศรษฐกิจ (Economy)						
57.	อัตราขยายตัวทางเศรษฐกิจ					
58.	ภาวะการจ้างงานและค่าแรง					

ข้อ	ปัจจัยสภาพแวดล้อม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
สภาพสังคม (Society)						
59.	คุณภาพชีวิตของคนในสังคม					
60.	การรับรู้ข่าวสารของคนในสังคม					
61.	ค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรม ของคนในสังคม					
เทคโนโลยี (Technology)						
62.	ระบบการสื่อสารและโทรคมนาคม					
63.	ความรู้และวิทยาการด้านเทคโนโลยี					

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามปัญหา และข้อเสนอแนะ ที่จะทำให้การการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุดบรรลุผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น

4.1 ท่านคิดว่าสำนักงานอัยการสูงสุดประสบปัญหาหรือข้อจำกัดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการ
บริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการ อะไรบ้าง

1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การ

ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy)

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

ด้าน โครงสร้างองค์การ (Structure)

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

ด้านระบบองค์การ (System)

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

ด้านรูปแบบการนำองค์การ (Style)

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

ด้านบุคลากร (Staff)

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

ด้านทักษะ (Skill)

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

ด้านวัฒนธรรมองค์การ (Shared Values)

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

2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

ด้านการเมือง (Politics)

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

ด้านสภาพเศรษฐกิจ (Economy)

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

ด้านสภาพสังคม (Society)

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

ด้านเทคโนโลยี (Technology).....

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

**4.2 ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการ
ของสำนักงานอัยการสูงสุดอย่างไร**

ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์.....

.....
.....

ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล.....

.....
.....

ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล.....

.....
.....

ด้านความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล.....

.....
.....

ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน.....

.....
.....

ขอขอบคุณในการร่วมตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวอุภาพร รัตนบุรี
วัน เดือน ปีเกิด	9 กันยายน 2521
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2545
สถานที่ทำงาน	สำนักงานคดีปกครอง สำนักงานอัยการสูงสุด
ตำแหน่ง	นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ

