



ผลสำรวจและการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการพลเรือน
ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดประจำปี 2552

The Comparative Survey of Civil Service Opinions towards Government Human Resources
Management Units in 2009

ธนชัย ยมจินดา

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

¹ดร.ชานินทร์ ศรีสุวรรณภา

²ดลชาติ ดันดีวานิช และ ³พรชัย หลายพล

^{1,2,3}ภาควิชาสถิติ คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าลาดกระบัง

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงสำรวจนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สำรวจความคิดเห็นของข้าราชการพลเรือนต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ประจำปี 2552 2) เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านของข้าราชการส่วนกลาง และข้าราชการส่วนภูมิภาคประจำปี 2552 และ 3) เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของข้าราชการ ประจำปี 2552 กับ ปี 2551 และ ปี 2550 ซึ่งมีผลการวิจัยไว้ก่อนแล้ว เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และรวมถึงความสามารถ และความพร้อมของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการในการนำแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาติไปสู่การปฏิบัติที่บรรลุผลสัมฤทธิ์

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจใช้แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่าของ ลีเคิร์ด กับผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้าราชการพลเรือน จำนวน 26,373 คน จาก 135 กรม (19 กระทรวง) และ 75 จังหวัด แยกเป็นจากส่วนกลาง จำนวน 12,220 คน และส่วนภูมิภาคจำนวน 14,153 คน จากจำนวนประชากรข้าราชการพลเรือนทั่วประเทศ 365,914 คน สถิติที่ใช้ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการมีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ประจำปี 2552 โดยรวมอยู่ในระดับ ไม่น่าพอใจ หรือพอใจ ปานกลาง โดยข้าราชการส่วนภูมิภาคมีค่าเฉลี่ยความพอใจโดยรวมสูงกว่าข้าราชการส่วนกลาง และเมื่อพิจารณาในประเด็นศึกษา ทั้ง 10 ประเด็น พบว่าข้าราชการส่วนภูมิภาคมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูงกว่าในทุกประเด็น ทั้ง 2 กลุ่ม มีความคิดเห็นในระดับไม่น่าพอใจ หรือพอใจปานกลางเหมือนกันในเกือบทุกประเด็น ยกเว้นประเด็นที่เกี่ยวกับงาน และ สภาพแวดล้อมการทำงานซึ่งมีความพอใจมาก 2) เมื่อเปรียบเทียบภาพรวมของปี 2552 กับปี 2551 และปี 2550 พบว่าระดับความพึงพอใจต่อหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยลดลงในแต่ละปีตามลำดับ

คำสำคัญ : ข้าราชการพลเรือน หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล ส่วนราชการ



Abstract

The purposes of this survey research were to 1) study the opinions of Thailand civil service satisfaction pertaining to the overall and/or subset roles and functions of its human resource management units during 2009 calendar year, 2) compare the civil service satisfaction of both central and provincial groups for the year 2009 and 3) compare the overall opinions of Thailand civil service satisfaction of the year 2009 with the findings of prior years of 2007-2008 with respect to factors contributing to the ability and readiness of the human resource units of various government departments in implementing the national strategic human resource development plan promoted and enforced by the Civil Service Commissioner.

A Likert scale questionnaire survey elicited response from civil service employees using a validated instrument, percentage, mean and standard deviation. The variables included in the study were based on prevailing practice in current human resource management. The samples comprise 26,373 respondents of 135 government departments from 19 ministry of Thai civil services.

The result revealed that 1) the overall level of satisfaction were at the uncertain or moderate satisfaction for both central and provincial groups of which the higher mean was for the latter in all dimensions. Both groups of respondents were moderately satisfied with all factors except with respect to the dimension of work nature and working condition which shown high satisfaction. 2) With respect to comparison of 2009 result finding with the previous year of 2007 and 2008, the result shown the higher overall mean average for each of the preceding years respectively.

Keywords: civil service, human resource management units, government departments

บทนำ

จากสภาพการณ์ การเปลี่ยนแปลงของศตวรรษที่ 21 ที่องค์กรต้องเผชิญกับการแข่งขัน ความยุ่งยาก ความซับซ้อน และความไม่แน่นอนสูง ประมาจารย์นักคิดทางการจัดการท่านหนึ่ง Peter M. Senge (2006) จาก Sloan School of Management มหาวิทยาลัย MIT (Massachusetts Institute of Technology) และผู้ก่อตั้งสมาคมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Society for Organizational Learning - Sol) ได้เสนอแนะหนทางที่จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาสู่การเจริญเติบโตที่ยั่งยืนในระยะยาว โดยการสร้างและมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ซึ่งจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยเน้นที่การพัฒนาให้มีวินัย 5 ประการได้แก่ การเน้นที่การเรียนรู้ของคนในองค์กรให้เป็นเลิศ ความคิดที่เชื่อมโยงเป็นระบบ การเรียนรู้แบบเป็นทีมงาน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการพัฒนากล่องความคิดภายในของตน

นอกจากนี้ยังมีผู้รู้ด้านการจัดการที่มีชื่อเสียงอีกหลายท่านให้ข้อคิดเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ต่างๆของศตวรรษที่ 21 ที่มีลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วพลิกผันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐ และโดยเฉพาะต่อภาคเอกชน อีกทั้งยังไม่มีเครื่องมือ หรือเทคนิคทางการจัดการใดๆที่จะช่วยให้สามารถพยากรณ์สภาวะแวดล้อมได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและแม่นยำในระยะยาว องค์กรโดยส่วนใหญ่จึงควรต้องหันมาให้ความสนใจในการปรับปรุงการดำเนินงานภายในองค์กรของตนเองเพื่อให้มีสมรรถนะที่พร้อมเพียงดีพอ และมีความพร้อมที่จะตอบโจทย์ของการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคศตวรรษที่ 21 ได้ เครื่องมือและหรือกรอบแนวคิดทางการจัดการที่ได้รับการ



ให้ความสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรมีสมรรถนะตอบโจทย์ใหม่ดังกล่าวได้ และซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยกว้างขวางที่มีการนำเสนอต่อชุมชนทางการจัดการในที่ต่างๆ มีอาทิ การจัดการเชิงกลยุทธ์ พฤติกรรมองค์กร การพัฒนาองค์กร การจัดการความเสี่ยง การจัดการผลการดำเนินงาน การจัดการเพื่อการปฏิบัติที่เป็นเลิศ การบูรณาการองค์กร การจัดการเพื่อการพัฒนาสมรรถนะ การพัฒนาการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ การประเมินผลการดำเนินงานที่สมดุล และการจัดการทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Management) ฯลฯ โดยเฉพาะประการหลัง ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นประเด็นปัญหาของการวิจัยครั้งนี้ นั้น มีการเสนอความคิดจากนักคิด และ หรือปรมาจารย์ทางการจัดการให้มีการพัฒนามุมมองใหม่ขึ้นมาทดแทนของเดิมกันเลยทีเดียว อาทิ เช่น แนวคิดของ David E. Guest จาก King College, UK Guest (1987) และ Beer et al (1984) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งเสนอแนะให้องค์กรมีมุมมองเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ใหม่ โดยเสนอให้เปลี่ยนแนวคิดจากสัญญาจ้าง(Employment contract) เป็นสัญญาใจ(Psychological contract) ซึ่งจะต้องเปลี่ยนหลักการต่างๆที่ใช้อยู่เดิม ที่เน้นการดำเนินการตามกรอบของกฎระเบียบปฏิบัติโดยเคร่งครัด (compliance) และใช้วินัย(discipline) เป็นเครื่องมือในการกำกับควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ ซึ่งในสมัยปัจจุบันหลายฝ่ายเห็นพ้องว่าเป็นมุมมองเกี่ยวกับมนุษย์ในด้านลบมากกว่า การเปลี่ยนให้เป็นสัญญาใจนั้น Beer (1984) เห็นว่าจะได้รับประโยชน์เพิ่มขึ้น และส่งผลต่อองค์กรเป็นเชิงบวกมากกว่า และที่ดียิ่งไปกว่านั้นจะทำให้ได้ใจจากทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ผลลัพธ์ที่ตามมาซึ่งองค์กรจะได้รับตาม HRM model ของฮาร์วาร์ด ซึ่งเสนอแนะโดย Beer จะ ได้แก่ ความมีสมรรถนะของบุคลากร (competency) ความผูกพันมุ่งมั่น(commitment) ความสอดคล้องของเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์กร(congruence) และความมีประสิทธิภาพด้านต้นทุน (cost effectiveness) ของบุคลากร และ Guest (1987) ใน model ที่พัฒนาขึ้นโดยปรับแต่งจาก model ของฮาร์วาร์ด เห็นว่าจะทำให้องค์กรได้ความรักในองค์กร(citizenship) จากบุคลากรเพิ่มขึ้นอีกด้วย

จากการเปลี่ยนแปลงของศตวรรษที่ 21 ควบคู่กับการเสนอแนะแนวคิดของปรมาจารย์ด้านการจัดการและประกอบกับ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 8 (7) บัญญัติว่า ก.พ. มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลติดตามตรวจสอบและประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ในฐานะเป็นหน่วยงานกลางรับผิดชอบในการกำกับดูแล และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของหน่วยราชการต่างๆที่เป็นพลเรือนได้ตระหนักและมองเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถเป็นผู้ปฏิบัติงานตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงในสภาพการณ์ของยุคศตวรรษที่ 21 และประกอบกับรัฐบาลมีนโยบายที่จะกระจายอำนาจการบริหารสู่ชนบทตาม พ.ร.บ. การกระจายอำนาจการบริหารสู่ท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ก.พ. มาตรา 8 (7) จึงได้มีนโยบายที่จะส่งเสริมให้ส่วนราชการ และจังหวัดมีการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคลจาก ก.พ. ไปสู่ส่วนราชการและจังหวัด โดยการสนับสนุนให้ส่วนราชการ และจังหวัดจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มีการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม สามารถติดตามประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ชัดเจน และสะท้อนถึงความสมดุลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จทั้ง 5 ด้าน ของ HR Scorecard ได้แก่ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตการทำงาน และความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การติดตามและรายงานผลการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้การกำหนดนโยบายและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนตลอดจนการส่งเสริมให้มีการปฏิบัติที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามหลักการการกระจายอำนาจข้าราชการพลเรือน จึงได้มีนโยบายที่จะดำเนินการจัดทำโครงการสำรวจความพึงพอใจของผู้บริหาร และข้าราชการต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการที่ตนสังกัด ทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคทั่วประเทศ ในปี 2550 ต่อเนื่องถึง ปี 2551 และ ปี 2552 เพื่อทราบถึงสภาพการ



บริหารทรัพยากรบุคคลของแต่ละส่วนราชการพลเรือนในภาพรวม และเพื่อจะสามารนำผลการสำรวจความพึงพอใจเสนอต่อ ก.พ. ไว้ใช้เป็นสารสนเทศประกอบการกำหนดนโยบายและมาตรการผ่านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ซึ่งจำเป็นต้องมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้บริหาร และข้าราชการที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการอย่างต่อเนื่องทุกปีโดยเปรียบเทียบ ซึ่งเป็นที่มาของการวิจัยเชิงสำรวจ และบทความวิจัยนี้

แนวคิดและทฤษฎี

แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้เป็นฐานความคิดของการวิจัยในครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดของสำนักงาน ก.พ. ในการประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนในกระทรวง และกรม ที่ต้องรักษาความเป็นธรรม และมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยยึดปฏิบัติตามแนวทางของมาตรฐานความสำเร็จ 5 มิติ ได้แก่ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และคุณภาพชีวิต และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน นอกจากนี้ยังได้ใช้กรอบแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ซึ่งเสนอโดย Beer et al (1984) และ Guest (1987) และ Senge (1999) ซึ่งเสนอแนะให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรต้องเปลี่ยนแนวทางจากสัญญาจ้าง เป็นสัญญาใจให้ได้ เพื่อสร้างให้เกิดการขับเคลื่อนแรงจูงใจจากภายในตัวมนุษย์ และผู้บริหารต้องเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้กำกับควบคุม มาเป็นผู้คอยสนับสนุน กระตุ้น และสร้างความยั่งยืนให้เกิดการเจริญเติบโตขององค์กรควบคู่ไปกับการเจริญเติบโตของบุคลากร การสร้างพันธกรรมองค์กร เพื่อให้สามารถเพาะหวานเมล็ดพันธ์ที่ดี และขยายพันธ์เพื่อนำสู่ผลสัมฤทธิ์ของความยั่งยืนขององค์กร และเพื่อให้องค์กรมีสภาพของการเป็นองค์กรสิ่งมีชีวิต (organic) มากกว่าเป็นองค์กรจักรกล (mechanistic) ที่จะสามารถปรับสภาพเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของศตวรรษที่ 21 ได้ดีกว่า และอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจโดยรวม และรายด้านของข้าราชการพลเรือนต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการประจำปี 2552
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจโดยรวมของข้าราชการพลเรือนต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ของข้าราชการส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคประจำปี 2552
3. เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจโดยรวมของข้าราชการต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการประจำปี 2550 – 2552

เครื่องมือในการสำรวจ

เครื่องมือในการสำรวจเป็นแบบสอบถาม แบบมาตราประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert Scale) ซึ่งจัดค่าคะแนนจากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) – เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน) โดยใช้เกณฑ์การแปลความ ได้แก่ 1.00 – 1.49 หมายถึง ไม่พึงพอใจอย่างมาก และ 4.50 -5.00 หมายถึง พึงพอใจอย่างมาก และระหว่าง 2.50 – 3.49 พึงพอใจปานกลางแบบสอบถามสำหรับกลุ่มตัวอย่างข้าราชการส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคจะมีความเหมือน กันในทั้ง 10 ประเด็นศึกษา ดังนี้

ประเด็นศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประเด็นศึกษาในแบบสอบถามของปี 2550 และปี 2551 ใช้ข้อความเหมือนกันเพื่อวัตถุประสงค์ของการเปรียบเทียบกันโดยมีจำนวนทั้งสิ้น 13 ประเด็น ได้แก่ 1)การถ่ายทอดยุทธศาสตร์องค์กรสู่การปฏิบัติ 2)การขับเคลื่อนการ



เปลี่ยนแปลงผ่านภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3)การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ 4)การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล 5)บทบาทและการดำเนินงานของหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล 6)การสรรหาการพัฒนา และการรักษาบุคลากร 7)การบริหารผลการปฏิบัติงาน 8)ความก้าวหน้าของอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง 9)การจูงใจ การตอบแทนและสวัสดิการ 10)การบริหารความขัดแย้ง การร้องทุกข์ และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ 11)การส่งเสริมวัฒนธรรม การมุ่งเน้นผลงาน 12)การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร 13)คุณภาพชีวิตและการทำงาน โดยประเด็น ที่ 1-4 มีจุดมุ่งหมายใช้วัดความสามารถของส่วนราชการกรม และจังหวัดในการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของกระทรวงสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมในระดับหน่วยงานระดับล่าง และระดับบุคคล ประเด็นศึกษาที่ 5-7 ใช้วัดความสามารถหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลของแต่ละส่วนราชการและจังหวัดในการช่วยทำหน้าที่ของการแปรแผนยุทธศาสตร์ สู่แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ว่ามีการดำเนินงานที่สอดคล้องกันหรือไม่ และนอกจากนี้ยังมีประเด็นศึกษาที่ใช้วัดความพึงพอใจของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในส่วนราชการ อาทิ ประเด็นศึกษาที่ 8,9,13 และสุดท้ายเป็นประเด็นศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติด้านภาวะผู้นำของส่วนราชการ ในการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรในส่วนราชการ และจังหวัด อาทิ ประเด็นศึกษาที่ 10-12 และภาพรวมของประเด็นศึกษาทั้งหมดสามารถสะท้อนให้เห็นถึงความพึงพอใจของข้าราชการต่อส่วนราชการ และต่อการทำหน้าที่ของหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลอีกด้วย สำหรับประเด็นศึกษาในปี 2552 จะมีจำนวน 10 ประเด็นศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปเล็กน้อยแต่เนื้อหาที่มีความคล้ายคลึงกันในภาพรวม ดังนี้

ประเด็นศึกษาที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมการมุ่งเน้นผลงาน

เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับ การที่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการจะได้รับทราบถึงเป้าหมาย ผลสำเร็จ หลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผล และคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงอย่างชัดเจน และมีการจัดทำเอกสารรายงานผลการปฏิบัติการต่อผู้บังคับบัญชาเป็นระยะๆอย่างสม่ำเสมอ

ประเด็นศึกษาที่ 2 วัฒนธรรมองค์กร

เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับ การที่ผู้บังคับบัญชาจะเน้นย้ำการปฏิบัติงานตามกรอบมาตรฐาน คุณธรรม และจริยธรรม และนำไปสู่การปฏิบัติตามกรอบมาตรฐานดังกล่าวของข้าราชการอย่างเป็นรูปธรรม และรวมถึงการมีส่วนร่วมของข้าราชการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การบริหารทรัพยากรบุคคล และความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นของข้าราชการ

ประเด็นศึกษาที่ 3 ความคิดเห็นต่อผู้บริหารระดับสูง

เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความเชื่อถือศรัทธาของข้าราชการต่อผู้บริหารระดับสูง การเป็นตัวอย่างผู้นำที่ดีที่สามารถสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ดีกว่าของผู้บริหารระดับสูง การเป็นผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาขีดความสามารถของกำลังคน และการที่ผู้บริหารระดับสูงจะให้ข้อคิด และสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการให้บรรลุผลสำเร็จ

ประเด็นศึกษาที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา

เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ในการมอบหมายงานแก่ข้าราชการอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และระดับตำแหน่ง การเปิดโอกาสให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การให้คำยกย่อง



ชมเชย เมื่อสามารถปฏิบัติงานได้ดี การถ่ายทอดความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน และการเปิดกว้างให้ผู้ได้บังคับบัญชา พுகุศลเกี่ยวกับโอกาส และความก้าวหน้าในการทำงาน

ประเด็นศึกษาที่ 5 การดำเนินการตามระบบคุณธรรม

เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับวิถีปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงที่ยึดตามกรอบของระบบคุณธรรม โดยยึดการปฏิบัติที่เป็นธรรมในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ความเสมอภาคในโอกาสความก้าวหน้า และการได้รับมอบงานสำคัญ และความรู้ความสามารถที่เหมาะสมตามตำแหน่งต่างๆ

ประเด็นศึกษาที่ 6 ความก้าวหน้าในอาชีพ

เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนด้วยความก้าวหน้าในอาชีพ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจนของข้าราชการว่าจะโยกย้ายไปปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่อื่น ภายในระยะเวลา 2-3 ปี ข้างหน้า

ประเด็นศึกษาที่ 7 การเรียนรู้ และ การพัฒนา

เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติของส่วนราชการในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานของข้าราชการ การจัดหลักสูตร การจัดหางบประมาณ และมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นการพัฒนาทักษะ และความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน

ประเด็นศึกษาที่ 8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน

เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติของข้าราชการว่ามีความเหมาะสม ด้านปริมาณ และคุณภาพ มีความท้าทายต่อความรู้ ความสามารถ มีความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของส่วนราชการ และความภาคภูมิใจต่องานที่ปฏิบัติ

ประเด็นศึกษาที่ 9 บรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงาน

เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของข้าราชการในส่วนราชการ ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ การสนับสนุนเครื่องมือ และอุปกรณ์อย่างพอเพียง การมีบรรยากาศที่มีความเป็นมิตร เอื้ออาทร และให้เกียรติกัน การมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในบทบาทหน้าที่ซึ่งกันและกัน และความมีเอกภาพในการปฏิบัติงานร่วมกันภายในหน่วยงาน

ประเด็นศึกษาที่ 10 ความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานทรัพยากรบุคคล

เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ในด้านเกี่ยวกับ การบริการที่ดี การแจ้งข่าวสารข้อมูลที่ข้าราชการจำเป็นต้องรับทราบ การมีบทบาทที่เป็นกลาง และเข้มแข็งในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร และความไว้วางใจ และเชื่อมั่นใน ความรู้ความสามารถของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานทรัพยากรบุคคล



วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิในแต่ละกรม จำนวนทั้งหมด 135 กรม(19 กระทรวง) โดยแบ่งข้าราชการเป็น 2 กลุ่ม เนื่องจากการแบ่งการบริหารเป็นส่วนกลางและภูมิภาค มีกรอบประชากรข้าราชการพลเรือนทั้งหมด 365,914 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มข้าราชการส่วนกลาง จำนวน 156,114 คน ข้าราชการส่วนภูมิภาค จำนวน 209,800 คน การกำหนดขนาดตัวอย่างของกลุ่มข้าราชการที่จะทำการสุ่มทั้งหมดคิดเป็นจำนวน 5 % จากข้าราชการทั้งหมด ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มข้าราชการทั้งสิ้น 18,296 คน และจัดสรรกลุ่มตัวอย่างให้กับข้าราชการส่วนกลาง จำนวน 7,806 คน และส่วนภูมิภาคจำนวน 10,490 คน จากนั้นทำการจัดสรรกลุ่มตัวอย่างทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคไปยังแต่ละกรม ในส่วนกลาง จัดสรรลงไปยังแต่ละกรมตามสัดส่วนขนาดประชากรข้าราชการส่วนกลางของแต่ละกรม และส่วนภูมิภาค จะจัดสรรลงไปในแต่ละจังหวัดตามสัดส่วนขนาดประชากรข้าราชการในแต่ละจังหวัด ถ้าขนาดกลุ่มตัวอย่างของชั้นภูมิใดที่จัดสรรแล้วไม่ถึง 30 คน ได้เพิ่มขนาดให้ครบ 30 คน และทำการจัดสรรเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่กล่าวมานี้ตามความเหมาะสมเพื่อให้เป็นตามหลักสถิติซึ่งจะทำให้ได้ผลการวิเคราะห์ที่ดี ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นมีจำนวน 26,373 คน คิดเป็น 7.00 % ของประชากรทั้งหมด โดยข้าราชการส่วนกลางมีจำนวน 12,220 คน และส่วนภูมิภาค จำนวน 14,153 คน

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการพลเรือนผู้ตอบแบบสอบถามจากส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค ในปี 2552 แสดงตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของข้าราชการกลุ่มตัวอย่างส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ข้อมูล	ส่วนกลาง		ส่วนภูมิภาค	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
จำนวนทั้งหมด	12,220	100.00	14,153	100.00
เพศ				
ชาย	4,463	36.52	5,353	37.82
หญิง	7,466	61.10	8,592	60.71
ไม่ระบุ	291	2.38	208	1.47
ตำแหน่ง				
ทั่วไประดับปฏิบัติงาน	747	6.11	771	5.45
ทั่วไประดับชำนาญงาน	2,150	17.59	2,843	20.09
ทั่วไประดับอาวุโส	244	2.00	264	1.87
ทั่วไประดับทักษะพิเศษ	66	0.54	61	0.43
วิชาการระดับปฏิบัติการ	1,499	12.27	1,149	8.12
วิชาการระดับชำนาญการ	4,599	37.64	7,129	50.37



ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อมูล	ส่วนกลาง		ส่วนภูมิภาค	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
วิชาการระดับชำนาญการพิเศษ	1,761	14.41	1,146	8.10
วิชาการระดับเชี่ยวชาญ	235	1.92	205	1.45
อำนวยการระดับต้น	321	2.63	336	2.37
อำนวยการระดับสูง	236	1.93	49	0.35
ไม่ระบุ	362	2.96	200	1.41
	ค่าเฉลี่ย	SD	ค่าเฉลี่ย	SD
อายุราชการ	18.22	10.98	20.05	9.71
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในกรมที่สังกัด	14.10	10.52	17.17	9.68
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง	9.20	9.76	13.28	9.87

จากตารางที่ 1 พบว่าข้าราชการกลุ่มตัวอย่างส่วนกลางที่ตอบแบบสำรวจทั้งหมดจำนวน 12,220 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 61.10 ดำรงตำแหน่งวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 37.64 อายุราชการโดยเฉลี่ย 18.22 ปี ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในกรมที่สังกัด โดยเฉลี่ย 14.10 ปี และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในจังหวัด โดยเฉลี่ย 9.20 ปี และข้าราชการกลุ่มตัวอย่างส่วนภูมิภาคที่ตอบแบบสำรวจทั้งหมด 14,153 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 60.71 ดำรงตำแหน่งวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 50.37 อายุราชการโดยเฉลี่ย 20.05 ปี ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในกรมที่สังกัด โดยเฉลี่ย 17.17 ปี และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ในจังหวัด โดยเฉลี่ย 13.28 ปี

ผลสรุปความคิดเห็นของข้าราชการ

ผลสรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการโดยรวม และรายด้านของ ปี 2552 แสดงตามตาราง ที่ 2 ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จำนวนตัวอย่าง (n) อันดับและการแปลความโดยรวม ของแต่ละด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	ส่วนกลาง		ส่วนภูมิภาค	
	\bar{X} S.D. n	อันดับ (การแปลความ)	\bar{X} S.D. n	อันดับ (การแปลความ)
1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมการมุ่งเน้นผลงาน	3.26 1.12 60,665	3 (ไม่แน่ใจ)	3.35 1.11 70,258	5 (ไม่แน่ใจ)
2. วัฒนธรรมองค์กร	3.23 1.12 48,534	4 (ไม่แน่ใจ)	3.36 1.09 56,220	4 (ไม่แน่ใจ)



ตารางที่ 2 (ต่อ)

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	ส่วนกลาง		ส่วนภูมิภาค	
	\bar{X} S.D. n	อันดับ (การแปลความ)	\bar{X} S.D. n	อันดับ (การแปลความ)
3. ความคิดเห็นต่อผู้บริหารระดับสูง	3.23 1.12 48,566	4 (ไม่แน่ใจ)	3.40 1.07 56,257	3 (ไม่แน่ใจ)
4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา	3.14 1.09 60,709	5 (ไม่แน่ใจ)	3.26 1.07 70,291	6 (ไม่แน่ใจ)
5. การดำเนินการตามระบบคุณธรรม	2.85 1.08 36,418	7 (ไม่แน่ใจ)	3.08 1.09 42,192	9 (ไม่แน่ใจ)
6. ความก้าวหน้าในอาชีพ	2.83 1.20 24,276	8 (ไม่แน่ใจ)	2.97 1.21 28,134	10 (ไม่แน่ใจ)
7. การเรียนรู้และการพัฒนา	3.04 1.04 60,100	6 (ไม่แน่ใจ)	3.10 1.04 69,629	8 (ไม่แน่ใจ)
8. ความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน	3.62 1.00 60,199	1 (เห็นด้วย)	3.77 0.95 69,814	1 (เห็นด้วย)
9. บรรยากาศ และสภาพแวดล้อมการทำงาน	3.52 1.03 48,191	2 (เห็นด้วย)	3.59 1.00 55,903	2 (เห็นด้วย)
10. ความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานทรัพยากรบุคคล	3.04 1.03 60,157	6 (ไม่แน่ใจ)	3.13 1.01 69,807	7 (ไม่แน่ใจ)
ค่าเฉลี่ยรวม	3.21 1.10 507,815	(ไม่แน่ใจ)	3.32 1.08 588,505	(ไม่แน่ใจ)



จากตารางที่ 2 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลปี 2552 พบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการกลุ่มตัวอย่างของส่วนกลางต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยราชการ โดยรวมเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 ซึ่งเป็นความคิดเห็นในระดับไม่แน่ใจ เมื่อพิจารณาในประเด็นย่อยพบว่าในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อด้านนี้โดยเฉลี่ย อยู่ในระดับเห็นด้วย สูงเป็นอันดับ 1 (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62) รองลงมาเป็นด้านบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมการทำงาน มีความคิดเห็นโดยเฉลี่ยต่อด้านนี้ อยู่ในระดับเห็นด้วยเช่นเดียวกัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52) ส่วนด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ นั้นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อด้านนี้โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับไม่แน่ใจ จัดเป็นอันดับต่ำสุด อันดับที่ 8 (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83) และเมื่อพิจารณาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในส่วนภูมิภาคต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลปี 2552 พบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการกลุ่มตัวอย่างโดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 ซึ่งเป็นความคิดเห็นในระดับไม่แน่ใจ เมื่อพิจารณาในประเด็นย่อยพบว่าในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อด้านนี้โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วย สูงเป็นอันดับ 1 (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77) รองลงมาเป็นด้านบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งความคิดเห็นโดยเฉลี่ยต่อด้านนี้ อยู่ในระดับเห็นด้วยเช่นเดียวกัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59) ส่วนด้านความก้าวหน้าในอาชีพ นั้นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อด้านนี้โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับไม่แน่ใจ จัดเป็นอันดับต่ำสุดอันดับ 10 (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97) เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของข้าราชการกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกระทรวง พบข้อมูล แสดงตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ความคิดเห็นของข้าราชการต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ และจังหวัดประจำปี 2552 จำแนกตามกระทรวง 19 กระทรวง

กระทรวง การบริหารทรัพยากรบุคคล	ความคิดเห็นของข้าราชการปี 2552					
	สำนักนายก (สน)	คลัง (กค)	ท่องเที่ยว (กทท)	พัฒนาสังคมความ มั่นคงมนุษย์ (กพสม)	เกษตรและ สหกรณ์ (กส)	คมนาคม (คค)
1. วัฒนธรรมการมุ่งเน้นผลงาน	3.25	3.31	3.02	3.38	3.19	3.2
2. วัฒนธรรมองค์กร	3.16	3.24	3.45	3.27	3.18	3.25
3. ความคิดเห็นต่อผู้บริหารระดับสูง	3.28	3.20	3.83	3.28	3.17	3.31
4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา	2.83	3.15	3.1	3.14	3.08	3.13
5. การดำเนินงานตามระบบคุณธรรม	2.72	2.87	2.92	2.8	2.76	2.87
6. ความก้าวหน้าในอาชีพ	2.76	2.85	2.27	2.86	2.82	2.94
7. การเรียนรู้และการพัฒนา	3.03	3.14	2.9	3.1	2.93	2.98
8. ความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน	3.61	3.65	3.37	3.71	3.57	3.57
9. บรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงาน	3.58	3.59	3.24	3.47	3.45	3.49
10. ความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงาน ทรัพยากรมนุษย์	3.0	3.07	2.89	3.03	3.01	3.0
ค่าเฉลี่ยรวม \bar{X}	3.19	3.24	3.11	3.11	3.14	3.19
n	834	235	131	201	1,659	1,174



ตารางที่ 3(ต่อ)

กระทรวง การบริหารทรัพยากรบุคคล	ความคิดเห็นของข้าราชการปี 2552					
	ธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม	เทคโนโลยี สารสนเทศ&การ สื่อสาร	พลังงาน	พาณิชย์	มหาดไทย	ต่างประเทศ
1. วัฒนธรรมการมุ่งเน้นผลงาน	3.26	3.24	3.14	3.36	3.24	3.11
2. วัฒนธรรมองค์กร	3.25	3.15	3.18	3.13	3.26	3.21
3. ความคิดเห็นต่อผู้บริหารระดับสูง	3.16	3.3	3.25	3.15	3.26	3.33
4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา	3.09	3.14	3.12	3.19	3.11	3.25
5. การดำเนินงานตามระบบคุณธรรม	2.77	2.95	2.78	2.89	2.87	3.05
6. ความก้าวหน้าในอาชีพ	2.72	2.72	2.79	2.85	2.8	3.21
7. การเรียนรู้และการพัฒนา	2.99	3.07	2.98	2.95	3.03	2.89
8. ความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน	3.64	3.54	3.53	3.46	3.66	3.55
9. บรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงาน	3.51	3.44	3.37	3.32	3.51	3.70
10. ความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์	3.01	2.95	2.77	3.21	3.1	2.95
ค่าเฉลี่ยรวม \bar{X}	3.18	3.18	3.11	3.18	3.22	3.22
n	959	175	87	83	612	235

ตารางที่ 3 (ต่อ)

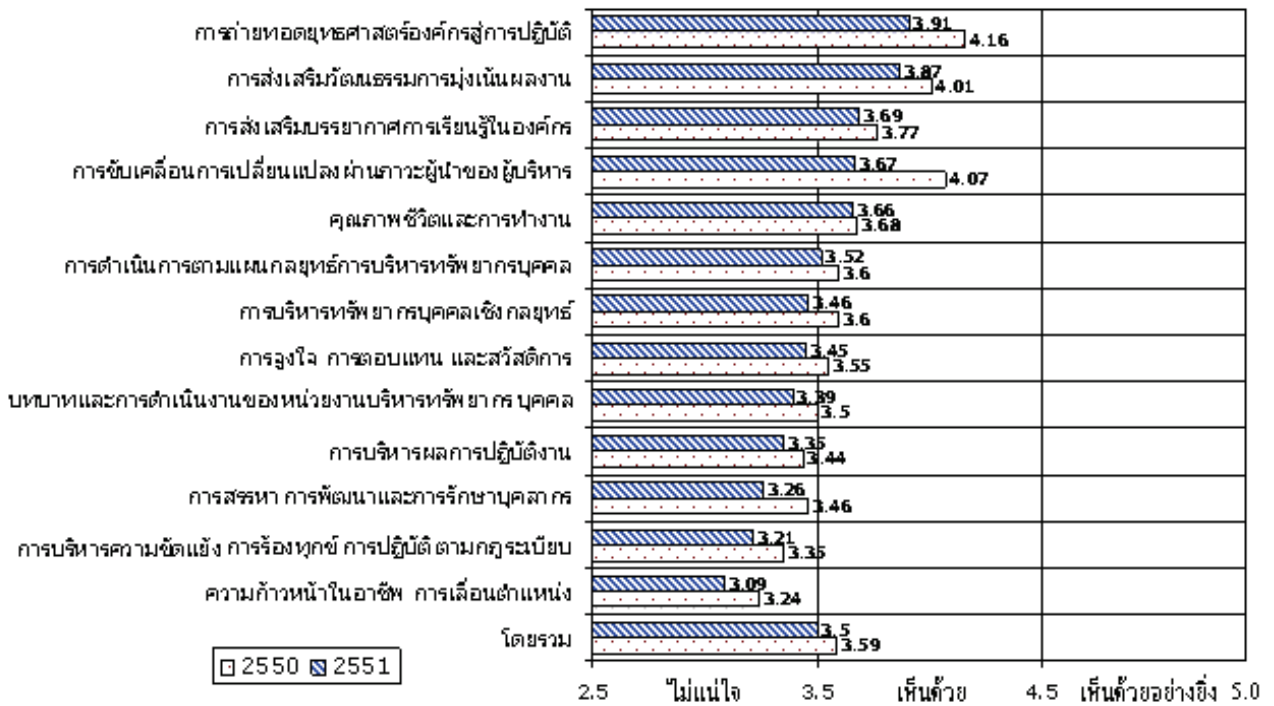
กระทรวง การบริหารทรัพยากรบุคคล	ความคิดเห็นของข้าราชการปี 2552						
	ยุติธรรม	แรงงาน	วัฒนธรรม	วิทยาศาสตร์ &เทคโนโลยี	ศึกษาธิการ	อุตสาหกรรม	สาธารณสุข
1. วัฒนธรรมการมุ่งเน้นผลงาน	3.37	3.24	3.2	2.96	3.27	3.37	3.27
2. วัฒนธรรมองค์กร	3.34	3.25	3.17	2.95	3.24	3.38	3.24
3. ความคิดเห็นต่อผู้บริหารระดับสูง	3.28	3.23	3.12	2.82	3.18	3.38	3.18
4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา	3.22	3.11	2.94	2.88	3.15	3.32	3.15
5. การดำเนินงานตามระบบคุณธรรม	2.94	2.77	2.84	2.35	2.86	2.95	2.86
6. ความก้าวหน้าในอาชีพ	2.96	2.87	2.61	2.32	2.77	3.32	2.77
7. การเรียนรู้และการพัฒนา	3.2	3.06	2.91	2.62	3.01	3.23	3.01
8. ความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน	3.63	3.71	3.66	3.63	3.65	3.73	3.65
9. บรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงาน	3.48	3.52	3.48	3.02	3.5	3.67	3.5
10. ความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์	3.11	3.08	3.1	2.89	3.02	3.22	3.02
ค่าเฉลี่ยรวม \bar{X}	3.28	3.21	3.14	2.9	3.26	3.28	3.2
n	753	199	181	28	335	228	1,318



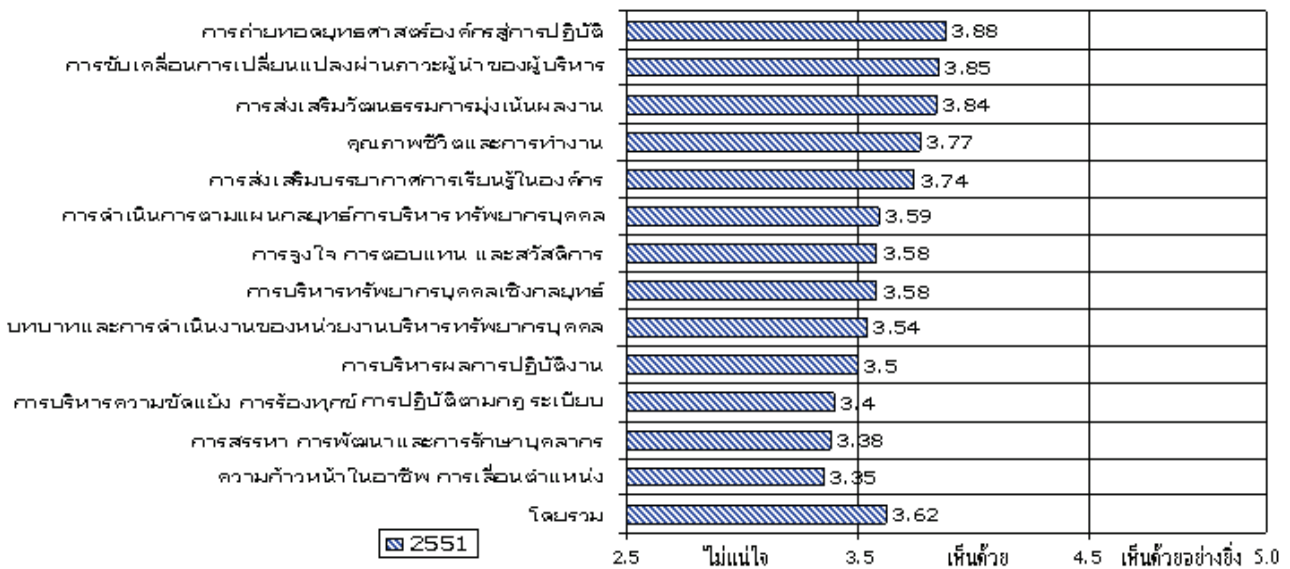
จากตารางที่ 3 พบว่าความคิดเห็นของข้าราชการกลุ่มตัวอย่างจำแนกเป็นรายกระทรวง ทั้ง 19 กระทรวง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็น โดยรวมในระดับไม่แน่ใจทั้งสิ้น โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่กระทรวงอุตสาหกรรม และยุติธรรม และค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ที่กระทรวงวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี และเมื่อพิจารณาประเด็นเป็นรายด้านก็จะได้อธิบายของแต่ละกระทรวงไม่แตกต่างจากที่แสดงไว้เป็นภาพรวมในตารางที่ 2

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของความพอใจโดยภาพรวมของข้าราชการต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการในปี 2550 และ ปี 2551 ซึ่งแสดงผลตามรูปที่ 1 กับค่าเฉลี่ยรวมของปี 2552 พบว่าค่าเฉลี่ยรวมของความพอใจมีค่าเฉลี่ยลดลงจากปี 2550-2552 ตามลำดับ (3.59, 3.50 และ 3.21)

รูปที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบผลสำรวจของปี 2551 กับ 2550 ใน 13 ประเด็นศึกษา



และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความพอใจโดยรวมของข้าราชการกลุ่มส่วนภูมิภาคของปี 2552 และ ปี 2551 (ปี 2550 ไม่มีการจำแนกกลุ่มตัวอย่างเป็นส่วนภูมิภาค) ก็จะพบค่าเฉลี่ยความพอใจมีค่าลดลงเช่นกัน (3.62 ปี 2551 และ 3.32 ปี 2552) ดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการส่วนภูมิภาคต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยในด้านต่างๆ

การอภิปรายผล

การอภิปรายผลในส่วนของการมีบทบาทและทำหน้าที่ของหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ สามารถยกประเด็นที่สำคัญๆ ซึ่งสมควรนำมาอภิปรายพอเป็นสังเขป ดังนี้

ด้านบทบาทและการทำหน้าที่ของหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล

การสำรวจวิจัยความคิดเห็นของข้าราชการในประเด็นบทบาท และหน้าที่ของหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ประจำปี 2552 พบว่าข้าราชการผู้ตอบแบบสำรวจมีความคิดเห็นในระดับไม่เห็นใจในเกือบทุกประเด็นยกเว้น ประเด็นด้านงาน และบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความคิดเห็น เห็นด้วย หรือแปลความได้ว่ามีความพึงพอใจโดยภาพรวมในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ โดยรวมของข้าราชการใน ปี 2551 และ ปี 2550 ก็พบว่าได้ผลลัพธ์ที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของ ปี 2551 และ ปี 2550 โดยค่าเฉลี่ยรวมของทั้ง 2 ปี ดังกล่าวอยู่ในระดับเห็นด้วย หรือมีความพึงพอใจในระดับมาก เมื่อพิจารณาแนวโน้มของผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจที่มีค่าเฉลี่ยต่ำลงทุกปี นับจาก ปี 2550-2552 สะท้อนให้เห็นภาพของการยอมรับในบทบาทการดำเนินงานของหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการยังไม่มี ความชัดเจนในการทำหน้าที่เป็นหน่วยงานสนับสนุนและสร้างทุนทางสติปัญญาให้ทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อรองรับแผนยุทธศาสตร์ของรัฐ ข้อค้นพบตามผลสำรวจดังกล่าวอาจเป็นผลมาจากการที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการยังไม่มี ความรู้ และ ความชัดเจนในบทบาทใหม่ ซึ่งต้องรับผิดชอบในการพัฒนาและสนับสนุนด้านสติปัญญา การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ การจัดการความรู้ในองค์กร และการสร้างสรรค์องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวจะต้องทำการปรับลดกฎระเบียบเพื่อความยืดหยุ่นและคล่องตัว การจัดทำฐานข้อมูลกำลังคนเพื่อสะท้อนภาพของการเรียนรู้ และหรือสมรรถนะของบุคคล และการจัดเตรียมการด้านต่างๆ ทั้งด้านนโยบาย และการปฏิบัติ เพื่อสร้างความพร้อมและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมยุคศตวรรษที่ 21



ปัญหาดังกล่าวอาจจะแก้ไขให้หมดไปได้โดยการจัดการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจ และความจำเป็นของหน่วยงานบริหาร ทรัพยากรบุคคลซึ่งจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทใหม่ดังกล่าวอย่างชัดเจนและต้องแท้

ด้านความคิดเห็นต่อผู้บริหารระดับสูง และความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชา

จากผลการวิจัยพบว่าข้าราชการกลุ่มภูมิภาค และส่วนกลางมีความคิดเห็นในระดับไม่แน่ใจใน ทั้ง 2 ประเด็นนี้ หรือหมายถึงระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้าราชการกลุ่มภูมิภาคมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในระดับสูงกว่า ส่วนกลางอยู่เล็กน้อย ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นถึงการที่ผู้บริหารระดับสูง และหรือผู้บังคับบัญชาของส่วนราชการต่างๆ ไม่สามารถทำหน้าที่ในบทบาทการสร้างความไว้วางใจ และเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้ข้าราชการมุ่งมั่นในการ พัฒนาตนเองเพื่อประโยชน์ของการเรียนรู้ การสร้างเสริมสมรรถนะให้ตนเอง และการพัฒนาหน่วยงานของตนให้ก้าวหน้า ปัญหาประการหนึ่งอาจเป็นผลมาจากการไม่ได้รับรู้ในการทำหน้าที่ในบริบทใหม่ดังกล่าวของผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชา อีกประการหนึ่งอาจเป็นผลมาจากปัญหาของการที่ข้าราชการ และผู้บริหารขาดการพูดคุย ร่วมปรึกษา แลกเปลี่ยน ถ่ายทอด ความรู้ และทำให้โอกาสเปิดกว้าง เพื่อผลต่อเนื่องถึงการพัฒนาตนเองการตระหนัก และเห็นคุณค่าในตัวตนของข้าราชการ ปัญหาการเปลี่ยนสัญญาจ้างโดยข้าราชการถูกมองในสถานะเป็นแค่เพียงลูกจ้าง ให้เป็นสัญญาใจ โดยข้าราชการถูกมองเป็น เพื่อนร่วมงาน หรือหุ้นส่วนขององค์กรอาจทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้โดยการเน้นการพัฒนา และฝึกอบรม ผู้บริหารที่จะต้อง ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บังคับบัญชา และหรือผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้ทราบถึงบทบาทใหม่ที่จะต้องเปลี่ยนไป การทำหน้าที่ ของผู้บริหารเสมือนเป็นนักชีววิทยาที่จะต้องช่วยสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรสิ่งมีชีวิต (organic) มากกว่าองค์กรจักรกล (mechanistic) โดยการช่วยกันคัดสรร และสรรคสร้างพันธุกรรมที่ดีให้กับองค์กร และเพาะหว่านรวมถึงกระจายพันธุกรรม ดังกล่าวให้แพร่ไปทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บังเกิดผลตามเป้าหมายและเป็นไปตามวัฒนธรรมที่ต้องการ การทำหน้าที่ดังกล่าว ย่อมจะต้องมีจุดเริ่มต้นที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งจะต้องมีความผูกพัน มุ่งมั่นและไว้วางใจกับผู้บริหาร และองค์กร เป็น จุดเริ่มต้นก่อนเป็นสำคัญลำดับแรก

ด้านการดำเนินการตามระบบคุณธรรม ความก้าวหน้าในอาชีพ และการเรียนรู้และพัฒนา

ผลการวิจัยทั้ง 3 ประเด็น หัวข้อดังกล่าวอยู่ในระดับไม่แน่ใจ หรือมีความพอใจในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ย ความพอใจในประเด็นระบบคุณธรรม และความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค มีค่าเฉลี่ยคือ ระบบคุณธรรม ส่วนกลาง(2.85) ส่วนภูมิภาค(2.87) และความก้าวหน้าในอาชีพ ส่วนกลาง(2.83) ส่วนภูมิภาค(2.85) ซึ่งเป็น ค่าเฉลี่ยที่ค่อนข้างต่ำ แม้จะอยู่ในเกณฑ์การแปลความในระดับ พยายามปานกลาง เมื่อพิจารณาว่า ทั้ง 2 ประเด็น ดังกล่าวเป็น องค์ประกอบสำคัญ ตามทฤษฎีการจูงใจ ด้านความคาดหวัง(expectancy) ความต้องการ(needs) ความก้าวหน้า(achievement) และหรือความเสมอภาค(equity) ก็พอจะอนุมานได้ว่า จะส่งผลต่อการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของข้าราชการเพื่อ ประโยชน์ของการพัฒนาองค์กรในระยะยาวต่อไปในอนาคตอย่างแน่นอน จึงเป็นการสมควรที่ ก.พ. จะได้นำนโยบาย การดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ ตามกรอบระบบคุณธรรม และการมีระบบทางเดินตามสาขาอาชีพที่ต้องมีความชัดเจน โปร่งใส เสมอภาค และเป็นธรรมหากสิ่งเหล่านี้ไม่เกิดขึ้น ก็จะไม่สามารถตั้งความหวังแก่ข้าราชการที่จะมีความผูกพัน มุ่งมั่น มีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีความรักในองค์กร และทุ่มเททั้งหมดของศักยภาพที่มีเพื่อพัฒนาองค์กร ของคนได้



ด้านวัฒนธรรมการมุ่งเน้นผลงาน และวัฒนธรรมองค์กร

จากผลการวิจัยพบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของข้าราชการส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคต่อประเด็นทั้งสองดังกล่าว อยู่ในระดับไม่แน่ใจ หรือพอใจปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยความพอใจของข้าราชการส่วนภูมิภาคสูงกว่าของส่วนกลางใน ทั้ง 2 ประเด็น สะท้อนให้เห็นถึงความไม่ชัดเจน ในการพัฒนาสู่การมีวัฒนธรรมที่ดีที่ต้องเน้นผลงานของบุคคลและองค์กร การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลง การเน้นกลยุทธ์นำทาง การทำงานเป็นทีมงาน และการทำงานอย่างเป็นเอกภาพ ด้วยความไว้วางใจกันและกัน ขับเคลื่อนผ่านความคิด ความเชื่อ การปฏิบัติและการสืบสานสิ่งที่ดีๆ เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวต่อองค์กร ประเด็นวัฒนธรรมจึงถือเป็นความจำเป็น และสำคัญที่จะต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นโดยมี ก.พ. เป็นหน่วยงานในการสร้างและพัฒนา และที่ควรต้องเริ่มก่อนเพื่อเป็นพื้นฐานของการพัฒนาสู่วัฒนธรรมของข้าราชการ ก็คือการสร้างและนำไปใช้ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลงาน ของบุคคล หน่วยงาน และส่วนราชการให้เกิดขึ้น และมีความชัดเจนเป็นลำดับแรก เนื่องจากแต่ละส่วนราชการจะมีตัวชี้วัด และเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ที่จะต้องบรรลุเป็นที่ทราบกันชัดเจนคืออยู่แล้ว

ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน และบรรยากาศสภาพแวดล้อมการทำงาน

จากผลการวิจัยพบว่าค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในทั้ง 2 ประเด็นนี้อยู่ในระดับพอใจมาก สะท้อนให้เห็นถึงการที่ข้าราชการมีความพอใจกับลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามตัวชี้วัดที่กำหนดของหน่วยงาน และมีความท้าทายต่อทักษะความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสม ขณะเดียวกันที่ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมก็มีความลงตัวในความสัมพันธ์ และการดำเนินบทบาทหน้าที่ของข้าราชการต่อกันและกันอย่างชัดเจน และมีความเป็นมิตร เอื้ออาทร ร่วมแรงร่วมใจ กัน และให้เกียรติกันซึ่งถือเป็นความกลมกลืนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของข้าราชการ ข้อค้นพบในส่วนนี้ทำให้อนุมานถึงความพร้อม และความเป็นเอกภาพอย่างพร้อมเพรียงกันที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการได้ในระยะเวลาอันสั้น แต่เมื่อพิจารณาในระยะยาว ซึ่งจะเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างขนานใหญ่ในอนาคต และส่งผลกระทบต่อระบบ และตัวข้าราชการเองแล้ว ยังเห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการเตรียมการเพื่อเตรียมความพร้อมขององค์กร โดยการพัฒนาและสร้างให้ส่วนราชการมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่จะมีบุคลากรที่มีสมรรถนะเป็นคนดี คนเก่ง และคนกล้า โดยการปรับเปลี่ยนตัวเองให้ได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ทั้งหมดนี้จะต้องเริ่มจากตัวตนของข้าราชการ ที่ต้องเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยส่วนราชการทำหน้าที่ และบทบาทเป็นองค์กรที่สนับสนุนจัดหาเครื่องมือ และงบประมาณ เพื่อให้ข้าราชการสามารถสร้างสมรรถนะ และดำเนินบทบาทตามภารกิจที่ได้รับมอบจากส่วนราชการได้อย่างเต็มที่ และสมบูรณ์ ตามแบบฉบับใหม่ของทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องเป็นไปในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามตัวแปรที่ศึกษา ถือได้ว่าใช้ได้กับทั้งภาครัฐ และเอกชน และควรที่องค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชนจะได้นำไปพิจารณาในการพัฒนาหน่วยงานด้านจัดการทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างบังเกิดผลสมบูรณ์ ผลสรุปของตัวแปรต่างๆที่ศึกษานี้อาจให้ข้อสรุปที่แตกต่างไปสำหรับองค์กรอื่นๆ เนื่องจากความแตกต่างด้านนโยบาย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และสถานะแวดล้อมขององค์กรที่มีแตกต่างกัน
2. การวิจัยในครั้งนี้มีขอบเขตการวิจัยที่เน้นข้าราชการพลเรือนเท่านั้นถ้าหากมีการขยายขอบเขตให้ครอบคลุมข้าราชการสายอื่นๆ อาทิ ตำรวจ ทหาร และตุลาการ ด้วยก็จะทำให้ได้ภาพความสำเร็จของหน่วยบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสายอื่นๆ ของระบบราชการไทยในภาพรวมชัดเจนเพิ่มขึ้นด้วย



3. ข้าราชการส่วนกลางมีความคิดเห็นที่สะท้อนระดับความพึงพอใจต่อหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการในระดับที่ต่ำกว่าข้าราชการส่วนภูมิภาค ทั้งที่อยู่ใกล้ชิดกับระดับนโยบาย และหรือผู้บริหารระดับสูง ค่อนข้างมากกว่า อันสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงานที่ และบทบาทของหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการว่ายังมีความพร้อมไม่เพียงพอจะทำให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

4. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ในฐานะเป็นหน่วยงานกลางของรัฐในการกำกับดูแลทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการมีความจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบทบาท และการทำหน้าที่ของหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็นปัญหาเร่งด่วนที่ต้องมีการพัฒนาเพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนที่จะสนับสนุนและส่งเสริมให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงาน ได้ผลสัมฤทธิ์ ตามยุทธศาสตร์ของส่วนราชการอย่างแท้จริง

บรรณานุกรม

- รายงาน การสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ประจำปี 2550 สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2550
- รายงาน การสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการ ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ประจำปี 2551 สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2551
- รายงาน การสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการ ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ประจำปี 2552 สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2552
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D. and Walton, R.F (1984) *Managing Human Assets* New York: Free Press.
- Blyton, P.R. Turnbull P. (eds) (1992) *Reassessing Human Resource Management* London, Sage. pp 16-32.
- Guest, D (1987) "Human resource management and industrial relation." *Journal of Management Studies*, 24(5) 5-21.
- Guest, D (1989) "Human Resource Management: its implication for industrial relation and trade unions." In Storey, John (ed) (1989) *New Perspectives on Human Resource Management*, London : Routedledge, pp 1-10.
- Guest, D (1989) " Personnel and Human Resource Management : Can you tell the difference." *Personnel Management*, January; 48-51.
- Guest, D (1990) " Human Resource Management and the American dream." *Journal of Management Studies*, 27 (4) 377-97.
- Noon , Mike Human Resource Management : A Map Model or Theory ? Retrieved January 17, 2010 from the World Wide Web : <http://www.allfreessays.com/topics/Harvard-model-of-hrm/o>
- Senge, Peter M. (1999) *The Dance of Change : The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*. Doubleday : New York.
- Senge, Peter M. (2006) *The Fifth discipline : The Art & Practice of the Learning Organization*. Doubleday : New York.