วิทยานิพนธ์

การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

A Development of Composite Indicators of Human Resource Management in Office of the Vocational Education Commission

นางพรอัญชลี พุกชาญค้า

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พ.ศ. 2551

ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต (อาชีวศึกษา)

ปริญญา

อาชีวศึกษา	อาชีวศึกษา
สาขา	**ภาควิชา**

เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

A Development of Composite Indicators of Human Resource Management in Office of the Vocational Education Commission

นามผู้วิจัย นางพรอัญชลี พุกชาญค้า

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการ .....

(รองศาสตราจารย์พนิต เข็มทอง, Ed.D.)

กรรมการ .....

(รองศาสตราจารย์วิกร ตัณฑวุฑโฒ, Ed.D.)

กรรมการ .....

(ศาสตราจารย์บุญธรรม จิตต์อนันต์, Ph.D.)

กรรมการ .....

(รองศาสตราจารย์เชี่ยวชาญ อาศุวัฒนากุล, พบ.ม.)

หัวหน้าภาควิชา .....

(รองศาสตราจารย์พีรพงศ์ ทิพนาค, Ph.D.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

.....

(รองศาสตราจารย์กัญจนา ธีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 5 **เดือน** มิถุนายน **พ.ศ.** 2551

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

A Development of Composite Indicators of Human Resource Management in Office of the Vocational Education Commission

โดย

นางพรอัญชลี พุกชาญค้า

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต (อาชีวศึกษา)
พ.ศ. 2551

พรอัญชลี พุกชาญค้า 2551: การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต (อาชีวศึกษา) สาขาวิชาอาชีวศึกษา ภาควิชาอาชีวศึกษา ประธานกรรมการที่ปรึกษา: รองศาสตราจารย์พนิต เข็มทอง, Ed.D. 281 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรก เป็นการวิเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล จากการวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารและการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ พัฒนาตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ขั้นตอนที่สอง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 808 คน ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบโควตาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจโดยใช้ factor analysis เพื่อจัดกลุ่มตัวแปร

ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้รวมความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้รวม เรียงลำดับตามน้ำหนักขององค์ประกอบจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ตัวบ่งชี้รวมที่ 1 “ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล” ประกอบด้วย 24 ตัวแปร ตัวบ่งชี้รวมที่ 2 “คุณภาพชีวิตและบทบาทผู้บริหารสายงานหลัก” ประกอบด้วย 16 ตัวแปร ตัวบ่งชี้รวมที่ 3 “นโยบาย แผน และการบริหารทรัพยากรบุคคล” ประกอบด้วย 11 ตัวแปร ตัวบ่งชี้รวมที่ 4 “เทคโนโลยีและฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล” ประกอบด้วย 6 ตัวแปร ตัวบ่งชี้รวมที่ 5 “บทบาทของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่” ประกอบด้วย 4 ตัวแปร และตัวบ่งชี้รวมที่ 6 “ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์” ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ตามลำดับ ซึ่งตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาทั้ง 6 ตัวนี้มีความสามารถในการร่วมกันอธิบายความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ร้อยละ 73.446

ลายมือชื่อนิสิต ลายมือชื่อประธานกรรมการ 28 / ธ.ค. / 51

Pornanchalee Pukchanka 2008: A Development of Composite Indicators of Human Resource Management in Office of the Vocational Education Commission. Doctor of Philosophy (Vocational Education), Major Field: Vocational Education, Department of Vocational Education. Thesis Advisor: Associate Professor Panit Khemtong. Ed.D. 281 pages.

The purpose of this research was to develop composite indicators of human resource management in Office of Vocational Education Commission. The research consisted of two phases. The first phase consisted of the analysis of variables, by carrying out content analysis from the documents and having from specialists considering in human resource management and developing of composite indicators. The second phase consisted of the development of composite indicators in office of the vocational education commission. The subjects were 808 college administrators in office of the vocational education commission chosen by quota sampling. The data was gathered by using questionnaires and data analysis was exploratory factor analysis in order to group the variables.

The research results revealed that the composite indicators of the human resource management in office of the vocational education commission consisted of 6 composite indicators in order of factor loading, from high to low. Six composite indicators were human resource management effectiveness, quality of work life and the line manager role, policy plan and human resource management, technology and data base of human resource management, role of human resource management section and alignment of strategy.
The 6 composite indicators of the human resource management in office of vocational education commission could together explain the human resource management at 73.446%.

Pornanchalee. Panit Khemtong 28 / May / 08

Student's signature Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

“การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา” สำเร็จได้อย่างภาคภูมิใจเป็นผลจากผู้วิจัยได้รับคำแนะนำอันมีคุณค่าจากคณะกรรมการที่ปรึกษา โดยเฉพาะรองศาสตราจารย์ ดร.พนิต เข็มทอง ประธานกรรมการที่ปรึกษาได้ชี้แนะแนวทางในการเขียนรายงานที่เหมาะสม แนะนำในการทำงาน ให้กำลังใจ ตรวจสอบและแก้ไข รองศาสตราจารย์ ดร.วิกร ตัณฑวุฑโฒ, ศาสตราจารย์ ดร.บุญธรรม จิตต์อนันต์ ที่ได้ตรวจสอบความถูกต้อง เสริมจุดอ่อนของงานวิจัยและเติมเต็มประเด็นสำคัญเพื่อความสมบูรณ์และคุณค่าของงานวิจัย รองศาสตราจารย์เชี่ยวชาญ อาศุวัฒนากุล ที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล และ ดร. สุดารัตน์ สารสว่าง ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย ที่ให้คำแนะนำและตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง รวมทั้งคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และกระบวนการคิด ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่ให้โอกาสผู้วิจัยได้ลาศึกษาต่อ ขอบพระคุณผู้บังคับบัญชา ดร.ชินภัทร ภูมิรัตน์ รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ นายอภิชาติ จีระวุฒิ นายบุญจันทร์ บัวหุ่ง ที่ให้การสนับสนุน ตลอดจนผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 ท่าน ที่สละเวลาในการตรวจเครื่องมือวิจัยและแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม ขอขอบคุณและซาบซึ้งในความเอื้ออาทรให้กำลังใจของ ดร.อรพินธ์ สอนสลับ, ดร.จันทรรัตน์ ภคมาศ และ คุณดวงเนตร ธีระคานนท์ รวมทั้งเพื่อน ๆ ที่ไม่ได้กล่าวนาม ที่ช่วยเหลือในทุกเรื่องเป็นอย่างดีตลอดมา

ท้ายที่สุดต้องขอกราบขอบพระคุณ แม่บุบผา เรืองธรรม มารดาที่เคารพรักยิ่ง ที่เป็นแรงบันดาลใจสำคัญในความสำเร็จการศึกษาครั้งนี้ สามี และลูก ๆ ที่ให้เวลาและกำลังใจอย่างสม่ำเสมอตลอดมา คุณความดี และ ประโยชน์อันพึงมีอันเป็นผลจากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ส่วนราชการ บิดา มารดา ปู่ย่า ตายาย ญาติพี่น้อง ครูบาอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

พรอัญชลี พุกชาญค้า

เมษายน 2551

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง (3)

สารบัญภาพ (6)

บทที่ 1 บทนำ 1
ความสำคัญของปัญหา 1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย 4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 5
ขอบเขตการวิจัย 5
นิยามศัพท์ 6
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร 9
แนวคิดเกี่ยวกับการตัวบ่งชี้ทางการศึกษา 9
การวิเคราะห์องค์ประกอบ 32
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ 44
การบริหารจัดการของราชการไทย 79
การประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐไทย 81
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 97
สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 102
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 107
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 115
ขั้นตอนการดำเนินงาน 115
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 118
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 119
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 126

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 127

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เนื้อหา 128

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป เกี่ยวกับลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง และการแจกแจงตัวแปรด้วยค่าสถิติเบื้องต้น 144

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 164

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ 185

สรุปผลการวิจัย 185

อภิปรายผลการวิจัย 197

ข้อเสนอแนะ 204

เอกสารและสิ่งอ้างอิง 208

ภาคผนวก 218

ภาคผนวก ก แบบสอบถามชุดที่ 1 สำหรับผู้เชี่ยวชาญ 219

ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมของตัวแปร 230

ภาคผนวก ค แบบสอบถามชุดที่ 2 สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ 232

ภาคผนวก ง ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม 243

ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป 250

ภาคผนวก ฉ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ 256

ประวัติการศึกษาและการทำงาน 281

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	วิเคราะห์ความหมายของตัวบ่งชี้จำแนกตามผู้ศึกษา	12
2.2	รูปแบบกระบวนการของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล	58
2.3	แสดงความเชื่อมโยงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกับกลยุทธ์ธุรกิจ หรือกลยุทธ์สอดประสานแนวตั้ง	60
2.4	แสดงความเชื่อมโยงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยรวมกับกิจกรรม การบริหารทรัพยากรบุคลการจัดหา การพัฒนา และการให้รางวัล หรือ กลยุทธ์สอดประสานแนวนอน	61
2.5	ประเด็นหลักที่ได้จากการวิเคราะห์แนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคล เชิงกลยุทธ์	76
3.1	จำนวนข้อคำถามจำแนกตามส่วนประกอบสำคัญของความสำเร็จของ การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	121
4.1	มิติ องค์ประกอบ และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	128
4.2	รายละเอียดแสดงผลการพิจารณาตัดลดตัวแปรของผู้เชี่ยวชาญ มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	130
4.3	รายละเอียดแสดงผลการพิจารณาตัดลดตัวแปรของผู้เชี่ยวชาญ มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากร	133

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.4	รายละเอียดแสดงผลการพิจารณาตัดลดตัวแปรของผู้เชี่ยวชาญ มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	136
4.5	รายละเอียดแสดงผลการพิจารณาตัดลดตัวแปรของผู้เชี่ยวชาญ มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	139
4.6	รายละเอียดแสดงผลการพิจารณาตัดลดตัวแปรของผู้เชี่ยวชาญ มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน	142
4.7	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	145
4.8	ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวแปรที่บ่งชี้ความสำเร็จ ของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	148
4.9	แสดงรายละเอียดตัวแปรที่มีระดับความสัมพันธ์กับ factor ต่ำกว่าร้อยละ 50	166
4.10	แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ จำแนกตามจำนวน องค์ประกอบ ค่าไอเกน (eigan values) ความสามารถอธิบายความผันแปร ขององค์ประกอบหลังการสกัดปัจจัย	168
4.11	องค์ประกอบที่ 1 “ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล”	171
4.12	องค์ประกอบที่ 2 “คุณภาพชีวิตและบทบาทผู้บริหารสายงานหลัก”	174
4.13	องค์ประกอบที่ 3 “นโยบาย แผน และการบริหารทรัพยากรบุคคล”	176

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.14	องค์ประกอบที่ 4 “เทคโนโลยีและฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล”	178
4.15	องค์ประกอบที่ 5 “บทบาทของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่”	179
4.16	องค์ประกอบที่ 6 “ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์”	180

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	ลักษณะสมมุติความสัมพันธ์ระหว่างกันของ 3 ตัวแปร และคุณลักษณะที่มุ่งศึกษา	19
2.2	วงจรทรัพยากรบุคคล	51
2.3	โครงสร้างแบบฮาวาร์ดสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคล	52
2.4	มิติมาตรฐานความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของราชการไทย	91
2.5	เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	98
2.6	เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	101
2.7	แนวคิดการวิจัย	114
3.1	กรอบการดำเนินการวิจัย	117

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

การปฏิรูประบบราชการในประเทศไทยเป็นการเสริมสร้างขีดความสามารถและความทันสมัยให้แก่ระบบราชการ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการให้บริการประชาชน การแก้ปัญหาและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของประเทศ ซึ่งได้วางหลักการสำคัญในการบริหารราชการเพื่อประชาชนไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ที่ปรับเปลี่ยนระบบราชการทั้งเรื่องโครงสร้าง กระบวนการบริหาร กระบวนการทำงาน ทัศนคติ และค่านิยม และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางการบริหารจัดการ รวมทั้งได้ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (good governance) เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและเป็นไปตามภาระ ความรับผิดชอบ มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า เปิดเผย โปร่งใส และเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่ตราขึ้นมาเพื่อใช้บังคับแก่ส่วนราชการ ได้เปลี่ยนเส้นทางการบริหารการพัฒนาจากการเป็นประเด็นปัญหาไปสู่ลู่ใหม่ที่เรียกว่า การจัดการการพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์แบบองค์รวม โดยการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย กำหนดยุทธศาสตร์และกรอบการปฏิบัติการ การเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน จนถึงการปฏิบัติการและการประเมินผล การปรับปรุงงาน อันจะทำให้องค์กรภาครัฐเป็นองค์กรพัฒนา โดยการเริ่มต้นให้ส่วนราชการคิดวางยุทธศาสตร์ในการทำงาน โดยมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน รวมถึงการมอบหมายให้มีเจ้าภาพรับผิดชอบ และปรับแต่งองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น โครงสร้างองค์การ ระบบและกระบวนการทำงาน เทคโนโลยี คน และวัฒนธรรมการทำงานเพื่อให้สอดรับกับยุทธศาสตร์ดังกล่าว (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550)

ตำราทางการบริหารถือว่า “คน” เป็นหนึ่งในสี่ของปัจจัยการผลิตที่นอกเหนือจากเงิน วัสดุ และการจัดการ เมื่อปรัชญาการบริหารเป็นเช่นนี้ทำให้การใช้คนในการทำงานจึงเป็นเหมือนปัจจัยการผลิตอื่น ๆ มุ่งเน้นในภาคปฏิบัติตามระเบียบที่พึงกำหนดขึ้น ต่อมาแนวความคิดของการจัดการ “คน” ในองค์การเริ่มเปลี่ยนแปลงไป “คน” เริ่มถูกมองเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและทำประโยชน์ให้องค์การได้มากกว่าการไม่ดูแล ดังนั้นภารกิจของผู้ที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการ

เรื่องคนจึงเป็นภารกิจที่ยุ่งยากมากขึ้น เป็นวิชาการมากขึ้นและใช้เทคนิคมากขึ้น ปัจจุบันแนวคิดของการจัดการเรื่อง “คน” ในองค์กรได้ปรับเปลี่ยนไปอีกระดับหนึ่ง “คน” ไม่ได้เป็นเพียงทรัพยากรในการจัดการเท่านั้น แต่เป็นต้นทุนสำคัญในการจัดการ เป็นสิ่งที่หายาก มีคุณค่า การจัดการต้องคิดให้รอบคอบ คุ้มค่า เมื่อแนวคิดเกี่ยวกับคนเป็นเช่นนี้ ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการคน หรือ ทุนมนุษย์ยิ่งต้องมีความรู้ ความสามารถ ความเป็นมืออาชีพในทุกกระบวนการของการจัดการเรื่องคน จึงจะสามารถบริหารทุนมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิผล (ปรีชา วัชรภัย, 2549: 40-41) ทรัพยากรบุคคลเป็นหัวใจของการบริหาร งานบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถสนับสนุนความสำเร็จในการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและเพิ่มคุณค่ารวมทั้งการควบคุมคุณภาพให้กับองค์กร โดยการสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีสมรรถนะที่จำเป็นและมีระดับแรงจูงใจที่เหมาะสมและช่วยสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2550: 223) องค์การสมัยใหม่และหน่วยงานภาครัฐไทยถือว่าทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพย์สินขององค์การที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลกับความเพิ่มระดับความสำเร็จขององค์การ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลทำให้เพิ่มความสามารถขององค์การในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพิ่มความสามารถขององค์การในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และให้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบรรลุภารกิจ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547 : 6-7) นโยบาย กระบวนการ โครงการและกิจกรรมทางการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องเอื้อให้นำทรัพยากรบุคคลเหล่านั้นมาใช้ในฐานะที่เป็นทุน (human capital) อย่างเต็มที่ โดยเน้นความเชื่อมโยงของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน (people) ยุทธศาสตร์การบริหาร (strategy) และผลการปฏิบัติงาน (performance) ขององค์กรเพื่อก่อให้เกิดผลงานที่พึงประสงค์ นอกจากนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาทุกระดับในส่วนราชการและองค์กรภาครัฐอื่น ๆ นักทรัพยากรบุคคลต้องเป็นผู้มีความรู้ ทักษะและสมรรถนะในการให้คำปรึกษาและแนะนำด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่ผู้บริหารหน่วยงาน และถือเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ (strategic partner) ที่จะช่วยให้ส่วนราชการใช้ข้าราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อบรรลุเป้าหมายและพันธกิจที่ตั้งไว้ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. 2548: 1-53)

จากลักษณะของสังคมในปัจจุบันมีความซับซ้อน มีระบบย่อยต่าง ๆ ภายในสังคมมากขึ้น ระบบย่อยและมีความสัมพันธ์กันระหว่างระบบย่อยทั้งภายในและภายนอกไม่ว่าจะเป็นเรื่องของงาน

การวางแผน งานนโยบาย ที่มีความยากในการเลือกใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่อย่างหลากหลายเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ และช่วยในการตัดสินใจ แนวความคิดเกี่ยวกับตัวบ่งชี้จึงเกิดขึ้นเพื่อให้นักวางแผน นักบริหารและนักวิจัยใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์แสดงรายละเอียดการพัฒนานโยบายเพื่อให้เกิดความชัดเจน เพราะตัวบ่งชี้เป็นถ้อยคำเฉพาะที่จำกัดขอบเขตให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และ (Johnstone, 1981: 1-2) ตัวบ่งชี้ใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะของการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545: 82) ลักษณะพิเศษของตัวบ่งชี้ให้มากกว่าข้ออธิบายปรากฏการที่เกิดขึ้นในธรรมชาติ ตัวบ่งชี้จะทำการสะท้อนกลับที่ทำให้เห็นแนวทางเพื่อให้วัตถุประสงค์บรรลุเป้าหมาย เหมือนกระดาษลิสมัสที่ใช้ทดสอบความเป็นกรดเป็นด่างในทางเคมี และตัวบ่งชี้ยังมีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นอีกด้วย (Johnstone, 1981:2)

ตัวบ่งชี้รวม (composite Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ประเภทหนึ่งที่จำแนกตัวบ่งชี้ตามวิธีสร้าง ตัวบ่งชี้รวมได้มาจากการรวมตัวแปรต่าง ๆ เข้าด้วยกันและมีการถ่วงน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัว เพราะตัวแปรแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักไม่เท่ากันแล้วจึงคำนวณค่าตัวบ่งชี้รวมออกมา การนำตัวแปรหลาย ๆ ตัว ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันมารวมกันเป็นตัวบ่งชี้รวม ดังนั้นจึงทำให้ตัวบ่งชี้รวมมีลักษณะพิเศษเฉพาะที่ดีที่สุดในฐานะที่เป็นตัวบ่งชี้จำนวนน้อยที่จำเป็นต้องใช้ในการให้คำอธิบายระบบคุณลักษณะหรือสถานการณ์สิ่งที่ต้องการศึกษาได้ดีกว่าการใช้ตัวแปรเพียงตัวเดียว (Johnstone, 1981: 15-17) และยังมีความเชื่อมั่นมากกว่าตัวแปรเดี่ยว (Retzlaff 1965 อ้างถึงใน Johnstone, 1981: 17) การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยทั่วไปต้องดำเนินการ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การพิจารณาตัวแปรที่นำมาใช้ การสังเคราะห์ตัวแปร และการกำหนดน้ำหนักของตัวบ่งชี้ ในการสังเคราะห์ตัวแปรและการกำหนดน้ำหนักตัวแปรอาจใช้การลงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญหรือการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์แล้วสังเคราะห์จัดกลุ่มตัวแปรโดยอาศัยหลักเกณฑ์ทางสถิติ เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ก็ได้ (อุทุมพร จามรมาน และคณะ, 2544: 29) แต่ถ้าใช้วิธีการวิเคราะห์ทางสถิติชั้นสูง จะทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความถูกต้องมากกว่าเพราะสามารถแก้ปัญหาความคลาดเคลื่อนในการวัด (measurement error) ได้ (วรรณี แกมเกตุ, 2540: 2)

การบริหารระบบราชการไทยได้เปลี่ยนเส้นทางการบริหารการพัฒนาจากการเป็นประเด็นปัญหาไปสู่ทิศทางใหม่ที่เรียกว่า การจัดการการพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์แบบองค์รวม มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน การบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการจึงเป็นงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการคน หรือ ทุนมนุษย์ ต้องมีความรู้ ความสามารถ ความเป็นมืออาชีพในทุกกระบวนการของการจัดการเรื่องคน จึงจะสามารถบริหารทุนมนุษย์ได้

อย่างมีประสิทธิผล ต้องอาศัยฐานงานวิจัยมาช่วยในการพัฒนาองค์ความรู้ และ จากการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารการอาชีวศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตั้งแต่ปี 2531 ถึง 2547 พบว่า งานวิจัยทั้งหมดมีจำนวน 61 เรื่อง เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ และจากการสำรวจพบว่า เป็นงานวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานและรูปแบบในการจัดการอาชีวศึกษา ร้อยละ 30 การบริหารงานวิชาการ ร้อยละ 18 การบริหารงานด้านการวางแผน ร้อยละ 16 การบริหารด้านกิจกรรมนักเรียน ร้อยละ 14 การบริหารงานการเงินและพัสดุ ร้อยละ 14 สำหรับด้านการบริหารงานบุคคลมีการวิจัยน้อยที่สุด เพียงร้อยละ 8 และเป็นการสำรวจสภาพปัญหาในการบริหารงานบุคคล (นครชัย พิมศร, 2547:1-10) จะเห็นได้ว่าการวิจัยทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) ที่เคยมีผู้ศึกษาไว้มีจำนวนน้อยมาก อีกทั้งเป็นการศึกษาเฉพาะสภาพทั่วไปของกระบวนการบริหารงานบุคคลเท่านั้น ไม่ปรากฏงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้หรืองานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยาบุคคลเชิงกลยุทธ์

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถผลักดันการดำเนินการให้บรรลุยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยใช้ประโยชน์ของตัวบ่งชี้รวมเป็นเครื่องมือสำคัญในการตรวจสอบและประเมินคุณภาพ (Johnstone, 1981: 16) และให้ความสนใจการวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์อย่างลึกซึ้ง ได้ข้อเท็จจริงหรือความรู้มากขึ้น ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า ควรทำการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอาชีวศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) และเป็นฐานความรู้ในการวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมทางการศึกษาในเรื่องอื่น ๆ ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ ดังนี้

ประโยชน์เชิงวิชาการ

1. เป็นการบูรณาการการวัดและการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

2. เป็นฐานความรู้ในการวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมทางการศึกษาในเรื่องอื่น ๆ ต่อไป

ประโยชน์เชิงประยุกต์

1. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้ตัวบ่งชี้รวมที่บ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีความเหมาะสมกับสภาพขององค์กร และเป็นตัวบ่งชี้รวมที่มีความเที่ยงตรง และมีความเชื่อมั่นสูง

2. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาสามารถใช้ตัวบ่งชี้รวมเพื่อวางแผนปรับปรุงนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ใช้ในการติดตามประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การประสบผลสำเร็จ

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการศึกษาของการวิจัยนี้ใน 2 ประเด็นคือ ขอบเขตเชิงเนื้อหาและขอบเขตเชิงประชากร ดังนี้

1. ขอบเขตเชิงเนื้อหา การวิจัยนี้กำหนดขอบเขตการศึกษาในเชิงเนื้อหา เพื่อกำหนดองค์ประกอบและตัวแปรที่ใช้วิเคราะห์ตัวบ่งชี้การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ใน 5 มิติ คือ

1.1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

1.2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากร

1.3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล

1.4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

1.5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน

2. ขอบเขตเชิงประชากร การวิจัยครั้งนี้ศึกษากับกลุ่มประชากรที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 1,558 คน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

นิยามศัพท์

การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึงกระบวนการศึกษา วิเคราะห์สังเคราะห์ตัวบ่งชี้รวมที่สามารถอธิบายความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ได้แก่ ❶ การพิจารณาตัวแปรที่นำมาใช้โดยอาศัยการตรวจเอกสารและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ❷ การสังเคราะห์ตัวแปร ❸ การกำหนดน้ำหนักของตัวแปรที่สามารถชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์และใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ผลที่ได้จากการศึกษาคือองค์ประกอบจำนวนหนึ่งที่ร่วมกันอธิบายความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ตัวบ่งชี้รวม หมายถึง สารสนเทศสำคัญที่ชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่กำลังศึกษา อาจอยู่ในรูปของข้อความ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตเห็นได้เป็นตัวเลข มีความชัดเจนเชิงปริมาณที่สามารถวิเคราะห์ให้เห็นคุณภาพได้ และค่าของตัวบ่งชี้เป็นค่าชั่วคราวในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง รวมทั้งสารสนเทศที่ได้จะเป็นหลักการพื้นฐานในการพัฒนาทฤษฎีด้วย

การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึงแนวทางในการจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อช่วยให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยกระบวนการมีจุดเน้นหนักในการเชื่อมโยงระหว่างการจัดการทรัพยากรบุคคลกับกลยุทธ์ขององค์การให้มีความสอดคล้องกัน ใน 5 มิติ ได้แก่

1. ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
2. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
3. ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล
4. ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
5. คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน

ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง นโยบาย แผนงาน มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีการวางแผนและการบริหารกำลังคนสอดคล้องกับความจำเป็นของหน่วยงาน นโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรักษากลุ่มคนที่มีสมรรถนะสูง

ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความถูกต้องทันเวลา มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เที่ยงตรง ทันสมัย ค่าใช้จ่ายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความคุ้มค่า มีการใช้เทคโนโลยีในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถรักษาบุคลากรที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ข้าราชการมีความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล มีการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีระบบการบริหารผลงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานได้

ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษารับผิดชอบต่อการตัดสินใจ การบริหารทรัพยากรบุคคลยึดหลักความสามารถ ผลงาน คุณธรรม นิติธรรม และสิทธิมนุษยชน มีความโปร่งใส โดยเป็นความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้บริหารสายงานหลักและหน่วยงานการเจ้าหน้าที่

คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน หมายถึง สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีนโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการที่ทำให้บุคคลมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน โดยใช้เทคโนโลยี มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนด และมีการส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับผู้ปฏิบัติ

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

ด้วยเหตุที่การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมที่บ่งบอกถึงความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนั้นในการสำรวจวรรณกรรมเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้จึงเริ่มต้นด้วยการศึกษาความหมายของเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหัวข้อแรก ตามด้วยแนวคิดการพัฒนาตัวบ่งชี้ ต่อด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ดังรายละเอียดที่เสนอเป็น 7 ตอนต่อไปนี้

แนวคิดเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ทางการศึกษา
การวิเคราะห์องค์ประกอบ
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเชิงกลยุทธ์
การบริหารจัดการของราชการไทย
การประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐไทย
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

ภายใต้หัวข้อเรื่อง “แนวคิดเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ทางการศึกษา” นี้ เป็นการนำเสนอเกี่ยวกับความหมายของตัวบ่งชี้ ลักษณะ ประโยชน์ ประเภทของตัวบ่งชี้ คุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่ดี และการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา เพื่อนำมาปรับใช้ในการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

ความหมายของตัวบ่งชี้

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตัวบ่งชี้ตรงกับคำว่า indicators ในภาษาอังกฤษ หรือคำที่ใช้ในภาษาไทยในความหมายเดียวกัน คือ ดัชนี ตัวชี้ ตัวชี้นำ ตัวชี้วัด เป็นต้น มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน เช่น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2535: 17-18 อ้างใน สุภาพร ไชยวงศ์, 2545: 7) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้หมายถึง สารสนเทศที่บ่งบอกสภาพหรือสภาวะในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง หรือปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งในเชิงปริมาณ โดยการนำข้อมูลหรือตัวแปรหรือข้อเท็จจริงมาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นสภาพที่ต้องการศึกษาหรืออธิบาย ซึ่งสารสนเทศที่ได้นี้อาจอยู่ในรูปของข้อความ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้เป็นตัวเลข

วรรณี แกมเกตุ (2540: 14) ได้สรุปว่า ตัวบ่งชี้เป็นสารสนเทศหรือค่าที่สังเกตได้เชิงปริมาณหรือเป็นสารสนเทศเชิงคุณภาพซึ่งบ่งบอกสภาวะของสิ่งที่มุ่งวัด หรือสะท้อนลักษณะรวมทั้งปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานอย่างกว้าง ๆ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2541: 11) ให้ความหมายว่า หมายถึง ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสถานภาพที่ต้องการศึกษา ณ จุดเวลา หรือช่วงเวลาหนึ่ง ค่าของตัวบ่งชี้แสดง/ระบุ/บ่งบอกถึงสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวมกว้าง ๆ แต่มีความชัดเจนเพียงพอที่จะใช้ในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการศึกษาได้ และใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างจุดเวลา/ช่วงเวลาที่ต่างกันเพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลง

อุทุมพร จามรมาร และคณะ (2544: 21) ได้ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้ หรือ ดัชนี เป็นสารสนเทศอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญ เป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นเพื่อชี้อะไรบางอย่างที่ต้องการโดยเฉพาะอย่างยิ่งต่างนำมาใช้ในเรื่องการประกันคุณภาพ โดยมุ่งการชี้ไปที่การปฏิบัติงานของคนในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของผลผลิตของสถานศึกษา

ศิริชัย กาญจนวาสี (2545: 82) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ ว่า หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะของทรัพยากรการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน

Scriven (1991: 193-194) ได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ไว้ว่า หมายถึง ปัจจัย ตัวแปร หรือข้อสังเกตที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับตัวแปรที่เป็นบรรทัดฐาน (a factor, variable, or observation that is empirically connected with the criterion variable)

Oxford Advanced Learner's Dictionary (1992: 352) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ว่า หมายถึง คน หรือสิ่งที่ชี้ประเด็น ชี้แนะหรือให้ข้อมูล เป็นเครื่องมือสื่อกลางที่แสดถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง

Webster's New World Dictionary (1999: 726).ให้คำนิยามของตัวบ่งชี้ว่า หมายถึง คน สิ่งของ ที่ชี้ประเด็นเหมือนเครื่องมือวัดที่แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัด

รัตนาพร ไกรถาวร (2545:10) สรุปความหมายของตัวบ่งชี้ว่าหมายถึง ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษา ณ จุดเวลา หรือช่วงเวลาหนึ่ง ค่าของตัวบ่งชี้แสดง ระบุ บ่งบอกถึงสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวมอย่างกว้าง ๆ แต่มีความชัดเจนเพียงพอที่ใช้ในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการศึกษาได้ และใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างจุดเวลา ช่วงเวลาที่ต่างกันเพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษาได้

Johnstone (1981: 2-6) ได้อธิบายถึงลักษณะพิเศษของตัวบ่งชี้ว่า ตัวบ่งชี้เป็นสิ่งที่สะท้อนกลับถึงแนวทางการบรรลุผลถึงวัตถุประสงค์ และตัวบ่งชี้มีลักษณะที่แตกต่างจากตัวแปรคือเป็นการรวมตัวแปรจำนวนหนึ่งจากจำนวนตัวแปรอิสระทั่วไปที่มีความเกี่ยวข้องกัน ซึ่งค่าของตัวบ่งชี้จะมีความชัดเจนเชิงปริมาณที่วิเคราะห์คุณภาพได้ และเป็นค่าชั่วคราวในช่วงเวลาหนึ่ง รวมทั้งตัวบ่งชี้พื้นฐานในการพัฒนาทฤษฎี

เมื่อพิจารณาความหมายของตัวบ่งชี้จากการตรวจเอกสารพบว่า สิ่งที่ตัวบ่งชี้มีลักษณะเหมือนกันทุกคน คือคุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่สามารถบ่งบอกสิ่งที่ต้องการศึกษาหรือการวัด รวม

ทั้งตัวบ่งชี้เป็นสารสนเทศที่บ่งบอกสภาวะลักษณะ โดยมีช่วงเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งในระยะหลังมีการพูดถึงการประกันคุณภาพการศึกษากับตัวบ่งชี้ ด้วย รายละเอียดตามตารางวิเคราะห์ความหมายของตัวบ่งชี้จำแนกตามผู้ศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 2.1 วิเคราะห์ความหมายของตัวบ่งชี้จำแนกตามผู้ศึกษา

ผู้ศึกษา / **สาระสำคัญ**	**สกศ.** (2539)	**วรรณี** (2540)	**นง ลักษณ์** (2541)	**อุทุม พร** (2544)	**ศิริชัย** (2545)	**Scriven** (1991)	**Ox ford** (1981)	**Webs ter** (1981)	**John stone** (1981)
- สารสนเทศ	✓	✓		✓					
- ตัวแปรประกอบ/องค์ประกอบ			✓		✓	✓			
- ค่าที่สังเกตได้					✓	✓			
- สิ่งที่ชี้ประเด็น/ชี้แนะ							✓	✓	
- สิ่งที่สะท้อนกลับ		✓			✓				✓
- ชี้นำ/ชี้ประเด็น/บ่งบอกสภาพหรือสภาวะ/ลักษณะ/สิ่งที่ศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
- ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับตัวแปรที่เป็นบรรทัดฐาน	✓					✓			✓
- มีความชัดเจนเชิงปริมาณที่วิเคราะห์คุณภาพได้									✓
- เป็นค่าชั่วคราวในช่วงเวลาหนึ่ง		✓	✓						✓
- อยู่ในรูปของข้อความ/ตัวแปร/ค่าที่สังเกตได้เป็นตัวเลข	✓								
- มีความชัดเชนสามารถใช้ในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์			✓						
- ใช้ประเมินสภาวะที่ต้องการศึกษา			✓						

ผู้ศึกษา	สกศ.	วรรณี	นง ลักษณ์	อุทุม พร	ศิริชัย	Scriven	Ox ford	Webs ter	John stone
สาระสำคัญ	(2539)	(2540)	(2541)	(2544)	(2545)	(1991)	(1981)	(1981)	(1981)
- เอามาใช้ในเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา				✓					
- สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะของ Input Process และOutput					✓				
- เป็นหลักพื้นฐานในการพัฒนาทฤษฎี									✓

ดังนั้น จึงพอสรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้หมายถึง ถึง สารสนเทศสำคัญที่ชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่กำลังศึกษา อาจอยู่ในรูปของข้อความ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตเห็นได้เป็นตัวเลข มีความชัดเจนเชิงปริมาณที่สามารถวิเคราะห์ให้เห็นคุณภาพได้ และค่าของตัวบ่งชี้เป็นค่าชั่วคราวในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง รวมทั้งสารสนเทศที่ได้จะเป็นหลักการพื้นฐานในการพัฒนาทฤษฎีด้วย

ลักษณะของตัวบ่งชี้

Johnstone (1981, 2-6) ได้สรุปลักษณะของตัวบ่งชี้ 5 ประการ ดังนี้

2.1 ตัวบ่งชี้ต้องระบุสารสนเทศเกี่ยวกับสิ่งหรือสภาพที่ศึกษาอย่างกว้าง ๆ (indicators make general comment) ตัวบ่งชี้ต้องให้สารสนเทศที่ถูกต้องแม่นยำไม่มากก็น้อย (more or less exactness) แต่ไม่จำเป็นต้องแม่นยำแน่นอนอย่างละเอียดถี่ถ้วน

2.2 ตัวบ่งชี้แตกต่างจากตัวแปร (indicators are distinct from variables) ตัวบ่งชี้ให้สารสนเทศแสดงคุณลักษณะเกี่ยวกับสิ่งหรือสภาพที่ศึกษาเหมือนตัวแปรซึ่งให้ค่าที่แสดงถึงปริมาณ ลักษณะเกี่ยวกับสิ่งหรือปรากฏการณ์ที่นักวิจัยสนใจศึกษา แต่ตัวบ่งชี้ก็ไม่เหมือนตัวแปร เพราะตัวแปรจะให้สารสนเทศของสิ่งที่ศึกษาเฉพาะเพียงด้านเดียว ไม่สามารถสรุปสภาพโดยทุกด้านได้ แต่ตัวบ่งชี้เป็นการรวมตัวแปรที่เกี่ยวข้องกันนำเสนอเป็นภาพรวมกว้าง ๆ ของสิ่งที่ศึกษา โดยความหมาย ตัวบ่งชี้จึงเป็นตัวแปรประกอบ (composite variable) หรือองค์ประกอบ (factor) ก็ได้ และไม่จำเป็นต้องมีตัวเดียว ตัวบ่งชี้อาจมี 20-30 ตัวที่สร้างจากตัวแปรหลายร้อยตัวก็ได้

2.3 ค่าของตัวบ่งชี้แสดงถึงปริมาณ (an indicator value expresses a quantity) ตัวบ่งชี้ต้องแสดงสภาพที่ศึกษาเป็นค่าตัวเลข หรือเป็นปริมาณเท่านั้น ไม่ว่าสิ่งที่ศึกษาจะเป็นเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ และการแปลความหมายค่าของตัวบ่งชี้ต้องแปลความหมายเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้วในตอนสร้างตัวบ่งชี้ ดังนั้น การสร้างตัวบ่งชี้ต้องมีการกำหนดความหมายและเกณฑ์เกี่ยวกับตัวบ่งชี้อย่างชัดเจน ความหมายของตัวบ่งชี้นี้ทำให้สามารถแยกความแตกต่างระหว่างตัวบ่งชี้และตัวแปรได้เพราะตัวแปรไม่ต้องมีการกำหนดเกณฑ์

2.4 ค่าของตัวบ่งชี้เป็นค่าชั่วคราว (indicator values are temporal) แสดงสารสนเทศ ณ จุดเวลา (time point) หรือช่วงเวลา (time period) ตัวบ่งชี้บางตัว อาจให้สารสนเทศเฉพาะปีใดปีหนึ่ง หรือเดือนใดเดือนหนึ่ง และตัวบ่งชี้บางตัวอาจให้สารสนเทศเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาหรือการดำเนินงานในช่วง 5 เดือน หรือ 3 ปี ก็ได้

2.5 ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐานสำหรับการพัฒนาทฤษฎี (indicator are basic units in theory development) ในการวิจัยเพื่อพัฒนาทฤษฎีใหม่มีการดำเนินงานที่สำคัญเฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับตัวแปร 4 ขั้นตอน ได้แก่ ❶ การบรรยายสภาพปรากฏการณ์ที่ศึกษาวิจัย ❷ การนิยามสังกัปของปรากฏการณ์ที่ศึกษา หรือการให้นิยามเชิงทฤษฎีเป็นภาพกว้าง ๆ ❸ การกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของปรากฏการณ์ ซึ่งนักวิจัยต้องกำหนดนิยามให้ชัดเจนว่าปรากฏการณ์นั้นวัดได้จากตัวแปรอะไร และขั้นตอนที่สุดท้าย ❹ เป็นการางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูล และการสร้างตัวแปรปรากฏการณ์ที่ศึกษา โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และอนุมานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสังกัปหรือตัวบ่งชี้ในกลุ่มประชากร ถ้าตัวบ่งชี้และตัวแปรในการวิจัยมีความแตกต่างกัน การอนุมานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้จึงไม่ถูกต้อง

ประโยชน์ของตัวบ่งชี้

ด้านประโยชน์ของตัวบ่งชี้นักวิชาการได้กล่าวถึงในมุมมองที่ไม่ค่อยแตกต่างกัน

Johnstone (1981:6-15) ได้กล่าวถึงการใช้ประโยชน์บางสิ่งจากตัวบ่งชี้ว่าตัวบ่งชี้สามารถสร้างขึ้นและใช้สำหรับวัตถุประสงค์ที่หลากหลายในวงกว้าง ตัวบ่งชี้หลายตัวถูกใช้โดยนักวางแผน นักบริหารและนักวิจัยในแนวทางที่คล้ายคลึงกันหลาย ๆ ทาง หลาย ๆ วัตถุประสงค์ ได้แก่

ใช้ตัวบ่งชี้ในการแสดงรายละเอียดและการพัฒนานโยบาย (the statement of policy)เพราะปัญหาหลักสำคัญประการหนึ่งในการวางแผนคือ ความไม่ชัดเจน คลุมเครือ ดังนั้นการใช้ตัวบ่งชี้ในกระบวนการวางแผนการศึกษาจะช่วยให้ถ้อยคำที่เขียนเป็นถ้อยคำเฉพาะ จำกัดขอบเขตเพื่อให้วัตถุประสงค์บรรลุผลได้ชัดเจนขึ้น

2. ใช้ในการติดตามความเปลี่ยนแปลงในระบบการศึกษา (monitoring education systems) เพราะการติดตามพบสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในระบบเพื่อหาทางพัฒนาหรือหาทางแก้ไขก่อนที่ปัญหาจะเกิด ตัวบ่งชี้จะช่วยพัฒนาเครื่องมือการประเมินระบบการศึกษาให้ดีขึ้น ช่วยให้ผู้กำหนดนโยบายและแผนการศึกษาดำเนินการโดยปราศจากลางสังหรณ์และอคติ

3. ใช้ในการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการศึกษา (researching education systems development) กล่าวคือ ควรใช้ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐานในการวิเคราะห์มากกว่าการใช้ตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน เพราะวัตถุประสงค์สำหรับการพัฒนาและการใช้ตัวบ่งชี้ คือเพื่อใช้เป็นตัวแทนลักษณะต่าง ๆ ของระบบการศึกษาที่เป็นปัญหาหลักในอดีต ระดับการพัฒนาและธรรมชาติของระบบการศึกษาที่เกิดจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของระบบย่อยในสังคม เช่น การศึกษาและเศรษฐกิจกับนโยบาย หรือระบบย่อยของสังคมที่ยากในการอธิบายลักษณะของระบบการศึกษาที่สามารถวัดรูปแบบการเปลี่ยนและการพัฒนาได้โดยตรงในแต่ละประเทศ

4. ตัวบ่งชี้ใช้ในการจัดระบบการศึกษา (classifying education systems) คือการทำให้สะดวกในการสร้างความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของการจัดเป็นหมวดหมู่ของระบบการศึกษา ซึ่งการจัดระบบการศึกษาสามารถทำจากเหตุผลหลายเหตุผลของแต่ละจังหวัด เมือง ในประเทศหนึ่ง การใช้ตัวแปรเดี่ยวจำนวนมากในการวัดรูปแบบจะนำไปสู่อิทธิพลความเป็นตัวแทนจริงในแต่ละส่วนของระบบการศึกษา ดังนั้นการจัดระบบการศึกษาที่ตั้งอยู่บนเพียงการเลือกตัวแปรเดี่ยวอย่างเดียวจะทำให้ไม่มีความเที่ยงเกิดความผิดพลาดในทางวิชาการระบบการแบ่งประเภท ตัวบ่งชี้จะทำให้เกิดผลการผิดพลาดน้อยกว่า

5. ค่าของตัวชี้วัดจะเป็นตัวช่วยให้การพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบเป็นมาตรฐานเป็นแบบอย่างหลักเกณฑ์ที่ถูกต้อง เพื่อให้เห็นระดับเป้าหมายเฉพาะที่บรรลุผล (absence of normative comment)

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2541) ได้สังเคราะห์และสรุปว่าตัวบ่งชี้การศึกษามีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. การบรรยาย ตัวบ่งชี้การศึกษาใช้บรรยายสภาพและลักษณะของระบบการศึกษาได้อย่างแม่นยำเพียงพอที่จะทำให้เข้าใจการทำงานของระบบการศึกษาได้เป็นอย่างดี การใช้ประโยชน์ในลักษณะนี้เปรียบเสมือนการฉายภาพระบบการศึกษา ณ จุดเวลาใดเวลาหนึ่ง

2. การแสดงแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลง ตัวบ่งชี้การศึกษาประเภทตัวบ่งชี้ค่าสมบูรณ์ใช้ศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลง หาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ การใช้ประโยชน์ลักษณะนี้เป็นการศึกษาระยะยาว

3. การเปรียบเทียบตัวบ่งชี้การศึกษาประเภทตัวบ่งชี้อิงเกณฑ์หรือตัวบ่งชี้สัมพัทธ์ ใช้เปรียบเทียบระบบการศึกษาได้ทั้งที่เป็นการเปรียบกับเกณฑ์ หรือการเปรียบเทียบระหว่างระบบการศึกษาของประเทศต่าง ๆ ระหว่างภูมิภาคต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร และการวิจัยในด้านการบริหาร ใช้ในการกำหนดนโยบาย การกำกับและการประเมินผลระบบการศึกษา การจัดอันดับ การจำแนกประเภทระบบการศึกษา และการใช้ตัวบ่งชี้ให้ผลการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการศึกษาที่มีความตรงสูงกว่าการใช้ตัวแปรเพียงตัวเดียวหรือใช้ชุดของตัวแปร

จะเห็นได้ว่า ตัวบ่งชี้มีประโยชน์สำหรับระบบการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ผู้บริหาร นักการศึกษา นักวางแผนใช้ในการกำหนดนโยบายและแผน สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามผลเพื่อดูความเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาอันเป็นผลสืบเนื่องจากความเปลี่ยนแปลงของระบบใหญ่ได้แก่ สังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยีและอื่น ๆ หรือเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยอันมีผลต่อการพัฒนาการศึกษา การกำหนดเป้าหมายที่สามารถตรวจสอบได้ และตัวบ่งชี้ยังมีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือกว่าการใช้ตัวแปรเดี่ยว เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในระบบการศึกษา

ประเภทตัวของตัวบ่งชี้

Johnstone (1981: 15-22) ได้อธิบายการจำแนกตัวบ่งชี้ว่าสามารถจัดได้จากหลายแนวคิด ทั้งแนวคิดที่ได้จากลักษณะพิเศษของตัวชี้วัด หรือตามโครงสร้างของตัวบ่งชี้ สำหรับในการวิจัย

ครั้งนี้ผู้วิจัยนำเสนอเฉพาะการจำแนกประเภทตัวบ่งชี้จากการสร้างตามองค์ประกอบของตัวแปร ที่ Johnstone กล่าวถึง ได้แก่ 1) ตัวบ่งชี้ตัวแทน (representative indicators) 2) ตัวบ่งชี้เดี่ยว (disaggregative indicators) และ 3) ตัวบ่งชี้รวม (composite indicators)

1. ตัวบ่งชี้ตัวแทน (representative indicators) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ใช้กันมากในงานวิจัย งานบริหารและงานวางแผน ตัวบ่งชี้ตัวแทน คือ การเลือกเอาตัวแปรหนึ่งมาเป็นตัวแทนของตัวแปรอื่น ๆ เพื่อสะท้อนให้เห็นแง่มุมของระบบการศึกษา ตัวแปรที่นำมาใช้บ่อย เช่น อัตราส่วนนักเรียนต่อประชากรในระบบการศึกษา อัตราการรู้หนังสือ วิธีการนี้เป็นการกำหนดตัวบ่งชี้โดยที่แต่ละคนเลือกกำหนดเอาเองไม่มีเหตุผลอ้างอิงที่ชัดเจนว่าเหตุใดจึงเลือกตัวแปรนี้เป็นตัวบ่งชี้ การขาดเหตุผลอ้างอิงนี้ทำให้ไม่สามารถสรุปอ้างไปถึงผลทั่วไปได้ หรือไม่สามารถเทียบเคียงกับระหว่างงานวิจัย

2. ตัวบ่งชี้เดี่ยว (disaggregative indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่ถูกนำมาจำแนกออกเป็นเดี่ยว ๆ โดยใช้ตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งอธิบายเรื่องหนึ่ง ตัวบ่งชี้ประเภทนี้อาศัยความหมายของตัวแปรแต่ละตัวเพื่ออธิบายแต่ละส่วนหรือแต่ละองค์ประกอบของระบบการศึกษา ตัวแปรที่กำหนดแต่ละตัวจะเป็นอิสระจากตัวแปรอื่น ๆ เพื่อมิให้ข้อมูลซ้ำกันในชุดของตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้นี้คือตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบ แต่ถ้าดำเนินการเรื่องเดียวกันจะได้ตัวแปรที่จำแนกออกมามีจำนวนมากและไม่สามารถนำไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหากนำไปอธิบายเพียงบางส่วนอาจเกิดปัญหาในความไม่ถูกต้อง เพราะตัวบ่งชี้ประเภทนี้ไม่อยู่ในรูปที่เหมาะสมที่จะอธิบายเรื่องต่าง ๆ ที่มีความซับซ้อน

3. ตัวบ่งชี้รวม (composite indicators) เป็นการรวมตัวแปรทางการศึกษาจำนวนหนึ่งเข้าด้วยกัน การนำตัวแปรหลาย ๆ ตัวที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน จะช่วยอธิบายลักษณะหรือสถานการณ์ของการศึกษาได้ดีกว่าการใช้ตัวแปรเพียงตัวแปรเดียว เมื่อมีการรวมตัวแปรแล้วจะต้องมีการถ่วงน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัวด้วย เพราะตัวแปรแต่ละตัวอาจมีน้ำหนักไม่เท่ากัน จากนั้นจึงคำนวณหาค่าตัวบ่งชี้รวมออกมา

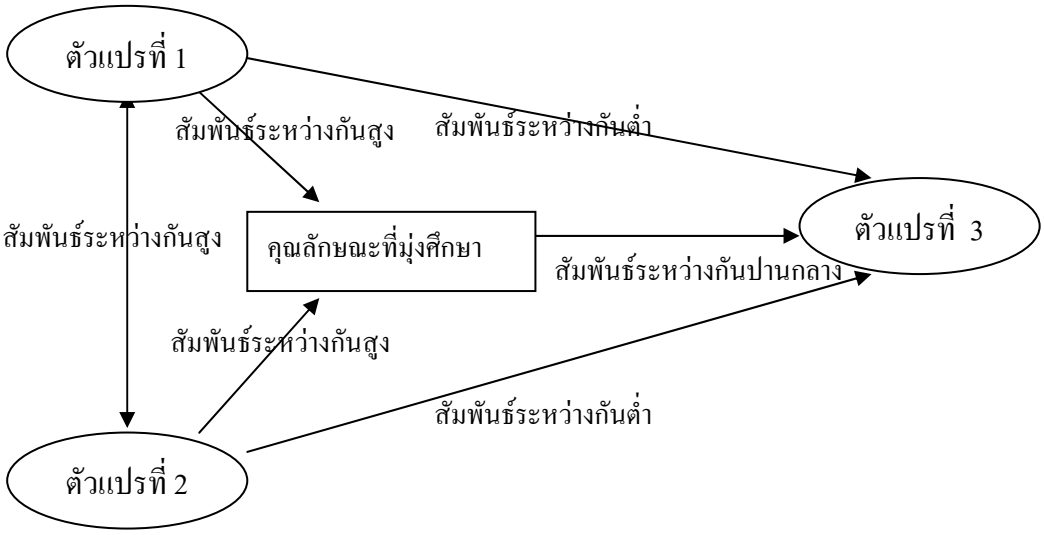
จากประเภทตัวบ่งชี้ที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่ามีความหลากหลาย แต่ในทางปฏิบัติเพื่อนำไปใช้จะเห็นว่าการจำแนกประเภทตามวิธีสร้างที่คำนึงถึงโครงสร้างองค์ประกอบของตัวบ่งชี้จะมีความชัดเจนที่สุด และจากการได้มาซึ่งตัวบ่งชี้ประเภทตัวบ่งชี้รวม composite indicators มาจากการสร้างที่มีลักษณะเด่นพิเศษที่สุดมากกว่าตัวบ่งชี้เดี่ยวคือเป็นตัวบ่งชี้ที่มีจำนวนน้อยสามารถ

อธิบายความสัมพันธ์ความเข้าใจของระบบการศึกษาได้ง่าย ความง่ายที่จะอธิบายนี้ทำให้ composite indicators เป็นตัวแทนสิ่งที่ต้องการศึกษาได้ดี ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ วิจัยจึงได้พัฒนาตัวบ่งชี้รวมเพื่ออธิบายความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

การพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

Johnstone (1981: 33-38) ได้อธิบายว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้ควรพิจารณา 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ วิธีดำเนินการที่นำมาใช้ การพิจารณาตัวแปรที่จะนำมาใช้ วิธีการรวมกันอย่างเหมาะสมของตัวแปร และการกำหนดน้ำหนักของตัวบ่งชี้ ซึ่งในการพัฒนาตัวบ่งชี้จะต้องดำเนินการใน 3 ขั้นตอนเหมือนกัน (Johnstone, 1981: 71-83) และ (อุทุมพร และคณะ, 2544: 25-31) ได้แก่ ❶ การคัดเลือกตัวแปรองค์ประกอบ (select the component variable) ❷ การตัดสินใจเลือกวิธีการรวมตัวแปร (determine the method of combination) ❸ การกำหนดน้ำหนักของตัวแปร (define the weights to be applied to each variable) รายละเอียดดังนี้

1. การคัดเลือกตัวแปรองค์ประกอบ (select the component variable) การคัดเลือกตัวแปรองค์ประกอบ (component variable) เริ่มจากการจัดกลุ่มตัวแปรที่พิจารณาแล้วว่ามีความสัมพันธ์กับสภาพการณ์ที่ต้องศึกษา โดยระบุลักษณะของตัวแปรองค์ประกอบ (component variable) ให้ครอบคลุมกับสภาพที่ต้องการศึกษาอย่างละเอียดและชัดเจน โดยอาศัยจากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ทฤษฎี หรือผู้เชี่ยวชาญร่วมกันพิจารณาตัวแปรที่จะสร้างเป็นตัวบ่งชี้ ทั้งนี้ควรหลีกเลี่ยงการใช้ตัวแปรหลายตัวที่มุ่งวัดคุณลักษณะเดียวกันเพราะอาจทำให้มโนทัศน์ของสิ่งที่มุ่งศึกษามีความซับซ้อนและยากในการแปลความหมาย และควรหลีกเลี่ยงการนำตัวแปรองค์ประกอบที่มีความคลาดเคลื่อนในการวัดเพื่อให้ตัวบ่งชี้ที่พัฒนามีความสอดคล้องกับคุณลักษณะของสิ่งที่มุ่งศึกษามากที่สุด ซึ่งควรพิจารณาคัดเลือกตัวแปรองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันสูงกับสิ่งที่ต้องการศึกษา หากมีตัวแปรองค์ประกอบใดมีความสัมพันธ์กันสูงและมุ่งวัดในสิ่งเดียวกัน ควรตัดสินใจเลือกใช้ตัวแปรองค์ประกอบใดตัวแปรองค์ประกอบหนึ่งเพื่อลดความยุ่งยากและซับซ้อนในการประเมินสิ่งที่ศึกษาภายหลัง โดยพิจารณาว่าตัวแปรองค์ประกอบนั้นสัมพันธ์กับแนวความคิดโดยรวมที่ต้องการศึกษาได้อย่างตรงและใกล้เคียงที่สุด



ภาพที่ 2.1 ลักษณะสมมุติความสัมพันธ์ระหว่างกันของ 3 ตัวแปร และคุณลักษณะที่มุ่งศึกษา
ที่มา: Johnstone (1981: 73)

จากภาพที่ 1 จะเห็นได้ว่า ตัวแปรที่ 1 และตัวแปรที่ 2 มีแนวโน้มว่ามีความสัมพันธ์กันสูงกับคุณลักษณะที่มุ่งศึกษา ในขณะเดียวกันตัวแปรทั้งสองนี้มีความสัมพันธ์กันเองหรือที่เรียกว่าความสัมพันธ์ภายในอยู่ในระดับสูง เนื่องจากตัวแปรทั้งสองอาจจะวัดลักษณะที่คล้ายคลึงกัน จึงไม่ควรคัดเลือกตัวแปรทั้งคู่ไว้เพื่อสร้างตัวบ่งชี้ ส่วนตัวแปรที่ 3 มีความสัมพันธ์ภายในกับตัวแปรที่ 1 และตัวแปรที่ 2 ในระดับต่ำ แต่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะที่มุ่งศึกษาในระดับปานกลาง จากกรณีดังกล่าว ควรเลือกตัวแปรที่ 1 หรือตัวแปรที่ 2 ตัวใดตัวหนึ่งร่วมกับตัวแปรที่ 3 แต่ในบางครั้ง (Johnstone, 1981: 73) ในหลาย ๆ สถานการณ์การตรวจสอบตัวแปรนี้ไม่สามารถใช้ได้ ต้องอาศัยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแนะนำว่าควรใช้ตัวบ่งชี้ตัวไหนไปพัฒนาหรือสามารถนำไปใช้ได้

กล่าวโดยสรุป การคัดเลือกตัวแปรองค์ประกอบ (component variable) ต้องเริ่มจากการพิจารณาจัดกลุ่มตัวแปรที่ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการศึกษาอย่างละเอียด ชัดเจน ทั้งจากการศึกษาเอกสารหรือการพิจารณาร่วมกันของผู้เชี่ยวชาญและตัวแปรที่ได้ไม่ควรเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับเรื่องที่จะศึกษามากที่สุด

2. การตัดสินใจเลือกวิธีการรวมตัวแปร (determine the method of combination)

แนวคิดในการรวมตัวแปรมี 2 แนวทาง คือ การรวมเชิงบวก (additive) และการรวมแบบทวีคูณ (multiplicative) ซึ่งการรวมทั้ง 2 วิธีมีข้อตกลงเบื้องต้นแตกต่างกัน ดังนี้

2.1 การรวมเชิงบวก (additive) มีข้อตกลงเบื้องต้น คือ ตัวแปรตัวหนึ่งสามารถสับเปลี่ยนหรือทดแทนกันได้กับตัวแปรตัวอื่น ไม่ว่าตัวแปรนั้นจะมีค่าต่ำหรือมีค่าสูง ซึ่งทำให้ค่าของตัวบ่งชี้ไม่เปลี่ยนไปในองค์ประกอบสองตัวแปร การรวมตัวแปรองค์ประกอบด้วยวิธีการนี้ มักจะมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบระบบตั้งแต่ 2 ระบบขึ้นไป ซึ่งค่าของตัวบ่งชี้ที่ได้จากสมการจะนำเสนอในรูปของสมการตามวิธีการรวมตัวแปรดังนี้ (component variable)

1) การสังเคราะห์ตัวแปรด้วยการหาค่าเฉลี่ยมัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ขององค์ประกอบ เป็นวิธีการรวมตัวแปรโดยผู้เชี่ยวชาญกำหนดน้ำหนักของตัวแปร โดยทั่วไปจะกำหนดให้น้ำหนักตัวแปรแต่ละตัวทั้งเท่ากันและไม่เท่ากัน ซึ่งอาจจะได้จากการใช้แบบสอบถามอย่างง่าย ใช้เทคนิคเดลฟาย การสนทนากลุ่ม สามารถทำได้ 2 กรณี ดังสมการ

กรณีที่ 1 เมื่อกำหนดให้น้ำหนักตัวแปรเท่ากัน

$$I = (V_1 + V_2 + V_3 + \quad + V_n)/n$$

กรณีที่ 2 เมื่อกำหนดให้น้ำหนักตัวแปรต่างกัน

$$I = (W_1V_1 + W_2V_2 + W_3V_3 + \quad + W_nV_n)/W$$

เมื่อ W คือ น้ำหนักรวมของจำนวนตัวแปรเท่ากับ n

n คือ จำนวนตัวแปร

2) การสังเคราะห์โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์แล้วนำมาจัดกลุ่มตัวแปรโดยอาศัยหลักเกณฑ์ทางสถิติ เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) เป็นวิธีการที่ใช้ค่าคะแนนมาตรฐานและการให้น้ำหนักก่อนที่จะนำมาบวกกัน เพื่อได้ค่าสุดท้ายของตัวบ่งชี้รวมการสร้างด้วยวิธีการนี้จะได้ตัวบ่งชี้ที่มีความแม่นยำในการวัดมาก สมการเขียนได้ดังนี้

$$I = (W_1Z_1 + W_2Z_2 + W_3Z_3 + \quad + W_nZ_n)$$

เมื่อ I คือ ค่าตัวบ่งชี้รวม

W_i คือ น้ำหนักของตัวแปรองค์ประกอบ (weight for component variable i)

Z_i คือ คะแนนมาตรฐานของตัวแปร i (standardized score of variable)

2.2 การรวมแบบทวีคูณ (multiplicative) มีข้อตกลงเบื้องต้น คือ ตัวแปรแต่ละตัวไม่สามารถทดแทนหรือชดเชยกันได้ กล่าวคือ ตัวบ่งชี้จะมีค่าสูงได้ก็ต่อเมื่อตัวแปรองค์ประกอบทุกตัวมีค่าสูงทั้งหมด และตัวแปรองค์ประกอบแต่ละตัวจะต้องเสริมซึ่งกันและกัน จึงจะส่งผลต่อค่าตัวบ่งชี้ ดังสมการ

$I = V_1 * V_2$ เมื่อ I คือ ตัวบ่งชี้
V_1 คือ ค่าของตัวแปรที่ 1
V_2 คือ ค่าของตัวแปรที่ 2

การรวมวิธีนี้ ตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นจะมีค่าสูงได้ก็ต่อเมื่อตัวแปรองค์ประกอบทุกตัวมีค่าสูงทั้งหมด โดยทั่วไปวิธีนี้จะใช้เปรียบเทียบระบบการศึกษาสองระบบขึ้นไปว่าระบบหนึ่งมีค่าตัวบ่งชี้สูงกว่าอีกระบบหนึ่งอยู่กี่เท่า หรือคิดเป็นร้อยละเท่าไร การหาค่าเฉลี่ยแบบทวีคูณ (geometric means) เป็นวิธีที่ไม่นิยมใช้ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ในการวิจัย

สรุปได้ว่า ในเรื่องของการตัดสินใจรวมตัวแปรเข้าด้วยกันเพื่อพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้โดยทั่วไปมี 2 วิธี คือ การรวมกันเชิงบวก และการรวมกันแบบทวีคูณ โดยทั้งสองวิธีมีข้อตกลงเบื้องต้นที่แตกต่างกัน คือ การรวมแบบทวีคูณใช้เปรียบเทียบระบบการศึกษาสองระบบขึ้นไปว่าระบบหนึ่งมีค่าตัวบ่งชี้สูงกว่าอีกระบบหนึ่งอยู่กี่เท่า หรือคิดเป็นร้อยละเท่าไร การหาค่าเฉลี่ยแบบทวีคูณเป็นวิธีที่ไม่นิยมใช้ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ในการวิจัย ส่วนการรวมกันเชิงบวกมีข้อตกลงว่า ความสำคัญของตัวแปรแต่ละตัวสามารถทดแทนกันได้และมักใช้ในการพัฒนาตัวบ่งชี้เพื่อเปรียบเทียบระบบที่จะศึกษาตั้งแต่ 2 ระบบขึ้นไป นอกจากนั้น การรวมตัวแปรเชิงบวกด้วยการสังเคราะห์โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์แล้วนำมาจัดกลุ่มตัวแปรโดยอาศัยหลักเกณฑ์ทางสถิติ เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) เป็นวิธีการที่ใช้ค่าคะแนนมาตรฐานและการให้น้ำหนักก่อนที่จะนำมาบวกกันเพื่อได้ค่าสุดท้ายของตัวบ่งชี้รวม การสร้างด้วยวิธีการนี้จะได้ตัวบ่งชี้ที่มีความแม่นยำในการวัดมาก

ดังนั้น จึงน่าจะเป็นวิธีการรวมตัวแปรที่มีความเหมาะสมกับการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคลในครั้งนี้

3. การกำหนดน้ำหนักของตัวแปร (define the weights to be applied to each variable)

Johnstone (1981: 76-78), อุทุมพร จามรมาน และคณะ (2544: 29) และศักดิ์ชาย เพชรช่วย (2541: 19-20) ได้นำเสนอวิธีการกำหนดค่าน้ำหนักของตัวแปรองค์ประกอบ 2 วิธี คือ การลงความเห็นในหมู่นักวิจัยและนักวางแผน และการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อกำหนดค่าน้ำหนัก

3.1 การลงความเห็นในหมู่นักวิจัยและนักวางแผน โดยสมาชิกแต่ละคนจะเสนอค่าน้ำหนักของตัวแปรแล้วจึงพิจารณาหาข้อยุติ ด้วยการใช้ค่าเฉลี่ยหรือด้วยการอภิปรายลงความเห็น นอกจากนี้หากต้องการความคิดเห็นที่หลากหลายออกไป อาจขอความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในแขนงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยใช้แบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบดูค่าร้อยละที่ผู้ตอบเห็นด้วยกับความสำคัญของตัวแปรที่ร่วมอยู่ในองค์ประกอบหรืออาจใช้วิธีการที่เป็นระบบมากขึ้น เช่น การใช้เทคนิคเดลฟาย (delphi) เพื่อสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มคนที่ได้คัดเลือกเป็นพิเศษ โดยสัมภาษณ์และทดสอบความคิดเห็นจนได้คำตอบที่ชัดเจน แล้วจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้หาค่าน้ำหนักของตัวแปรองค์ประกอบต่อไป

3.2 การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อกำหนดค่าน้ำหนัก เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) โดยใช้ค่าน้ำหนักของตัวแปรที่อธิบายลักษณะขององค์ประกอบอันหนึ่ง หรืออาจใช้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (multiple regression coefficients) จากสมการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุเป็นต้น

อุทุมพร จามรมาร และคณะ (2544: 25-31) สรุปไว้ว่าวิธีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา มี 3 วิธี ด้วยกัน ดังนี้

1. การสร้างตัวบ่งชี้โดยอาศัยแนวคิดในการสร้างและการนำไปใช้ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 วิธี วิธีแรก คือ การสร้างตัวบ่งชี้หรือดัชนีทางการศึกษา ในลักษณะที่เป็นตัวบ่งชี้ตัวแทน (representative indicator) โดยการเลือกตัวแปรที่มีอยู่มาใช้ ส่วนวิธีที่สอง คือการสร้างดัชนีหรือตัวบ่งชี้รวม โดยการนำเอาตัวแปรจำนวนหนึ่งมารวมกัน หรือผสมกัน โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า

ตัวแปรเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กัน แต่อาจไม่มีการกำหนดค่าน้ำหนักให้กับตัวบ่งชี้แต่ละตัว การรวมตัวแปรอาจมีความลำเอียงขึ้นกับบุคคลที่เลือกหรือจัดกลุ่มตัวแปร

2. การสร้างดัชนีหรือตัวบ่งชี้โดยอาศัยทฤษฎี การสร้างแบบนี้อาศัยผู้เชี่ยวชาญ โดยการรวมตัวแปรจำนวนหนึ่งเข้าด้วยกันโดยวิธีทางเลขคณิต ตัวแปรจะถูกเลือกมาตามลำดับความสำคัญและมีความสัมพันธ์กัน แล้วกำหนดค่าน้ำหนักให้กับตัวแปรแต่ละตัวโดยอาศัยแนวคิดหรือทฤษฎีที่มีอยู่และสังเคราะห์ขึ้นเป็นตัวบ่งชี้ วิธีนี้มีข้อดีคือ ประหยัดเวลา ค่าใช้จ่าย ใช้เวลาในการเก็บข้อมูลน้อย แต่มีข้อเสีย คือ เป็นความคิดเห็นของคนเพียงกลุ่มเดียว

3. การสร้างตัวบ่งชี้โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ วิธีการคล้ายวิธีที่สอง ต่างกันที่การสร้างโดยอาศัยทฤษฎีจะกำหนดน้ำหนักจากลำดับความสำคัญ ส่วนการสร้างดัชนีโดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นการกำหนดน้ำหนักจากการวิเคราะห์ข้อมูลชุดหนึ่งและดูความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร อาศัยวิธีการทางสถิติ เช่น factor analysis, cluster analysis, regression และ guttman scale แล้วนำผลการวิเคราะห์มาจัดกลุ่มตัวแปร วิธีการนี้มีข้อดีคือ มีความน่าเชื่อถือ แต่ใช่เวลามาก สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย

การพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542 อ้างใน รุ้งรังษี วิบูลชัย, 2544: 25-34) ได้สรุปขั้นตอนของการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาไว้ว่ามี 6 ขั้นตอน คือ 1. เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ 2. เป็นการนิยามตัวบ่งชี้ 3. เป็นการรวบรวมข้อมูล 4. เป็นการสร้างตัวบ่งชี้ 5. เป็นการตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ และ 6. เป็นการนำเสนอรายงาน

ขั้นตอนที่ 1 คือการกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนจะช่วยให้ได้ตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพ เป็นประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 2 คือการกำหนดนิยามของตัวบ่งชี้ การนิยามตัวบ่งชี้จะเป็นแนวทางในการพัฒนาตัวบ่งชี้ เพราะตัวบ่งชี้คือ องค์ประกอบที่ประกอบด้วยตัวแปรย่อย ๆ รวมกันเพื่อแสดงสารสนเทศ หรือคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการบ่งชี้ ดังนั้น นักวิจัยต้องกำหนดด้วยว่าตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไร และจะรวมตัวแปรย่อยเป็นตัวบ่งชี้ได้อย่างไร ซึ่งการนิยาม แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การกำหนดกรอบความคิดหรือการสร้างความคิด (conceptualization) โดยการนิยามในส่วนนี้เป็นการให้ความหมายคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการบ่งชี้โดยการกำหนดรูปแบบหรือโมเดลแนวคิด (conceptual Model) ของสิ่งที่ต้องการบ่งชี้ก่อนว่ามีส่วนประกอบแยกย่อยเป็นกี่มิติ (dimension) และกำหนดว่าแต่ละมิติประกอบด้วยแนวคิดอะไรบ้าง

ส่วนที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมหรือตัวแปรองค์ประกอบ (development of component measures) และการสร้างและการกำหนดมาตร การนิยามส่วนนี้เป็นการนิยามปฏิบัติการตัวบ่งชี้รวมตามโมเดลแนวคิด และกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อยเข้าเป็นตัวบ่งชี้ การกำหนดนิยามตัวบ่งชี้รวมประกอบด้วยการกำหนดรายละเอียด 3 ประการ คือ 1) การกำหนดส่วนประกอบ (components) หรือตัวแปรย่อย ของตัวบ่งชี้ โดยอาศัยการศึกษาความรู้จากทฤษฎีและประสบการณ์ศึกษาตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ และตรงกับตัวบ่งชี้ แล้วตัดสินใจเลือกตัวแปรย่อย 2) การกำหนดวิธีการรวม (combination method) นักวิจัยต้องตัดสินใจเลือกวิธีการรวมตัวแปรย่อย ซึ่งโดยทั่วไปทำได้ 2 แบบ คือ การรวมเชิงบวก และการรวมตัวแปรย่อยแบบทวีคูณ การรวมเชิงบวก (additive) มีแนวคิดว่าตัวแปรแต่ละตัวสามารถทดแทนหรือชดเชยกันได้ด้วยตัวแปรตัวหนึ่ง ซึ่งทำให้ตัวบ่งชี้มีค่าไม่เปลี่ยนแปลง เป็นการรวมตัวแปรซึ่งมีการกำหนดน้ำหนักโดยผู้วิจัย หรือผู้เชี่ยวชาญ ตัวแปรแต่ละตัวอาจมีน้ำหนักทั้งเท่ากันและไม่เท่ากัน ซึ่งอาจได้มาจากการตอบแบบสอบถามหรือการใช้เทคนิคเดลฟาย อีกแบบคือการรวมตัวแปรย่อยแบบทวีคูณ โดยมีข้อตกลงว่าการเปลี่ยนแปลงค่าของตัวแปรตัวหนึ่งอยู่บนพื้นฐานของอีกตัวแปรหนึ่ง ไม่อาจทดแทนกันได้ ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นจะมีค่าสูงได้ต่อเมื่อตัวแปรองค์ประกอบทุกตัวมีค่าสูงทั้งหมด

การรวมตัวแปรเพื่อสร้างเป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าวข้างต้น เป็นการรวมตัวแปรในรูปของคะแนนดิบ (raw score) ซึ่งมักมีปัญหาเกี่ยวกับหน่วยการวัดตัวแปรที่ไม่เท่ากันเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวและทำให้ค่าที่ได้มีความถูกต้องยิ่งขึ้น สามารถนำค่าที่ได้มาเปรียบเทียบกันได้อย่างมีความหมาย จึงควรแปลงค่าของตัวแปรในรูปคะแนนดิบให้เป็นค่าของตัวแปรในรูปคะแนนมาตรฐานก่อน แล้วจึงนำคะแนนมาตรฐานที่ได้มาถ่วงน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรแต่ละตัวเพื่อสร้างเป็นตัวบ่งชี้รวม

ส่วนที่ 3 การกำหนดน้ำหนัก (weight) การรวมตัวแปรย่อยเข้าเป็นตัวบ่งชี้นักวิจัยต้องกำหนดน้ำหนักแทนความสำคัญของตัวแปรย่อยแต่ละตัวในการพัฒนาตัวบ่งชี้ วิธีการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อย ทำได้ 2 วิธี คือ การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรเท่ากัน และ

การกำหนดน้ำหนักของตัวแปรให้ต่างกัน ซึ่งอาจใช้วิธีการตัดสินโดยผู้เชี่ยวชาญ หรือการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยวิธีการวิเคราะห์ทางสถิติก็ได้

3.1 วิธีการพิจารณาตัดสินโดยผู้เชี่ยวชาญ (expert judgment) เป็นการพิจารณาลงความเห็นในหมู่ผู้เชี่ยวชาญ โดยให้แต่ละคนเสนอค่าน้ำหนักของตัวแปรแล้วจึงพิจารณาหาข้อยุติด้วยการใช้ค่าเฉลี่ยหรือการอภิปรายลงความเห็น หรืออาจใช้แบบสอบถามหรืออาจใช้เทคนิคเดลฟาย (delphi technique) เพื่อสำรวจฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้หาค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรแต่ละตัวต่อไป

3.2 การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (empirical Data) เป็นการใช้วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดความสำคัญของตัวแปร โดยอาจใช้หลักการวิเคราะห์องค์ประกอบ

สำหรับการนิยามตัวบ่งชี้ทำได้ 3 วิธี คือนิยามเชิงปฏิบัติการ (pragmatic definition) การนิยามเชิงทฤษฎี (theoretical definition) และการนิยามเชิงประจักษ์ (empirical definition) กล่าวคือ

1. การนิยามเชิงปฏิบัติการ (pragmatic definition) ใช้กรณีที่มีการรวบรวมตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ไว้พร้อมแล้ว นักวิจัยเพียงแค่เลือกตัวแปรจากบานข้อมูลที่มีอยู่และนำมาพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้ โดยกำหนดวิธีการรวมตัวแปรและการกำหนดน้ำหนักความสำคัญตัวแปรย่อย เป็นวิธีที่มีจุดอ่อนมากที่สุดเมื่อเทียบกับวิธีอื่น เนื่องจากเป็นเลือกตัวแปรจากการตัดสินใจ ประสบการณ์ของผู้วิจัยเท่านั้น

2. การนิยามเชิงทฤษฎี (theoretical definition) เป็นนิยามที่นักวิจัยใช้ทฤษฎีรองรับสนับสนุนการตัดสินใจ และใช้วิจารณญาณของนักวิจัยน้อยกว่าแบบอื่น อาจทำได้ 2 แบบ คือ ใช้ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานสนับสนุนทั้งหมดตั้งแต่การกำหนดตัวแปรย่อย วิธีการรวมตัวแปร และการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อย สรุปคือเป็นการพัฒนาตัวบ่งชี้ตามที่มีผู้พัฒนาไว้แล้ว ส่วนอีกแบบหนึ่งคือเหมือนแบบที่แรกแต่การกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยแต่ละตัวใช้ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญประกอบการตัดสินใจ

3. การนิยามเชิงประจักษ์ (empirical definition) เป็นนิยามที่ใกล้เคียงกับนิยามเชิงทฤษฎี เนื่องจากมีการกำหนดว่าตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไร แต่การกำหนดน้ำหนักของตัวแปรที่จะนำมารวมกันในการพัฒนาตัวบ่งชี้ไม่ได้อาศัยแนวคิดทฤษฎีโดยตรง แต่อาศัยการวิเคราะห์เชิงประจักษ์

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูลในกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ ได้แก่ การสร้างเครื่องมือ การทดลองใช้ การปรับปรุงเครื่องมือ ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างและดำเนินการเก็บข้อมูล

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างตัวบ่งชี้ นักวิจัยจะทำการสร้างสเกลตัวบ่งชี้ โดยนำตัวแปรย่อยที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์รวมให้ได้เป็นตัวบ่งชี้ โดยใช้วิธีรวมตัวแปรย่อย กำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยตามที่นิยามไว้

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นทั้งเรื่องความเที่ยง (reliability) ความตรง (validity) ความเป็นไปได้ (feasibility) ความเป็นประโยชน์ (utility) ความเหมาะสม (appropriateness) และความเชื่อถือได้ (credibility)

ขั้นตอนที่ 6 การนำเสนอรายงาน เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากเพราะเป็นการสื่อสารจากผู้พัฒนาตัวบ่งชี้หลังจากสร้างและตรวจสอบ ต้องวิเคราะห์ข้อมูลให้ได้ค่าของตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมกับบริบท โดยอาจวิเคราะห์ตีความแยกตามระดับการศึกษา ประเภทของบุคลกร

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ไม่ว่าจะพัฒนาตัวบ่งชี้ด้วยวิธีใดก็ตามควรคำนึงถึง 3 ขั้นตอน คือ การคัดเลือกตัวแปรองค์ประกอบ (select the component variable) การตัดสินใจเลือกวิธีการรวมตัวแปร (determine the method of combination) และ การกำหนดน้ำหนักของตัวแปร (define the weights to be applied to each variable) การตัดสินใจใช้ขั้นตอนอย่างไรขึ้นกับวัตถุประสงค์ของการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นจะมีประโยชน์มากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นกับการพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบในขั้นตอนการพัฒนา โดยจะต้องคำนึงถึงหลักการทางทฤษฎีควบคู่กับประโยชน์ใช้สอย ดังนี้

จารุพร นิติพจน์ (2539) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิตของประชาชนในจังหวัดร้อยเอ็ด ใช้เทคนิควิธีวิจัย ทั้งเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ ในขั้นแรก ใช้วิธีวิจัยเชิง คุณภาพ โดยศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตได้กรอบแนวคิด ในการวิจัย 11 ด้าน ไปสร้างเป็นแนวคำถามในการสนทนา กลุ่ม 5 กลุ่ม ได้ตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิต 14 ด้าน 103 ตัวบ่งชี้เดี่ยว จากนั้นนำข้อมูลมาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงสำรวจ สกัดองค์ประกอบแบบวิธีองค์ประกอบสำคัญ พบว่า ตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิตของประชาชนในจังหวัดร้อยเอ็ด ประกอบด้วย 14 ด้าน 27 ตัวบ่งชี้รวมและ 88 ตัวบ่งชี้เดี่ยว

สมเกียรติ ทานอก (2539) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อทดสอบความสอดคล้อง ของโมเดลโครงสร้างเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา กับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับเกณฑ์ มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือผลการประเมินมาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาตามตัวบ่งชี้ ในเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 43 ตัวบ่งชี้ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม LISREL ในการ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงประจักษ์และองค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่สอง เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้าง เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาและพัฒนาตัวบ่งชี้รวม สำหรับเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า โมเดลโครงสร้างเกณฑ์มาตรฐาน โรงเรียนประถมศึกษาสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก

อาทิตยา ดวงมณี (2540) พัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการในมหาวิทยาลัยของรัฐ คัดเลือกตัวบ่งชี้โดยใช้เทคนิคเดลฟาย สำหรับจัดอันดับความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยผู้เชี่ยวชาญ 7 คน โดยแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาน้ำหนักคะแนนความสำคัญของตัวบ่งชี้ โดยการคำนวณค่ามัชฌิมเลขคณิต วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหา ความสอดคล้องของการจัดอันดับระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้วย การทดสอบ Kendall W โดยใช้สถิติทดสอบไคสแควร์ และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความตรงของตัวบ่งชี้ โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างอันดับความเป็นเลิศทางวิชาการ ที่ได้จากตัวบ่งชี้รวมที่พัฒนาขึ้นกับอันดับความเป็นเลิศ ทางวิชาการที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญด้วยการทดสอบหาค่า สหสัมพันธ์ของสเปียร์แมน ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้รวม พบว่า ได้ตัวบ่งชี้ รวมทั้งหมด 6 มิติ/องค์ประกอบของความเป็นเลิศทาง วิชาการ มีตัวบ่งชี้ย่อย 61 ตัวบ่งชี้

ศักดิ์ชาย เพชรช่วย (2541) ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ ทำการศึกษาเอกสารสร้างแบบสอบถามชุดที่ 1 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน พิจารณาวามเหมาะสม ความสอดคล้อง และความตรงเชิงเนื้อหาขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ แล้วนำมาสร้างแบบสอบถามชุดที่ 2 เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อตรวจสอบองค์ประกอบตัวบ่งชี้ และสร้างแบบสอบถามชุดที่ 3 ให้ผู้บริหารและอาจารย์ตรวจสอบความตรงขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้และหาคะแนนตัวบ่งชี้รวม ได้ตัวบ่งชี้ทั้งหมด 75 ตัวบ่งชี้ วัดคุณภาพการศึกษา 11 องค์ประกอบ

ลลิตา จันทร์แก้ง (2543) ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ระบบการประกันคุณภาพของคณะครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ เพื่อศึกษาตัวบ่งชี้ระบบประกัน คุณภาพการศึกษาตามองค์ประกอบของ คุณภาพ 9 องค์ประกอบว่า ในแต่ละองค์ประกอบประกอบด้วยตัวบ่งชี้อะไรบ้าง ดำเนินการโดยใช้แบบสอบถาม 2 ฉบับ แบบสอบถามเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ระบบประกันคุณภาพ และแบบสอบถามความคิดเห็น เกี่ยวกับความสำคัญของตัวบ่งชี้ระบบประกันคุณภาพ ซึ่งฉบับนี้เป็นการยืนยันคะแนนความสำคัญที่ได้จากแบบสอบถามชุดแรก สำหรับคะแนน ความสำคัญของตัวบ่งชี้นั้นเป็นค่าที่ได้จากการนำค่าความถี่ ของตัวบ่งชี้แต่ละตัวที่ถูกเลือกมาคำนวณเป็นค่าร้อยละ จากนั้นก็นำค่าร้อยละที่ได้มากำหนดเป็นค่าคะแนนความสำคัญของตัวบ่งชี้

อานุภาพ ธงภักดี (2543) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยนี้ แบ่งออก เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสถาบันราชภัฏ จำนวน 179 คน และกลุ่มที่ 2 กลุ่มบุคลากรภายในสถาบันราชภัฏ จำนวน 347 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์กลุ่มพหุ โดยใช้โปรแกรม LISREL ผลการวิจัยสรุปพบว่าโมเดลคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏจากข้อมูลของกลุ่มบุคลากรภายในสถาบันราชภัฏมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 14 องค์ประกอบ โมเดลคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏจากข้อมูลของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูล ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล พบว่า รูปแบบของโมเดล ของทั้งสองกลุ่มมีความไม่แปรเปลี่ยนระหว่างกลุ่ม นั่นคือ โครงสร้างของโมเดลทั้งสองโมเดลที่สร้างขึ้นไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของความคลาดเคลื่อน พบว่า มีความแตกต่างกันระหว่างโมเดลของทั้งสองกลุ่ม

อุทุมพร จามรมาน และคณะ (2544) ได้ศึกษาวิจัยและพัฒนา ดัชนี เกณฑ์ และวิธีการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอกสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งแสวงหาและพัฒนาดัชนีประเมิน เกณฑ์ตัดสินคุณภาพ วิธีการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกสถาบันอุดมศึกษา วิธีการที่ใช้ในการวิจัย คือ การสัมมนา ประชุม ส่งแบบสอบถาม และทดลอง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นเนื้อหาและตัวเลข

รุ้งรังษี วิบูลชัย (2544) ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมของคุณภาพการสอนในระดับอุดมศึกษา การดำเนินการวิจัยมี 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรกวิเคราะห์กระบวนการสอนโดยการวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสอน ขั้นตอนที่สองเป็นการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมและสร้างสเกลองค์ประกอบของตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการสอน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ เพื่อจัดกลุ่มตัวแปร อีกทั้งวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างคุณภาพการสอนในระดับอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า มีตัวบ่งชี้รวม 12 ตัว ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างคุณภาพการสอนในระดับอุดมศึกษาพบว่าโมเดล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จุฬาลักษณ์ ขันธบุตร (2544) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมของความสำเร็จในการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วมของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยมี 2 กลุ่ม ประกอบด้วย (1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญสำหรับคัดเลือกตัวบ่งชี้และเกณฑ์โดยใช้เทคนิคเดลฟาย และจัดเรียงลำดับความสำคัญของตัวบ่งชี้และเกณฑ์โดยใช้เทคนิคการเปรียบเทียบน้ำหนักคะแนนรายคู่ (2) โรงเรียนที่จัดการศึกษาแบบเรียนร่วมสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจำนวน 120 โรงเรียน สำหรับประเมินความสำเร็จในการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วม โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน ครูที่รับผิดชอบงานด้านการศึกษาพิเศษและ ผู้ปกครองของนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย (1) แบบสอบถามสำหรับคัดเลือกตัวบ่งชี้และเกณฑ์ จำนวน 3 ฉบับ (2) แบบสอบถามสำหรับจัดเรียงลำดับความสำคัญของตัวบ่งชี้และเกณฑ์ จำนวน 1 ฉบับและ (3) แบบสอบถามสำหรับประเมินความสำเร็จในการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วม จำนวน 3 ฉบับ การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาฉันทามติในการคัดเลือกตัวบ่งชี้และเกณฑ์โดยการคำนวณค่าฐานนิยม มัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ การหาน้ำหนักคะแนนความสำคัญของตัวบ่งชี้และเกณฑ์ และประเมินความสำเร็จในการจัดการ ศึกษาแบบเรียนร่วมโดยการคำนวณค่าสถิติพื้นฐานและการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทาง

กฤติยา ศิลป์ศรีกุล (2544) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้เชิงคุณภาพของการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตอย่างมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งการวิเคราะห์เอกสาร และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ เนื้อหา และการตีความเพื่อสรุป ผลการวิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบของตัวบ่งชี้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ โรงเรียนมีทั้งสิ้น 10 องค์ประกอบ 47 ตัวบ่งชี้คุณภาพ

นุชสิริ โค้นหล่อ (2545) ทำการวิจัยพัฒนาตัวบ่งชี้มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกการจัดการศึกษา เก็บข้อมูลด้วยการสังเกต การสัมภาษณ์อย่างลุ่มลึกและการศึกษาเอกสาร โดยใช้กรณีศึกษาจำนวน 4 ครอบครัว การวิเคราะห์ ข้อมูลใช้การวิเคราะห์แบบอุปนัย และการนำเสนอในรูปแบบการบรรยาย ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกของ การจัดการศึกษาโดยครอบครัว ควรประกอบด้วยตัวบ่งชี้ใน 4 ด้าน คือ (1) ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 8 ตัวบ่งชี้ (2) ด้านกระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ (3) ด้านพัฒนาการของผู้เรียน ประกอบด้วย 14 ตัวบ่งชี้ (4) ด้านปัจจัยที่สนับสนุนในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้

รัตนาพร ไกรถาวร (2545) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่าโมเดลประสิทธิผลการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

รัชดาภรณ์ สุราเลิศ (2545) ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านตัวบ่งชี้และด้าน การจัดการเรียนการสอน จำนวน 11 คน และกลุ่มครู จำนวน 874 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม LISREL ในการ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและองค์ประกอบเชิงยืนยัน และเพื่อทดสอบความ สอดคล้องของโมเดลการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้เดี่ยวสำหรับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมี จำนวนทั้งหมด 79 ตัว

ครอบคลุมองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน โมเดลโครงสร้างการจัดการเรียนการสอนตามแนวคิดผู้ทรงคุณวุฒิสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ประมวลแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา และผู้วิจัยกำหนดใช้แนวทางการคัดเลือกตัวแปรองค์ประกอบจากการจัดกลุ่มตัวแปรที่พิจารณาแล้วว่ามีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยระบุลักษณะของตัวแปรองค์ประกอบ (component variable) ให้ครอบคลุมกับสภาพที่ต้องการศึกษาอย่างละเอียดและชัดเจน โดยอาศัยจากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ทฤษฎี รวมทั้งให้ผู้เชี่ยวชาญร่วมกันพิจารณาตัวแปรที่จะสร้างเป็นตัวบ่งชี้ และในขั้นตอนต่อไปเป็นการตัดสินใจเลือกวิธีการรวมตัวแปร ผู้วิจัยได้ตัดสินใจเลือกการรวมตัวแปรเชิงบวกด้วยการสังเคราะห์โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์แล้วนำมาจัดกลุ่มตัวแปรโดยอาศัยหลักเกณฑ์ทางสถิติ วิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้ค่าคะแนนมาตรฐานและการให้น้ำหนักก่อนที่จะนำมาบวกกัน เพื่อได้ค่าสุดท้ายของตัวบ่งชี้รวม การสร้างด้วยวิธีการนี้จะได้ตัวบ่งชี้ที่มีความแม่นยำในการวัดมาก ดังนั้นจึงเป็นวิธีการรวมตัวแปรที่มีความเหมาะสมกับการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคลในครั้งนี้

คุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่ดี

ศิริชัย กาญจนวาสี (2545: 84-86) ได้สรุปประเด็นคุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่ดี ไว้ดังนี้

1. ความตรง (validity) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่มุ่งวัดนั้น ทั้งมีความตรงประเด็น (relevant) กล่าวคือมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด และมีความเป็นตัวแทน (representative) คือเป็นตัวแทนคุณลักษณะที่มุ่งวัดหรือครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน เช่นอุณหภูมิร่างกายเป็นตัวบ่งชี้สภาพการมีไข้ของผู้ป่วย

2. ความเที่ยง (reliability) ตัวบ่งชี้ที่ดีต้องมีความคงเส้นคงวาในการชี้คุณลักษณะที่ต้องการมุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ นั่นคือมีความเป็นปรนัย (objectivity) มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (minimum error) ค่าที่ได้ต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ หรือมีความคลาดเคลื่อนจากการวัดต่ำ

3. ความเป็นกลาง (neutrality) ตัวบ่งชี้ที่ดีต้องมีความเป็นกลางปราศจากความลำเอียง (bias) ไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จหรือความล้มเหลว หรือความไม่ยุติธรรม

4. ความไว (sensitivity) ตัวบ่งชี้ที่ดีต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด สามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน ต้องมีมาตรวัดและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ เช่น ระดับการปฏิบัติไม่ควรมีความผันแปรที่แคบ ไม่ปฏิบัติ มีค่า 0 ปฏิบัติมีค่าเป็น 1 แต่ควรมีระดับการปฏิบัติที่มีการระบุความแตกต่างคุณภาพอย่างกว้างและชัดเจน เช่น ระดับ 0 ถึง 10 เป็นต้น

5. สะดวกในการนำไปใช้ (practicality) สามารถใช้เก็บข้อมูลได้ง่าย (availability) ตัวบ่งชี้ที่ดีต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย ง่ายต่อการแปลความหมาย (interpretability) ตัวบ่งชี้ที่ดีควรให้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุด เข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

โดยสรุปตัวบ่งชี้ที่ดีควรมีคุณสมบัติเหมือนเครื่องมือวัดโดยทั่วไปได้แก่ มีความตรง (validity) ความเที่ยง (reliability) ความเป็นกลาง (neutrality) และมีคุณสมบัติที่เป็นลักษณะเฉพาะอีก 2 ประการได้แก่ มีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด และความสะดวกในการนำตัวบ่งชี้ไปใช้

การวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบ นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายการวิเคราะห์องค์ประกอบไว้ดังนี้

สุชาต ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2548: 464) อธิบายว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบ เป็นกระบวนการรวมกลุ่มปัจจัยโดยนำตัวแปรที่พอจะมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ถูกกำหนดจำนวนไว้มารวมอยู่ในปัจจัย

ศิริชัย พงษ์ศิริชัย (2548: 396) อธิบายว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นวิธีการพิจารณาว่าตัวแปรตัวแปรทั้งที่มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน(+) และทิศทางตรงกันข้าม(-) เข้าด้วยกัน

แบบเชิงเส้นตรง (linear combination) จะสร้างตัวแปรใหม่ที่เรียกว่า Factor หรือตัวแปรแทนกลุ่ม ในการวิเคราะห์ครั้งหนึ่ง ๆ อาจมีหลาย Factor เพราะตัวแปรที่ใส่เข้าไปอาจถูกจัดไว้ในกลุ่มย่อยๆ ได้หลายกลุ่ม (factor) และตัวแปรตัวหนึ่ง ๆ อาจถูกจัดเข้าไปอยู่ในกลุ่มใด ๆ ได้มากกว่า 1 กลุ่ม ผู้วิจัยต้องแยกให้ชัดเจนว่าตัวแปรนั้นควรเป็นสมาชิกของ factor ใด โดยการหมุนแกน สุดท้ายจะได้ Factor ที่เป็นตัวแทนกลุ่มที่ประกอบด้วยตัวแปรต่างๆ ที่เป็นสมาชิกเพียงกลุ่มเดียวเท่านั้น

กัลยา วาณิชย์บัญชา (2548: 4) อธิบายว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเทคนิคที่จะจับกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มของ factor เดียวกัน ตัวแปรที่อยู่ใน factor เดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันมาก ซึ่งอาจเป็นทั้งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและทิศทางตรงกันข้าม ตัวแปรที่อยู่คนละ factor จะไม่มีความสัมพันธ์กันหรือมีความสัมพันธ์กันน้อยมาก

วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

นักวิชาการทั้งสามท่าน (สุชาต ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2548: 467-469, ศิริชัย พงษ์ศิริชัย, 2548: 397 และ กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2548: 4) ได้สรุปถึงวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบไปในทิศทางเดียวกันไว้ดังนี้

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

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

3. ใช้ในการวิเคราะห์การถดถอย (multicollinearrity) เป็นการแก้ปัญหาที่ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเอง ซึ่งผู้วิจัยต้องตัดตัวแปรตัวใดตัวหนึ่งออกไป จึงใช้ factor analysis ในการ

รวมตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กันไว้ด้วยกัน โดยการสร้างเป็นตัวแปรใหม่ (factor) แล้วนำเอาไปเป็นตัวแปรอิสระในการวิเคราะห์ความถดถอยต่อไป

ประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

สุชาต ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2548 : 467-471) ได้อธิบายประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ ว่า

1. เพื่อศึกษาการรวมกลุ่มของตัวแปร กล่าวคือ เพื่อประโยชน์ในการจัดกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากไม่ว่าจะเป็นในเชิงลบหรือเชิงบวก ซึ่งต่างจากเทคนิคการวิเคราะห์กลุ่ม (cluster analysis) ที่เป็นการจัดหมวดหมู่ของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกเท่านั้น

2. เพื่อกำหนดน้ำหนักเชิงสัมพัทธ์ของตัวแปรที่นำมาใช้ในการสร้างมาตรวัดประกอบ (composite measure) กล่าวคือ การรวมตัวแปรที่นำมาสร้างมาตรวัดนั้นซึ่งผู้วิจัยทราบแล้วว่ามีตัวแปรอะไรบ้างแต่ไม่ทราบน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัว ซึ่งหากให้น้ำหนักตัวแปรทุกตัวเท่าๆกัน จะทำให้ตัวแปรที่มีขนาดใหญ่กว่ากลืนความสำคัญของตัวแปรเล็ก ดังนั้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาดังกล่าวต้องทำตัวแปรให้มีขนาดเท่ากัน เช่น Z-score หรือ T-score) ซึ่งการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยจะทำให้สามารถกำหนดน้ำหนักในแต่ละปัจจัยและน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัวที่มีต่อปัจจัย (factor loading)

3. เพื่อแก้ไขความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกัน (multicollinearity problems) คือข้อจำกัดของการวิเคราะห์ทางสถิติบางอย่าง เช่น การวิเคราะห์ถดถอยพหุ (multiple regression) และ การวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) ห้ามมิให้ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันมาก ดังนั้น ผู้วิจัยจะต้องทำการทดสอบว่าตัวแปรต่างๆ ที่นำมาใช้เป็นตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันมากหรือไม่ ($r>.754$) ซึ่งหากตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมาก ผู้วิจัยอาจดำเนินการได้ 3 วิธี ได้แก่ การตัดตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งออกไป การสร้างตัวแปรใหม่โดยการรวมตัวแปรสองตัวเข้าด้วยกันโดยทำให้เป็นหน่วยที่เท่ากันก่อน หรือดำเนินการโดยการขจัดอิทธิพลของตัวแปรหนึ่งจากอีกตัวแปรหนึ่งด้วยการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย

4. การยืนยันความถูกต้องของมาตรวัด

5. เพื่อยืนยันความถูกต้องของแบบแผนของการรวมกลุ่มตัวแปรและการให้น้ำหนักของตัวแปรที่นำมาสร้างมาตรวัด (confirmatory factor analysis)

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542: 123) กล่าวว่าประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการวิจัย ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเครื่องมือการวัด (measurement device) อย่างหนึ่งในการวัดองค์ประกอบซึ่งเป็นตัวแปรแฝง โดยการนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบมาสร้างเป็นตัวแปรแฝงแล้วนำตัวแปรแฝงนี้ไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

2. ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเครื่องมือในการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการทดลอง

กัลยา วานิชย์บัญชา (2548: 5) สรุปว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบมีประโยชน์ในการลดจำนวนตัวแปร, ใช้ในการแก้ปัญหาการที่ตัวแปรอิสระของเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยมีความสัมพันธ์กัน (multicollinearity) และประโยชน์ในเรื่องเกี่ยวกับการทำให้เห็นโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ต้องการศึกษา ทำให้ง่ายต่อการอธิบายความหมายของแต่ละปัจจัยเพื่อใช้ประโยชน์ในการวางแผน

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบนั้นเป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่ช่วยให้นักวิจัยสร้างองค์ประกอบจากตัวแปรหลาย ๆ ตัวแปร โดยรวมกลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นองค์ประกอบเดียวกันเพียงไม่กี่ตัว และจะเห็นโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ทำให้แน่ใจว่าในองค์ประกอบนั้น ๆ ประกอบด้วยตัวแปรอะไรบ้างและตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อองค์ประกอบนั้น ๆ เท่าไร ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ในการจัดกลุ่มตัวแปรความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา รวมทั้งใช้ในการหาแบบแผนของการรวมกลุ่มตัวแปรและการให้น้ำหนักของตัวแปร เพื่อจะทำให้ทราบว่ามีกลุ่มตัวแปร (องค์ประกอบ) อะไรบ้างที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาและในองค์ประกอบนั้น ๆ มีแบบแผนของตัวแปรอะไรบ้าง แต่ละ ตัวแปรมีน้ำหนักเท่าไร เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในทางการบริหารต่อไป

เงื่อนไขของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

นักวิชาการทั้งสามท่าน (สุชาต ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2548: 471, ศิริชัย กาญจนวาสี, 2548: 397 และ กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2548: 11) ได้กล่าวถึง เงื่อนไขของการวิเคราะห์ปัจจัยไว้ดังนี้

1. ลักษณะของข้อมูล ต้องเป็นข้อมูลตั้งแต่ระดับ interval และ ratio หากเป็นข้อมูลระดับ nominal จะต้องทำให้เป็นตัวแปร dummy

2. factor และ error ในสมการต้องเป็นอิสระกัน

3. ความสัมพันธ์ระหว่าง factor และตัวแปรอยู่ในรูปเชิงเส้น (linear)

4. ข้อมูลไม่จำเป็นต้องมีการแจกแจงแบบปกติ

5. จำนวนข้อมูล (case) ควรมีจำนวนมากกว่าตัวแปร 10 เท่า

วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ

นักวิชาการทั้งสามท่าน (สุชาต ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2548: 472-489, ศิริชัย กาญจนวาสี, 2548: 399-418 และ กัลยา วานิชย์บัญชา, 2548: 8-31) ได้สรุปถึงวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบไปในลักษณะเดียวกันดังนี้

สุชาต ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2548: 472-489) ได้แบ่งวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแบบแผนความสัมพันธ์ระหว่างคู่ตัวแปรทุกตัว จากเมตริกความสัมพันธ์แบบง่าย (simple correlation) ระหว่างตัวแปรทุกตัวที่ใช้ศึกษา ซึ่งอาจตัดตัวแปรที่สัมพันธ์กับตัวแปรอื่นน้อยออกจากการวิเคราะห์ได้

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

2.1 องค์ประกอบหลัก (principal component method) เป็นวิธีที่นิยมกันมากที่สุด วิธีนี้อาศัยหลักความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรที่ใช้เป็นข้อมูล องค์ประกอบหลักตัวแปร คือ การผสมเชิงเส้น (linear combination) ของตัวแปรที่อธิบายการผันแปรของข้อมูลได้มากที่สุด จากนั้นการผสมที่สองที่สามารถอธิบายความผันแปรได้มากที่สุดเป็นอันดับสอง โดยที่ไม่สัมพันธ์กับการผสมครั้งแรก ทำเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ จนได้องค์ประกอบหลักที่สามารถอธิบายการผันแปรของทุกตัวแปรได้ครบถ้วน ซึ่งองค์ประกอบหลักหลัง ๆ จะอธิบายการผันแปรได้น้อยลงตามลำดับ และทุกองค์ประกอบไม่สัมพันธ์กัน การวิเคราะห์องค์ประกอบหลักเป็นวิธีการลดข้อมูล (ตัวแปร)ให้น้อยลงโดยอาศัยหลักความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรที่ใช้เป็นข้อมูล เช่น เมื่อมีตัวแปร 2 ตัว มีความสัมพันธ์กันและความสัมพันธ์เป็นเชิงเส้นตรงในทางบวก ถ้าเรากำหนดความลาดชันของเส้นได้ก็จะทำให้สามารถกำหนดค่าตัวแปรตัวหนึ่งเมื่อรู้ค่าตัวแปรอีกตัวได้ เส้นที่ได้คือ แกนหลัก (principal axis) ถ้าจุดต่าง ๆ อยู่บนเส้นตรงแกนหลักทั้งหมดก็จะสามารถให้ข้อมูลของตัวแปรทั้งสองได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ทุกค่า แต่ถ้าจุดกระจายออกไปมากต้องอาศัยแกนเพิ่มขึ้นอีก 1 แกน ซึ่งแกนที่เพิ่มขึ้นนี้จะต้องมีจุดเริ่มต้นตั้งฉากกับแกนหลักสั้นที่สุดและทำให้ผลรวมของระยะทางยกกำลังสองมีค่าต่ำสุด ถ้าตัวแปรเพิ่มขึ้นก็ต้องเพิ่มเส้นแสดงมิติเพิ่มขึ้นอีก นั่นคือ แกนหลักที่ได้สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรได้มากที่สุดและแกนต่อ ๆ ไปเพื่ออธิบายการผันแปรที่เหลือให้ได้มากที่สุด ค่าของการผันแปรที่อธิบายได้โดยแกนแต่ละแกนนี้เรียกว่า eigen value ถ้าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันเลยก็จะไม่มีแกนหลักเพราะแต่ละแกนจะอธิบายได้เพียง 1 ตัวแปร และแต่ละแกนจะมีค่า eigen value ที่อธิบายเป็น 1 ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพิ่มขึ้น แกนหลักก็จะมีค่า eigen value สูงขึ้นเพราะอธิบายการผันแปรมากขึ้น

2.2 กลุ่มการสกัดปัจจัยร่วม (common factor) ซึ่งประกอบด้วย วิธีแกนหลัก (principal axis factoring) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดไม่ปรับน้ำหนัก (unweighted least squares) วิธีการ

กำลังสองน้อยที่สุดทั่วไป (generalized least squares) วิธีความเป็นไปได้สูงสุด (maximum likelihood) วิธีอัลฟ่า (alpha) วิธีเงา (image) วิธีการต่าง ๆ ในกลุ่มนี้ไม่ได้กำหนดค่าของความร่วมกันให้ตายตัวเท่ากับ 1 แต่หาจากการประมาณโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์พหุยกกำลังสองของตัวแปรนั้นกับตัวแปรทุกตัวเป็นค่าประมาณของความร่วมกันครั้งแรก จากนั้นคำนวณหา สกัดปัจจัยออกแล้วทำการประมาณได้ในครั้งหลัง ๆ แตกต่างจากค่าที่คำนวณในครั้งก่อนน้อยลง จนแทบไม่แตกต่างกัน

โดยสรุป วิธีการสกัดปัจจัยมีหลายวิธีที่จะใช้หา/กำหนดจำนวนปัจจัยที่สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรทั้งหมดได้อย่างเพียงพอ การตัดสินใจว่าจะใช้กี่ปัจจัยนั้นขึ้นอยู่กับปริมาณจำนวนปัจจัยที่แตกต่างกัน ซึ่งตารางสถิติขั้นต้นและตอนปลายและการลงจุดปัจจัยกับค่า eigen value จะช่วยให้สามารถตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 การหมุนแกนปัจจัย วัตถุประสงค์คือเพื่อหาปัจจัยที่มีความหมาย นั่นคือ ปัจจัยที่มีความหมายชัดเจนก็ต่อเมื่อประกอบด้วยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยนั้นๆมากที่สุดหรือมีน้ำหนักต่อปัจจัยนั้น ๆ (factor loading) มากกว่าตัวแปรอื่นที่ไม่ได้เป็นสมาชิกของปัจจัยนั้น การหมุนปัจจัยมี 2 รูปแบบได้แก่ การหมุนแบบมุมฉาก (orthogonal rotation) และการหมุนแบบมุมแหลม (oblique rotation) การจะพิจารณาใช้การหมุนแบบใดขึ้นกับแนวคิดของผู้วิจัย ว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันให้ใช้การหมุนแบบมุมแหลมและถ้าคิดว่าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันให้ใช้การหมุนแบบมุมฉาก แต่ก็ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าการจะเลือกใช้การหมุนแกนแบบใดนั้นสิ่งที่สำคัญคือ ใช้วิธีที่ให้ปัจจัยที่ง่ายแก่การตีความหมายมากที่สุด

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

4.1 วิธีการของแอนเดอร์-รูบิ้น (ander-rubin,AR) จะสร้างคะแนนที่ไม่มีความสัมพันธ์กันโดยไม่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1 และค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0 แม้ว่าปัจจัยเดิมที่ใช้จะมีความสัมพันธ์

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

4.3 วิธีการบาร์ทเลทท์ (bartlett, BART) เป็นวิธีการลดค่าผิดพลาดของการผันแปรให้น้อยที่สุด โดยการให้น้ำหนักกับตัวแปรที่มีค่าความร่วมกันต่ำน้อยกว่าตัวแปรที่มีค่าร่วมกันสูง หรือให้น้ำหนักกับตัวแปรที่มีความเด่นเฉพาะสูงน้อยกว่าตัวแปรที่มีค่าความเด่นเฉพาะต่ำ

ศิริชัย พงษ์ศิริชัย (2548: 399-418) ได้แบ่งวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบไว้ 6 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด (correlation metric) โดยเลือกตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงเท่านั้นที่จะนำไปวิเคราะห์

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

ขั้นตอนที่ 3 การเลือกปัจจัย โดยเลือกปัจจัยที่มีค่า eigen value ไม่ต่ำกว่า 1 มาใช้ ถ้าต่ำกว่า 1 แสดงว่าปัจจัยไม่สามารถอธิบายตัวแปรใดๆได้เลย ถ้าผู้ใช้ไม่ต้องการใช้หลาย ๆ ปัจจัย ให้พิจารณาจากค่า percent of variance และกำหนดร้อยละ(%)ที่จะใช้เป็นเกณฑ์ว่าต้องการให้อธิบายตัวแปรได้อย่างน้อยร้อยละเท่าไรขึ้นไป โดยทั่วไปใช้ ร้อยละ 25

ขั้นตอนที่ 4 การหมุนแกนปัจจัย (factor rotation) เป็นการแยกตัวแปรให้เห็นเด่นชัดว่าตัวแปรหนึ่งๆ ควรจัดอยู่ใน factor ใด เพราะตัวแปรหนึ่งอาจสามารถอยู่ในหลาย factor จะเป็นการยากในการตีความหมายของ factor และการกำหนดชื่อของ factor การหมุนปัจจัยมี 2 วิธี คือ การหมุนแบบมุมฉาก (orthogonal rotation) และการหมุนแบบมุมแหลม (oblique rotation) การจะ

พิจารณาใช้การหมุนแบบใดขึ้นกับแนวคิดของผู้วิจัย ว่าถ้าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันให้ใช้การหมุนแบบมุมแหลมและถ้าคิดว่าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันให้ใช้การหมุนแบบมุมฉาก

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

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

5.2 เลือกตัวแปรที่มีผลสูงต่อ factor โดยอาจกำหนดค่า factor loading ไม่ต่ำกว่า 0.5

5.3 ให้ความหมายแต่ละปัจจัย โดยการตั้งชื่อกลุ่มตัวแปรตามคุณลักษณะตัวแปรที่ได้

ขั้นตอนที่ 6 การหาคะแนนของปัจจัย (factor score) เป็นการคำนวณหาค่าของ factor หรือคะแนนของปัจจัย (factor score) เป็นคะแนนผสมของกลุ่มตัวแปรแต่ละปัจจัย โดยใช้สัมประสิทธิ์ของตัวแปรแต่ละตัวมาเป็นน้ำหนักในการผสมตัวแปร factor score ที่ได้สามารถนำไปใช้ในฐานะคะแนนตัวแทนของกลุ่มตัวแปรทำให้ลดจำนวนตัวแปรที่จะนำไปวิเคราะห์ได้ในทางใดทางหนึ่ง วิธีการหาคะแนนปัจจัยมี 3 วิธี ได้แก่

6.1 วิธีการของแอนเดอร์-รูบิ้น (ander-rubin,AR)

6.2 วิธีการวิเคราะห์ถดถอย (regression, REG) เป็นวิธีการที่นิยมใช้มาก

6.3 วิธีการบาร์ทเลทท์ (bartlett, BART)

กัลยา วาณิชย์บัญชา (2548: 8-13) ได้แบ่งขั้นตอนของการวิเคราะห์ปัจจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร การสกัดปัจจัย (factor extraction), การหมุนแกนปัจจัย (factor rotation) และการคำนวณค่า factor score

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสามารถใช้การวิเคราะห์ข้อมูลได้ การตรวจสอบทำได้ 2 วิธี ได้แก่ การตรวจสอบโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยดูค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าใกล้ +1 และ -1 ถ้าตัวแปรใดไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นมีค่าใกล้ 0 ควรตัดตัวแปรนั้นออกจากการวิเคราะห์ วิธีที่ 2 โดยใช้สถิติ KMO (kaiser-meyer-olkin) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลตัวอย่างที่จะนำมาวิเคราะห์โดยเทคนิค Factor Analysis โดยที่ ถ้าค่า KMO มีค่าน้อย(มีค่าเข้าใกล้ศูนย์) แสดงว่า เทคนิค factor analysis ไม่เหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่ โดยทั่วไปถ้า ค่า KMO < .5 ถือว่าข้อมูลไม่เหมาะสมที่จะใช้เทคนิค factor analysis และค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐาน คือ bartlett's test of sphericity ต้องมีนัยสำคัญทางสถิติจึงเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิค factor analysis

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

ขั้นตอนที่ 3 การหมุนแกนปัจจัย (factor rotation) วัตถุประสงค์เพื่อทำให้ค่า factor loading ของตัวแปรมีค่าเพิ่มขึ้นหรือลดลงจนกระทั่งทราบว่าตัวแปรนั้นควรอยู่ใน factor ใด วิธาการหมุนแกนมี 2 วิธี ได้แก่ การหมุนแบบมุมฉาก (orthogonal rotation) และการหมุนแบบมุมแหลม (oblique rotation)

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

จากขั้นตอนที่นักวิชาการทั้งสามท่านกล่าวมาทั้งหมดพอสรุปได้ว่า การวิเคราะห์ปัจจัย มีขั้นตอนอยู่ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ขั้นตอนที่ 2 การสกัดปัจจัย (factor extraction) ขั้นตอนที่ 3 การหมุนแกนปัจจัย (factor rotation) และขั้นตอนที่ 4 การคำนวณค่า factor score ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ จึงใช้ขั้นตอนทั้ง 4 ขั้นตอนดังกล่าวมาดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาครั้งนี้ โดยดำเนินการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจากเมทริกความสัมพันธ์แบบง่าย (simple correlation) ระหว่างตัวแปรทุกตัว ในการสกัดปัจจัยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principal component method) เพราะจะได้ตัวบ่งชี้ที่สามารถอธิบายความผันแปรได้มากที่สุดก่อน ซึ่งจะทำให้ทราบว่าองค์ประกอบไหนสำคัญที่สุดและยังเป็นวิธีที่นิยมมากที่สุด ในขั้นตอนที่3 การหมุนแกนปัจจัยใช้การหมุนแกนแบบมุมฉาก (orthogonal rotation) เพราะมีแนวคิดว่าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน ส่วนในขั้นตอนสุดท้ายการคำนวณค่า factor score ใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอย (regression)

หลักเกณฑ์ในการตัดสินผลที่ได้จากการวิเคราะห์

สำหรับหลักเกณฑ์ในการตัดสินผลการวิเคราะห์

สุชาต ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2548 : 489) ได้ให้หลักเกณฑ์ในการตัดสินผลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย การแปลผลไว้ดังนี้

1. จำนวนปัจจัย ปัจจัยแต่ละปัจจัยต้องอธิบายได้มากกว่า 1 eigen value และปัจจัยต้องมีจำนวนน้อยกว่าจำนวนตัวแปร

2. ความชัดเจนในด้านความหมายของปัจจัย ปัจจัยที่ได้ต้องเป็นปัจจัยที่มีเกิดจากตัวแปรที่มารวมกันเป็นปัจจัยนั้น มีน้ำหนักของตัวแปรมากกว่าน้ำหนักที่จะอยู่ในปัจจัยอื่นอย่างชัดเจน

3. ความครบถ้วนในการอธิบาย ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยสามารถอธิบายการผันแปร (variance) ได้ครบถ้วน โดยดูจากผลการประมาณค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทุกตัว เมตริกความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นใหม่ (reproduced correlation matrix) ค่า communalities ถ้ามากกว่า 0.5 แสดงว่าแบบจำลองการวิเคราะห์ปัจจัยที่ใช้เข้ากับข้อมูลได้ไม่ดีพอ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ตัวแปรที่มาอยู่ในปัจจัยเดียวกันต้องมีความสัมพันธ์กันสูงตั้งแต่เริ่มแรก และต้องมีปัจจัยน้อยตัว แต่ละปัจจัยต้องง่ายต่อการตีความหมาย สถิติที่บ่งชี้ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร คือ

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

4.2 ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์เชิงส่วนระหว่างตัวแปร (partial correlation coefficient) ถ้ามีค่าต่ำแสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงจึงเหมาะสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีข้อสมมุติฐานเบื้องต้นว่าตัวแปรต้องมีความสัมพันธ์กัน

4.3 มาตรวัดความพอเพียงของการสุ่มของ ไคเซอร์-ไม-เยอร์โอคิน (kaiser-meyer-olkin measure of sampling adequacy, KMO) เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบขนาดของผลรวมของค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ที่จากข้อมูล และค่าของผลรวมของสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์เชิงส่วน ถ้าค่าของสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์เชิงส่วนมีค่าน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ที่ได้จากข้อมูลแล้ว มาตรวัด KMO ก็จะมีค่าใกล้ 1 ค่าของ KMO ที่น้อยแสดงว่าข้อมูลที่ใช้อาจไม่เหมาะสมต่อการวิเคราะห์ปัจจัย ค่าที่ดีมากคือ .90 ขึ้นไป ค่าที่เหมาะสมคือ .80-.819 ขึ้นไป ค่ากลาง ๆ คือ .70-.79 ค่าที่แย่คือ .60-.69

4.4 มาตรวัดความพอเพียงของการสุ่มตัวอย่าง (measure of sampling adequacy, MSA) ค่าสัมประสิทธิ์ตัวแปรทุกคู่ที่เกี่ยวข้องกันจะพิมพ์ในแนวทแยงของเมตริกความสัมพันธ์ด้านเงา การวิเคราะห์ปัจจัยที่ดีจะต้องมีค่าทแยงมุมสูงมาก ถ้าค่าใดต่ำควรตัดตัวแปรนั้นทิ้งไป

4.5 ค่าความร่วมกัน (communality) คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์พหุระหว่างตัวแปรตัวหนึ่งกับตัวแปรอื่น ๆ ทั้งหมด (R^2) ถ้ามีค่าต่ำควรตัดตัวแปรนั้นออกจากการวิเคราะห์

ศิริชัย พงษ์วิชัย (2548: 416-418) ได้กำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์ factor analysis ไว้ดังนี้

1. การตัดตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยออกจากกลุ่ม โดยตัดตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับ factor ต่ำคือน้อยกว่า 50% ออกโดยไม่สนใจเครื่องหมาย

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

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

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

ประวัติความเป็นมาของการบริหารงานบุคคล

แนวคิดการบริหารงานบุคคลมีพัฒนาการมาค่อนข้างยาวนานจนถึงยุคปัจจุบันแนวคิดการบริหารงานบุคคลพัฒนามาสู่ยุคที่เรียกว่า “การจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์” (strategic human resource management” Schuler (1996) ได้แบ่งพัฒนาการของการจัดการทรัพยากรบุคคลออกเป็น 2 ยุค คือ ยุคแรก เรียกว่ายุคการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม (tradition personal management) ยุคที่สอง เรียกว่า ยุคการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (สถาบันวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546: 37-51) รายละเอียดดังนี้

ยุคการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม (tradition personal management)

การบริหารงานบุคคลอย่างดั้งเดิมมีจุดเริ่มต้นตั้งแต่ปลายศตวรรษที่ 19 เป็นต้นมา เป็นยุคที่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรม มีการอพยพแรงงานจากชนบทสู่เมือง มีการเคลื่อนไหวด้านแรงงาน มีการต่อสู่เรียกร้องสิทธิต่าง ๆ ของลูกจ้าง ทำให้นายจ้างพยายามหาแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการต่อรองกับลูกจ้าง ท้ายที่สุดกลายมาเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารงานแบบดั้งเดิมเนื่องจากมีการเรียกร้องสวัสดิการทางสังคมเพราะนายจ้างไม่ใส่ใจ ลูกจ้างถูกเอารัดเอาเปรียบ และเกิดจากแนวความคิดของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์เกิดขึ้นในช่วงปลายทศวรรษ 1900 โดย Frederick W. Taylor บิดาของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีความเชื่อว่า การที่คนงานขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็น

เพราะไม่มีเทคนิคการทำงานที่ดีพอจึงต้องช่วยพัฒนาการทางด้านการบริหารงานบุคคล เช่น วิธีการสรรหาและคัดเลือกคนที่ดีที่สุดเข้ามาทำงาน ค่าจ้างและค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม ทำให้กลายมาเป็นแนวคิดในการบริหารงานบุคคลจนถึงปัจจุบัน ในช่วงต่อมาก็มีแนวคิดของสำนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมโดยมี Hugo Munsterberg เป็นผู้บุกเบิกคนแรก ผลของสำนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมที่มีอิทธิพลต่อพัฒนาการของการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม ได้แก่ การทดสอบบุคคลเข้าทำงาน สำนักนี้เชื่อว่าวิธีการดีที่สุดที่จะคัดเลือกคนเข้าทำงานต้องมีการวิเคราะห์งานก่อน (analyze job) โดยวิเคราะห์ดูว่างานนั้นต้องการคนประเภทใด ช่วงต่อมา ทศวรรษ 1920 ก็เกิดแนวคิดของสำนักมนุษยสัมพันธ์ (human relations movement) เจ้าของความคิดได้แก่ Elton Mayo เนื่องจากมีจุดเน้นหนักในการศึกษาวิเคราะห์ที่กลุ่มบุคคลในองค์การ ให้ความสำคัญของมนุษย์ในองค์การ แทนการเน้นการวิเคราะห์เฉพาะตัวบุคคล บุคคล ผลงานที่มีชื่อเสียงเรียกว่า the hawthorne studies โดยศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงานว่ามีผลกระทบต่อการทำงานของกลุ่มพนักงานและผลผลิตขององค์การหรือไม่ และศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับทัศนคติของคนงาน พบว่า ทัศนคติของคนงานฝ่ายบริหารและกลุ่มเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลผลิตขององค์การ นั่นคือ ยิ่งคนมีทัศนคติที่ดีต่อฝ่ายบริหารและเพื่อนร่วมงานมากเท่าใดก็ยิ่งทำให้ผลผลิตขององค์การเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น ต่อมาในช่วง ทศวรรษ 1950 และทศวรรษ 1960 สำนักพฤติกรรมศาสตร์ (the influence of behavioral) มีอิทธิพลอย่างมากต่อพัฒนาการของการบริหารงานบุคคล ลักษณะเด่นที่สำคัญให้ความสนใจศึกษาข้อเท็จจริง หรือการศึกษาในเชิงประจักษ์ จุดเน้นในการศึกษาอยู่ที่พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน การจัดการความขัดแย้งในองค์การ การทำงานเป็นทีม ความผูกพันธุ์องค์การ บรรยากาศองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ และ การเปลี่ยนแปลงการพัฒนาองค์การ เป็นต้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าแนวคิดการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิมมีจุดอ่อนหลายประการ ได้แก่ ❶ เนื้อหาและขอบเขตของการศึกษาการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม ส่วนใหญ่จำกัดอยู่ เฉพาะเรื่องกระบวนการบริหารงานบุคคลเป็นสำคัญ (personnel process) ❷ การบริหารงานแบบดั้งเดิมให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมน้อย การบริหารกิจกรรมแต่ละกิจกรรมมีลักษณะต่างคนต่างทำ มีการแยกกิจกรรมออกเป็นฝ่าย ๆ แต่ละฝ่ายทำงานเป็นเอกเทศไม่ได้เชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ เข้าหากัน ซึ่งเป็นจุดอ่อนเพราะลักษณะเฉพาะของกระบวนการบริหารงานบุคคลจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างแยกไม่ออก ดังนั้น การบริหารงานบุคคลจะต้องออกแบบให้กิจกรรมเหล่านั้นมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ ไม่เช่นนั้นจะทำให้ไม่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ❸ แนวคิดของการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิมไม่ได้ให้

ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารงานบุคคลกับสภาพแวดล้อมขององค์การที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีลักษณะการบริหารในเชิงระบบปิด (closed system) ทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลไม่เกิด เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นระบบย่อย (sub–system) ขององค์การจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก ทำให้การบริหารงานบุคคลอยู่ภายใต้อิทธิพลของสภาพแวดล้อมด้วย ❹ การบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะระบบราชการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับ กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ทำให้กระบวนการบริหารงานบุคคลกลายเป็นกิจกรรมที่ใช้ควบคุมบุคลากรในองค์การ มากกว่าเป็นกิจกรรมที่จะส่งเสริมและพัฒนาความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ ❺ การบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิมให้ความสำคัญกับเทคนิคในการบริหารงานบุคคลมากเกินไป จนละเลยมองข้ามเป้าหมายองค์การ (สถาบันวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546: 49)

จากการวิเคราะห์จุดอ่อนของการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิมข้างต้นทำให้นักวิชาการเริ่มปฏิเสธไม่ยอมรับแนวคิดและวิธีการคิดตามทรรศนะของสำนักการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิมอีกต่อไป สภาพเช่นนี้ทำให้เกิดสำนักการบริหารงานบุคคลแบบใหม่ ว่า สำนักการจัดการทรัพยากรบุคคล (human resource management) แทน การบริหารงานบุคคล (personnel administration หรือ personnel management)

ยุคการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (strategic human resource management)

หลังจากแนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิมถูกปฏิเสธโดยนักวิชาการต่าง ๆ นักวิชาการด้านการบริหารงานบุคคลได้หันมาศึกษาและวิจัยแนวคิดใหม่เข้ามาแทนที่ เริ่มตั้งแต่ทศวรรษ 1970 ถึง ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา ซึ่งการจัดการทรัพยากรบุคคลมีเอกลักษณ์ (identity) ดังนี้ คือ 1) มีการปรับปรุงกระบวนการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิมขึ้นมาใหม่ ทั้งแนวคิด กระบวนการและเทคนิค และ 2) เน้นในการวิเคราะห์กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในเชิงบูรณาการ (integrated approach) คือ กระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลหรือกระบวนการบริหารงานบุคคลถูกพัฒนาขึ้นให้มีกิจกรรมของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สัมพันธ์กันและกัน ทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผนจนถึงการออกจากงาน และกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลต้องเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นการจัดการที่สนองตอบต่อเป้าหมายขององค์การ กระบวนการจัดทรัพยากรบุคคลต้องมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์การ โดยใช้แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เข้าช่วย (strategic management) ให้กระบวนการ

จัดการทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะเป็นบูรณาการ รวมทั้งนำกระบวนทัศน์ในการจัดการสมัยใหม่ (new management paradigm) มาใช้ซึ่งประกอบไปด้วยทฤษฎีการจัดองค์การสมัยใหม่ เช่น ทฤษฎีปรับรื้อระบบ ทฤษฎี competency-based management แนวคิด total quality management ทฤษฎี result–based management และทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เป็นต้น (สถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2546: 50 – 51)

ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล

Mondy (2002: 2) ได้ให้ความหมายของคำว่าการบริหารทรัพยากรบุคคล ว่า หมายถึง การใช้บุคลากรให้เป็นประโยชน์ บรรลุต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ Casio (1998: 25 อ้างใน สถาบันวิจัยและพัฒนาและพัฒนาแห่งหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546: 52) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางในการจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้มนุษย์ในองค์การให้สอดคล้องกับความต้องการกลยุทธ์ขององค์การ ขณะเดียวกันจะต้องใช้ทรัพยากรบุคคลจากทุกระดับในองค์การให้ปฏิบัติตามกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ขององค์การ Foot and Hook (1999: 11-12) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง เป็นกระบวนการที่มีจุดเน้นหนัก การเชื่อมโยงระหว่างการจัดการทรัพยากรบุคคลกับกลยุทธ์ขององค์การให้มีความสอดคล้องกัน Nankervis และคณะ (1996: 15) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ หมายถึง เป็นการจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีความเชื่อโยงหรือสนองตอบต่อกลยุทธ์ขององค์การ และการจัดการทรัพยากรบุคคลจะต้องเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกฝ่ายขององค์การ Dessler (2003: 11) ได้ให้ความหมายของ การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นการเชื่อมโยงการบริหารงานทรัพยากรบุคคลกับแผนกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่จะปรับปรุงสมรรถนะและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้ส่งเสริมนวัตกรรมและมีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงได้ยืดหยุ่น นอกจากนั้น เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543: 33) ได้สรุป การบริหารทรัพยากรบุคคล ว่า คือ การใช้ทรัพยากรบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลร่วมกับผู้บริหารฝ่ายอื่น ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบประสานความร่วมมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เป็นระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ หน้าที่การบริหารทรัพยากรบุคคล มี 6 ประการ คือ การวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การจ่ายค่าตอบแทนและการให้ประโยชน์เกื้อกูล ความปลอดภัยและสุขภาพของทรัพยากรบุคคล พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ หน้าที่ประการสุดท้ายคือ การวิจัยทรัพยากรบุคคล อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550:

71–90) อธิบายว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีการบูรณาการแนวดิ่งและมีการสอดประสานภายใน หรือบูรณาการแนวนอนเพื่อให้การพัฒนานโยบายและวิธีการปฏิบัติด้านบุคคลที่เกี่ยวเนื่องสัมพันธ์เสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งองค์กรอาจใช้กระบวนการที่หลากหลายเพื่อเป็นการกำหนดนโยบายให้กระบวนการเกี่ยวกับบุคคลทุกเรื่องเชื่อมโยงกัน ได้แก่ การวิเคราะห์สมรรถนะ ซึ่งจะเชื่อมโยงสอดคล้องกับคุณภาพ ผลการปฏิบัติงาน หรือความจำเป็นในการพัฒนา

จากที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลหมายถึง การใช้คนให้เป็นประโยชน์และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีจุดเน้นที่ความเชื่อมโยงสอดประสานบูรณาการการบริหารทรัพยากรบุคคลกับกลยุทธ์ขององค์กร

แนวคิดการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (strategic human resource management: SHRM) ของนักวิชาการต่าง ๆ (อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง: 2550: 9-14) ได้แก่ Storey (1989) Guest (1999) และ Gratton และคณะ(1999) การบริหารงานบุคคลเชิงกลยุทธ์มีรากฐานมาจากปรัชญาที่สำคัญที่เน้นธรรมชาติของกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลและความต้องการที่จะบูรณาการกลยุทธ์ที่ใช้กับทรัพยากรบุคคล และความต้องการที่จะบูรณาการกลยุทธ์ที่ใช้กับทรัพยากรบุคคลและกลยุทธ์ด้านธุรกิจให้เป็นหนึ่งเดียว จึงทำให้การบริหารงานบุคคลเป็นทั้งกลยุทธ์และกระบวนการที่ผสมผสานเพื่อใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่ง การบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถอธิบายได้สองด้าน คือ ด้านที่เป็นรูปธรรม (hard human resource management) และด้านที่เป็นนามธรรม (soft human resource management) โดยที่ด้านที่เป็นรูปธรรม (hard human resource management) เป็นการบริหารจัดการที่จะทำให้บุคคลในองค์กรมีมูลค่าเพิ่มขึ้น มีศักยภาพและความสามารถสูงสำหรับการแข่งขัน บุคลากรคือทุนมนุษย์ที่สามารถทำกำไรให้กับองค์กรได้ หากองค์กรลงทุนในการพัฒนาคนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมส่วนด้านที่เป็นนามธรรม (soft human resource management) แนวคิดนี้มองบุคลากรว่าเป็นสินทรัพย์ ที่มีค่ายิ่งต่อองค์กร ทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขัน ยอมอุทิศตน ดังนั้นลูกจ้างจะถูกมองว่าไม่เป็นเพียงแต่แค่วัตถุชิ้นหนึ่ง แนวคิดนี้เน้นการทำให้ลูกจ้างรู้สึกผูกพันและยอมอุทิศตนทั้งหัวใจและวิญญาณ ซึ่งจะทำให้สำเร็จถ้ามีกระบวนการที่ทำให้ลูกจ้างเกิดความไว้วางใจ ผูกพัน ปัจจัยหลักคือวัฒนธรรมองค์กร

เพื่อให้ทุกคนร่วมกันนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จ แต่อย่างไรก็ตามการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่สามารถแยกด้านสองด้านออกจากกันได้อย่างเด็ดขาด

นอกจากนั้น อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550: 70–99) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นวิธีการที่จะทำให้องค์กรสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองตั้งใจหรือมุ่งมั่น รวมทั้งแผนงานต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ โดยครอบคลุมเรื่องของลูกจ้างสัมพันธ์ การสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล รวมทั้งนโยบายและแนวทางปฏิบัติเรื่องแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องระบุไว้ในกลยุทธ์ขององค์กร กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้ความสำคัญกับความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลและการบริหารกลยุทธ์ขององค์กร กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงครอบคลุมแนวทางทั้งหมดที่องค์กรต้องการบรรลุโดยใช้คนเป็นตัวขับเคลื่อน เป้าหมายเบื้องต้นที่สำคัญของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือเพื่อสร้างความสามารถเชิงกลยุทธ์ให้องค์กรมั่นใจว่ามีบุคคลที่มีทักษะ มุ่งมั่น มีแรงจูงใจที่ดีที่จำเป็นเพียงพอ ทำให้สามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลช่วยให้องค์กรมีกรอบความคิดที่ทำให้เกิดการรวมงานเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งแต่ละงานจะส่งผลซึ่งกันและกันจนทำให้เกิดความสมบูรณ์

จุดมุ่งหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล

จุดมุ่งหมายโดยรวมของการบริหารงานทรัพยากรบุคคล คือเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าบุคคลในองค์กรเท่านั้นที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อ (อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง 2550: 14-16)

1. ช่วยให้องค์กรสามารถคัดสรรและธำรงรักษาบุคลากรที่มีฝีมือ มีแรงจูงใจสูง มีความรู้สึกผูกพันและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กรไว้ได้

2. เพื่อเพิ่มพูนและพัฒนาขีดความสามารถที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลโดยให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตลอดเวลา เพื่อผลต่อองค์กร

3. พัฒนาระบบงานให้เกิดผลการปฏิบัติงานระดับสูง โดยมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือก ระบบจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาการบริหารและกิจกรรมการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ

4. พัฒนาการบริหารงานที่ทำให้เกิดความผูกพันและการมีข้อผูกมัดร่วมกัน โดยยึดว่าลูกจ้างคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีค่าในองค์กร และต้องการสร้างบรรยากาศที่ทำให้ทุกคนร่วมแรงร่วมใจ

5. สร้างบรรยากาศที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์และความรู้สึกที่กลมกลืน ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายลูกจ้างที่รับรู้ว่าเป็นหุ้นส่วนของกันและกัน

6. พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ยืดหยุ่นมีการทำงานเป็นทีม

7. ช่วยให้องค์กรสร้างสมดุล และสนองตอบต่อความต้องการของผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กรทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นรัฐบาล เจ้าของฝ่ายบริหาร ลูกจ้าง ลูกค้า และสาธารณชน

8. ช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าบุคคลในองค์กรรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและได้รับรางวัลตอบแทนในงานที่ต้องทำและสิ่งที่ตนได้ทำสำเร็จ

9. สามารถบริหารจัดการกับบุคคลที่มีความหลากหลาย โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และกลุ่ม ตามความต้องการในการทำงาน ลักษณะการทำงานและความปรารถนา

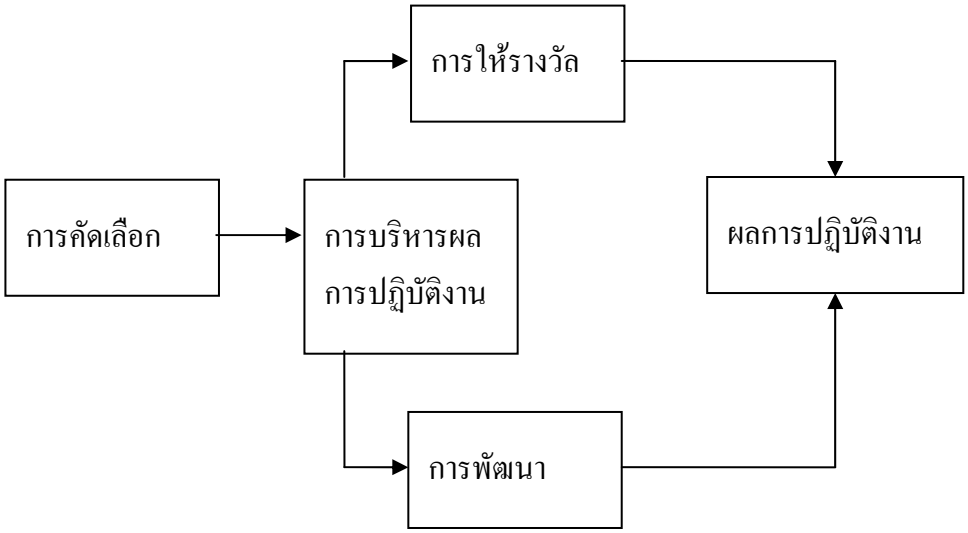
10. ช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกัน

11. บริหารจัดการลูกจ้างโดยยึดหลักด้านจริยธรรมตามกรอบของความเป็นมนุษย์ความยุติธรรม และความโปร่งใส

12. ธำรงรักษาและพัฒนาลูกจ้างทั้งด้านจิตใจและร่างกาย

รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

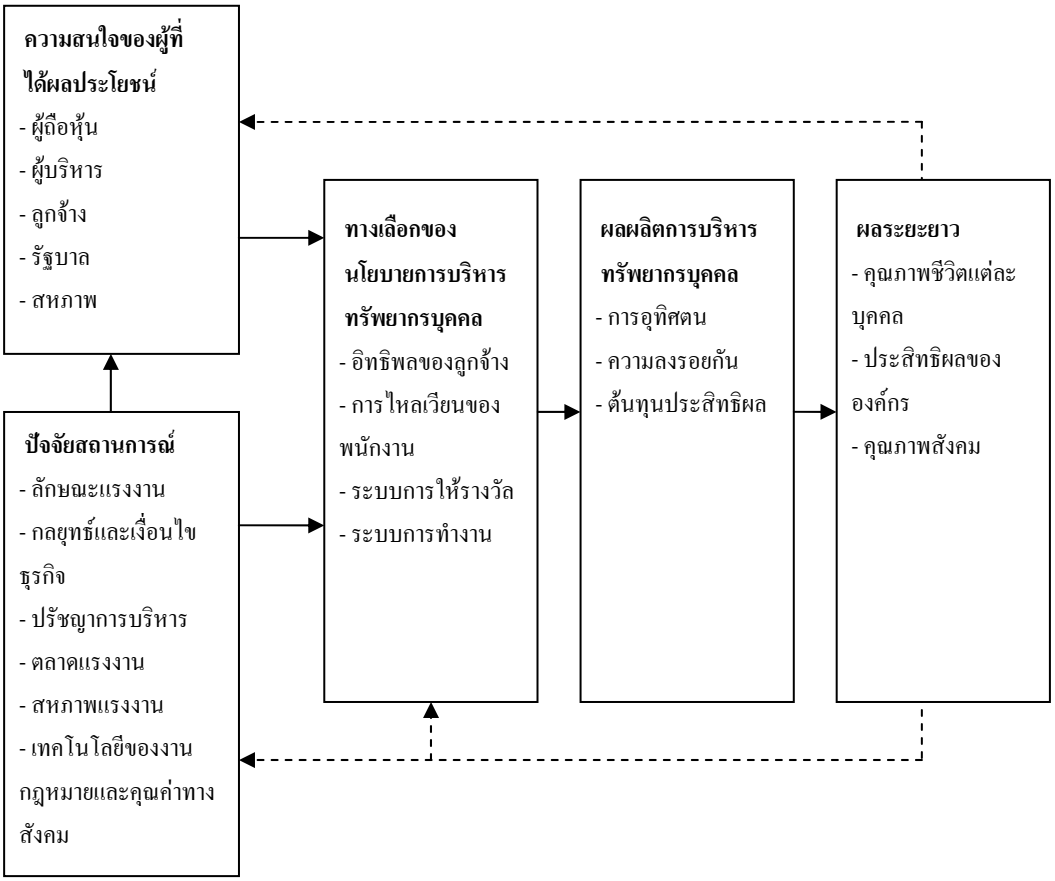
ในระยะเริ่มแรกของแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคล Boxall (1992 อ้างใน อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2550:18-24) มีอยู่ 2 ด้าน ได้แก่ รูปแบบการสอดประสาน (matching model) และโครงสร้างแบบฮาวาร์ด (harvard framework) ซึ่งแบบจำลองแบบอาวาร์ดถือว่ามีอิทธิพลต่อทฤษฎีและวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลอย่างมาก โดยรูปแบบการสอดประสานเชื่อว่าการบริหารระบบทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ และโครงสร้างองค์กรจะต้องมีทิศทางเดียวกันอย่างสอดประสานกับกลยุทธ์ระดับองค์กร วงจรของการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกองค์กรจะต้องประกอบด้วย 4 หน้าที่ ได้แก่ การคัดเลือก การประเมินผลหรือการบริหารผลการปฏิบัติงาน) การให้รางวัล และการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพมากขึ้น ดังภาพ



ภาพที่ 2.2 วงจรทรัพยากรบุคคล
ที่มา: อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550: 20)

สำหรับโครงสร้างแบบฮาวาร์ดเน้นว่าผู้บริหารต้องมีมุมมองที่จะกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และมีความชัดเจนในการกำหนดบทบาทของบุคลากรในการพัฒนาองค์กร แนวคิดนี้เน้นที่มุมมองระยะยาวและเห็นว่าคนเป็นสินทรัพย์ที่มีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารตามสายงาน โครงสร้างแบบนี้มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ผู้บริหารตามสายงานต้องรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น และฝ่ายบุคคลมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย

ต่าง ๆ ซึ่งต้องครอบคลุมทั้งการพัฒนาและการดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ที่จะทำให้เกิดการเสริมแรงแก่บุคคล แสดงได้ดังภาพ



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างแบบฮาวาร์ดสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคล
ที่มา: อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550: 20)

แบบจำลองดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องคำนึงถึงความสนใจของผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร คำนึงถึงความสนใจของเจ้าของกิจการกับลูกจ้างและกลุ่มคนอื่น ๆ เป็นการเปิดกว้างของการบริหารทรัพยากรบุคคลคำนึงถึงอิทธิพลของลูกจ้าง ยอมรับการมีอิทธิพลของปัจจัยต่างๆ มากมายที่ส่งผลต่อทางเลือกเชิงกลยุทธ์ ระบบการทำงานการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องสัมพันธ์กับส่วนต่าง ๆ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เป้าหมายของการทำงานคือ ประสิทธิผลของงานโดยมุ่งหวังให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยความรู้สึกผูกพันองค์กร และสำคัญที่สุดคือเป้าหมายสุดท้ายของการบริหารทรัพยากรบุคคลในระยะยาวคือ

การคำนึงถึงคุณภาพชีวิตบุคลากรควบคู่ไปกับประสิทธิผล อันจะนำไปสู่คุณภาพสังคมโดยรวม แบบจำลองแบบอาวาร์ดถือว่ามีอิทธิพลต่อทฤษฎีและวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลอย่างมาก

ลักษณะของการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

แนวความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการหลายท่านได้แก่ David Guest (1991) Karen Legge (1989) Chris Hendry และ Andrew Pettigrew (1990) John Purcell (1993) Keith Sisson (1990) John Storey (1989) (อ้างใน อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2550: 24-32) สรุปเชื่อมโยงเป็นลักษณะสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ได้ดังนี้

1. เน้นให้ความสำคัญของการได้รับข้อผูกมัดตามพันธกิจและค่านิยมขององค์กร ซึ่งถือว่าเป็นลักษณะที่สำคัญที่สุด

2. เน้นความจำเป็นของกลยุทธ์แบบสอดประสานบูรณาการระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

3. เป็นกิจกรรมที่ขับเคลื่อนโดยผู้บริหารระดับสูง

4. การปฏิบัติและการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ของผู้บริหารตามสายงาน

5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้สามารถวัดผลการดำเนินงานเพื่อการแข่งขัน

6. การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ เป็นการนำหลักการบูรณาการมาใช้ให้ครอบคลุมและมีความสอดคล้องร่วมกัน

7. ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมและค่านิยมที่เข้มแข็ง

8. เป็นกระบวนการที่ยึดผลการปฏิบัติงาน เน้นผลสำเร็จในระดับสูงกว่าเดิม ความท้าทายใหม่

9. แรงงานสัมพันธ์เกิดจากผู้บริหารส่วนกลางมากกว่าเกิดจากคนหลายฝ่าย

10. ใช้หลักการที่หลากหลายองค์ประกอบอย่างกระจายและทั่วถึง ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม

11. ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า

12. การให้รางวัลขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพการสนับสนุนหรือทักษะ

Anthony, Kacmer, and Perrew (2002: 13-17) ได้สรุปลักษณะเด่นของการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ไว้ 7 ประการด้วยกัน คือ

1. ให้ความสำคัญกับผลกระทบของสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ ซึ่งได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยี เป็นต้น

2. ให้ความสำคัญกับผลกระทบของการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน

3. การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการระยะยาว

4. การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้างทางเลือกเชิงกลยุทธ์และตัดสินใจเลือกทางเลือกเชิงกลยุทธ์

5. ให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์การทุกคน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติ

6. เชื่อมโยงกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ

7. หน่วยงานทุกหน่วยงานภายในองค์การมีส่วนรับผิดชอบร่วมกันในความสำเร็จของการจัดการทรัพยากรบุคคล หรือที่เรียกว่าเป็น หุ้นส่วนกลยุทธ์ (Strategic Partner)

การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ประสบความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ จำเป็นต้องให้ความสนใจในสิ่งต่อไปนี้ (ดนัย เทียนพุฒ, 2545: 82–83)

1. สร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยทำให้สามารถจัดการเรื่อง สรรหา การพัฒนา และจูงใจคนที่เหมาะสมกับความจำเป็นสำหรับงานในปัจจุบันและอนาคต

2. ช่วยสร้างสมดุลและปรับองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่ความสนใจของหุ้นส่วนธุรกิจ เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน ผู้ร่วมค้า กฎระเบียบของรัฐและชุมชนที่องค์กรนั้นตั้งอยู่

3. กำหนดความสนใจร่วมกันและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง จนกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. พัฒนาความสามารถหรือศักยภาพของคนหรือมนุษย์ (human capital) อย่างต่อเนื่องและสร้างบรรยากาศที่จูงใจให้มุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ

5. ติดตามความเคลื่อนไหวด้านวิทยาการการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือ เทคโนโลยีใหม่ที่ช่วยการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในระดับท้องถิ่น ประเทศ และนานาชาติ ที่มีผลกระทบต่อการดูแลคนและแปลงไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับภารกิจของธุรกิจ

6. กำหนดวิธีการทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อให้งานหลักดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารความเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กิจกรรมหลักของการบริหารทรัพยากรบุคคล

กิจกรรมหลักของการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งดำเนินการโดยผู้บริหารตามสายงานหลักและนักบริหารทรัพยากรบุคคล มีดังนี้ (อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง2550: 45-48)

1. องค์กร พิจารณาใน 3 กิจกรรม ได้แก่

1.1 การออกแบบองค์กรโดยการจัดกลุ่มกิจกรรมเพื่อทำให้เกิดการบูรณาการและความร่วมมือการดำเนินการแบบยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลง

1.2 การออกแบบงานที่พิจารณาถึงเนื้องาน หน้าที่ความรับผิดชอบและความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าภาพหลักกับคนอื่น ๆ ในองค์กร และ

1.3 การพัฒนาองค์กร โดยการกระตุ้น วางแผน จัดโปรแกรมที่ออกแบบสำหรับปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กรตามหน้าที่และให้ทันการเปลี่ยนแปลง

2. ความสัมพันธ์ของการจ้างงาน โดยการเพิ่มคุณภาพของความสัมพันธ์ให้เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจ ใช้หลักจิตวิทยา

3. ทรัพยากร ที่ครอบคลุมถึง การวางแผนทรัพยากรบุคคล และการสรรหาคัดเลือก ซึ่งการวางแผนต้องมีการประเมินความต้องการอัตรากำลังในอนาคตทั้งในเชิงปริมาณ ระดับทักษะและศักยภาพ รวมทั้งมีการกำหนดและดำเนินงานตามแผนเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการ รวมถึงกิจกรรมการสรรหาคัดเลือกเพื่อให้ได้คนตามจำนวนและประเภทที่ต้องการ และทัศนคติที่จำเป็นตามความต้องการขององค์กร ช่วยให้ผู้ที่มีความสามารถพัฒนาตามความต้องการขององค์กรตั้งแต่ระยะเริ่มแรกของการทำงาน การทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาในทุกคน จนเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการทำงาน

4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน ต้องมีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในมิติของทีมและรายบุคคล ภายใต้กรอบงานตามวัตถุประสงค์ที่ตกลงกันตามศักยภาพ ต้องมีการประเมินและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน มีการระบุระดับความพึงพอใจ รวมถึงการเรียนรู้และพัฒนาจากผลการประเมินการปฏิบัติงาน

5. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ต้องมีการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สนับสนุนให้ลูกจ้างได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาความสามารถ สนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้บริหาร รวมถึงการวางแผนและพัฒนาเส้นทางอาชีพสำหรับผู้ที่มีศักยภาพ นอกจากนั้นยังครอบคลุมถึง การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร โดยยึดหลักความผสมผสานระหว่างความเชี่ยวชาญ การรู้วิธีทำงานและทักษะกว้าง

6. การบริหารการให้รางวัลต้องมี

6.1 ระบบจ่ายค่าตอบแทนที่เที่ยงธรรม ยุติธรรม และโปร่งใส

6.2 มีการจ่ายค่าตอบแทนตามความพยายามเชื่อมโยงสัมพันธ์กับผลงาน ศักยภาพ และทักษะ

6.3 การให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่นการยกย่อง การยอมรับ การเพิ่มความรับผิดชอบ และการให้โอกาสก้าวหน้าเติบโต

การออกแบบ การนำไปใช้และการจัดการเงินรางวัลและระบบบริหารผลการปฏิบัติงานต้องสอดคล้องและจูงใจคนทั้งรายบุคคลและทีม ตามลำกับความสำคัญของธุรกิจและผลลัพธ์

7. ลูกค้าสัมพันธ์ ดำเนินการและรักษาความสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม มีการสื่อสารข่าวสารที่น่าสนใจให้แก่ลูกจ้างได้รับรู้ การธำรงรักษาและการปรับปรุงแรงงานทั้งทางด้านกายภาพและจิตใจ ดูแลสุขภาพและความปลอดภัย

สิ่งสำคัญคือกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ต้องสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและกลยุทธ์องค์กร เป็นกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่า เป็นกิจกรรมที่เป็นพื้นฐานในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ส่งเสริมให้ทุกคนมีการพัฒนาและใช้ความสามารถเต็มตามศักยภาพสูงสุด

กระบวนการของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

นักวิชาการหลายท่านและได้รวบรวมไว้ว่า กระบวนการของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลมี 3 รูปแบบ ซึ่งองค์กรสามารถเลือกใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือหลายรูปแบบผสมกันได้ แต่สิ่งสำคัญคือการคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น กลยุทธ์ธุรกิจ ทรัพยากรที่มีอยู่ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน รูปแบบทั้ง 3 ได้แก่ รูปแบบการบริหารที่ยึดข้อผูกพันระดับสูง รูปแบบการบริหารที่ยึดผลการปฏิบัติงานระดับสูง และรูปแบบการบริหารที่ยึดการมีส่วนร่วมระดับสูง (อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2550: 101–106) ดังนี้

ตารางที่ 2.2 รูปแบบกระบวนการของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารที่ยึดข้อผูกพัน	การบริหารที่ยึดผลการปฏิบัติงาน	การบริหารที่ยึดการมีส่วนร่วม
หลักการ เป็นรูปแบบการบริหารที่มุ่งให้ทุกคนมีความผูกพัน ส่งผลให้เกิดการกำกับดูแลพฤติกรรมของตนเองโดยไม่มีการลงโทษ กดดัน มีความไว้วางใจต่อกันสูง	**หลักการ** เน้นการทำงานให้คนมีผลการปฏิบัติงานทั้งการเพิ่มผลผลิต คุณภาพ ระดับการบริการลูกค้า การเจริญเติบโต กำไร การเพิ่มคุณค่าให้แก่เจ้าของธุรกิจ	**หลักการ** ถือว่าลูกจ้างเป็นหุ้นส่วนของกิจการ จึงต้องสนใจรับฟังความสนใจของลูกจ้าง
ลักษณะสำคัญ	**ลักษณะสำคัญ**	**ลักษณะสำคัญ**
1. การพัฒนาบันไดความสำเร็จในอาชีพ	1. มีระบบที่ครอบคลุมและละเอียดสำหรับการสรรหา คัดเลือกและฝึกอบรม	1. ให้ความสำคัญกับการสื่อสารการมีส่วนร่วม
2. การทำตามหน้าที่โดยมีความยืดหยุ่นสูงไม่ขึ้นกับคำอธิบายลักษณะงาน	2. ระบบที่เป็นทางการสำหรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างลูกจ้างทุกคน	2. การสร้างบรรยากาศให้ผู้บริหารและลูกน้องได้สนทนากันอย่างต่อเนื่อง เพื่อบอกความคาดหวัง แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ค่านิยม วัตถุประสงค์
3. ความเชื่อถือในโครงสร้างของทีมการสร้างทีมงาน การแก้ปัญหาโดยใช้วงจรคุณภาพ	3. การออกแบบงานที่ชัดเจน กระบวนการมีส่วนร่วมสูง การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3. มีกรอบการทำงานสำหรับพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าสิ่งที่ตั้งใจทำจะบรรลุผลอย่างดี
4. การออกแบบงานให้ทุกคนมีความพึงพอใจในลักษณะงาน	4. กระบวนการแก้ปัญหาข้อร้องทุกข์เกี่ยวกับงาน	
5. ไม่มีนโยบายให้ออกจากงานรับประกันการจ้างงานถาวร	5. แผนการเลื่อนขั้น/ตำแหน่ง และการจ่ายค่าตอบแทนด้วยรางวัลที่เป็นเงินหรือการยกย่องเชิดชูสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูง	

จากรูปแบบทั้ง 3 จะเห็นว่า การบริหารจัดการภาครัฐของไทยได้ยึดหลัก รูปแบบการบริหารที่ยึดผลการปฏิบัติงาน รูปแบบดังกล่าวจำเป็นต้องมีการออกแบบงานเพื่อผลการปฏิบัติงานระบบสูง ดังนี้ (Buchanan, 1987 อ้างใน อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2550: 105)

1. การบริหารจะบ่งบอกชัดเจนถึงวิธีการทำงานใหม่และผลที่คาดหวัง

2. การบริหารกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานสำหรับความสำเร็จ

3. ส่งเสริมทักษะที่ประสมประสานพยายามไม่ให้มีเส้นแบ่งเขตงานและสนับสนุนการฝึกอบรมทักษะใหม่

4. สร้างทีมงานที่มีการบริหารจัดการกลุ่มตนเองโดยอิสระ

5. ผู้บริหารและหัวหน้าทีมทำหน้าที่แบบผู้สนับสนุนมากกว่าเผด็จการ

6. มีระบบสนับสนุน ช่วยทำให้ทีมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

7. มีระบบใหม่ๆ ที่ช่วยสนับสนุนการมีส่วนร่วมและการติดต่อสื่อสาร

8. การฝึกอบรมจัดขึ้นจากผลการศึกษาความจำเป็นระบบการจ่ายค่าตอบแทนถูกออกแบบโดยการมีส่วนร่วมของลูกจ้าง

9. การจ่ายค่าตอบแทนอาจจ่ายตามผลการปฏิบัติงานของทีมและตามทักษะรายบุคคล

แนวคิดของ Schuler และ Jackson (อ้างใน อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2550: 116-118) ว่าวิธีการปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อทำให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของการแข่งขัน กลยุทธ์การส่งเสริมคุณภาพ และกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนดังนี้

1. งานที่ทำต้องใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
2. งานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาทักษะที่สามารถนำไปใช้ในตำแหน่งอื่น
3. เส้นทางความสำเร็จในงานอาชีพที่ยาวไกล กระตุ้นให้มีการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย
4. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนความสำเร็จระยะยาวและความสำเร็จของกลุ่ม
5. มีคำอธิบายลักษณะงานที่ชัดเจนและแน่นอน
6. ปฏิบัติกับลูกจ้างโดยคำนึงถึงความเสมอภาค มีการตกลงเรื่องความมั่นคงในการจ้างงาน
7. ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการทำงานระดับสูง

8. มีการฝึกอบรมต่อเนื่องและครอบคลุม
9. ระมัดระวังในการออกแบบงาน และคำอธิบายลักษณะงานที่ชัดเจน
10. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดผลงานและปริมาณในระยะสั้น
11. เฝ้าติดตามดูแลการทำกิจกรรมของลูกจ้างอย่างใกล้ชิด

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มจากการคิดกลยุทธ์แล้วเลือกทางเลือกที่เหมาะสม และเป็นไปได้มากที่สุด โดยยึดหลักการพัฒนาสมรรถนะบุคคลที่จำเป็นของการแข่งขัน ยึดหลักการบริหารที่มีข้อผูกมัดร่วมกันสูง กลยุทธ์ที่สอดประสานแนวตั้ง หรือเชื่อมโยงกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเข้าด้วยกัน ดังนี้ (อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง 2550: 129-153)

ตารางที่ 2. 3 แสดงความเชื่อมโยงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกับกลยุทธ์ธุรกิจ หรือกลยุทธ์สอดประสานแนวตั้ง

กลยุทธ์องค์กรเพื่อการแข่งขัน	**กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล**		
การบรรลุข้อได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยนวัตกรรม	- สรรหาและรักษาคนที่มีคุณภาพสูงด้านนวัตกรรม	- พัฒนาสมรรถนะ กระตุ้นและเอื้อต่อการสร้างทักษะนวัตกรรม	- จัดเตรียมสิ่งจูงใจ รางวัลสำหรับผู้คิดค้นนวัตกรรมสำเร็จ
การบรรลุข้อได้เปรียบทางการแข่งขันคุณภาพ	- ใช้วิธีการที่คัดเลือกคนเพื่อให้ได้คนที่มีคุณภาพความสามารถสูง	- กระตุ้นและพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้	- เชื่อมโยงรางวัลกับผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง
การบรรลุข้อได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการเป็นผู้นำด้านต้นทุน	- พัฒนาโครงสร้างและขอบเขตของงาน สรรหาคนที่มีความสามารถเพิ่มคุณค่า	- จัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มผลผลิต เริ่มการฝึกอบรมทันท่วงทีตามความต้องการของธุรกิจ วัดผลการพัฒนาโดยดูจากค่าใช้จ่ายประสิทธิผล	- ทบทวนการให้รางวัลเพื่อให้ทุกคนเห็นคุณค่าเงิน

กลยุทธ์องค์กรเพื่อการแข่งขัน	กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล		
การบรรลุข้อได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการจ้างคนดีกว่าคู่แข่ง	- สรรหาและคัดเลือกโดยยึดผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นขององค์กร	- พัฒนากระบวนการเรียนรู้ขององค์กร กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง วางแผนพัฒนาตนเอง	- ให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินเชื่อมโยงกับสมรรถนะและทักษะ ค่าตอบแทนตามระดับการแข่งขัน

นอกจากนั้น การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลจะสอดประสานแนวตั้งแล้วยังต้องมีความสอดคล้องกันในแนวราบด้วย นั่นหมายถึงการสอดประสานระหว่างกลยุทธ์โดยรวมของการบริหารทรัพยากรบุคคลกับกลยุทธ์ของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่าง ๆ ดังนี้ (อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง 2550: 152-153)

ตารางที่ 2.4 แสดงความเชื่อมโยงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยรวมกับกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลการจัดหา การพัฒนา และการให้รางวัล หรือกลยุทธ์สอดประสานแนวนอน

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยรวม	กลยุทธ์กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล		
	การจัดหา	**การพัฒนา**	**การให้รางวัล**
การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	- สรรหาโดยยึดหลักสมรรถนะ มีศูนย์กลางการประเมิน	-พัฒนาโดยยึดสมรรถนะเป็นหลัก มีศูนย์กลางการพัฒนา	- จ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ
ขยายความสามารถด้านทักษะ	-ในการสรรหาให้ระบุทักษะที่ต้องการ	- วิเคราะห์ทักษะเน้นการฝึกอบรมตามความต้องการรับรองทักษะที่พัฒนา	- จ่ายค่าตอบแทนตามทักษะที่ใช้

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยรวม	กลยุทธ์กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล		
	การจัดหา	**การพัฒนา**	**การให้รางวัล**
จัดการพัฒนางานอาชีพและพัฒนาสมรรถนะ	- พัฒนากรอบการพัฒนาสมรรถนะ ระบุระดับสมรรถนะและความสามารถด้วยกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน	- ใช้การบริหารผลการปฏิบัติงานและแผนพัฒนาบุคลากรเป็นพื้นฐานสำหรับระบุและจัดการเรียนรู้, จัดกลุ่มเพื่อพัฒนางานอาชีพที่เป็นไปตามเส้นทางการพัฒนา,ระบุบันไดความสำเร็จในงานอาชีพด้วยคำแสดงสมรรถนะ	- พัฒนากลุ่มงานโครงสร้างงานด้วยคำแสดงสมรรถนะใช้ระบบจ่ายค่าตอบแทนตามการพัฒนางานอาชีพตามความก้าวหน้า
จ้างงาน	- พัฒนาสัญญาการจ้างงานโดยยึดหลักจิตวิทยา ยึดการกำหนดและพัฒนาทักษะที่ถ่ายโยงได้, กำหนดขอบข่ายสำหรับการขยายงาน	- ระบุความจำเป็นในการพัฒนาทักษะโดยดูจากแผนพัฒนาบุคลากร จัดทำโปรแกรมพัฒนาทักษะที่ถ่ายโอนได้	- พัฒนากลุ่มงานโครงสร้างงานประเภทเดียวกันที่บ่งบอกระดับสมรรถนะจัดเตรียมข้อมูลสำหรับการระบุความจำเป็นในการเรียนรู้ในการประเมินเพื่อรับรางวัล
เพิ่มข้อผูกมัด	- วิเคราะห์ลักษณะของพนักงานที่อุทิศตน ใช้วิธีการคัดเลือกที่ชาญฉลาด ระบุลักษณะและแนวโน้มที่จะยินยอมผูกมัดกับองค์กร	- จัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่จะช่วยเพิ่มความเข้าใจ การยอมรับค่านิยมหลักขององค์กรและกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม	- เสริมแรงพฤติกรรมที่เกิดจากค่านิยมโดยการให้รางวัล
เพิ่มแรงจูงใจ	- วิเคราะห์ลักษณะพนักงานที่มีแรงจูงใจสูงแล้วกำหนดโครงสร้างการสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือก	- ให้โอกาสการเรียนรู้ที่เสริมแรงพนักงานที่มีแรงจูงใจสูง	- ใช้กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นฐานสำหรับการให้รางวัลที่ไม่ใช่เงินกับผู้ที่มีโอกาสพัฒนาได้

บทบาทของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2548, 1-17) ได้อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิผลฝ่ายบุคคลต้องเปลี่ยนบทบาทเพื่อรองรับกับสิ่งที่ท้าทายขององค์กร ต้องเปลี่ยนโลกทัศน์จากการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นหน้าที่และกระบวนการไปเน้นที่บทบาทแทน เพราะ “คน” เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร ถ้านโยบาย กระบวนการ โครงการและกิจกรรมทางการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ได้เอื้อให้นำทรัพยากรบุคคลเหล่านั้นมาใช้ในฐานะที่เป็นทุน (human capital) อย่างเต็มที่ เนื่องจากฝ่ายบุคคลขององค์กรยังเน้นงานปฏิบัติ (operational focus) เช่น การสรรหา คัดเลือก พัฒนา รักษาและใช้ทรัพยากรบุคคลให้ทำงานได้สำเร็จลุล่วง นั่นคือการบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสิ่งที่ท้าทายในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ได้แล้ว องค์กรก็จะไม่ได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพราะเมื่อฝ่ายบุคคลเน้นบทบาทเช่นนี้จึงมักมีการแบ่งแยกหน้าที่การบุคคลออกเป็นงานที่เฉพาะเจาะจง บทบาทสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล 4 ประการได้แก่

1. การเป็นผู้ดูแลมนุษย์ในองค์กร (human capital steward) บทบาทของการเป็นผู้ดูแลทุนมนุษย์ในองค์กร คือการเก็บรวบรวมและสะสม การใช้ การรักษา การเสริม และการฟื้นฟูความรู้ ทักษะ และความสามารถในองค์การ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตในเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ โดยองค์กรจะต้องพัฒนาแหล่งสะสมความรู้จากพนักงานของตน ดังนั้นหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรบุคคลจะเน้นการนำคนที่มีความรู้เป็นเลิศและนักคิดเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร เพื่อพิจารณาการได้มาซึ่งทุนทางปัญญา การปรับกระบวนการบริหารองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการทำงานของทรัพยากรบุคคลที่เป็น knowledge worker การทำให้พนักงานมีความจงรักและมีความผูกพันต่อองค์กร การบริหารการไหลเวียนของทุนมนุษย์เพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะอย่างมสม่ำเสมอ การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการให้บริการด้านทรัพยากรบุคคล การกำหนดมาตรฐานเบื้องต้นสำหรับการจ้างที่ท้าทายและจูงใจ

2. การเป็นผู้อำนวยความรู้ (knowledge facilitator) คือการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร การแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงาน ระหว่างหน่วยงานตลอดทั่วทั้งองค์กร รวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กับองค์กรอื่น บทบาทสำคัญคือการพัฒนาและบริหารระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการจัดเก็บ รวบรวม เผยแพร่

3. การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ (relationship building) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กรจะทำให้เกิดการสร้างพันธมิตรและความร่วมมือทางธุรกิจ บทบาทของการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย โครงการหรือทางปฏิบัติที่จะช่วยให้พนักงานในองค์กรกระตือรือร้น ส่งเสริม และรักษาความสัมพันธ์ เช่น โดยการ หาเทคโนโลยีที่เหมาะสมที่สุดในการเชื่อมโยงพนักงานเข้าด้วยกันและฝึกอบรมพนักงานเหล่านี้ให้ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีนั้น ๆ มากที่สุด

4. การเป็นผู้เชี่ยวชาญในการทรัพยากรบุคคลให้ทันกับความต้องการ (rapid deployment specialist) คือการมีความพร้อมและมีความรวดเร็วในการจัดหาทรัพยากรบุคคล การจัดการและการใช้รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่หลากหลายเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ การเตรียมสร้างสมรรถนะบุคคลในสัดส่วนที่เหมาะสม การทบทวนโครงสร้างองค์กรเน้นเรื่องระบบข้อมูล มีแบบบรรยายลักษณะงาน

นอกจากนี้ Ulrich (1998 อ้างใน อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2550: 224-225) เชื่อว่าการที่การบริหารทรัพยากรบุคคลจะประสบความสำเร็จได้อย่างดี จะต้องมีลักษณะดังนี้

1. เป็นหุ้นส่วนกับผู้บริหารระดับอาวุโสและผู้บริหารตามสายงานในการปฏิบัติตามกลยุทธ์

2. เป็นผู้เชี่ยวชาญในการวางแผนงานและการปฏิบัติงานบริการอย่างมีประสิทธิผลเพื่อให้แน่ใจว่าค่าใช้จ่ายลดลงและยังคงระดับคุณภาพ

3. เป็นตัวแทนของพนักงานแจ้งความต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงรับรู้และเพื่อทำให้พนักงานมีความพยายามเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดข้อผูกมัดกับองค์กรและความสามารถที่จะทำให้เกิดผล

4. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จัดรูปแบบกระบวนการและวัฒนธรรมที่ช่วยพัฒนาสมรรถนะองค์กรสำหรับการเปลี่ยนแปลง

5. สื่อสารความสำคัญของประเด็นด้านจิตใจที่คำนึงถึงคนเป็นหลัก และอธิบายงานของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ

6. อธิบายสิ่งที่การบริหารทรัพยากรทำและรับผิดชอบตรงนั้น

7. ลงทุนในวิธีปฏิบัติใหม่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

Morton (1999 อ้างใน อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2550: 224-238) ได้สรุปบทบาท 4 ประการ ของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในฐานะหุ้นส่วนธุรกิจ คือ

1. ในฐานะนักกลยุทธ์ ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลต้องนำเสนอประเด็นการบริหารและพัฒนาคนในระยะยาวและการสร้างความสัมพันธ์ในการจ้างงาน โดยดูจากแผนธุรกิจขององค์กรและการมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนธุรกิจ ซึ่งสมารถทำสำเร็จได้โดยให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นเรื่องทรัพยากรบุคคลไว้ในกลยุทธ์ขององค์กร นักทรัพยากรบุคคลต้องชักจูงผู้บริหารระดับสูงให้พัฒนาแผนที่เกี่ยวกับการใช้คนขององค์กรตามสมรรถนะหลักให้ดีที่สุด โดยให้กลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลบูรณาการสอดประสานแนวตั้งสนับสนุนกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร และสอดประสานแนวราบเชื่อมโยงสนับสนุนซึ่งกันและกันในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

2. ในฐานะหุ้นส่วนธุรกิจ นักบริหารทรัพยากรบุคคลต้องร่วมรับผิดชอบกับผู้บริหารตามสายงานโดยบูรณาการกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลให้บรรลุจุดมุ่งหมายกลยุทธ์อื่น ๆ ระยะยาว นักทรัพยากรบุคคลต้องใส่ใจกับกลยุทธ์ธุรกิจทั้งในเรื่องโอกาสและอุปสรรคที่องค์กรเผชิญ การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง เพื่อประโยชน์ในเรื่องการใช้ทรัพยากรบุคคลเพื่อให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขัน

3. ในฐานะนักนวัตกรรม ต้องสร้างข้อเสนอแนะกระบวนการใหม่ ๆ ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบ (benchmarking) เพื่อระบุวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดและใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เหมาะสมสามารถใช้ประโยชน์และสามารถปฏิบัติได้จริงในสภาพการต่าง ๆ โดยไม่ทำให้ผู้เกี่ยวข้องต้องยุ่งยากและใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

4. บทบาทผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง นักทรัพยากรบุคคลต้องใส่ใจกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะเมื่อนำความคิดใหม่ ๆ ไปใช้จริง เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยการบูรณาการนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับกลยุทธ์และกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์

ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการคิด มองทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นทุน (capital) มิใช่เพียงแค่ปัจจัยการผลิตที่ไร้วิญญาณและเป็นต้นทุน (costs) การใส่ใจในคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน (quality of life) และการช่วยสร้างสมดุลให้กับชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวจึงเป็นแนวทางสำคัญอีกประการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นทุนขององค์กร เนื่องจาก แนวคิดหลักของการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์คือ ต้องการปรับปรุงคุณภาพองค์กรซึ่งขึ้นอยู่กับบุคลากรที่มีคุณภาพสูงทุกระดับ การรักษาพนักงานสำคัญต่อการเจริญเติบโตขององค์กร แรงจูงใจในการทำงานและการลดค่าใช้จ่ายต้องมีความสมดุลและส่งผลต่อกลยุทธ์การให้รางวัล การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถทำให้เกิดกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ และบทบาทของผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลจะเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา ทีมที่ปรึกษาภายในมากขึ้น รวมทั้งบทบาทของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในฐานะหุ้นส่วนกลยุทธ์และหุ้นส่วนธุรกิจมากกว่าเป็นสมาชิกของฝ่ายบริการทรัพยากรบุคคล

สมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคล

Morton (1999 อ้างใน อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง 233-234) ได้นำเสนอสมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรบุคคลไว้ 3 ด้าน ได้แก่

1. สมรรถนะเกี่ยวกับธุรกิจได้แก่ สมรรถนะกลยุทธ์ สมรรถนะการเงิน และสมรรถนะเทคโนโลยี

2. ความรู้เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคลได้แก่ การการจัดบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนา การประเมิน การให้รางวัล การออกแบบองค์กร การสื่อสาร

3. สมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง ทักษะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง รายละเอียดของสมรรถนะดังนี้

3.1 สมรรถนะกลยุทธ์ ได้แก่ การแสวงหาการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และมีส่วนช่วยในการพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจ การมีวิสัยทัศน์กลยุทธ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับวิธีที่การบริหารทรัพยากรบุคคลจะสนับสนุนความสำเร็จของกลยุทธ์ธุรกิจ เข้าใจปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจและการใช้กลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล และพัฒนาและใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่บูรณาการและสอดคล้อง

3.2. การตระหนักในวัฒนธรรมธุรกิจ ได้แก่ การเข้าใจสภาพแวดล้อมของธุรกิจและความกดดันในการแข่งขันที่ต้องเผชิญ เข้าใจกิจกรรมและกระบวนการของธุรกิจและผลกระทบที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เข้าใจวัฒนธรรมของธุรกิจที่ใช้พัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ดัดแปลงกลยุทธ์กาบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดประสานกับธุรกิจและความจำเป็นของวัฒนธรรม

3.3. ประสิทธิผลขององค์กร ได้แก่ การเข้าใจปัจจัยสำคัญที่ช่วยทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและปฏิบัติตาม ช่วยสนับสนุนโปรแกรมการวางแผนปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงและการบริหารการเปลี่ยนแปลง ช่วยพัฒนาทักษะที่มีคุณภาพระดับสูง สร้างข้อผูกมัดและความยืดหยุ่นในพนักงาน และเอื้ออำนวยการสร้างทีม

3.4. การให้คำปรึกษาภายใน ได้แก่ การวิเคราะห์และวินิจฉัยประเด็นเกี่ยวกับคนและเสนอแนะทางเลือกที่เป็นไปได้ ปรับรูปแบบการทำงานที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าภายในและปฏิบัติตนเป็นผู้เอื้ออำนวยที่กระตุ้นหรือเป็นผู้เชี่ยวชาญตามที่ลูกค้าต้องการ ใช้กระบวนการให้คำปรึกษาเพื่อช่วยแก้ปัญหาเรื่องคน สอนให้ลูกค้าจัดการกับปัญหาของตนเอง ถ่ายโยงทักษะ

3.5. ให้บริการ คือการคาดการณ์ความจำเป็นและให้บริการตามความจำเป็น เมื่อมีผู้ขอคำแนะนำและความช่วยเหลือต้องลงมือทำทันทีอย่างมีประสิทธิภาพ ให้อำนาจผู้บริหาร

ตามสายงานตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแต่คอยให้คำแนะนำตามความจำเป็น ให้บริการด้านต้นทุน- ประสิทธิผลในงานการบริหารทรัพยากรบุคคลแต่ละด้าน

3.6. คุณภาพ ได้แก่การช่วยพัฒนาวิธีการคุณภาพโดยรวมตลอดทั่วทั้งองค์กร ระบุความต้องการของลูกค้าภายในองค์กรสำหรับบริการการบริหารทรัพยากรบุคคลและตอบสนองความต้องการของพนักงาน แสดงความเอาใจใส่สำหรับคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและการปรับปรุงงานของตนอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมคุณภาพโดยรวมและปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง

3.7. พัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ได้แก่การพัฒนาความรู้และทักษะวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เปรียบเทียบวิธีการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีที่สุดและติดตามการพัฒนางานการบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่ ๆ ตลอดเวลา แสดงความเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมให้มีการตระหนักในงานของตนเอง

บทบาทผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีบทบาทหลักในกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยให้ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลอยู่ในฐานะของกรรมการที่สามารถแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถรวมเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กรได้ จะต้องเป็นผู้มีส่วนในการพัฒนาองค์กรและการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องแสดงบทบาทกลยุทธ์ในฐานะหุ้นส่วนธุรกิจดังนี้ (อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2550:236-238)

1. เป็นส่วนหนึ่งของผู้บริหารระดับสูง

2. มีส่วนร่วมในการวางแผนธุรกิจและบูรณาการแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลกับแผนธุรกิจ

3. มีอิทธิพลในเรื่องของการจัดการ บริการและจัดตำแหน่งบุคลากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์

4. มีความสามารถอย่างมืออาชีพในเทคนิคการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งการยอมรับนับถือและการมีส่วนช่วยเหลือ

5. มีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรในระดับสูง มีตำแหน่งที่จะสามารถพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร

6. สามารถจูงใจให้คนในองค์กรเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวแทนผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล

7. มีส่วนร่วมในการปรับวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร

8. ตระหนักในความจำเป็นของการพัฒนาวิสัยทัศน์งานการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มที่ ระบุพันธกิจ แสดงความเป็นผู้นำและให้แนวทางแก่สมาชิกเกี่ยวกับงาน ให้การสนับสนุนของงานการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่ผู้บริหารตามสายงาน

9. เป็นนักปฏิบัติที่รู้ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรบุคคล

10. เป็นผู้มีความสามารถทำตามสิ่งที่กำหนดได้สำเร็จ

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นเรื่องของการจัดการทรัพยากรให้เหมาะสมกับความต้องการด้านกลยุทธ์และด้านปฏิบัติการขององค์กร เป็นการทำให้แน่ใจว่าจะมีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างเต็มที่และกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลจะส่งผลดีต่อเมื่อนำไปปฏิบัติที่มีประสิทธิผล โดยกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการไว้ 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การสรรหา กลยุทธ์การบริหารผลการปฏิบัติงาน กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์การให้รางวัล และกลยุทธ์ลูกจ้างสัมพันธ์ รายละเอียดดังนี้ (อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2550:327)

1. กลยุทธ์การสรรหา (อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2550: 328-351) วัตถุประสงค์ของการสรรหาเพื่อที่จะได้มาซึ่งแรงงานที่พร้อมด้วยคุณสมบัติที่เหมาะสม ทั้งความรู้ ทักษะ และศักยภาพสำหรับ

การฝึกอบรมในอนาคต กระบวนการคัดเลือกสรรหาต้องตอบสนองความต้องการขององค์กรได้อย่างเหมาะสม โดยการ

1.1 บูรณาการกลยุทธ์ธุรกิจเข้ากับกลยุทธ์การสรรหาบุคคล ต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายขององค์กรและพยายามจัดสรรคนตามทักษะที่จำเป็นต่อการสนับสนุนกลยุทธ์ธุรกิจ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่ในการชี้ให้เพื่อนร่วมงานได้เห็นโอกาสและข้อจำกัดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ การสอดประสานกลยุทธ์การสรรหาเข้ากับกิจกรรมต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม รวมถึงการให้รางวัลกับคนเมื่อมีทักษะพิเศษเพิ่มขึ้น กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานและการจูงใจให้คนทักษะอย่างมีประสิทธิผลมากที่สุด โดยการจัดทำคุณสมบัติที่ต้องการเพื่อนำมากำหนดพฤติกรรมที่ต้องการเพื่อนำไปในกระบวนการคัดเลือกเพื่อพัฒนากลยุทธ์โดยรวม

1.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์การสรรหาบุคคล ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรบุคคลเพื่อประเมินความต้องการในอนาคต และตัดสินใจเกี่ยวกับจำนวนและประเภทของข้าราชการที่ต้องการ แผนการสรรหาบุคลากร ได้แก่ การเตรียมการค้นหาคนจากภายในองค์กรและหรือการหาโปรแกรมการฝึกอบรมที่จะช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ หรือการเตรียมแผนระยะยาวเพื่อให้แน่ใจว่ากระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคคลจะสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้, กลยุทธ์การธำรงรักษาบุคลากร คือ การเตรียมแผนการสำหรับการรักษาคนที่องค์กรจำเป็นต้องมี, กลยุทธ์สร้างความยืดหยุ่น คือ การวางแผนเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการใช้ทรัพยากรบุคคลเพื่อให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากคนได้มากที่สุด และปรับเปลี่ยนองค์กรตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

2. กลยุทธ์การบริหารผลการปฏิบัติงาน (อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2550: 352-364) การบริหารผลการปฏิบัติงานมีเป้าหมายในการทำให้องค์กรมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น บุคคลและทีมงานมีผลงานดีขึ้น มีทักษะความสามารถ ข้อผูกมัดและแรงจูงใจในองค์กรสูงขึ้น กลยุทธ์การบริหารผลการปฏิบัติงานอาจใช้วิธีการ Balance Scorecard แต่ผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่เกิดจากคนและทีมงานด้วยการวางแผน พัฒนาผลการปฏิบัติงานและพัฒนาบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายระยะยาว กลยุทธ์การบริหารผลการปฏิบัติงานจะเป็นการบูรณาการ 4 ด้าน ได้แก่ 1) บูรณาการแนวดิ่ง เป็นการเชื่อมโยงหรือทำให้วัตถุประสงค์ของธุรกิจ ทีมงาน และแต่ละบุคคลเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2) บูรณาการระดับสายงาน เป็นการเชื่อมโยงกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน ในระดับเดียวกันเข้ากับส่วนต่างๆ ขององค์กร 3) บูรณาการด้านทรัพยากรบุคคล เป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมด้านต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะการพัฒนาองค์กร การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการให้รางวัลเพื่อให้ได้วิธีการที่สอดคล้องกันในการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 4) บูรณาการความต้องการของแต่ละบุคคลให้ผสานกับความต้องการขององค์กรมากที่สุดเท่าที่จะเป็นได้

การบริหารผลการปฏิบัติงานควรต้องผสานเข้ากับวิธีการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กรและควรมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการอื่นที่สำคัญ เช่น กลยุทธ์ธุรกิจ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยวัตถุประสงค์ของการบริหารผลการปฏิบัติงานต้องประสานเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ขององค์กรกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานจนถึงระดับทีมงานและระดับบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีขั้นตอนต่างๆ เพื่อทำให้แน่ใจว่าเป้าหมายเหล่านี้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2550: 365-384) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และเตรียมความพร้อมสำหรับโอกาสของการเรียนรู้ การพัฒนาและการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานบุคคล ทีมงาน และการมองระยะยาวเกี่ยวกับการพัฒนาฐานทักษะและทุนทางปัญญาที่องค์กรจำเป็นต้องมีให้แก่ทรัพยากรบุคคลเพื่อที่จะช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ธุรกิจให้บรรลุผลสำเร็จ

เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ คือ การสร้างกรอบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีความสอดคล้องและครอบคลุม กระบวนการพัฒนาส่วนใหญ่มุ่งไปที่การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้และพัฒนา กิจกรรมการพัฒนาอาจรวมไปถึงโปรแกรมการฝึกอบรมแบบดั่งเดิมแต่มุ่งเน้นการพัฒนาทุนทางปัญญา การส่งเสริมองค์กรและการเรียนรู้ของทีมแลบุคคล มีการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลรวมถึงวิธีการวางแผนเพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเอง

4. กลยุทธ์การให้รางวัล (อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2550: 385-401) กลยุทธ์การให้รางวัลมีแนวคิดพื้นฐานว่ากระบวนการให้รางวัลต้องตอบสนองความต้องการของพนักงานและองค์กรได้อย่างสร้างสรรค์ กลยุทธ์การให้รางวัลสามารถช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ช่วยส่งเสริมและยืนยันกลยุทธ์ขององค์กร กลยุทธ์นี้ทำเพื่อผสานการให้รางวัลเข้ากับกลยุทธ์หลักสำหรับการเติบโต

และผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เพื่อสร้างรากฐานให้กับค่านิยมขององค์กร เพื่อบ่งชี้ว่าพฤติกรรมใดที่จะได้รับรางวัล ตัวอย่างกลยุทธ์การให้รางวัลได้แก่ อัตราการจ่ายค่าตบแทนที่แข่งขันในตลาดได้ เพื่อดึงดูด พัฒนา จูงใจ และธำรงรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ มีระดับการให้รางวัลที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับสิ่งที่บุคคล ทีมงาน และส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจโดยรวม

5. กลยุทธ์ลูกจ้างสัมพันธ์ (อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2550: 402-416) ลูกจ้างสัมพันธ์ประกอบด้วยการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์โดยทั่วไปของพนักงาน การสร้างข้อตกลงร่วมกันกับสหภาพแรงงานหรือผ่านทางนโยบาย การสื่อสารการมีส่วนร่วม กลยุทธ์ลูกจ้างสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับวิธีในการสร้างความสัมพันธ์ที่มั่นคงและมีความร่วมมือกันกับพนักงานเพื่อลดความขัดแย้งให้น้อยที่สุด สร้างความมุ่งมั่นของพนักงานด้วยการใช้กระบวนการที่พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม วิธีการในการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับลูกจ้างสัมพันธ์คือการผลักดันให้เกิดข้อผูกมัดร่วมกัน เพื่อให้พนักงานเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร การมุ่งเน้นประโยชน์ร่วมกัน โดยการสื่อสารทั่วทั้งองค์กรถึงผลประโยชน์ร่วมกัน ใช้รูปแบบการสื่อสารที่หลากหลาย อาจใช้เทคนิคให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม เช่น กลุ่มควบคุมคุณภาพ หรือกลุ่มเพื่อการปรับปรุง เป็นต้น

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ลักษณะที่สำคัญของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เรียนรู้จากบริษัทจากงานวิจัยของ Armstrong และ Long ปี1994 (อ้างใน อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง 2550: 205-207) คือ

1. การมีกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์องค์กรที่มีความหมายและมีเป้าหมายชัดเจน

2. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรส่วนมากมีการบูรณาการเต็มรูปแบบและเกิดจากทีมผลักดันของผู้บริหารระดับสูง

3. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรและคนขององค์กร

4. องค์กรส่วนใหญ่มีกระบวนการที่แยกออกจากกันไม่ได้ และทุกองค์กรมุ่งมั่นที่จะพัฒนาวัฒนธรรมในการทำงานตามคำมั่นสัญญา

5. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสัมพันธ์กับปัจจัยสำคัญความสำเร็จขององค์กร และผลกระทบของคนที่มีคุณภาพสูงและการให้คำสั่นสัญญาในการทำงาน เป็นสิ่งที่ถูกคาดหวังว่าจะเกิดขึ้นและประสบความสำเร็จ

ธารพรรษ สัตยารักษ์ (2548: 147-151) ได้ศึกษาและเรียบเรียงประสบการณ์จากนักบริหาร นักวิชาการด้านทรัพยากรบุคคลจากองค์กรชั้นนำของประเทศ สรุปเป็นปัจจัยหลัก 4 ประการ ที่ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ตอบสนองเป้าหมายขององค์กร ดังนี้

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด เป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จ ได้แก่ 1) การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังของผู้บริหารสูงสุด 2) ผู้บริหารสูงสุดต้องมีภาวะผู้นำ ให้ความสำคัญกับคนเป็นอันดับแรก เข้าใจว่าคนเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดในองค์กร ไม่ใช่ต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย เป็นผู้นำในการสื่อสารในคนในองค์กรทราบและตระหนักถึงค่านิยมร่วม นโยบายและเป้าหมายต่างๆ ขององค์กร 3) ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรและงาน 4) ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ทำหน้าที่เป็น coach ช่วยให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม และ 5) ผู้บริหารทุกระดับต้องบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร มีคุณธรรม จริยธรรม

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

3. ปัจจัยด้านระบบและกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคล คือการมีระบบและกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นมาตรฐาน ปัจจัยที่สามารถจัดการให้สำเร็จได้ง่ายขึ้น ได้แก่ 1) มีกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับค่านิยมร่วม พันธกิจ วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร 2) เป้าหมายของบุคลากรสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 3) ทุกกระบวนงานการหรืองานที่เกี่ยวข้องกับคนต้องมีประสิทธิภาพ 4) ให้คนในองค์กรทราบบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและยอมรับร่วมกันระหว่างหัวหน้าและผู้ปฏิบัติ 5) .ให้คนมีอำนาจเพียงพอควบคู่ไปกับความรับผิดชอบที่ได้รับ (authority and accountability) 6) มีนโยบายและคู่มือสำหรับพนักงาน (human resource manual) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกันทุกคน 7) พัฒนาขีดความสามารถ (competency) ของคนอย่างต่อเนื่องทั้งทักษะ ความรู้ ทัศนคติ ให้สอดคล้องกับงานและเป้าหมายของบุคลากร 8) กำหนดบทบาทให้ชัดเจนในการบริหารคนของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการหัวหน้างานต่าง ๆ (line managers) รวมทั้งให้ความรู้และพัฒนาหัวหน้างาน 9) จัดระบบโครงสร้างตำแหน่งงานที่จูงใจบุคลากรได้ มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (career path) ที่ชัดเจน 10) จัดระบบโครงสร้างเงินเดือน ค่าตอบแทน ผลประโยชน์ สวัสดิการและรางวัลทุกรูปแบบที่จูงใจและรักษาบุคลากรที่ดีไว้ได้ ค่าตอบแทนโดยยึดหลักการของความยุติธรรม 11) มีระบบการบริหารผลงาน (performance management) ที่ครบวงจร ตั้งแต่การวางแผน กำหนดเป้าหมายของงาน การติดตามผลอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาคนและองค์กร การวัดผลการทำงาน และการให้รางวัล 12) นำระบบสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดต้นทุน อำนวยความสะดวกให้กับบุคลากร ลดเวลางานธุรการของฝ่าบุคคล เพื่อไปใช้ในงานเชิงกลยุทธ์มากขึ้น และเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจของผู้บริหาร และ 13) จัดให้เกิดความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวของคน คนจะมีความสุขก็ต่อเมื่อประสบความสำเร็จทั้งเรื่องงาน ส่วนตัว ครอบครัว และมีสุขภาพที่ดี

4. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและการมีส่วนร่วมของบุคลากร เป็นปัจจัยที่จะเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรในระยะยาวและควรดำเนินการไปพร้อม ๆ กับปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ 1) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรโดยวิธีต่าง ๆ เช่นการให้อำนาจในขอบข่ายที่เหมาะสม การเปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงความคิดเห็น การยกย่องชมเชยหรือให้รางวัล การให้โบนัส 2) เปิดช่องทางการสื่อสารระหว่างบุคลากรและผู้บริหารทุกระดับ สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิด และมีระบบการสื่อสารที่มั่นใจว่าสารจากผู้บริหารสูงสุดไปถึงบุคลากรทุกระดับ และบุคลากรสามารถสื่อสารถึงผู้บริหารระดับสูงได้ 3) หมั่นสำรวจความคิดเห็นด้านต่าง ๆ

ของบุคลากร เช่น ระบบการทำงาน ภาระงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน สวัสดิการ สัมพันธภาพระหว่างคนในองค์กร และตอบสนองกับความคิดเห็นดังกล่าวตามความเหมาะสม 4) สร้างความไว้เนื้อเชื่อใจระหว่างผู้บริหารทุกและบุคลกรทุกระดับ 5) มุ่งที่เป้าหมายในงานของคน หลีกเลี่ยงการควบคุมวิธีการทำงานของคน แต่เปิดโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถและเรียนรู้จากข้อผิดพลาด 6) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้มากกว่าต่างคนต่างทำ

ผลลัพธ์จากปัจจัย เมื่อองค์กรสามารถบริหารปัจจัยทั้งสี่ด้านอย่างสมบูรณ์ ตัวชี้วัดสำคัญซึ่งบ่งชี้ได้ว่าการบริหารทรัพยากรขององค์กรประสบความสำเร็จได้แก่

1. บุคลากรมีขวัญ กำลังใจ และแสดงความจงรักภักดีต่อองค์กรสูงพิจารณาได้จากอัตราการเข้าออกที่ต่ำ (turnover rate)

2. บุคลากรมีคุณภาพสูง พิจารณาได้จากผลการพัฒนาของคนตาม competency ที่องค์กรกำหนดและจากอัตราการสรรหาบุคลากรจากภายนอกต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับการสรรหาภายใน (ไม่รวมตำแหน่งระดับเริ่มต้น)

3. องค์กรมีผลการดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนด

4. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง

จากแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ตรวจเอกสารดังกล่าวข้างต้นนำมาพิจารณาวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อนำมาพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามมิติกรอบการวิจัย 5 มิติ ได้แก่ 1. ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ 2. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล 3. ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล 4. ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ 5. คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.5 ประเด็นหลักที่ได้จากการวิเคราะห์แนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

มิติ	ปัจจัยหลัก	ประเด็นหลัก
ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	นโยบายและแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร	- ขับเคลื่อนโดยผู้บริหารระดับสูง - ให้ความสำคัญผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก การแข่งขัน - เป็นข้อผูกพันตามพันธกิจ ค่านิยม - บูรณาการกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกับกลยุทธ์องค์กร - แผน โครงการ กิจกรรม นโยบาย แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลระบุในกลยุทธ์องค์กร - คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล กลุ่ม
	วางแผน การบริหารทรัพยากรบุคคลเหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ	- กำหนดเป้าหมายมาตรฐานความสำเร็จ
	นโยบาย แผน มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรักษากลุ่มคนที่มีสมรรถนะสูง	- วางแผนและพัฒนาเส้นทางอาชีพสำหรับผู้มีศักยภาพ - การพัฒนาบันไดความสำเร็จในอาชีพ
ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	ถูกต้องทันเวลา	- กำหนดเป้าหมายมาตรฐานความสำเร็จ - วิทยากรด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล - ให้ความสำคัญกับการสื่อสาร การมีส่วนร่วม
	ฐานข้อมูล	- มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ
	ค่าใช้จ่าย	- ลงทุนพัฒนาคนอย่างคุ้มค่าเหมาะสม
	เทคโนโลยี	- เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน - กำหนดวิธีการเพื่อให้งานดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มิติ	ปัจจัยหลัก	ประเด็นหลัก
ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	การรักษาบุคลากรที่จำเป็น	- สามารถคัดสรร รักษาคนดีมีฝีมือ มีแรงจูงใจสูง รู้สึกผูกพัน - พัฒนาการบริหารให้เกิดความผูกพัน มีข้อผูกมัดร่วมกัน - ผู้บริหารต้องชัดเจนในการกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ - เน้นข้อผูกมัดตามพันธกิจ ค่านิยมองค์กร - กระบวนงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีประสิทธิภาพ - มีนโยบายและคู่มือ
	ความพึงพอใจ	- ออกแบบงานให้บุคลากรมีความพึงพอใจ - มีกระบวนการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน มีวัฒนธรรมองค์กร - ให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตลอดเวลา - รักษา พัฒนาบุคลากรทั้งร่างกายและจิตใจ
	การเรียนรู้และพัฒนา	- เรียนรู้ร่วมกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้ - พัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง - อบรมผสมผสาน ฝึกอบรมทักษะใหม่ๆ - พัฒนาบุคลากรทั้งร่างกายและจิตใจ - พัฒนาขีดความสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง (competency)
	ระบบบริหารผลงาน	- พัฒนาระบบงานให้เกิดผลการปฏิบัติงานระดับสูง - สร้างความมั่นใจว่าบุคลการมีคุณค่า ให้รางวัลตอบแทนในงาน - สามารถวัดผลการดำเนินงานเพื่อการแข่งขัน - ยึดผลการปฏิบัติงาน - ให้รางวัลตามศักยภาพ ผลการปฏิบัติงาน - วัดและประเมินในมิติของทีมและมิติรายบุคคล - ระบบค่าตอบแทนเที่ยงธรรม โปร่งใส เชื่อมโยงผลงาน - ให้รางวัลทั้งรูปแบบตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน - การประเมินผลสะท้อนความสำเร็จระยะยาว

มิติ	ปัจจัยหลัก	ประเด็นหลัก
ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ความโปร่งใส	- บริหาร โดยยึดหลักจริยธรรม ความเป็นมนุษย์ - การร้องทุกข์ - แผนการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง
	บทบาทหน่วยงานการเจ้าหน้าที่	- ทำหน้าที่เป็นตัวกลาง ตัวแทนของบุคลากรแจ้งความต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงรับรู้ - สื่อสารอธิบายงานที่รับผิดชอบ -ให้คำปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภายใน - เป็นหุ้นส่วนกับผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารสายงานหลัก - คิดเชิงกลยุทธ์ และเสนอแนะผู้บริหาร
	บทบาทผู้บริหาร	-มีความรับผิดชอบร่วมกันในความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล - ทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุน - ให้คำปรึกษา แก้ไขปัญหา
	บทบาทผู้บริหารสายงานหลัก	- มีความรับผิดชอบร่วมกันในความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล - ทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุน - กำหนดบทบาทชัดเจนในหารบริหารทรัพยากรบุคคล - ได้รับความรู้และการพัฒนา
คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	สภาพแวดล้อมบรรยากาศ	- สร้างบรรยากาศร่วมแรงร่วมใจ - คำนึงถึงคุณภาพชีวิตควบคู่ประสิทธิผลและสังคมโดยรวม - การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการระยะยาว - สร้างสภาพแวดล้อมเหมาะสมสำหรับงาน
	สวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวก	- ดูแล สวัสดิการ ความปลอดภัย ทั้งทางกายและจิตใจ
	สัมพันธภาพ	- สร้างบรรยากาศที่ช่วยสร้างสัมพันธภาพ ความรู้สึกกลมกลืน ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติ - ดำเนินและรักษาสัมพันธภาพทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

การบริหารจัดการของราชการไทย

การบริหารจัดการภาครัฐแต่เดิมมีการแบ่งโครงสร้างลักษณะการทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ ตามภารกิจ (functional) เน้นเรื่องความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านแต่เนื่องจากปัญหาบ้านเมืองมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นและมีองค์ประกอบหลายอย่างเข้ามาบังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในการแก้ปัญหาต้องใช้ความรู้และทักษะจากหลายสาขาวิชาร่วมกัน การทำงานไม่สามารถทำเพียงหน่วยงานเดียวได้ต้องมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน โดยใช้การบริหารแบบบูรณาการ คือการบริหารจัดการที่ดีของภาครัฐ ส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น โดยร่วมกันผลักดันให้ทุกส่วนราชการทีมีภารกิจที่เชื่อโยงเกี่ยวข้องกันปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จเพื่อประโยชน์สุขของประเทศชาติและถือประชาชนเป็นเป้าหมายที่สำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ม.ป.ป.ก.:1-4)

ปี พ.ศ.2546 ได้มีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้บัญญัติให้การบริหารราชการจะต้องมีเป้าหมายชัดเจนและมีผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ การทำงานในทุกระดับต้องมีการจัดทำแผนการทำงานที่สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ของภารกิจที่กระทำได้อย่างชัดเจน และกำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนราชการประจำปีให้มีความสอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดินซึ่งเป็นแผนแม่บทในการถ่ายทอดนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติทั้งในระดับกระทรวง ทบวง กรม หรือมิติพื้นที่ ดังนั้นแผนการบริหารราชการแผนดินจึงเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่ช่วยให้รัฐบาลสามารถบริหารประเทศเชิงรุกอย่างเป็นระบบ มีการมอบหมายเจ้าภาพ เกิดการบูรณาการ สามารถประสานแนวทางมาตรการ วิธีการทำงานเข้าด้วยกัน รวมทั้งเชื่อมโยงการวางแผนให้เข้ากับกระบวนการจัดสรรทรัพยากร การติดตามตรวจสอบและประเมินผล อันช่วยให้เกิดการขับเคลื่อนการทำงานของภาครัฐในทุกระดับและทุกมิติไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีแนวทางการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลแผนบริหารราชการแผ่นดิน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ การวัดผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานต่าง ๆ การติดตามและประเมินผลแผนการบริหารราชการแผ่นดินเป็นรายปี ระยะครึ่งแผน และระยะสิ้นสุดแผน รวมทั้งมีการตรวจสอบเชิงยุทธศาสตร์เมื่อสถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจและสังคมทั้งภายในและภายนอกประเทศส่งผลบางประการต่อการบริหารราชการแผ่นดิน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ม.ป.ป.ข.:2-21)

ในการวัดผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานต่าง ๆ ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีเพื่อกำหนดเกี่ยวกับผลผลิต กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ และทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อใช้ประกอบในการของบประมาณ และจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งครอบคลุมในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และผลผลิตตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี ด้านคุณภาพ ด้านประสิทธิภาพ และด้านการพัฒนาองค์การ ในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการเป็นการดำเนินการตามมาตรา 12 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ได้วางระบบการปฏิบัติราชการแนวใหม่ที่มีความสำคัญในการสร้างความรับผิดชอบของผู้บริหารงานเพื่อที่จะกำกับการปฏิบัติราชการให้ประสบความสำเร็จและเกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน นอกจากนี้เพื่อจูงใจในการปฏิบัติงานในกรณีที่ส่วนราชการใดดำเนินการให้บริการที่มีคุณภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เป็นที่พึงพอใจของประชาชน คณะรัฐมนตรีจะจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษเป็นบำเหน็จความชอบแก่ส่วนราชการเพื่อนำเงินไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราการ หรือจัดสรรเป็นรางวัลให้ข้าราชการในสังกัด (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ม.ป.ป.ข.:21-23)

คำรับรองการปฏิบัติราชการเป็นการแสดงความจำนงของส่วนราชการเกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติราชการและผลการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีตัวชี้วัด เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน ครอบคลุม 4 มิติ ได้แก่ ด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และด้านการพัฒนาองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ม.ป.ป.ค.:1-2) ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ.2550 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการไว้ 4 มิติ และในมิติที่4 มิติด้านการพัฒนาองค์กรมีตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 2 ตัวชี้วัดได้แก่ การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550: 1-3)

จากที่กล่าวมาเห็นได้ว่าการพัฒนาระบบราชการไทยในช่วง พ.ศ. 2546–2550 ได้กำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์โดยมีเป้าประสงค์ชัดเจนเพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น ปรับบทบาทภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม ยกขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล การปรับเปลี่ยนระบบทั้งระบบให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กับทุกภาคส่วน ทุกระบบย่อยในสังคม โดยให้ยึดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของ

ประเทศ เป็นสำคัญ ปรับเปลี่ยนระบบราชการจากองค์กรแบบเดิม (bureaucracy) มาเป็นการจัดการแบบบูรณาการ รวมทั้งมีตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 2 ตัว ได้แก่ การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้จึงได้นำตัวบ่งชี้ทั้งสองมาร่วมเป็นแนวคิดการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาครั้งนี้

การประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐไทย

หลักการและเหตุผล

การพัฒนาประเทศตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ทำให้ส่วนราชการจำเป็นต้องยึดเป็นแนวทางสำคัญในการบริหารราชการ มีการจัดทำคำรับรองการพัฒนาการปฏิบัติราชการและเข้าร่วมในระบบการประเมินผลเพื่อรับสิ่งจูงใจ โดยคำรับรองการปฏิบัติราชการและการประเมินผลจะเป็นไปตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 4 มิติ และตัวชี้วัดในแต่ละมิติที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้สอดคล้องกับความสำเร็จในการบริหารราชการแบบบูรณาการ สอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จึงได้นำการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource scorecard) มาใช้เพื่อให้ส่วนราชการมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเข้มแข็งและมีสมรรถนะสูง (high performing human resource) เพราะถือว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการบริหารราชการในฐานะหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (strategic partner) ทำให้ราชการบรรลุวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ., 2547:1-14)

การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ในราชการพลเรือนมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อช่วยให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐและตอบสนองความต้องการของประชาชน ดังนั้น การปรับบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการจึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับส่วนราชการในการบริหารคน

ของตนเอง ตามหลักปรัชญาการบริหารงานสมัยใหม่ที่ระบุว่า “ผู้บริหารสายงานหลัก คือผู้บริหารทรัพยากรบุคคลที่แท้จริง” ซึ่งพอสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่จะต้องเป็นระบบที่มีความคล่องตัวไม่ติดยึดกับกฎระเบียบเกินไป ต้องเป็นระบบที่เน้นความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งช่วยให้ส่วนราชการบริหารงานได้อย่างบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และในขณะเดียวกันต้องเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความโปร่งใสเป็นธรรม และทำให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติมีความพึงพอใจตลอดจนมีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรของส่วนราชการให้มีลักษณะดังกล่าวจำเป็นที่ทุกฝ่ายซึ่งเกี่ยวข้องต้องทบทวนบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน การบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนมี 3 ระดับ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน คือ ระดับการบริหารนโยบาย ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และระดับปฏิบัติการ โดยองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น สำนักงาน ก.พ.จะรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับนโยบาย โดยมีบทบาทในการกำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และติดตามประเมินผลเพื่อพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ขณะเดียวกันส่วนราชการก็จะเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ โดยจะต้องจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับกรอบมาตรฐานความสำเร็จ ตลอดจนบริหารจัดการงานปฏิบัติการและงานประจำด้วยการดำเนินการจัดทำและปฏิบัติตามแผนงาน โครงการ มาตรการ กิจกรรม และกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับสภาพและความจำเป็นของส่วนราชการและนำ human resource scorecard มาเป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการ ให้มีความประสานสอดคล้องกันเพื่อบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. 2548,54-55)

หลักการสำหรับพัฒนาระบบประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนไทยมีดังนี้ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. 2548, 57-58)

1. การบริหารทุนมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารราชการเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือจะต้องมีการบูรณาการเรื่องทุนมนุษย์ไว้ในทุกขั้นตอนของการกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และค่านิยมหลักขององค์กร รวมทั้งในขั้นตอนของการออกแบบและการนำนโยบายและแนวทางการดำเนินการไปปฏิบัติด้วย

2. ผู้ที่รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลได้รับการยอมรับให้เป็นส่วนหนึ่งของผู้บริหารระดับสูง เป็นการปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้ปฏิบัติงานด้านบุคคลจากการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิมเป็นการแสดงบทบาทเชิงกลยุทธ์มากขึ้น (strategic roles) เห็นได้จากการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงด้านทรัพยากรบุคคล (chief human resource officer)

3. เป้าหมายการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลด้วย human resource scorecard คือการสร้างความแข็งแกร่งให้กับผู้บริหาร หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล ห้ามารถใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุพันธกิจเป้าหมายขององค์กร ภาครัฐจึงให้อำนาจการตัดสินใจการบริหารทรัพยากรบุคคลและมีการกระจายอำนาจให้สายงานหลักรับผิดชอบในการใช้กำลังคนของตนมากขึ้น ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายการเจ้าหน้าที่อย่างเดียวอีกต่อไป แต่เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางตามสายงานหลักในส่วนราชการและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

4. เน้นการประเมินระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และเน้นมิติด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบบริหารราชการทรัพยากรบุคคลอันนำไปสู่การประเมินผลนโยบายและแนวทางการปฏิบัติทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลว่ามีความสอดคล้องสนับสนุนให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์มากน้อยเพียงใด

5. ให้ความสำคัญกับความพร้อมรับผิดทางการบริหารทรัพยากรบุคคล human resource accountability) โดยนโยบาย โครงการ และมาตรการต่าง ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องเป็นไปตามหลักของระบบคุณธรรมและมนุษยธรรม

6. ให้ความสำคัญต่อมิติเรื่องคุณภาพและความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (balancing quality of work life) มากขึ้นและมีแนวโน้มจะมีความสำคัญยิ่งขึ้น

7. การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมีความเชื่อมโยงกับระบบการบริหารผลงานและการให้รางวัลเป็นตัวเงิน รางวัลที่เป็นตัวเงินเป็นแรงจูงใจที่เห็นได้ชัดและได้อย่างได้ผล แต่หน่วยงานภาครัฐยังอาจมีปัญหาเนื่องจากส่วนราชการยังไม่สามารถสื่อสารให้ข้าราชการเข้าใจได้ว่า

ผลการดำเนินงานของบุคคลก่อให้เกิดองค์กรกำไรหรือขาดทุน รวมทั้งภาครัฐอาจยังมีปัญหาด้านภาระงบประมาณ

หลักการกำหนดกรอบแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล

ทรัพยากรบุคคลซึ่งถือว่าเป็นทรัพย์สินที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ ส่วนราชการจำเป็นต้องมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเข้มแข็งและมีสมรรถนะสูง ถือว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่แห่งคุณค่า (value chain) ในกระบวนการบริหารราชการ ในฐานะหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (strategic partner) เพื่อให้ราชการบรรลุวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ., 2547: 1-4) จึงได้กำหนดกรอบแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยยึด 4 หลักการ ได้แก่ หลักการบริหารทุนมนุษย์ หลักการกระจายอำนาจ หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบร่วม รายละเอียดดังนี้ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547: 6-14)

1. หลักการบริหารทุนมนุษย์ คือ การถือว่าทรัพยากรบุคคลอันเป็นทรัพย์สินขององค์กรมีสภาพเป็น ทุน (human capital) ที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่าให้กับองค์การ โดยคุณภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับความสำเร็จขององค์การความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลทำให้เพิ่มความสามารถขององค์การในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การบริหารทุนมนุษย์ คือเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ในภาครัฐ ซึ่งองค์การต้องลงทุนเพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลที่สมรรถนะสูงมาปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์และวัดผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุน

2. หลักการกระจายอำนาจ หมายถึง การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์มีการมอบ/กระจายการบริหารทรัพยากรบุคคลไปให้ผู้บริหารของสายงานหลัก (line managers) ส่วนผู้รับผิดชอบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลต้องเปลี่ยนบทบาทไปเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารองค์กรและผู้บริหารของสายงานหลัก ต้องร่วมกับหน่วยงาน การเจ้าหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดการบริหารทรัพยากรบุคคลตามรูปแบบ

ใหม่ จะมุ่งที่การตอบสนองการบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์การ และผู้บริหารในสายงานหลักจะมีบทบาทและความพร้อมรับผิดชอบต่อการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคลเชิงกลยุทธ์ไปให้หัวหน้าส่วนราชการ เพื่อให้สมารถดำเนินการบริหารให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย พันธกิจและผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่โยงกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์การ สามารถวัดผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและผลตอบแทนหรือความคุ้มค่าจากการใช้จ่ายงบประมาณด้านบุคคลได้

3. หลักคุณธรรม เพื่อให้การบริการทรัพยากรบุคคลสามารถสนับสนุนการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการและข้าราชการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องยึดหลักคุณธรรม โดยผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นต้องเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามหลักคุณธรรม ดังนี้

3.1 การสรรหาและแต่งตั้งในระบบเปิด มีการแข่งขันจากภายในหรือภายนอกระบบราชการ

3.2 การบรรจุแต่งตั้งโดยยึดสมรรถนะ ผลงาน และความประพฤติ

3.3 การจ้างงานตามผลงาน และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ ตามสนมรรถนะ ผลงาน และความประพฤติ มีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามศักยภาพ มีรายได้ที่เหมาะสมตามงาน อัตราตลาดและผลงาน ตลอดจนได้รับการปกป้องจากการใช้อำนาจโดยมิชอบของผู้บังคับบัญชา

3.4 ควรเป็นกลางทางการเมือง การให้บริการของรัฐโดยไม่เลือกปฏิบัติ

3.5 การตอบสนองความต้องการของประชาชน และนโยบายของรัฐบาล

ทั้งนี้ หัวหน้าส่วนราชการและผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เป็นไปตามหลักคุณธรรม โดยสำนักงาน ก.พ.จะเป็นผู้ติดตามประเมินผล

4. หลักความรับผิดชอบร่วม โดยการกระจายอำนาจให้เกิดการรับผิดชอบร่วมกันและการแบ่งปันประสบการณ์ระหว่างกัน ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสายงานหลัก และเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิผลภายใต้กรอบของกฎหมายในการดำเนินการตามหลักการดังกล่าวทำให้บทบาทของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ต้องปรับเปลี่ยนจากเดิมที่เน้นการให้บริการข้าราชการและการทำงานประจำ และงานเอกสารไม่เป็นการหากลยุทธ์ที่จะช่วยให้ส่วนราชการใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิผล เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป็นการเพิ่มคุณค่าให้องค์การไปสู่ความเป็นเลิศ การทำให้กำลังคนมีสมรรถนะทำงานได้เป็นอย่างดีและการใช้จ่ายงบประมาณอย่างคุ้มค่าวัดผลตอบแทนจากการลงทุนในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหน่วยงานการเจ้าหน้าที่, ผู้บริหารสายงานหลัก, หัวหน้าส่วนราชการ และ ก.พ. ต้องมีส่วนรับผิดชอบร่วมกันดังนี้

4.1 บทบาทของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ต้องปรับบทบาทจากเดิมที่เน้นการให้บริการข้าราชการและการทำงานประจำ และงานเอกสาร ไปเป็นการหากลยุทธ์ที่จะช่วยให้ส่วนราชการใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างประสิทธิผลเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือเป็นการเพิ่มคุณค่าให้องค์การไปสู่ความเป็นเลิศ การทำให้กำลังคนมีสมรรถนะการทำงานได้เป็นอย่างดี และการใช้จ่ายงบประมาณอย่างคุ้มค่า วัดผลได้ โดยต้องทำบทบาทใหม่ดังนี้

4.1.1 การให้คำปรึกษาให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนให้ผู้บริหารสายงานหลักตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล

4.1.2 สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายพันธกิจสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารหน่วยงานหลักว่าส่วนราชการจะมีทรัพยากรบุคคลในจำนวน และสมรรถนะที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

4.1.3 เป็นหุ่นส่วนของกลยุทธ์ (strategic partner) โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนงานการวางแผน หน่วยงานการเจ้าหน้าที่จึงต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับพันธกิจ และเป้าหมายทิศทางของส่วนราชการและเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารหน่วยงานหลัก เช่น การสรรหาการวางแผนอัตรากำลัง กำหนดค่าเป้าหมายและกลยุทธ์การบริหาร

ทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และสื่อสารเป้าหมายและกลยุทธ์นั้นให้ผู้บริหารสายงานหลักของงาน

4.1.4 มุ่งเน้นการสร้างคุณค่ามากกว่างานประจำ โดยเฉพาะความรับผิดชอบด้านกลยุทธ์ ปรับปรุงกระบวนงานการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ง่ายและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ข้าราชการและผู้บริหารหน่วยงานหลักรับผิดชอบและดำเนินการได้เองเป็นการรับผิดชอบข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนา การลา จัดเครือข่ายสารสนเทศทรัพยากรบุคคลให้แก่ผู้บริหารสายงานหลัก

4.2 บทบาทของผู้บริหารสายงานหลัก ผู้บริหารสายงานหลักหมายถึงผู้บริหารที่นอกเหนือจากผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลมีบทบาทที่สำคัญดังนี้

4.2.1 เพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับระบบคุณธรรมและกฎระเบียบด้านการบริหารงานบุคคล

4.2.2 สร้างความเข้าใจ และดำเนินการตัดสินใจด้านทรัพยากรบุคคล ว่ามีผลต่อการบรรลุพันธกิจขององค์การ

4.2.3 กระตุ้นข้าราชการให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

4.3 บทบาทของหัวหน้าส่วนราชการ

4.3.1 ตระหนักและสื่อสารว่าทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่มีคุณค่ามากที่สุด

4.3.2 ตระหนักถึงความเชื่อมโยงของผลการปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลกับความสำเร็จของส่วนราชการ

4.3.3 แสดงความมุ่งมั่นพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สร้างความรับผิดชอบร่วมระหว่างผู้บริหารสายงานหลักและหน่วยงานการเจ้าหน้าที่

4.3.4 พัฒนาผู้บริหารสายงานหลักให้มีความรู้และมีการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบของกฎหมาย และพัฒนาหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ให้ข้าใจบทบาทภารกิจและทิศทางของส่วนราชการ

4.3.5 ให้ความมั่นใจแก่ข้าราชการว่าจะได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม ตามหลักคุณธรรมและได้รับการดูแลให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี

4.3.6 พร้อมรับผิดชอบต่อการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากร

4.4 บทบาทของ ก.พ.

4.4.1 ส่งเสริมให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการเพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.4.2 ดูแลให้คำแนะนำ ติดตามประเมินผลเพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็นไปตามหลักคุณธรรม และหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

4.4.3 สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์

การประเมินสมรรถนะระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการมีวัตถุประสงค์ใน 3 ประเด็นได้แก่

1. พัฒนาระบบและสร้างกลไกการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนความคุ้มค่าและความพร้อมรับผิดในการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับส่วนราชการ อันเป็นช่องทางในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

2. เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับส่วนราชการ อันนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะของหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการให้สามารถปฏิบัติงานในฐานหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการของส่วนราชการได้

3. เพื่อสร้างกลไกความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทำหน้าที่เชิงนโยบายด้านการการบริหารกำลังคนในภาพรวม (human resource policy) และส่วนราชการที่รับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์และวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource strategy and operation)

องค์ประกอบของระบบ

สำนักงาน ก.พ. กำหนดองค์ประกอบของการประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการไว้ 4 ส่วน ได้แก่

1. มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ (standard for success) หมายถึง ผลการบริหารราชการด้านทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ

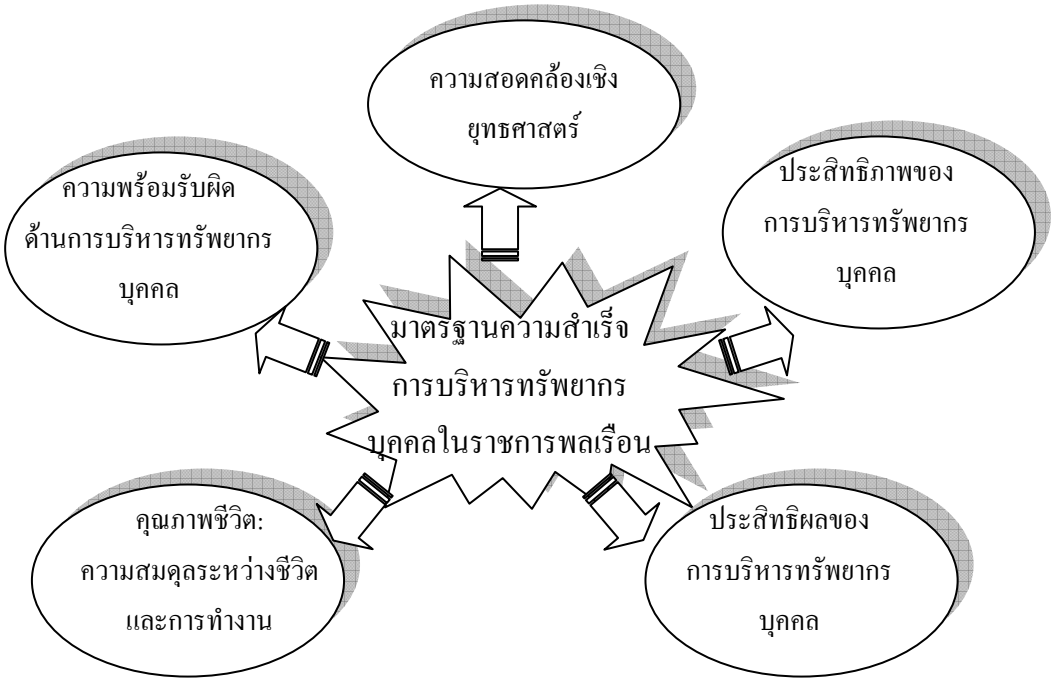
2. ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (critical success factors) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการและการดำเนินการต่าง ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งจะทำให้ส่วนราชการบรรลุมาตรฐานความสำเร็จ

3. มาตรวัดหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (measures and indicators) หมายถึง ปัจจัยหรือตัวที่บ่งชี้ว่าส่วนราชการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานความสำเร็จจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

4. ผลการดำเนินงาน (evidence, application and report) หมายถึงข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่าส่วนราชการได้ดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

องค์ประกอบการประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

สำนักงาน ก.พ.ได้ศึกษาวิเคราะห์แบบแผนการปฏิบัติที่ดี (best practices) เกี่ยวกับการประเมินผลระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ และแนวทางการประยุกต์ใช้ในราชการพลเรือนไทยจึงกำหนดองค์ประกอบการประเมินเป็น 4 ส่วนได้แก่ มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง ผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งบรรลุเป้าหมาสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการและการดำเนินการต่าง ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งจะทำให้ส่วนราชการบรรลุมาตรฐานความสำเร็จ มาตรวัดและตัวชี้วัดความสำเร็จ หมายถึง ปัจจัยหรือตัวที่บ่งชี้ว่าส่วนราชการมีความคืบหน้าในการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรฐานความสำเร็จจนบรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด และผลการดำเนินงาน หมายถึง ข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่าได้ดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ และปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการประกอบด้วย 5 มิติ ได้แก่ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และมิติคุณภาพชีวิต: ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ., 2547:13-17) ดังภาพ



ภาพที่ 2.4 มิติมาตรฐานความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของราชการไทย
ที่มา: สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2547: 17)

กรอบการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลข้าราชการพลเรือน

การประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลเป็นการประเมินระบบโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมด ซึ่งเน้นความเชื่อมโยงของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน (people) ยุทธศาสตร์การบริหาร (strategy) และผลการปฏิบัติงาน (performance) ขององค์การ ในการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลมีจุดประสงค์ คือ เพื่อให้ได้สารสนเทศแก่ผู้บริหารของส่วนราชการว่าส่วนราชการได้วางแผนและดำเนินการเกิดประสิทธิผลต่อการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์การข้าราชการได้รับการปฏิบัติหน้าที่เป็นธรรมตามผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์การ และการตัดสินใจด้านทรัพยากรบุคคลเป็นไปตามหลักคุณธรรม ซึ่งสารสนเทศนี้จะช่วยให้องค์การระบุจุดแข็งจุดอ่อนได้อย่าชัดเจนและหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขเพื่อปรับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปในทิศทางที่องค์การต้องการ และเพื่อให้ได้สารสนเทศเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวม

ของราชการพลเรือน (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2547 : 16-18)

การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน คือ การส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (standard for success) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จของส่วนราชการ ตามหลักคุณธรรมมีความรับผิดในการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับความสำเร็จของส่วนราชการ กรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน ได้แก่ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2547 : 19-27)

มิติที่ 1 มิติด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล
มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคล
มิติที่ 4 มิติด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
มิติที่ 5 มิติด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

มิติที่ 1 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ คือ การที่ส่วนราชการมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไปนี้

1.1 ส่วนราชการมีนโยบายแผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.2 ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพคือมีกำลังคนที่มีขนาดและสมรรถนะที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและในอนาคตมีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่าง

1.3 ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อดึงดูดให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานที่มี

ทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขัดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ

1.4 ส่วนราชการมีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับรวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ

มิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ มีลักษณะ ดังนี้

2.1 กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนรากชาร เป็นการสรรหาคิดเรื่องการบรรลุแต่งตั้งการพัฒนา มีความถูกต้องและทันเวลา

2.2 ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้องเที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ และการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริง

2.3 สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายมีความเหมาะสมและสะท้อนผลิตภาพของบุคลากรและความคุ้มค่า

2.4 มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลทางส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง แผนงานโครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

3.1 การรักษาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของส่วนราชการ

3.2 ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต่อนโยบาย แผนงานโครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

3.3 การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการส่งเสริมหมีการแข่งขันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจ และเป้าหมายของส่วนราชการ

3.4 การมีระบบการบริหารผลงานที่เน้นประสิทธิภาพประสิทธิผล และความคุ้มค่ามีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่าง

มิติที่ 4 ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้อง

4.1 รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและการดำเนินงานทางวินัยโดยยึดหลักความสามารถและผลงานหลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

4.2 มีความโปร่งใสในกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 5 ด้านคุณภาพชีวิต และความผาสุกระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากร คือ

5.1 ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ส่งเสริมการใช้ศักยภาพของข้าราชการอย่างเต็มที่

5.2 มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก เพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ

5.3 มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการและผู้ปฏิบัติราชการด้วยตนเอง

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 ด้าน ได้แก่

1. **ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์** ประกอบด้วยปัจจัยหลักดังนี้

- นโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการและจังหวัด
- มีการวางแผนและบริหารกำลังคน
- มีการบริหารกำลังคนกลุ่มที่มีทักษะและสมรรถนะสูง
- มีการสร้าง พัฒนา และสืบทอดของตำแหน่งบริหาร

2. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากร กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความถูกต้องและทันเวลา

- ระบบฐานข้อมูลถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย
- สัดส่วนค่าใช้จ่ายของกิจกรรมบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่าย เหมาะสมสะท้อนผลิตภาพ และคุ้มค่า
- นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้

3. ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล

- การรักษาข้าราชการที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย
- ความพึงพอใจของข้าราชการต่อนโยบาย มาตรการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา
- การมีระบบการบริหารผลงาน และมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ประสิทธิผล ซึ่งเชื่อมโยงกับผลตอบแทน

4. ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

- การรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและการดำเนินการทางวินัย บนหลักการของความสามารถ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักมนุษยธรรม

- ความโปร่งใสของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลและความพร้อมให้มีการตรวจสอบ

5. คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน

- ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและระบบงาน
- การจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมจากสวัสดิการที่กฎหมายกำหนด
- ความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน

การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนยังได้กำหนดกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ไว้ว่ามี 7 ขั้นตอนดังนี้ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2547 : 28-31) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เข้าใจความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ คือการรวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการ ผู้บริหารสำนัก/กองต่าง ๆ ที่รับผิดชอบเป้าหมายความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ประเด็นการท้าทายด้านการบริหารงานบุคคลที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ ปัญหาด้านบุคคล สภาพสรรถนะความสามารถ และวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการ รวมทั้งเครื่องมือในการบริหารจัดการ

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ส่วนต่างผลการปฏิบัติงานของการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ได้ข้อมูลชี้วัดส่วนต่างผลการปฏิบัติงาน (performance gap) ด้านการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน รวมทั้งข้อเสนอแนะของผู้บริหารหน่วยงานหลักต่อทรัพยากรบุคคล และระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดยุทธศาสตร์ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยผู้บริหารของหน่วยงานหลักและหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1-2 ตามลำดับความสำคัญและนำมากำหนดเป็นรายการข้อบังคับเชิงกลยุทธ์ (Strategic Imperative)

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล นำเอาข้อบังคับเชิงกลยุทธ์มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จภายใต้กรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้านที่สำนักงาน ก.พ.กำหนด ที่เชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลกับข้อบังคับเชิงกลยุทธ์แล้วจึงกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และแผนงานรองรับ

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พร้อมทั้งกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดแต่ละตัว โดยให้มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จแต่ละตัว

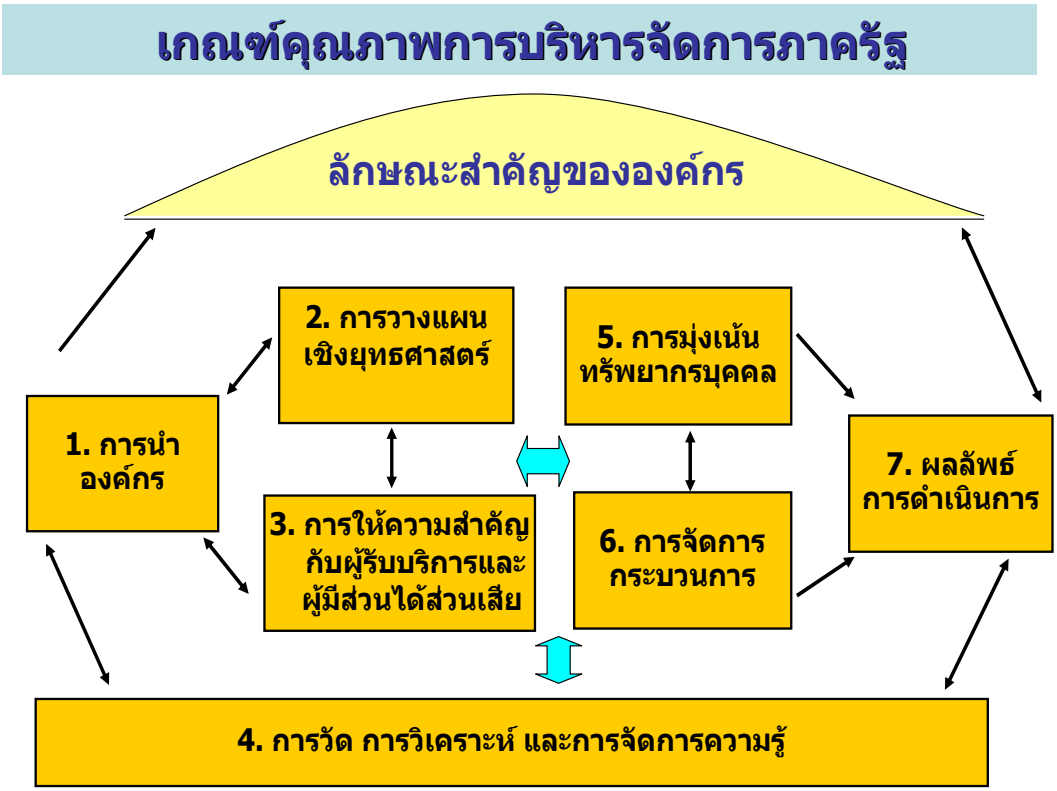
ขั้นตอนที่ 6 สำรวจข้อมูลทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้ได้รายการข้อมูลที่สามารถใช้ประเมินผลสำเร็จของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแต่ละตัว

ขั้นตอนที่ 7 ตั้งเป้าหมาย แผนงานรองรับ และเป้าหมายลดหลั่น สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแต่ละตัว ด้วยการกำหนดแผนงานรองรับ ผู้รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามตัวชี้วัด

หลังจากนั้นและต้องเสนอผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจยอมรับ และอนุมัติแผนเพื่อดำเนินการตามแผน แล้วจึงถ่ายทอดให้ทุกคนในองค์การเข้าใจ รวมทั้งต้องมีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ และประเมินความสำเร็จตามเป้าหมายเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและปรับยุทธศาสตร์ให้เหมาะกับทิศทางความต้องการของส่วนราชการต่อไป

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อยกระดับความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐมีเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นกรอบในการประเมินตนเอง ทั้งนี้เกณฑ์ดังกล่าวประกอบด้วยหมวด ต่าง ๆ 7 หมวด ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548: 3-12) ดังภาพ



ภาพที่ 2.5 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548: 12)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดังกล่าวนี้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเองของส่วนราชการและเป็นบรรทัดฐานการติดตามและการประเมินผลการบริหารจัดการของส่วนราชการ ทั้งนี้ แต่ละส่วนราชการสามารถนำเกณฑ์หมวดต่างๆ รวม 7 หมวดไปวางแผนปรับปรุงองค์กร ซึ่งมีการดำเนินการพัฒนาองค์กรในเรื่องต่างๆ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจะทำให้ส่วนราชการมีระดับการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน นอกจากจะได้ประโยชน์จากการตรวจประเมินตนเองแล้ว การพิจารณาทบทวนดำเนินการตามแนวทางนี้อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ จะส่งผลให้ส่วนราชการพมีการพัฒนาตนเอง และเมื่อมีความพร้อมในการบริหารจัดการที่เป็นเลิศแล้วก็สามารถสมัครเข้ารับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548: 3-12)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดให้เป็นตัวชี้วัดสำหรับส่วนราชการต่าง ๆ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 ทั้งนี้ประเทศไทยได้นำแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอเมริกัน ชื่อว่า malcolm baldrige national quality award (MBNQA) คือการที่มีกรอบการบริหารจัดการที่เป็นกรอบเดียวกัน และได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผลที่สุดสามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาด ทุกประเภท ทั้งภาคธุรกิจและภาครัฐ ผลของการส่งเสริมให้องค์กรต่าง ๆ มีการประเมินตนเองและปรับปรุงตามเกณฑ์กลายเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่และประเทศต่าง ๆ ทั้งโลกได้นำไปพัฒนาเป็นเกณฑ์คุณภาพของชาติ ทั้งประเทศไทย (thailand quality award – TQA) ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์เพิ่มผลผลิตแห่งชาติที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการ เพื่อให้องค์กรภาครัฐมีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายคือ ประโยชน์สุขของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ ทำให้ส่วนราชการมีกรอบการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (self – assessment) เพื่อเทียบเคียงมาตรฐานสากล และจะทำให้ผู้บริหารของส่วนราชการนั้น ๆ กำหนดวิธีและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้น สามารถส่งมอบผลผลิตและการบริการอย่างมีคุณค่าไปยังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548: 1 - 6)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบไปด้วย 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์กร และส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 7 หมวด ได้แก่การนำองค์กร, การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์, การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, การวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้, การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล, การจัดกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548 : 10 - 11)

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด 6 การจัดกระบวนงาน

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

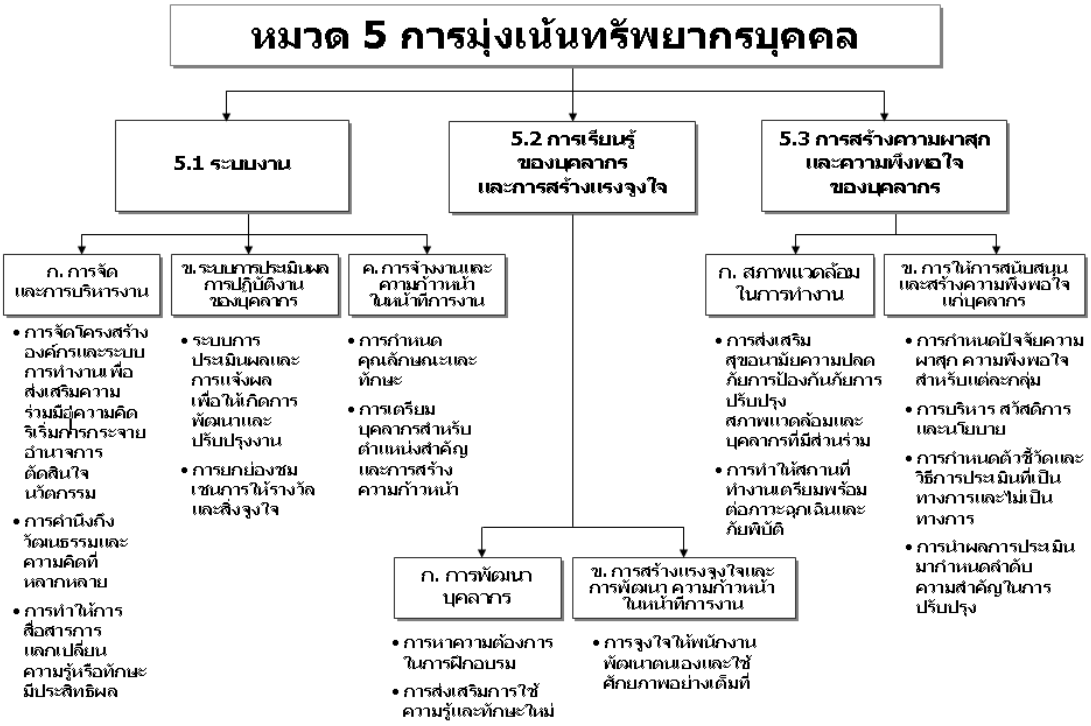
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นข้อคำถามมีลักษณะสำคัญกล่าวคือ เกณฑ์มุ่งผลสัมฤทธิ์ จะเป็นเกณฑ์ครอบคลุมทั้งกระบวนการ (แนวทางในการปฏิบัติงาน การถ่ายทอดเพื่อการนำไปปฏิบัติ การประเมินการปรับปรุง และการบูรณาการ) และผลลัพธ์ในมิติ 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กรจึงส่งผลให้ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มีความสมดุลกันในมิติต่าง ๆ มีความสมดุลระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีความสมดุลระหว่างเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว) นอกจากนั้น เกณฑ์ยังมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันภายในเกณฑ์เพื่อให้เกิดการบูรณาการ และสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันเกิดจากการเชื่อมโยงและใช้ตัวชี้วัดที่มาจากยุทธศาสตร์และกระบวนการ ซึ่งจะเชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินการโดยรวม และเชื่อมโยงระหว่างทำข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์

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

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้ง 7 หมวด เป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินองค์กรที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน แต่ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลโดยตรงคือ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ดังนี้

เกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

เกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นกรอบในการประเมินองค์กรตนเองถึงระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการ รวมทั้งการประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร อันจะนำไปสู่การดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550 : 75)



ภาพที่ 2.6 เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548: 79)

เกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ 3 ส่วน ได้แก่ ด้านระบบงาน. ด้านการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ และด้านการสร้างความผาสุก และความพึงพอใจแก่บุคลากร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านระบบงาน เป็นเกณฑ์ที่ครอบคลุมถึงการจัดและบริหารงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกำลังคน เอื้อให้บุคลากรและส่วนราชการมีผลการดำเนินการที่ดี

2. ด้านการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ เป็นตัวบ่งชี้ที่อธิบายเรื่องการพัฒนาบุคลากรที่ได้สนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมและส่งผลให้มีการปฏิบัติราชการที่เป็นเลิศ รวมทั้งการช่วยสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร

3. ด้านการสร้างความผาสุก และความพึงพอใจแก่บุคลากร เป็นตัวบ่งชี้ที่อธิบายเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน และบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

สภาพทั่วไปของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเป็นหน่วยงานหนึ่งในกระทรวงศึกษาธิการที่ประสบกับการเปลี่ยนแปลงหลังการปฏิรูปการศึกษามีการปรับเปลี่ยนระบบบริหารจัดการในหน่วยงานทั้งในส่วนกลางและในระดับสถานศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในฐานะที่สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเป็นองค์กรระดับชาติรับผิดชอบงานการศึกษาด้านวิชาชีพเพื่อแก้ปัญหาความซ้ำซ้อนของหน่วยงานภาครัฐ ความสิ้นเปลือง การขาดการประสานในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และการขาดเอกภาพในด้านนโยบายและเป้าหมายรวมของประเทศในการพัฒนาศักยภาพกำลังคนภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก อันได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และการแข่งขัน จึงจำเป็นต้องกำหนดแผนยุทธศาสตร์การอาชีวศึกษาเพื่อปฏิรูปการอาชีวศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2546)

ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีภารกิจเกี่ยวกับการจัดและส่งเสริมการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ โดยคำนึงถึงคุณภาพและความเป็นเลิศทางวิชาชีพ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546: 88-94)

1. จัดทำข้อเสนอแนวนโยบาย แผนพัฒนา มาตรฐานและหลักสูตรการอาชีวศึกษาทุกระดับ

2. ดำเนินการและประสานงานเกี่ยวกับมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ

3. กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการจัดงบประมาณและสนับสนุนทรัพยากร

4. พัฒนาครูและบุคลากรการอาชีวศึกษา

5. ส่งเสริมประสานงานการจัดการอาชีวศึกษาของรัฐและเอกชน รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์และรูปแบบความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นและสถานประกอบการ

6. ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการจัดการอาชีวศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน

7. จัดระบบ ส่งเสริม และประสานงานเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศและการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพ

8. ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการการอาชีวศึกษาและดำเนินการตามที่คณะกรรมการการอาชีวศึกษามอบหมาย

9. ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมาดกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ซึ่งตามกฎกระทรวงดังกล่าวกำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีการแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็น 7 สำนัก ได้แก่ 1) สำนักอำนวยการ 2) สำนักความร่วมมือ 3) สำนักติดตามและประเมินผลการอาชีวศึกษา 4) สำนักนโยบายและ

แผนการอาชีวศึกษา 5) สำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา 6) สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ และ 7) สำนักวิจัยและพัฒนาการอาชีวศึกษา นอกจากสำนักแล้วยังมีกลุ่มงานอีก 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และหน่วยตรวจสอบภายใน สำหรับสถานศึกษาในสังกัด มีจำนวน 404 แห่ง

วิสัยทัศน์และพันธกิจ

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ “สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเป็นองค์กรหลักในการจัดการอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพให้ประชาชนอย่างทั่วถึง ตลอดชีวิต มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และจัดการองค์ความรู้ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและอาชีพอิสระ สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ” และซึ่งมีพันธกิจดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2551)

1. ผลิตและพัฒนากำลังคนด้านวิชาชีพทุกระดับอย่างทั่วถึงและเสมอภาค
2. สร้างการบริหารและจัดการอาชีวศึกษาที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน
3. วิจัย สร้างนวัตกรรม พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อการประกอบวิชาชีพและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

อัตรากำลัง

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีบุคลากรทั้งสิ้น 22,535 คน เป็นบุคลากรในส่วนกลาง จำนวน 590 คน เป็นบุคลากรในส่วนภูมิภาค จำนวน 21,945 คน แยกเป็นข้าราชการครู จำนวน 17,442 คน นอกนั้นเป็นบุคลากรสนับสนุนการสอน และครูอัตราจ้าง 9,412 คน

จากสภาพสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าจุดอ่อนและข้อจำกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาอยู่ที่การขาดแคลนบุคลากร ครู-อาจารย์ขาดเอกภาพเชิงนโยบายและขาดการควบคุมมาตรฐาน ให้ความสำคัญการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ในระดับน้อย นอกจากนั้นสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษายังให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาระบบบุคลากร ดังจะเห็นได้จากการกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 4 ซึ่งในประเด็นจุดอ่อนข้อจำกัด และการให้ความสำคัญเรื่องพัฒนาระบบบุคลากรดังกล่าว เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลโดยตรง การจะดำเนินการในเรื่องดังกล่าวให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ได้

จำเป็นต้องอาศัยแนวคิดเรื่องตัวบ่งชี้เป็นเครื่องมือในการติดตาม ตรวจสอบระบบ เพื่อประโยชน์ในการวางนโยบายและแผนต่อไป ซึ่งการศึกษาวิจัยเพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการบริหารงานบุคคลจะเป็นประโยชน์ส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กรของสำหรับสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาโดยตรง

แผนยุทธศาสตร์การอาชีวศึกษา

ในการกำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษานี้ ได้มีการวิเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้องจากสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาวะการแข่งขันของโลก การให้ความสำคัญสิทธิ เสรีภาพและความเสมอภาคของประชาชนตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หลักการและความมุ่งหมายในการจัดการศึกษาที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 รวมทั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงควบคู่กับการยึดถือคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ตลอดจนการศึกษาสภาพการจัดอาชีวศึกษาในปัจจุบันทุกด้าน ที่มีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน ปัจจัยที่เอื้ออำนวย และข้อจำกัด ดังนี้

จุดแข็ง ได้แก่ เป็นหน่วยงานหลักในการผลิตกำลังคนด้านวิชาชีพ มีสถานศึกษากระจายอยู่ทั่วประเทศ มีหน่วยงานเฉพาะที่ทำหน้าที่พัฒนาบุคลการ ครู-อาจารย์ สื่อการสอนและเทคโนโลยีการศึกษา มีความร่วมมือกับภาคเอชน และมีการกระจายอำนาจสู่ภูมิภาคแก้ปัญหาทันท่วงทีส่วนเรื่อง

จุดอ่อน ได้แก่ มีการขยายตัวของสถานศึกษาอย่างรวดเร็ว และขาดแคลนบุคลกร ครู-อาจารย์

ปัจจัยเอื้ออำนวย ได้แก่ การที่กฎหมายส่งเสริมให้ประชาชนได้รับการศึกษาเพิ่มขึ้น กฎหมายกำหนดให้มีบทบาทชัดเจนในระดับประเทศและนานาชาติ ภาคเอกชนตระหนักและตื่นตัวในการมีส่วนร่วมการผลิตกำลังคน และการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ข้อจำกัด ได้แก่ ขาดเอกภาพเชิงนโยบายและขาดการควบคุมมาตรฐาน ความร่วมมือระหว่างภาครัฐ-เอกชนยังไม่เป็นระบบ และการให้ความสำคัญการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้น้อย

จากประเด็นดังกล่าวได้นำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาอาชีวศึกษา 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบการอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมและทคโนโลยี มุ่งให้ผู้เรียนมีคุณภาพ เชี่ยวชาญในทักษะอาชีพและทักษะชีวิต มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการบริหารจัดการอาชีวศึกษาให้เกิดเอกภาพ มีการผนึกกำลังจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เน้นการกระจายอำนาจ คล่องตัว เกิดประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรให้มีรูปแบบการระดมทรัพยการเพื่อใช้ในการจัดการอาชีวศึกษาที่หลากหลายและยืดหยุ่น และเกิดเป็นระบบการจัดสรรทรัพยากรที่เป็นระบบและมีคุณภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบบุคลกรการอาชีวศึกษาทุกระดับ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาวิธีการเรียนรู้ให้การอาชีวศึกษามห้มีความยืดหยุ่น มีรูปแบบที่หลากหลาย สอดคล้องกับวิถีชีวิต สังคม วัฒนธรรม ความเป็นอยู่ของแต่ละชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 เติมปัญญาสังคม ส่งเสริม พัฒนา ต่อยอดนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านอาชีพให้แก่ชุมชน ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ขยายโอกาส เสมอภาค

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการและบุคลากรอาชีวศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาให้ความสำคัญมากเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล ถือว่าทรัพยากรบุคคลเป็นหัวใจของความสำเร็จของงาน จึงมีความจำเป็นต้องทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการและบุคลากรอาชีวศึกษา (ปีงบประมาณ 2548-2551)ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ โดยเน้นบทบาทในการทำงานตามยุทธศาสตร์เชิงรุก โดยมีการปรับรื้อระเบียบ แนวทางการปฏิบัติราชการ นำเทคโนโลยีอุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีความเหมาะสมมาใช้ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น รายละเอียดดังนี้ (สำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร. 2548 : ก1-2)

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้จัดทำแผนยุทธสาสตร์การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรอาชีวศึกษาโดยการประชุมร่วมกันจากผู้แทนผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อวิเคราะห์สภาพองค์การ กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ กิจกรรม ดำเนินการกำหนดสมรรถนะข้าราชการ 3 กลุ่ม ได้แก่ ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการพลเรือนส่วนกลางและศึกษานิเทศก์ เพื่อพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงานตามสาขาวิชาชีพ หน้าที่ตามยุทธศาสตร์อย่างมีคุณภาพ ให้มีระบบการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีมาตรฐาน ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาครูและบุคลากรทางอาชีวศึกษาคำนึงถึงความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ คือ ยุทธศาสตร์กระทรวง ยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และยึดแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ การบริหารคุณภาพ การปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูประบบราชการ แผนบริหารราชการแผ่นดิน กลไกที่สำคัญคือ การให้ อนุกรรมการข้าราชการพลเรือนสามัญ. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเป็นกลไกกำหนดนโยบาย และกำกับติดตามการพัฒนาบุคลากร และมอบให้มีรองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาและสำนักที่เกี่ยวข้องจัดทำงบประมาณและเป็นศูนย์ประสานงาน ดำเนินการ ติดตาม การพัฒนาข้าราชการ โดยให้ประธานอาชีวศึกษาจังหวัด ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นเครือข่ายการพัฒนาและผลักดันการพัฒนาบุคลากรในระดับจังหวัดและสถานศึกษา (สำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร. 2548 : ก1-ก3)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัญหาของการบริหารงานบุคคล ดังนี้

วัลภา ลิ่มสกุล (2537) ได้ศึกษา การบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ เพื่อศึกษาสภาพและ ปัญหาการบริหารงานบุคคลในด้านการให้ได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน ผลการวิจัยพบว่า มีการวางแผนกำลังคน โดยภาควิชาสถาบันเป็นผู้จัดทำแผนกำลังคน การสรรหาบุคคล ทำการประกาศรับสมัคร การคัดเลือกบุคคลคำนึงถึงคุณวุฒิ ความสามารถ และประสบการณ์ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ

เพื่อพิจารณาคัดเลือกบุคคล แต่ยังมีระบบอุปถัมภ์ในการคัด เลือก วิธีการคัดเลือกโดยใช้การสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์ เพื่อนร่วมงานและหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้แนะนำการปฏิบัติ งานและรายละเอียดแก่บุคลากรใหม่ มีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานในช่วงทดลองปฏิบัติราชการ การพัฒนาบุคลากร มีการวิเคราะห์ความจำเป็นและจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร เช่น การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การสัมมนา การวิจัย การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ มีการจูงใจ ให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมโดยประชาสัมพันธ์เชิญชวน และสนับสนุนด้านงบประมาณ

ปัญหาการบริหารงานบุคคลของสถาบัน อัตรากำลังไม่เพียงพอ การคัดเลือก บุคลากรยังมีระบบอุปถัมภ์ งบประมาณไม่เพียงพอ บุคลากรที่ได้มามักไม่ค่อยมีคุณภาพ การพัฒนาบุคลากรแต่ละสายงานได้รับ การพัฒนาไม่เท่าเทียมกัน งบประมาณไม่เพียงพอ การพิจารณา บุคลากรเพื่อรับการพัฒนายังมีระบบอุปถัมภ์ ไม่มีหลักเกณฑ์ ที่ชัดเจนในการพิจารณาเรื่องการพัฒนาบุคลากร การบำรุง รักษาบุคลากร จัดสวัสดิการไม่ทั่วถึง งบประมาณไม่เพียงพอ การจัดสวัสดิการแต่ละสายงานไม่เท่าเทียมกัน การขอรับสวัสดิการมักจะไม่ได้รับการช่วยเหลือ

แดงรัตน์ชัย คงสม (2539) ศึกษาทิศทางใหม่ของการบริหารงานบุคคลในระบบราชการไทย ผลการวิจัยพบว่า การเมืองกับการบริหารงานบุคคลมีส่วนเกี่ยวข้องกัน นโยบาย ทิศทางใหม่ของการบริหารงานบุคคลในระบบ ราชการไทยมีประโยชน์ต่อรัฐบาล ข้าราชการ และสังคม การก่อกำเนิด และการนำไปปฏิบัติตามนโยบายทิศทาง ใหม่ของการบริหารงานบุคคลในระบบราชการไทยเกิดจากความ ต้องการของคนบางกลุ่ม จึงได้รับการสนับสนุนเพียงบางส่วน เท่านั้น ปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ระหว่างประเทศ ตลอดจนทิศทางใหม่ของการบริหารงานบุคคล ในต่างประเทศเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันการกำหนดนโยบาย ตามทิศทางใหม่ของการบริหารงานบุคคลในระบบราชการไทย

ศิริรัตน์ วรรณสิทธิ์ (2539) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นต่อ พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม ในเขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมด้านการ วางแผนอัตรากำลังคน ด้านการคัดเลือกบุคคล ด้านการพัฒนาบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคล และด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน อยู่ใน ระดับปานกลาง

ทั้งสิ้น ซึ่งจัดเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมาก ไปน้อย ดังนี้ ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการคัดเลือก บุคคล ด้านการพัฒนาบุคคล ด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน ด้านการ บำรุงรักษาบุคคล

ประนมยงค์ เรียมแสน (2544) ได้ศึกษาความพร้อมและความคาดหวังต่อการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลตามพระราชบัญญัติการ ศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครพนม ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนมีความพร้อมต่อการกระจายอำนาจการบริหารบุคคลทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านพฤติกรรมผู้นำ ด้านพฤติกรรมการปฏิบัติงานของครู ด้านบรรยากาศองค์การในโรงเรียน และด้านความสัมพันธ์กับชุมชนทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มาก โดยด้าน พฤติกรรมผู้นำมีความพร้อมมากกว่าทุกด้าน ผู้ให้ข้อมูลมีความคาดหวังต่อการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลดังนี้

1. ลักษณะและรูปแบบการกระจายอำนาจ ควรเป็นการบริหาร โดยการมีส่วนร่วมของ ชุมชนในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจในการบริหารงานบุคคลตามความเหมาะสมโดยการประสานเชื่อมโยงและแบ่งอำนาจหน้าที่กับสำนักงานการศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งมีผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บริหารภายใต้การมีส่วนร่วม ของคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา

2. ปัญหาอุปสรรคที่คาดว่าอาจจะเกิดขึ้น คือ ความไม่ชัดเจนในนโยบายและ แนวทางปฏิบัติ บุคลากรที่เกี่ยวข้องขาดความรู้ความเข้าในและยังไม่พร้อมทำให้การ กระจายอำนาจไม่เต็มรูปแบบและด้อยประสิทธิภาพ

3. ผลดีที่คาดว่าจะได้รับจากการกระจายอำนาจ คือ มีความคล่องตัว รวดเร็ว ในการตัดสินสั่งการทำให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพและยกระดับคุณภาพการ ศึกษา ส่วนข้อเสียที่อาจจะเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการกระจายอำนาจ คือ อาจทำให้ ผู้บริหารใช้อำนาจในทางที่ผิดและแสวงหา ผลประโยชน์

4. แนวทางการเตรียมความพร้อมและการป้องกันปัญหาอุปสรรค คือ กำหนด นโยบายและแนวทางปฏิบัติให้ชัดเจน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้อง พัฒนาบุคลากรและจัดทำโครงการนำร่องการกระจายอำนาจเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนา

จันทนา แก้วพิบูลย์ (2544) ศึกษาปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาบุคลากรได้ดีที่สุดคือ การให้ทุนการศึกษาต่อทั้งภายในและต่างประเทศ สนับสนุนให้มีการวิจัยหรือสร้างสิ่งประดิษฐ์ สนับสนุนให้สร้างระบบฐานข้อมูล รูปแบบในการพัฒนาบุคลากร คือการศึกษาต่อ ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ มีการประเมินผลงานอย่างยุติธรรม การกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณอย่างชัดเจนในการพัฒนาบุคลากร แผนพัฒนาบุคลากรควรทำตามความต้องการของบุคลากร เปิดโอกาสให้หัวหน้างานระดับต้นหรือตัวแทนหน่วยงานมีส่วนร่วมในการวางแผน ควรจัดทำระบบข้อมูลและสร้างระบบเครือข่ายข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอก

โสภิต เครืออยู่ (2545) ได้ศึกษาปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์พบว่าปัญหาที่สำคัญ คือ เรื่องความสนใจของผู้บริหารในการนำแผนกำลังคนไปใช้ การสรรหาที่ไม่ยุติธรรมทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ

เบญจวรรณ ทองขาว (2546) ได้ศึกษาสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรปรับปรุงการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของบุคลากร กำหนดวิธีการสรรหาและคัดเลือกให้ชัดเจน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรควรส่งเสริมการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคี สร้างขวัญกำลังใจ ควรจัดอบรมดูงานทั้งในและนอกสถานที่ในเชิงปฏิบัติการใช้งานได้จริงมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้โอนย้ายไปในหน่วยงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

อรรถวัฒน์ วรรณพรม (2546) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างคุณภาพทรัพยากรบุคคลในการทำงานมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านผลตอบแทน รองลงมาคือปัจจัยด้านสวัสดิการ ปัจจัยด้านสภาพและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ การเอาใจใส่ดูแลของนายจ้าง ความมั่นคงในการทำงาน

ศรีวิรุฬห์ ศรีสุข (2546) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรสามารถสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร การสนับสนุนงบประมาณอย่างเพียงพอ ภาวะผู้นำและความกลมเกลียวของทีมงาน และการสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองในทีมงาน

ปทุมวดี กมลาศสกุล (2546) ศึกษาหน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พบว่าความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรขึ้นกับความพร้อมเพรียงความร่วมมือของบุคลากร วิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นของผู้บริหาร มีการสนับสนุนการนำเทคโนโลยี

ที่เหมาะสมมาใช้ในหน่วยงาน และส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลการกรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

รวีวรรณ บัณฑิตธรรมกุล (2546) ศึกษาวิธีการบริหารจัดการที่ดีในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอกชน พบว่ามีระบบการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานทุกระดับอย่างมีแบบแผน มีเป้าหมาย มีการรายงานและติดตามผล และมีวิธีการจูงใจอย่างเป็นระบบ การสร้างระบบสื่อสารที่ดีทั่วทั้งองค์กรและการสนับสนุนจากผู้บริหาร ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ตามความถนัดและความพึงพอใจของพนักงาน กิจกรรมเหล่านี้ก่อให้เกิดการปรับปรุงระบบการบริหารโดยรวม นอกจากนี้การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในกิจกรรมการปรับปรุงคุณภาพต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ประจวบ ปรีดีกุล (2547) ได้ศึกษาแนวคิด นโยบาย และวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ข้อเสนอแนะว่า การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรควรทดสอบทั้งการสัมภาษณ์ ข้อเขียน และการปฏิบัติจริงเพื่อป้องกันระบบอุปถัมภ์ ควรมีการอบรมหลักสูตรที่น่าสนใจและแจ้งให้ทราบล่วงหน้า ผู้บังคับบัญชาควรกระตุ้นให้พนักงานเห็นความสำคัญของการฝึกอบรม ควรมีการสำรวจและปรับปรุงค่าจ้างและสวัสดิการ ควรจัดกิจกรรมส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์การมีส่วนร่วมและการส่งเสริมสุขภาพ การสื่อสารควรพิจารณาความเหมาะสมของประเภทการสื่อสารว่าควรใช้การสื่อสารด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษร ผู้บริหารควรได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปิยฉัตร ฤกษ์เย็น (2547) ได้ศึกษาการใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ พบว่าระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมีบทบาทในการส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกกระบวนการตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา การจูงใจและการรักษาบุคลากร โดยเฉพาะให้ความรวดเร็ว ความถูกต้อง แม่นยำของข้อมูลบุคลากรในการปฏิบัติงาน ปัญหาในการนำระบบไปใช้คือ ข้อจำกัดของตัวระบบที่มีความยากต่อการใช้อันเนื่องมาจากข้อจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน ควรมุ่งสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้ระบบแก่ผู้ปฏิบัติงานก่อนโดยการฝึกอบรมก่อนที่จะนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้

สุทธิพรรณ ฉันทปฏิมา (2547) ศึกษาบริษัทที่ได้รับรางวัล best performance award และได้รับการรับรองคุณภาพ ISO พบว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญยิ่งและท้าทาย

ความสามารถของผู้บริหาร ปัจจัยที่สำคัญ คือ การสร้างปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร การสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมและระบบการจัดการบริหารงาน รวมทั้งความร่วมมือของพนักงานในกิจกรรมของบริษัทอย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยที่ทำให้รักษาไว้ซึ่งคุณค่า และภารกิจของบริษัทตามที่กำหนดไว้

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

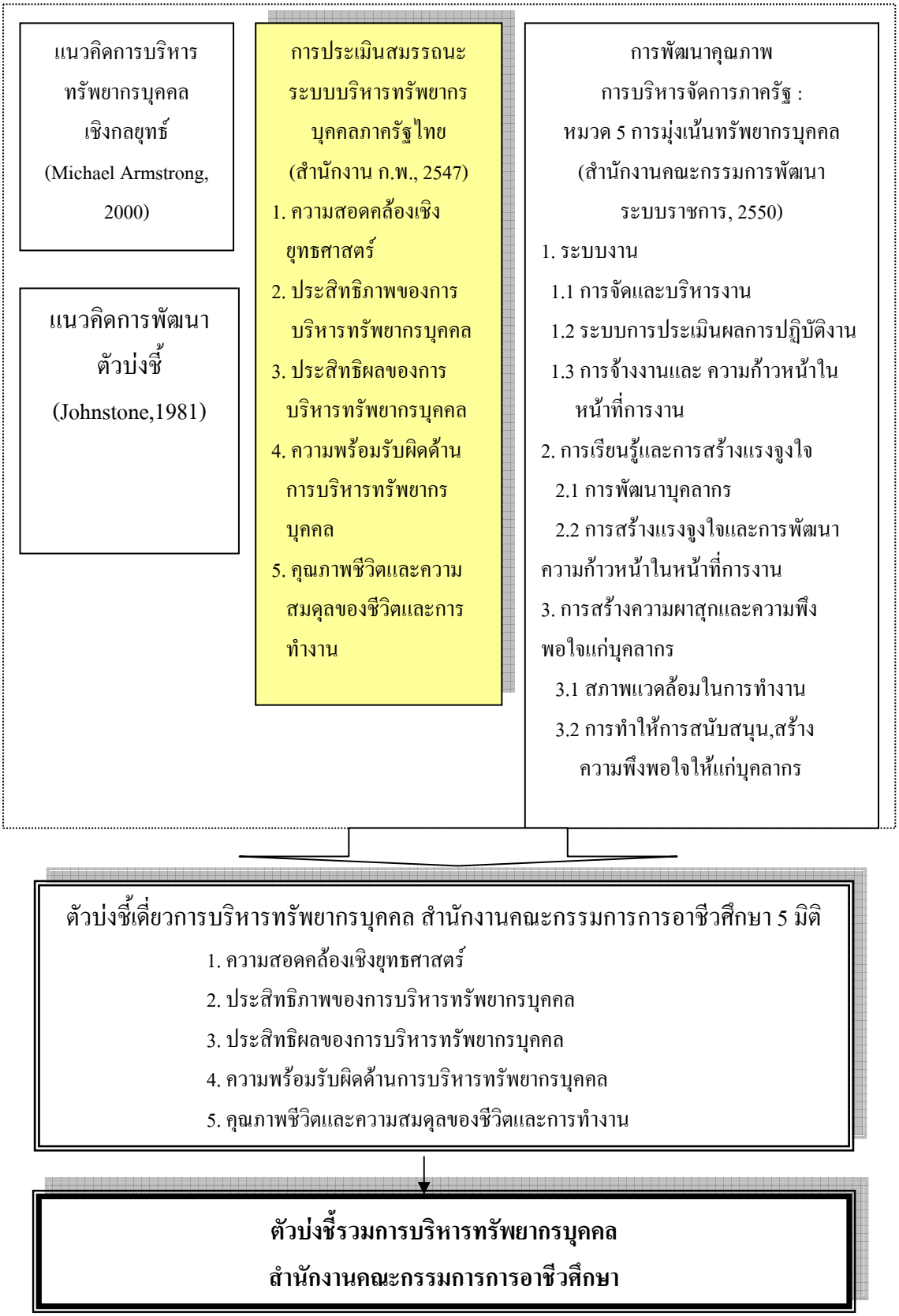
ชาญพล นิลประภาพร (2546) ได้ศึกษาความสามารถที่จำเป็นของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล พบว่า ความสามารถที่สำคัญที่สุดของระดับผู้บังคับบัญชาคือภาวะผู้นำ ปัจจัยที่เอื้อต่อการนำแนวคิดเรื่องความสามารถไปใช้คือ การตื่นตัวตามกระแสเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคคือ ระบบอาวุโสและทัศนคติ การศึกษาดังกล่าวให้ข้อเสนอแนะว่า ฝ่ายพัฒนาบุคคลควรมีการจัดทำแฟ้มความรู้ หรือคลังทักษะเพื่อรวบรวมความสามารถที่พนักงานมีอยู่ ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้วางแผนอาชีพตนเองโดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นที่ปรึกษา นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลควรเป็นนักวิเคราะห์และนักวิจัย สามารถปฏิบัติงานได้หลายบทบาทและต้องคงความเชี่ยวชาญเฉพาะในบทบาทที่ตนเองถนัด

สิรินดา ทวงสุวรรณ์ (2549) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เงินเดือน สภาพการทำงาน นโยบายการบริหารและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการบังคับบัญชา และพบว่า ปัจจัยนโยบายการบริหารและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทรวงชนก คมวัชรพงศ์ (2549) ศึกษาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการงบประมาณและทรัพยากรบุคคล พบว่า ระบบสามารถช่วยจัดการข้อมูลในส่วนของงบประมาณและข้อมูลบุคลากรได้ตามความต้องการ ผู้ใช้มีความพึงพอใจในระดับดี และนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ได้ดี ได้รูปแบบการรายงานผลที่ดีและทำให้เกิดความสะดวกและรวยเร็วยิ่งขึ้น

กมเลศน์ สันติเวชชกุล และ พัชรสิริ ชมพูคำ (2549) ได้ศึกษาการพัฒนามาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการพบว่า องค์การต่าง ๆให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น แต่ในทางปฏิบัติกลับกันพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ยังคงไม่เป็นระบบอย่างครอบรอบด้าน ขาดแนวทางที่จะใช้เป็นหลักปฏิบัติที่ชัดเจน จึงทำให้ไม่สามารถที่จะพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากการตรวจเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นแนวคิดในการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ดังนี้



ภาพที่ 2.7 แนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

"การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา" เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (descriptive research) ซึ่งได้อธิบายถึงการสร้างหรือการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมเพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้รวมความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยการวิเคราะห์เนื้อหา และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) โดยแบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 **การวิเคราะห์เนื้อหา** เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถามชุดที่ 1 และได้จากการพิจารณาตัดลดตัวแปรและการให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 ท่าน

ส่วนที่ 2 **การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ** โดยรวบรวมข้อมูลด้วยการสุ่มตัวอย่างเพื่อนำมาพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ขั้นตอนการดำเนินงาน

การวิจัยดำเนินการ 8 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวความคิด โดยผู้วิจัยศึกษาแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อหากรอบความคิดซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยได้มีการดำเนินการดังนี้

1.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Armstrong, 2000)

1.2 การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ., 2547)

1.3 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2548)

1.4 แนวคิดการพัฒนาตัวบ่งชี้ (Johnstone1981 และนงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ตัวแปร หลังจากนั้นได้ดำเนินการจำแนกประเภทข้อมูลและวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ ได้ตัวบ่งชี้ในแต่ละประเด็น เกี่ยวกับแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลข้าราชการพลเรือน และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ขั้นตอนที่ 3 สร้างแบบสอบถามเพื่อตัดลดตัวแปร โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามชุดที่ 1 (ภาคผนวก ก) และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 ท่าน (ภาคผนวก ข) พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวแปรและพิจารณาตัดลดตัวแปร

ขั้นตอนที่ 4 พัฒนาแบบสอบถามชุดที่ 2 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามชุดที่ 2 (ภาคผนวก ค) ตามที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็น

ขั้นตอนที่ 5 พิจารณาความถูกต้องของแบบสอบถาม (content validity) โดยอาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาความถูกต้องของแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 6 ทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงไปทดลองใช้เพื่อคำนวณหาค่าความเที่ยง (ภาคผนวก ง)

ขั้นตอนที่ 7 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามแผนการที่กำหนดไว้ ใช้แบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์

ขั้นตอนที่ 8 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป (ภาคผนวก จ) ด้วยการแจกแจงความถี่และร้อยละ วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตัวบ่งชี้รวมความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่ร่วมกันอธิบายความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมาการการอาชีวศึกษา

ขั้นตอนที่ 9 การสร้างสเกลองค์ประกอบและตั้งชื่อองค์ประกอบ นำผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบนำที่ได้ค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบของตัวบ่งชี้เดี่ยวแต่ละตัวมาคูณกับค่าคะแนนมาตรฐาน (standard score) ของตัวบ่งชี้เดี่ยวนั้น ๆ เขียนในรูปของสมการ และตั้งชื่อตัวบ่งชี้รวมที่ได้โดยดูจากลักษณะของตัวแปรที่มารวมกัน

ตามขั้นตอนทั้ง 9 สรุปเป็นกรอบการดำเนินการวิจัยได้ดังภาพที่ 3.1

ภาพที่ 3.1 กรอบการดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 1,558 คน ในปีงบประมาณ พ.ศ.2551

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (sample size) ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยนั้นขึ้นกับปัจจัยหลายประการ ได้แก่ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ขนาดของประชากร ระดับความเชื่อมั่นที่ใช้ในการวิจัย เป็นต้น โดยเฉพาะสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเป็นปัจจัยที่สำคัญควรนำมาพิจารณาอย่างยิ่ง งานวิจัยนี้ใช้สถิติชั้นสูงได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) จึงต้องปฏิบัติตามข้อตกลงของการใช้สถิติ ดังกล่าวคือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ต้องมีจำนวนข้อมูล (case) มากกว่าจำนวนตัวแปรอย่างน้อย 10 เท่า (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2548: 11) และ กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบควรใช้ 5 หน่วยต่อ 1 ตัวแปร หรือมีจำนวน 5 เท่าของตัวแปร และเมื่อพิจารณาจากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 1500 คน ตามตารางสำเร็จรูปของ Yamanae, 1973 (อ้างใน พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2543: 25) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 316 คน ในงานวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรทั้งหมด 72 ตัวแปร ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างจึงควรมีขนาดอย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 360 หน่วย (คน) เพื่อให้ผลการวิเคราะห์ของสองส่วนมีอิสระจากกัน ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงเพิ่มขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็น 10 เท่าต่อหนึ่งตัวแปร ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 720 หน่วย (คน) แต่เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มาจากทุกสถานศึกษาซึ่งจะทำให้งานวิจัยมีความเข้มแข็ง จึงได้เพิ่มจำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็น 808 คน

การสุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช้ความน่าจะเป็น (non-probability sampling) โดยการสุ่มแบบโควตา (quota sampling) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2550: 22) เก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาทั้งหมดทุกแห่งทั่วประเทศ จำนวน 404 สถานศึกษา กำหนดกลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาละ 2 คนได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 808 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลตัวบ่งชี้การบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยการสร้างแบบสอบถามขึ้นเอง ตามหลักการสร้างแบบสอบถามและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวความคิด

ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ดังนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเชิงกลยุทธ์ Armstrong (อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2550)

2. การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ., 2547)

3. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2548)

4. แนวคิดการพัฒนาตัวบ่งชี้ (Johnstone, 1981 และนงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ตัวแปร หลังจากนั้นได้ดำเนินการจำแนกประเภทข้อมูลและวิเคราะห์ตัวบ่งชี้จากการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้เดี่ยวการบริหารทรัพยากรบุคคล ใน 5 มิติ คือ

1. ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
2. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากร
3. ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล
4. ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
5. คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน

หลังจากวิเคราะห์ข้อมูลจากแนวความคิดแล้วจึงนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของตัวบ่งชี้ที่ได้และให้ความเห็นในการตัดลดตัวแปรหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ 3 สร้างแบบสอบถามเพื่อตัดลดตัวแปร

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามชุดที่ 1 (ภาคผนวก ก) เป็นแบบสอบถามตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 74 ตัวแปร และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 ท่าน ที่ได้รับการคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยกำหนดว่า ผู้เชี่ยวชาญประเภทนักวิชาการ ผู้บริหาร ที่มีผลงานหรือมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือการพัฒนาตัวบ่งชี้รวม จากกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ มหาวิทยาลัยของรัฐต่าง ๆ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวแปรและพิจารณาตัดลดตัวแปร ดังนี้ (รายนามผู้เชี่ยวชาญแสดงไว้ในภาคผนวก ข)

5.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล	จำนวน 1 คน
5.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์	จำนวน 3 คน
5.3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาตัวบ่งชี้	จำนวน 3 คน
5.4 ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	จำนวน 2 คน
5.5 ผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัยและประเมินผล	จำนวน 1 คน

แบบสอบถามในขั้นตอนนี้เป็นคำถามแบบเลือกตอบ ให้ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นและให้คะแนนความเหมาะสมของตัวแปรที่เกี่ยวกับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยผู้วิจัยพิจารณาตัวแปรที่ผู้เชี่ยวชาญมีฉันทามติ ร้อยละ 80 เป็นตัวแปรที่เหมาะสม (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) รวมทั้งได้ดำเนินการปรับแก้ไขเพิ่มเติมตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ ได้ตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 72 ตัวแปร เพื่อนำไปพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 นำผลการตัดลดตัวแปรมาพัฒนาเป็นแบบสอบถามชุดที่ 2

สร้างแบบสอบถามชุดที่ 2 (ภาคผนวก ค) ตามโครงสร้างเนื้อหาและแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็น แล้วนำไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบ ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับตัวแปรที่เหมาะสมสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) และแบบให้เติมคำลงในช่องว่าง รวมจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ตำแหน่ง เพศ ระดับการศึกษา อายุ และ อายุราชการ

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับตัวแปรที่เหมาะสมสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 72 ข้อ ข้อคำถามแต่ละส่วนประกอบ ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนข้อคำถามจำแนกตามส่วนประกอบสำคัญของความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

มิติการบริหารทรัพยากรบุคคล	ข้อคำถามที่	รวมจำนวนข้อ
1. ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	1-12	12
2. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	1-9	9
3. ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	1-22	22
4. ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	1-17	17
5. คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	1-12	12
รวม		72

แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตามเกณฑ์ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	ตัวแปรมีความเหมาะสมมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	ตัวแปรมีความเหมาะสมมาก
ระดับ 3	หมายถึง	ตัวแปรมีความเหมาะสมปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	ตัวแปรมีความเหมาะสมน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	ตัวแปรมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 5 พิจารณาความถูกต้องของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นในขั้นตอนที่ 4 ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษา พิจารณาความถูกต้องของแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 6 คำนวณหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม (Reliability)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษา นำไปใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อคำนวณหาค่าความเที่ยง (reliability) โดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (coefficient alpha's cronbach) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับ = .9901 และเมื่อหาค่าความเที่ยงแบบสอบถามในแต่ละมิติ ได้ค่าความเที่ยงมิติต่าง ๆ (ภาคผนวก ง) ดังนี้

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ค่าความเที่ยง = .9540
มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ค่าความเที่ยง = .9137
มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ค่าความเที่ยง = .9740
มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ค่าความเที่ยง = .9699
มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ค่าความเที่ยง = .9754

ขั้นตอนที่ 7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามตัวบ่งชี้รวมการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง มีขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ถึงสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย นอกจากนั้นได้ทำหนังสือจากกระทรวงศึกษาธิการถึงผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา

2. การแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างดำเนินการดังนี้

2.1 ส่งหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไปยังผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยได้แนบรายละเอียดคุณสมบัติ จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถาม และซองติดแสตมป์สำหรับเที่ยวส่งกลับ แล้วส่งเอกสารทั้งหมดไปทางไปรษณีย์

2.2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการติดตามข้อมูลจนได้ครบตามจำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณไว้ ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลรวม 1 เดือน (ธันวาคม 2550 – มกราคม 2551) โดยได้แบบสอบถามคืนทั้งสิ้น 808 ฉบับ

ขั้นตอนที่ 8 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีทางสถิติ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ด้วยการแจกแจงความถี่และร้อยละ (ภาคผนวก จ)

2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตัวบ่งชี้รวมความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยการหาค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมต่อความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา หลังจากนั้นนำค่ามัชฌิมเลขคณิตที่ได้ไปแปลความหมายดังนี้

4.50 - 5.00	มีความเหมาะสมมากที่สุด
3.50 – 4.49	มีความเหมาะสมมาก
2.50 – 3.49	มีความเหมาะสมปานกลาง
1.50 - 2.49	มีความเหมาะสมน้อย
1.00 – 1.49	มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวม โดยได้แยกการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอนดังนี้

3.1 คำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน (pearson's product moment correlation coefficient) ระหว่างข้อคำถามทั้ง 72 ข้อ โดยเลือกเฉพาะตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูง คือมีค่าใกล้ -1 และ +1 และตัดตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ต่ำ (คือมีค่าใกล้ 0) ออกไป พร้อมทั้งทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ รวมทั้งพิจารณาค่า KMO เพื่อวัดความเหมาะสมของข้อมูลตัวอย่างที่จะนำมาวิเคราะห์โดยเทคนิค factor analysis โดยใช้ KMO (kaiser-meyer-olkin) ถ้าค่า KMO มีค่าน้อย (มีค่าเข้าใกล้ศูนย์) แสดงว่า เทคนิค factor analysis ไม่เหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่ โดยทั่วไปถ้า ค่า KMO < .5 ถือว่า ข้อมูลไม่เหมาะสมที่จะใช้เทคนิค factor analysis และค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐาน คือ bartlett test of sphericity ต้องมีนัยสำคัญทางสถิติจึงเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิค factor analysis แล้วพิจารณารายข้อคำถามที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นำข้อที่ผ่านการพิจารณาไปวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) เพื่อหาตัวประกอบร่วมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ในแต่ละส่วนประกอบต่อไป (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2548: 8-13) ผลการทดสอบได้ค่า KMO .987 และ การทดสอบสมมุติฐาน bartlett test of sphericity พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้รวมความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) โดยการสกัดตัวประกอบด้วยวิธีองค์ประกอบสำคัญ (principal component method หรือ PC) เพราะวิธีการนี้อาศัยหลักความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรที่ใช้เป็นข้อมูล องค์ประกอบหลักตัวแปรคือ การผสมเชิงเส้น (linear combination) ของตัวแปรที่อธิบายการผันแปรของข้อมูลได้มากที่สุด จากนั้นหาการผสมที่สองที่สามารถอธิบายการผันแปรได้มากที่สุดเป็นอันดับสอง โดยไม่มีความสัมพันธ์กับหารผสมแรก ทำเช่นนี้เรื่อยไปจนได้องค์ประกอบหลัก (หรือปัจจัย) ที่สามารถอธิบายการผันแปรของทุกตัวแปรได้ครบถ้วน ซึ่งองค์ประกอบหลักหลัง ๆ จะอธิบายการผันแปรได้น้อยลงตามลำดับ และทุกองค์ประกอบไม่สัมพันธ์กัน (สุชาต ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2548: 474) และหมุนแกนปัจจัยแบบ ออโธกอนอล (orthogonal) หรือการหมุนแกนแบบมุมฉาก เพื่อให้ได้ปัจจัยที่มีความหมายชัดเจนโดยที่แต่ละปัจจัยประกอบตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยนั้น ๆ มากที่สุด ด้วยวิธีแวริแมกซ์ (varimax rotation) (ภาคผนวก ฉ) หลังจากทำการหมุนแกนแล้วได้พิจารณาองค์ประกอบที่จะใช้เป็นตัวบ่งชี้ โดยใช้เกณฑ์ดังนี้

เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาองค์ประกอบที่ใช้เป็นตัวบ่งชี้ดังนี้

1 แต่ละองค์ประกอบต้องมีค่าความแปรปรวนร่วม (eigen value) มากกว่า 1 ขึ้นไป (สุชาต ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2548 : 489 และ ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2548: 404)

2. ตัวแปรบรรยายแต่ละตัวจะต้องมีค่าน้ำหนักบนตัวแปร (factor loading) มากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ศิริชัย พงษ์วิชัย (2548: 418) อธิบายว่า ถึงแม้ว่าตัวแปรจัดเข้าไปอยู่ใน fctor ใด factor หนึ่งแล้วก็ตามแต่ถ้าตัวแปรนั้นๆ อาจมีน้ำหนักการเป็นสมาชิกของ Factor น้อยมากจนอาจตัดตัวแปรนั้นทิ้งไปได้ และก็ไม่ทำให้ factor นั้นความสำคัญน้อยลงมาก อาจตัดตัวแปรที่มีระดับความสัมพันธ์กับ Factor ต่ำกว่าร้อยละ 50 ออกไปโดยไม่สนใจเครื่องหมาย

3.3 การสร้างสเกลองค์ประกอบและรวมตัวบ่งชี้เดี่ยว นำผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ได้ค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบของตัวบ่งชี้เดี่ยวแต่ละตัวมาคูณกับค่าคะแนนมาตรฐาน (standard score) ของตัวบ่งชี้เดี่ยวนั้น ๆ เขียนอยู่ในรูปของสมการ

3.4 การกำหนดชื่อตัวแปร จากตัวแปรแต่ละตัวที่ประกอบเป็นตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดชื่อตัวบ่งชี้

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพรรณนา (descriptive statistic) โดยนำเสนอข้อมูลด้วยตาราง ค่าร้อยละ และค่าสถิติสำหรับอธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

2. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (correlation analysis) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (pearson's correlation coefficient)

3. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (correlation analysis) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (pearson's correlation coefficient)

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบหรือการวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) เพื่อการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จำแนกผลการวิเคราะห์การวิจัยออกเป็น 5 ตอน นำเสนอตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เนื้อหา

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป เกี่ยวกับลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและการแจกแจงตัวแปรด้วยค่าสถิติเบื้องต้น

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของตัวบ่งชี้รวมความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เนื้อหา

ในประเด็นนี้เป็นผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งได้จากการวิเคราะห์เอกสาร มีตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งได้นำมาบูรณาการและสรุปเป็นตัวแปรแสดงไว้ในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 มิติ และองค์ประกอบ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

มิติ	องค์ประกอบ
ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	- นโยบาย แผนงาน มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องยุทธศาสตร์ส่วนราชการ - การวางแผนและการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องในเชิงปริมาณและคุณภาพ - นโยบาย แผนงาน มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรักษากลุ่มที่มีสมรรถนะสูง
ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากร	- ความถูกต้อง ทันเวลา - ฐานข้อมูล - ค่าใช้จ่ายการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความคุ้มค่า - เทคโนโลยี
ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	- กิจกรรมการรักษาบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร - ความพึงพอใจของข้าราชการต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล - การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง - ระบบการบริหารผลงาน
ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	- บริหารยึดหลักความสามารถ ผลงาน คุณธรรม นิติธรรม สิทธิมนุษยชน - บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ - บทบาทของผู้บริหารส่วนราชการ - บทบาทของผู้บริหารสายงานหลัก

มิติ	องค์ประกอบ
คุณภาพชีวิตและ	- ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมบรรยากาศในการทำงาน
ความสมดุลของชีวิตและ	- สวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก
การทำงาน	- สัมพันธภาพ

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นถึงมิติการบริหารทรัพยากรบุคคลที่นำมาใช้เป็นกรอบการวิจัยครั้งนี้ 5 มิติ ได้แก่ มิติประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากร มิติ ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และมิติ คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน ในแต่ละมิติประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

มิติความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย องค์ประกอบนโยบาย แผนงาน มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องยุทธศาสตร์ส่วนราชการ องค์ประกอบการวางแผนและการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องในเชิงปริมาณและคุณภาพ และองค์ประกอบนโยบาย แผนงาน มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรักษากลุ่มที่มีสมรรถนะสูง

มิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากร ประกอบด้วย องค์ประกอบความถูกต้องทันเวลา องค์ประกอบฐานข้อมูล องค์ประกอบค่าใช้จ่ายการบริหารทรัพยากรบุคคล และองค์ประกอบเทคโนโลยี

มิติประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย องค์ประกอบกิจกรรมการรักษาบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร องค์ประกอบความพึงพอใจของข้าราชการต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์ประกอบการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และองค์ประกอบระบบการบริหารผลงาน

มิติความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย องค์ประกอบการบริหารยึดหลักความสามารถ ผลงาน คุณธรรม นิติธรรม สิทธิมนุษยชน องค์ประกอบบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ องค์ประกอบบทบาทของผู้บริหารส่วนราชการ และองค์ประกอบบทบาทของผู้บริหารสายงานหลัก

มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน ประกอบด้วย องค์ประกอบความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมบรรยากาศในการทำงาน องค์ประกอบสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก และองค์ประกอบสัมพันธภาพ

จากการวิเคราะห์เนื้อหาการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมด สามารถสรุปและสร้างเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลเฉพาะตัวแปรที่สำคัญสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่ผู้วิจัยศึกษา ซึ่งจากการวิเคราะห์ ได้ตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 74 ตัวแปร ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 ท่าน ได้ให้พิจารณาความเหมาะสมของตัวแปรรายละเอียดตามตารางที่ 4.2

ผู้วิจัยได้นำไปสร้างเป็นแบบสอบถามประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 74 ข้อ (ตัวแปร) แล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 ท่าน พิจารณาความเหมาะสมและตัดลดตัวแปรหรือให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 ท่าน ปรากฏตามตารางที่ 4.2 ถึงตารางที่ 4.6 โดยแยกตามมิติทั้ง 5 มิติ ดังนี้

ตารางที่ 4.2 รายละเอียดแสดงผลการพิจารณาตัดลดตัวแปรของผู้เชี่ยวชาญ
มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

ข้อที่	ตัวแปร	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน)			
		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	ให้ข้อเสนอแนะ	ร้อยละความเหมาะสม
นโยบาย แผนงาน มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องยุทธศาสตร์ส่วนราชการ					
1.	มีรองเลขาธิการที่ได้รับการมอบอำนาจรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สอศ.	10	0	0	100

ตารางที่ 4.2 รายละเอียดแสดงผลการพิจารณาตัดลดตัวแปรของผู้เชี่ยวชาญ
มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

ข้อที่	ตัวแปร	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน)			
		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	ให้ข้อเสนอแนะ	ร้อยละความเหมาะสม
นโยบาย แผนงาน มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องยุทธศาสตร์ส่วนราชการ					
2.	ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ของ สอศ.และบูรณาการแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับแผนยุทธศาสตร์	9	1	0	90
3.	นำวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ของสอศ.มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	9	1	0	90
4.	มีแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับค่านิยม พันธกิจ วิสัยทัศน์และเป้าหมายของสอศ.	10	0	0	100
5.	แผนงาน โครงการการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหา การพัฒนา การรักษาบุคลากร สอดคล้องและตอบสนองกับแผนยุทธศาสตร์ของ สอศ.	9	1	0	90
6.	การวางแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลต้องคำนึงถึงกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับใน สอศ.	10	0	2	100

ข้อที่	ตัวแปร	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน)			
		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	ให้ข้อเสนอแนะ	ร้อยละความเหมาะสม
7.	มีการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	9	1	0	90
8.	มีตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการทบทวนงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล	10	0	1	100
9.	มีการนำผลการประเมินองค์กรมาใช้ในการปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	10	0	0	100
10.	นำผลการทบทวนด้านบริหารทรัพยากรบุคคลไปจัดลำดับความสำคัญ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทั่วทั้ง สอศ.	10	0	0	100
นโยบาย แผนงาน มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรักษากลุ่มที่มีสมรรถนะสูง					
11.	มีแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งบริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักของ สอศ.	9	1	0	90
12.	มีวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าผู้ที่เตรียมไว้มีโอกาสได้ดำรงตำแหน่ง และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	8	2	0	80
13.	จัดระบบโครงสร้างตำแหน่งที่จูงใจบุคลากร มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (career path)ที่ชัดเจน	10	0	0	100

จากผลการวิเคราะห์เอกสารได้จำนวนข้อคำถามที่เป็นตัวแปรส่งผลถึงความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 74 ข้อ ผลการพิจารณาตัดลดตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 ท่าน โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาข้อคำถาม

ที่ผู้เชี่ยวชาญมีฉันทมติ ร้อยละ 80 เป็นตัวแปรที่เหมาะสม รวมทั้งได้มีการแก้ไขความเหมาะสมในเนื้อหาตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ เพื่อนำไปพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้รวมต่อไป

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นถึงผลการพิจารณาตัดลดตัวแปรของผู้เชี่ยวชาญในมิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีจำนวนข้อคำถาม 13 ข้อ ผู้เชี่ยวชาญ ร้อยละ80 หรือ จำนวน 2 คน ได้พิจารณาตัดตัวแปร ในข้อ 12 มีวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าผู้ที่เตรียมไว้มีโอกาสได้ดำรงตำแหน่ง และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนข้อที่มีการปรับแก้เนื้อหาได้แก่ ข้อ 6 การวางแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลต้องคำนึงถึงกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับใน สอศ. และข้อ 8 มีตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการทบทวนงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล สำหรับในข้ออื่น ๆ ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาแล้วเห็นว่ามีความเหมาะสมที่จะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ตารางที่ 4.3 รายละเอียดแสดงผลการพิจารณาตัดลดตัวแปรของผู้เชี่ยวชาญ
มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากร

ข้อที่	ตัวแปร	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (ร้อยละ)			
		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	ให้ข้อเสนอแนะ	ร้อยละความเหมาะสม
ความถูกต้อง ทันเวลา					
1.	แผนกลยุทธ์ กระบวนการด้านทรัพยากรบุคคลมีการปรับเปลี่ยนไปตามยุทธศาสตร์ของ สอศ.ที่เปลี่ยนแปลงไป	10	0	0	100
2.	การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการจ่ายค่าตอบแทนต้องเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของ สอศ.	9	1	1	90

ข้อที่	ตัวแปร	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (ร้อยละ)			
		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	ให้ข้อเสนอแนะ	ร้อยละความเหมาะสม
3	นำทฤษฎีการจัดการ เช่น HR scorecard, competency model เข้ามาใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล	10	0	1	100
4.	มีความพร้อมและรวดเร็วในการจัดการให้มีกำลังคนที่มีสมรรถนะตรงกับบทบาทภารกิจเพียงพอต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สอศ.	10	0	2	100
5.	สื่อสารให้คนในส่วนราชการทราบบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและยอมรับร่วมกันระหว่างหัวหน้าและผู้ปฏิบัติ	10	0	0	100
ฐานข้อมูล					
6.	มีการเก็บรวบรวมลักษณะโดยรวมของบุคลากรใน สอศ.เช่น ระดับการศึกษา อายุ สายงาน ระดับตำแหน่ง อย่างเป็นระบบโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย	10	0	1	100
7.	มีการทบทวนข้อมูลสารสนเทศด้านบุคคลเป็นประจำ สม่ำเสมอ เพื่อความพร้อมใช้งาน	10	0	0	100
ค่าใช้จ่ายการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความคุ้มค่า					
8.	มีการวัดผลการพัฒนาโดยเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายและประสิทธิผลการพัฒนา	7	3	0	70
9.	มีการนำเอาเทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกมาใช้ในการจัดการข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล	10	0	1	100

ข้อที่	ตัวแปร	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (ร้อยละ)			
		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	ให้ข้อเสนอแนะ	ร้อยละความเหมาะสม
10.	มีระบบเครือข่ายหน่วยงานย่อยทำให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ของผู้ใช้ข้อมูลบุคลากรอย่างทั่วถึง	10	0	0	100

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นถึงผลการพิจารณาตัดลดตัวแปรของผู้เชี่ยวชาญในมิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากร ซึ่งมีจำนวนข้อคำถาม 10 ข้อ ผู้เชี่ยวชาญมากกว่า ร้อยละ80 หรือ จำนวน 3 คน ได้พิจารณาตัดตัวแปร ในข้อ 8 มีการวัดผลการพัฒนาโดยเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายและประสิทธิผลการพัฒนา ส่วนข้อที่มีการปรับแก้เนื้อหาตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญได้แก่ ข้อ 2 การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการจ่ายค่าตอบแทนต้องเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของ สอศ. ข้อ 3 นำทฤษฎีการจัดการ เช่น HR scorecard, competency model เข้ามาใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล ข้อ 4 มีความพร้อมและรวดเร็วในการจัดการให้มีกำลังคนที่มีสมรรถนะตรงกับบทบาทภารกิจเพียงพอต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สอศ. ข้อ 6 มีการเก็บรวบรวมลักษณะโดยรวมของบุคลากรใน สอศ.เช่น ระดับการศึกษา อายุ สายงาน ระดับตำแหน่ง อย่างเป็นระบบ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และข้อ 9 มีการนำเอาเทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกมาใช้ในการจัดการข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล สำหรับในข้ออื่น ๆ ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาแล้วเห็นว่ามีความเหมาะสมที่จะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ตารางที่ 4.4 รายละเอียดแสดงผลการพิจารณาตัดลดตัวแปรของผู้เชี่ยวชาญ
มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ข้อที่	ตัวแปร	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (ร้อยละ)			
		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	ให้ข้อเสนอแนะ	ร้อยละความเหมาะสม
กิจกรรมการรักษาบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร					
1.	มีวิธีการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน	10	0	2	100
2.	มีนโนบายและคู่มือด้านบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับเจ้าหน้าที่เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกันทุกคน	10	0	0	100
3.	มีวิธีการสรรหาและว่าจ้างบุคลากรตามความเหมาะสมของภารกิจ	10	0	1	100
4.	มีวิธีการรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์กรอย่างเหมาะสมกับภารกิจ	10	0	1	100
5.	มีการกำหนดสมรรถนะหลัก (core competency) สมรรถนะประจำสายงาน (functional competency) ของบุคลากร	10	0	0	100
ความพึงพอใจของข้าราชการต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล					
6.	มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรแต่ละสายงาน อันส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร	10	0	0	100
7.	มีการกำหนดตัวชี้วัด และวิธีการประเมินความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรแต่ละระดับและประเภท	10	0	0	100

ข้อที่	ตัวแปร	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (ร้อยละ)			
		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	ให้ข้อเสนอแนะ	ร้อยละความเหมาะสม
8.	มีวิธีการกำหนดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร	10	0	0	100
9.	มีวิธีการนำผลการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจของบุคคลมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์การดำเนินงาน	9	1	1	90
10.	มีวิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความสมดุลและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร	9	1	1	90
สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
11.	มีแผนพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงบูรณาการกับแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	9	10	0	90
12.	พัฒนาขีดความสามารถ(competency) ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับงานและเป้าหมายของแต่ละคนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ สอศ.	10	0	0	100
13.	จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมแก่บุคลากรในเรื่องที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	10	0	0	100
14.	มีการพัฒนาบุคลากรทั่วถึง อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	10	0	0	100
15.	มีการนำความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร	10	0	0	100

ข้อที่	ตัวแปร	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (ร้อยละ)			
		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	ให้ข้อเสนอแนะ	ร้อยละความเหมาะสม
16.	ส่งเสริมให้มีการนำความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน	10	0	0	100
17.	มีวิธีการรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรใน สอศ.	10	0	0	100
18.	มีการตอกย้ำค่านิยมหลักในกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	10	0	0	100
ระบบการบริหารผลงาน					
19.	มีระบบบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยเหมาะสมกับระบบงาน	9	1	2	90
20.	มีการวัด ประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในมิติของทีมและรายบุคคล	10	0	0	100
21.	มีการให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินเชื่อมโยงกับสมรรถนะและทักษะของบุคคล/ทีม	10	0	0	100
22.	มีการให้รางวัลและสิ่งจูงใจสำหรับผู้คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ	10	0	0	100

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นถึงผลการพิจารณาตัดลดตัวแปรของผู้เชี่ยวชาญในมิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีจำนวนข้อคำถาม 22 ข้อ ผู้เชี่ยวชาญมากกว่าร้อยละ80 มีความเห็นว่าตัวแปรทั้ง 22 ข้อ มีความเหมาะสมที่จะเป็นตัวแปรที่บ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมและแก้ไขเนื้อหาข้อคำถาม จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1 มีวิธีการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ข้อ 3 มีวิธีการสรรหาและว่าจ้างบุคลากรตามความเหมาะสมของภารกิจ ข้อ 4 มีวิธีการรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์กรอย่างเหมาะสมกับภารกิจ ข้อ 9 มีวิธีการนำผลการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจของบุคคลมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์

การดำเนินงาน ข้อ 10 มีวิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความสมดุลและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร และข้อ 19 มีระบบบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยเหมาะสมกับระบบงาน

ตารางที่ 4.5 รายละเอียดแสดงผลการพิจารณาตัดลดตัวแปรของผู้เชี่ยวชาญ
มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ข้อที่	ตัวแปร	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (ร้อยละ)			
		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	ให้ข้อเสนอแนะ	ร้อยละความเหมาะสม
1.	มีการกำหนดแนวทางการแก้ไขข้อร้องทุกข์หรือปัญหาของบุคลากรอย่างมีประสิทธิผล อันส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร	10	0	0	100
2.	การดำเนินการตามกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องคำนึงถึงความเสมอภาค	10	0	0	100
3.	การบรรจุแต่งตั้งยึดหลักสมรรถนะ ผลงาน และความประพฤติ	10	0	0	100
4.	มีช่องทางการสื่อสารแบบสองทางระหว่างบุคลากรและผู้บริหารทุกระดับ บุคลากรสามารถสื่อสารถึงผู้บริหารระดับสูงได้	10	0	0	100
บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่					
5.	หน่วยงานการเจ้าหน้าที่สามารถเป็นที่ปรึกษาให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนให้ผู้บริหารสายงานหลักตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล	10	0	1	100

ข้อที่	ตัวแปร	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (ร้อยละ)			
		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	ให้ข้อเสนอแนะ	ร้อยละความเหมาะสม
6.	หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนจัดทำพันธกิจ และการกำหนดเป้าหมายทิศทางของ สอศ. (เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ strategic partner)	10	0	0	100
7.	หน่วยงานการเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการติดสินใจเกี่ยวกับเรื่องการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหารสำนักอื่นๆ ใน สอศ.	10	0	0	100
8.	หน่วยงานการเจ้าหน้าที่วางตัวเป็นกลางระหว่างผู้บริหารและบุคลากร โดยยึดถือความถูกต้องและความยุติธรรมเป็นสำคัญ	10	0	1	100
บทบาทของผู้บริหารส่วนราชการ					
9.	ผู้บริหารสูงสุดต้องมีภาวะผู้นำให้ความสำคัญว่าคนเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดในองค์กร	10	0	2	100
10.	มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้คนมีอำนาจเพียงพอควบคู่กับความรับผิดชอบที่ได้รับ	10	0	0	100
11.	สร้างบรรยากาศให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ความคล่องตัวในการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคล	10	0	0	100

ข้อที่	ตัวแปร	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (ร้อยละ)			
		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	ให้ข้อเสนอแนะ	ร้อยละความเหมาะสม
บทบาทของผู้อำนวยการสำนักอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ผู้บริหารด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล					
12.	ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ และผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทร่วมกับหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนด	10	0	0	100
13.	ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้อำนวยการสำนักอำนวยการมีการแบ่งปันประสบการณ์การใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิผลร่วมกัน	10	0	0	100
14.	ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ และผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและมีการเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ	10	0	1	100
15.	ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ และผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นข้าราชการให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สอศ.	10	0	1	100
16.	ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ทำหน้าที่เป็น coach ช่วยให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม	10	0	0	100
17.	ผู้บริหารทุกระดับบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม	10	0	0	100

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นถึงผลการพิจารณาตัดลดตัวแปรของผู้เชี่ยวชาญในมิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีจำนวนข้อคำถาม 17 ข้อ ผู้เชี่ยวชาญร้อยละ 100 มีความเห็นว่าตัวแปรทั้ง 17 ข้อ มีความเหมาะสมที่จะเป็นตัวแปรที่บ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมและแก้ไขเนื้อหาข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 5 หน่วยงานการเจ้าหน้าที่สามารถเป็นที่ปรึกษาให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนให้ผู้บริหารสายงานหลักตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ข้อ 8 หน่วยงานการเจ้าหน้าที่วางตัวเป็นกลางระหว่างผู้บริหารและบุคลากร โดยยึดถือความถูกต้องและความยุติธรรมเป็นสำคัญ ข้อ 9 ผู้บริหารสูงสุดต้องมีภาวะผู้นำ ให้ความสำคัญว่าคนเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดในองค์กร ข้อ 14 ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ และผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและมีการเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ และข้อ 15 ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ และผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นข้าราชการให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สอศ.

ตารางที่ 4.6 รายละเอียดแสดงผลการพิจารณาตัดลดตัวแปรของผู้เชี่ยวชาญ มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน

ข้อที่	ตัวแปร	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (ร้อยละ)			
		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	ให้ข้อเสนอแนะ	ร้อยละความเหมาะสม
ข้าราชการมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมบรรยากาศในการทำงาน					
1.	สำรวจความคิดเห็นของบุคลากรเป็นประจำเกี่ยวกับ ระบบงาน สภาพแวดล้อม สวัสดิการ สัมพันธภาพ และตอบสนองความคิดเห็นตามความเหมาะสม	10	0	0	100
2.	มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายไว้	10	0	1	100

ข้อที่	ตัวแปร	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (ร้อยละ)			
		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	ให้ข้อเสนอแนะ	ร้อยละความเหมาะสม
3	มีการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัยของบุคลากร	10	0	0	100
4.	มีวิธีการในการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัยให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	10	0	0	100
5.	มีการกำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวกับการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัยให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	10	0	0	100
สวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก					
6.	ให้สวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนดตามสิทธิของบุคคล	10	0	0	100
7.	มีการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด	10	0	0	100
8.	จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน	10	0	0	100
9.	มีระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศของ สอศ.และสามารถเชื่อมโยงกับระบบภายนอกส่วนราชการ	10	0	0	100
10.	มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อความสะดวกในการทำงาน	10	0	0	100
11.	กำหนดนโยบาย โครงการในการส่งเสริมความสัมพันธ์	10	0	0	100
12.	จัดกิจกรรมเพื่อรักษาความสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม	10	0	0	100

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นถึงผลการพิจารณาตัดลดตัวแปรของผู้เชี่ยวชาญในมิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน มีจำนวนข้อคำถาม 12 ข้อ ผู้เชี่ยวชาญร้อยละ 100 มีความเห็นว่าตัวแปรทั้ง 12 ข้อ มีความเหมาะสมที่จะเป็นตัวแปรที่บ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ข้อที่มีการปรับแก้ได้แก่ ข้อ 12 มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายไว้

กล่าวโดยสรุปผลการพิจารณาตัดลดตัวแปรและความเหมาะสมของตัวแปรของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน ผู้เชี่ยวชาญร้อยละ 80 ได้พิจารณาตัดลดตัวแปรออกจำนวน 2 ข้อ ได้แก่ 1. มีวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าผู้ที่เตรียมไว้มีโอกาสได้ดำรงตำแหน่ง และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอยู่ในมิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ องค์ประกอบ นโยบาย แผนงาน มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรักษากลุ่มที่มีสมรรถนะสูง โดยให้เหตุผลว่า ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับการพัฒนา และข้อที่ 2. มีการวัดผลการพัฒนาโดยเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายและประสิทธิผลการพัฒนา โดยให้เหตุผลว่า ทำอย่างเป็นระบบได้ยาก ซึ่งอยู่ในมิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากร องค์ประกอบค่าใช้จ่ายการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความคุ้มค่า

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป เกี่ยวกับลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง และการแจกแจงตัวแปรด้วยค่าสถิติเบื้องต้น

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาได้แก่ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 808 คน โดยที่ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยข้อมูลที่เกี่ยวกับ ตำแหน่ง เพศ ระดับการศึกษา อายุ อายุราชการ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.7 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=808)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	123	15.2
รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	685	84.8
รวม	808	100.0
2. เพศ		
ชาย	657	81.3
หญิง	151	18.7
รวม	808	100.0
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	132	16.3
ปริญญาโท	666	82.4
ปริญญาเอก	10	1.2
รวม	808	100.0
4. อายุ		
39 – 44 ปี	104	12.9
45 – 49 ปี	239	29.6
50 – 54 ปี	295	36.5
55 – 60 ปี	170	21.0
รวม	808	100.0
ค่าเฉลี่ย	50.2	
ค่าสูงสุด	60	
ค่าต่ำสุด	39	

(n=808)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
5. อายุราชการ		
15 – 20 ปี	120	14.9
21 – 25 ปี	214	26.5
25 – 30 ปี	326	40.3
31 – 35 ปี	125	15.5
36 – 40 ปี	21	2.6
41 – 45 ปี	2	.2
รวม	808	100.0
ค่าเฉลี่ย	26.26	
ค่าสูงสุด	45	
ค่าต่ำสุด	15	

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นถึงสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยพิจารณาในภาพรวม พบว่า เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามตำแหน่งแล้ว กลุ่มตัวอย่างเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษามากกว่าสามเท่าของผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยเป็นรองผู้อำนวยการจำนวน 685 คน คิดเป็นร้อยละ 84.8 และเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2

เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามเพศ พบว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายมากกว่าสามเท่าของเพศหญิง โดยเป็นชาย จำนวน 657 คน คิดเป็นร้อยละ 81.3 และที่เหลือเป็นหญิง จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ18.7

เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีอายุเฉลี่ย 50.2 ปี โดยมีอายุต่ำสุด 39 ปี อายุสูงสุด 60 ปี เมื่อดำเนินการแบ่งอายุเป็นช่วง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จำนวน 295 คน คิดเป็นร้อยละ 36.5 มีอายุระหว่าง 50-54 ปี รองลงมาจำนวน 239 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 29.6 มีอายุระหว่าง 45 – 49 ปี รองลงมาจำนวน 170 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 21.0 มีอายุระหว่าง 55- 60 ปี ที่เหลือจำนวน 104 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 12.9 มีอายุระหว่าง 39-44 ปี

เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามอายุราชการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีอายุราชการเฉลี่ย 26.26 ปี โดยมีอายุราชการต่ำสุด 15 ปี อายุราชการสูงสุด 45 ปี เมื่อดำเนินการแบ่งอายุราชการเป็นช่วง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จำนวน 326 คน คิดเป็นร้อยละ 40.3 มีอายุราชการระหว่าง 25-30 ปี รองลงมาจำนวน 214 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 26.5 มีอายุราชการระหว่าง 21-25 ปี รองลงมาจำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5 มีอายุราชการระหว่าง 31-35 ปี รองลงมาจำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 14.9 มีอายุราชการระหว่าง 15-20 ปี รองลงมาจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6 มีอายุราชการระหว่าง 36-40 ปี ที่เหลือจำนวน 2 คน หรือคิดเป็นร้อยละ .2 มีอายุระหว่าง 41-45 ปี

2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการแจกแจงตัวแปรด้วยค่าสถิติเบื้องต้น

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวแปรความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา นำเสนอด้วยค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายของค่าเฉลี่ยดังนี้

1.00 – 1.49	หมายถึง	มีความเหมาะสมในระดับน้อยมาก
1.50 – 2.49	หมายถึง	มีความเหมาะสมในระดับน้อย
2.50 – 3.49	หมายถึง	มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง
3.50 – 4.49	หมายถึง	มีความเหมาะสมในระดับมาก
4.50 – 5.00	หมายถึง	มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวแปรที่บ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ข้อที่	รายการตัวแปร	$\overline{X}$	ความหมาย	S.D.
มิติที่ 1 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์				
	นโยบาย แผนงาน มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องยุทธศาสตร์ส่วนราชการ			
A1_1	มีรองเลขาธิการที่ได้รับการมอบอำนาจ รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สอศ.	4.18	มาก	.770
A1_2	ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ของ สอศ.และบูรณาการแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับแผนยุทธศาสตร์	3.97	มาก	.790
A1_3	นำวิสัยทัศน์ และเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสอศ.มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดแผนปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.92	มาก	.905
A1_4	มีแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับค่านิยม พันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของ สอศ.	3.91	มาก	.911
A1_5	แผนงาน โครงการการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหา การพัฒนา การรักษาบุคลากรสอดคล้องและตอบสนองกับแผนยุทธศาสตร์ของ สอศ.	3.64	มาก	.981
	การวางแผนและการบริหารทรัพยากรบุคคล			
A2_6	การวางแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลต้องครอบคลุมบุคลากรทุกระดับใน สอศ.	3.67	มาก	1.030
A2_7	มีการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.65	มาก	.988
A2_8	มีตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการประเมินงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล	3.69	มาก	.995

ข้อที่	รายการตัวแปร	$\overline{X}$	ความหมาย	S.D.
A2_9	มีการนำผลการประเมินองค์กรมาใช้ในการปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	3.54	มาก	1.055
A2_10	นำผลการทบทวนด้านบริหารทรัพยากรบุคคลไปจัดลำดับความสำคัญ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งสอศ.	3.46	ปานกลาง	1.038
	นโยบาย แผนงาน มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรักษากลุ่มที่มีสมรรถนะสูง			
A3_11	มีนโยบายในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งบริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักของ สอศ.	3.53	มาก	1.116
A3_12	จัดระบบโครงสร้างตำแหน่งที่จูงใจบุคลากร มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน	3.42	ปานกลาง	1.120
มิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล				
	ความถูกต้อง ทันเวลา			
B1_1	แผนกลยุทธ์ กระบวนการด้านทรัพยากรบุคคลมีการปรับเปลี่ยนไปตามยุทธศาสตร์ของ สอศ. ที่เปลี่ยนแปลงไป	3.61	มาก	.935
B1_2	การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายวัตถุประสงค์ของ สอศ.	3.65	มาก	.997
B1_3	นำทฤษฎีการจัดการที่เหมาะสมเข้ามาใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.46	ปานกลาง	.948
B1_4	มีข้อกำหนดในการจัดการให้มีกำลังคนที่มีสมรรถนะตรงกับบทบาทภารกิจเพียงพอต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สอศ.อย่างมีความพร้อมและรวดเร็ว	3.48	ปานกลาง	1.022
B1_5	สื่อสารให้บุคลากรทราบบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน เป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและยอมรับร่วมกันระหว่างหัวหน้าและผู้ปฏิบัติ	3.61	มาก	.974

ข้อที่	รายการตัวแปร	$\overline{X}$	ความหมาย	S.D.
	ฐานข้อมูล			
B2_6	มีการเก็บรวบรวมลักษณะข้อมูลโดยรวมของบุคลากรใน สอศ.เช่น ระดับการศึกษา อายุ สายงาน ระดับตำแหน่ง อย่างเป็นระบบ โดยใช้คอมพิวเตอร์	3.75	มาก	.965
B2_7	มีการทบทวนข้อมูลสารสนเทศด้านบุคคลเป็นประจำ สม่ำเสมอ เพื่อความพร้อมใช้งาน	3.61	มาก	.985
	เทคโนโลยี			
B3_8	มีการนำเอาคอมพิวเตอร์ และสิ่งอำนวยความสะดวกมาใช้ในการจัดการข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.85	มาก	.925
B3_9	มีระบบเครือข่ายหน่วยงานย่อยทำให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ของผู้ใช้ข้อมูลบุคลากรอย่างทั่วถึง	3.77	มาก	.979
มิติที่ 3 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล				
	กิจกรรมการรักษาบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร			
C1_1	มีวิธีการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งไปในเป้าหมายตามแผน	3.64	มาก	.915
C1_2	มีนโนบายและคู่มือด้านบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับเจ้าหน้าที่เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกันทุกคน	3.56	มาก	1.011
C1_3	มีวิธีการสรรหาและว่าจ้างบุคลากรตรงตามภารกิจและสมรรถนะ	3.62	มาก	.989
C1_4	มีวิธีการรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์กรเพียงพอต่อภารกิจ	3.34	ปานกลาง	1.117
C1_5	มีการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ของบุคลากร	3.74	มาก	.970

ข้อที่	รายการตัวแปร	$\overline{X}$	ความหมาย	S.D.
	ความพึงพอใจของข้าราชการต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล			
C2_6	มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรแต่ละสายงาน อันส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร	3.53	มาก	1.033
C2_7	มีการกำหนดตัวชี้วัด และวิธีการประเมินความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรแต่ละระดับและประเภท	3.53	มาก	1.027
C2_8	มีวิธีการกำหนดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร	3.42	ปานกลาง	.998
C2_9	มีวิธีการนำผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์การดำเนินงาน	3.38	ปานกลาง	1.031
C2_10	มีวิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างความต้องการของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์กร	3.53	มาก	1.028
	สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง			
C3_11	มีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะ	3.71	มาก	.998
C3_12	พัฒนาขีดความสามารถ(Competency) ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับงานและเป้าหมายของแต่ละคนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ สอศ.	3.65	มาก	1.025
C3_13	จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมแก่บุคลากรในเรื่องที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.78	มาก	.992
C3_14	มีการพัฒนาบุคลากรทั่วถึง อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.57	มาก	1.044
C3_15	มีการนำความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร	3.66	มาก	.885

ข้อที่	รายการตัวแปร	$\overline{X}$	ความหมาย	S.D.
C3_16	ส่งเสริมให้มีการนำความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.81	มาก	.914
C3_17	มีวิธีการรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรใน สอศ.	3.58	มาก	.915
C3_18	มีการตอกย้ำค่านิยมหลักในกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	3.42	ปานกลาง	.934
	ระบบการบริหารผลงาน			
C4_19	มีระบบบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานและค่านิยม	3.40	ปานกลาง	1.071
C4_20	มีการวัด ประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับหน่วยงานและรายบุคคล	3.41	ปานกลาง	1.044
C4_21	มีการให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินเชื่อมโยงกับสมรรถนะและทักษะของบุคคล/ทีม	3.29	ปานกลาง	1.080
C4_22	มีการให้รางวัลและสิ่งจูงใจสำหรับผู้คิดค้นนวัตกรรม	3.44	ปานกลาง	1.082
มิติที่ 4 ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล				
	รับผิดชอบต่อการตัดสินใจ โดยยึดหลักความสามารถ ผลงาน คุณธรรม นิติธรรม สิทธิมนุษยชน			
D1_1	มีการกำหนดแนวทางการแก้ไขข้อร้องทุกข์หรือปัญหาของบุคลากรอย่างมีประสิทธิผลอันส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร	3.38	ปานกลาง	1.073
D1_2	การดำเนินการตามกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องคำนึงถึงความเสมอภาค	3.53	มาก	1.085
D1_3	การบรรจุแต่งตั้งยึดหลักสมรรถนะ ผลงานและความประพฤติ	3.48	ปานกลาง	1.158

ข้อที่	รายการตัวแปร	$\overline{X}$	ความหมาย	S.D.
D1_4	มีช่องทางการสื่อสารแบบสองทางระหว่างบุคลากรและผู้บริหารทุกระดับ บุคลากรสามารถสื่อสารถึงผู้บริหารระดับสูงได้	3.50	มาก	1.084
	บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่			
D2_5	หน่วยงานการเจ้าหน้าที่สามารถเป็นที่ปรึกษาให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนให้ผู้บริหารสายงานหลักตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.46	ปานกลาง	.977
D2_6	หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนจัดทำพันธกิจ และการกำหนดเป้าหมายทิศทางของสอศ. (เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ Strategic Partner)	3.50	มาก	.973
D2_7	หน่วยงานการเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการติดสินใจเกี่ยวกับเรื่องการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหารสำนักอื่นๆ ใน สอศ.	3.37	ปานกลาง	.984
D2_8	หน่วยงานการเจ้าหน้าที่วางตัวเป็นกลางระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ตามความถูกต้องและความยุติธรรมเป็นสำคัญ	3.50	มาก	.988
	บทบาทของผู้บริหารส่วนราชการ			
D3_9	ผู้บริหารสูงสุดให้ความสำคัญว่าคนเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดในองค์กร	3.72	มาก	1.086
D3_10	มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ให้คนมีอำนาจเพียงพอควบคู่กับความรับผิดชอบที่ได้รับ	3.63	มาก	1.041
D3_11	สร้างบรรยากาศให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ความคล่องตัวในการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.61	มาก	1.051

ข้อที่	รายการตัวแปร	$\overline{X}$	ความหมาย	S.D.
	บทบาทของผู้อำนวยการสำนักอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ผู้บริหารด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล			
D4_12	ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ และผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทร่วมกับหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนด	3.62	มาก	.972
D4_13	ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้อำนวยการสำนักอำนวยการมีการแบ่งปันประสบการณ์การใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิผลร่วมกัน	3.53	มาก	1.005
D4_14	ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ และผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง	3.59	มาก	1.017
D4_15	ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมข้าราชการให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สอศ.	3.81	มาก	.917
D4_16	ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ทำหน้าที่เป็น Coach ช่วยให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม	3.67	มาก	.970
D4_17	ผู้บริหารทุกระดับเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม	3.69	มาก	1.036

ข้อที่	รายการตัวแปร	$\overline{X}$	ความหมาย	S.D.
5. มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน				
	ข้าราชการมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมบรรยากาศในการทำงาน			
E1_1	สำรวจความพึงพอใจของบุคลากรเป็นประจำเกี่ยวกับ ระบบงาน สภาพแวดล้อม สวัสดิการ สัมพันธภาพ และตอบสนองความคิดเห็นตามความเหมาะสม	3.45	ปานกลาง	1.037
E1_2	มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานตามตัวบ่งชี้ เป้าหมายที่ตั้งไว้ทั้งทางกายภาพ จิตภาพ และสังคมภาพให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	3.65	มาก	.990
E1_3	มีการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัยของบุคลากร	3.56	มาก	.978
E1_4	มีวิธีการในการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัยให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	3.55	มาก	.973
E1_5	มีการกำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวกับการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัยให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	3.46	ปานกลาง	1.000
	สวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก			
E2_6	ให้สวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนดเต็มตามสิทธิของบุคคล	3.78	มาก	.984
E2_7	มีการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด	3.37	ปานกลาง	1.044
E2_8	จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน	3.70	มาก	.949
E2_9	มีระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศของ สอศ. และสามารถเชื่อมโยงกับระบบภายนอกส่วนราชการ	3.79	มาก	.926
E2_10	มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อความสะดวกในการทำงาน	3.95	มาก	.868

ข้อที่	รายการตัวแปร	$\overline{X}$	ความหมาย	S.D.
	ส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดี			
E3_11	กำหนดนโยบาย โครงการในการส่งเสริมความสัมพันธ์	3.64	มาก	.958
E3_12	จัดกิจกรรมเพื่อรักษาความสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม	3.61	มาก	1.006

จากตารางที่ 4.8 ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวแปรความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม ซึ่งมีคำถาม 72 ข้อ ทุกข้อคำถามมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.18 – 3.29 ตัวแปร ทั้ง 72 ข้อ มีความเหมาะสมในระดับปานกลางถึงระดับมาก โดยข้อที่มีความเหมาะสมในระดับมากมีจำนวน 53 ข้อ และข้อที่มีความเหมาะสมระดับปานกลางมีจำนวน 19 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำสุดคือ ข้อ A1_1 คือ มีรองเลขาธิการที่ได้รับการมอบอำนาจรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สอศ. ($\overline{x}$ = 4.18) แสดงว่าการมีรองเลขาธิการรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยเฉพาะเป็นสิ่งที่มีความเหมาะสมมากต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) และมีความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นไม่มาก (S.D.= .770) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ C4_21 คือ มีการให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินเชื่อมโยงกับสมรรถนะและทักษะของบุคคล/ทีม ($\overline{X}$ = 3.29) แสดงว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า การให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินเชื่อมโยงกับสมรรถนะและทักษะของบุคคล/ทีม มีความเหมาะสมที่จะบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สอศ.ในระดับปานกลาง และมีความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นมาก (S.D.= 1.080) ผลการวิเคราะห์ทำให้ทราบถึงระดับความเหมาะสมแยกตามมิติทั้ง 5 ดังนี้

มิติที่ 1 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ จำนวน 12 ข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.42 - 4.18 นั่นคือผู้บริหารเห็นว่า ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์มีความเหมาะสมที่จะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สอศ. ในระดับปานกลางถึงมาก ในมิตินี้ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ นโยบาย แผนงาน มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องยุทธศาสตร์ส่วนราชการ จำนวน 5 ข้อ, การวางแผนและการบริหารทรัพยากร

บุคคล จำนวน 5 ข้อ และองค์ประกอบย่อย นโยบาย แผนงาน มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรักษากลุ่มที่มีสมรรถนะสูงซึ่งมีจำนวน 2 ข้อ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า

องค์ประกอบย่อยนโยบาย แผนงาน มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องยุทธศาสตร์ส่วนราชการ จำนวน 5 ข้อ ผู้บริหารเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ ข้อ A1_1 มีรองเลขาธิการรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ($\overline{x}$ = 4.18), ข้อ A1_2 ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ของ สอศ.และบูรณาการแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ ($\overline{x}$ =3.97), ข้อ A1_3 นำวิสัยทัศน์ และเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว ของสอศ.มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดแผนปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ($\overline{x}$ =3.92), ข้อ A1_4 มีแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับค่านิยม พันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของ สอศ. ($\overline{x}$ =3.91) และ ข้อ A1_5 แผนงาน โครงการการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหา การพัฒนา การรักษาบุคลากร สอดคล้องและตอบสนองกับแผนยุทธศาสตร์ของ สอศ. ($\overline{x}$ =3.64)

องค์ประกอบย่อย การวางแผนและการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีจำนวน 5 ข้อ ผู้บริหารเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับมาก 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ A2_6 การวางแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลต้องครอบคลุมบุคลากรทุกระดับใน สอศ. ($\overline{x}$ =3.67), ข้อ A2_7 มีการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ($\overline{x}$ =3.65), ข้อ A2_8 มีตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการประเมินงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ($\overline{x}$ =3.69), ข้อ A2_9 มีการนำผลการประเมินองค์กรมาใช้ในการปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ($\overline{x}$ =3.54) ยกเว้นข้อ A1_10 ที่ผู้บริหารเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ($\overline{x}$ =3.46) คือนำผลการทบทวนด้านบริหารทรัพยากรบุคคลไปจัดลำดับความสำคัญ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งสอศ.

องค์ประกอบย่อย นโยบาย แผนงาน มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรักษากลุ่มที่มีสมรรถนะสูง มีจำนวน 2 ข้อ ผู้บริหารเห็นว่า ข้อ A3_11 มีนโยบายในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งบริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักของ สอศ. มีความเหมาะสมในระดับมาก ($\overline{x}$ =3.53) ส่วน ข้อ A3_12 จัดระบบโครงสร้างตำแหน่งที่จูงใจบุคลากร มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน ผู้บริหารเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ($\overline{x}$ =3.42)

มิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 9 ข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.46 - 4.85 นั่นคือผู้บริหารเห็นว่า ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์มีความเหมาะสมที่จะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สอศ. ในระดับปานกลางถึงมาก โดยเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับมากมีจำนวน 7 ข้อ ส่วนข้อที่เห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับปานกลางมีจำนวน 2 ข้อ ในมิตินี้ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ องค์ประกอบย่อยความถูกต้องทันเวลา จำนวน 5 ข้อ ฐานข้อมูล จำนวน 2 ข้อ เทคโนโลยี จำนวน 2 ข้อ รายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบย่อยความถูกต้อง ทันเวลา จำนวน 5 ข้อ ผู้บริหารเห็นว่า ข้อที่มีความเหมาะสมในระดับมากจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ข้อ B1_1 แผนกลยุทธ์ กระบวนการด้านทรัพยากรบุคคลมีการปรับเปลี่ยนไปตามยุทธศาสตร์ของ สอศ.ที่เปลี่ยนแปลงไป ($\overline{x}$ =3.61) ข้อ B1_2 การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของ สอศ. ($\overline{x}$ =3.65) ข้อ B1_5 สื่อสารให้คนในส่วนราชการทราบบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและยอมรับร่วมกันระหว่างหัวหน้าและผู้ปฏิบัติ ($\overline{x}$ =3.61) ส่วนข้อที่ผู้บริหารเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับปานกลาง จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ B1_3 นำทฤษฎีการจัดการที่เหมาะสมเข้ามาใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล ($\overline{x}$ =3.46) และข้อ B1_4 มีข้อกำหนดในการจัดการให้มีกำลังคนที่มีสมรรถนะตรงกับบทบาทภารกิจเพียงพอต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สอศ. อย่างมีความพร้อมและรวดเร็ว ($\overline{x}$ =3.48)

องค์ประกอบย่อยฐานข้อมูล จำนวน 2 ข้อ ผู้บริหารเห็นว่าทุกข้อมีความเหมาะสมที่จะเป็นตัวแปรความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในระดับมาก ทั้ง 2 ข้อ คือ ข้อ B2_6 มีการเก็บรวบรวมลักษณะข้อมูลโดยรวมของบุคลากรใน สอศ. เช่น ระดับการศึกษา อายุ สายงาน ระดับตำแหน่ง อย่างเป็นระบบ โดยใช้คอมพิวเตอร์ ($\overline{x}$ =3.75) และข้อ B2_7 มีการทบทวนข้อมูลสารสนเทศด้านบุคคลเป็นประจำ สม่ำเสมอ เพื่อความพร้อมใช้งาน ($\overline{x}$ =3.61)

องค์ประกอบย่อยเทคโนโลยี จำนวน 2 ข้อ ผู้บริหารเห็นว่าทุกข้อมีความเหมาะสมที่จะเป็นตัวแปรความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในระดับมาก ทั้ง 2 ข้อ ดังนี้ ข้อ B3_8 มีการนำเอาคอมพิวเตอร์ และสิ่งอำนวยความสะดวกมาใช้ในการจัดการข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล ($\overline{x}$ =3.85) และ ข้อ B3_9 มีระบบเครือข่ายหน่วยงานย่อยทำให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ของผู้ใช้ข้อมูลบุคลากรอย่างทั่วถึง ($\overline{x}$ =3.77)

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 22 ข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.29 – 3.81 นั่นคือผู้บริหารเห็นว่า ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์มีความเหมาะสมที่จะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สอศ. ในระดับปานกลางถึงมาก โดยเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับมากมีจำนวน 14 ข้อ ส่วนข้อที่เห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับปานกลางมีจำนวน 8 ข้อ ในมิตินี้ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ องค์ประกอบย่อยกิจกรรมการรักษาบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร จำนวน 5 ข้อ องค์ประกอบย่อยความพึงพอใจของข้าราชการต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 5 ข้อ องค์ประกอบย่อยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จำนวน 8 ข้อ และองค์ประกอบย่อยระบบการบริหารผลงาน จำนวน 4 ข้อ รายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบย่อยกิจกรรมการรักษาบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร จำนวน 5 ข้อ ผู้บริหารเห็นว่าตัวแปรส่วนใหญ่มีความเหมาะสมต่อความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในระดับมาก มีจำนวน 4 ข้อ ดังนี้ ข้อ C1_1 มีวิธีการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งไปในเป้าหมายตามแผน ($\overline{x}$ =3.64), ข้อ C1_2 มีนโนบายและคู่มือด้านบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับเจ้าหน้าที่เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกันทุกคน ($\overline{x}$ =3.56), ข้อ C1_3 มีวิธีการสรรหาและว่าจ้างบุคลากรตรงตามภารกิจ ($\overline{x}$ =3.62) และ ข้อ C1_5 มีการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ของบุคลากร ($\overline{x}$ =3.74) ส่วนข้อที่ผู้บริหารเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับปานกลางได้แก่ ข้อ C1_4 มีวิธีการรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์กรเพียงพอต่อภารกิจ ($\overline{x}$ =3.34)

องค์ประกอบย่อยความพึงพอใจของข้าราชการต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล มีจำนวน 5 ข้อ ผู้บริหารเห็นว่าตัวแปรส่วนใหญ่มีความเหมาะสมต่อความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในระดับมาก มีจำนวน 3 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\overline{x}$ =3.53) ดังนี้ ข้อ C2_6 มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรแต่ละสายงาน อันส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร , ข้อ C2_7 มีการกำหนดตัวชี้วัด และวิธีการประเมินความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรแต่ละระดับและประเภท และข้อ C2_10 มีวิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างความต้องการของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์กร สำหรับข้อที่ผู้บริหารเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับปานกลาง จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ C2_8 มีวิธีการกำหนดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง

ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร ($\overline{x}$ =3.42) และ ข้อ C2_9 มีวิธีการนำผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์การดำเนินงาน ($\overline{x}$ =3.38)

องค์ประกอบย่อยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีจำนวน 8 ข้อ ผู้บริหารเห็นว่าตัวแปรส่วนใหญ่มีความเหมาะสมต่อความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในระดับมาก มีจำนวน 7 ข้อ ดังนี้ ข้อ C3_11 มีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะ($\overline{x}$ =3.71), ข้อ C3_12 พัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับงานและเป้าหมายของแต่ละคนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ สอศ. ($\overline{x}$ =3.65), ข้อ C3_13 จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมแก่บุคลากรในเรื่องที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ($\overline{x}$ =3.78), ข้อ C3_14 มีการพัฒนาบุคลากรทั่วถึง อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ($\overline{x}$ =3.57), ข้อ C3_15 มีการนำความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร ($\overline{x}$ =3.66), ข้อ C3_16 ส่งเสริมให้มีการนำความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน ($\overline{x}$ =3.81) และข้อ C3_17 มีวิธีการรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรใน สอศ.($\overline{x}$ =3.58) สำหรับข้อที่ผู้บริหารเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับปานกลางมีจำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ข้อ C3_18 มีการตอกย้ำค่านิยมหลักในกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ($\overline{x}$ =3.42)

องค์ประกอบย่อยระบบการบริหารผลงาน ซึ่งมีจำนวน 4 ข้อ ผู้บริหารมีความเห็นว่าทุกข้อมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ได้แก่ ข้อ C4_19 มีระบบบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานและค่านิยม ($\overline{x}$ =3.40), ข้อ C4_20 มีการวัด ประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในมิติของทีมและรายบุคคล ($\overline{x}$ =3.41), ข้อ C4_21 มีการให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินเชื่อมโยงกับสมรรถนะและทักษะของบุคคล/ทีม ($\overline{x}$ =3.29) และข้อ C4_22 มีการให้รางวัลและสิ่งจูงใจสำหรับผู้คิดค้นนวัตกรรม ($\overline{x}$ =3.44)

มิติที่ 4 ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 17 ข้อ พบว่ามีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.38- 3.81 นั่นคือผู้บริหารเห็นว่า ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์มีความเหมาะสมที่จะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สอศ. ในระดับปานกลางถึงมาก โดยเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับมากมีจำนวน 13 ข้อ ส่วนข้อที่เห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับปานกลางมีจำนวน 4 ข้อ ในมิตินี้ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ องค์ประกอบย่อยรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ โดยยึดหลักความสามารถ ผลงาน คุณธรรม นิติธรรม สิทธิมนุษยชน

จำนวน 4 ข้อ องค์ประกอบย่อยบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ จำนวน 4 ข้อ องค์ประกอบย่อยบทบาทของผู้บริหารส่วนราชการ จำนวน 3 ข้อ และองค์ประกอบย่อยบทบาทของผู้อำนวยการสำนักอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ผู้บริหารด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 6 ข้อ รายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบย่อยรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ โดยยึดหลักความสามารถ ผลงาน คุณธรรม นิติธรรม สิทธิมนุษยชน ซึ่งมีจำนวน 4 ข้อ ผู้บริหารมีความเห็นว่าข้อที่มีความเหมาะสมในระดับมาก มีจำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ D1_2 การดำเนินการตามกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องคำนึงถึงความเสมอภาค ($\overline{x}$ =3.53) และข้อ D1_4 มีช่องทางการสื่อสารแบบสองทางระหว่างบุคลากรและผู้บริหารทุกระดับ บุคลากรสามารถสื่อสารถึงผู้บริหารระดับสูงได้ ($\overline{x}$ =3.50) ส่วนข้อที่ผู้บริหารเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับปานกลาง มีจำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ D1_3 การบรรจุแต่งตั้งยึดหลักสมรรถนะ ผลงานและความประพฤติ ($\overline{x}$ =3.48) และข้อ D1_1 มีการกำหนดแนวทางการแก้ไขข้อร้องทุกข์หรือปัญหาของบุคลากรอย่างมีประสิทธิผลอันส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร ($\overline{x}$ =3.38)

องค์ประกอบย่อย บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ มีจำนวน 4 ข้อ ผู้บริหารเห็นว่ามีจำนวน 2 ข้อที่มีความเหมาะสมในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากัน ($\overline{x}$ =3.50) ได้แก่ ข้อ D2_6 หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนจัดทำพันธกิจ และการกำหนดเป้าหมายทิศทางของสอศ. (เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ Strategic Partner) และข้อ D2_8 หน่วยงานการเจ้าหน้าที่วางตัวเป็นกลางระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ตามความถูกต้องและความยุติธรรมเป็นสำคัญ ส่วนข้อที่ผู้บริหารเห็นว่ามีความเหมาะสมที่จะเป็นตัวแปรความสำเร็จการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในระดับปานกลาง มีจำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ D2_5 หน่วยงานการเจ้าหน้าที่สามารถเป็นที่ปรึกษาให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนให้ผู้บริหารสายงานหลักตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ($\overline{x}$ =3.46) และข้อ D2_7 หน่วยงานการเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการติดสินใจเกี่ยวกับเรื่องการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหารสำนักอื่นๆ ใน สอศ. ($\overline{x}$ =3.37)

องค์ประกอบย่อยบทบาทของผู้บริหารส่วนราชการ ซึ่งมีจำนวน 3 ข้อ ผู้บริหารมีความเห็นว่าทุกข้อมีความเหมาะสมในระดับมากที่จะเป็นตัวแปรความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้แก่ ข้อ D3_9 ผู้บริหารสูงสุดให้ความสำคัญว่าคน

เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดในองค์กร ($\overline{x}$ =3.72) , ข้อ D3_10 มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้คนมีอำนาจเพียงพอควบคู่กับความรับผิดชอบที่ได้รับ ($\overline{x}$ =3.63) และข้อ D3_11 สร้างบรรยากาศให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ความคล่องตัวในการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคล ($\overline{x}$ =3.61)

องค์ประกอบย่อยบทบาทของผู้อำนวยการสำนักอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ผู้บริหารด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีจำนวน 6 ข้อ ผู้บริหารมีความเห็นว่าทุกข้อมีความเหมาะสมในระดับมากที่จะเป็นตัวแปรความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ดังนี้ ข้อ D4_12 ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ และผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทร่วมกับหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนด ($\overline{x}$ =3.62), ข้อ D4_13ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้อำนวยการสำนักอำนวยการมีการแบ่งปันประสบการณ์การใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิผลร่วมกัน ($\overline{x}$ =3.53), ข้อ D4_14 ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ และผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง ($\overline{x}$ =3.59), ข้อ D4_15 ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมข้าราชการให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สอศ.($\overline{x}$ =3.81), ข้อ D4_16 ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ทำหน้าที่เป็น Coach ช่วยให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม ($\overline{x}$ =3.67) และ ข้อ D4_17 ผู้บริหารทุกระดับเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม ($\overline{x}$ =3.69)

มิติที่ 5 มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน จำนวน 12 ข้อ พบว่ามีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.37-3.79 นั่นคือผู้บริหารเห็นว่า ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์มีความเหมาะสมที่จะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สอศ. ในระดับปานกลางถึงมาก โดยเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับมากมีจำนวน 9 ข้อ ส่วนข้อที่เห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับปานกลางมีจำนวน 3 ข้อ ในมิตินี้ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ องค์ประกอบย่อยข้าราชการมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมบรรยากาศในการทำงาน จำนวน 5 ข้อ องค์ประกอบย่อยสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก จำนวน 5 ข้อ องค์ประกอบย่อยส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดี จำนวน 2 ข้อ รายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบย่อยข้าราชการมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมบรรยากาศในการทำงาน จำนวน 5 ข้อ ผู้บริหารเห็นว่ามีจำนวน 3 ข้อ มีความเหมาะสมในระดับมากต่อความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้แก่ ข้อ E1_2 มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานตามตัวบ่งชี้ เป้าหมายที่ตั้งไว้ทั้งทางกายภาพ จิตภาพและสังคมภาพให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ($\overline{x}$ =3.65) , ข้อ E1_3 มีการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัยของบุคลากร ($\overline{x}$ =3.56) และข้อ E1_4 มีวิธีการในการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัยให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ($\overline{x}$ =3.55) สำหรับข้อที่ผู้บริหารเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับปานกลาง มีจำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ E1_1 สำรวจความพึงพอใจของบุคลากรเป็นประจำเกี่ยวกับ ระบบงาน สภาพแวดล้อม สวัสดิการ สัมพันธภาพ และตอบสนองความคิดเห็นตามความเหมาะสม ($\overline{x}$ =3.45) และข้อE1_5 มีการกำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวกับการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัยให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ($\overline{x}$ =3.46)

องค์ประกอบย่อยสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งมีจำนวน 5 ข้อ ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า มีจำนวน 4 ข้อที่มีความเหมาะสมในระดับมากกับการเป็นตัวแปรความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้แก่ ข้อ E2_6 ให้สวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนดเต็มตามสิทธิของบุคคล ($\overline{x}$ =3.78) , ข้อ E2_8 จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ($\overline{x}$ =3.70), ข้อ E2_9 มีระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศของ สอศ. และสามารถเชื่อมโยงกับระบบภายนอกส่วนราชการ ($\overline{x}$ =3.79) และ ข้อ E2_10 มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อความสะดวกในการทำงาน ส่วนข้อที่ผู้บริหารเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับปานกลางได้แก่ ข้อ E2_7 มีการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด ($\overline{x}$ =3.95)

องค์ประกอบย่อยส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดี ซึ่งมีจำนวน 2 ข้อผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าทั้ง 2 ข้อ มีความเหมาะสมในระดับมากกับการเป็นตัวแปรความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้แก่ ข้อ E3_11 กำหนดนโยบาย โครงการในการส่งเสริมความสัมพันธ์ ($\overline{x}$ =3.64) และข้อ E3_12 จัดกิจกรรมเพื่อรักษาความสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ($\overline{x}$ =3.61)

สรุปภาพรวม

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 685 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 84.8 และดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 123 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 15.2 ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นชายมากกว่าหญิง โดยเป็นชายจำนวน 657 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 81.3 ที่เหลือจำนวน 151 คน หรือร้อยละ 18.7 เป็นหญิง ผู้บริหารส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด คือ 666 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 82.4 รองลงมาจบการศึกษาระดับปริญญาตรี 132 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 16.3 ที่เหลือจำนวนเล็กน้อยที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 10 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 1.2 ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุเฉลี่ย 50.2 ปี อายุต่ำสุดคือ 39 ปี อายุสูงสุดคือ 60 ปี นอกจากนั้นยังมีอายุราชการโดยเฉลี่ย 26.6 ปี อายุราชการต่ำสุด 15 ปี อายุราชการสูงสุด 45 ปี

1.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวแปรความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จากจำนวนข้อ 72 ข้อ พบว่า ทุกข้อคำถามมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันและอยู่ในระดับระดับปานกลางถึงมาก แต่ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากสองในสามส่วน คือจำนวน 53 ข้อ และมีข้อที่มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง 19 ข้อ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

3.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของตัวแปรแต่ละตัว เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) เพื่อหาองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามชุดที่ 2 ซึ่งมีจำนวน 72 ข้อ โดยสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาถึงความเหมาะสมตัวบ่งชี้ความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 808 คน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสำรวจโดยใช้สถิติ factor analysis ใช้วิธีการสกัดองค์ประกอบขั้นต้น (extraction of the initial factors) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principal component analysis) และใช้วิธีการหมุนแกน (method of rotation) เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่มีโครงสร้างง่าย (simple structure) ไม่ซับซ้อน ด้วยวิธีการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) แบบแวร์ริแมกซ์ (varimax rotation) เพราะเป็น

วิธีที่ให้องค์ประกอบที่มีโครงสร้างง่ายมากกว่าแบบอื่น และแบบแผนขององค์ประกอบมีแนวโน้มที่จะคงที่มากกว่า (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 138)

เริ่มต้นจากการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดของข้อมูลที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผู้วิจัยได้ดำเนินการคำนวณหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด (correlation matrix) โดยวิธีของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน (pearson's product moment correlation coefficient) ระหว่างข้อคำถามทั้ง 72 ข้อ และวัดความเหมาะสมของข้อมูลตัวอย่างที่จะนำมาวิเคราะห์โดยเทคนิค factor analysis โดยใช้ KMO (kaiser-meyer-olkin) ถ้าค่า KMO มีค่าน้อย (มีค่าเข้าใกล้ศูนย์) แสดงว่า เทคนิค factor analysis ไม่เหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่ โดยทั่วไปถ้าค่า KMO < .5 ถือว่า ข้อมูลไม่เหมาะสมที่จะใช้เทคนิค factor analysis และค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐาน คือ bartlett's test of sphericity ต้องมีนัยสำคัญทางสถิติจึงเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิค factor analysis (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2548: 8-13) ค่า KMO ที่แสดงว่าข้อมูลที่ใช้อาจเหมาะสมดีมากต่อการวิเคราะห์ปัจจัย คือ .90 ขึ้นไป (สุชาต ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2548 : 489)

ผลการวิเคราะห์พบว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน ค่า bartlett's test of sphericity มีค่าเท่ากับ 33728.296 อย่างมีนัยสำคัญ น้อยกว่า .001 นั่นคือตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน จึงสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยได้ นอกจากนี้ผลการวัดความเหมาะสมของข้อมูลจากค่า KMO (kaiser-meyer-olkin) พบว่า มีค่าเท่ากับ .983 ซึ่งถือว่าข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดที่จะนำไปวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค factor analysis ต่อไป เนื่องจากเงื่อนไขของเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย คือ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย (factor) กับตัวแปร (X 'S) ต้องอยู่ในรูปเชิง (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2550:204-205)

3.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจโดยภาพรวม ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจโดยใช้สถิติ factor analysis ใช้วิธีการสกัดองค์ประกอบขั้นต้น (extraction of the initial factors) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principal component analysis) และใช้วิธีการหมุนแกน (method of rotation) เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่มีโครงสร้างง่าย (simple structure) ไม่ซับซ้อนด้วยวิธีการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) แบบแวร์ริแมกซ์ (varimax rotation) และใช้เกณฑ์พิจารณาตัดตัวแปรที่มีระดับความสัมพันธ์กับ Factor ต่ำกว่าร้อยละ 50 ออกไป โดยไม่สนใจเครื่องหมายเพราะเป็นการพิจารณาการรวมกลุ่มความสัมพันธ์ของตัวแปร ซึ่งเมื่อตัดตัวแปรใดตัว

แปรหนึ่งไปแล้วทำให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของแต่ละตัวแปรเปลี่ยนไป ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการวิเคราะห์ 2 ครั้ง เพื่อพิจารณาการเข้าเป็นสมาชิกของปัจจัยและตัดสินตัวแปรใหม่จนกระทั่งได้ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงตามเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจรอบที่ 1 มีจำนวนตัวแปรที่มีระดับความสัมพันธ์กับ factor ต่ำกว่าร้อยละ 50 จำนวน 8 ตัว รายละเอียดตามตารางที่ 4.9 ดังนี้

ตารางที่ 4.9 แสดงรายละเอียดตัวแปรที่มีระดับความสัมพันธ์กับ factor ต่ำกว่าร้อยละ 50

ข้อที่	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C1_1	มีวิธีการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งไปในเป้าหมายตามแผน	.486
C1_3	มีวิธีการสรรหาและว่าจ้างบุคลากรตรงตามภารกิจและสมรรถนะ	.485
B1_2	การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของ สอศ.	.462
B1_5	สื่อสารให้บุคลากรทราบบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน เป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและยอมรับร่วมกันระหว่างหัวหน้าและผู้ปฏิบัติ	.430
D3_10	มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ให้คนมีอำนาจเพียงพอควบคู่กับความรับผิดชอบที่ได้รับ	.498
D3_9	ผู้บริหารสูงสุดให้ความสำคัญว่าคนเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดในองค์กร	.490
D4_14	ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ และผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง	.486
B1_1	แผนกลยุทธ์ กระบวนการด้านทรัพยากรบุคคลมีการปรับเปลี่ยนไปตามยุทธศาสตร์ของ สอศ.ที่เปลี่ยนแปลงไป	.369

จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นถึงตัวแปรที่ถูกตัดออกไปจากการวิเคราะห์ factor analysis วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principal component analysis) และใช้วิธีการหมุนแกน (method of rotation) การหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) แบบแวร์ริแมกซ์ (varimax rotation) และใช้เกณฑ์พิจารณาตัดตัวแปรที่มีระดับความสัมพันธ์กับ Factor ต่ำกว่าร้อยละ 50 ออกไป จำนวน 8 ตัวแปร ได้แก่ ข้อ C1_1 มีวิธีการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งไปในเป้าหมายตามแผน (น้ำหนักองค์ประกอบ = .486) , ข้อ C1_3 มีวิธีการสรรหาและว่าจ้างบุคลากรตรงตามภารกิจและสมรรถนะ (น้ำหนักองค์ประกอบ = .485), -ข้อ B1_2 การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของ สอศ.(น้ำหนักองค์ประกอบ = .462) , ข้อ B1_5 สื่อสารให้บุคลากรทราบบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน เป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและยอมรับร่วมกันระหว่างหัวหน้าและผู้ปฏิบัติ (น้ำหนักองค์ประกอบ =.430), ข้อ D3_10 มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ให้คนมีอำนาจเพียงพอควบคู่กับความรับผิดชอบที่ได้รับ (น้ำหนักองค์ประกอบ = .498), ข้อ D3_9 ผู้บริหารสูงสุดให้ความสำคัญว่าคนเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดในองค์กร (น้ำหนักองค์ประกอบ =.490), ข้อ D4_14 ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ และผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง (น้ำหนักองค์ประกอบ =.486) และข้อ B1_1 แผนกลยุทธ์ กระบวนการด้านทรัพยากรบุคคลมีการปรับเปลี่ยนไปตามยุทธศาสตร์ของ สอศ.ที่เปลี่ยนแปลงไป (น้ำหนักองค์ประกอบ =.369)

จากการวิเคราะห์ factor analysis วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principal component analysis) และใช้วิธีการหมุนแกน (method of rotation) การหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) แบบแวร์ริแมกซ์ (varimax rotation) และใช้เกณฑ์พิจารณาตัดตัวแปรที่มีระดับความสัมพันธ์กับ Factor ต่ำกว่าร้อยละ 50 ออกไป ผลการวิเคราะห์ครั้งสุดท้ายพบว่ามีเพียง 6 องค์ประกอบ (factor) เท่านั้นที่มีค่า eigen values มากกว่า 1 และ ประกอบด้วย 64 ตัวแปร ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อแต่ละองค์ประกอบที่สามารถอธิบายตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 “ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล” ประกอบด้วย 24 ตัวแปร

องค์ประกอบที่ 2 “คุณภาพชีวิตและบทบาทผู้บริหารสายงานหลัก” ประกอบด้วย 16 ตัวแปร

องค์ประกอบที่ 3 “นโยบาย แผน และการบริหารทรัพยากรบุคคล” ประกอบด้วย 11 ตัวแปร

องค์ประกอบที่ 4 “เทคโนโลยีและฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล” ประกอบด้วย 6 ตัวแปร

องค์ประกอบที่ 5 “บทบาทของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่” ประกอบด้วย 4 ตัวแปร

องค์ประกอบที่ 6 “ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์” ประกอบด้วย 3 ตัวแปร

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจผู้วิจัยนำเสนอผลโดยเรียงลำดับตามความสำคัญขององค์ประกอบที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้มากที่สุด คือค่าร้อยละของความแปรปรวนร่วมจากมากไปน้อย และเรียงลำดับตัวแปรภายในองค์ประกอบตามค่าระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับ factor คือค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) จากมากไปหาน้อย ดังตารางที่ 4.10 ถึง ตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.10 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ จำแนกตามจำนวนองค์ประกอบ ค่าไอเกน (eigan values) ความสามารถอธิบายความผันแปร ขององค์ประกอบหลังการสกัดปัจจัย

องค์ประกอบ	ค่าไอเกน	ร้อยละของความแปรปรวน	ร้อยละของความแปรปรวนสะสม
1. “ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล” ประกอบด้วย 24 ตัวแปร	13.336	20.837	20.837
2. “คุณภาพชีวิตและบทบาทผู้บริหารสายงานหลัก” ประกอบด้วย 16 ตัวแปร	11.809	18.451	39.288

องค์ประกอบ	ค่าไอเกน	ร้อยละของความแปรปรวน	ร้อยละของความแปรปรวนสะสม
3. “นโยบาย แผน และการบริหารทรัพยากรบุคคล” ประกอบด้วย 11 ตัวแปร	9.029	14.107	53.396
4. “เทคโนโลยีและฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล” ประกอบด้วย 6 ตัวแปร	4.885	7.633	61.029
5. “บทบาทของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่” ประกอบด้วย 4 ตัวแปร	4.462	6.972	68.001
6. “ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์” ประกอบด้วย 3 ตัวแปร	3.485	5.446	73.446

จากตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้รวมความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principal component analysis) ใช้วิธีการหมุนแกน (method of rotation) การหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) แบบแวร์ริแมกซ์ (varimax rotation) ได้องค์ประกอบที่มีค่า eigen values มากกว่า 1 จำนวน 6 องค์ประกอบ ซึ่งทั้ง 6 องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายจำนวนตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 73.446 โดยองค์ประกอบที่ 1 “ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล” ประกอบด้วย 24 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรได้มากที่สุด คือมีค่า eigan values = 13.336 และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายจำนวนตัวแปรทั้งหมดได้ประมาณ ร้อยละ 20.837 (% of variance = 20.837)

องค์ประกอบที่ 2 “คุณภาพชีวิตและบทบาทผู้บริหารสายงานหลัก” ประกอบด้วย 16 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรได้มากรองลงมา คือมีค่า eigan values = 11.809 และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายจำนวนตัวแปรทั้งหมดได้ประมาณ ร้อยละ 18.451 (% of variance = 18.451) รวมทั้งองค์ประกอบนี้เมื่อร่วมกันกับองค์ประกอบที่ 1 สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 39.288 (cumulative % = 39.288)

องค์ประกอบที่ 3 “นโยบาย แผน และการบริหารทรัพยากรบุคคล” ประกอบด้วย 11 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรได้ได้มากรองลงมา คือมีค่า eigan values = 9.029 และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายจำนวนตัวแปรทั้งหมดได้ประมาณ ร้อยละ 14.107 (% of variance = 14.107) รวมทั้งองค์ประกอบนี้ร่วมกับองค์ประกอบที่ 1 และองค์ประกอบที่ 2 สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 53.396 (cumulative % = 53.396)

องค์ประกอบที่ 4 “เทคโนโลยีและฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล” ประกอบด้วย 6 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรได้มากรองลงมา คือมีค่า eigan values = 4.885 และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายจำนวนตัวแปรทั้งหมดได้ประมาณ ร้อยละ 7.633 (% of variance = 7.633) รวมทั้งองค์ประกอบนี้ร่วมกับองค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบที่ 2 และองค์ประกอบที่ 3 สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 61.029 (cumulative % = 61.029)

องค์ประกอบที่ 5 “บทบาทของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่” ประกอบด้วย 4 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรได้มากรองลงมา คือมีค่า eigan values = 4.462 และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายจำนวนตัวแปรทั้งหมดได้ประมาณ ร้อยละ 6.972 (% of variance = 6.972) รวมทั้งองค์ประกอบนี้ร่วมกับองค์ประกอบที่ 1, องค์ประกอบที่ 2, องค์ประกอบที่ 3 และองค์ประกอบที่ 4 สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 68.001 (cumulative % = 68.001)

องค์ประกอบสุดท้าย องค์ประกอบที่ 6 “ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์” ประกอบด้วย 3 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรได้มากเป็นอันดับสุดท้าย คือมีค่า eigan values = 3.485 และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายจำนวนตัวแปรทั้งหมดได้ประมาณ ร้อยละ 5.446 (% of variance = 5.446) รวมทั้งองค์ประกอบนี้ร่วมกับองค์ประกอบที่ 1, องค์ประกอบที่ 2, องค์ประกอบที่ 3, องค์ประกอบที่ 4 และองค์ประกอบที่ 5 สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 73.446 (cumulative % = 73.446) ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.11 องค์ประกอบที่ 1 “ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล”

ข้อที่	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
C3_12	พัฒนาขีดความสามารถ(competency) ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับงานและเป้าหมายของแต่ละคนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ สอศ.	.665
C3_13	จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมแก่บุคลากรในเรื่องที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	.662
C3_14	มีการพัฒนาบุคลากรทั่วถึง อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	.659
C2_10	มีวิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างความต้องการของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์กร	.654
C3_15	มีการนำความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร	.652
C2_6	มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรแต่ละสายงาน อันส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร	.651
C2_7	มีการกำหนดตัวชี้วัด และวิธีการประเมินความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรแต่ละระดับและประเภท	.646
C2_9	มีวิธีการนำผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์การดำเนินงาน	.643
C2_8	มีวิธีการกำหนดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงความพึงพอใจและการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร	.641
C4_21	มีการให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินเชื่อมโยงกับสมรรถนะและทักษะของบุคคล/ทีม	.629
D1_1	มีการกำหนดแนวทางการแก้ไขข้อร้องทุกข์หรือปัญหาของบุคลากรอย่างมีประสิทธิผลอันส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร	.625
C4_20	มีการวัด ประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับหน่วยงานและรายบุคคล	.612
C3_18	มีการตอกย้ำค่านิยมหลักในกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	.605
C3_11	มีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะ	.601

ข้อที่	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
D1_3	การบรรจุแต่งตั้งยึดหลักสมรรถนะ ผลงานและความประพฤติ	.598
C3_17	มีวิธีการรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรใน สอศ.	.592
C3_16	ส่งเสริมให้มีการนำความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน	.586
C4_22	มีการให้รางวัลและสิ่งจูงใจสำหรับผู้คิดค้นนวัตกรรม	.583
C4_19	มีระบบบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานและค่านิยม	.569
D1_4	มีช่องทางการสื่อสารแบบสองทางระหว่างบุคลากรและผู้บริหารทุกระดับ บุคลากรสามารถสื่อสารถึงผู้บริหารระดับสูงได้	.560
C1_4	มีวิธีการรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์กรเพียงพอต่อภารกิจ	.554
D1_2.	การดำเนินการตามกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องคำนึงถึงความเสมอภาค	.554
C1_2	มีนโนบายและคู่มือด้านบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับเจ้าหน้าที่เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกันทุกคน	.537
C1_5	มีการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ของบุคลากร	.515
	ร้อยละของความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบ	20.837
	ค่าไอเกน	13.336

จากตารางที่ 4.11 องค์ประกอบที่ 1 “ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล” บรรยายได้ด้วย 24 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .515 ถึง .665 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ ข้อC3_12 พัฒนาขีดความสามารถ (competency) ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับงานและเป้าหมายของแต่ละคนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ สอศ.(น้ำหนักองค์ประกอบ =.665), ข้อ C3_13 จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมแก่บุคลากรในเรื่องที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่าง

สม่ำเสมอ (น้ำหนักองค์ประกอบ =.662), ข้อ C3_14 มีการพัฒนาบุคลากรทั่วถึง อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (น้ำหนักองค์ประกอบ =.659), ข้อ C2_10 มีวิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างความต้องการของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์กร (น้ำหนักองค์ประกอบ =.654), ข้อC3_15 มีการนำความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร (น้ำหนักองค์ประกอบ =.652), ข้อ C2_6 มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรแต่ละสายงาน อันส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร (น้ำหนักองค์ประกอบ =.651), ข้อ C2_7 มีการกำหนดตัวชี้วัด และวิธีการประเมินความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรแต่ละระดับและประเภท (น้ำหนักองค์ประกอบ =.646), ข้อ C2_9 มีวิธีการนำผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์การดำเนินงาน (น้ำหนักองค์ประกอบ =.643), ข้อ C2_8 มีวิธีการกำหนดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงความพึงพอใจและการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร (น้ำหนักองค์ประกอบ =.641), ข้อ C4_21 มีการให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินเชื่อมโยงกับสมรรถนะและทักษะของบุคคล/ทีม (น้ำหนักองค์ประกอบ = .629), ข้อ D1_1 มีการกำหนดแนวทางการแก้ไขข้อร้องทุกข์หรือปัญหาของบุคลากรอย่างมีประสิทธิผลอันส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร (น้ำหนักองค์ประกอบ =.625), ข้อ C4_20 มีการวัด ประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับหน่วยงานและรายบุคคล (น้ำหนักองค์ประกอบ =.612), ข้อ C3_18 มีการตอกย้ำค่านิยมหลักในกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (น้ำหนักองค์ประกอบ =.605), ข้อ C3_11 มีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะ (น้ำหนักองค์ประกอบ =.601), ข้อ D1_3 การบรรจุแต่งตั้งยึดหลักสมรรถนะ ผลงานและความประพฤติ (น้ำหนักองค์ประกอบ =.598), ข้อ C3_17 มีวิธีการรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรใน สอศ. (น้ำหนักองค์ประกอบ =.592), ข้อ C3_16 ส่งเสริมให้มีการนำความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน (น้ำหนักองค์ประกอบ =.586), ข้อ C4_22 มีการให้รางวัลและสิ่งจูงใจสำหรับผู้คิดค้นนวัตกรรม (น้ำหนักองค์ประกอบ =.583), ข้อ C4_19 มีระบบบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานและค่านิยม (น้ำหนักองค์ประกอบ =.569), ข้อ D1_4 มีช่องทางการสื่อสารแบบสองทางระหว่างบุคลากรและผู้บริหารทุกระดับ บุคลากรสามารถสื่อสารถึงผู้บริหารระดับสูงได้(น้ำหนักองค์ประกอบ =.560), ข้อ C1_4 มีวิธีการรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์กรเพียงพอต่อภารกิจ (น้ำหนักองค์ประกอบ =.554), ข้อ D1_2 การดำเนินการตามกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องคำนึงถึงความเสมอภาค (น้ำหนักองค์ประกอบ =.554), ข้อ C1_2 มีนโนบายและคู่มือด้านบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับเจ้าหน้าที่เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกันทุกคน (น้ำหนักองค์ประกอบ =.537) และข้อ C1_5 มีการกำหนดสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของบุคลากร

(น้ำหนักองค์ประกอบ =.515) ตัวแปรทั้ง 24 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกัน อธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ ร้อยละ 20.837 (% of variance = 20.837) และองค์ประกอบนี้มีค่า eigan values = 13.336

ตารางที่ 4.12 องค์ประกอบที่ 2 “คุณภาพชีวิตและบทบาทผู้บริหารสายงานหลัก”

ข้อที่	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
E1_4	มีวิธีการในการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัยให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	.754
E1_2	มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานตามตัวบ่งชี้ เป้าหมายที่ตั้งไว้ทั้งทางกายภาพ จิตภาพและสังคมภาพให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	.732
E1_3	มีการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัยของบุคลากร	.729
E1_5	มีการกำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวกับการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัยให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	.727
E2_8	จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน	.717
E2_7	มีการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด	.701
E2_6	ให้สวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนดเต็มตามสิทธิของบุคคล	.681
E1_1	สำรวจความพึงพอใจของบุคลากรเป็นประจำเกี่ยวกับ ระบบงาน สภาพแวดล้อม สวัสดิการ สัมพันธภาพ และตอบสนองความคิดเห็นตามความเหมาะสม	.667
E3_11	กำหนดนโยบาย โครงการในการส่งเสริมความสัมพันธ์	.607
E3_12	จัดกิจกรรมเพื่อรักษาความสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม	.597
D4_17	ผู้บริหารทุกระดับเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม	.586

ข้อที่	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
D4_16	ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ทำหน้าที่เป็น Coach ช่วยให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม	.581
D4_15	ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมข้าราชการให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สอศ.	.567
D4_13	ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้อำนวยการสำนักอำนวยการมีการแบ่งปันประสบการณ์การใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิผลร่วมกัน	.550
D4_12	ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ และผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทร่วมกับหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนด	.552
D3_11	สร้างบรรยากาศให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจความคล่องตัวในการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคล	.512
	ร้อยละของความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบ	18.451
	ค่าไอเกน	11.809

จากตารางที่ 4.12 องค์ประกอบที่ 2 “คุณภาพชีวิตและบทบาทผู้บริหารสายงานหลัก” บรรยายได้ด้วย 16 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .512 ถึง .754 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากเรียงลำดับดังนี้ ข้อ E1_4 วิธีการในการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัยให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน (น้ำหนักองค์ประกอบ =.754), ข้อ E1_2 มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานตามตัวบ่งชี้ เป้าหมายที่ตั้งไว้ทั้งทางกายภาพ จิตภาพและสังคมภาพให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน (น้ำหนักองค์ประกอบ =.732), ข้อ E1_3 มีการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัยของบุคลากร (น้ำหนักองค์ประกอบ =.729), ข้อ E1_5 มีการกำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวกับการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัยให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน (น้ำหนักองค์ประกอบ =.727), ข้อ E2_8 จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน (น้ำหนักองค์ประกอบ =.717), ข้อ E2_7 มีการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด (น้ำหนักองค์ประกอบ =.701), ข้อ E2_6 ให้สวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนดเต็มตามสิทธิของบุคคล (น้ำหนักองค์ประกอบ =.681), ข้อ E1_1 สำรวจความพึงพอใจของบุคลากรเป็นประจำเกี่ยวกับ

ระบบงาน สภาพแวดล้อม สวัสดิการ สัมพันธภาพ และตอบสนองความคิดเห็นตามความเหมาะสม (น้ำหนักองค์ประกอบ =.667), ข้อ E3_11 กำหนดนโยบาย โครงการในการส่งเสริมความสัมพันธ์ (น้ำหนักองค์ประกอบ =.607), ข้อ E3_12 จัดกิจกรรมเพื่อรักษาความสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม (น้ำหนักองค์ประกอบ =.597), D4_17 ผู้บริหารทุกระดับเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม (น้ำหนักองค์ประกอบ =.586), ข้อ D4_16 ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ทำหน้าที่เป็น Coach ช่วยให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม (น้ำหนักองค์ประกอบ =.581), ข้อ D4_15 ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมข้าราชการให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สอศ. (น้ำหนักองค์ประกอบ =.567), ข้อ D4_13 ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้อำนวยการสำนักอำนวยการมีการแบ่งปันประสบการณ์การใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิผลร่วมกัน (น้ำหนักองค์ประกอบ =.550), ข้อ D4_12 ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ และผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทร่วมกับหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนด (น้ำหนักองค์ประกอบ =.552) และข้อ D3_11 สร้างบรรยากาศให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ความคล่องตัวในการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนักองค์ประกอบ =.512) ตัวแปรทั้ง 16 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกัน อธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ ร้อยละ 18.451 (% of variance = 18.451) และมีค่า eigan values = 11.809

ตารางที่ 4.13 องค์ประกอบที่ 3 “นโยบาย แผน และการบริหารทรัพยากรบุคคล”

ข้อที่	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
A2_9	มีการนำผลการประเมินองค์กรมาใช้ในการปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	.715
A2_7	มีการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	.705
A2_8	มีตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการประเมินงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล	.683
A2_10	นำผลการทบทวนด้านบริหารทรัพยากรบุคคลไปจัดลำดับความสำคัญเพื่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งสอศ.	.673

ข้อที่	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
A2_6	การวางแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลต้องครอบคลุมบุคลากรทุกระดับใน สอศ.	.651
A1_5	แผนงาน โครงการการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหา การพัฒนา การรักษาบุคลากร สอดคล้องและตอบสนองกับแผนยุทธศาสตร์ของ สอศ.	.612
A3_11	มีนโยบายในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งบริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักของ สอศ.	.568
A1_4	มีแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับค่านิยม พันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของ สอศ.	.560
B1_3	นำทฤษฎีการจัดการที่เหมาะสมเข้ามาใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล	.540
A3_12	จัดระบบโครงสร้างตำแหน่งที่จูงใจบุคลากร มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path)ที่ชัดเจน	.521
B1_4	มีข้อกำหนดในการจัดการให้มีกำลังคนที่มีสมรรถนะตรงกับบทบาทภารกิจเพียงพอต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สอศ.อย่างมีความพร้อมและรวดเร็ว	.541
	ร้อยละของความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบ	14.107
	ค่าไอเกน	9.029

จากตารางที่ 4.13 องค์ประกอบที่ 3 “ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์” บรรยายได้ด้วย 9 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .514 ถึง .715 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ ข้อ A2_9 มีการนำผลการประเมินองค์กรมาใช้ในการปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนักองค์ประกอบ =.715), ข้อ A2_7มีการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนักองค์ประกอบ =.705), ข้อ A2_8 มีตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการประเมินงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนักองค์ประกอบ =.683), ข้อ A2_10 นำผลการทบทวนด้านบริหารทรัพยากรบุคคลไปจัดลำดับความสำคัญ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งสอศ. (น้ำหนักองค์ประกอบ =.673), ข้อ A2_6 การวางแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลต้องครอบคลุมบุคลากรทุกระดับใน สอศ. (น้ำหนักองค์ประกอบ =.651), ข้อ A1_5 แผนงาน โครงการการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหา การพัฒนา การรักษาบุคลากร สอดคล้องและตอบสนองกับแผนยุทธศาสตร์ของ สอศ. (น้ำหนักองค์ประกอบ =.612), ข้อ A3_11 มีนโยบายในการเตรียมบุคลากรสำหรับ

ตำแหน่งบริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักของ สอศ. (น้ำหนักองค์ประกอบ =.568), ข้อ A1_4 มีแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับค่านิยม พันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของ สอศ. (น้ำหนักองค์ประกอบ =.560), ข้อ B1_3 นำทฤษฎีการจัดการที่เหมาะสมเข้ามาใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนักองค์ประกอบ =.540), ข้อA3_12 จัดระบบโครงสร้างตำแหน่งที่จูงใจบุคลากร มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน (น้ำหนักองค์ประกอบ =.521) และข้อ B1_4 มีข้อกำหนดในการจัดการให้มีกำลังคนที่มีสมรรถนะตรงกับบทบาทภารกิจเพียงพอต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สอศ.อย่างมีความพร้อมและรวดเร็ว (น้ำหนักองค์ประกอบ =.541) ตัวแปรทั้ง 11 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ ร้อยละ 14.107 (% of variance = 14.107) และมีค่า eigan values = 9.029

ตารางที่ 4.14 องค์ประกอบที่ 4 “เทคโนโลยีและฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล”

ข้อที่	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
B3_8	มีการนำเอาคอมพิวเตอร์ และสิ่งอำนวยความสะดวกมาใช้ในการจัดการข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล	.710
B3_9	มีระบบเครือข่ายหน่วยงานย่อยทำให้เกิดความสะดวก รวดเร็วของผู้ใช้ข้อมูลบุคลากรอย่างทั่วถึง	.693
B2_6	มีการเก็บรวบรวมลักษณะข้อมูลโดยรวมของบุคลากรใน สอศ.เช่น ระดับการศึกษา อายุ สายงาน ระดับตำแหน่ง อย่างเป็นระบบ โดยใช้คอมพิวเตอร์	.644
B2_7	มีการทบทวนข้อมูลสารสนเทศด้านบุคคลเป็นประจำ สม่ำเสมอเพื่อความพร้อมใช้งาน	.587
E2_10	มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อความสะดวกในการทำงาน	.569
E2_9	มีระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศของ สอศ. และสามารถเชื่อมโยงกับระบบภายนอกส่วนราชการ	.528
	ร้อยละของความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบ	7.633
	ค่าไอเกน	4.885

จากตารางที่ 4.14 องค์ประกอบที่ 4 “เทคโนโลยีและฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล” บรรยายได้ด้วย 6 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .569 ถึง .710 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ ข้อ B3_8 มีการนำเอาคอมพิวเตอร์ และสิ่งอำนวยความสะดวกมาใช้ในการจัดการข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนักองค์ประกอบ =.710), ข้อ B3_9 มีระบบเครือข่ายหน่วยงานย่อยทำให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ของผู้ใช้ข้อมูลบุคลากรอย่างทั่วถึง (น้ำหนักองค์ประกอบ =.693), ข้อ B2_6 มีการเก็บรวบรวมลักษณะข้อมูลโดยรวมของบุคลากรใน สอศ.เช่น ระดับการศึกษา อายุ สายงาน ระดับตำแหน่ง อย่างเป็นระบบ โดยใช้คอมพิวเตอร์ (น้ำหนักองค์ประกอบ =.644), ข้อ B2_7 มีการทบทวนข้อมูลสารสนเทศด้านบุคคลเป็นประจำ สม่ำเสมอ เพื่อความพร้อมใช้งาน (น้ำหนักองค์ประกอบ =.587), ข้อ E2_10 มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อความสะดวกในการทำงาน (น้ำหนักองค์ประกอบ =.569) และข้อ E2_9 มีระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศของ สอศ. และสามารถเชื่อมโยงกับระบบภายนอกส่วนราชการ (น้ำหนักองค์ประกอบ =.528) ตัวแปรทั้ง 6 ตัวในองค์ประกอบนี้ร่วมกัน อธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ ร้อยละ 7.633 (% of variance = 7.633) และมีค่า eigan values = 4.885

ตารางที่ 4.15 องค์ประกอบที่ 5 “บทบาทของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่”

ข้อที่	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
D2_7	หน่วยงานการเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการติดสินใจเกี่ยวกับเรื่องการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหารสำนักอื่นๆ ใน สอศ.	.670
D2_6	หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนจัดทำพันธกิจ และการกำหนดเป้าหมายทิศทางของสอศ. (เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ strategic partner)	.650
D2_5	หน่วยงานการเจ้าหน้าที่สามารถเป็นที่ปรึกษาให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนให้ผู้บริหารสายงานหลักตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล	.616
D2_8	หน่วยงานการเจ้าหน้าที่วางตัวเป็นกลางระหว่างผู้บริหารและบุคลากรตามความถูกต้องและความยุติธรรมเป็นสำคัญ	.535
	ร้อยละของความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบ	6.972
	ค่าไอเกน	4.462

จากตารางที่ 4.15 องค์ประกอบที่ 5 “บทบาทของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่” บรรยายได้ด้วย 4 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .535 ถึง .670 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ ข้อ D2_7 หน่วยงานการเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการติดสินใจเกี่ยวกับเรื่องการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหารสำนักอื่นๆ ใน สอศ. (น้ำหนักองค์ประกอบ =.670), ข้อ D2_6 หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนจัดทำพันธกิจ และการกำหนดเป้าหมายทิศทางของสอศ. (น้ำหนักองค์ประกอบ =.650), ข้อ D2_5 หน่วยงานการเจ้าหน้าที่สามารถเป็นที่ปรึกษาให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนให้ผู้บริหารสายงานหลักตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนักองค์ประกอบ =.616) และข้อ D2_8 หน่วยงานการเจ้าหน้าที่วางตัวเป็นกลางระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ตามความถูกต้องและความยุติธรรมเป็นสำคัญ (น้ำหนักองค์ประกอบ =.535) ตัวแปรทั้ง 4 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกัน อธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ ร้อยละ 6.972 (% of variance = 6.972) และมีค่า eigan values = 4.462

ตารางที่ 4.16 องค์ประกอบที่ 6 “ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์”

ข้อที่	รายละเอียดตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
A1_1	มีรองเลขาธิการที่ได้รับการมอบอำนาจ รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สอศ.	.735
A1_2	ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ของ สอศ.และบูรณาการแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับแผนยุทธศาสตร์	.714
A1_3	นำวิสัยทัศน์ และเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว ของสอศ.มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดแผนปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	.599
	ร้อยละของความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบ	5.446
	ค่าไอเกน	3.485

จากตารางที่ 4.16 องค์ประกอบที่ 6 “ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์” บรรยายได้ด้วย 3 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ตั้งแต่ .599 ถึง .735 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ ข้อ A1_1 มีรองเลขาธิการที่ได้รับการมอบอำนาจ รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สอศ. (น้ำหนักองค์ประกอบ

=.735), ข้อ A1_2 ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ของ สอศ.และบูรณาการแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ (น้ำหนักองค์ประกอบ =.714) และข้อ A1_3 นำวิสัยทัศน์ และเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว ของสอศ.มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดแผนปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนักองค์ประกอบ =.599) ตัวแปรทั้ง 3 ตัว ในองค์ประกอบนี้ร่วมกัน อธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ ร้อยละ 5.446 (% of variance = 5.446) และมีค่า eigan values = 3.485

3.3 การสร้างตัวแปรประกอบ (composite variable) ในการสร้างตัวแปรประกอบ (composite variable) เป็นผลบวกเชิงเส้นของตัวแปรสังเกตได้ และในการสกัดองค์ประกอบโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญ ไม่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐานของการรวมกลุ่มเข้าเป็นตัวแปรประกอบ ดังนั้นการสร้างตัวแปรประกอบจึงสร้างจากผลบวกเชิงเส้นของตัวแปรสังเกตได้ดังสมการในการสร้างตัวแปรประกอบ (นงลักษณ์, 2542: 142-143 และ กัลยา, 2548: 31) ดังนี้

$$F_{ik} = w_{i1}Z_{1k} + w_{i2}Z_{2k} + \ldots\ldots + w_{ip}Z_{pk} \quad ; \quad k = 1, 2, \ldots, n$$

$$; \quad i = 1, 2, \ldots, m$$

โดยที่ Z_{1k} เป็นค่าตัวแปรตัวที่ j ที่ standardized แล้วของ case ที่ k

n = จำนวนข้อมูล

m = จำนวน Factor

w_{i1} = ค่าสัมประสิทธิ์ ของตัวแปรที่ j ใน factor ที่ 1 หรือ สัมประสิทธิ์คะแนนตัวแปรประกอบ (component score coefficients) สำหรับโปรแกรม SPSS จะให้สัมประสิทธิ์คะแนนตัวแปรประกอบในเมทริกซ์ ชื่อ เมทริกซ์สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (factor score coefficient matrix)

F_{ik} = Factor score ของ factor ที่ I ของ case ที่ k

ดังนั้นสำหรับการวิจัยครั้งนี้ การสร้างตัวแปรประกอบ (composite variable) หรือตัวบ่งชี้รวมความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีจำนวน 6 ตัว และได้กำหนดชื่อตัวบ่งชี้รวมทั้ง 6 ตัว ดังนี้ ❶ ตัวบ่งชี้รวมประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 24 ตัวแปร, ❷ ตัวบ่งชี้รวมคุณภาพชีวิตและบทบาทผู้บริหารสายงานหลัก ประกอบด้วย 16 ตัวแปร, ❸ตัวบ่งชี้รวมนโยบาย แผน และการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประกอบด้วย 11 ตัวแปร, ❹ ตัวบ่งชี้รวมเทคโนโลยีและฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 6 ตัวแปร, ❺ ตัวบ่งชี้รวมบทบาทของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ ประกอบด้วย 4 ตัวแปร และ ❻ ตัวบ่งชี้รวมความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ตามลำดับแล้ว คำนวณตามสูตร ได้ผล ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้รวมประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล = .051 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C3_12) +
.049 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C3_13) +
.048(ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C3_14) +
.052 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C2_10) +
.049 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C3_15) +
.051 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C2_6) +
.052 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C2_7) +
.052 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C2_9) +
.051 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C2_8) +
.050 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C4_21) +
.051 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ D1_1) +
.051 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C4_20) +
.047 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C3_18) +
.050 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C3_11) +
.049 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ D1_3) +
.049 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C3_17) +
.047 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C3_16) +
.046 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C4_22) +
.050 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C4_19) +
.050 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ D1_4) +
.049 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C1_4) +
.050 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ D1_2) +
.049 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C1_2) +
.044 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C1_5)

2. ตัวบ่งชี้รวมคุณภาพชีวิตและบทบาทผู้บริหารสายงานหลัก		.078 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ E1_4) + .077 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ E1_2) + .078 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ E1_3) + .079 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ E1_5) + .073 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ E2_8) + .072 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ E2_7) + .068 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ E2_6) + .075 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ E1_1) + .071 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ E3_11) + .071 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ E3_12) + .074 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ D4_17) + .073 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ D4_16) + .072 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ D4_15) + .074 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ D4_13) + .073 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ D4_12) + .073 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ D3_11)
3. ตัวบ่งชี้รวมนโยบาย แผน และการบริหารทรัพยากรบุคคล	=	.114 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ A2_9) + .113 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ A2_7) + .112 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ A2_8) + .113 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ A2_10) + .107 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ A2_6) + .105 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ A1_5) + .108 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ A3_11) + .102 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ A1_4) + .104 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ B1_3) + .104(ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ A3_12) + .106 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ B1_4)

4 ตัวบ่งชี้รวมเทคโนโลยีและฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	.201 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ B3_8) + .199 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ B3_9) + .196 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ B2_6) + .198 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ B2_7) + .187 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ E2_10) + .182 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ E2_9)
5. ตัวบ่งชี้รวมบทบาทของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่	.279 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ D2_7) + .282 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ D2_6) + .278 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ D2_5) + .269 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ D2_8)
6. ตัวบ่งชี้รวมความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	.375 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ A1_1) + .401 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ A1_2) + .385 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ A1_3)

กล่าวโดยสรุป ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงทุกตัว และผลการจัดกลุ่มตัวแปรทั้งหมด มีตัวแปรและองค์ประกอบหรือตัวบ่งชี้ที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในบทที่ 3 มีทั้งสิ้น 6 ตัวบ่งชี้รวม ได้แก่ ❶ ตัวบ่งชี้รวมประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล, ❷ ตัวบ่งชี้รวมคุณภาพชีวิตและบทบาทผู้บริหารสายงานหลัก, ❸ ตัวบ่งชี้รวมนโยบาย แผน และการบริหารทรัพยากรบุคคล, ❹ ตัวบ่งชี้รวมเทคโนโลยีและฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ ❺ ตัวบ่งชี้รวมบทบาทของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ และ ❻ ตัวบ่งชี้รวมความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

"การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา" เป็นการวิจัยที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมที่บ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ โดยคาดหวังว่า ตัวบ่งชี้รวมที่สามารถร่วมกันอธิบายความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้มีความเหมาะสมกับสภาพของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการการอาชีวศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์เชิงวิชาการเพื่อเป็นการบูรณาการการวัดและการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ รวมทั้งเป็นฐานความรู้ในการวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมทางการศึกษาในเรื่องอื่น ๆ ต่อไป นอกจากนั้นยังนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาที่ได้ตัวบ่งชี้รวมที่บ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีความเหมาะสมกับสภาพขององค์กร และเป็นตัวบ่งชี้รวมที่มีความเที่ยงตรง และมีความเชื่อมั่นสูง ใช้ในการติดตามประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อทำให้การบริหารงานบุคคลขององค์การประสบผลสำเร็จ รวมทั้งเป็นฐานความรู้ในการวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมทางการศึกษาในเรื่องอื่น ๆ ต่อไป

กระบวนการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงบรรยาย (descriptive research) ซึ่งได้อธิบายถึงการสร้างหรือการพัฒนาตัวบ่งชี้รวม โดยแบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน *ส่วนแรก* คือการวิเคราะห์เนื้อหา เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถามชุดที่ 1 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาความเหมาะสมของตัวแปร โดยการพิจารณาตัดลดตัวแปรและหรือการให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 ท่าน ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน

คณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 72 ตัวแปร *ส่วนที่สอง* เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis)

ประชากรของการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ทั่วประเทศ จำนวน 1,558 คน โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรดำเนินการสุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช้ความน่าจะเป็น (non-probability sampling) โดยการสุ่มแบบโควตา (quota sampling) โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาทุกแห่งทั่วประเทศ จำนวน 404 แห่ง ๆ ละ 2 คน รวมเป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 808 คน

เครื่องมือในการวิจัยคือ *แบบสอบถาม* จำนวน 2 ฉบับ ได้แก่ *1) แบบสอบถามชุดที่ 1* สำหรับผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยแบบสอบถามสร้างจากการวิเคราะห์เนื้อหาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ตัวบ่งชี้เดี่ยวการบริหารทรัพยากรบุคคล ใน 5 มิติ 74 ตัวแปร *2) แบบสอบถามชุดที่ 2* ได้จากการพัฒนาจากแบบสอบถามชุดที่ 1 หลังจากการวิเคราะห์เอกสารและการพิจารณาความเหมาะสมและการตัดลดตัวแปรของผู้เชี่ยวชาญ แบบสอบถามชุดที่ 2 แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ *ตอนที่ 1* ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่ง เพศ ระดับการศึกษา อายุ และอายุราชการ *ตอนที่ 2* เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ตัวแปรที่เหมาะสมสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 72 ตัวแปร

ขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 *ขั้นตอนที่ 1* ศึกษาแนวความคิด เพื่อหากรอบความคิดซึ่งเป็นแนวทางการในการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเชิงกลยุทธ์ (อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2550) แนวคิดการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลข้าราชการพลเรือน ของสำนักงาน ก.พ. แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ รวมทั้งศึกษาแนวคิดการพัฒนาตัวบ่งชี้ สรุปเป็นมิติความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติ ได้แก่ มิติความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากร มิติประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากร

บุคคล และมิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน *ขั้นตอนที่ 2* เป็นการกำหนดนิยามของตัวแปรและดำเนินการสังเคราะห์ตัวแปรใน 5 มิติ จากการวิเคราะห์เอกสาร ได้ตัวแปรจำนวน 74 ตัวแปร เพื่อนำไปสร้างแบบสอบถาม ใน*ขั้นตอน ที่ 3* เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมและตัดลดตัวแปร ขั้นตอนที่ 4 เป็นการพัฒนาแบบสอบถามชุดที่ 2 โดยนำผลจากการขั้นตอนที่ 2 มาดำเนินการได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลจำนวน 72 ตัวแปร

ส่วนที่ 2 *เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์* ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) โดยก่อนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้และคำนวณหาค่าความเที่ยง โดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (coefficient alpha's cronbach) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับ = .9901 หลังจากนั้นจึงเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis)

ดำเนินการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน (pearson's product moment correlation coefficient) ระหว่างข้อคำถามทั้ง 72 ข้อ ทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการทดสอบพบว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน และพิจารณาค่า KMO เพื่อวัดความเหมาะสมของข้อมูลตัวอย่างที่จะนำมาวิเคราะห์โดยเทคนิค factor analysis โดยใช้ KMO (kaiser-meyer-olkin) ถ้าค่า KMO มีค่าน้อย (มีค่าเข้าใกล้ศูนย์) แสดงว่า เทคนิค Factor Analysis ไม่เหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่ โดยทั่วไปถ้า ค่า KMO < .5 ถือว่า ข้อมูลไม่เหมาะสมที่จะใช้เทคนิค Factor Analysis ผลการทดสอบพบว่าค่า KMO (kaiser-meyer-olkin) มีค่าเท่ากับ .983 ซึ่งถือว่าข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดที่จะนำไปวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค factor analysis ต่อไป เนื่องจากเงื่อนไขของเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย คือ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย (factor) กับตัวแปร (X 'S) ต้องอยู่ในรูปเชิงเส้น และค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐาน คือ bartlett's test of sphericity ต้องมีนัยสำคัญทางสถิติจึงเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิค factor

analysis ผลการวิเคราะห์พบว่า bartlett's test of sphericity มีค่าเท่ากับ 33728.296 อย่างมีนัยสำคัญน้อยกว่า .001 นั่นคือตัวแปรมีความสัมพันธ์กันจึงสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยได้

หลังจากนั้นจึงดำเนินการสกัดตัวประกอบด้วยวิธีองค์ประกอบสำคัญ (principal component method หรือ PC) และหมุนแกนปัจจัยแบบ ออโธกอนอล (orthogonal) หรือการหมุนแกนแบบมุมฉาก ด้วยวิธีแวริแมกซ์ (varimax rotation) โดยใช้เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาองค์ประกอบที่ใช้เป็นตัวบ่งชี้คือ แต่ละองค์ประกอบต้องมีค่าความแปรปรวนร่วม (eigen value) มากกว่า 1 ขึ้นไป ตัวแปรบรรยายแต่ละตัวจะต้องมีค่าน้ำหนักบนตัวแปร (factor loading) มากกว่าหรือเท่ากับ 0.50

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ตัวแปรจากการวิเคราะห์เนื้อหาและการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ
การวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 74 ตัวแปร และจากการพิจารณาความเหมาะสมของตัวแปรตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เหลือตัวแปร จำนวน 72 ตัวแปร ดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสาร ในประเด็นนี้เป็นผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งได้จากการวิเคราะห์เอกสาร ได้ตัวแปรที่บ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลใน 5 มิติ จำนวน 74 ตัวแปร ได้แก่ **มิติความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์** ประกอบด้วย 12 ตัวแปร **มิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากร** ประกอบด้วย 10 ตัวแปร **มิติประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล** ประกอบด้วย 23 ตัวแปร **มิติความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล** ประกอบด้วย 17 ตัวแปร และ**มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน** ประกอบด้วย 12 ตัวแปร

1.2 ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาตัดลดตัวแปร จำนวน 2 ตัว เนื่องจากไม่เหมาะสมที่จะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้แก่ ตัวแปรในมิติที่ 2 **มิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากร** "มีวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าผู้ที่เตรียมไว้มีโอกาสได้ดำรงตำแหน่ง และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ" เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับการพัฒนา และตัวแปรในมิติที่ 3

มิติประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล “มีการวัดผลการพัฒนาโดยเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายและประสิทธิผลการพัฒนา” โดยผู้เชี่ยวชาญให้เหตุผลว่าการวัดผลการพัฒนาโดยเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายพัฒนาทำอย่างเป็นระบบได้ยาก ดังนั้นจึงเหลือตัวแปรนำไปพัฒนาเป็นแบบสอบถามฉบับที่ 2 เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ จำนวน 72 ตัวแปร

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้บริหารกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษามากกว่าสามเท่าของผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา คือ จำนวน 685 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 84.8 และเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2 ผู้บริหารจำนวน 3 ส่วน เป็นเพศชาย จำนวน 657 คน คิดเป็นร้อยละ 81.3 และที่เหลือเป็นหญิง จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ18.7 ผู้บริหารมีอายุเฉลี่ย 50.2 ปี โดยมีอายุต่ำสุด 39 ปี อายุสูงสุด 60 ปี ส่วนใหญ่ร้อยละ36.5 มีอายุระหว่าง 50-54 ปี สำหรับอายุราชการพบว่ามีอายุราชการเฉลี่ย 26.26 ปี โดยมีอายุราชการต่ำสุด 15 ปี อายุราชการสูงสุด 45 ปี ส่วนใหญ่ร้อยละ 40.3 มีอายุราชการระหว่าง 25-30 ปี

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการแจกแจงตัวแปรด้วยค่าสถิติเบื้องต้น ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถาม จำนวน 72 ข้อ ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ทุกตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในระดับปานกลางถึงระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.18 – 3.29 โดยข้อที่มีความเหมาะสมในระดับมากมีจำนวน 53 ข้อ และข้อที่มีความเหมาะสมระดับปานกลางมีจำนวน 19 ข้อ

4. ผลการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปร พบว่าตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน

5. ผลการคำนวณความเหมาะสมของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์โดยเทคนิค factor analysis โดยใช้ KMO (kaiser-meyer-olkin) พบว่า มีค่าเท่ากับ .983 ซึ่งมีค่าใกล้ 1 แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้มีค่าสูงมากและเหมาะที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และการทดสอบค่า bartlett’s test of sphericity พบว่า มีค่าเท่ากับ 33728.296 อย่างมีนัยสำคัญ น้อยกว่า .001 ซึ่งถือว่าข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดที่จะนำไปวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค factor analysis ต่อไป

6. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้องค์ประกอบของตัวบ่งชี้รวมความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 6 องค์ประกอบหรือ 6 ตัวบ่งชี้รวม ซึ่งทั้ง 6 ตัวบ่งชี้รวมนี้สามารถอธิบายจำนวนตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 73.446 ประกอบด้วย 64 ตัวแปร เรียงลำดับตามค่าร้อยละความแปรปรวนร่วมจากมากไปหาน้อย ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อแต่ละตัวบ่งชี้รวมตามคุณสมบัติของตัวแปรดังนี้

ตัวบ่งชี้รวมที่ ❶ “ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล” เป็นตัวบ่งชี้รวมที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรได้มากที่สุด สามารถอธิบายจำนวนตัวแปรทั้งหมดได้ประมาณ ร้อยละ 20.837 ประกอบด้วย 24 ตัวแปร ดังนี้ พัฒนาขีดความสามารถ (competency) ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับงานและเป้าหมายของแต่ละคนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ สอศ., จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมแก่บุคลากรในเรื่องที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ, มีการพัฒนาบุคลากรทั่วถึง อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ, มีวิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างความต้องการของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์กร, มีการนำความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร, มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรแต่ละสายงาน อันส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร, มีการกำหนดตัวชี้วัด และวิธีการประเมินความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรแต่ละระดับและประเภท, มีวิธีการนำผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์การดำเนินงาน, มีวิธีการกำหนดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร, มีการให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินเชื่อมโยงกับสมรรถนะและทักษะของบุคคล/ทีม, มีการกำหนดแนวทางการแก้ไขข้อร้องทุกข์หรือปัญหาของบุคลากรอย่างมีประสิทธิผลอันส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร, มีการวัด ประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับหน่วยงานและรายบุคคล, มีการตอกย้ำค่านิยมหลักในกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร, มีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะ, การบรรจุแต่งตั้งยึดหลักสมรรถนะ ผลงานและความประพฤติ, มีวิธีการรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรใน สอศ., ส่งเสริมให้มีการนำความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน, มีการให้รางวัลและสิ่งจูงใจสำหรับผู้คิดค้นนวัตกรรม, มีระบบบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานและค่านิยม, มีช่องทางการสื่อสารแบบสองทางระหว่างบุคลากรและผู้บริหารทุกระดับ บุคลากรสามารถสื่อสารถึงผู้บริหารระดับสูงได้,

มีวิธีการรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์กรเพียงพอต่อภารกิจ, การดำเนินการตามกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องคำนึงถึงความเสมอภาค, มีนโนบายและคู่มือด้านบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับเจ้าหน้าที่เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกันทุกคน และมีการกำหนดสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของบุคลากร

ตัวบ่งชี้รวมที่ ❷ “คุณภาพชีวิตและบทบาทผู้บริหารสายงานหลัก” เป็นตัวบ่งชี้รวมที่สามารถอธิบาตัวแปรทั้งหมดได้ประมาณ ร้อยละ 18.451 ประกอบด้วย 16 ตัวแปร ดังนี้ วิธีการในการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัยให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน, มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานตามตัวบ่งชี้ เป้าหมายที่ตั้งไว้ทั้งทางกายภาพ จิตภาพและสังคมภาพให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน, มีการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัยของบุคลากร, มีการกำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวกับการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัยให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน, จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน, มีการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด, ให้สวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนดเต็มตามสิทธิของบุคคล, สำรวจความพึงพอใจของบุคลากรเป็นประจำเกี่ยวกับ ระบบงาน สภาพแวดล้อม สวัสดิการ สัมพันธภาพ และตอบสนองความคิดเห็นตามความเหมาะสม, กำหนดนโยบาย โครงการในการส่งเสริมความสัมพันธ์, จัดกิจกรรมเพื่อรักษาความสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม, ผู้บริหารทุกระดับเป็นแบบอย่างที่ดี
มีคุณธรรม จริยธรรม, ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ทำหน้าที่เป็น coach ช่วยให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม, ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมข้าราชการให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สอศ., ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้อำนวยการสำนักอำนวยการมีการแบ่งปันประสบการณ์การใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิผลร่วมกัน, ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ และผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทร่วมกับหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนด และตัวแปรสร้างบรรยากาศให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ความคล่องตัวในการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตัวบ่งชี้รวมที่ ❸ “นโยบาย แผน และการบริหารทรัพยากรบุคคล” เป็นตัวบ่งชี้รวมที่สามารถอธิบาย ตัวแปรทั้งหมดได้ประมาณ ร้อยละ 7.633 ประกอบด้วย 11 ตัวแปร ดังนี้ มีการนำผลการประเมินองค์กรมาใช้ในการปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคล, มีการกำกับ ติดตามและ

ประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล, มีตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการประเมินงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล, นำผลการทบทวนด้านบริหารทรัพยากรบุคคลไปจัดลำดับความสำคัญเพื่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทั่วทั้ง สอศ., การวางแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลต้องครอบคลุมบุคลากรทุกระดับใน สอศ., แผนงาน โครงการการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหา การพัฒนา การรักษาบุคลากร สอดคล้องและตอบสนองกับแผนยุทธศาสตร์ของ สอศ., มีนโยบายในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งบริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักของ สอศ., มีแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับค่านิยม พันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของ สอศ., นำทฤษฎีการจัดการที่เหมาะสมเข้ามาใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล, จัดระบบโครงสร้างตำแหน่งที่จูงใจบุคลากร มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน, และตัวแปรมีข้อกำหนดในการจัดการให้มีกำลังคนที่มีสมรรถนะตรงกับบทบาทภารกิจเพียงพอต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สอศ.อย่างมีความพร้อมและรวดเร็ว

ตัวบ่งชี้รวมที่ ❹ “เทคโนโลยีและฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล” เป็นตัวบ่งชี้รวมที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ประมาณ ร้อยละ 7.633 ประกอบด้วย 6 ตัวแปร ดังนี้ มีการนำเอาคอมพิวเตอร์ และสิ่งอำนวยความสะดวกมาใช้ในการจัดการข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล, มีระบบเครือข่ายหน่วยงานย่อยทำให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ของผู้ใช้ข้อมูลบุคลากรอย่างทั่วถึง, มีการเก็บรวบรวมลักษณะข้อมูลโดยรวมของบุคลากรใน สอศ.เช่น ระดับการศึกษา อายุ สายงาน ระดับตำแหน่ง อย่างเป็นระบบ โดยใช้คอมพิวเตอร์, มีการทบทวนข้อมูลสารสนเทศด้านบุคคลเป็นประจำ สม่ำเสมอ เพื่อความพร้อมใช้งาน, มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อความสะดวกในการทำงาน และตัวแปรมีระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศของ สอศ. และสามารถเชื่อมโยงกับระบบภายนอกส่วนราชการ

ตัวบ่งชี้รวมที่ ❺ “บทบาทของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่” เป็นตัวบ่งชี้รวมที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ประมาณ ร้อยละ 6.972 ประกอบด้วย 4 ตัวแปร หน่วยงานการเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการติดสินใจเกี่ยวกับเรื่องการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหารสำนักอื่นๆ ใน สอศ., หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนจัดทำพันธกิจ และการกำหนดเป้าหมายทิศทางของ สอศ., หน่วยงานการเจ้าหน้าที่สามารถเป็นที่ปรึกษาให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนให้ผู้บริหารสายงานหลักตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล และตัวแปรหน่วยงานการเจ้าหน้าที่วางตัวเป็นกลางระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ตามความถูกต้องและความยุติธรรมเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้รวมที่ ❻ “ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์” เป็นตัวบ่งชี้รวมที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรทั้งหมดได้ประมาณ ร้อยละ 5.446 ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ดังนี้ มีรองเลขาธิการที่ได้รับการมอบอำนาจ รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สอศ., ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ของ สอศ.และบูรณาการแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับแผนยุทธศาสตร์, และตัวแปรนำวิสัยทัศน์ และเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว ของสอศ.มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดแผนปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจดังกล่าวข้างต้น เมื่อนำมาสร้างเป็นตัวบ่งชี้รวมความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้ผลดังสมการดังต่อไปนี้

1. ตัวบ่งชี้รวมประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ประกอบด้วย 24 ตัวแปร)	=	.051 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C3_12 พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร) +.049 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C3_13 การฝึกอบรมเรื่องที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน) + .048(ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C3_14 พัฒนาอย่างทั่วถึง) + .052 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C2_10 วิธีการพัฒนาสอดคล้องความต้องการของบุคลากรและเป้าหมายองค์กร) + .049(ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C3_15 นำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ในการพัฒนา) + .051 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C2_6 กำหนดแนวทางความก้าวหน้า) + .052 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C2_7 กำหนดตัวชี้วัดและวิธีการประเมินความพึงพอใจ) + .052 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C2_9 นำผลการประเมินความพึงพอใจเชื่อมโยงผลลัพธ์การดำเนินการ) + .051 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C2_8 ปรับปรุงความพึงพอใจ) + .050 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C4_21 ให้รางวัล

		เชื่อมโยงกับสมรรถนะ) + .051 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ D1_1 กำหนดแนวทางการแก้ไขข้อร้องทุกข์) + .051 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C4_20 วัดและประเมินผลงานทั้งทีมและบุคคล) +.047 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C3_18 ตอกย้ำค่านิยม) + .050 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C3_11 พัฒนาขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง) + .049 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ D1_3 HRM ยึดหลักสมรรถนะ) + .049 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C3_17 การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้) + .047 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C3_16 นำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาใช้ในงาน) + .046 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C4_22 ให้รางวัลแก่ผู้คิดนวัตกรรม) + .050 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C4_19 มีระบบค่าตอบแทน) + .050 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ D1_4 การสื่อสารแบบสองทาง) + .049 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C1_4 รักษาบุคลากรเพียงพอต่อภารกิจ) + .050 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ D1_2 HRM มีความเสมอภาค) + .049 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C1_2 วิธีการปฏิบัติ HRM มุ่งเป้าหมายตามแผน) +.044 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ C1_5 กำหนดสมรรถนะหลักสมรรถนะประจำสายงาน)
2. ตัวบ่งชี้รวมคุณภาพชีวิตและบทบาทผู้บริหารสายงานหลัก (ประกอบด้วย 16 ตัวแปร)	=	.078 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ E1_4 ส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย) +.077 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ E1_2 ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน) +.078 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ E1_3 กำหนดเป้าหมายการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย) +.079 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปร

		ข้อที่ E1_5 กำหนดตัวชี้วัดสุขอนามัยความปลอดภัย) + .073 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ E2_8 จัดสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการทำงาน) + .072 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ E2_7 สวัสดิการนอกเหนือกฎหมาย) + .068 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ E2_6 สวัสดิการเต็มตามสิทธิ) + .075 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ E1_1 สำรวจความคิดเห็นระบบงาน สภาพแวดล้อม สวัสดิการ สัมพันธภาพ) + .071 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ E3_11 กำหนดนโยบายส่งเสริมความสัมพันธ์) +.071 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ E3_12 จัดกิจกรรมรักษาความสัมพันธ์) + .074 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ D4_17 บริหารยึดหลักธรรมาภิบาล) +.073 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ D4_16 ผู้บริหารสายงานหลักทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา) + .072 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ D4_15 ผู้บริหารสายงานหลักส่งเสริมให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ) + .074 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ D4_13 ผู้บริหารสายงานหลักแบ่งปันประสบการณ์และใช้คนร่วมกัน) + .073 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ D4_12 ผู้บริหารสายงานหลักร่วมกับฝ่ายการเจ้าหน้าที่ใน HRM) + .073 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ D3_11 สร้างบรรยากาศการกระจายอำนาจ)
3. ตัวบ่งชี้รวมนโยบาย แผนและการบริหารทรัพยากรบุคคล (ประกอบด้วย 11 ตัวแปร)	=	.114 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ A2_9 นำผลการประเมินองค์กรมาใช้ปรับปรุง HRM) + .113 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ A2_7 กำกับติดตามผลHRM) + .112 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ A2_8 มีตัวชี้วัดประเมินงานHRM) + .113 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ A2_10 นำผลการทบทวน

		ด้านHRM ไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน) + .107 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ A2_6 วางแผนครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ) + .105 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ A1_5 แผนงาน HRM สอดคล้องแผนยุทธศาสตร์องค์กร) + .108 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ A3_11 เตรียมบุคลากรตำแหน่งบริหาร/สำคัญ) + .102 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ A1_4 แผนกลยุทธ์ HRM สอดคล้องค่านิยม พันธกิจ วิสัยทัศน์) + .104 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ B1_3 ใช้ทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่) + .104(ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ A3_12 ระบบความก้าวหน้าในอาชีพ) + .106 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ B1_4 กำลังคนตรงตามบทบาทภารกิจ)
4 ตัวบ่งชี้รวมเทคโนโลยีและฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (ประกอบด้วย 6 ตัวแปร)	=	.201 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ B3_8 ใช้เทคโนโลยี) + .199 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ B3_9 มีระบบเครือข่าย) + .196 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ B2_6 การเก็บรวบรวมข้อมูลบุคลากร) + .198 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ B2_7 การทบทวนข้อมูล) + .187 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ E2_10 ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการทำงาน) + .182 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ E2_9 มีระบบข้อมูลเชื่อมโยงระบบภายนอก)
5. ตัวบ่งชี้รวมบทบาทของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ (ประกอบด้วย 4 ตัวแปร)	=	.279 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ D2_7 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของการเจ้าหน้าที่) + .282 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ D2_6 การเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการวางแผนองค์กร) + .278 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ D2_5 การเจ้าหน้าที่สามารถเป็นที่ปรึกษา) + .269 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปร

		ข้อที่ D2_8 การตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารสายงานหลัก เรื่อง HRM)
6. ตัวบ่งชี้รวมความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (ประกอบด้วย 3 ตัวแปร)	=	.375 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ A1_1 มีรองเลขาธิการรับผิดชอบ) + .401 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ A1_2 การเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร) + .385 (ค่าคะแนนมาตรฐานของตัวแปรข้อที่ A1_3 ใช้วิสัยทัศน์เป้าประสงค์องค์กรมาเป็นฐานในการปฏิบัติงาน HRM)

กล่าวโดยสรุป ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงทุกตัว และผลการจัดกลุ่มตัวแปรทั้งหมด มีตัวแปรและองค์ประกอบหรือตัวบ่งชี้ที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในบทที่ 3 มีทั้งสิ้น 6 ตัวบ่งชี้รวม ได้แก่ ❶ ตัวบ่งชี้รวมประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ❷ ตัวบ่งชี้รวมคุณภาพชีวิตและบทบาทผู้บริหารสายงานหลัก ❸ ตัวบ่งชี้รวมนโยบาย แผน และการบริหารทรัพยากรบุคคล, ❹ ตัวบ่งชี้รวมเทคโนโลยีและฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ❺ ตัวบ่งชี้รวมบทบาทของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ และ❻ ตัวบ่งชี้รวมความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งตัวบ่งชี้รวมทั้ง 6 ตัวนี้สามารถอธิบายความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้ร้อยละ 73.446

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จากข้อมูลเชิงประจักษ์และอาศัยหลักเกณฑ์ทางสถิติเป็นพื้นฐานในการพัฒนาตัวบ่งชี้ สำหรับแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ได้จากการศึกษางานวิจัยและเอกสารนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดทั้งหมดเหล่านั้นมาสังเคราะห์ และผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 ท่าน และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติชั้นสูงกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประเด็นสำคัญต่าง ๆ ผู้วิจัยนำมาเสนอเพื่ออภิปรายผลดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า วิธีการพัฒนาตัวบ่งชี้จากข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการวิเคราะห์จัดกลุ่มตัวแปรและใช้หลักเกณฑ์ทางสถิติเป็นพื้นฐานในการพัฒนาตัวบ่งชี้ เป็นวิธีการที่ทำให้ทราบถึงองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ในเรื่องที่ต้องการศึกษาได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนี้ตัวบ่งชี้ที่ได้ยังได้ผ่านการตัดลดจำนวนตัวแปรทั้งโดยผู้เชี่ยวชาญและข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งจะทำให้มั่นใจได้ว่าตัวบ่งชี้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญและสามารถร่วมกันใช้เป็นตัวแทนหรือใช้เป็นเครื่องมือวัดประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคล อันจะทำให้ได้สารสนเทศที่สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สะท้อนจากการให้ค่าความสำคัญของตัวบ่งชี้รวมที่มีค่าสูงทุกตัว และมีประโยชน์ในการกำหนดนโยบายหรือใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งเกิดจากความคิดเห็นของผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเป็นผู้กำหนดตัวบ่งชี้ขึ้นมา จะส่งผลดีต่อการนำตัวบ่งชี้ไปใช้วัดหรือประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคล แนวคิดการพัฒนาตัวบ่งชี้ดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Johnstone (1981) ที่ว่าการสังเคราะห์โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์แล้วนำมาจัดกลุ่มตัวแปรโดยอาศัยหลักเกณฑ์ทางสถิติ เช่นการวิเคราะห์องค์ประกอบ เป็นวิธีการที่ใช้ค่าคะแนนมาตรฐานการสร้างด้วยวิธีนี้จะได้ตัวบ่งชี้ที่มีความแม่นยำในการวัดมาก

2. จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจพบว่า ตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในครั้งนี้ มีองค์ประกอบทั้งหมด 6 องค์ประกอบหรือตัวบ่งชี้รวมที่ร่วมกันอธิบายความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล เมื่อเรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ❶ ตัวบ่งชี้รวมประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ❷ ตัวบ่งชี้รวมคุณภาพชีวิตและบทบาทผู้บริหารสายงานหลัก ❸ ตัวบ่งชี้รวมนโยบาย แผน และการบริหารทรัพยากรบุคคล, ❹ ตัวบ่งชี้รวมเทคโนโลยีและฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ❺ ตัวบ่งชี้รวมบทบาทของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ และ❻ ตัวบ่งชี้รวมความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่แตกต่างไปจากแนวคิดของสำนักงาน ก.พ. ที่มีองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลใน 5 มิติ ได้แก่ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากร ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน

สาเหตุที่ตัวบ่งชี้ที่ได้มีองค์ประกอบแตกต่างไปจากเดิมอาจเนื่องจากการศึกษาองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในครั้งนี้ เกิดจากการตรวจเอกสารที่มาจากแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ให้ความสำคัญในเรื่องเกี่ยวกับบทบาทของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ สอดคล้องกับแนวคิดของ Armstrong (อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2550) ที่กล่าวว่า ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นส่วนหนึ่งของผู้บริหารระดับสูง มีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล มีส่วนร่วมในการปรับวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร แต่ถึงอย่างไรก็ตามตัวชี้วัดทั้ง 6 ก็สอดคล้องกับการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่กำหนดให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (strategy formulation) และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของส่วนราชการ และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ต้องดำเนินการจัดทำตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะเรื่องการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ การพัฒนากฎ ระเบียบ การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ การจัดการองค์ความรู้ และการพัฒนาเจ้าหน้าที่ นอกจากนี้ยังมีการนำแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งเป็นการตรวจสอบและรับรองคุณภาพการบริหารจัดการและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานภาครัฐ โดยวิธีสร้างแรงจูงใจทั้งในรูปของตัวเงินและมิใช่ตัวเงิน เพื่อจูงใจให้หน่วยงานคิดค้นวิธีการและวางเป้าหมายในการปรับปรุงประสิทธิภาพ และพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชนที่เป็นรูปธรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ: 2551ก)

3. ตัวบ่งชี้รวมประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย 24 ตัวแปร ได้แก่ 1) พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร 2) การฝึกอบรมเรื่องที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน 3) พัฒนาอย่างทั่วถึง 4) วิธีการพัฒนาสอดคล้องความต้องการของบุคลากรและเป้าหมายองค์กร 5) นำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ในการพัฒนา 6) กำหนดแนวทางความก้าวหน้า 7) กำหนดตัวชี้วัดและวิธีการประเมินความพึงพอใจ 8) นำผลการประเมินความพึงพอใจเชื่อมโยงผลลัพธ์การดำเนินการ 9) ปรับปรุงความพึงพอใจ 10) ให้รางวัลเชื่อมโยงกับสมรรถนะ 11) กำหนดแนวทางการแก้ไขข้อร้องทุกข์ 12) วัดและประเมินผลงานทั้งทีมและบุคคล 13) ตอกย้ำค่านิยม 14) พัฒนาขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง 15) HRM ยึดหลักสมรรถนะ 16) การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ 17) นำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาใช้ในงาน 18) ให้รางวัลแก่ผู้คิดนวัตกรรม 19) มีระบบค่าตอบแทน 20) การสื่อสารแบบสองทาง 21) รักษาบุคลากรเพียงพอต่อภารกิจ 22) HRM มีความเสมอภาค 23) วิธีการปฏิบัติHRM มุ่งเป้าหมายตามแผน และ 24) กำหนดสมรรถนะหลักสมรรถนะประจำสายงาน

ตัวแปรดังกล่าวเหล่านี้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ระบุในมาตรา 11 ดังนี้ "ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามพระราชกฤษฎีกานี้" (ราชกิจจานุเบกษา, 2546: 4) และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จันทนา แก้วพิบูลย์ (2544) ที่ศึกษาพบว่าปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาบุคลากรได้ดีที่สุดคือ การให้ทุนการศึกษาต่อทั้งภายในและต่างประเทศ สนับสนุนให้มีการวิจัยหรือสร้างสิ่งประดิษฐ์ สนับสนุนให้สร้างระบบฐานข้อมูล รูปแบบในการพัฒนาบุคลากร คือการศึกษาต่อ ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ มีการประเมินผลงานอย่างยุติธรรม การกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณอย่างชัดเจนในการพัฒนาบุคลากร และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ รวีวรรณ บัณฑิตธรรมกุล (2546) ศึกษาเกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการที่ดีในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอกชน พบว่าต้องมีระบบการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานทุกระดับอย่างมีแบบแผน มีเป้าหมาย มีการรายงานและติดตามผล และมีวิธีการจูงใจอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิพรรณ ฉันทปฏิมา (2547) ที่ได้ศึกษาบริษัทที่ได้รับรางวัล Best Performance Award และได้รับการรับรองคุณภาพ ISO พบว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญยิ่งและท้าทายความสามารถของผู้บริหาร ปัจจัยที่สำคัญ คือ การสร้างปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร นอกจากนั้นจากการศึกษาของ อรวรรณ ยานุทัย (2547) พบว่า ความพึงพอใจของข้าราชการเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการดำเนินงานนอกจากนี้ การตื่นตัวตามกระแสเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ยังเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการนำแนวคิดเรื่องความสามารถไปใช้ ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรค คือ ระบบอาวุโสและทัศนคติ (ชาญพล นิลประภาพร, 2548) แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า องค์การต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น แต่ในทางปฏิบัติกลับกันพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ยังคงไม่เป็นระบบอย่างครอบรอบด้าน ขาดแนวทางที่จะใช้เป็นหลักปฏิบัติที่ชัดเจน จึงทำให้ไม่สามารถที่จะพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (กมเลศน์ สันติเวชกุล, 2549) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วัลภา ลิ่มสกุล (2537) พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลคือ อัตรากำลังไม่เพียงพอ การคัดเลือก บุคลากรยังมีระบบอุปถัมภ์ งบประมาณไม่เพียงพอ บุคลากรที่ได้มามักไม่ค่อยมีคุณภาพ การพัฒนาบุคลากรแต่ละสายงานได้รับ การพัฒนาไม่เท่าเทียมกัน งบประมาณไม่เพียงพอ

การพิจารณา บุคลากรเพื่อรับการพัฒนายังมีระบบอุปถัมภ์ ไม่มีหลักเกณฑ์ ที่ชัดเจนในการพิจารณาเรื่องการพัฒนาบุคลากร การบำรุง รักษาบุคลากร จัดสวัสดิการไม่ทั่วถึง งบประมาณไม่เพียงพอ การจัดสวัสดิการแต่ละสายงานไม่เท่าเทียมกัน การขอรับสวัสดิการมักจะไม่ได้รับการช่วยเหลือ

4. ตัวบ่งชี้รวมคุณภาพชีวิตและบทบาทผู้บริหารสายงานหลัก ประกอบด้วย 16 ตัวแปร . ได้แก่ 1) ส่งเสริมสุขอนามัน ความปลอดภัย 2) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน 3) กำหนดเป้าหมายกาส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย 4) กำหนดตัวชี้วัดสุขอนามัยความปลอดภัย 5) จัดสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการทำงาน 6) สวัสดิการนอกเหนือกฎหมาย 7) สวัสดิการเต็มตามสิทธิ 8) สำรวจความคิดเห็นระบบงาน สภาพแวดล้อม สวัสดิการ สัมพันธภาพ 9) กำหนดนโยบายส่งเสริมความสัมพันธ์ 10) จัดกิจกรรมรักษาความสัมพันธ์ 11) บริหารยึดหลักธรรมาภิบาล 12) ผู้บริหารสายงานหลักทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา 13) ผู้บริหารสายงานหลักส่งเสริมให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ 14) ผู้บริหารสายงานหลักแบ่งปันประสบการณ์และใช้คนร่วมกัน 15) ผู้บริหารสายงานหลักร่วมกับฝ่ายการเจ้าหน้าที่ใน HRM และ16) สร้างบรรยากาศการกระจายอำนาจ

ตัวแปรดังกล่าวเหล่านี้สอดคล้องแนวคิดของ Armstrong (อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2550: 24-32) ว่า การปฏิบัติและการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหน้าที่ของผู้บริหารตามสายงาน และสอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ จันทนา แก้วพิบูลย์ (2544) ศึกษาพบว่า ปัจจัยหัวหน้างานระดับต้นหรือตัวแทนหน่วยงานมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาบุคลากรเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ อรรถวัฒน์ วรรณพรม (2546) ศึกษาปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการเสริมสร้างคุณภาพทรัพยากรบุคคลในการทำงานคือ ปัจจัยด้านสวัสดิการ ปัจจัยด้านสภาพและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ การเอาใจใส่ดูแลของนายจ้าง ความมั่นคงในการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีวิรุฬห์ ศรีสุข (2546) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรสามารถสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร การสนับสนุนงบประมาณอย่างเพียงพอ ภาวะผู้นำและความกลมเกลียวของทีมงาน และการสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองในทีมงาน นอกจากนั้น จากการศึกษาการปฏิบัติที่ดีขององค์กรภาคเอกชน พบว่าการสร้างระบบสื่อสารที่ดีทั่วทั้งองค์กรและการสนับสนุนจากผู้บริหาร ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ตามความถนัดและความพึงพอใจของพนักงาน กิจกรรมเหล่านี้ก่อให้เกิดการปรับปรุงระบบการบริหารโดยรวม เป็นปัจจัยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (รวีวรรณ บัณฑิตธรรมกุล, 2546) นอกจากนั้น จากการศึกษาของ สิรินดา ทวงสุวรรณ์ (2549)

พบว่า ปัจจัยนโยบายการบริหารและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ตัวบ่งชี้รวมนโยบาย แผน และการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 11 ตัวแปร ได้แก่ 1) นำผลการประเมินองค์กรมาใช้ปรับปรุง HRM 2) กำกับติดตามผล HRM 3) มีตัวชี้วัดประเมินงานHRM 4) นำผลการทบทวนด้านHRM ไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน 5) วางแผนครอบคลุมบุคลการทุกระดับ 6) แผนงาน HRM สอดคล้องแผนยุทธศาสตร์องค์กร 7) เตรียมบุคลากรตำแหน่งบริหาร/สำคัญ 8) แผนกลยุทธ์ HRM สอดคล้องค่านิยม พันธกิจ วิสัยทัศน์ 9) ใช้ทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ 10) ระบบความก้าวหน้าในอาชีพ และ 11) กำลังคนตรงตามบทบาทภารกิจ

ตัวแปรดังกล่าวเหล่านี้สอดคล้องแนวคิดของ Armstrong (อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2550: 24-32) ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเน้นให้ความสำคัญของการได้รับข้อผูกมัดตามพันธกิจและค่านิยมขององค์กร ซึ่งถือว่าเป็นลักษณะที่สำคัญที่สุด และเน้นความจำเป็นของกลยุทธ์แบบสอดประสานบูรณาการระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนั้นต้องให้ความสำคัญกับผลกระทบของสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ ซึ่งได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยีและยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของแดงรัตน์ชัย คงสม (2539) ที่พบว่าทิศทางใหม่ของการบริหารงานบุคคลในระบบราชการไทยนั้นปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ระหว่างประเทศ ตลอดจนทิศทางใหม่ของการบริหารงานบุคคล ในต่างประเทศเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันการกำหนดนโยบาย ตามทิศทางใหม่ของการบริหารงานบุคคลในระบบราชการไทย ซึ่งหากไม่มีความชัดเจนในนโยบายและ แนวทางปฏิบัติ ก่อให้เกิดปัญหาอุปสรรคและด้อยประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (ประนม ยงค์ เรียมแสน, 2544) และนอกจากนั้น ความสนใจของผู้บริหารในการนำแผนกำลังคนไปใช้ก็เป็นปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (โสภิต เครืออยู่, 2545) ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในกิจกรรมการปรับปรุงคุณภาพต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (รวีวรรณ บัณฑิตธรรมกุล, 2546)

6. ตัวบ่งชี้รวมเทคโนโลยีและฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) ใช้เทคโนโลยี 2) มีระบบเครือข่าย 3) การเก็บรวบรวมข้อมูลบุคลากร 4) การทบทวนข้อมูล 5) ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการทำงาน และ 6) มีระบบข้อมูลเชื่อมโยงระบบ

ภายนอก เพราะระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลสามารถช่วยจัดการข้อมูลได้ตามความต้องการ ผู้ใช้มีความพึงพอใจได้รูปแบบการรายงานผลที่ดีและทำให้เกิดความสะดวกและรวยเร็วยิ่งขึ้น (ทรวงชนก คมวัชรพงศ์ 2549) นอกจากนั้นระบบข้อมูลและสร้างระบบเครือข่ายข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกยังเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดการพัฒนางานการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร (จันทนา แก้วพิบูลย์, 2544) ตัวแปรดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาระบบราชการของสำนักงาน ก.พ.ร.ที่นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการภาครัฐ (Government Strategic Management System) หรือ GSMS เพื่อให้การทำงานของส่วนราชการและการติดตามผลการดำเนินงนตามยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551ข)

7. ตัวบ่งชี้รวมความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) มีรองเลขาธิการรับผิดชอบ 2) หน่วยงานการเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร 3) ใช้วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์องค์กรมาเป็นฐานในการปฏิบัติงาน HRM ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Armstrong (อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2550: 24-32) ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ต้องเป็นกิจกรรมที่ขับเคลื่อนโดยผู้บริหารระดับสูง

8. ตัวบ่งชี้รวมประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญมากที่สุด อาจเนื่องมาจากกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผลโดยตรงที่จะสะท้อนความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร การฝึกอบรม วิธีการพัฒนา การนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ในการพัฒนา การกำหนดแนวทางความก้าวหน้า การกำหนดตัวชี้วัดและวิธีการประเมินความพึงพอใจ การประเมินความพึงพอใจ การให้รางวัล แนวทางการแก้ไขข้อร้องทุกข์ การวัดและประเมินผลงาน ค่านิยม ยึดหลักสมรรถนะ การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาใช้ในงาน ส่งเสริมการคิดนวัตกรรม ระบบค่าตอบแทน การสื่อสาร ความเสมอภาค วิธีการปฏิบัติHRM มุ่งเป้าหมายตามแผนและกำหนดสมรรถนะหลักสมรรถนะประจำสายงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคลว่าเป็นตัวบ่งชี้รวมความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลมากเป็นอันดับแรก เพราะคาดหมายว่าน่าจะเป็นตัวบ่งชี้ที่สะท้อนความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้มากที่สุด

9. ประเด็นที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งคือ ตัวบ่งชี้รวมทั้ง 6 ร่วมกันสามารถอธิบายความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้มากถึงร้อยละ 73.446 ซึ่งแตกต่างจากการตรวจเอกสารที่ได้องค์ประกอบ 5 มิติ ได้แก่ ได้แก่ มิติความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากร มิติประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และมิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน อันเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญของตัวแปรด้านเทคโนโลยีและฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และบทบาทของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ จึงทำให้มีการรวมตัวแปรขององค์ประกอบทั้ง 2 แยกออกมาภายหลังจากการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยสถิติ ดังนั้น ผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจึงควรให้ความสำคัญในเรื่องเกี่ยวกับเทคโนโลยีไปพร้อมๆ กัน

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้ข้อเสนอแนะหลัก 3 ประการ คือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปประยุกต์ และข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต มีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

เพื่อให้เกิดความสำเร็จต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาระบบราชการ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ควรนำผลการวิจัยในครั้งนี้นำไปใช้ในการกำหนดนโยบายการพัฒนาความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ควรพิจารณาด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ตัวบ่งชี้รวมทั้ง 6 ตัว สะท้อนมุมมองของผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และการใช้วิธีการทางสถิติด้วยการรวมตัวแปรของความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกันและมีความสัมพันธ์กันสูงไว้ในองค์ประกอบเดียวกันดังนั้นในการกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลควรคำนึงถึงตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบให้ครบถ้วน

1.2 ผู้บริหารสามารถนำตัวบ่งชี้รวมที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปตรวจสอบและประเมินความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล

2. ข้อเสนอแนะการนำไปประยุกต์

2.1 ผลการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวบ่งชี้รวม 6 ตัว ที่สามารถอธิบายความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ร้อยละ 73.446 โดยตัวบ่งชี้รวมที่ ❶ “ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล” เป็นตัวบ่งชี้รวมที่สำคัญที่สุดสามารถอธิบายความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้มากที่สุด ผู้บริหารจึงควรมุ่งเน้นกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับด้านนี้เป็นอันดับแรก ได้แก่ ส่วนราชการควรมุ่งเน้นในเรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยยึดหลักสมรรถนะ กำหนดสมรรถนะหลักสมรรถนะประจำสายงาน กำหนดแนวทางความก้าวหน้า พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง, ให้การฝึกอบรมเรื่องที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน โดยมีวิธีการพัฒนาสอดคล้องความต้องการของบุคลากรและเป้าหมายองค์กร มีการนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ในการพัฒนา มีการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้, นำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาใช้ในงาน การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องยึดหลักความเสมอภาค มุ่งเป้าหมายตามแผน มีการตอกย้ำค่านิยมมีการสื่อสารแบบสองทาง มีการวัดและประเมินผลงานทั้งทีมและบุคคล, กำหนดตัวชี้วัดและวิธีการประเมินความพึงพอใจ, นำผลการประเมินความพึงพอใจเชื่อมโยงผลลัพธ์การดำเนินการ, ปรับปรุงความพึงพอใจ,มีระบบค่าตอบแทน,ให้รางวัลเชื่อมโยงกับสมรรถนะและ ให้รางวัลแก่ผู้คิดนวัตกรรม, กำหนดแนวทางการแก้ไขข้อร้องทุกข์ นอกจากนั้นควรมีการรักษาบุคลากรเพียงพอต่อภารกิจ

2.2 นอกจากนั้นผลการศึกษาพบว่า ตัวบ่งชี้รวมที่ 2 คุณภาพชีวิตและบทบาทผู้บริหารสายงานหลัก เป็นตัวบ่งชี้ที่สามารถอธิบายความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลได้มากรองลงมาคือร้อยละ 18.451 ดังนั้น นอกจากผู้บริหารจะให้ความสำคัญในเรื่องประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลแล้ว ควรให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพชีวิตและบทบาทผู้บริหารสายงานหลักด้วย เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบงานและสภาพแวดล้อมนำมากำหนดเป้าหมายการส่งเสริมสุขอนามัยความปลอดภัย มีการกำหนดตัวชี้วัดสุขอนามัยความปลอดภัย ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน คำนึงถึงสวัสดิการต่าง ๆ โดยให้สวัสดิการเต็มตามสิทธิ รวมทั้งสวัสดิการอื่น ๆ นอกเหนือกฎหมายกำหนด ให้ความสำคัญกับการส่งเสริม

ความสัมพันธ์ในองค์กร โดยการกำหนดนโยบายส่งเสริมความสัมพันธ์ จัดกิจกรรมรักษาความสัมพันธ์ นอกจากนั้นผู้บริหารสายงานหลักยังเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารสายงานหลักต้องทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และต้องมีบทบาทในการบริหารทรัพยากรบุคคลร่วมกับหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ มีการแบ่งปันประสบการณ์และใช้คนร่วมกัน และสร้างบรรยากาศการกระจายอำนาจ

2.3 สำหรับตัวบ่งชี้ที่ 3 นโยบาย แผน และการบริหารทรัพยากรบุคคล ตัวบ่งชี้ที่ 4 เทคโนโลยีและฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตัวบ่งชี้ที่ 5 บทบาทของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ และตัวบ่งชี้ที่ 6 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ที่สามารถร่วมกันอธิบายความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้เช่นกัน แต่มีนำหนักน้อยลงไป คือ ร้อยละ 7.6 , ร้อยละ 7.6 , ร้อยละ 6.9 และร้อยละ 5.4 ตามลำดับ ผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาควรได้ให้ความสำคัญตัวบ่งชี้นี้เช่นกัน

2.3.1 ให้ความสำคัญแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องค่านิยม พันธกิจ วิสัยทัศน์ กำหนดแผนงานการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนควรครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ มีการกำกับติดตามผลการบริหารทรัพยากรบุคคล นำผลการทบทวน มีการประเมินด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไปปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัด มีการเตรียมบุคลากรตำแหน่งบริหาร/สำคัญ ใช้ทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ มีระบบความก้าวหน้าในอาชีพ และกำลังคนตรงตามบทบาทภารกิจ

2.3.2 ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคล มีการเก็บรวบรวมข้อมูลบุคลากร และทบทวนข้อมูลให้มีความทันสมัย ข้อมูลสามารถเชื่อมโยงได้ในระบบเครือข่าย

2.3.4 ให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารสายงานหลักในการวางแผนองค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ต้องสามารถเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้

2.3.5 การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีรองเลขาธิการรับผิดชอบ ใช้วิสัยทัศน์เป้าประสงค์องค์กรมาเป็นฐานในการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคล และหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ควรมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมจากข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้น ดังนั้นผลการวิจัยอาจสะท้อนให้เห็นเฉพาะมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้น ในอนาคตถ้าผู้สนใจต้องการทำวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาน่าจะศึกษากับกลุ่มตัวอย่างทั้งที่เป็นผู้บริหารส่วนกลางและหรือกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล แล้วนำมาเปรียบเทียบกับผลการวิจัยครั้งนี้ อันจะส่งผลให้เกิดความเข้าใจการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามากยิ่งขึ้นต่อไป

4. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยไม่ได้พัฒนาเกณฑ์เพื่อตัดสิน แม้ว่าผลการวิจัยจะได้ตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา แต่เนื่องจากการนำตัวบ่งชี้ใช้ในทางปฏิบัติต้องใช้ควบคู่กับเกณฑ์ ดังนั้น ในอนาคตผู้สนใจควรที่จะพัฒนาเกณฑ์การตัดสินเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กมเลศน์ สันติเวชชกุล และ พัชรสิริ ชมภูคำ. 2549. **การพัฒนามาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ: มาตรฐานการพัฒนาคน CU.** เสนอกองทุนรัชดาภิเษกสมโภช. 2549. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กระทรวงศึกษาธิการ. 2546. **พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และ กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.)

กฤติยา ศิลป์ศรีกุล. 2544. **การพัฒนาตัวบ่งชี้เชิงคุณภาพของการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน : การศึกษากรณีโรงเรียนเพชรน้ำใจ.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการวัดและประเมินผลการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2548. **การวิเคราะห์สถิติชั้นสูงด้วย SPSS for Windows.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บริษัทธรรมสาร จำกัด.

_____. 2550. **สถิติสำหรับงานวิจัย.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2543. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: หจก.โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.

จันทนา แก้วพิบูลย์. 2544. **แนวทางการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์องค์กร.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการเชิงกลยุทธ์, มหาวิทยาลัยสารคาม.

จารุพร นิติพจน์. 2539. **การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิตของประชาชนในจังหวัดร้อยเอ็ด.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จุฬาลักษณ์ ขันธบุตร. 2544. **การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมของความสำเร็จในการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการวัดและประเมินผลการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชาญพล นิลประภาพร. 2546. **ความสามารถที่จำเป็นต่อนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลของไทย.** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการบริหาร, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ดนัย เทียนพุฒ. 2545. **การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรณที่ 21.** กรุงเทพฯ: บริษัท ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์ จำกัด.

แดงรัตน์ชัย คงสม. 2539. **ทิศทางใหม่ของการบริหารงานบุคคลในระบบราชการไทย**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ทรวงชนก คมวัชรพงศ์. 2549. **การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการงบประมาณและทรัพยากรบุคคลของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ.** รายงานการค้นคว้าแบบอิสระเชิงวิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ธารพรรษ สัตยารักษ์. 2548. **Human Resource Management หลักการและมุมมองจากมืออาชีพ.** กรุงเทพฯ: โอ.เอส. พริ้นติ้ง เฮ้าส์.

นครชัย พิมศร. 2547. การบริหารอาชีวศึกษา. **ผลการศึกษาของนิสิตปริญญาเอก สาขาอาชีวศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.** กรุงเทพฯ: (อัดสำเนา)

นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2541. **สถิติการศึกษาและแนวโน้ม.** (อัดสำเนา)

_____. 2542. **โมเดลลิสเรล สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิพม์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นุชสิริ โค้นหล่อ. 2545. **การพัฒนาตัวบ่งชี้มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกการจัดการศึกษาโดยครอบครัว.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เบญจวรรณ ทองขาว. 2546. **สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในคณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า.** ปัญหาพิเศษปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ปทุมวดี กมลาศสกุล. 2546. **วิธีการบริหารจัดการที่ดี (Good Practices) กรณีศึกษาการมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคลด้านการฝึกอบรมของสถาบันเกษตราธิการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.** วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ประจวบ ปรีดีกุล. 2547. **แนวคิด นโยบาย และวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ยันมาร์ เอส.พี. จำกัด.** ภาคนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ประนมยงค์ เรียมแสน. 2544. **ความพร้อมและความคาดหวังต่อการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ปรีชา วัชราภัย. 2549. เราจะสร้างนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพในราชการไทยได้อย่างไร. **หลักแนวคิด นโยบายและทิศทางการบริหารคน.** 1000 เล่ม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท แอร์บอร์น พรินต์ จำกัด.

ปิยฉัตร ฤกษ์เย็น. 2547. **การใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน).** (Online). www.thesis.tiac.or.th/result2t_with_AB.asp, 15 มกราคม 2550..

พิชิต ฤทธิ์จรูญ. 2543. **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์.** กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏพระนคร.

รวีวรรณ บัณฑิตธรรมกุล. 2546. **วิธีการบริหารจัดการที่ดี (Good Practices) กรณีศึกษาการมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บริษัทไทยเซฟตี้กลาส จำกัด.** วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป, มหาวิทยาลัยบูรพา.

รัชดาภรณ์ สุราเลิศ. 2545. **การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รัตนาพร ไกรถาวร. 2545. **การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ราชกิจจานุเบกษา. 2546. เล่มที่ 120 ตอนที่ 100 ก, หน้า 1.

รุ้งรังษี วิบูลชัย. 2544. **การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมของคุณภาพการสอนในระดับอุดมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ลลิตา จันทร์แก้ง. 2543. **การพัฒนาตัวบ่งชี้ระบบการประกันคุณภาพของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ตามแนวทบวงมหาวิทยาลัย.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วรรณี แกมเกตุ. 2540. **การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการใช้ครู: การประยุกต์โมเดลสมการโครงสร้างกลุ่มพหุและโมเดลเอ็มทีเอ็มเอ็ม**. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วัลภา ลิ่มสกุล. 2537. **การบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้.** (Online). www.thesis.tiac.or.th/result2t_with_AB.asp, 15 มกราคม 2550.

ศรีวิรุฬห์ ศรีสุข. 2546. **วิธีการบริหารจัดการที่ดี (Good Practices) กรณีศึกษาการมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงานบริษัทซีเอ็นซี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด.** วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ศักดิ์ชาย เพชรช่วย. 2541. **การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริชัย กาญจนวาสี. 2545. **ทฤษฎีการประเมิน.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2548. **การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์.** พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริรัตน์ วรรณสิทธิ์. 2539. **พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม ในเขตกรุงเทพฯ.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษา, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

สถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งหมาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2546. **ทิศทางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น.** รายงานเสนอกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. ตุลาคม 2546. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งหมาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สมเกียรติ ทานอก. 2539**. การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. 2546. **แผนยุทธศาสตร์การอาชีวศึกษา (พ.ศ.2547-2549).** (อัดสำเนา).

_____. 2551. **วิสัยทัศน์และพันธกิจ.** (Online). www.vec.go.th, 10 พฤศจิกายน 2550.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ม.ป.ป.ก. **คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี: การบริหารราชการแบบบูรณาการ.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

_____. ม.ป.ป.ข. **คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี: การจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน การจัดทำแผนปฏิบัติราชการสี่ปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปี การติดตามและประเมินผล.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

_____. ม.ป.ป.ค. **คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี: การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

_____. ม.ป.ป.ง. **คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

_____. 2548. **การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2549** กรุงเทพ : บริษัทวิชั่น พริ้นท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด

_____. 2550. **ปฏิรูปราชการไทยจะก้าวเดินต่อไปทางไหน?.** (Online). www.opdc.go.th/content.php?menu_id=2&content_id=97, 10 พฤศจิกายน 2550.

_____. 2551ก. **การยกระดับขีดความสามารถ และมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูง**. (Online). www.opdc.go.th/special.php?spc_id=4, 10 พฤศจิกายน 2550.

_____. 2551ข. **ระบบราชการยุคใหม่ใช้ GSMS ช่วยบริหารยุทธศาสตร์**. (Online). www.opdc.go.th/uploads/files/GSMS%20Newslettter1.pdf, 10 พฤศจิกายน 2550.

สำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร. 2548. **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการและบุคลากรอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (ปีงบประมาณ 2548-2551).** เอกสารอัดสำเนา.

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนกงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2547. **การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ประสบการณ์จากส่วนราชการนำร่อง.** กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. 2547. **HR Scorecard การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล.** กรุงเทพฯ: กลุ่มโรงพิมพ์ สำนักบริหารกลาง สำนักงาน ก.พ.

_____. 2547. **การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ประสบการณ์จากส่วนราชการนำร่อง.** กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.

_____. 2548. **ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล.** กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.ลิฟวิ่ง จำกัด.

สิรินดา ทวงสุวรรณ์. 2549. **สภาพแวดล้อมของงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรบุคคล สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.** วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุชาต ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2548. **เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ:หจก.สามลดา.

สุทธิพรรณ ฉันทปฏิมา. 2547. **วิธีการบริหารจัดการที่ดี (Good Practices) กรณีศึกษาการมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล บริษัทแมทโซ เปเปอร์ (ประเทศไทย) จำกัด นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี.** วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุภาพร ไชยวงศ์. 2545. **การพัฒนาตัวบ่งชี้การดำเนินงาน เกณฑ์การตรวจสอบ และเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยนเรศวร.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการวัดผลการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร.

โสภิต เครืออยู่. 2545. **การศึกษากระบวนการวางแผน การสรรหา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ SERVICE APARTMENT ในกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. 2550. **การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ:บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ต จำกัด. แปลจาก Michael Armstrong. 2000. **Strategic Human Resource Management.** London: Kogan Page Ltd.,

อรรถวัฒน์ วรรณพรม. 2546. **ปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs): กรณีศึกษาเขตยานนาวา.** วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป, มหาวิทยาลัยบูรพา.

อรวรรณ ยานุทัย. 2547. **ประสิทธิผลของการดำเนินงานตามแผนแม่บทการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2543-2545: ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.).** วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

อาทิตยา ดวงมณี. 2540. **การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของ สาขาวิชาทางการวิจัยการศึกษา ในมหาวิทยาลัยของรัฐ.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อานุภาพ ธงภักดี. 2543. **การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ โดยกลุ่มบุคลากรภายในและกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุทุมพร จามรมาน และคณะ. 2544. **รายงานการวิจัยเรื่อง ดัชนี เกณฑ์ และวิธีการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอกสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย.** รายงานเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ. มีนาคม 2544.

Anthony, W.P., K. Kacmer, and Perrew, P.L. 2002. **Human Resource Nanagement : A Strategic Approach.** 4 th ed. Orlando, Florida: Harcourt College Publishers.

Dessler, G. 2003**. Human Resource Management**. 9th ed. The United States of America New Jersey: Pearson Education Inc.

Foot, M. and Hook,C. 1999. **Introducing Human Resource Management.** Essex: Addison Wesley Longman Limited.

Johnstone, J. N. 1981. **Indicators of Education Systems.** The United Kingdom: The Anchor Press Tiptree Essex.

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. 1999. **Webster's New World Dictionary**. New York: Macmillan USA.

Michael Armstrong. 2000. **Strategic Human Resource Management.** London: Kogan Page Ltd.

Mondy, W. R., et al. 2002. **Human Resource Management.** 8th ed. The United States of America New Jersey: Pearson Education Inc.

Nankervis,A.R., and other. 1996. **Strategic Human Resource Management.** Melbourne: An International Thompson Publishing Company.

Oxford University. 1992. **Oxford Advanced Learner's Dictionary, Encyclopedic Edition.** Hong Kong: Oxford University Press and Compulexis.

Scriven, M. 1991. **Evaluation Thesaurus.** 4th ed. California: SAGE Publicationa, Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามชุดที่ 1 สำหรับผู้เชี่ยวชาญ

ที่ ศธ 0513.109/ ว.1495

คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
50 พหลโยธิน จตุจักร กรุงเทพฯ 10900

15 ตุลาคม 2550

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ
เรียน

ด้วยนางพรอัญชลี พุกชาญค้า นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาอาชีวศึกษา ภาควิชาอาชีวศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา " ภายใต้การควบคุมของ

1. รศ.ดร.พนิต เข็มทอง ประธานกรรมการ
2. ศ.ดร.บุญธรรม จิตต์อนันต์ กรรมการ
3. รศ.ดร.วิกร ตัณฑวุฑโฒ กรรมการ
4. รศ.เชี่ยวชาญ อาศุวัฒนกูล กรรมการ

ในการทำวิจัยครั้งนี้ นิสิตจำเป็นต้องใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ คณะศึกษาศาสตร์พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถที่จะให้คำแนะนำปรึกษาและตรวจเครื่องมือวิจัย จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเนื้อหาและเครื่องมือวิจัยให้นิสิตเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์และถูกต้องก่อนนำไปใช้จริงในการเก็บข้อมูลวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นิสิตด้วยจักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.พนิต เข็มทอง)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ภาควิชาอาชีวศึกษา
โทร.025797143

แบบสอบถามตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

คำชี้แจง

1. ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ตามแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ใน 5 มิติ ได้แก่ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และคุณภาพชีวิตและความสมดุลย์ของชีวิตและการทำงาน

2. การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ดำเนินการดังนี้

2.1 สังเคราะห์ตัวแปรจากแนวความคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลของ Michael Armstrong (2000) มิติการประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐไทย (2547) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (2550) นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาความเที่ยงตรงของเนื้อหา ความเหมาะสมของตัวแปรที่จะนำมาพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.2 ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญคือตัวบ่งชี้ที่จะนำไปสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์กับกลุ่มตัวอย่างและนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อหาองค์ประกอบของตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาต่อไป

จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน **โปรดพิจารณาข้อความที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความเหมาะสมและไม่เหมาะสม**ของตัวแปรที่สามารถบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลและหรือให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

	ตัวแปร ความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.)	ความเหมาะสมของตัวแปร		
		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เหตุผล
1. มิติความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์				
	นโยบาย แผนงาน มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องยุทธศาสตร์ส่วนราชการ			
1.	มีรองเลขาธิการที่ได้รับการมอบอำนาจ รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สอศ.			
2.	ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ของ สอศ.และบูรณาการแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับแผนยุทธศาสตร์			
3.	นำวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ของ สอศ.มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล			
4.	มีแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับค่านิยม พันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของสอศ.			
5.	แผนงาน โครงการการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหา การพัฒนา การรักษาบุคลากร สอดคล้องและตอบสนองกับแผนยุทธศาสตร์ของ สอศ.			
	การวางแผนและการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องในเชิงปริมาณและคุณภาพ			
6.	การวางแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลต้องคำนึงถึงกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับใน สอศ.			
7.	มีการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล			
8.	มีตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการทบทวนงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล			
9.	มีการนำผลการประเมินองค์กรมาใช้ในการปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคล			

	ตัวแปร ความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.)	ความเหมาะสมของตัวแปร		
		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เหตุผล
10.	นำผลการทบทวนด้านบริหารทรัพยากรบุคคลไปจัดลำดับความสำคัญ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทั่วทั้ง สอศ.			
	นโยบาย แผนงาน มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรักษากลุ่มที่มีสมรรถนะสูง			
11.	มีแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งบริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักของ สอศ.			
12.	มีวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าผู้ที่เตรียมไว้มีโอกาสได้ดำรงตำแหน่ง และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
13.	จัดระบบโครงสร้างตำแหน่งที่จูงใจบุคลากร มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path)ที่ชัดเจน			
2. มิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล				
	ความถูกต้อง ทันเวลา			
1.	แผนกลยุทธ์ กระบวนการด้านทรัพยากรบุคคลมีการปรับเปลี่ยนไปตามยุทธศาสตร์ของ สอศ.ที่เปลี่ยนแปลงไป			
2.	การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการจ่ายค่าตอบแทนต้องเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของ สอศ.			
3	นำทฤษฎีการจัดการ เช่น HR Scorecard , Competency Model เข้ามาใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล			
4.	มีความพร้อมและรวดเร็วในการจัดการให้มีกำลังคนที่มีสมรรถนะตรงกับบทบาทภารกิจเพียงพอต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สอศ.			
5.	สื่อสารให้คนในส่วนราชการทราบบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและยอมรับร่วมกันระหว่างหัวหน้าและผู้ปฏิบัติ			

	ตัวแปร ความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.)	ความเหมาะสมของตัวแปร		
		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เหตุผล
	ฐานข้อมูล			
6.	มีการเก็บรวบรวมลักษณะโดยรวมของบุคลากรใน สอศ. เช่น ระดับการศึกษา อายุ สายงาน ระดับตำแหน่ง อย่างเป็นระบบ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย			
7.	มีการทบทวนข้อมูลสารสนเทศด้านบุคคลเป็นประจำ สม่ำเสมอ เพื่อความพร้อมใช้งาน			
	ค่าใช้จ่ายการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความคุ้มค่า			
8.	มีการวัดผลการพัฒนาโดยเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายและประสิทธิผล การพัฒนา			
	เทคโนโลยี			
9.	มีการนำเอาเทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกมาใช้ใน การจัดการข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล			
10.	มีระบบเครือข่ายหน่วยงานย่อยทำให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ของผู้ใช้ข้อมูลบุคลากรอย่างทั่วถึง			
3. มิติประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล				
	กิจกรรมการรักษาบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร			
1.	มีวิธีการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งไปในทิศทาง เดียวกัน			
2.	มีนโนบายและคู่มือด้านบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับเจ้าหน้าที่เพื่อ เป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกันทุกคน			
3.	มีวิธีการสรรหาและว่าจ้างบุคลากรตามความเหมาะสมของภารกิจ			
4.	มีวิธีการรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์กรอย่างเหมาะสมกับภารกิจ			
5.	มีการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะประจำ สายงาน (Functional Competency) ของบุคลากร			

	ตัวแปร ความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.)	ความเหมาะสมของตัวแปร		
		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เหตุผล
	ความพึงพอใจของข้าราชการต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล			
6.	มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรแต่ละสายงาน อันส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร			
7.	มีการกำหนดตัวชี้วัด และวิธีการประเมินความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรแต่ละระดับและประเภท			
8.	มีวิธีการกำหนดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร			
9.	มีวิธีการนำผลการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจของบุคคลมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์การดำเนินงาน			
10.	มีวิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความสมดุลและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร			
	สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง			
11.	มีแผนพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงบูรณาการกับแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา			
12.	พัฒนาขีดความสามารถ(Competency) ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับงานและเป้าหมายของแต่ละคนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ สอศ.			
13.	จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมแก่บุคลากรในเรื่องที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ			
14.	มีการพัฒนาบุคลากรทั่วถึง อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ			
15.	มีการนำความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร			
16.	ส่งเสริมให้มีการนำความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน			
17.	มีวิธีการรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรใน สอศ.			
18.	มีการตอกย้ำค่านิยมหลักในกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร			

	ตัวแปร ความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.)	ความเหมาะสมของตัวแปร		
		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เหตุผล
	ระบบการบริหารผลงาน			
19.	มีระบบบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยเหมาะสมกับระบบงาน			
20.	มีการวัด ประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในมิติของทีมและรายบุคคล			
21.	มีการให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินเชื่อมโยงกับสมรรถนะและทักษะของบุคคล/ทีม			
22.	มีการให้รางวัลและสิ่งจูงใจสำหรับผู้คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ			
4. มิติความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล				
	รับผิดชอบต่อการตัดสินใจ โดยยึดหลักความสามารถ ผลงาน คุณธรรม นิติธรรม สิทธิมนุษยชน			
1.	มีการกำหนดแนวทางการแก้ไขข้อร้องทุกข์หรือปัญหาของบุคลากรอย่างมีประสิทธิผลอันส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร			
2.	การดำเนินการตามกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องคำนึงถึงความเสมอภาค			
3.	การบรรจุแต่งตั้งยึดหลักสมรรถนะ ผลงานและความประพฤติ			
4.	มีช่องทางการสื่อสารแบบสองทางระหว่างบุคลากรและผู้บริหารทุกระดับ บุคลากรสามารถสื่อสารถึงผู้บริหารระดับสูงได้			
	บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่			
5.	หน่วยงานการเจ้าหน้าที่สามารถเป็นที่ปรึกษาให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนให้ผู้บริหารสายงานหลักตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล			
6.	หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนจัดทำพันธกิจ และการกำหนดเป้าหมายทิศทางของ สอศ. (เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ Strategic Partner)			

	ตัวแปร ความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.)	ความเหมาะสมของตัวแปร		
		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เหตุผล
7.	หน่วยงานการเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการติดสินใจเกี่ยวกับเรื่องการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหารสำนักอื่นๆ ใน สอศ.			
8.	หน่วยงานการเจ้าหน้าที่วางตัวเป็นกลางระหว่างผู้บริหารและบุคลากร โดยยึดถือความถูกต้องและความยุติธรรมเป็นสำคัญ			
	บทบาทของผู้บริหารส่วนราชการ			
9.	ผู้บริหารสูงสุดต้องมีภาวะผู้นำ ให้ความสำคัญว่าคนเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดในองค์กร			
10.	มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ให้คนมีอำนาจเพียงพอควบคู่กับความรับผิดชอบที่ได้รับ			
11.	สร้างบรรยากาศให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ความคล่องตัวในการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคล			
	บทบาทของผู้อำนวยการสำนักอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ผู้บริหารด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล			
12.	ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ และผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทร่วมกับหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนด			
13.	ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้อำนวยการสำนักอำนวยการมีการแบ่งปันประสบการณ์การใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิผลร่วมกัน			
14.	ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ และผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและมีการเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ			
15.	ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ และผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นข้าราชการให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สอศ.			
16.	ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ทำหน้าที่เป็น Coach ช่วยให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม			

	ตัวแปร ความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.)	ความเหมาะสมของตัวแปร		
		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เหตุผล
17.	ผู้บริหารทุกระดับบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม			
5. มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน				
	ข้าราชการมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมบรรยากาศในการทำงาน			
1.	สำรวจความคิดเห็นของบุคลากรเป็นประจำเกี่ยวกับ ระบบงาน สภาพแวดล้อม สวัสดิการ สัมพันธภาพ และตอบสนองความคิดเห็นตามความเหมาะสม			
2.	มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานโดยกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายไว้			
3	มีการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัยของบุคลากร			
4.	มีวิธีการในการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัยให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน			
5.	มีการกำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวกับการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัยให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน			
	สวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก			
6.	ให้สวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนดตามสิทธิของบุคคล			
7.	มีการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด			
8.	จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน			
9.	มีระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศของ สอศ.และสามารถเชื่อมโยงกับระบบภายนอกส่วนราชการ			
10.	มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อความสะดวกในการทำงาน			

	ตัวแปร ความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.)	ความเหมาะสมของตัวแปร		
		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เหตุผล
	ส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดี			
11.	กำหนดนโยบาย โครงการในการส่งเสริมความสัมพันธ์			
12.	จัดกิจกรรมเพื่อรักษาความสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม			

****

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมของตัวแปร

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาความเหมาะสมของตัวแปร

1.	ดร.ชินภัทร ภูมิรัตน	สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ
2.	ดร.สุรพงษ์ มาลี	สำนักงาน ก.พ.
3.	รศ.ดร.อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง	คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4.	ดร. สมชาติ วิศิษฐชัยชาญ	มหาวิทยาลัยมหิดล
5.	ดร.สนธิรัก เทพเรณู	สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
6.	นายถิระ ถาวรบุตร	สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
7.	น.ส.ปณิต มีแสง	สำนักงาน ก.พ.
8.	ดร.รุ้งรังษี วิบูลชัย	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสรรพสิทธิประสงค์ จังหวัดอุบลราชธานี
9.	รศ.ดร.วรรณี แกมเกตุ	ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย
10.	รศ.ดร.สมคิด สร้อยน้ำ	คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี

ภาคผนวก ค

แบบสอบถามชุดที่ 2 สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์

แบบสอบถาม
เรื่อง "การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคล
ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา"

เรียน ท่านผู้บริหารสถานศึกษา สอศ.

ด้วยดิฉัน นางพรอัญชลี พุกชาญค้า นิสิตหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต (อาชีวศึกษา) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา"** โดยมี รศ.พนิต เข็มทอง คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้

ความคิดเห็นของท่านมีความสำคัญและมีคุณค่าสำหรับงานวิจัยเป็นอย่างยิ่ง ข้อมูลที่รวบรวมได้ ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์และเสนอในภาพรวมเท่านั้น ผู้ตอบจะไม่ได้รับผลกระทบใด ๆ จากการตอบคำถามในครั้งนี้ ดังนั้น จึงขอให้ท่านพิจารณาความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ครบทุกข้อ **<u>และขอความกรุณาส่งแบบสอบถามคืน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดุสิต กรุงเทพฯ 10300 ภายใน*วันที่ ธันวาคม 2550*</u>**

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดีมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ
นางพรอัญชลี พุกชาญค้า
ผู้วิจัย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ**หาตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงาคณะกรรมการการอาชีวศึกษา**

2. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 72 ข้อ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อความลงในช่องว่างและเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ❑

1. ตำแหน่ง

❑ผู้อำนวยการสถานศึกษา

❑รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ ผู้ที่ทำหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

2. เพศ ❑ ชาย ❑ หญิง

3. ระดับการศึกษา ❑ ปริญญาตรี ❑ ปริญญาโท ❑ ปริญญาเอก

4. อายุ.....ปี (เศษเกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

5. อายุราชการ.....ปี (เศษเกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคล ของ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

คำชี้แจง ขอให้ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเหมาะสม ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านว่า ***ข้อความต่อไปนี้มีความเหมาะสมกับการเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลมากน้อยเพียงใด***

5 หมายถึง **มีความเหมาะสมกับการเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ**ของการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับ**มากที่สุด**

4 หมายถึง **มีความเหมาะสมกับการเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ**ของการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับ**มาก**

3 หมายถึง **มีความเหมาะสมกับการเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ**ของการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับ**ปานกลาง**

2 หมายถึง **มีความเหมาะสมกับการเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ**ของการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับ**น้อย**

1 หมายถึง **มีความเหมาะสมกับการเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ**ของการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับ**น้อยที่สุด**

ความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา		**ระดับความเหมาะสม**				
		5	**4**	**3**	**2**	**1**
1. มิติความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (12 ข้อ)						
	นโยบาย แผนงาน มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สอดคล้องยุทธศาสตร์ส่วนราชการ					
1.	มีรองเลขาธิการที่ได้รับการมอบอำนาจ รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สอศ.					
2.	ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ของ สอศ.และบูรณาการแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับแผนยุทธศาสตร์					

ความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา		ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
3.	นำวิสัยทัศน์ และเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว ของ สอศ.มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดแผนปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล					
4.	มีแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับค่านิยม พันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของ สอศ.					
5.	แผนงาน โครงการการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหา การพัฒนา การรักษาบุคลากร สอดคล้องและตอบสนองกับแผนยุทธศาสตร์ของ สอศ.					
	การวางแผนและการบริหารทรัพยากรบุคคล					
6.	การวางแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลต้องครอบคลุมบุคลากรทุกระดับใน สอศ.					
7.	มีการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล					
8.	มีตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการประเมินงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล					
9.	มีการนำผลการประเมินองค์กรมาใช้ในการปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคล					
10.	นำผลการทบทวนด้านบริหารทรัพยากรบุคคลไปจัดลำดับความสำคัญ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทั่วทั้ง สอศ.					
	นโยบาย แผนงาน มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรักษากลุ่มที่มีสมรรถนะสูง					
11.	มีนโยบายในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งบริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักของ สอศ.					
12.	จัดระบบโครงสร้างตำแหน่งที่จูงใจบุคลากร มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path)ที่ชัดเจน					

ความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา		ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
2. มิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (9 ข้อ)						
	ความถูกต้อง ทันเวลา					
1.	แผนกลยุทธ์ กระบวนการด้านทรัพยากรบุคคลมีการปรับเปลี่ยนไปตามยุทธศาสตร์ของ สอศ.ที่เปลี่ยนแปลงไป					
2.	การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของ สอศ.					
3	นำทฤษฎีการจัดการที่เหมาะสมเข้ามาใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล					
4.	มีข้อกำหนดในการจัดการให้มีกำลังคนที่มีสมรรถนะตรงกับบทบาทภารกิจเพียงพอต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สอศ.อย่างมีความพร้อมและรวดเร็ว					
5.	สื่อสารให้บุคลากรทราบบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน เป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและยอมรับร่วมกันระหว่างหัวหน้าและผู้ปฏิบัติ					
	ฐานข้อมูล					
6.	มีการเก็บรวบรวมลักษณะข้อมูลโดยรวมของบุคลากรใน สอศ. เช่น ระดับการศึกษา อายุ สายงาน ระดับตำแหน่ง อย่างเป็นระบบโดยใช้คอมพิวเตอร์					
7.	มีการทบทวนข้อมูลสารสนเทศด้านบุคคลเป็นประจำ สม่ำเสมอเพื่อความพร้อมใช้งาน					
	เทคโนโลยี					
8.	มีการนำเอาคอมพิวเตอร์ และสิ่งอำนวยความสะดวกมาใช้ในการจัดการข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล					
9.	มีระบบเครือข่ายหน่วยงานย่อยทำให้เกิดความสะดวก รวดเร็วของผู้ใช้ข้อมูลบุคลากรอย่างทั่วถึง					

ความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา		ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
3. มิติประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (22 ข้อ)						
	กิจกรรมการรักษาบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร					
1.	มีวิธีการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งไปในเป้าหมายตามแผน					
2.	มีนโนบายและคู่มือด้านบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับเจ้าหน้าที่เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกันทุกคน					
3.	มีวิธีการสรรหาและว่าจ้างบุคลากรตรงตามภารกิจและสมรรถนะ					
4.	มีวิธีการรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์กรเพียงพอต่อภารกิจ					
5.	มีการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ของบุคลากร					
	ความพึงพอใจของข้าราชการต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล					
6.	มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรแต่ละสายงาน อันส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร					
7.	มีการกำหนดตัวชี้วัด และวิธีการประเมินความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรแต่ละระดับและประเภท					
8.	มีวิธีการกำหนดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงความพึงพอใจและการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร					
9.	มีวิธีการนำผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์การดำเนินงาน					
10.	มีวิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างความต้องการของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์กร					

ความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา		ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
	สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
11.	มีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะ					
12.	พัฒนาขีดความสามารถ(Competency) ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับงานและเป้าหมายของแต่ละคนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ สอศ.					
13.	จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมแก่บุคลากรในเรื่องที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
14.	มีการพัฒนาบุคลากรทั่วถึง อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
15.	มีการนำความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร					
16.	ส่งเสริมให้มีการนำความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
17.	มีวิธีการรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรใน สอศ.					
18.	มีการตอกย้ำค่านิยมหลักในกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร					
	ระบบการบริหารผลงาน					
19.	มีระบบบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานและค่านิยม					
20.	มีการวัด ประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับหน่วยงานและรายบุคคล					
21.	มีการให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินเชื่อมโยงกับสมรรถนะและทักษะของบุคคล/ทีม					
22.	มีการให้รางวัลและสิ่งจูงใจสำหรับผู้คิดค้นนวัตกรรม					

ความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา		ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
4. มิติความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (17 ข้อ)						
	รับผิดชอบต่อการตัดสินใจ โดยยึดหลักความสามารถ ผลงาน คุณธรรม นิติธรรม สิทธิมนุษยชน					
1.	มีการกำหนดแนวทางการแก้ไขข้อร้องทุกข์หรือปัญหาของบุคลากรอย่างมีประสิทธิผลอันส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร					
2.	การดำเนินการตามกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องคำนึงถึงความเสมอภาค					
3.	การบรรจุแต่งตั้งยึดหลักสมรรถนะ ผลงานและความประพฤติ					
4.	มีช่องทางการสื่อสารแบบสองทางระหว่างบุคลากรและผู้บริหารทุกระดับ บุคลากรสามารถสื่อสารถึงผู้บริหารระดับสูงได้					
	บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่					
5.	หน่วยงานการเจ้าหน้าที่สามารถเป็นที่ปรึกษาให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนให้ผู้บริหารสายงานหลักตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล					
6.	หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนจัดทำพันธกิจ และการกำหนดเป้าหมายทิศทางของ สอศ. (เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ Strategic Partner)					
7.	หน่วยงานการเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการติดสินใจเกี่ยวกับเรื่องการบริหารงานบุคคลกับผู้บริหารสำนักอื่นๆ ใน สอศ.					
8.	หน่วยงานการเจ้าหน้าที่วางตัวเป็นกลางระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ตามความถูกต้องและความยุติธรรมเป็นสำคัญ					
	บทบาทของผู้บริหารส่วนราชการ					
9.	ผู้บริหารสูงสุดให้ความสำคัญว่าคนเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดในองค์กร					

ความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา		ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
10.	มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ให้คนมีอำนาจเพียงพอควบคู่กับความรับผิดชอบที่ได้รับ					
11.	สร้างบรรยากาศให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ความคล่องตัวในการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคล					
	บทบาทของผู้อำนวยการสำนักอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ผู้บริหารด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล					
12.	ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ และผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทร่วมกับหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนด					
13.	ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้อำนวยการสำนักอำนวยการมีการแบ่งปันประสบการณ์การใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิผลร่วมกัน					
14.	ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ และผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง					
15.	ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมข้าราชการให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สอศ.					
16.	ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ทำหน้าที่เป็น Coach ช่วยให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม					
17.	ผู้บริหารทุกระดับเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม					
5. มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (12 ข้อ)						
	ข้าราชการมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมบรรยากาศในการทำงาน					
1.	สำรวจความพึงพอใจของบุคลากรเป็นประจำเกี่ยวกับ ระบบงาน สภาพแวดล้อม สวัสดิการ สัมพันธภาพ และตอบสนอง					

ความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา		ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
	ความคิดเห็นตามความเหมาะสม					
2.	มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานตามตัวบ่งชี้ เป้าหมายที่ตั้งไว้ทั้งทางกายภาพ จิตภาพและสังคมภาพให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน					
3	มีการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัยของบุคลากร					
4.	มีวิธีการในการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัยให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน					
5.	มีการกำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวกับการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัยให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน					
	สวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก					
6.	ให้สวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนดเต็มตามสิทธิของบุคคล					
7.	มีการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด					
8.	จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน					
9.	มีระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศของ สอศ. และสามารถเชื่อมโยงกับระบบภายนอกส่วนราชการ					
10.	มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อความสะดวกในการทำงาน					
	ส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดี					
11.	กำหนดนโยบาย โครงการในการส่งเสริมความสัมพันธ์					
12.	จัดกิจกรรมเพื่อรักษาความสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม					

ภาคผนวก ง

ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม

Reliability

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A1_1	255.7667	2958.3230	.5565	.9901
A1_2	255.7333	2953.9264	.6620	.9901
A1_3	255.9000	2935.0586	.6881	.9901
A1_4	255.9667	2951.2057	.5842	.9901
A1_5	256.2000	2937.9586	.6475	.9901
A2_6	256.2667	2925.5816	.6890	.9901
A2_7	256.1667	2960.0057	.5268	.9902
A2_8	256.0667	2951.0989	.5866	.9901
A2_9	256.3000	2938.7690	.6343	.9901
A2_10	256.4667	2936.8782	.7406	.9900
A3_11	256.4667	2935.4299	.7918	.9900
A3_12	256.5667	2933.6333	.7017	.9900
B1_1	256.3000	2949.3897	.6029	.9901
B1_2	256.4333	2934.2540	.7642	.9900
B1_3	256.2667	2959.9264	.6143	.9901
B1_4	256.3667	2946.8609	.7316	.9900
B1_5	256.2000	2936.4414	.7807	.9900
B2_6	256.0000	2930.2069	.7052	.9900
B2_7	256.2667	2918.2713	.8262	.9899
B3_8	256.0000	2941.1034	.7091	.9900
B3_9	256.0667	2940.2713	.6701	.9901
C1_1	256.1000	2918.5069	.8791	.9899
C1_2	256.0667	2927.7195	.7381	.9900
C1_3	256.2333	2926.5299	.7791	.9900
C1_4	256.4000	2907.4207	.8202	.9899
C1_5	255.9000	2942.9207	.6372	.9901
C2_6	256.3667	2934.5161	.7261	.9900
C2_7	256.3000	2911.9414	.8039	.9900
C2_8	256.4000	2928.1793	.8248	.9899
C2_9	256.5333	2924.1885	.7857	.9900
C2_10	256.4333	2937.7713	.7275	.9900
C3_11	256.2000	2920.4414	.8418	.9899
C3_12	256.3333	2915.1954	.7992	.9900
C3_13	256.0000	2919.6552	.7762	.9900
C3_14	256.3000	2919.5966	.7855	.9900
C3_15	256.1000	2922.0931	.7581	.9900
C3_16	256.0333	2932.9299	.6966	.9900
C3_17	256.3000	2927.8034	.7931	.9900
C3_18	256.4000	2937.2828	.7299	.9900
C4_19	256.3333	2912.5747	.7981	.9900
C4_20	256.2333	2902.5989	.8394	.9899

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
C4_21	256.5333	2897.6368	.8263	.9899
C4_22	256.3000	2926.3552	.7247	.9900
D1_1	256.5333	2908.0506	.7839	.9900
D1_2	256.4000	2929.4897	.7216	.9900
D1_3	256.4000	2909.0069	.7659	.9900
D1_4	256.2333	2925.3575	.7369	.9900
D1_5	256.3000	2943.9414	.7254	.9900
D1_6	256.1667	2940.5575	.7068	.9900
D1_7	256.4333	2930.2540	.8440	.9899
D1_8	256.4000	2912.6621	.8786	.9899
D2_9	256.2667	2899.8575	.8831	.9899
D2_10	256.3000	2897.7345	.8540	.9899
D2_11	256.3000	2911.6655	.8062	.9899
D3_12	256.1333	2925.3609	.8042	.9900
D3_13	256.3667	2911.7575	.8298	.9899
D3_14	256.2333	2907.5644	.8982	.9899
D3_15	256.1000	2919.1276	.7847	.9900
D3_16	256.1333	2947.7057	.7474	.9900
D3_17	256.1333	2911.7057	.8198	.9899
E1_1	256.3000	2895.7345	.8922	.9899
E1_2	256.2333	2914.3230	.8106	.9899
E1_3	256.2000	2916.7172	.8466	.9899
E1_4	256.2000	2902.9241	.8623	.9899
E1_5	256.3333	2905.5402	.8123	.9899
E2_6	255.9667	2923.4816	.8363	.9899
E2_7	256.3000	2919.7345	.7843	.9900
E2_8	256.1333	2929.5678	.7347	.9900
E2_9	256.0333	2918.2402	.8066	.9899
E2_10	255.7333	2950.7540	.7008	.9900
E3_11	256.1667	2923.4540	.8503	.9899
E3_12	256.1667	2908.0057	.8734	.9899

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 72

Alpha = .9901

Reliability

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A1_1	40.0667	72.2713	.6266	.9543
A1_2	40.0333	70.9989	.7976	.9500
A1_3	40.2000	66.5103	.8946	.9462
A1_4	40.2667	69.0989	.7935	.9496
A1_5	40.5000	67.5000	.8084	.9491
A2_6	40.5667	65.4264	.8468	.9480
A2_7	40.4667	70.3264	.7582	.9507
A2_8	40.3667	68.7230	.8228	.9487
A2_9	40.6000	67.0759	.8287	.9484
A2_10	40.7667	68.4609	.8503	.9479
A3_11	40.7667	70.3230	.7523	.9508
A3_12	40.8667	71.2920	.5752	.9565

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 12

Alpha = .9540

Reliability

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
B1_1	29.0667	32.4092	.4776	.9190
B1_2	29.2000	29.5448	.7986	.8970
B1_3	29.0333	33.3437	.5040	.9157
B1_4	29.1333	31.4299	.6985	.9045
B1_5	28.9667	29.8264	.8141	.8964
B2_6	28.7667	29.0126	.7333	.9019
B2_7	29.0333	28.0333	.8506	.8924
B3_8	28.7667	29.9782	.7696	.8992

B3_9	28.8333	30.3506	.6681	.9063

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 9

Alpha = .9137

Reliability

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
C1_1	74.8000	297.8897	.8470	.9723
C1_2	74.7667	300.2540	.7206	.9733
C1_3	74.9333	299.7195	.7675	.9729
C1_4	75.1000	293.5414	.8115	.9725
C1_5	74.6000	303.8345	.6581	.9738
C2_6	75.0667	299.5126	.8017	.9726
C2_7	75.0000	294.0000	.8220	.9724
C2_8	75.1000	298.7828	.8639	.9722
C2_9	75.2333	298.7368	.7814	.9728
C2_10	75.1333	302.8092	.7320	.9732
C3_11	74.9000	297.3345	.8459	.9722
C3_12	75.0333	295.2057	.8132	.9725
C3_13	74.7000	298.1483	.7462	.9731
C3_14	75.0000	298.0690	.7574	.9730
C3_15	74.8000	295.4069	.8295	.9723
C3_16	74.7333	300.1333	.7318	.9732
C3_17	75.0000	300.4828	.7706	.9729
C3_18	75.1000	302.7138	.7324	.9732
C4_19	75.0333	293.8264	.8264	.9724
C4_20	74.9333	291.0989	.8556	.9721
C4_21	75.2333	289.9782	.8289	.9724
C4_22	75.0000	299.3793	.7194	.9733

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 22

Alpha = .9740

Reliability

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
D1_1	57.0333	180.9989	.7669	.9686
D1_2	56.9000	186.1621	.7115	.9692
D1_3	56.9000	181.0586	.7538	.9689
D1_4	56.7333	186.4782	.6763	.9697
D1_5	56.8000	190.0276	.7089	.9693
D1_6	56.6667	188.7816	.7059	.9692
D1_7	56.9333	186.7540	.8228	.9679
D1_8	56.9000	181.9552	.8746	.9669
D2_9	56.7667	179.0816	.8671	.9670
D2_10	56.8000	177.6138	.8681	.9670
D2_11	56.8000	180.3724	.8456	.9673
D3_12	56.6333	184.5161	.8229	.9677
D3_13	56.8667	180.3954	.8720	.9669
D3_14	56.7333	180.8230	.8895	.9667
D3_15	56.6000	182.6621	.8100	.9678
D3_16	56.6333	190.3092	.7658	.9688
D3_17	56.6333	180.7230	.8484	.9673

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 17

Alpha = .9699

Reliability

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted

E1_1	40.7000	97.0448	.9356	.9715
E1_2	40.6333	100.1023	.8716	.9731
E1_3	40.6000	100.9379	.8950	.9725
E1_4	40.6000	97.9034	.9279	.9717
E1_5	40.7333	97.7195	.9026	.9724
E2_6	40.3667	102.7920	.8546	.9735
E2_7	40.7000	100.7000	.8669	.9732
E2_8	40.5333	102.2575	.8347	.9739
E2_9	40.4333	101.0816	.8573	.9734
E2_10	40.1333	107.3609	.7613	.9758
E3_11	40.5667	101.9782	.9170	.9722
E3_12	40.5667	101.9092	.7874	.9751

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 12

Alpha = .9754

ภาคผนวก จ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

Frequencies

Statistics

		POS	SEX	EDU	AGE	TIM
N	Valid	808	808	808	808	808
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.85	1.19	1.85	50.25	26.26
Minimum		1	1	1	39	15
Maximum		2	2	3	60	45

Frequency Table

POS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	123	15.2	15.2	15.2
	2	685	84.8	84.8	100.0
	Total	808	100.0	100.0	

SEX

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	657	81.3	81.3	81.3
	2	151	18.7	18.7	100.0
	Total	808	100.0	100.0	

EDU

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	132	16.3	16.3	16.3
	2	666	82.4	82.4	98.8
	3	10	1.2	1.2	100.0
	Total	808	100.0	100.0	

AGE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	39	4	.5	.5	.5
	40	20	2.5	2.5	3.0
	41	17	2.1	2.1	5.1
	42	21	2.6	2.6	7.7
	43	21	2.6	2.6	10.3

	44	21	2.6	2.6	12.9
	45	30	3.7	3.7	16.6
	46	27	3.3	3.3	19.9
	47	46	5.7	5.7	25.6
	48	80	9.9	9.9	35.5
	49	56	6.9	6.9	42.5
	50	81	10.0	10.0	52.5
	51	62	7.7	7.7	60.1
	52	58	7.2	7.2	67.3
	53	49	6.1	6.1	73.4
	54	45	5.6	5.6	79.0
	55	41	5.1	5.1	84.0
	56	45	5.6	5.6	89.6
	57	31	3.8	3.8	93.4
	58	25	3.1	3.1	96.5
	59	23	2.8	2.8	99.4
	60	5	.6	.6	100.0
	Total	808	100.0	100.0	

TIM

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	15	8	1.0	1.0	1.0
	16	16	2.0	2.0	3.0
	17	11	1.4	1.4	4.3
	18	20	2.5	2.5	6.8
	19	25	3.1	3.1	9.9
	20	40	5.0	5.0	14.9
	21	23	2.8	2.8	17.7
	22	38	4.7	4.7	22.4
	23	25	3.1	3.1	25.5
	24	48	5.9	5.9	31.4
	25	80	9.9	9.9	41.3
	26	86	10.6	10.6	52.0
	27	70	8.7	8.7	60.6
	28	73	9.0	9.0	69.7
	29	40	5.0	5.0	74.6
	30	57	7.1	7.1	81.7
	31	34	4.2	4.2	85.9
	32	34	4.2	4.2	90.1
	33	21	2.6	2.6	92.7
	34	15	1.9	1.9	94.6
	35	21	2.6	2.6	97.2
	36	12	1.5	1.5	98.6

	37	5	.6	.6	99.3
	38	4	.5	.5	99.8
	43	1	.1	.1	99.9
	45	1	.1	.1	100.0
	Total	808	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		N_AGE	N_TIM
N	Valid	808	808
	Missing	0	0

Frequency Table

N_AGE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	104	12.9	12.9	12.9
	2.00	239	29.6	29.6	42.5
	3.00	295	36.5	36.5	79.0
	4.00	170	21.0	21.0	100.0
	Total	808	100.0	100.0	

N_TIM

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	120	14.9	14.9	14.9
	2.00	214	26.5	26.5	41.3
	3.00	326	40.3	40.3	81.7
	4.00	125	15.5	15.5	97.2
	5.00	21	2.6	2.6	99.8
	6.00	2	.2	.2	100.0
	Total	808	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A1_1	808	1	5	4.18	.770
A1_2	808	1	5	3.97	.790
A1_3	808	1	5	3.92	.905

A1_4	808	1	5	3.91	.911
A1_5	808	1	5	3.64	.981
A2_6	808	1	5	3.67	1.030
A2_7	808	1	5	3.65	.988
A2_8	808	1	5	3.69	.995
A2_9	808	1	5	3.54	1.055
A2_10	808	1	5	3.46	1.038
A3_11	808	1	5	3.53	1.116
A3_12	808	1	5	3.42	1.120
B1_1	808	1	5	3.61	.935
B1_2	808	1	5	3.65	.997
B1_3	808	1	5	3.46	.948
B1_4	808	1	5	3.48	1.022
B1_5	808	1	5	3.61	.974
B2_6	808	1	5	3.75	.965
B2_7	808	1	5	3.61	.985
B3_8	808	1	5	3.85	.925
B3_9	808	1	5	3.77	.979
C1_1	808	1	5	3.64	.915
C1_2	808	1	5	3.56	1.011
C1_3	808	1	5	3.62	.989
C1_4	808	1	5	3.34	1.117
C1_5	808	1	5	3.74	.970
C2_6	808	1	5	3.53	1.033
C2_7	808	1	5	3.53	1.027
C2_8	808	1	5	3.42	.998
C2_9	808	1	5	3.38	1.031
C2_10	808	1	5	3.53	1.028
C3_11	808	1	5	3.71	.998
C3_12	808	1	5	3.65	1.025
C3_13	808	1	5	3.78	.992
C3_14	808	1	5	3.57	1.044
C3_15	808	1	5	3.66	.885
C3_16	808	1	5	3.81	.914
C3_17	808	1	5	3.58	.915
C3_18	808	1	5	3.42	.934
C4_19	808	1	5	3.40	1.071
C4_20	808	1	5	3.41	1.044
C4_21	808	1	5	3.29	1.080
C4_22	808	1	5	3.44	1.082
D1_1	808	1	5	3.38	1.073
D1_2	808	1	5	3.53	1.085
D1_3	808	1	5	3.48	1.158
D1_4	808	1	5	3.50	1.084

D2_5	808	1	5	3.46	.977
D2_6	808	1	5	3.50	.973
D2_7	808	1	5	3.37	.984
D2_8	808	1	5	3.50	.988
D3_9	808	1	5	3.72	1.086
D3_10	808	1	5	3.63	1.041
D3_11	808	1	5	3.61	1.051
D4_12	808	1	5	3.62	.972
D4_13	808	1	5	3.53	1.005
D4_14	808	1	5	3.59	1.017
D4_15	808	1	5	3.81	.917
D4_16	808	1	5	3.67	.970
D4_17	808	1	5	3.69	1.036
E1_1	808	1	5	3.45	1.037
E1_2	808	1	5	3.65	.990
E1_3	808	1	5	3.56	.978
E1_4	808	1	5	3.55	.973
E1_5	808	1	5	3.46	1.000
E2_6	808	1	5	3.78	.984
E2_7	808	1	5	3.37	1.044
E2_8	808	1	5	3.70	.949
E2_9	808	1	5	3.79	.926
E2_10	808	1	5	3.95	.868
E3_11	808	1	5	3.64	.958
E3_12	808	1	5	3.61	1.006
Valid N (listwise)	808				

ภาคผนวก ฉ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.987
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	67925.07
	df	2556
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
A1_1	1.000	.653
A1_2	1.000	.731
A1_3	1.000	.704
A1_4	1.000	.681
A1_5	1.000	.696
A2_6	1.000	.689
A2_7	1.000	.788
A2_8	1.000	.768
A2_9	1.000	.791
A2_10	1.000	.774
A3_11	1.000	.693
A3_12	1.000	.653
B1_1	1.000	.524
B1_2	1.000	.655
B1_3	1.000	.656
B1_4	1.000	.692
B1_5	1.000	.680
B2_6	1.000	.749
B2_7	1.000	.773
B3_8	1.000	.815
B3_9	1.000	.802
C1_1	1.000	.743
C1_2	1.000	.723
C1_3	1.000	.654
C1_4	1.000	.685
C1_5	1.000	.603
C2_6	1.000	.776
C2_7	1.000	.802
C2_8	1.000	.771
C2_9	1.000	.792
C2_10	1.000	.771
C3_11	1.000	.744
C3_12	1.000	.764
C3_13	1.000	.728
C3_14	1.000	.704
C3_15	1.000	.727
C3_16	1.000	.684
C3_17	1.000	.721
C3_18	1.000	.682
C4_19	1.000	.721
C4_20	1.000	.750
C4_21	1.000	.728
C4_22	1.000	.635
D1_1	1.000	.770
D1_2	1.000	.745
D1_3	1.000	.705
D1_4	1.000	.716
D2_5	1.000	.727
D2_6	1.000	.750
D2_7	1.000	.740
D2_8	1.000	.713

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	44.533	61.851	61.851	44.533	61.851	61.851	14.113	19.602	19.602
2	2.356	3.272	65.123	2.356	3.272	65.123	12.430	17.263	36.865
3	1.694	2.353	67.476	1.694	2.353	67.476	9.946	13.813	50.679
4	1.416	1.966	69.442	1.416	1.966	69.442	6.653	9.240	59.919
5	1.172	1.627	71.069	1.172	1.627	71.069	5.163	7.171	67.090
6	1.081	1.501	72.570	1.081	1.501	72.570	3.946	5.480	72.570
7	.899	1.248	73.819						
8	.890	1.237	75.055						
9	.816	1.133	76.189						
10	.726	1.008	77.197						
11	.673	.934	78.131						
12	.636	.883	79.014						
13	.608	.844	79.858						
14	.584	.811	80.669						
15	.544	.756	81.425						
16	.501	.696	82.121						
17	.492	.683	82.804						
18	.463	.643	83.446						
19	.452	.628	84.074						
20	.425	.590	84.665						
21	.419	.583	85.248						
22	.395	.548	85.796						
23	.384	.533	86.329						
24	.377	.524	86.853						
25	.371	.516	87.369						
26	.348	.484	87.853						
27	.337	.468	88.321						
28	.325	.452	88.773						
29	.320	.444	89.217						
30	.309	.429	89.646						
31	.306	.425	90.071						
32	.287	.398	90.469						
33	.273	.379	90.848						
34	.269	.374	91.221						
35	.266	.370	91.591						
36	.260	.361	91.953						
37	.249	.345	92.298						
38	.245	.340	92.638						
39	.239	.331	92.969						
40	.231	.321	93.290						
41	.226	.314	93.605						
42	.219	.303	93.908						
43	.216	.300	94.209						
44	.210	.291	94.500						
45	.204	.283	94.783						
46	.195	.271	95.054						
47	.190	.265	95.319						
48	.188	.261	95.580						
49	.180	.250	95.830						
50	.179	.249	96.078						
51	.174	.241	96.320						
52	.168	.233	96.553						
53	.163	.227	96.780						
54	.160	.222	97.002						
55	.155	.216	97.218						
56	.149	.207	97.425						
57	.148	.205	97.630						
58	.144	.200	97.830						
59	.141	.195	98.025						
60	.138	.192	98.217						
61	.132	.183	98.400						
62	.130	.181	98.581						
63	.122	.170	98.751						
64	.118	.164	98.916						
65	.115	.160	99.076						
66	.114	.158	99.234						
67	.106	.147	99.381						
68	.102	.142	99.523						
69	.098	.136	99.659						
70	.093	.130	99.789						
71	.080	.112	99.901						
72	.072	.099	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix [a]

	Component					
	1	2	3	4	5	6
C2_7	.853	.056	-.243	-.043	-.104	-.012
C2_9	.850	.076	-.223	-.044	-.101	.046
C2_10	.846	.100	-.209	.022	.007	.047
C1_1	.845	.167	-.023	.020	.012	-.022
D1_1	.842	.044	-.214	-.104	-.034	.031
C2_8	.841	.061	-.225	-.044	-.077	.043
C2_6	.840	.075	-.240	-.028	-.076	.014
C3_12	.839	.059	-.207	.055	.073	.080
C4_20	.838	.015	-.195	-.066	-.055	.036
C1_2	.837	.107	-.082	.059	-.025	-.015
C3_11	.835	.063	-.138	.108	.098	.054
C4_19	.834	.002	-.147	-.042	-.031	.019
D3_11	.832	-.139	.095	-.128	.111	-.155
E1_5	.831	-.300	.030	-.102	-.172	.067
D1_2	.829	-.036	-.158	-.175	.025	-.032
D1_4	.827	.012	-.149	-.061	.071	-.037
C3_17	.822	-.037	-.094	.071	.073	.160
D4_14	.821	-.147	.091	-.032	.130	-.138
E1_3	.821	-.284	.093	-.046	-.190	.122
E1_4	.816	-.331	.083	-.042	-.173	.099
C1_4	.816	.060	-.115	.029	-.010	.042
C4_21	.816	.018	-.236	-.030	-.071	.030
D4_12	.815	-.150	.157	-.100	.116	-.157
D4_17	.813	-.186	.085	-.131	-.010	-.076
B1_4	.811	.137	.015	-.104	-.036	-.054
E1_2	.811	-.297	.097	-.090	-.160	.068
E1_1	.808	-.211	.110	-.131	-.157	.033
D1_3	.808	-.019	-.205	-.097	-.026	-.003
B1_5	.807	.136	.037	.027	.059	-.066
A2_10	.806	.240	.038	-.129	-.166	-.144
D3_10	.804	-.135	.080	-.116	.132	-.135
D4_13	.804	-.209	.138	-.086	.128	-.145
C3_13	.804	.001	-.199	.142	.049	.137
C3_15	.803	-.007	-.165	.100	.074	.197
D3_9	.803	-.146	.087	-.097	.145	-.097
D2_8	.801	-.103	.025	-.045	.204	-.131
D4_16	.799	-.197	.141	-.078	.076	-.018
B2_7	.795	.057	.050	.282	-.032	-.235
A2_9	.791	.285	.081	-.153	-.185	-.141
C3_14	.790	-.013	-.218	.095	.075	.134
A3_11	.789	.232	-.006	-.053	-.092	-.071
C1_3	.789	.036	-.033	.067	.145	.053
D2_5	.788	-.052	.007	-.063	.285	-.135
A2_7	.785	.293	.174	-.095	-.156	-.151
C3_18	.784	.009	-.133	.005	.104	.199
D4_15	.783	-.256	.120	.030	.151	-.012
A2_8	.782	.285	.128	-.069	-.188	-.132
B1_2	.781	.191	.012	-.069	.062	-.007
E3_11	.778	-.207	.103	.048	-.120	.099
C3_16	.777	-.001	-.077	.122	.138	.200
D2_6	.775	-.026	-.012	-.074	.369	-.083
A3_12	.774	.175	-.018	-.001	-.132	-.072
E3_12	.772	-.234	.072	.055	-.091	.057
B1_3	.771	.195	.031	-.130	-.014	-.066
E2_8	.771	-.302	.110	-.013	-.182	.071
D2_7	.760	-.003	-.010	-.113	.369	-.117
E2_7	.748	-.326	.059	-.090	-.147	.067
C4_22	.747	-.062	-.219	.105	-.109	.045
B2_6	.739	.101	.069	.371	-.034	-.222
B3_8	.737	.102	.079	.472	-.046	-.172
C1_5	.735	.065	-.068	.193	.045	.124
B3_9	.734	.106	.012	.457	-.096	-.183
A1_5	.732	.294	.190	-.169	-.079	.064
A2_6	.726	.323	.186	-.092	-.083	-.092
E2_10	.726	-.195	.176	.372	-.025	-.029
E2_9	.723	-.259	.127	.315	-.075	-.059
A1_4	.714	.311	.221	-.106	-.029	.115
E2_6	.704	-.297	.200	-.034	-.104	.046
B1_1	.671	.109	.090	-.045	.208	.095
A1_3	.665	.338	.275	-.027	-.012	.265
A1_2	.594	.281	.413	.019	.118	.338
A1_1	.517	.179	.427	.167	.140	.351

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 6 components extracted.

Rotated Component Matrix [a]

	Component					
	1	2	3	4	5	6
C3_12	.651	.293	.287	.283	.239	.189
C3_14	.646	.317	.186	.245	.234	.192
C2_10	.644	.291	.364	.249	.231	.157
C3_13	.644	.321	.196	.217	.283	.213
C2_9	.643	.356	.418	.182	.181	.104
C2_6	.643	.333	.404	.207	.200	.079
C2_8	.638	.353	.395	.201	.177	.101
C2_7	.638	.361	.423	.206	.202	.048
C3_15	.635	.339	.183	.226	.225	.270
C4_21	.626	.363	.353	.204	.183	.070
D1_1	.624	.362	.397	.258	.128	.096
C4_20	.607	.387	.375	.235	.160	.100
C3_18	.598	.331	.214	.266	.138	.282
C3_11	.593	.285	.279	.305	.300	.224
D1_3	.580	.384	.352	.274	.134	.054
C4_22	.578	.386	.237	.124	.276	.059
C3_17	.574	.389	.210	.264	.227	.274
C4_19	.564	.393	.361	.260	.189	.120
C3_16	.561	.319	.157	.269	.241	.335
C1_4	.549	.334	.350	.239	.241	.183
D1_4	.548	.341	.349	.364	.186	.107
D1_2	.542	.409	.380	.359	.085	.062
C1_2	.523	.314	.407	.247	.301	.182
C1_5	.512	.267	.215	.185	.328	.285
C1_1	.486	.281	.460	.288	.278	.234
C1_3	.485	.298	.259	.350	.259	.269
E1_4	.363	.744	.227	.175	.177	.157
E1_3	.370	.725	.260	.150	.171	.188
E1_5	.400	.720	.275	.200	.137	.111
E1_2	.340	.720	.271	.205	.149	.149
E2_8	.313	.704	.232	.155	.205	.153
E2_7	.332	.695	.214	.193	.124	.107
E2_6	.204	.662	.207	.216	.181	.189
E1_1	.324	.661	.349	.220	.130	.153
E3_11	.349	.608	.232	.168	.247	.224
E3_12	.354	.600	.208	.204	.261	.178
D4_17	.319	.573	.339	.375	.161	.114
D4_16	.296	.556	.264	.409	.180	.208
E2_9	.262	.549	.115	.192	.520	.154
D4_15	.310	.542	.144	.441	.256	.215
D4_13	.259	.534	.283	.507	.218	.131
D4_12	.252	.507	.341	.504	.219	.149
A2_9	.329	.282	.711	.196	.189	.155
A2_7	.258	.276	.700	.214	.250	.216
A2_8	.297	.279	.682	.171	.261	.197
A2_10	.366	.300	.667	.214	.208	.128
A2_6	.245	.208	.644	.224	.210	.277
A1_5	.290	.261	.605	.189	.085	.367
A3_11	.424	.255	.563	.216	.229	.177
A1_4	.283	.226	.554	.187	.115	.442
B1_3	.382	.267	.537	.296	.154	.195
A3_12	.419	.293	.517	.173	.270	.147
B1_4	.415	.329	.512	.288	.181	.184
B1_2	.430	.239	.462	.320	.179	.255
B1_5	.405	.278	.430	.338	.293	.232
D2_7	.391	.245	.264	.636	.144	.180
D2_6	.413	.266	.230	.621	.168	.205
D2_5	.380	.319	.270	.582	.209	.155
D2_8	.366	.394	.273	.526	.233	.136
D3_11	.307	.498	.355	.504	.193	.118
D3_10	.313	.470	.323	.498	.185	.125
D3_9	.321	.476	.292	.490	.186	.156
D4_14	.317	.478	.295	.486	.265	.141
B1_1	.347	.218	.278	.369	.123	.358
B3_8	.320	.236	.294	.175	.708	.196
B3_9	.361	.234	.313	.135	.694	.136
B2_6	.304	.240	.343	.228	.639	.145
B2_7	.335	.306	.375	.280	.579	.113
E2_10	.250	.493	.112	.203	.563	.244
A1_2	.160	.191	.338	.164	.114	.718
A1_1	.112	.201	.176	.128	.209	.713
A1_3	.275	.195	.471	.106	.118	.586

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 10 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6
1	.540	.495	.438	.355	.297	.242
2	.109	-.721	.598	-.136	.037	.302
3	-.758	.259	.187	.092	.115	.549
4	.065	-.154	-.381	-.240	.864	.150
5	.056	-.364	-.400	.792	-.072	.267
6	.338	.114	-.334	-.402	-.381	.674

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.987
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	59692.76
	df	2016
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
A1_1	1.000	.681
A1_2	1.000	.734
A1_3	1.000	.719
A1_4	1.000	.683
A1_5	1.000	.699
A2_6	1.000	.692
A2_7	1.000	.791
A2_8	1.000	.768
A2_9	1.000	.794
A2_10	1.000	.780
A3_11	1.000	.696
A3_12	1.000	.659
B1_3	1.000	.650
B1_4	1.000	.686
B2_6	1.000	.750
B2_7	1.000	.781
B3_8	1.000	.814
B3_9	1.000	.797
C1_2	1.000	.721
C1_4	1.000	.681
C1_5	1.000	.596
C2_6	1.000	.778
C2_7	1.000	.803
C2_8	1.000	.769
C2_9	1.000	.789
C2_10	1.000	.772
C3_11	1.000	.742
C3_12	1.000	.765
C3_13	1.000	.736
C3_14	1.000	.708
C3_15	1.000	.734
C3_16	1.000	.690
C3_17	1.000	.726
C3_18	1.000	.679
C4_19	1.000	.722
C4_20	1.000	.749
C4_21	1.000	.727
C4_22	1.000	.629
D1_1	1.000	.769
D1_2	1.000	.742
D1_3	1.000	.703
D1_4	1.000	.722
D2_5	1.000	.780
D2_6	1.000	.797
D2_7	1.000	.794
D2_8	1.000	.743
D3_11	1.000	.726
D4_12	1.000	.756
D4_13	1.000	.748
D4_15	1.000	.706
D4_16	1.000	.700
D4_17	1.000	.714
E1_1	1.000	.756
E1_2	1.000	.799
E1_3	1.000	.815
E1_4	1.000	.826
E1_5	1.000	.827
E2_6	1.000	.644
E2_7	1.000	.705
E2_8	1.000	.744
E2_9	1.000	.718
E2_10	1.000	.737
E3_11	1.000	.681
E3_12	1.000	.667

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	39.576	61.838	61.838	39.576	61.838	61.838	13.336	20.837	20.837
2	2.231	3.485	65.323	2.231	3.485	65.323	11.809	18.451	39.288
3	1.671	2.611	67.934	1.671	2.611	67.934	9.029	14.107	53.396
4	1.392	2.175	70.109	1.392	2.175	70.109	4.885	7.633	61.029
5	1.098	1.716	71.825	1.098	1.716	71.825	4.462	6.972	68.001
6	1.038	1.621	73.446	1.038	1.621	73.446	3.485	5.446	73.446
7	.856	1.338	74.784						
8	.794	1.241	76.025						
9	.740	1.157	77.182						
10	.656	1.026	78.208						
11	.608	.950	79.158						
12	.593	.927	80.085						
13	.557	.870	80.955						
14	.522	.816	81.771						
15	.489	.764	82.535						
16	.463	.723	83.258						
17	.458	.716	83.974						
18	.453	.708	84.682						
19	.409	.639	85.320						
20	.398	.622	85.943						
21	.383	.599	86.542						
22	.370	.578	87.120						
23	.341	.533	87.652						
24	.340	.531	88.183						
25	.332	.519	88.701						
26	.320	.499	89.201						
27	.300	.469	89.670						
28	.288	.449	90.119						
29	.287	.449	90.568						
30	.276	.431	90.999						
31	.258	.403	91.401						
32	.255	.398	91.799						
33	.249	.389	92.188						
34	.244	.382	92.570						
35	.239	.373	92.943						
36	.228	.356	93.299						
37	.224	.349	93.649						
38	.214	.334	93.983						
39	.212	.332	94.315						
40	.203	.318	94.633						
41	.200	.313	94.946						
42	.196	.307	95.253						
43	.190	.297	95.550						
44	.179	.280	95.830						
45	.178	.278	96.108						
46	.171	.267	96.376						
47	.166	.259	96.635						
48	.161	.252	96.887						
49	.157	.246	97.132						
50	.156	.243	97.375						
51	.149	.233	97.609						
52	.148	.231	97.840						
53	.143	.224	98.063						
54	.136	.212	98.276						
55	.133	.207	98.483						
56	.124	.194	98.676						
57	.121	.189	98.866						
58	.120	.188	99.054						
59	.113	.177	99.230						
60	.108	.169	99.400						
61	.106	.165	99.565						
62	.103	.161	99.726						
63	.095	.148	99.874						
64	.081	.126	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix [a]

	Component					
	1	2	3	4	5	6
C2_7	.855					
C2_9	.854					
C2_10	.846					
D1_1	.844					
C2_8	.843					
C2_6	.842					
C4_20	.841					
C3_12	.839					
C4_19	.837					
C1_2	.836					
E1_5	.835					
C3_11	.835					
D1_4	.828					
D1_2	.828					
D3_11	.826					
E1_3	.825					
C3_17	.822					
C4_21	.821					
E1_4	.819					
C1_4	.814					
D4_12	.814					
E1_2	.813					
E1_1	.812					
D4_17	.812					
D1_3	.809					
A2_10	.808					
B1_4	.808					
C3_13	.806					
C3_15	.804					
D4_13	.802					
D2_8	.800					
D4_16	.797					
B2_7	.795					
C3_14	.792					
A2_9	.792					
A3_11	.789					
D2_5	.786					
A2_7	.784					
C3_18	.783					
A2_8	.783					
E3_11	.782					
D4_15	.782					
C3_16	.776					
A3_12	.776					
E3_12	.774					
E2_8	.773					
D2_6	.772					
B1_3	.768					
D2_7	.756					
C4_22	.753					
E2_7	.751					
B3_8	.739					
B2_6	.739					
B3_9	.737					
C1_5	.734					
A1_5	.731					
E2_10	.727					
E2_9	.725					
A2_6	.723					
A1_4	.713					
E2_6	.704					
A1_3	.666					
A1_2	.593					
A1_1	.516					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 6 components extracted.

Rotated Component Matrix [a]

	Component					
	1	2	3	4	5	6
C3_12	.665					
C3_13	.662					
C3_14	.659					
C2_10	.654					
C3_15	.652					
C2_6	.651					
C2_7	.646					
C2_9	.643					
C2_8	.641					
C4_21	.629					
D1_1	.625					
C4_20	.612					
C3_18	.605					
C3_11	.601					
D1_3	.598					
C3_17	.592					
C3_16	.586					
C4_22	.583					
C4_19	.569					
D1_4	.560					
C1_4	.554					
D1_2	.554					
C1_2	.537					
C1_5	.515					
E1_4		.754				
E1_2		.732				
E1_3		.729				
E1_5		.727				
E2_8		.717				
E2_7		.701				
E2_6		.681				
E1_1		.667				
E3_11		.607				
E3_12		.597				
D4_17		.586				
D4_16		.581				
D4_15		.567				
E2_9		.559		.528		
D4_13		.550				
D4_12		.522				
D3_11		.512				
A2_9			.715			
A2_7			.705			
A2_8			.683			
A2_10			.673			
A2_6			.651			
A1_5			.612			
A3_11			.568			
A1_4			.560			
B1_3			.540			
A3_12			.521			
B1_4			.514			
B3_8				.710		
B3_9				.693		
B2_6				.644		
B2_7				.587		
E2_10		.504		.569		
D2_7					.670	
D2_6					.650	
D2_5					.616	
D2_8					.535	
A1_1						.735
A1_2						.714
A1_3						.599

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 9 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6
1	.557	.511	.440	.304	.296	.234
2	.068	-.718	.616	.032	-.078	.306
3	-.734	.313	.161	.166	-.009	.556
4	.099	-.227	-.400	.858	-.172	.115
5	.162	-.220	-.464	-.251	.581	.556
6	.332	.158	-.164	-.282	-.734	.469

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
C3_12	1.000	.753
C3_13	1.000	.699
C3_14	1.000	.674
C2_10	1.000	.762
C3_15	1.000	.692
C2_6	1.000	.761
C2_7	1.000	.778
C2_9	1.000	.771
C2_8	1.000	.757
C4_21	1.000	.722
D1_1	1.000	.754
C4_20	1.000	.745
C3_18	1.000	.643
C3_11	1.000	.724
D1_3	1.000	.697
C3_17	1.000	.697
C3_16	1.000	.628
C4_22	1.000	.609
C4_19	1.000	.722
D1_4	1.000	.710
C1_4	1.000	.680
D1_2	1.000	.705
C1_2	1.000	.703
C1_5	1.000	.558

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	16.946	70.606	70.606	16.946	70.606	70.606
2	.851	3.547	74.153			
3	.644	2.684	76.837			
4	.587	2.448	79.284			
5	.492	2.050	81.334			
6	.464	1.932	83.266			
7	.374	1.559	84.824			
8	.331	1.381	86.206			
9	.323	1.345	87.551			
10	.310	1.292	88.842			
11	.281	1.173	90.015			
12	.254	1.059	91.074			
13	.241	1.004	92.077			
14	.228	.951	93.028			
15	.220	.918	93.946			
16	.206	.860	94.807			
17	.199	.828	95.635			
18	.189	.787	96.422			
19	.162	.676	97.098			
20	.158	.657	97.754			
21	.146	.607	98.361			
22	.142	.593	98.954			
23	.134	.557	99.511			
24	.117	.489	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix[a]

	Component
	1
C3_12	.868
C3_13	.836
C3_14	.821
C2_10	.873
C3_15	.832
C2_6	.872
C2_7	.882
C2_9	.878
C2_8	.870
C4_21	.850
D1_1	.869
C4_20	.863
C3_18	.802
C3_11	.851
D1_3	.835
C3_17	.835
C3_16	.792
C4_22	.780
C4_19	.850
D1_4	.842
C1_4	.825
D1_2	.840
C1_2	.839
C1_5	.747

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Rotated Component Matrix[a]

a. Only one component was extracted.
The solution cannot be rotated.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
C3_12	.051
C3_13	.049
C3_14	.048
C2_10	.052
C3_15	.049
C2_6	.051
C2_7	.052
C2_9	.052
C2_8	.051
C4_21	.050
D1_1	.051
C4_20	.051
C3_18	.047
C3_11	.050
D1_3	.049
C3_17	.049
C3_16	.047
C4_22	.046
C4_19	.050
D1_4	.050
C1_4	.049
D1_2	.050
C1_2	.049
C1_5	.044

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
Component Scores.

Component Score Covariance Matrix

Component	1
1	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Scores.

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
E1_4	1.000	.798
E1_2	1.000	.780
E1_3	1.000	.789
E2_8	1.000	.702
E2_7	1.000	.680
E2_6	1.000	.602
E1_1	1.000	.740
E3_11	1.000	.666
E3_12	1.000	.656
D4_17	1.000	.716
D4_16	1.000	.701
D4_15	1.000	.681
D4_13	1.000	.705
D4_12	1.000	.703
D3_11	1.000	.700
E1_5	1.000	.804

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11.423	71.393	71.393	11.423	71.393	71.393
2	.795	4.967	76.360			
3	.626	3.912	80.272			
4	.453	2.834	83.106			
5	.438	2.740	85.846			
6	.329	2.053	87.899			
7	.310	1.936	89.835			
8	.286	1.791	91.625			
9	.264	1.652	93.278			
10	.208	1.302	94.580			
11	.172	1.073	95.653			
12	.170	1.061	96.714			
13	.154	.964	97.678			
14	.147	.917	98.594			
15	.130	.810	99.404			
16	.095	.596	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix[a]

	Component
	1
E1_4	.894
E1_2	.883
E1_3	.888
E2_8	.838
E2_7	.825
E2_6	.776
E1_1	.860
E3_11	.816
E3_12	.810
D4_17	.846
D4_16	.837
D4_15	.825
D4_13	.840
D4_12	.838
D3_11	.837
E1_5	.897

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Rotated Component Matrix[a]

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
E1_4	.078
E1_2	.077
E1_3	.078
E2_8	.073
E2_7	.072
E2_6	.068
E1_1	.075
E3_11	.071
E3_12	.071
D4_17	.074
D4_16	.073
D4_15	.072
D4_13	.074
D4_12	.073
D3_11	.073
E1_5	.079

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
Component Scores.

Component Score Covariance Matrix

Component	1
1	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Scores.

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
A2_9	1.000	.783
A2_7	1.000	.776
A2_8	1.000	.756
A2_10	1.000	.775
A2_6	1.000	.688
A1_5	1.000	.662
A3_11	1.000	.710
A1_4	1.000	.629
B1_3	1.000	.658
A3_12	1.000	.655
B1_4	1.000	.678

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.771	70.646	70.646	7.771	70.646	70.646
2	.586	5.326	75.972			
3	.540	4.907	80.879			
4	.437	3.973	84.852			
5	.345	3.141	87.992			
6	.281	2.552	90.544			
7	.274	2.491	93.035			
8	.254	2.311	95.346			
9	.205	1.862	97.208			
10	.157	1.426	98.634			
11	.150	1.366	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix[a]

	Component
	1
A2_9	.885
A2_7	.881
A2_8	.870
A2_10	.880
A2_6	.829
A1_5	.814
A3_11	.842
A1_4	.793
B1_3	.811
A3_12	.810
B1_4	.823

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Rotated Component Matrix[a]

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
A2_9	.114
A2_7	.113
A2_8	.112
A2_10	.113
A2_6	.107
A1_5	.105
A3_11	.108
A1_4	.102
B1_3	.104
A3_12	.104
B1_4	.106

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
Component Scores.

Component Score Covariance Matrix

Component	1
1	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Scores.

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
B3_8	1.000	.793
B3_9	1.000	.775
B2_6	1.000	.751
B2_7	1.000	.772
E2_10	1.000	.686
E2_9	1.000	.653

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.430	73.827	73.827	4.430	73.827	73.827
2	.688	11.465	85.292			
3	.363	6.047	91.339			
4	.184	3.071	94.409			
5	.178	2.959	97.368			
6	.158	2.632	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix[a]

	Component
	1
B3_8	.890
B3_9	.880
B2_6	.867
B2_7	.878
E2_10	.828
E2_9	.808

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Rotated Component Matrix[a]

a. Only one component was extracted.
The solution cannot be rotated.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
B3_8	.201
B3_9	.199
B2_6	.196
B2_7	.198
E2_10	.187
E2_9	.182

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
Component Scores.

Component Score Covariance Matrix

Component	1
1	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Scores.

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
D2_7	1.000	.829
D2_6	1.000	.843
D2_5	1.000	.821
D2_8	1.000	.768

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.261	81.516	81.516	3.261	81.516	81.516
2	.307	7.687	89.203			
3	.246	6.143	95.345			
4	.186	4.655	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix[a]

	Component
	1
D2_7	.910
D2_6	.918
D2_5	.906
D2_8	.877

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Rotated Component Matrix[a]

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
D2_7	.279
D2_6	.282
D2_5	.278
D2_8	.269

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
Component Scores.

Component Score Covariance Matrix

Component	1
1	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Scores.

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
A1_1	1.000	.694
A1_2	1.000	.795
A1_3	1.000	.735

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.224	74.126	74.126	2.224	74.126	74.126
2	.461	15.378	89.504			
3	.315	10.496	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix[a]

	Component
	1
A1_1	.833
A1_2	.891
A1_3	.857

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Rotated Component Matrix[a]

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
A1_1	.375
A1_2	.401
A1_3	.385

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
Component Scores.

Component Score Covariance Matrix

Component	1
1	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Scores.

Component Score Coefficient Matrix

	Component					
	1	2	3	4	5	6
A1_1	-.040	-.024	-.114	-.001	-.032	.462
A1_2	-.057	-.033	-.026	-.079	.004	.420
A1_3	-.012	-.043	.048	-.091	-.076	.316
A1_4	-.043	-.028	.120	-.080	-.043	.174
A1_5	-.056	-.012	.162	-.099	-.036	.108
A2_6	-.088	-.035	.199	.005	-.034	.028
A2_7	-.114	-.017	.233	.027	-.031	-.041
A2_8	-.089	-.018	.220	.032	-.058	-.046
A2_9	-.073	-.015	.241	-.019	-.049	-.074
A2_10	-.061	-.017	.214	-.007	-.024	-.094
A3_11	-.002	-.041	.139	.008	-.043	-.038
A3_12	.000	-.024	.121	.043	-.073	-.055
B1_3	-.035	-.028	.131	-.034	.051	-.038
B1_4	-.025	-.005	.112	-.026	.022	-.047
B2_6	-.080	-.069	.020	.323	.027	-.069
B2_7	-.087	-.048	.037	.274	.061	-.105
B3_8	-.060	-.076	-.021	.366	-.022	-.021
B3_9	-.032	-.076	-.004	.356	-.059	-.058
C1_2	.055	-.039	.023	.041	-.034	-.009
C1_4	.077	-.021	.004	.000	-.043	-.002
C1_5	.092	-.044	-.076	.075	-.067	.087
C2_6	.123	-.032	.034	-.027	-.067	-.076
C2_7	.112	-.020	.049	-.025	-.067	-.104
C2_8	.118	-.025	.026	-.047	-.050	-.060
C2_9	.115	-.027	.035	-.046	-.053	-.060
C2_10	.129	-.061	-.013	-.014	-.025	-.009
C3_11	.102	-.068	-.067	.042	.026	.035
C3_12	.143	-.060	-.062	-.006	-.014	.024
C3_13	.163	-.043	-.114	.026	-.069	.061
C3_14	.163	-.046	-.115	-.007	-.024	.052
C3_15	.164	-.032	-.126	-.024	-.062	.112
C3_16	.135	-.034	-.141	-.010	-.040	.164
C3_17	.117	-.009	-.107	-.025	-.033	.106
C3_18	.137	-.030	-.101	-.078	.003	.110
C4_19	.073	-.012	.008	-.031	.009	-.045
C4_20	.100	-.011	.016	-.055	-.019	-.056
C4_21	.116	-.027	.003	-.032	-.019	-.069
C4_22	.116	-.003	-.045	.046	-.080	-.061
D1_1	.106	-.022	.025	-.083	.002	-.057
D1_2	.061	.008	.031	-.102	.064	-.079
D1_3	.102	-.003	.010	-.070	-.011	-.065
D1_4	.066	-.043	-.011	-.036	.101	-.036
D2_5	-.055	-.064	-.045	.002	.363	-.023
D2_6	-.028	-.088	-.077	-.027	.398	.018
D2_7	-.042	-.095	-.051	-.036	.421	-.004
D2_8	-.054	-.026	-.042	.013	.283	-.023
D3_11	-.064	.045	.016	-.026	.136	-.027
D4_12	-.116	.046	.014	-.002	.208	-.024
D4_13	-.105	.058	-.015	-.002	.210	-.028
D4_15	-.043	.072	-.105	.018	.113	.060
D4_16	-.060	.090	-.030	-.040	.080	.040
D4_17	-.059	.096	.024	-.051	.057	-.033
E1_1	-.067	.151	.047	-.073	-.036	-.031
E1_2	-.045	.183	.004	-.065	-.087	-.019
E1_3	-.025	.182	-.010	-.056	-.132	.010
E1_4	-.034	.190	-.024	-.046	-.103	-.013
E1_5	-.024	.172	.003	-.074	-.070	-.051
E2_6	-.099	.179	-.007	-.012	-.048	.010
E2_7	-.039	.176	-.014	-.062	-.049	-.042
E2_8	-.048	.187	-.006	-.012	-.131	-.019
E2_9	-.071	.092	-.081	.233	-.064	-.022
E2_10	-.070	.063	-.101	.256	-.063	.047
E3_11	-.023	.119	-.043	.013	-.080	.044
E3_12	-.013	.112	-.053	.024	-.068	.023

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
Component Scores.

Component Score Covariance Matrix

Component	1	2	3	4	5	6
1	1.000	-1.23E-15	-9.90E-16	1.532E-16	-1.83E-16	-6.16E-16
2	-1.23E-15	1.000	-3.31E-16	-5.72E-16	-2.79E-16	-3.49E-16
3	-9.90E-16	-3.31E-16	1.000	-6.21E-16	-1.72E-16	2.810E-16
4	1.532E-16	-5.72E-16	-6.21E-16	1.000	-3.58E-16	3.447E-16
5	-1.83E-16	-2.79E-16	-1.72E-16	-3.58E-16	1.000	5.144E-16
6	-6.16E-16	-3.49E-16	2.810E-16	3.447E-16	5.144E-16	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
Component Scores.

ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ –นามสกุล	นางพรอัญชลี พุกชาญค้า
วัน เดือน ปี ที่เกิด	วันที่ 10 เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2502
สถานที่เกิด	จังหวัดนครสวรรค์
ประวัติการศึกษา	ศึกษาศาสตรบัณฑิต (สังคมศึกษา) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การศึกษาผู้ใหญ่)
	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ตำแหน่งปัจจุบัน	นักวิชาการศึกษา 8 ว
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวง
	กระทรวงศึกษาธิการ