

KM 67

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร  
ทรัพยากรบุคคล

ความสุข + ชีวิตการทำงาน = ?



กันยายน 2567

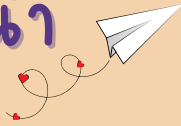
คู่มือโดย กองการเจ้าหน้าที่ สป.กษ.

การจัดทำและการขับเคลื่อนแผนเสริมสร้างความสุข  
และความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร





# คำนำ

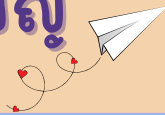


ตามแผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กำหนดองค์ความรู้ เรื่อง การจัดทำและการขับเคลื่อนแผนเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยแผนดังกล่าว ได้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน และมุ่งหวังให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีประเด็นที่น่าสนใจหลายประการ ควรค่าแก่การจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยถ่ายทอดองค์ความรู้ที่กระชับ ประสพการณ์ ที่อยู่ในตัวผู้จัดทำแผนฯ หรือผู้รู้ของหน่วยงาน สู่การจัดทำเป็นคู่มือ (Tacit Knowledge to Explicit Knowledge) เพื่อให้ผู้ที่จะศึกษา ได้รับแนวคิด มีแนวทาง วิธีการขั้นตอน รวมไปถึงเทคนิคการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน พร้อมทั้งมีการยกตัวอย่างกรณีศึกษา (Case Study) ให้เห็นภาพประกอบคำอธิบาย ในการจัดทำและขับเคลื่อนแผนเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพันต่อองค์กร

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือเล่มนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษา ในการใช้สำหรับเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร รวมทั้งแนวทางการขับเคลื่อนแผนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวัง ต่อไป

กลุ่มพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล  
กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์  
กันยายน 2567

# สารบัญ



หน้า  
1

## EP. 1 จุดเริ่มต้นของความผูกพันและผูกพัน

- Part 1 ตัดกระดาษเม็ดแรก ค้นหาที่มาที่ไป
- Part 2 ตั้งหลักให้มั่น แล้วสร้างกรอบการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้อง

## EP. 2 ต่อยอดกรอบการดำเนินงานสู่การค้นพบทฤษฎีที่ตรงประเด็น

- Part 1 การตีกรอบการศึกษา
- Part 2 ข้อมูลแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ที่ใช้อ้างอิง (ควร) มีองค์ประกอบอย่างไร?

## EP. 3 การ Design แบบสำรวจ เพื่อเก็บข้อมูลความคิดเห็น

- Part 1 ตั้งคำถามอย่างไร ให้ได้ข้อมูลครบทุกด้าน
- Part 2 การสร้างข้อคำถาม จากข้อสรุปปัจจัยและองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันและความผูกพัน
- Part 3 ช่องทางและวิธีการเก็บแบบสำรวจความคิดเห็น

## EP. 4 การวิเคราะห์และสรุปผลจากการสำรวจ

- Part 1 การอ่านผลการสำรวจจากตาราง
- Part 2 การหาค่าความสัมพันธ์ของปัจจัยแต่ละด้าน
- Part 3 การกำหนดประเด็นค้นพบ เพื่อประกอบการจัดทำแผน

## EP. 5 การจัดทำแผนฯ จากการกำหนดประเด็นค้นพบ

- Part 1 การสรุปข้อมูลจากการกำหนดประเด็นค้นพบ
- Part 2 รวมประเด็นค้นพบมิติเดียวกัน เข้าด้วยกัน แล้วกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์
- Part 3 การกำหนดเป้าประสงค์ (ของ) ยุทธศาสตร์
- Part 4 กำหนดตัวชี้วัดเป้าประสงค์ เพื่อสะท้อนความสำเร็จ
- Part 5 กำหนดกลยุทธ์ วิธีการนิสิตตัวชี้วัดเป้าประสงค์
- Part 6 การกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ภายใต้กลยุทธ์

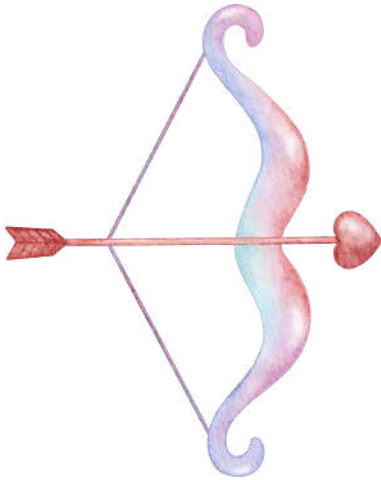
## EP. 6 การขับเคลื่อนแผนงานเพื่อผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง

- Part 1 การประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ
- Part 2 การสร้างเครือข่าย หรือ Hub/Center ในทุกหน่วยงาน
- Part 3 การติดตามผลการดำเนินงาน

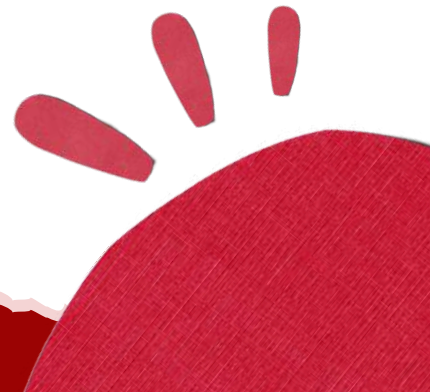
## Special EP. ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่จำเป็น

- Part 1 ความรู้ที่จำเป็น
- Part 2 ทักษะที่จำเป็น
- Part 3 ประสบการณ์ที่จำเป็น

29

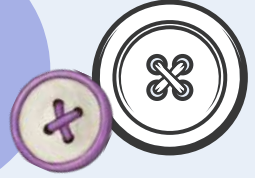


EP. 1  
จุดเริ่มต้น  
ของ  
ความผาสุก  
และผูกพัน



# Part 1 ตัดกระดุมเม็ดแรก คั่นขาที่มามีไป

หากจะเริ่มตั้งคำถามว่า อะไร? ที่จะทำให้มีความสุขหรือเกิดความผูกพันกับสิ่งใดนั้น หากแยกถามเป็นลักษณะปัจเจกบุคคล แทนจะน่าปัจจัยที่จะทำให้เกิดสิ่งดังกล่าวต่างกันออกไป และประกอบด้วยหลากหลายตามความต้องการ แล้วหากเราต้องการจะจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพันของบุคลากรในองค์กร จะจับจุดเริ่มได้อย่างไร ต้นสายปลายเส้นอยู่ตรงไหน เพื่อให้แผนของเราไม่เกิดความหลากหลายและแตกประเด็นมากไป จนอาจส่งผลให้ไม่เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่วาดหวังไว้



คำถามแรก ที่ควรตั้งคำถามไม่ใช่ถามว่า อะไร? ที่จะทำให้มีความสุขหรือเกิดความผูกพัน แต่ควรตั้งคำถามว่า “ทำไมต้องมีแผนเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพัน?” หรือ “ถ้าไม่มีแผนเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพันจะเกิดผลอย่างไร?” เพื่อเป็นจุดตั้งต้นในการดำเนินการขั้นตอนต่อไป

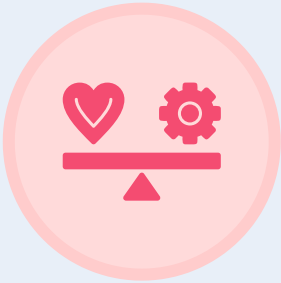
เพื่อให้การศึกษาคู่มือเล่มนี้ เกิดความเข้าใจและเห็นภาพไปในทิศทางเดียวกัน จึงขอขยกรณศึกษาแผนเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2567 - 2571 เป็นคู่มือในการอธิบาย (Case Study)



คำถาม คือ หน่วยงานมีทิศทางในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงานและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (หรือไม่?)

กรณีนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หรือ สป.กษ. มีแผนปฏิบัติการ ระยะเวลา 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมและค่านิยมมุ่งผลสัมฤทธิ์และรับผิดชอบต่อระยะปฏิบัติมีการสร้างความผูกพันและความผูกพันของบุคลากรภายในองค์กร ประกอบกับแผนปฏิบัติการ ราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ประเด็นย่อย : แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีเป้าหมายด้านทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้อง คือ บุคลากรมีความสุขผูกพันต่อองค์กร มุ่งหวังให้ในการเพิ่มดัชนีความผูกพันของบุคลากรภาครัฐ สอดรับกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในแผนแม่บทประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ

จึงได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ สป.กษ. (พ.ศ. 2566 - 2570) ตามแนวทาง HR Scorecard เพื่อขับเคลื่อนงานและตอบสนองต่อเป้าหมายด้านทรัพยากรบุคคลของแผนปฏิบัติการ 5 ปี ของ สป.กษ. ซึ่งแผนกลยุทธ์ฯ ดังกล่าวประกอบด้วย 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ โดยประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องคือ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เสริมสร้างความผูกพันให้กับบุคลากรในการทำงาน สอดรับกับแนวทาง HR Scorecard ของสำนักงาน ก.พ. มีตัว 5 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน มีเป้าประสงค์ : บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงานและความผูกพันองค์กร ซึ่งมีตัวชี้วัดเป้าประสงค์ : ร้อยละความผูกพัน และร้อยละความผูกพันของบุคลากรใน สป.กษ.



จากข้อมูลข้างต้น มองเผิน ๆ แล้ว อาจเข้าใจว่าเป็นเพียงหนึ่งในประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล แต่หากมองลึกลงไปและลองตั้งคำถามว่า การจะสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรนั้นต้องทำอะไร? จะพบว่าเป็นเรื่องที่มีหลายมิติ หลายปัจจัย ซึ่งไม่สามารถสร้างความผูกพันได้เพียงการสร้างกิจกรรม การจัดโครงการ แล้วจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร จึงเป็นที่มาว่า “ทำไมต้องมีแผนเสริมสร้างความผูกพันและความสุข?” ทั้งนี้ เพื่อเป็นการบูรณาการขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการ ร่วมกันกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเพื่อให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น สามารถพิจารณาได้จาก กรอบความเชื่อมโยงของทิศทางขับเคลื่อนแผนปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

# กรอบความเชื่อมโยงของทิศทางการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทประเด็นการบริการประชาชน และประสิทธิภาพภาครัฐ

แผนยุทธศาสตร์ กษ. ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)

แผนปฏิบัติการราชการ กษ. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)

แผนปฏิบัติการราชการ สป.กษ. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)

ประเด็นย่อย : แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนา  
ระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เป้าหมายที่ 4 บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร

แผนปฏิบัติการระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ของ สป.กษ.

ประเด็นการพัฒนา : แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบการบริหาร  
และพัฒนาทรัพยากรบุคคล

แนวทางการพัฒนา : การพัฒนาวัฒนธรรมและค่านิยมมุ่งผลสัมฤทธิ์  
และธรรมาภิบาล

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

1. ครอบคลุมความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) 5 มิติ (มิติที่ 5 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน)
2. เกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐ ในการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) (หมวดที่ 5 มุ่งเน้นบุคลากร)
3. วัฒนธรรมองค์กรของ สป.กษ.

แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ สป.กษ. พ.ศ. 2566 - 2570

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เสริมสร้างความผูกพันให้กับบุคลากรในการทำงาน  
เป้าหมาย : บุคลากรมีความผูกพันในการทำงาน และความผูกพันองค์กร

ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ : ร้อยละความผูกพันของบุคลากร ใน สป.กษ.  
และ ร้อยละความผูกพันของบุคลากร ใน สป.กษ.

แผนเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร  
ของ สป.กษ. พ.ศ. 2567 - 2571



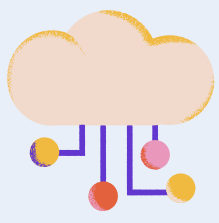
จากกรอบความเชื่อมโยงของทิศทางการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวของ  
 บอกถึงที่มาของการจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพันของบุคลากร  
 ต่อองค์กร รวมถึงวัตถุประสงค์ของการจัดทำ และผลที่คาดว่าจะได้รับ เพื่อตอบโจทย์  
 ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ ผลักดันให้บุคลากรในองค์กรมีความสุขในการปฏิบัติงาน และ  
 ความผูกพันองค์กรในทิศทางการดำเนินงาน ซึ่งที่มาหรือความเชื่อมโยงของทิศทางการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ อาจแปลงไปตามทิศทางการขับเคลื่อนขององค์กรในองศาต  
 อดอย่างใดก็ตาม ยังสามารถใช้แนวคิดนี้เป็นจุดตั้งต้นของการดำเนินการแผนงานในป  
 ็นอื่น ๆ ได้

จึงสรุปได้ว่า “ทำไมต้องมีแผนเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพัน?” คำตอบก็คือ เพื่อเป็นการบูรณาการขับเคลื่อน/ผลักดัน แผนงาน/โครงการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งหวังให้บุคลากรในองค์กรมีความสุขในการปฏิบัติงานและความผูกพันองค์กร ไปในทิศทางการดำเนินงาน และเพื่อตอบโจทย์เป้าประสงค์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ของแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ สป.กษ. พ.ศ. 2566 – 2570 และส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของแผนปฏิบัติการราชการของ สป.กษ. ระยะ 5 ปี คือ “บุคลากรมีความสุขต่อองค์กร” นั่นเอง แล้ว...ลำดับถัดไป ต้องศึกษาอะไรเพิ่มเติมอีก (หรือไม่? อย่างไร?)

เมื่อทราบแล้วว่า แผนเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพัน ต้องการตอบโจทย์เพื่อให้บุคลากรมีความสุขต่อองค์กร จึงต้องลงลึกไปดูตัวชี้วัดค่าเป้าหมายดังกล่าวว่าต้องมากหรือน้อยเพียงใด? แล้วเราจะพบว่าเป้าหมายของการขับเคลื่อนแผนต้องผลักดันให้บุคลากรมีความสุขต่อองค์กร ร้อยละ 80 ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ค่อนข้างสูงทีเดียว และเป็นความท้าทายของผู้จัดทำแผนที่จะทำให้ผลความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรไปถึงเกณฑ์ที่ตั้งเป้าหมายไว้



# Part 2 ตั้งหลักให้มั่น แล้วสร้างกรอบการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้อง



จาก Part 1 เราจะทราบเป้าหมายปลายทางแล้วว่า ทำแผนเสริมสร้างความรู้สึกและความผูกพันเพื่อจุดประสงค์อะไร มีเป้าหมายอย่างไร สิ่งที่ต้องคิดวิเคราะห์ต่อไป คือ นอกจากเป้าหมายที่ต้องไปให้ถึงแล้ว ต้องศึกษาต่อว่า ปัจจัยที่จะส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรนั้น มีปัจจัยแนวคิด หลักการใดสนับสนุนบ้าง และหากพิจารณาแนวคิดที่เกี่ยวข้องจะพบว่า มีแนวคิดสนับสนุนมีการเสริมสร้างความรู้สึกและความผูกพันประกอบด้วย

1. กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) มิติที่ 5 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน การให้ความสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจกับบุคลากรด้วยการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน ประกอบด้วย

- 1.1 ด้านคุณภาพชีวิต สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก
- 1.2 ด้านสวัสดิการ และสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติม
- 1.3 ด้านการได้รับการยอมรับและให้คุณค่า

2. เกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐ ในการเป็ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) หมวด 5 มุ่งเน้นบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และรักษาคณะ ประกอบด้วย

- 2.1 ระเบียบงาน
- 2.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและสร้างแรงจูงใจ
- 2.3 การสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร

นอกจากนี้ องค์ประกอบอื่นที่ต้องพิจารณาด้วยคือ ผลการดำเนินงานของแผนเสริมสร้างความรู้สึกและความผูกพันที่ผ่านมา ว่าควรปรับปรุงเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในมิติใด หรือโครงการ/กิจกรรมใด ทั้งนี้ สามารถพิจารณาได้จากผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรภาพรวม ประกอบกับตัวชี้วัดที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งหากเป็ประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อความรู้สึกและความผูกพัน ให้นำมาประกอบการพิจารณาด้วย

และองค์ประกอบสุดท้าย คือ นโยบายจากผู้บริหาร (ถ้ามี) กรณีของแผนเสริมสร้างความรู้สึกและความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรของ สป.กษ. พ.ศ. 2567 – 2571 ได้รับนโยบายจากผู้บริหาร ให้มีการศึกษาในประเด็น 1) การกลั่นแกล้งในที่ทำงาน 2) ภาวะหมดไฟในการทำงาน 3) ความสัมพันธ์กับผู้ป่วยบังคับบัญชาและเพื่อร่วมงาน และ 4) ความเข้าใจและความรู้สึกต่อเป้าหมายขององค์กร



สรุปแล้ว ใน Part 2 นี้ ผู้จัดทำแผนฯ จะต้องตอบคำถาม 2 ข้อต่อไปนี้ให้ได้

1. ทำไมต้องจัดทำแผนฯเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพันต่อองค์กร

คำตอบ : เพื่อให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร (เป้าหมาย : ร้อยละ 80)

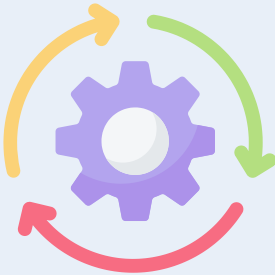
2. ครอบคลุมการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้อง มีองค์ประกอบอย่างน้อย อะไรบ้าง

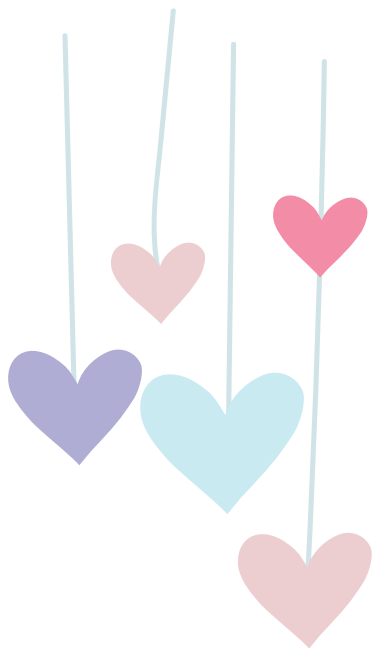
คำตอบ : 1. ปัจจัย แนวคิด หลักการที่สนับสนุนการเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพัน

2. ผลการดำเนินงานของแผนฯเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพันที่ผ่านมา

3. นโยบายจากผู้บริหาร (ถ้ามี)

ทั้งนี้ คำตอบที่ได้ อาจเปลี่ยนแปลงไปตามเป้าหมาย ทิศทางการขับเคลื่อนงานของหน่วยงาน ผลการดำเนินงาน และนโยบายผู้บริหาร แต่สิ่งสำคัญคือ ต้องตอบคำถามทั้ง 2 ข้อข้างต้นให้ได้ เพื่อเป็นกรอบแนวทางดำเนินการต่อในขั้นต่อไป





EP. 2 ต่อยอด  
กรอบการ  
ดำเนินงาน  
สู่การค้นพบ  
ทฤษฎี  
ที่ตรงประเด็น



# Part 1 การตีกรอบการศึกษา

เมื่อผ่าน EP. 1 แล้ว เราจะได้ข้อมูลมา 1 ชุดคือ เป้าหมายของการจัดทำแผน และกรอบแนวทางการศึกษาให้ประเด็นที่เกี่ยวข้องเป็นต้นตอ และขั้นตอนที่เราต้องรวบรวมสรุปข้อมูล เพื่อศึกษาแนวคิดทาง วิถีที่เกี่ยวข้อง คำนึงปัจจัยองค์ประกอบของค่าเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพันสู่การออกแบบและสร้างข้อคำถาม เพื่อตั้งเป้าหมายการสำรวจข้อมูลต่อไป ทั้งนี้ กรณีศึกษา (Case Study) มีแนวทางการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

## 1 HR Scorecard มิติที่ 5



- คุณภาพชีวิต สภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวก
- สวัสดิการ และสิ่งอำนวยความสะดวกสวัสดิการเพิ่มเติม
- การได้รับการยอมรับ และให้คุณค่า

## 2 PMQA 4.0 หมวด 5 มุ่งเน้นบุคลากร



- ระบบงาน
- การเรียนรู้ของบุคลากร และสร้างแรงจูงใจ
- การสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร

### กรอบการศึกษา

## 3 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา



## 4 นโยบายผู้บริหาร



- การกลั่นแกล้งในที่ทำงาน
- ภาวะหมดไฟในการทำงาน
- ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
- ความเข้าใจและความรู้สึกต่อเป้าหมายขององค์กร

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง



#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

- ปัจจัยด้านแรงจูงใจ
- ปัจจัยค่าจ้างหรือปัจจัยด้านสุขอนามัย

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

- สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
- สภาพแวดล้อมทางสังคม
- สภาพแวดล้อมทางด้านจิตใจ

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะหมดไฟในการทำงาน

- ความอ่อนล้าทางอารมณ์
- การลดค่าความเป็นบุคคลในผู้อื่น
- การลดความสามารถของตนเอง

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

- ความเชื่อมั่น การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
- ความพยายามทุ่มเทในการทำงานให้องค์กร
- ความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการคงสภาพความเป็นสมาชิกขององค์กร

#### ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของแต่ละบุคคลกับองค์กร

- ความผูกพันด้านพฤติกรรม
- ความผูกพันด้านความรู้สึก

#### แนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญ

(ทั้งพลต 8 กลุ่มฯ)

#### การวิเคราะห์ปัจจัยภายในขององค์กร

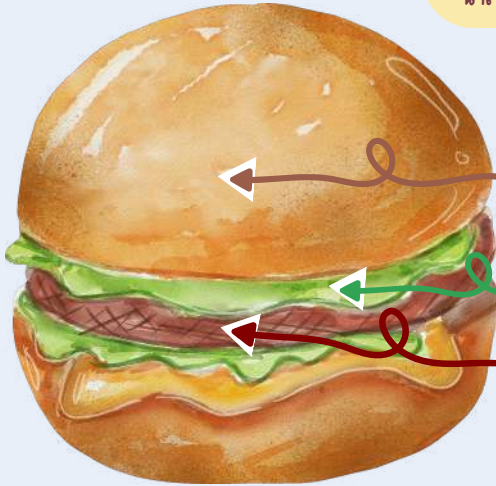
อัตราค่าจ้างรวมของหน่วยงาน และการสูญเสียอัตราค่าจ้าง (ย้าย โฉง ลาออก)

จากข้อมูลข้างต้น แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเด็นกรอบการศึกษา และแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวทางสำนักงาน ก.พ. และปัจจัยภายในองค์กร กล่าวคือ หากมีกรอบการศึกษาที่ชัดเจน ส่งผลให้การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง มีขอบเขตการศึกษาที่แคบลง ซึ่งกรณีศึกษาที่ยกมานี้ เพียงเพื่อใช้เป็นแนวทาง หรือตัวอย่างของการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง จากข้อมูลกรอบการศึกษา

## Part 2 ข้อมูลแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ที่ใช้อ้างอิง (ควร) มีองค์ประกอบอย่างไร?

หากสังเกตข้อมูลการศึกษานแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องให้ดี จะพบว่าการศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมข้อมูล จะสามารถแบ่งองค์ประกอบออกเป็น 3 ชั้นข้อมูล ประกอบด้วย ข้อมูลชั้นที่ 1 เป็นแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเป็นข้อมูลจากชั้นข้อมูลที่ได้จากภายนอก ซึ่งเป็นแนวคิดและทฤษฎีจากนักวิชาการ ซึ่งเป็นที่ยอมรับระดับสากล ข้อมูลชั้นที่ 2 แนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักของส่วนราชการภายในประเทศที่มีภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน ข้อมูลชั้นที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร เป็นชั้นข้อมูลเฉพาะของหน่วยงานเป็นข้อมูลชั้นในสุด

เมื่อประกอบกันแล้ว ทั้ง 3 ชั้นข้อมูล จะส่งผลให้การวิเคราะห์ชุดข้อมูลทั้งหมด ได้ข้อมูลที่มีความเป็นสากล เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ภายใต้กรอบแนวทางการปฏิบัติราชการและการสะท้อนปัจจัยภายในของหน่วยงาน ข้อมูลที่ใช้อ้างอิงมีน้ำหนักน่าเชื่อถือและเหมาะสมกับหน่วยงาน



### องค์ประกอบของชุดข้อมูล

ข้อมูลชั้นที่ 1  
(ขนมปัง - ภายนอก)

ข้อมูลชั้นที่ 2  
(ผัก - ก.พ. / ก.พ.ร.)

ข้อมูลชั้นที่ 3  
(เนื้อสัตว์ - ภายใน)

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

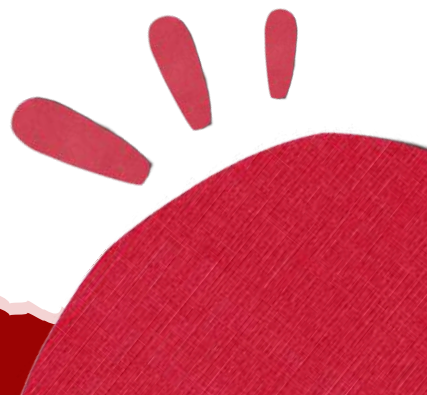
- แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
- แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะหมดไฟในการทำงาน
- แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

แนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญของสำนักงาน ก.พ.



การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร

# EP. 3 การ Design แบบสำรวจ เพื่อเก็บข้อมูล ความคิดเห็น

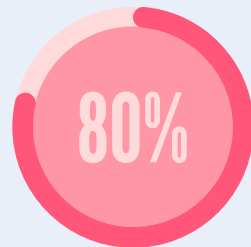


## Part 1 ตั้งคำถามอย่างไร ให้ได้ข้อมูลครบทุกด้าน

จาก EP. 2 เราจะได้ชุดข้อมูลแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง รวมถึงปัจจัยประกอบว่ามีอะไรบ้าง ในขั้นตอนนี้จะเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยประกอบแนวคิดและทฤษฎี เพื่อนำมาสังเคราะห์ และจัดกลุ่มปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผาสุกและความผูกพัน และออกแบบ (Design) ข้อคำถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการจัดทำแผนต่อไป

สิ่งที่ต้องคำนึงในการจัดกลุ่มปัจจัยจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ต้องส่งผลกระทบต่อเป้าหมายการจัดทำแผน คือ “บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร” (เป้าหมาย : ร้อยละ 80) ครอบคลุมเนื้อหาในสิ่งที่ต้องการเก็บข้อมูล โดยกรณีศึกษา (Case Study) ได้จัดกลุ่มปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผาสุกและความผูกพันออกเป็น 3 ปัจจัย ประกอบด้วย 1) ปัจจัยการสร้างความสุขในการทำงานของบุคลากร 2) ปัจจัยความผูกพันที่มีต่อองค์กรของบุคลากร และ 3) บรรยากาศในการทำงาน

ทั้ง 3 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผาสุกและความผูกพันที่กล่าวถึงข้างต้น มีความเกี่ยวข้องกัน จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ บุคลากรจะมีความผูกพันต่อองค์กรนั้นๆ จะต้องเกิดจากการมีความสุขในการทำงาน ซึ่งมีบรรยากาศในการทำงานเป็นองค์ประกอบนั่นเอง โดยทั้ง 3 ปัจจัย มีความสัมพันธ์สอดประสานเป็นเรื่องเดียวกัน ทั้งนี้ องค์ประกอบแต่ละด้านของแต่ละปัจจัย จะต้องครอบคลุมเนื้อหาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังพิจารณาได้ต่อไปนี้







## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

- ปัจจัยด้านแรงจูงใจ
- ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยด้านสุขอนามัย

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

- สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
- สภาพแวดล้อมทางสังคม
- สภาพแวดล้อมทางด้านจิตใจ

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะหมดไฟในการทำงาน

- ความอ่อนล้าทางอารมณ์
- การลดค่าความเปี่ยมคุณค่าในผู้อื่น
- การลดความสามารถของตนเอง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

- ความเชื่อมั่น การยอมรับเป้าหมายและคำขมขื่นขององค์กร
- ความพยายามทุ่มเทในการทำงานให้องค์กร
- ความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการคงสภาพความเปี่ยมสุขใจขององค์กร

### ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของแต่ละบุคคลกับองค์กร

- ความผูกพันด้านพฤติกรรม
- ความผูกพันด้านความรู้สึก

### แนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญของสำนักงาน ก.พ.

(ทั้งหมด 8 กลยุทธ์)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร  
อัตราค่าสิ่งภาพรวมของหน่วยงาน  
และการสูญเสียอัตราค่าสิ่ง  
(ย้าย โฉน ลาดอก)



## กลุ่มปัจจัยและองค์ประกอบแต่ละด้านที่ส่งผลต่อความผูกพันและความผูกพัน

1

### ปัจจัยการสร้างความสำเร็จในการทำงานของบุคลากร

- ความสำเร็จของงานและการได้รับการยอมรับ
- ลักษณะของงานและความรับผิดชอบ
- นโยบายและการบริหารขององค์กรและการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล
- ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน เพื่อร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือโอกาสในการเจริญเติบโต
- ชีวิตส่วนตัว รายได้และประโยชน์ตอบแทน

2

### ปัจจัยความผูกพันที่มีต่อองค์กรของบุคลากร

- ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อประโยชน์ขององค์กร
- ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเปี่ยมสุขใจขององค์กร
- ความเชื่ออย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมาย และคำขมขื่นขององค์กร



3

### บรรยากาศในการทำงาน

- ภาวะหมดไฟในการทำงาน
- การคลื่นแคลงในที่ทำงาน
- ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
- ความเข้าใจและความรู้สึกต่อเป้าหมายความสำเร็จและคุณค่าของงาน
- ความเข้าใจต่อเป้าหมายตัวชีวิต การประเมินผลส่วนราชการประจำปี พ.ศ. 2566 ของ ก.ช. และ สป.กช.

การสังเคราะห์ข้อมูลให้ได้มาซึ่งปัจจัยและองค์ประกอบแต่ละด้านของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันและความผูกพัน ต้องอาศัยทักษะการเชื่อมโยงกันของข้อมูลจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง กลุ่มกรอบ และแยกเป็นประเด็นปัจจัยและแยกองค์ประกอบออกเป็นแต่ละด้าน รวบรวม (Grouping) ข้อมูลที่เกี่ยวข้องของเข้าด้วยกัน ดังตัวอย่างที่ได้ยกมา

## Part 2 การสร้างข้อคำถาม จากข้อสรุปปัจจัยและองค์ประกอบ ที่ส่งผลต่อความผูกพันและความผูกพัน



เมื่อมีแนวทางการสำรวจความคิดเห็นที่ชัดเจนแล้วว่าจะ  
สอบถามในประเด็นใด มีองค์ประกอบจำนวนกี่ด้านของแต่ละ  
ประเด็น ให้ออกแบบ (Design) แบบสำรวจให้ข้อคำถามมี  
เนื้อหาครอบคลุมกับองค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความ  
ผูกพันและความผูกพัน

ทั้งนี้ นอกจากการออกแบบข้อคำถามให้ครอบคลุมเนื้อหาแล้ว มีอีกหนึ่งประเด็นสำคัญที่จะอยู่  
ในชุดคำถามคือ ผลจากการดำเนินงานที่ผ่านมาที่มีข้อสังเกต ต้องการส่งเสริม/ผลักดัน หรือยัง  
ไม่ผ่านเกณฑ์ในรอบที่ผ่านมา ให้นำมาประกอบรวมอยู่ในชุดคำถามด้วย

**ข้อสังเกตและข้อควรระวัง** ควรตั้งข้อคำถามต้องมีความน่าสนใจ เชิญชวนให้ร่วมแสดงความคิดเห็น  
จำนวนข้อคำถาม ไม่ควรมีจำนวนข้อมากเกินไป เนื่องจากผู้ตอบอาจเกิดการเบื่อ และอาจได้คำตอบ  
ที่ไม่ตรงตามความเป็นจริง (อาการเบื่อ ตอบให้จบ ๆ ไป) ทั้งนี้ หากต้องการข้อมูลที่ครบถ้วน ตรงตาม  
ข้อเท็จจริงของผู้ตอบแบบสำรวจ อาจมีการแบ่งชุดคำถาม เป็น 2 ชุด และแยกถามคนละช่วงเวลาได้

โดยการตั้งคำถาม สามารถคิดข้อคำถามที่เกิดจากประสบการณ์ตรงจากการทำงาน  
หรือศึกษาข้อคำถามประเด็นปัจจัยเดียวกัน จากชุดคำถามของหน่วยงานอื่นประกอบ  
ด้วยก็ได้ ซึ่งจะยกกรณีศึกษา (Case Study) ข้อคำถามของปัจจัยสร้างความผูกพันใน  
การทำงาน ในปัจจัยที่ 1) ปัจจัยการสร้างความสุขในการทำงานของบุคลากร องค์ประกอบ  
ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน เพื่อร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ดังนี้

1

### ปัจจัยการสร้างความสุข ในการทำงานของบุคลากร

- ความสำเร็จของงานและการได้รับการยอมรับ
- ลักษณะของงานและความรับผิดชอบ
- นโยบายและการบริหารขององค์กร และการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล
- ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน เพื่อร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือโอกาสในการเจริญเติบโต
- ชีวิตส่วนตัว รายได้และประโยชน์ตอบแทน

### ตัวอย่างข้อคำถาม

- ท่านสามารถบอกปัญหาการทำงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบได้ทุกเรื่อง
- ผู้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี
- ท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างสบายใจ
- เพื่อร่วมงานให้ความร่วมมือและคอยช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน
- ท่านสามารถเปิดใจหารือเพื่อร่วมงานเพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน
- ความพร้อมและเพียงพอของเครื่องมือ/อุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
- หน่วยงานของท่านมีระบบรักษาความปลอดภัยเพียงพอ
- โรงอาหารของหน่วยงานถูกสุขอนามัย
- หน่วยงานท่านมีการเตรียมความพร้อมรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน

## Part 3 ช่องทางและวิธีการเก็บแบบสำรวจความคิดเห็น

การเลือกช่องทางและวิธีการเก็บแบบสำรวจ ขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มเป้าหมายการสำรวจ ระยะเวลาในการจัดเก็บข้อมูล ในกรณีศึกษา (Case Study) กำหนดกลุ่มเป้าหมายการสำรวจ เป็นข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำทั้งหมดในสังกัด สป.กษ. และกลุ่มตัวอย่างมี ลักษณะการกระจายตัวอยู่ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค (76 จังหวัด) จึงเลือกใช้ช่องทางการสำรวจ โดยการแจ้งเวียนเป็นหนังสือราชการไปยังทุกหน่วยงาน เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ ข้อมูลการสำรวจ และเลือกใช้การตอบแบบสำรวจออนไลน์ (Google Form) ในการจัดเก็บข้อมูล ไปยังทุกหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้สามารถติดตามความคืบหน้าและการรวบรวมข้อมูลจำนวนที่มี ปริมาณมากแบบ Real Time

ข้อควรระวัง Google Form เป็น Application แบบ Freeware ซึ่งเป็นการใช้งานฐานข้อมูลของ เอกชน ดังนั้น ข้อคำถามจึงไม่ควรเฉพาะเจาะจงตัวบุคคลของผู้ตอบแบบสำรวจ รวมถึงข้อควร ระวังในการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA)

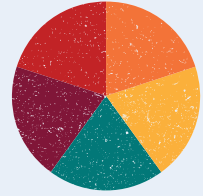


EP. 4  
การวิเคราะห์  
และสรุปผล  
จากการสำรวจ



## Part 1 การอ่านผลการสำรวจจากตาราง

เมื่อได้รับผลจากการสำรวจแล้ว ให้นำผลจากการสำรวจมาจัดลงตาราง เรียงตามข้อคำถามของแบบสำรวจ โดยให้แยกผลสรุปค่าเฉลี่ยของสิ่งที่ต้องการหาคำตอบ เช่น ความพึงพอใจในภาพรวม ความพึงพอใจรายด้าน และรายข้อคำถาม เป็นต้น โดยใช้โปรแกรมการคำนวณทางสถิติ (SPSS หรือ โปรแกรมการคำนวณอื่น ๆ)



การอ่านผลการสำรวจจากตาราง ให้เรียงอันดับข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาข้อที่มีค่าน้อยที่สุด ในกรณีที่มียข้อคำถามจำนวนมาก ให้เลือกอ่านเฉพาะข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก และน้อยที่สุด 3 อันดับสุดท้าย พร้อมกับทำสีข้อความ (Highlight) ดังกล่าวในตารางให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและมองเห็นได้ง่ายขึ้น ดังตัวอย่างต่อไปนี้

**4.1.1 ความพึงพอใจต่อปัจจัยสร้างความผูกพันในการทำงานของบุคลากรในสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 หรือคิดเป็นร้อยละ 77.60 โดยสามารถเรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้**

**ตารางที่ 4.1 แสดงค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจต่อปัจจัยสร้างความผูกพันในการทำงาน จำแนกรายด้าน**

อันดับ	ปัจจัยสร้างความผูกพันในการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1	ความสำเร็จของงานและการได้รับการยอมรับ	4.13	พึงพอใจมาก
2	ลักษณะของงานและความรับผิดชอบ	3.95	พึงพอใจมาก
3	นโยบายและการบริหารขององค์กร และการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล	3.86	พึงพอใจมาก
4	ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.83	พึงพอใจมาก
5	ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือโอกาสในการเจริญเติบโต	3.75	พึงพอใจมาก
6	ชีวิตส่วนตัว รายได้และประโยชน์ตอบแทน	3.72	พึงพอใจมาก

สรุปค่าเฉลี่ยรายปัจจัย (ภาพรวม)

สรุปค่าเฉลี่ยรายองค์ประกอบปัจจัย (รายด้าน)

**ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจต่อปัจจัยสร้างความผูกพันในการทำงาน จำแนกรายข้อ**

ปัจจัยสร้างความผูกพันในการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	ระดับ	อันดับ
ความสำเร็จของงานและการได้รับการยอมรับ	4.13	พึงพอใจมาก	
1. ท่านสามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้เสมอ	4.33	พึงพอใจมากที่สุด	3
2. ท่านมีอิสระในการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย	3.97	พึงพอใจมาก	14
3. เมื่อได้รับมอบหมายงาน ท่านสามารถปฏิบัติได้ทันเวลา กำหนด	4.43	พึงพอใจมากที่สุด	1
4. ท่านพอใจกับความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	4.34	พึงพอใจมากที่สุด	2
5. ในที่ทำงาน ความคิดเห็นของท่านจะได้รับการพิจารณา ไม่ได้ถูกละเลย	3.95	พึงพอใจมาก	15
6. ท่านได้รับการยกย่องชมเชยเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี	3.87	พึงพอใจมาก	20
7. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยอมรับในผลงานของท่าน	4.05	พึงพอใจมาก	9

สรุปค่าเฉลี่ยรายข้อคำถาม

Highlight ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดและน้อยที่สุด

# Part 2 การหาค่าความสัมพันธ์ของปัจจัยแต่ละด้าน

หลังจากได้ผลสรุปการสำรวจความคิดเห็นแล้ว สามารถนำผลดังกล่าวไปประกอบการพิจารณาจัดทำแผนได้ แต่หากสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่อยังปัจจัยว่ามีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันด้วยหรือไม่ เพื่อใช้ในการอ้างอิงก็จะทำให้มีน้ำหนักมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น ในกรณีนี้ ได้นำปัจจัยการสร้างความสุขในการทำงานของบุคลากร มาหาค่าความสัมพันธ์กับปัจจัยความผูกพันที่มีต่อองค์กรของบุคลากร โดยเป็นการใช้ผลสำรวจจากการสอบถามความคิดเห็นในคราวเดียวกัน ซึ่งตามกรณีศึกษา (Case Study) ผลการหาค่าความสัมพันธ์คือ มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และเบี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากมีระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยการสร้างความสุขในการทำงานมาก จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากเช่นกัน เบี่ยงไปตามทิศทางของข้อสันนิษฐานเดียวกันกับความเชื่อมโยงในช่วงที่ได้ศึกษาแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

## การหาค่าความสัมพันธ์



## Part 3 การกำหนดประเด็นค้นพบ เพื่อประกอบการจัดทำแผน

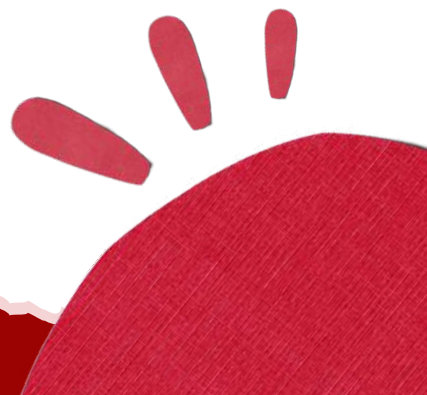
การกำหนดประเด็นค้นพบ คือ การสรุปเนื้อหาของข้อมูลจากผลการสำรวจความคิดเห็นทั้งหมด เพื่อใช้ในการประกอบการพิจารณาจัดทำ (ร่าง) แผนฯฯ ซึ่งเป็นจุดสำคัญที่จะบ่งชี้ว่าทิศทางการของแผนจะเป็นแบบใด มุ่งเน้นส่วนใด คาดหวังผลสัมฤทธิ์อย่างไร ในกรณีศึกษา (Case Study) ได้กำหนดประเด็นค้นพบว่า พบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสร้างความผูกพันในการทำงานกับความผูกพัน กล่าวคือ หากมีความพึงพอใจต่อปัจจัยในการปฏิบัติงานสูงยิ่ง จะส่งผลให้ความผูกพันสูงยิ่งตามไปด้วย

จากข้อมูลข้างต้น จึงได้มุ่งเน้นไปยังปัจจัยในการปฏิบัติงานที่มีค่าความพึงพอใจต่ำที่สุด 10 อันดับ จากผลการสำรวจความคิดเห็น เป็นชุดข้อมูลหลักในการพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์ ประกอบกับความคิดเห็นจากแบบสำรวจความรู้สึเพื่อดูแลใจชาว สป.กษ. ประกอบด้วย 4 หัวข้อ คือ ภาวะหมดไฟในการทำงาน การกลั่นแกล้งในที่ทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และความเข้าใจและความรู้สึกต่อเป้าหมายขององค์กรที่มีค่าคะแนนต่ำ มาประกอบการพิจารณาด้วย

เมื่อมาถึงตรงนี้ หมายความว่า เรามีชุดข้อมูล 1 ชุด ที่ต้องการผลักดันให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน ร่วมกับการส่งเสริมบรรยากาศ สภาพแวดล้อมการทำงาน ให้เปี่ยมไปในทิศทางที่ดีขึ้น เพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้ การศึกษา จัดเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดทั้งหมด เพียงพอและพร้อมแล้วที่จะนำมาประกอบการพิจารณาจัดทำแผนในบทถัดไป



EP. 5 การจัดทำ  
แบบฯ จากการ  
กำหนด  
ประเด็นค้นพบ





## Part 1 การสรุปข้อมูลจากการกำหนดประเด็นค้นพบ

จากบทที่แล้ว เราได้สรุปข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาการจัดทำแผนแล้ว กล่าวคือ สรุปข้อมูลจากผลการสำรวจที่มีค่าคะแนนต่ำ ซึ่งประกอบด้วย ความพึงพอใจต่อปัจจัยการปฏิบัติงาน ภาวะหมดไฟในการทำงาน การกลั่นแกล้งในที่ทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และความเข้าใจและความรู้สึกต่อเป้าหมายขององค์กร คำถามคือ? แล้วจะทําอย่างไรต่อข้อมูลที่มืออยู่



## Part 2 รวบรวมประเด็นค้นพบมิติเดียวกัน เข้าด้วยกันแล้วกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

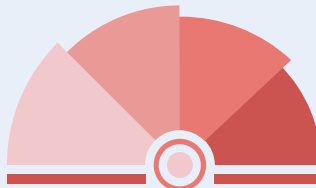
โดยปกติแล้ว กลุ่มของประเด็นปัจจัยหรือประเด็นค้นพบนั้นๆ จะมีมากกว่า 1 กลุ่ม หรือ 1 มิติ กล่าวคือ เป็นไปได้ยาก ที่ประเด็นค้นพบที่มีกว่า 20 ข้อ จะเป็นมิติเดียวกันนั่นเอง ดังนั้น เมื่อสามารถแจกแจงจัดกลุ่มประเด็นค้นพบได้แล้ว ให้หาคำหนึ่งคำที่สื่อถึงประเด็นค้นพบในกลุ่มนั้นๆ เพื่อกำหนดเป็น “ยุทธศาสตร์”

ยุทธศาสตร์ คือ การกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานว่าจะทำอะไร ซึ่งเชื่อมโยงและสื่อถึงประเด็นค้นพบที่รวมกันอยู่ภายในกลุ่มตัวอย่างจากกรณีศึกษา (Case Study) ได้ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ จากประเด็นค้นพบภายในกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยผลจากการสำรวจที่มีค่าคะแนนต่ำหรือเรื่องที่ต้องการผลักดัน ส่งเสริมในมิติความสัมพันธ์ด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในหน่วยงาน และได้กำหนดเป็น “ยุทธศาสตร์ : การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร” เป็นต้น



## Part 3 การกำหนดเป้าประสงค์ (ของ) ยุทธศาสตร์

การกำหนดเป้าประสงค์ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ การขยายความยุทธศาสตร์ หรือเป็นการระบุเป้าหมายที่ชัดเจนขึ้นว่าจะมุ่งประเด็นไปที่จุดใด ซึ่งจากกรณีศึกษา (Case Study) ยุทธศาสตร์ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร กำหนด “เป้าประสงค์ : ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน มีสารสื่อและความสัมพันธ์ที่ดี” เป็นต้น



## Part 4 กำหนดตัวชี้วัดเป้าประสงค์ เพื่อสะท้อนความสำเร็จ

ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ คือ การกำหนดเป้าหมายของเป้าประสงค์ ซึ่งเป็นค่าความคาดหวัง การกำหนดตัวชี้วัดเป้าประสงค์ จะต้องมิลักษณะที่สามารถวัดผลได้ชัดเจน หรือเป็นการวัดในเชิงปริมาณและสามารถสะท้อนความสำเร็จของเป้าประสงค์ ตัวอย่างกรณีศึกษา (Case Study) เป้าประสงค์ : ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน มีการสื่อสารและความสัมพันธ์ที่ดี กำหนด “ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ : คะแนนประเมินความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา (ร้อยละ 80)” เป็นต้น

ซึ่งตัวชี้วัดเป้าประสงค์ สามารถมีมากกว่า 1 ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ได้ กรณีที่เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์มีหลายมิติ หรือเป็นเรื่องใหญ่ 2 เรื่องขึ้นไป ไม่สามารถตอบโจทย์เป้าประสงค์ได้ในตัวชี้วัดเป้าประสงค์เดียว ตัวอย่างกรณีศึกษา (Case Study) ยุทธศาสตร์ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป้าประสงค์ : บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน “ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ : 1) คะแนนประเมินความผูกพันที่มีต่อองค์กรด้วยความเต็มใจที่จะทุ่มเทพยายามอย่างมาก เพื่อประโยชน์ขององค์กร (ร้อยละ 80) และ 2) คะแนนประเมินความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการจัดสวัสดิการ (ปี 2567 - 2568 ร้อยละ 75 / ปี 2569 - 2571 ร้อยละ 80)” เป็นต้น



## Part 5 กำหนดกลยุทธ์ วิธีการนิสิตตัวชี้วัดเป้าประสงค์

เมื่อทราบตัวชี้วัดผลความสำเร็จของเป้าประสงค์แล้ว หน่วยงานว่าเป็นความท้าทายอย่างไร เราจะสามารถนิสิตตัวชี้วัดนั้นได้อย่างไร มาถึงกระบวนการวางกลยุทธ์นี้ จะเริ่มเข้าสู่วิธีการปฏิบัติ ซึ่งแนวทางการกำหนดกลยุทธ์เพื่อตอบตัวชี้วัดเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยง สะท้อนไปยังความสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่ง 1 ตัวชี้วัดเป้าประสงค์นั้น หากจะไปถึงเป้าหมายได้ อาจต้องมีกลยุทธ์มากกว่า 1 กลยุทธ์ก็ได้ ยกตัวอย่างกรณีศึกษา (Case Study) ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ : คะแนนประเมินความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา (ร้อยละ 80) กลยุทธ์ : 1) เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน 2) พัฒนาการสื่อสารภายในองค์กร

GOAL!

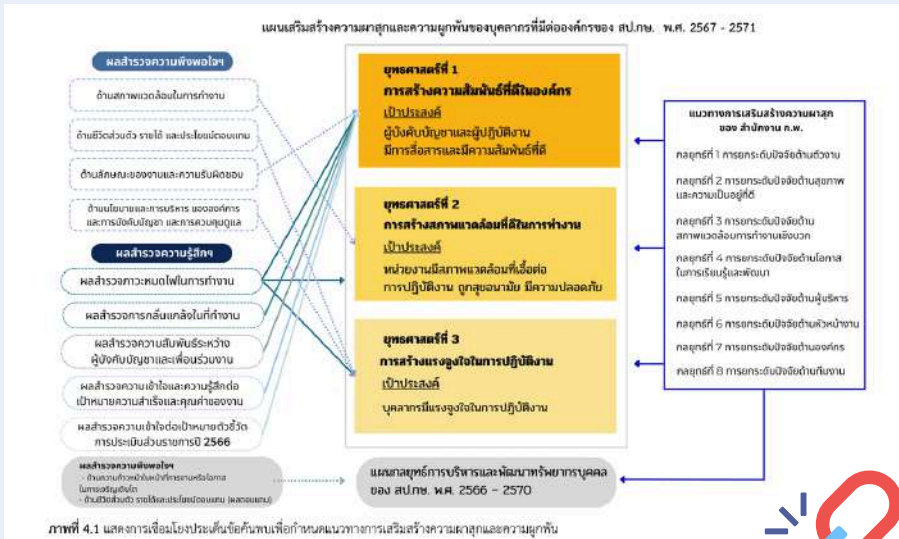
# Part ๖ การกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ภายใต้กลยุทธ์

การกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ภายใต้กลยุทธ์มีประเด็นที่ต้องคำนึง 2 มิติ

- 1) ต้องเป็นโครงการที่ส่งเสริม ผลักดันประเด็นค้นพบ (ที่ได้แยกตามกลยุทธ์ไว้แล้วใน Part 2) และ
- 2) สอดรับกับยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ เพื่อตอบเป้าหมายระดับตัวชี้วัดเป้าประสงค์ และกลยุทธ์ ตามลำดับ ซึ่งแผนฯ วัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ภายใต้แผนประเด็นสำคัญ คือ จะต้องทำแล้วมีความสุข ไม่เป็นการสร้างภาระงาน ไม่ยุ่งยากซับซ้อน เข้าถึงได้กับบุคลากรทุกระดับ มุ่งเน้นประสิทธิภาพหรือผลลัพธ์ โดยภายในแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์โครงการ
- 2) หน่วยงานรับผิดชอบ ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานเดียว หรือ ร่วมกันหลายหน่วยงานก็ได้
- 3) รายละเอียดการดำเนินงาน
- 4) ค่าเป้าหมายรายปี
- 5) วิธีการวัดผลสำเร็จ
- 6) ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำแผนเสร็จสมบูรณ์ จะต้องมีการหารือร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับฟังความคิดเห็นในมิติอื่น ๆ จากหน่วยงานในสังกัดด้วย รวมถึงการขออนุมัติหลักการจากคณะทำงานและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงให้แผนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงการขอความเห็นชอบแผนจากผู้บริหาร และเพื่อเป็นการขยายความจากสิ่งที่อธิบายมาทั้งหมดของ EP. นี้ จึงขอยกตัวอย่างจากกรณีศึกษา (Case Study) ดังต่อไปนี้

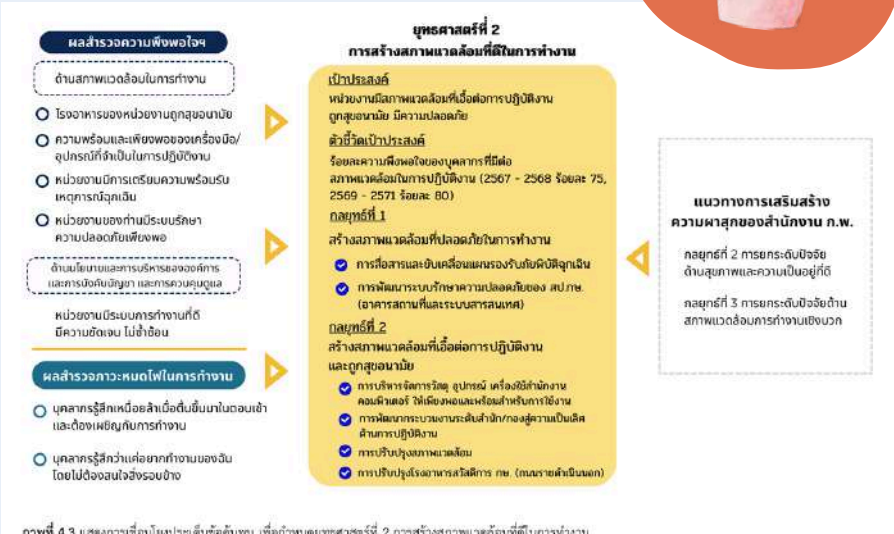


ภาพที่ 4.1 แสดงการเชื่อมโยงประเด็นที่สอดคล้องกันเพื่อกำหนดแนวทางการเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพัน

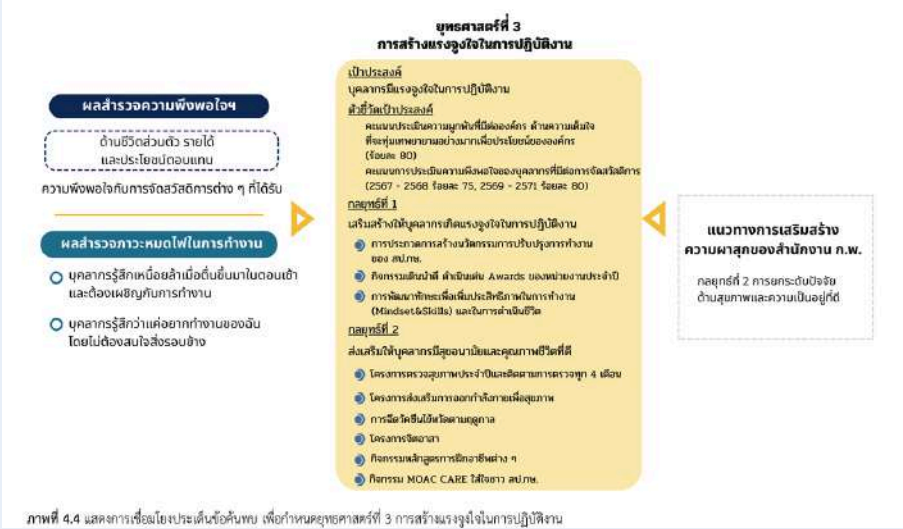




ภาพที่ 4.2 แสดงการเชื่อมโยงประเด็นข้อค้นพบ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร



ภาพที่ 4.3 แสดงการเชื่อมโยงประเด็นข้อค้นพบ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน



ภาพที่ 4.4 แสดงการเชื่อมโยงประเด็นข้อค้นพบ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน



EP. 6 การจับ  
เคลื่อนแพลงงา  
เพื่อผลสัมฤทธิ์  
ตามที่คาดหวัง



## Part 1 การประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ

เมื่อได้รับความเห็นชอบแผนจากผู้บริหารแล้ว มาถึงการขับเคลื่อนแผนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวัง หรือตามวัตถุประสงค์ สิ่งสำคัญคือการสร้างการรับรู้การขับเคลื่อนแผนแก่บุคลากรในองค์กร ที่จะส่งมอบคุณค่าแก่องค์กร ซึ่งจะสะท้อนออกมาในภาพของการเสริมสร้างความผูกพันในทุกมิติ



การเลือกช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยสร้างการรับรู้แก่บุคลากรได้อย่างทั่วถึง ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละหน่วยงาน โดยหน่วยงานราชการ มักใช้การทำบันทึกแจ้งเวียนไปยังทุกหน่วยงานในสังกัดเป็นหลัก ร่วมกับการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางออนไลน์ หรือเว็บไซต์ของหน่วยงาน จะช่วยให้การเข้าถึงข้อมูลทำได้ง่ายขึ้น สะดวก ทุกที่ทุกเวลา



## Part 2 การสร้างเครือข่าย หรือ Hub/Center ในทุกหน่วยงาน

การสร้างเครือข่าย หรือ Hub/Center ในทุกหน่วยงาน เป็นยุทธวิธีที่ไม่ใช่ “ควรจะมี” แต่คือ “จำเป็นต้องมี” เหตุใดจึงกล่าวเช่นนั้น เป็นเพราะในระบบราชการมีภารกิจงานที่หลากหลาย ซึ่งเพียงการสร้างการรับรู้อาการประชาสัมพันธ์ในชั้นแรกแล้ว หากถึงช่วงการสื่อสาร เมื่อเวลาผ่านไป อาจทำให้ลืมเลือน และหมดความสำคัญไปในที่สุด ซึ่งการกระตุ้นการรับรู้ อย่างสม่ำเสมอ เสมือนการสร้างและส่งกระแสไฟฟ้าอย่างต่อเนื่องให้แก่เครื่องใช้ไฟฟ้าให้ทำงานได้อย่างปกติ เต็มประสิทธิภาพ



ความสำคัญของการสร้างเครือข่าย หรือ Hub/Center ในทุกหน่วยงานนั้น ประเด็นสำคัญคือ มีผู้แทนที่เป็นศูนย์กลางการขับเคลื่อนแผนของแต่ละหน่วยงานให้เป็นที่ตามวัตถุประสงค์ และตามกรอบระยะเวลาที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการสื่อสารโดยตรงกับผู้แทนของหน่วยงาน ซึ่งเป็นการกระตุ้นการขับเคลื่อนแผนงานได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ จะต้องให้ผู้แทนของหน่วยงานมีความเข้าใจแผนงาน เห็นคุณค่าของงาน ภาคภูมิใจในตนเองที่ได้รับบทบาทหน้าที่เป็นศูนย์กลางการขับเคลื่อนแผนงานที่มีความสำคัญ ในการเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพันในองค์กร ซึ่งสามารถสร้างได้โดยการสื่อสารลักษณะการจัดประชุมจะมีประสิทธิภาพสูงสุด

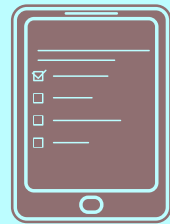


การใช้เทคโนโลยีเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร ควรจะมีช่องทางการสื่อสาร 2 ทาง (Two-way communication) ที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว ณ ปัจจุบัน การสื่อสารผ่าน Application Line นับว่าเป็นช่องทางการสื่อสาร 2 ทาง ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบกลุ่ม (Line Group/Line OpenChat) ซึ่งอาจมีช่องทางที่มีประสิทธิภาพกว่าในอนาคต นอกจากประโยชน์ของการสื่อสาร แก้ไขปัญหา ตอบข้อซักถามได้อย่างรวดเร็วแล้ว ยังเป็นการกระตุ้นอีกหนึ่งทางในมิติการรายงานผล กล่าวคือ ผู้แทนหน่วยงาน จะมีการรายงานผลการดำเนินโครงการเป็นระยะ ซึ่งผู้แทนของหน่วยงานอื่น ๆ ที่อยู่ร่วมใน Chat Line จะเห็นทั้งหมด และจะส่งผลให้หน่วยงานที่ยังไม่ได้ดำเนินการต้องเร่งดำเนินการไปโดยปริยาย

## Part 3 การติดตามผลการดำเนินงาน

ตามแผนการดำเนินงาน จะต้องมีการติดตามผลเป็นระยะ เช่น รายงานผลรอบ 6 หรือ 12 เดือน ทั้งนี้ ระหว่างการติดตามผลในรอบ 6 เดือน หรือ 9 เดือน ไม่ใช้การคาดหวังกผลสำเร็จของงาน แต่อาจเป็นเพียงการกระตุ้นให้เกิดการดำเนินงานตามขั้นตอนที่วางไว้ หรือเป็นการรายงานว่า อยู่ระหว่างดำเนินการหรือไม่ (เริ่มหรือยัง?) และติดตามผลการดำเนินงานตามจริงตามเป้าหมายในรอบ 12 เดือน เพื่อจัดทำเป็นรายงานผลการดำเนินงานตามแผนฯ ต่อไป

รูปแบบการรายงานผล เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพ กล่าวคือ ให้เลือกช่องทางการรายงานผลแบบออนไลน์ (Google Form/Google Sheet) เพื่อให้สะดวกต่อผู้รายงานผลการดำเนินงาน และผู้ติดตามผลการดำเนินงาน และยังช่วยลดขั้นตอน ระยะเวลา การใช้ทรัพยากรกระดาษ สอดประสานกับการติดตามใน Chat Line อีกทางหนึ่ง จะช่วยให้ได้รับผลการดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

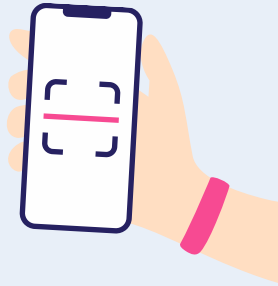






Special EP.  
ความรักที่ทักษะ  
ประสบความสำเร็จ  
ที่จำเป็น





## Part 1 ความรู้ที่จำเป็น

ความรู้ที่จำเป็น คือ องค์ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่ต้องใช้ ในการจัดทำแผน การวิเคราะห์ข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบค่า สถิติ รวมถึงความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ซึ่ง ความรู้ชุดนี้ เป็นความรู้ที่มีอยู่ทั้งในรูปแบบองค์ความรู้ที่ ชัดแจ้ง ที่สามารถศึกษา ค้นคว้าได้จาก เอกสาร ตำรา หรือการค้นหากจากแหล่งข้อมูลออนไลน์ และความรู้ที่อยู่ ในตัวบุคคล ซึ่งเกิดจากประสบการณ์การทำงาน

## Part 2 ทักษะที่จำเป็น

ทักษะที่จำเป็น คือ ความชำนาญหรือความสามารถ ในการกระทำหรือการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากการ เรียบรู้ ฝึกฝน การทำสิ่งหนึ่งบ่อย ๆ จนเกิดเป็น ทักษะในด้านต่าง ๆ

## Part 3 ประสบการณ์ที่จำเป็น

ประสบการณ์ที่จำเป็น การสั่งสมระยะเวลาการ ทำงาน จนเกิดเป็นประสบการณ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่แฝง อยู่ในตัวบุคคลเป็นส่วนใหญ่ แต่ก็ยังสามารถ ถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำงานของผู้รู้ โดย การถอดความรู้ได้เช่นกัน กล่าวคือหากผู้จัดทำ แผนยังไม่มีประสบการณ์ หรือประสบการณ์น้อย ก็สามารถมีความรู้ด้านนี้ได้ จากการสอบถามจาก ผู้รู้ของหน่วยงานนั่นเอง



# Part 1 ความรู้ที่จำเป็น

แต่มีต่อ

100%

หมวดเบต:  
ตลอดอายุราชการ



## ความรู้ด้านการเขียนแผนงาน

การรู้ว่าการเขียนแผนงาน จะต้องม้องค์ประกอบอะไรบ้าง ก็ส่วน แต่ส่วนต้องมีข้อมูลประกอบอย่างไร การจัดเรียง แสดงค่า และการอ่านค่าของข้อมูล การอ้างอิงข้อมูลอย่างไร ซึ่งการเขียนแผนงานนั้นไม่มีกฎตายตัว ว่าจะต้องเป็นรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ขึ้นอยู่กับบริษัทและความเหมาะสมของแผนงาน ๆ ประกอบกับควรรู้ว่ามีระดับ และแต่ละระดับต่างกันอย่างไร รวมไปถึงวิธีการอ้างอิงข้อมูลที่อ้างอิง หรือการเขียนเชิงอรรถที่ถูกต้อง



แต่มีต่อ

100%

หมวดเบต:  
ตลอดอายุราชการ



## ความรู้ในการใช้โปรแกรมการคำนวณทางสถิติ



การใช้เครื่องมือการคำนวณจากผลการสำรวจ สรุปผลให้อยู่ในรูปแบบเชิงสถิติในภาพรวม รวมไปถึงการใช้เครื่องมือที่มีอยู่ในโปรแกรม เพื่อให้ผลจากการสำรวจแสดงค่าตามที่ต้องการ เช่น การหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ ค่าความสัมพันธ์ และการอ่านค่าความหมายเชิงสถิติ ว่ามีความหมายอย่างไร เป็นต้น ทั้งนี้ ต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับความหมายทางสถิติตามที่ได้ยกตัวอย่างไปข้างต้นด้วย

แต่มีต่อ

100%

หมวดเบต:  
ตลอดอายุราชการ



## ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

งานที่ทำอยู่มีกฎหมาย กฎ หรือระเบียบ อะไรที่เกี่ยวข้องบ้าง เช่น ความจำเป็นในการปฏิบัติงาน ค่าชนิดหลักเกณฑ์ รูปแบบ วิธีการไว้หรือไม่ กล่าวคือ มีการกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ไว้หรือไม่ ว่าต้องทำหรือไม่ทำได้ รวมถึงกรอบแนวทางการคุ้มครอง หรือข้อควรระวังในการปฏิบัติงานหรือไม่ ตัวอย่างเช่น การจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้ละเมิดความเป็นส่วนตัว ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) หรือไม่ เป็นต้น



## Part 2 ทักษะที่จำเป็น

แต่มีต่อ

100%

หมวดประเภท:  
ตลอดอายุราชการ



### ทักษะการสืบค้นข้อมูล

การได้มาของข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ ในยุคปัจจุบัน มีข้อมูลที่ต้องถูกจัดเก็บในหลายรูปแบบและหลากหลายแหล่งข้อมูล ซึ่งหมายถึง เราต้องรู้ว่า หากต้องการข้อมูลชุดใด ต้องมาจากแหล่งข้อมูลใด ถูกจัดเก็บอยู่ในรูปแบบความรู้ที่จัดแจ้งหรือความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล ทั้งนี้ รวมถึง การได้มาซึ่งข้อมูลนั้น ๆ มีความน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใดประกอบด้วย



แต่มีต่อ

100%

หมวดประเภท:  
ตลอดอายุราชการ



### ทักษะการตีความหมาย

การแปลความหมายจากข้อมูลที่ค้นพบ กล่าวคือ ข้อมูลบางชุดที่ได้มา อาจไม่สื่อความหมายที่ชัดเจนขนาดการขยายความ เช่น การตีความจากตัวบทกฎหมาย การตีความจากคำศัพท์เชิงวิชาการ หรือคำศัพท์เฉพาะด้าน ซึ่งการตีความหมายนี้ มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะหากตีความหมายของคำคลาดเคลื่อนไป อาจจะทำให้ทิศทางการทำงานเปลี่ยนไปด้วย

แต่มีต่อ

100%

หมวดประเภท:  
ตลอดอายุราชการ



### ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล

การแยกแยะ การหาสาเหตุ การหาความสัมพันธ์ การทำความเข้าใจกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยในส่วนของการทำงานนั้นๆ ต้องใช้ทักษะนี้ในบทบาทการวิเคราะห์ผลจากการสำรวจความคิดเห็นเชิงประเด็นสำคัญ ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์ผลจากการคำนวณค่าทางสถิติแปลงเป็นค่าบรรยาย



# Part 2 ทักษะที่จำเป็น (ต่อ)

แต่เริ่มต้น

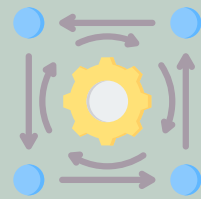
100%

หมวดประเภท:  
ตลอดอายุราชการ



## ทักษะการสังเคราะห์ข้อมูล

การนำข้อมูลที่ได้ทั้งจากการวิเคราะห์หรือการสืบค้นข้อมูล มาค้นหาวิธีการแนวทางหรือรูปแบบเพื่อการได้มาซึ่งสิ่งใหม่ที่ต้องการ เป็นวิธีคิดขั้นสูงที่เป็นการต่อยอดจากข้อมูลการค้นพบหรือจากการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว นำมาสังเคราะห์หาผลลัพธ์ใหม่ที่ดีขึ้นจากการดำเนินงานแบบเดิม



แต่เริ่มต้น

100%

หมวดประเภท:  
ตลอดอายุราชการ



## ทักษะการเชื่อมโยงข้อมูล



การนำชุดข้อมูลที่มีมากกว่า 1 ชุดข้อมูล มาหาความเกี่ยวข้องหรือข้อมูลที่มีความคล้ายคลึงกัน นำมารวบรวมเพื่อให้อยู่ในรูปแบบการสรุปความ รวมไปถึงการลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล เนื่องจากชุดข้อมูลแต่ละชุดมาจากคณะแหล่งข้อมูล ซึ่งเป็นไปได้ว่าอาจมีการบรรยาย การให้คำนิยาม ที่คล้ายคลึงกัน นั่นเอง อีกทั้งเป็นการค้นหาความสัมพันธ์ของชุดข้อมูลต่อชุดข้อมูล ว่ามีความเชื่อมโยงต่อกันหรือไม่ อย่างไร โดยทักษะการเชื่อมโยงข้อมูลเป็นทักษะที่สำคัญต่อการจัดทำแผนเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากในแต่ละส่วนประกอบด้วยชุดข้อมูลที่มีความหลากหลายของที่มา

แต่เริ่มต้น

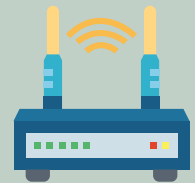
100%

หมวดประเภท:  
ตลอดอายุราชการ



## ทักษะด้านดิจิทัล

ความเข้าใจในการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ การใช้งาน Application ต่าง ๆ บนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งมีความรู้ ทักษะด้านดิจิทัลมีผลวัดอยู่เสมอ ดังนั้น ทักษะที่แฝงอยู่ในทักษะด้านนี้ก็คือ ทักษะการเรียนรู้สิ่งใหม่ การแสวงหาความรู้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถศึกษา ค้นคว้าได้เร็วกว่าการสืบค้นข้อมูลจากตำรา โดยจะกล่าวไปนั้น ในปัจจุบันหนังสือหรือตำราที่เคยอยู่ในรูปแบบกระดาษนั้น ได้ปรับตัวไปอยู่ในรูปแบบไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถค้นหาได้จากสื่อออนไลน์แล้ว (โดยส่วนใหญ่)



## Part 2 ทักษะที่จำเป็น (ต่อ)

แต่มีต่อ

100%

หมวดเขต:  
ตลอดอายุราชการ



### ทักษะการทำ Presentation

การจัดทำชุดข้อมูลที่ต้องการสื่อสาร หรือการสื่อความหมายของชุดข้อมูล ให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เข้าถึงง่าย เพียงอธิบายเล็กน้อยก็สามารถเข้าใจในสิ่งที่ต้องการสื่อสารได้ ซึ่งอาจกล่าวรวมถึงการแปลงค่าบรรยายให้ออกมาเป็นรูปภาพ แผนภูมิแท่งนี้ รวมไปถึงการจัดทำสื่อ Presentation ให้ความสวยงาม น่าติดตามด้วย



แต่มีต่อ

100%

หมวดเขต:  
ตลอดอายุราชการ



### ทักษะการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์

การสร้างการรับรู้ให้แก่กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสาร ซึ่งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ควรมีข้อแตกต่างระหว่างการสื่อสารในภาพรวม และการสื่อสารเฉพาะกลุ่ม (Focus Group) ซึ่งการสื่อสารเฉพาะกลุ่ม จะมีความพิเศษที่ต้องการให้กลุ่มเป้าหมายมีความรู้ความเข้าใจ สร้างแรงผลักดัน ซึ่งเป็นกลุ่มที่มุ่งหวังผลลัพธ์ หรือมุ่งหวังให้เกิดผลเชิงบวกต่อตนเองโดยกลุ่มคนที่เป็ส่วนสำคัญของความสำเร็จในการขับเคลื่อนแผนงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวัง ตัวอย่างเช่น การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ กับกลุ่มผู้แทนหน่วยงาน ที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนแผนงานโครงการต่าง ๆ ภายใต้แผนเสริมสร้างความสุภาพ เป็นต้น โดยรวมไปถึงการเลือกช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสารด้วย



แต่มีต่อ

100%

หมวดเขต:  
ตลอดอายุราชการ



### ความคิดสร้างสรรค์

การคิดเพื่อค้นหาแนวทาง วิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่แตกต่างในทางที่ดีขึ้น การคิดนอกกรอบจากสิ่งที่เป็ปกติ รวมถึงการศึกษาค้นคว้าเพื่อค้นพบสิ่งใหม่ ๆ แนวคิด หรือแนวทางปฏิบัติที่ดีที่เป็ของหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งนี้ ความคิดสร้างสรรค์ ควรอยู่ในกรอบความเป็นจริง ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ความเหมาะสมกับบริบทหน่วยงาน วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย



## Part 3 ประสพการณ์ที่จำเป็น

แต่มีต่อ

100%

หมวดเขต:  
ตลอดอายุราชการ



### ประสพการณ์ด้านการจัดทำแผน

มีประสพการณ์ในการจัดทำแผน หรือมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน กล่าวคือ ประสพการณ์จากการจัดทำแผน จะทำให้รู้ว่ามีแผนการดำเนินงานที่ดี ต้องมีลักษณะแบบใด การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดโครงการ/กิจกรรม ควรมีความยืดหยุ่น ไม่ยากเกินไป ไม่ง่ายเกินไป สามารถตอบโจทย์ของการจัดทำแผนได้ รวมถึงการกำหนดขั้นตอน วิธีการดำเนินงาน และการติดตามผลการดำเนินงานในแต่ละช่วง ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ได้



แต่มีต่อ

100%

หมวดเขต:  
ตลอดอายุราชการ



### ประสพการณ์การทำงานในองค์กร

การฝังตัวอยู่กับระบบการทำงาน วัฒนธรรมสภาพแวดล้อมการทำงาน พฤติกรรมของผู้คนในองค์กร จะทำให้ทราบได้ว่า องค์กรของเรามีจุดแข็งหรือจุดอ่อนในมิติใดบ้าง ที่มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จและความผูกพันของคนในองค์กร การเลือกแนวทางการดำเนินงานอย่างไรให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง และทราบได้ว่าสิ่งใดที่เหมาะสมกับองค์กรของเรา สิ่งใดที่สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ สิ่งใดที่ยังมีข้อจำกัดยังไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้



# ก่อสร้างสร้างเสริม

## ผู้รู้ของหน่วยงาน ผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้



นางวสิษฐ์ นงทิการ  
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร  
ทรัพยากรบุคคล และที่ปรึกษา



นางสาวลลนา ชาญรัตน  
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

## ผู้ถอดความรู้ เรียบเรียงบทความ



นายชเชศ แก้วจิ่งขาร  
บุคลากร

## ผู้ออกแบบเล่มคู่มือ



นางสาวกมลวรรณ กฤตสัมพันธ์  
นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ

และทีมสนับสนุน โดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล  
กองการเจ้าหน้าที่ สป.กษ.







we



กองการเจ้าหน้าที่

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์