



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 16  
“Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2024”  
วันที่ 20 มีนาคม พ.ศ. 2567

**แนวทางการเพิ่มคะแนนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหมวด 5  
การมุ่งเน้นบุคลากร ของสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน**  
Guidelines for Improving the Score of Public Sector Management Quality Development  
Category 5: Human Resource Focus at Office of Permanent Secretary, Ministry of Energy

วิราวรรณ ชำนาญไพโร  
กลุ่มวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย  
Email: 2121131441008@live4.utcc.ac.th  
อนุฉัตร ชำของ  
Email: anuchat\_c@hotmail.com  
กลุ่มวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้เป็นแบบวิธีผสมผสานทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาระดับการปฏิบัติตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน 3) ศึกษาแนวทางในการเพิ่มคะแนนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการและพนักงานราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน (ส่วนกลาง) กลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) จำนวน 10 ราย กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณจำนวน 118 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุคูณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพการให้บริการส่งผลต่อคะแนนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน 3) แนวทางในการเพิ่มคะแนนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ได้แก่ (1) องค์กรควรจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) (2) องค์กรควรจัดทำแผนการบริหารจัดการองค์ความรู้ (3) องค์กรควรจัดกิจกรรมปลูกฝังให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ มีส่วนร่วมในการเสนอนวัตกรรมหรือวิธีการปรับปรุงการทำงาน (4) องค์กรควรมีการเชื่อมโยงแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเข้าด้วยกัน

**คำสำคัญ:** การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ, แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน, ความผูกพันต่อองค์กร



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 16  
“Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2024”  
วันที่ 20 มีนาคม พ.ศ. 2567

## Abstract

This research aims to study the compliance level of public sector management quality development category 5 (Human Resource Focus) at office of the permanent secretary, Ministry of Energy. It also investigates the factors affecting the public sector management quality development category 5 and explore the guidelines for improving the score. The research consists of both qualitative and quantitative methods by conducting the structured interview with 10 government officers and government employees, using the questionnaire to collect the data from representative sample (118 government officers and government employees) as well as analyzing the collected data through statistical tools (the percentage, mean, standard deviation and multiple regression) The findings of this research reveal 1) the office of the permanent secretary, Ministry of Energy has high-level development in public sector management quality development category 5 2) the employee motivation, employee engagement and service quality have been the factors affecting the score of public sector management quality development category 5 at office of the permanent secretary, Ministry of Energy. 3) the guidelines to improve the score include (1) the organization should plan the career path for personnel. (2) the organization should have Knowledge Management Action Plan. (3) the organization should organize the activities for personnel to participate and Create innovation as well as the work improvement. (4) the organization should link Human Resource Development Plan with Information System for the personnel potential development.

**Keywords:** Public Sector Management Quality, Motivation, Employee engagement

## บทนำ

สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน ได้กำหนดนโยบายการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กร โดยนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 จนถึงปัจจุบัน เพื่อให้องค์กรมีการปรับปรุงการทำงานและวิธีการในการบริหารจัดการ องค์กรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลนี้เป็นตัวกำหนดให้ องค์กรมีการจัดการบุคลากรตอบสนองต่อยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ มีการทำงานมีประสิทธิภาพ คล่องตัว มุ่งผลสัมฤทธิ์มีวัฒนธรรมการทำงานเป็นมืออาชีพ สร้างความผูกพันและความเป็นเจ้าของให้แก่บุคลากร และมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้องค์กรดำเนินการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และเสริมสร้างแรงจูงใจ บุคลากร มีคุณภาพชีวิตที่ดี สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กร ตลอดจนเน้นการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจให้แก่บุคลากร ในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร และองค์กร จากข้อมูลรายงานผลคะแนนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้น บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน ในปี พ.ศ. 2562 ถึง 2565 มีผลคะแนนลดลงอย่างต่อเนื่อง



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 16  
“Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2024”  
วันที่ 20 มีนาคม พ.ศ. 2567

มีผลคะแนนฯ 375 คะแนน 455 คะแนน 402.50 คะแนน และ 395 คะแนน ตามลำดับ (คะแนนเต็ม 500) ทำให้องค์กรไม่บรรลุตามเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงมีความต้องการศึกษาระดับการปฏิบัติตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร และนำผลการศึกษามาสร้างแนวทางในการเพิ่มคะแนนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาการปฏิบัติตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน
2. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน
3. ศึกษาแนวทางในการเพิ่มคะแนนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน

### ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร คือ ข้าราชการและพนักงานราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน (ส่วนกลาง) กลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 2 คน ข้าราชการ จำนวน 6 คน และพนักงานราชการ จำนวน 2 คน รวม 10 คน และกลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ จำนวน 176 คน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 อ้างถึงในธีรวิทย์ เอกะกุล, 2543) ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 118 คน
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพัน และแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพการบริการ
3. ขอบเขตด้านระยะเวลา ดำเนินการวิจัยในช่วงระหว่างเดือนกรกฎาคม 2566 ถึงเดือนธันวาคม 2566

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาแนวทางในการเพิ่มคะแนนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร แบ่งการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน ในแต่ละขั้นตอนมีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาระดับการปฏิบัติตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร และปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 16  
“Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2024”  
วันที่ 20 มีนาคม พ.ศ. 2567

1.1 ประชากร คือ ข้าราชการจำนวนและพนักงานราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน (ส่วนกลาง) จำนวน 176 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 118 คน

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามที่มีคำถามเป็นลักษณะปลายปิด (Close – end Questionnaire) สร้างขึ้นมาจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคอร์ท (Likert Scale)

1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1) ข้อมูลทุติยภูมิ จากหนังสือ เอกสาร รายงานทางวิชาการ บทความ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2) ข้อมูลปฐมภูมิ ใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้ศึกษาดำเนินการลงพื้นที่เก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยจัดทำแบบสอบถามออนไลน์ (Google form) เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาดำเนินการนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ และประมวลผลโดยคอมพิวเตอร์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้ 1) การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2) การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Analysis) ใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

**ขั้นตอนที่ 2** ศึกษาแนวทางในการเพิ่มคะแนนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน

2.1 ประชากร คือ ได้คัดเลือกกลุ่มเป้าหมายที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยผู้บริหาร 2 คน ข้าราชการ 6 คน พนักงานราชการ 2 คน รวมทั้งสิ้น 10 คน

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากบทสัมภาษณ์ในแต่ละประเด็น โดยใช้วิธีการตีความสรุปประเด็นใจความสำคัญแล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อนำมาใช้ประกอบการอภิปรายผล

## ผลการวิจัย

1. ระดับการปฏิบัติตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ )

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 16  
 “Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2024”  
 วันที่ 20 มีนาคม พ.ศ. 2567

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
 หมวด 5

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	B	SE	Beta	t	Sig.
(Constant)	1.030	0.187		5.521	<0.001*
ความต้องการความสำเร็จ (X <sub>1</sub> )	0.126	0.039	0.180	3.197	0.002*
ความต้องการอำนาจบารมี (X <sub>2</sub> )	0.235	0.036	0.356	6.607	<0.001*
ความต้องการการผูกพัน (X <sub>3</sub> )	0.415	0.045	0.543	9.235	<0.001*

R = 0.846, R<sup>2</sup> = 0.716, Adjusted R Square = 0.708, Std. Error of the Estimate = 0.227

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ประสิทธิภาพของการพยากรณ์ (R<sup>2</sup> = 0.716) ในการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ พบว่าด้านความต้องการการผูกพัน (Beta = 0.543, Sig. <0.001) ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรมากที่สุด ในการสร้างสมการพยากรณ์นั้นตัวแปรแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ด้านความต้องการการผูกพัน มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยการพยากรณ์ (B) เท่ากับ 0.415 ด้านความต้องการอำนาจบารมี มีค่า (B) เท่ากับ 0.235 และด้านความต้องการความสำเร็จ มีค่า (B) เท่ากับ 0.126 และสามารถนำค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรที่มาเขียนเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้  $Y = 1.030 + 0.126 (X_1) + 0.235 (X_2) + 0.415 (X_3)$

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
 หมวด 5

ความผูกพันต่อองค์กร	B	SE	Beta	t	Sig.
(Constant)	0.751	0.205		3.658	<0.001*
งานที่มีคุณค่าและท้าทาย (X <sub>1</sub> )	0.246	0.052	0.324	4.709	<0.001*
ความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร (X <sub>2</sub> )	0.243	0.052	0.383	4.671	<0.001*
ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้า (X <sub>3</sub> )	0.414	0.056	0.550	7.380	<0.001*
รางวัลและความชื่นชม (X <sub>4</sub> )	0.060	0.049	0.009	0.129	0.897
ความยุติธรรม (X <sub>5</sub> )	-0.560	0.053	-0.089	-1.072	0.286
ผลการดำเนินงานที่ส่งผลดีต่อสังคม (X <sub>6</sub> )	-0.042	0.046	-0.065	-0.918	0.361

R = 0.851, R<sup>2</sup> = 0.725, Adjusted R Square = 0.710, Std. Error of the Estimate = 0.227

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 16  
 “Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2024”  
 วันที่ 20 มีนาคม พ.ศ. 2567

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ประสิทธิภาพของการพยากรณ์ ( $R^2 = 0.725$ ) ในการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ พบว่าด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้า (Beta = 0.550, Sig. <0.001) ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรมากที่สุด ในการสร้างสมการพยากรณ์นั้นตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้า มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยการพยากรณ์ (B) เท่ากับ 0.414 ด้านงานที่มีคุณค่าและท้าทายมีค่า (B) เท่ากับ 0.246 และความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร มีค่า (B) เท่ากับ 0.243 และสามารถนำค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรที่เข้ามาเขียนเป็นสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้  $Y = 0.751 + 0.246 (X_1) + 0.243 (X_2) + 0.414 (X_3)$

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยคุณภาพการบริการที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5

คุณภาพการบริการ	B	SE	Beta	t	Sig.
(Constant)	0.408	0.116		3.529	<0.001*
ความเป็นรูปธรรมของบริการ (X <sub>1</sub> )	0.089	0.070	0.105	1.266	0.208
ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ (X <sub>2</sub> )	0.348	0.059	0.427	5.845	<0.001*
การตอบสนองต่อผู้ใช้บริการ (X <sub>3</sub> )	0.356	0.051	0.446	7.040	<0.001*
การให้ความมั่นใจแก่ผู้ใช้บริการ (X <sub>4</sub> )	0.106	0.018	0.175	5.790	<0.001*
ความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ (X <sub>5</sub> )	0.023	0.036	0.034	0.641	0.523

R = 0.955, R<sup>2</sup> = 0.912, Adjusted R Square = 0.908, Std. Error of the Estimate = 0.128

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า คุณภาพการบริการที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ประสิทธิภาพของการพยากรณ์ ( $R^2 = 0.912$ ) ในการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ พบว่าด้านการตอบสนองต่อผู้ใช้บริการ (Beta = 0.446, Sig. <0.001) ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรมากที่สุด ในการสร้างสมการพยากรณ์นั้นตัวแปรคุณภาพการบริการที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ด้านการตอบสนองต่อผู้ใช้บริการ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยการพยากรณ์ (B) เท่ากับ 0.356 ด้านความน่าเชื่อถือไว้วางใจมีค่า (B) เท่ากับ 0.348 และการให้ความมั่นใจแก่ผู้ใช้บริการ มีค่า (B) เท่ากับ 0.106 และสามารถนำค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรที่เข้ามาเขียนเป็นสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้  $Y = 0.408 + 0.348 (X_2) + 0.106 (X_3) + 0.356 (X_4)$



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 16  
 “Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2024”  
 วันที่ 20 มีนาคม พ.ศ. 2567

3. แนวทางในการเพิ่มคะแนนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

แนวทางที่ 1 ด้านระบบการจัดการบุคลากรที่ตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ องค์กรควรจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะสูงและพัฒนาความสามารถของตนเองในระยะยาวซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรและสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แนวทางที่ 2 ด้านระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ องค์กรควรมีการจัดทำแผนการบริหารจัดการองค์ความรู้ที่จะช่วยให้องค์กรมีการรวบรวม จัดระบบและถ่ายโอนความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ตามหน่วยงานภายในกอง/ศูนย์และกลุ่มงานให้รวมเป็นหนึ่งเดียว ทำให้เกิดการเชื่อมโยงกันและถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางที่ 3 ด้านการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นมืออาชีพ การสร้างความผูกพันและความเป็นเจ้าของให้แก่บุคลากร องค์กรควรจัดกิจกรรมปลูกฝังให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ มีส่วนร่วมในการเสนอนวัตกรรมหรือวิธีการปรับปรุงการทำงาน รวมทั้งจัดทำแผนสร้างความผูกพันและความผูกพันของบุคลากร แนวทางที่ 4 ด้านระบบการพัฒนาบุคลากร องค์กรควรมีการเชื่อมโยงแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Training Roadmap) และระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเข้าด้วยกัน

**อภิปรายผล**

ระดับการปฏิบัติตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการหมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการทำงานมีประสิทธิภาพ คล่องตัว มุ่งผลสัมฤทธิ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เนื่องจากองค์กรมีการสร้างสภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพและบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานที่คล่องตัวสามารถทำงานได้สะดวก ซึ่งมีคะแนนทำงานขับเคลื่อนระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน ร่วมผลักดันการดำเนินงานตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการในทุกหมวด ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานของ กิตติณัฐพนมฤทธิ์ (2561) ได้มีการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์ PMQA ของกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการหมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.73$ )

จากการวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจสามารถอธิบายความแปรปรวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ได้ร้อยละ 71.6 โดยปัจจัยด้าน 1) ความต้องการความสำเร็จ 2) ด้านความต้องการอำนาจบารมี 3) ด้านความต้องการการผูกพัน ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเนื่องจากองค์กรมีการส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเอง จนทำให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยองค์กรมีการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนดีเด่นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง คนดีศรีพลังงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุदारัตน์ มากะเรือน (2564) ได้มีการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) พบว่าทั้ง 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) ด้านความต้องการความสำเร็จ



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 16  
“Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2024”  
วันที่ 20 มีนาคม พ.ศ. 2567

2) ด้านความต้องการอำนาจการมี 3) ด้านความต้องการการผูกพัน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการวิเคราะห์ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร สามารถอธิบายความแปรปรวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ได้ร้อยละ 72.5 โดยปัจจัยด้าน 1) งานที่มีคุณค่าและท้าทาย 2) ความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร 3) ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้า ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเนื่องจากบุคลากรมีความพึงพอใจกับนโยบายการบริหารงานขององค์กร รู้สึกมั่นคง และเชื่อว่าตนเองนั้นมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุดารัตน์ มากะเรื่อน (2564) ได้มีการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) พบว่า องค์กรมีค่านิยมและเป้าหมายที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดการยอมรับเชื่อมั่นในองค์กรและรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อีกทั้งเมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกเชิงบวก จะทำให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามจุดประสงค์

ปัจจัยคุณภาพการบริการ มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก จากการวิเคราะห์ปัจจัยคุณภาพการบริการ สามารถอธิบายความแปรปรวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน ได้ร้อยละ 91.2 โดยปัจจัยด้าน 1) ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ 2) การตอบสนองต่อผู้ใช้บริการ 3) การให้ความมั่นใจแก่ผู้ใช้บริการ ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเนื่องจากบุคลากรมีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการจนเกิดความพึงพอใจ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุชาติ ไทรแก้ว (2560) ได้มีการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการความร่วมมือสาธารณะสู่การพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) กรณีศึกษาระบบธรรมาภิบาล ผลการศึกษาพบว่า มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการศึกษาสามารถสรุปแนวทางในการเพิ่มคะแนนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรได้ดังนี้ แนวทางที่ 1 คือ การจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของณัฐดนัย ฉิมพาลี (2565) ได้มีการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสถานีตำรวจภูธรหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แนวทางที่ 2 คือ เสนอให้องค์กรมีการจัดทำแผนการบริหารจัดการองค์ความรู้ สอดคล้องกับ พเยาว์ อินทอง (ม.ป.ป.) ได้มีการศึกษาการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่องค์กรสมรรถนะสูง : กรณีศึกษาระบบพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน ผลการศึกษาพบว่า องค์กรต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน รวมทั้งมีการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรให้เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง แนวทางที่ 3 คือ เสนอให้องค์กรจัดกิจกรรมปลูกฝังให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ มีส่วนร่วมในการเสนอนวัตกรรมหรือวิธีการปรับปรุงการทำงาน สอดคล้องกับเปลวเทียน เสือเหลือง (2557) ได้มีการศึกษาการมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อ



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 16  
“Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2024”  
วันที่ 20 มีนาคม พ.ศ. 2567

การแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของพนักงาน กลุ่มอุตสาหกรรมยางรถยนต์ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรควรให้ความสำคัญในด้านกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงาน เพื่อที่จะให้บุคลากรมีบทบาทในการบริหารจัดการขององค์กรมากขึ้น เพราะสิ่งเหล่านี้จะส่งผลทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความผูกพันที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานและแสดงพฤติกรรมที่ดีออกมา แนวทางเลือกที่ 4 คือ เสนอให้องค์กรมีการเชื่อมโยงแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเข้าด้วยกัน สอดคล้องกับ เพียว์ อินทอง (ม.ป.ป.) ได้มีการศึกษาการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่องค์กรสมรรถนะสูง : กรณีศึกษากิจกรรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทั่งแรงงาน ผลการศึกษาพบว่า องค์กรมีการพัฒนาบุคคลในทุกระดับ/ทุกตำแหน่งงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งเชื่อมโยงกับค่าตอบแทน เงินเดือน ค่าจ้าง เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจต่อการทำงาน

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้งาน

1. ผู้บริหารและหัวหน้างาน ควรส่งเสริมให้มีการวางแผนพัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีความหลากหลายเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเห็นควรให้บุคลากรทุกระดับมีการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
2. ควรมีการวิเคราะห์อัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจและโครงสร้างองค์กร กำหนดขีดสมรรถนะแต่ละตำแหน่งงาน รวมถึงกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของสายอาชีพและพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในบุคลากรทุกระดับ

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1. ผู้วิจัยได้ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างเฉพาะข้าราชการ พนักงานราชการภายในสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน (ส่วนกลาง) เท่านั้น ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปผู้สนใจควรศึกษาส่วนภูมิภาคด้วยเพื่อให้ครอบคลุมมากขึ้น
2. ควรเพิ่มปัจจัยการศึกษาให้มากขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลในการศึกษามากขึ้น เช่น ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

### เอกสารอ้างอิง

- กิตติณัฐ พนมฤทธิ์. (2561). การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์ PMQA ของกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข. (การค้นคว้าอิสระ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้า.
- ณัฐดนัย ฉิมพาลี. (2565). แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสถานีตำรวจภูธรหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. (วิทยานิพนธ์). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยนานาชาติแอสแตมฟอร์ด.
- ธีรวิมล เอกะกุล. (2543). ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 16  
“Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2024”  
วันที่ 20 มีนาคม พ.ศ. 2567

- เปลวเทียน เสือเหลือง. (2557). การมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม  
อันพึงประสงค์ของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมยางรถยนต์. (การค้นคว้าอิสระ). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัย  
เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- เพยาว์ อินทอง. (ม.ป.ป.). การพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่องค์กรสมรรถนะสูง : กรณีศึกษา กรมพัฒนาฝีมือ  
แรงงาน กระทรวงแรงงาน. (การค้นคว้าอิสระ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุชาดา ไทรแก้ว. (2560). แนวทางการบริหารจัดการความร่วมมือสาธารณะ (Collaborative Public  
Management) สู่การพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) กรณีศึกษา  
กรมธนารักษ์. (วิทยานิพนธ์). นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุดารัตน์ มากะเรือน. (2564). แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อ  
ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่. (สารนิพนธ์).  
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.