

## การสร้างบุคลากรให้สามารถทำงานแทนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### THE PREPARATION FOR EFFICIENT PERSONNEL SUBSTITUTION AND ROTATION IN THE ORGANIZATION

ปานตา บัวบาง

#### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับความคิดเห็นการสร้างบุคลากรที่มาจากการพัฒนาทุนมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพ การหมุนเวียนงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน และ (2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการสร้างบุคลากร ปัจจัยการหมุนเวียนงานและปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการทดสอบสมมติฐานกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในศูนย์ราชการแจ้งวัฒนะ อาคารบีจำนวน 384 ราย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ความถี่ร้อยละค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันผลการวิจัยพบว่าระดับความคิดเห็นการสร้างบุคลากรด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ในมิติการฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดที่ระดับ 3.94 และ 3.97 ตามลำดับ โดยการได้รับฝึกอบรมทำให้เกิดความรู้ความชำนาญในการทำงานมากขึ้น และการพัฒนาอาชีพในมุมมองความก้าวหน้าในอาชีพทำให้คงอยู่กับองค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ในด้านปัจจัยการหมุนเวียนงาน และประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกันที่ระดับ 3.99 และ 4.00 ตามลำดับ โดยค่าเฉลี่ยมากที่สุดมาจากมุมมองในด้านการหมุนเวียนงานทำให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น และประสิทธิภาพในการทำงานจากความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ ส่วนผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า (1) การสร้างบุคลากรด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ในมิติการฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญ และ (2) การหมุนเวียนงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานในระดับน้อย อย่างมีนัยสำคัญ

**คำสำคัญ :** การพัฒนาทุนมนุษย์ การหมุนเวียนงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน

#### บทนำ

##### ความเป็นมา

ในปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรเลือกกลยุทธ์ในการสร้างรายได้เปรียบ การแข่งขันให้กับองค์กรของตนเอง เพื่อเป็นการปรับตัวให้ทันต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรจึงควรให้ความสำคัญในการดำเนินกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล โดยสร้างกระบวนการทางแรงจูงใจในการทำงานที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กร ที่ส่งผลให้เกิดแรงผลักดันให้บุคลากรได้แสดงประสิทธิภาพในการทำงาน ความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลดีกับองค์กร มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอนตามระยะเวลาที่กำหนด และมีผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการทำงานได้แก่ ปริมาณการผลิต คุณภาพงาน และความเร็วในการทำงาน (อัครเดช ไม้งจันทร์, 2560) หรือเรียกว่า ประสิทธิภาพในการทำงานจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจาก เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ ในการแข่งขันแบบเศรษฐกิจยุคใหม่ และเป็นกรอบใหญ่ที่ผู้บริหารสามารถนำไปแตกเป็นวัตถุประสงค์ย่อย ๆ เพื่อใช้เป็นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้ในอนาคต

การสร้างบุคลากรมาจากการพัฒนาทุนมนุษย์ซึ่งเป็นเครื่องมือในบริหารองค์การที่สำคัญ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ใหม่ และเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคคลให้เป็นผู้มีพฤติกรรมปฏิบัติงานตามที่ต้องการ (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี,2556) ซึ่งมีกิจกรรมการพัฒนาทุนมนุษย์หลัก 2 กิจกรรม ได้แก่ การพัฒนาปัจเจกบุคคล ซึ่งมาจากการฝึกอบรมที่เป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และการพัฒนาอาชีพ เป็นชุดของกิจกรรมที่เกี่ยวกับทุนมนุษย์ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคคลไปพร้อม ๆ กับการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การโดยมีกระบวนการเกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน (สุจิตรา ธนานันท์,2550) และการหมุนเวียนงานเป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาที่เน้นให้พนักงานสามารถเรียนรู้งานใหม่ ๆ ที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อนและเป็นวิธีการหนึ่งของการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพองค์กร (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2551)

### ความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันองค์การในภาครัฐและภาคธุรกิจต่างให้ความสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ปัจจัยหนึ่งคือการสร้างบุคลากรโดยการพัฒนาทุนมนุษย์ในมุมมองที่บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาจากการอบรมรวมทั้งการพัฒนาอาชีพที่ไม่เหมาะสมกับอาชีพที่ตนปฏิบัติอยู่ปัจจุบัน เนื่องจากการพัฒนาทุนมนุษย์ มีความสำคัญที่จะช่วยให้ระบบวิธีการทำงานมีสมรรถภาพสูงขึ้น ช่วยเพิ่มความรู้ทักษะและทัศนคติของพนักงานในการปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้น รวมทั้งเป็นปัจจัยส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน (วรรัตน์ เขียวไพร, 2551) นอกจากนี้ จากปัญหาและอุปสรรคในการทำงานในด้านของทรัพยากรมนุษย์และระบบการทำงานเมื่อผู้รับผิดชอบไม่อยู่หรืออาจมีการหยุดหรือลางานในช่วงเวลานั้น ๆ จึงทำให้งานในบางส่วนมีการชะลอเกิดขึ้น ซึ่งผู้อื่นไม่สามารถมาปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้ทันทีหรือในบางครั้งผู้ที่มาปฏิบัติงานมีการทำงานล่าช้าและผิดพลาดจึงทำให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารบุคลากรในองค์กร (รัตติยาปรีชัญญากร,2556) การหมุนเวียนงานจึงมีส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ และแตกต่างจากสภาพเดิมในด้าน ทักษะ สภาพแวดล้อม ประสบการณ์ เนื้องาน ทำให้ไม่เกิดความจำเจในการทำงานเดิม นำไปสู่กำลังใจ แรงจูงใจในการทำงาน และการพัฒนาบุคลากรควบคู่กับการพัฒนาองค์การและมีส่วนสำคัญในแง่ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานและประสิทธิผลขององค์การ (ชยาพล สุนทรวิวัฒนา,2559)

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ผู้วิจัยศึกษาหัวข้อ “การสร้างบุคลากรให้สามารถทำงานแทนกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพในศูนย์ราชการ” โดยมุ่งเน้นศึกษาปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์ประกอบการฝึกอบรม และการพัฒนาอาชีพ การหมุนเวียนงาน ที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน จะสามารถนำผลจากการศึกษาในครั้งนี้ไปพัฒนาและปรับปรุงในการสร้างบุคลากรให้สามารถทำงานแทนกันได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนอกจากนี้ยังทำให้ทราบถึงแนวทางในการสร้างบุคลากรให้สามารถทำงานแทนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำไปใช้เป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นการสร้างบุคลากรที่มาจากพัฒนาทุนมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพ การหมุนเวียนงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการสร้างบุคลากร ปัจจัยการหมุนเวียนงานและปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงาน

### สมมติฐานของการวิจัย

1. การสร้างบุคลากรสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน
2. การหมุนเวียนงานสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน

### ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา : ศึกษาการสร้างบุคลากรให้สามารถทำงานแทนกันได้โดยมีประสิทธิภาพ ในศูนย์ราชการ ซึ่งประกอบไปด้วย บัณฑิตส่วนบุคคล ลักษณะการสร้างบุคลากรในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยมีขอบเขตด้านพื้นที่ : ศูนย์ราชการและขอบเขตด้านระยะเวลา : เดือนตุลาคม พ.ศ. 2561- เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2561

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถนำผลจากการศึกษาในครั้งนี้ไปพัฒนาและปรับปรุงในการสร้างบุคลากรให้สามารถทำงานแทนกันได้โดยมีประสิทธิภาพ
2. ทำให้ทราบถึงแนวทางในการสร้างบุคลากรให้สามารถทำงานแทนกันได้โดยมีประสิทธิภาพ

### การทบทวนวรรณกรรม

#### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ (การสร้างบุคลากร)

การสร้างบุคลากรส่วนหนึ่งมาจากปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่ง นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2551) ได้กล่าวว่า ทุนมนุษย์ เป็นลักษณะความรู้ ความสามารถที่อยู่ในตัวมนุษย์ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ซึ่งเกิดมาพร้อมกับมนุษย์หรือใช้เวลาและเงินในการเสริมสร้าง สะสม คงไว้ และอาจถูกสะสมได้หลายทาง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ เป็นต้นซึ่งแนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ได้รับความสนใจและเป็นหัวข้อวิจัยกันอย่างกว้างขวาง โดยมีจุดต้นอย่างเป็นทางการจาก ลีโอนาร์ดแนดเลอร์ (Leonard Nadler) ตีพิมพ์ในหนังสือชื่อ “Developing Human Resoures” เมื่อปี ค.ศ. 1970 และยังคงถูกเรียกว่า การฝึกอบรมและพัฒนาซึ่งสามารถนำมาปรับใช้การหมุนเวียนงาน ศิริภัสสรต์ วงศ์ทองดี (2556) ได้ให้ความหมายของคำว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ หมายถึง เป็นการพัฒนาเพื่อให้ออกให้เกิดการเรียนรู้ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ใหม่ และเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคคลให้เป็นผู้มีพฤติกรรมการทำงานตามที่ต้องการ การพัฒนาทุนมนุษย์ จึงหมายถึง การพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม และองค์การ ผ่านการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนา เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ และความสามารถ นำไปใช้ให้สอดคล้องการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่ทำให้เกิดการพัฒนาทุนมนุษย์ ประกอบด้วย(1) ความรู้ (Knowledge) เป็นหลักการสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ที่จะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาฝึกอบรมนั้นได้มีความรู้ และสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน(2) ความเข้าใจ (Understanding) เป็นหลักการสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ จะต้องมีความเข้าใจว่าความรู้ที่ได้รับมาจากการพัฒนาและฝึกอบรม สามารถนำไปใช้ในเรื่องนั้นๆ(3) ทักษะ (Skill) เป็นหลักการสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ ที่จะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม มีทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานได้ถูกหลัก ถูกวิธี และถูกต้อง จะเป็นการลดความสูญเสียและปัญหาต่างๆ และ (4)ทัศนคติ (Attitude) เป็นหลักการสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ ที่จะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม มีความเข้าใจในองค์การ หน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน และการปฏิบัติงานมากขึ้นซึ่งกิจกรรมของการพัฒนาทุนมนุษย์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ซึ่งมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน ได้แก่(1) การฝึกอบรม เป็นกระบวนการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในอนาคตระยะสั้น (2) การศึกษา เป็นกระบวนการเตรียมพนักงานให้พร้อมทั้งความรู้ ความสามารถ สติปัญญา ทัศนคติ คุณธรรม จริยธรรมในวิชาชีพ รวมทั้งอารมณ์และสังคมด้วยการฝึกอบรมและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ (3) การพัฒนา เป็นกระบวนการเตรียมบุคลากรในองค์การให้ปรับเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคคล กลุ่ม และองค์การ (วรรัตน์ เขียวโพธิ์, 2551)

ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของการสร้างบุคลากรจากการพัฒนาทุนมนุษย์มาศึกษา ได้แก่ ฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพซึ่งมีความหมายโดยสรุป การฝึกอบรม หมายถึง การได้รับการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคลในช่วงระยะเวลาหนึ่งเพื่อให้เกิดความรู้ ความชำนาญ เตรียมความพร้อม นำไปพัฒนาการทำงาน ซึ่งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพและการพัฒนาอาชีพ หมายถึง การพัฒนาและส่งเสริมสายงานการทำงานทั้งในด้านบุคคลมีคุณสมบัติและความพร้อมในการทำงาน และด้านหน่วยงาน เช่น การวางแผนพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ

การฝึกอบรมสามารถดำเนินการในห้องเรียน (Classroom Training) จิตติมาอัคริตติพงษ์(2556) ซึ่งเป็นเครื่องมือการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของพนักงานที่เน้นให้เกิดความรู้ทักษะทัศนคติแรงจูงใจและบุคลิกภาพที่เปลี่ยนไปจากเดิมพบว่าโดยทั่วไปรูปแบบของการฝึกอบรมนั้นจะแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบดังนี้

1. การฝึกอบรมภายในที่บริษัทจัดให้มีขึ้น (In-House Training) ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมจะเป็นผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรเดียวกันทั้งนี้วิทยากรสามารถเป็นบุคคลที่รับเชิญมาจากภายนอกองค์กรหรือ อาจจะเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้นๆ เป็นวิทยากรภายในที่ต้องมีการฝึกฝนและอบรมการสอนในเรื่องต่างๆ ตามที่องค์กรมอบหมาย

2. การฝึกอบรมภายนอกที่หัวหน้างานส่งพนักงานหรือพนักงานขอเข้ารับการฝึกอบรมจากสถาบันหรือหน่วยงานภายนอก (Public Training/Off-House Training) ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมจะเป็นบุคคลที่มาจากหลากหลายองค์กรที่แตกต่างกันแต่มีความสนใจในหัวข้อหรือเนื้อหาการอบรมที่เหมือนกัน

ส่วนวิธีการพัฒนาสายอาชีพทำได้หลายวิธีการได้แก่ (1) โดยตัวบุคคลวางแผนพัฒนาเองได้แก่การวางแผนพัฒนาสายอาชีพของตนเอง(2)โดยบุคคลรับบริการจากหน่วยงานอิสระภายนอกองค์กร(3)โดยความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาโดยวิธีนี้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษาแนะนำอาชีพให้แก่บุคลากรโดยอาศัยผลการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นพื้นฐานและ (4)โดยความช่วยเหลือจากองค์กรโดยวิธีนี้บุคลากรจะได้รับการทดสอบด้วยวิธีการต่างๆ ทั้งด้วยแบบทดสอบและการสัมภาษณ์โดยผู้เชี่ยวชาญซึ่งทำหน้าที่สรุปผลการวิเคราะห์และประเมินหน่วยงานอาจจัดการประชุมปฏิบัติการเพื่อการวางแผนอาชีพแก่บุคลากรในหน่วยงานของตนวิธีการนี้เป็นการจัดในลักษณะระบบโดยประสานกับระบบอื่นๆ ภายในองค์กรที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์การพัฒนาทุนมนุษย์สามารถอธิบายได้จากทฤษฎีทุนมนุษย์(Human Capital Theory) ซึ่งเป็นรากเหง้าข้อมูลของทฤษฎีการพัฒนาเศรษฐกิจมหภาคประเภทความแตกต่างของเงินลงทุนรวมถึงการฝึกอบรมสวัสดิการ การเรียนรู้เกี่ยวกับคุณค่าของการตรงต่อเวลาและความซื่อสัตย์ ถือเป็นเงินลงทุนด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ทุนมนุษย์ยังเป็นคุณลักษณะในด้านความรู้ ทักษะประสบการณ์ ความคิดสร้างสรรค์ ในภาพรวมของกำลังคนอีกด้วย ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทมีความมั่นคง และมีรายได้ที่เพิ่มขึ้นมุมมองของทฤษฎีเศรษฐศาสตร์คลาสสิก ทุนมนุษย์ถือว่าเป็นแรงงานที่สามารถซื้อขายในแง่ของการซื้อและการขายได้ ทุนมนุษย์ตามทฤษฎีนี้จึงหมายถึงความรู้ความเชี่ยวชาญและทักษะที่สะสมผ่านการศึกษาและการฝึกอบรม การมุ่งเน้นความสำคัญทางเศรษฐกิจและสังคมของทฤษฎีทุนมนุษย์ ทฤษฎีทุนมนุษย์มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาพนักงาน ซึ่งเป็นแหล่งที่มาของกำลังความสามารถในการทำงานของแรงงานและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจโดยตามแนวคิดทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human capital Theory) ของ Gary Becker (1964) ที่เชื่อว่าการเพิ่มทุนมนุษย์โดยการลงทุน พัฒนา และเพิ่มความรู้ ทักษะ จะนำไปประสิทธิผลและประสิทธิผลในการทำงานที่ดีขึ้น ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์ จึงสามารถอธิบายได้จาก ทฤษฎีทุนมนุษย์ โดยทุนมนุษย์ ซึ่งหมายถึง ผลรวมความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะตน ซึ่งแต่ละคนอาจได้รับการส่งเสริมจากกิจกรรมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ยิ่งถ้าได้มีเรียนรู้และมีการสั่งสมประสบการณ์มากขึ้นเท่าไร ก็จะมีทุนมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีเป้าหมายหลัก คือ (1) เพื่อสร้างการเรียนรู้ทั้งปัจเจกบุคคล และองค์กร และ (2) เพื่อสร้างผลงานหรือประสิทธิภาพในการทำงานทั้งปัจเจกบุคคลและองค์กร (ศิริภัสสรณ์ วงศ์ทองดี ,2556)

### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการหมุนเวียนงาน

การหมุนเวียนงาน หมายถึง การสลับเปลี่ยนงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ลดความจำเจในการปฏิบัติงาน และเตรียมความพร้อมรองรับตำแหน่งงานและความก้าวหน้าทางอาชีพของแต่ละบุคคลในองค์กรอย่างเหมาะสมจิตติมาอัครดิพงษ์(2556) อธิบายว่า การหมุนเวียนงานเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายด้าน (Multi-Skill) ที่เน้นการสลับเปลี่ยนงานในเชิงแนวนอน (Lateral Moves) จากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งมากกว่าการเลื่อนตำแหน่งงานที่เน้นการทำงานที่สูงขึ้นตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้น (Vertical Moves) การหมุนเวียนงานนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งการเปลี่ยนตำแหน่งงานและการเปลี่ยนหน่วยงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนดทั้งนี้เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรด้วยการหมุนเวียนงานนั้นมักจะถูกนำมาใช้ในการพัฒนาผู้บริหารระดับต้นโดยเฉพาะกับพนักงานใหม่ที่ต้องพัฒนาความรู้ของแต่ละฟังก์ชันงานในองค์กรวิธีการนี้จะทำให้ผู้บริหารรับผิดชอบบทบาทการทำงานที่หลากหลายขึ้นอันนำไปสู่ความเข้าใจในงานนั้นได้อย่างลึกซึ้งดังนั้น รูปแบบการหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นมีรูปแบบปฏิบัติที่แตกต่างกันไปดังต่อไปนี้

1. งานของอีกคนหนึ่งภายใต้ระยะเวลาที่ตกลงกันไว้เป็นการเรียนรู้งานภายในหน่วยงานเดียวกันดังนั้นสภาพแวดล้อมการทำงานจึงไม่เปลี่ยนแปลงมากนักซึ่งการหมุนเวียนงานในลักษณะนี้จะไม่ค่อยยุ่งยากเนื่องจากมีผู้บริหารเป็นคนเดียวกันที่ทำหน้าที่ในการโยกย้ายสลับเปลี่ยนงานของพนักงานที่ดูแลรับผิดชอบ

2. การหมุนเวียนงานภายนอกหน่วยงานหมายถึงการสลับเปลี่ยนงานของพนักงานที่อยู่ต่างหน่วยงานกันมีผลทำให้สภาพแวดล้อมการทำงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาลูกกลุ่มลูกค้ารวมถึงลักษณะงานการหมุนเวียนงานในลักษณะนี้จะต้องได้รับความยินยอมพร้อมใจกันของผู้บังคับบัญชาทั้งสองหน่วยงานทั้งนี้การหมุนเวียนในลักษณะดังกล่าวนี้จะทำให้พนักงานที่ต้องหมุนเวียนงานเกิดความกังวลใจมากกว่าการหมุนเวียนงานภายในหน่วยงานดังนั้นผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะต้องทำหน้าที่ชี้แจงถึงเหตุผลความจำเป็นและวัตถุประสงค์หลักในการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานให้กับพนักงาน

ขั้นตอนการทำงานการหมุนเวียนงานมีขั้นตอนปฏิบัติที่สำคัญ (จิตติมาอัครดิพงษ์ , 2556)(1)ขั้นตอนการสำรวจ (2)ขั้นตอนการวางแผน (3)ขั้นตอนการฝึกอบรม และ(4)ขั้นตอนการนำไปใช้ปฏิบัติ(5)ขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งประโยชน์ของการหมุนเวียนงาน (เอกกมล เอี่ยมศรี, 2558)(1)เป็นการช่วยให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถค้นพบความเก่งของพนักงานเพิ่มขึ้น (2)จะช่วยให้ทราบความสนใจของบุคคลเหล่านั้น(3)ระบุนิสัยทักษะและทัศนคติ (4)กระตุ้นให้พนักงานจัดการกับความท้าทายใหม่ๆ เมื่อมีการสัมผัสกับงานที่มีความแตกต่าง หรืองานใหม่ที่พวกเขาต้องพยายามทำให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด(5)ความพึงพอใจและลดอัตราการขาดแคลน การหมุนเวียนงานของพนักงานจึงสร้างความแตกต่าง ในเรื่องการสร้างฟังก์ชันการทำงานที่เพิ่มระดับความพึงพอใจ

**ทฤษฎีการเรียนรู้** สามารถนำมาอธิบายการหมุนเวียนงาน เนื่องจากการเรียนรู้คือกระบวนการที่ทำให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิด คนสามารถเรียนรู้ได้จาก การได้ยิน การสัมผัส การอ่าน การใช้เทคโนโลยี การเรียนรู้ของเด็กและผู้ใหญ่จะต่างกัน เด็กจะเรียนรู้ด้วยการเรียนในห้อง การซักถาม ผู้ใหญ่มักเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ที่มีอยู่ แต่การเรียนรู้จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์ที่ผู้สอนนำเสนอ โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้เรียน ผู้สอนจะเป็นผู้ที่สร้างบรรยากาศทางจิตวิทยาที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ที่จะให้เกิดขึ้นเป็นรูปแบบใดก็ได้เช่น ความเป็นกันเอง ความเข้มงวดกวดขัน หรือความไม่มีระเบียบวินัย สิ่งเหล่านี้ผู้สอนจะเป็นผู้สร้างเงื่อนไข และสถานการณ์เรียนรู้ให้กับผู้เรียน ผู้สอนจะต้องพิจารณาเลือกรูปแบบการสอน รวมทั้งการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียน การเรียนรู้จึงหมายถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอย่างค่อนข้างถาวรอันเป็นผลมาจากการฝึกฝนหรือการมีประสบการณ์ ประเภทของการเรียนรู้ (ชนัท ธาตุทอง 2559) สามารถแยกประเภท ได้แก่ (1)การเรียนรู้โดยการจำ เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามจะรวบรวมหรือเก็บเนื้อหาสาระจากสิ่งที่ต้องการจะเรียนให้ได้มากที่สุด(2)การเรียนรู้โดยการเลียนแบบ โดย Banadura (1986) อธิบายว่า ผู้คนจะเรียนรู้โดยการสังเกตคนอื่น ๆ ที่อยู่ในสังคมซึ่งเป็นคนที่ตนเองชื่นชอบ หรืออาจ

เกิดจากการสังเกตเห็นถึงผลลัพธ์ที่บุคคลซึ่งเป็นต้นแบบโดยมีความเชื่อมั่นในความสามารถ (self-efficacy) และ (3) การเรียนรู้โดยการหยั่งรู้ มีหลักการสำคัญคือ การหยั่งเห็นถึงสภาพปัญหา การเรียนรู้แบบลองผิดลองถูก การเรียนรู้โดยการสร้างมโนคติ

นอกจากนี้การเรียนรู้ มีแนวคิดและคำสอนของนักวิชาการที่สำคัญหลายท่าน (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี , 2556) เช่น แนวคิดของลีโอนาร์ดแนตเลอร์(1970) บิดาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ หมายถึงประสบการณ์การเรียนรู้ต่างๆ ที่ผ่านมากการศึกษาวิเคราะห์และได้รับการจัดระบบมาก่อน แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มนุษย์สามารถเรียนรู้ได้หลากหลายวิธี เช่นการเรียนรู้โดยบังเอิญ การรับฟังข่าวสาร การอ่านหนังสือพิมพ์ การสนทนากับผู้อื่น การดูรายการโทรทัศน์ การฟังรายการวิทยุ การเรียนรู้แบบจงใจหรือแบบตั้งใจ เช่น การเรียนตามระบบแบบแผนของการศึกษา เรียนรู้จากการร่วมโครงการฝึกอบรม และสัมมนาที่จัดขึ้น ทั้งในสถานที่ทำงานและจากสถาบันการศึกษา ซึ่งมีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ กับที่ไม่เป็นทางการ จากการฝึกปฏิบัติหรือลงมือทำโดยสรุป การหมุนเวียนงานจะมีส่วนทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน

ประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย มีความละเอียดรอบคอบถูกต้อง สำเร็จตามระหว่างเวลา โดยไม่เกิดปัญหาในภายหลังและมีความผิดพลาดน้อยและสามารถวางแผนการทำงานตามท้องที่ที่กำหนด โดยนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งพริทัว ซีนวงค์ (2560) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดผลความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีการพิจารณาทั้งในผลผลิตที่ทำได้กับความคุ้มค่า และความสามารถส่วนบุคคลของผู้บริหารคือ ความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Operational Effectiveness) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Operational Efficiency) โดยพฤติกรรมในการทำงาน นั้นหมายถึงองค์กรต้องสามารถทำกำไรได้มากกว่าคู่แข่ง องค์กรต้องเติบโตเร็วกว่าคู่แข่ง การวัดผลงานทำได้โดยการเทียบกับเป้าหมาย ถ้าหากสามารถทำได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ก็แสดงว่า มีความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงาน

รณฤทธิ์ สีขณังนุ (2560) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่หน่วยงานต้องการโดยสามารถวัดประสิทธิภาพในการทำงานได้แก่(1) ด้านคุณภาพงาน หมายถึง คุณภาพของงานที่ได้รับมอบหมายโดยไม่มี การผิดพลาดหรือมีความผิดพลาดน้อยที่สุด ตรงตามมาตรฐานที่กำหนด สามารถใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานอย่างเหมาะสม รวมทั้งใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและประหยัด รวมทั้งมีการสรุปผลจัดทำรายงานเพื่อประเมินคุณภาพงานสำหรับนำมาปรับปรุงให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น(2)ด้านปริมาณงาน หมายถึง จำนวนงานที่ได้รับกระทำแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดตามมาตรฐานของหน่วยงานนั้นๆ สามารถใช้ความรู้ความสามารถ รวมทั้งใช้เครื่องมืออุปกรณ์อย่างเหมาะสมกับปริมาณงาน(3)ด้านเวลา หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องเหมาะสมกับคุณภาพและปริมาณของงาน สามารถบริหารจัดการเวลาให้ดำเนินงานเสร็จทันกำหนด ใช้เวลาในการทำงานอย่างคุ้มค่าได้ผลงานตามเป้าหมาย(4)ด้านวิธีการ หมายถึง ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะวิธีการสามารถกำหนดกรอบแผนงานที่เหมาะสมสามารถลดความซ้ำซ้อน ลดขั้นตอนของการทำงานเพื่อให้การทำงานสะดวกยิ่งขึ้น หรือมีการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยี หรือวิธีการใหม่ๆ มาช่วยในการทำงานให้รวดเร็วยิ่งขึ้น (5)ด้านค่าใช้จ่าย หมายถึง ในการดำเนินงานสามารถวางแผนควบคุมค่าใช้จ่ายทั้งในการดำเนินงาน การจัดซื้อเครื่องมือ อุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานอย่างเหมาะสม คุ้มค่า และสามารถสร้างสรรค์แผนการดำเนินงานใหม่ๆ ที่สามารถลดค่าใช้จ่ายให้กับองค์กรได้

ความสำคัญของประสิทธิภาพในการทำงาน อาริรัตน์ ปานศุภวัชร(2560) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการทำงานมีความสำคัญเนื่องจาก เป็นผลลัพธ์จากการบริหารงานให้ต้นทุนหรือทรัพยากรที่ใช้ไปต่ำสุด เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูงสุดภายในกำหนด ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลให้ดียิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยประกอบไปด้วย 3 ด้าน คือ (1)การทำงานต้องเชื่อถือได้ หมายถึง การปฏิบัติงาน

ต้องมีการบันทึกที่เชื่อถือได้ ถูกต้องทันต่อเหตุการณ์ รวดเร็ว ถาวร ควรครอบคลุมถึงค่าใช้จ่ายต่างๆ รวมทั้งประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์ที่กิจการมีและเป็นประโยชน์ต่อสังคมด้วย(2)งานสำเร็จทันเวลา หมายถึง พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบหรือรับมอบหมายให้กระทำและ (3)ผลงานได้มาตรฐานหมายถึง ผลงานสำเร็จ มีความถูกต้อง เรียบร้อยและสมบูรณ์ครบถ้วนตามกำหนดหรืออาจเกิดจากการควบคุมงาน เพื่อกำหนดให้ ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติได้มาตรฐานครบถ้วนทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

**ทฤษฎีแรงจูงใจ** นักจิตวิทยาได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ โดยแบ่ง 3 กลุ่มใหญ่ด้วยกัน (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2560) คือ(1)ทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา เป็นกลุ่มทฤษฎีเน้นเนื้อหาสาระของแรงจูงใจ พยายามอธิบายว่าอะไรบ้างที่ใช้เป็นตัวจูงใจหรือตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ทฤษฎีที่ใช้ในกลุ่มนี้ เช่น ทฤษฎีความต้องการของ McClelland เป็นต้น(2)ทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ เป็นกลุ่มทฤษฎีที่มุ่งเน้นเรื่องกระบวนการรู้คิด การตัดสินใจ และการเลือกพฤติกรรม พยายามอธิบายว่า แรงจูงใจเกิดได้อย่างไรและอะไรคือเป้าหมายของการจูงใจ เช่น ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom และ (3)ทฤษฎีที่เน้นการเสริมแรง เป็นกลุ่มทฤษฎีที่มุ่งเน้นเรื่องกระบวนการเรียนรู้ การเสริมทางบวกและทางลบ การปรับพฤติกรรม ทฤษฎีที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้ เช่น ทฤษฎีการเสริมแรงทางบวกและทางลบ เป็นต้นซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานสามารถอธิบายจากทฤษฎีแรงจูงใจ ดังที่กล่าวไว้ในทฤษฎีความต้องการของ McClelland เชื่อว่า ความต้องการของคนมาจากการเรียนรู้มากกว่าอย่างอื่น ความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้นี้มีอิทธิพลจูงใจ ทำให้คนแสดงหรือประพฤติปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของเขา ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ประการ คือ(1)ความต้องการความสำเร็จ เป็นความต้องการจะเห็นผลงาน เป็นคนที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรับภาระหรือความรับผิดชอบในการทำงาน(2)ความต้องการอำนาจ เป็นความต้องการที่จะมีความรับผิดชอบในการควบคุมผู้อื่น หรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่ต้องการ มีความปรารถนาที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นและ (3)ความต้องการความสัมพันธ์ เป็นความต้องการรักษาสัมพันธ์ภาพที่สนิทสนมใกล้ชิดกับคนอื่น มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อการยอมรับ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยของ รัตนาภรณ์บุญนุช และพิมพ์พิริฎกิตติ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาและฝึกอบรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน :กรณีศึกษาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่าทัศนคติการพัฒนาการฝึกอบรมการศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของพนักงานในทิศทางเดียวกัน

งานวิจัยของ ปิยธิดา กวินภัทรเวช (2557) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต โรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี พบว่าปัจจัยแรงจูงใจภายในได้แก่ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานการมีอำนาจในหน้าที่การมีส่วนร่วมในงานโอกาสในความก้าวหน้าและลักษณะของงานที่ทำทลายและปัจจัยแรงจูงใจภายนอกได้แก่นโยบายและการบริหารการพัฒนาฝึกอบรมการเลื่อนตำแหน่งงานเทคโนโลยีที่ทันสมัยและความปลอดภัยในการทำงานมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตอย่างมีนัยสำคัญ

ส่วนงานงานวิจัยของชยาพล สุนทรวิวัฒนา (2559) ได้ศึกษาเรื่อง แผนพัฒนาความรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลน่านและโพลีคลินิก พบว่าความรู้จากภายนอกองค์กรถูกแบ่งปันและส่งต่อเข้ามาในองค์กรผ่านทางการทำงานร่วมกับพนักงานไม่ประจำ แพทย์และผู้เชี่ยวชาญของแต่ละแผนกจากการเข้าอบรมจากภายนอกองค์กร และแบ่งปันความรู้ขณะทำงานร่วมกัน งานวิจัยพบว่าการแผนพัฒนาความรู้ด้วยการหมุนเวียนงานส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของโรงพยาบาล

และงานวิจัยของ มาลินี ศรีไมตรี (2560) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารความแตกต่างของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร พบว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ และอยู่เป็นสุขในองค์การอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ได้แก่ การมอบหมายงาน การพัฒนาและความก้าวหน้าในสายอาชีพ การสอนงาน การฝึกอบรมเฉพาะในงานการให้คำปรึกษา การหมุนเวียนงาน

## วิธีการดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการในศูนย์ราชการแจ้งวัฒนะ อาคารบีผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างตามวิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรในกรณีที่ไม่ทราบขนาดของประชากรที่แน่นอน แต่ทราบว่ามีจำนวนมากและต้องการประมาณค่าสัดส่วนของประชากรCochran ซึ่งระบุขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับจำนวนประชากร ในระดับความเชื่อมั่น 95% หรือยอมให้มีความคลาดเคลื่อนได้ร้อยละ 5 หรือ 0.05จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้เท่ากับ 384 คน

2. การสร้างเครื่องมือวิจัยผู้วิจัยสร้างเครื่องมือวิจัยจากการได้ทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย วารสาร บทความทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และได้ปรับปรุงแบบสอบถาม ตามวรรณกรรมที่ได้ศึกษา โดยนำมาใช้ในการสร้างคำถามของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม โดยตรวจสอบให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย พิจารณาปรับภาษาให้ถูกต้องเหมาะสมซึ่งแบบสอบถามแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ข้อมูลส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้ส่วนตัว ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายปิดแบบให้เลือกตอบ (Check List) และเลือกตอบได้เพียงข้อเดียว รวมจำนวน 10 ข้อ

ตอนที่ 2เป็นแบบสอบถามปัจจัยการสร้างบุคลากรด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ การอบรมและการพัฒนาอาชีพ ปัจจัยด้านหมุนเวียนงาน และปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ลักษณะเป็นคำถามปลายปิดซึ่งประกอบด้วยคำตอบย่อยที่แบ่งเป็น 5 ระดับ ใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ซึ่งมีเกณฑ์ในการกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมินเป็น 5 ระดับตามวิธีของ Likert โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนเฉลี่ยในแต่ละระดับเพื่อจัดระดับคะแนนเฉลี่ย ระดับความคิดเห็น โดยหาค่าจากสูตรค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึงมีระดับความเห็นด้วยน้อยที่สุด 1.50-2.49 หมายถึงมีระดับความเห็นด้วยน้อย2.50-3.49 หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยปานกลาง3.50-4.49หมายถึงมีระดับความเห็นด้วยในระดับมาก และ 4.50-5.00 หมายถึง มีระดับความเห็นด้วยในระดับมากที่สุด

การทดสอบเครื่องมือโดยนำแบบสอบถามไปวัดความเที่ยงตรง (validity) โดยทำการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (content validity) โดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้านความตรงตามเนื้อหา ความครอบคลุมของเนื้อหาและความถูกต้องชัดเจนของภาษา และผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงเนื้อหาบางส่วนในแบบสอบถาม ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นและนำข้อมูลที่ได้นำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (index of Item Objective Congruence--IOC) เกณฑ์ในการเลือกข้อคำถามจะพิจารณาเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC ไม่น้อยกว่า 0.5 ส่วนข้อคำถามที่ขาดความตรงเชิงเนื้อหาผู้วิจัยจะนำกลับไปแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน และนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิไปทดลองใช้ (try-out) เพื่อวัดความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่ต้องการศึกษา จำนวน 30 ชุด โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน (internal consistency model) และใช้เกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟายอมรับที่ค่า มากกว่า 0.7 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ในเกณฑ์การทดสอบมากกว่า0.7 ทั้งหมด ถือว่าเชื่อถือได้โดยมีค่าตั้งนี้การสร้างบุคลากร (การพัฒนาทุนมนุษย์)ด้านการฝึกอบรมได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.803 การพัฒนาด้านอาชีพเท่ากับ 0.782 การหมุนเวียนงานเท่ากับ 0.789 และประสิทธิภาพในการทำงานเท่ากับ0.759 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้



2. การเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่ง คือ

-ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามข้าราชการในศูนย์ราชการ

-ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) รวบรวมจากการค้นคว้าหนังสือ และเว็บไซต์

โดยใช้เรื่องการสร้างบุคลากรโดยใช้ทฤษฎีทุนมนุษย์ แนวคิดในการหมุนเวียนงาน และทฤษฎีแรงจูงใจให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลต่างๆ

3. การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลตามความเหมาะสมของคุณลักษณะของข้อมูล และวัตถุประสงค์สำหรับงานวิจัย ดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) เป็นสถิติที่ใช้บรรยายคุณลักษณะของประชากร เพื่ออธิบายข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล ด้วยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Analysis) เพื่อทดสอบสมมุติฐาน โดยหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ การหมุนเวียนงาน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เป็นการทดสอบค่าความสัมพันธ์ดูจากตัวแปรต้นมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามหรือไม่ และสัมพันธ์กันในทิศทางใด โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะมีค่าจะมีค่าระหว่าง  $-1 \leq r \leq 1$  โดยมีเกณฑ์วัดค่าความสัมพันธ์ ดังนี้

$r = 0$  แสดงว่าตัวแปรทั้งสองไม่มีความสัมพันธ์กันเลย

$r < 0.5$  แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันน้อย

$0.5 < r < 0.8$  แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันปานกลาง

$r > 0.8$  แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันสูง

$r = 1$  แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันเป็นบวกสมบูรณ์

$r = -1$  แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันเป็นลบสมบูรณ์

## ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างบุคลากรให้สามารถทำงานแทนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพในศูนย์ราชการ จากกลุ่มตัวอย่าง 384 คนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 36-45 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี รายได้ต่อเดือน 15,001-25,000 บาทโดยมีผลการวิเคราะห์สรุปดังนี้

1. ระดับความคิดเห็นในปัจจัยที่ศึกษาได้แก่ ปัจจัยการสร้างบุคลากรด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ในมิติการฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพ การหมุนเวียนงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน

1.1 ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ในมิติด้านการฝึกอบรมโดยรวมมีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุดที่ระดับ 3.94 โดยข้อคำถามอยู่ในที่มีระดับมากที่สุด ได้แก่ การได้รับการฝึกอบรมทำให้เกิดความรู้ความชำนาญในการทำงานมากขึ้น ที่ค่าเฉลี่ย 4.03 รองลงมา การได้รับการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาในการทำงานในทางที่ดีขึ้น มีค่าเฉลี่ยที่ 4.01 การได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมทำให้มีความพร้อมในการทำงานมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยที่ 3.96 การได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยที่ 3.90 ตามลำดับ ข้อที่มีค่าต่ำสุดได้แก่ การได้รับการฝึกอบรมช่วยส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานที่ระดับ 3.78

1.2 ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ในมิติการพัฒนาอาชีพโดยรวมมีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุดเช่นกันที่ค่า 3.97 โดยข้อคำถามที่มีระดับมากที่สุดได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ท่านจะยังคงอยู่กับองค์กรที่ระดับ 4.12 รองลงมาได้แก่ การวางแผนและพัฒนาสายอาชีพเป็นเครื่องมือช่วยวางแผนกำลังคนให้เติบโตตามสายงานอย่างเหมาะสมที่ค่าเฉลี่ย 4.02 ถัดไปท่านต้องการให้องค์กรมีโครงการพัฒนาสายอาชีพงานแก่บุคลากรเป็นรายบุคคลค่าเฉลี่ยที่ 3.88 และข้อที่มีค่าต่ำสุดได้แก่ ท่านคิดว่าท่านมีคุณสมบัติเหมาะสมและพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ตำแหน่งที่สูงขึ้นที่ระดับ 3.86

1.3 ปัจจัยการหมุนเวียนงาน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุดที่ระดับ 3.99 โดยข้อคำถามอยู่ในที่มีระดับมากที่สุด ได้แก่ การหมุนเวียน/สับเปลี่ยนงานทำให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น ค่าเฉลี่ยที่ 4.06 รองลงมาได้แก่ การหมุนเวียน/สับเปลี่ยนงานทำให้ท่านมีความรอบรู้ในงานหลายด้านมากยิ่งขึ้น ค่าเฉลี่ยที่ 4.04 การหมุนเวียนงานช่วยให้พนักงานลดความจำเจในงานที่ต้องปฏิบัติงานค่าเฉลี่ยที่ 4.003 วิธีการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนงานเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานในแต่ละระดับได้มีการวางแผนการพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมไปรองรับตำแหน่งในอนาคตค่าเฉลี่ยที่ 3.96 ตามลำดับ และข้อที่มีค่าต่ำสุดได้แก่ หากท่านได้หมุนเวียน/สับเปลี่ยนงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันจะทำให้ท่านมีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูง ที่ระดับ 3.84

1.4. ประสิทธิภาพในการทำงาน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุดที่ระดับ 4.00 โดยมีข้อที่มีค่าสูงสุดได้แก่ ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ ค่าเฉลี่ยที่ 4.13 รองลงมาได้แก่ ท่านสามารถทำงานสำเร็จได้ในเวลาตามที่กำหนด ค่าเฉลี่ยที่ 4.07 ถัดไปท่านสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสมค่าเฉลี่ยที่ 4.00 ถัดไปท่านสามารถวางแผนการทำงานตามที่องค์กรกำหนดได้ ค่าเฉลี่ยที่ 3.99 ถัดไปท่านทำงานละเอียดรอบคอบและถูกต้องตามที่ได้รับมอบหมาย ค่าเฉลี่ยที่ 3.98 และข้อที่มีค่าต่ำสุดได้แก่ ท่านสามารถทำงานโดยไม่เกิดปัญหาในภายหลังและมีความผิดพลาดน้อย ที่ระดับ 3.82

## 2. ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลทดสอบสมมติฐานที่ 1 การสร้างบุคลากรกับประสิทธิภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ 0.587 แสดงให้เห็นว่า การการสร้างบุคลากรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน ในระดับปานกลาง และสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 การหมุนเวียนงานสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานมีความสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ 0.493 แสดงให้เห็นว่า การหมุนเวียนงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานในระดับน้อย และสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

## สรุปและวิจารณ์ผล

1. ระดับความคิดเห็นการสร้างบุคลากรที่มาจากการพัฒนาทุนมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพ การหมุนเวียนงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่า การสร้างบุคลากรด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ในมิติการฝึกอบรม และการพัฒนาอาชีพ การหมุนเวียนงาน และประสิทธิภาพในการทำงานทุกปัจจัยโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะเจ้าหน้าที่มองว่า การสร้างบุคลากรให้สามารถทำงานทดแทนกันได้โดยมีประสิทธิภาพมาจากการได้รับฝึกอบรมทำให้เกิดความรู้ความชำนาญในการทำงานมาก และหน่วยงานต้องส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ ส่วนปัจจัยการหมุนเวียนงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน อาจเป็นเพราะมุมมองการหมุนเวียนงานทำให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น และทำให้เกิดความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผลการทดสอบสมมติฐาน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการสร้างบุคลากร ปัจจัยการหมุนเวียนงานและปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่า

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างบุคลากรด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ในเรื่องของการฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพ อย่างมีประสิทธิภาพในการทำงานมีการจากศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมุมมองของเจ้าหน้าที่มองว่า การได้รับการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดความรู้ความชำนาญในการทำงาน และทำให้เกิดการพัฒนาในการทำงานที่ดีขึ้น ทำให้สามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ และมุมมองของเจ้าหน้าที่มองถึงความก้าวหน้าในอาชีพได้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาอาชีพ จึงทำให้มีแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตนภากรณ์บุญชูและพิมพ์ศิริฤทธิจิตติ (2556) ที่กล่าวว่า ทักษะคิดการพัฒนาศึกษาการฝึกอบรมการศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของพนักงานในทิศทาง

เดียวกันและทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human capital Theory) ของ Gary Becker (1964) ที่เชื่อว่าการเพิ่มทุนมนุษย์โดยการลงทุน พัฒนา และเพิ่มความรู้ ทักษะ จะนำไปประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานที่ดีขึ้น

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการหมุนเวียนงานสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์ในระดับน้อยทั้งนี้อาจเป็นเพราะการวางแผนและพัฒนาสายอาชีพเป็นเครื่องมือช่วยวางแผนกำลังคนให้เติบโตตามสายงานอย่างเหมาะสมส่วนหนึ่งมาจากการพัฒนาความรู้ให้เหมาะสมกับสายงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่มาจากหมุนเวียนงานจึงส่งผลให้เป็นการเตรียมความพร้อมให้กับเจ้าหน้าที่ที่สามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ สอดคล้องงานวิจัยของนายชยาพล สุนทรวิวัฒนา (2559) ที่กล่าวว่าแผนพัฒนาความรู้ด้วยการหมุนเวียนงานส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์การส่วนผลการทดสอบที่พบว่าการหมุนเวียนงานกับประสิทธิภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์ในระดับน้อย อาจเป็นเพราะหัวข้อการหมุนเวียนงานไม่หากท่านได้หมุนเวียน/สับเปลี่ยนงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันจะทำให้ท่านมีโอกาสดำเนินการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นซึ่งมีค่าต่ำสุดเนื่องจากเจ้าหน้าที่อาจมองว่า การหมุนเวียนงานไม่เป็นผลต่อการความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งถือเป็นความต้องการของบุคคล ที่จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และงานวิจัยของ มาลินี ศรีไมตรี (2560) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับทรัพยากรมนุษย์ที่มีความแตกต่างเหล่านี้ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอยู่ในองค์การอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ได้แก่ การมอบหมายงานการพัฒนาและความก้าวหน้าในสายอาชีพ การสอนงาน และสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของ Mc Clelland ที่เชื่อว่า พนักงานจะถูกจูงใจให้มีความพยายามในระดับที่สูงขึ้นเมื่อพวกเขาเชื่อว่าความพยายามนั้นจะนำไปสู่การประเมินผลปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่รางวัลที่องค์การมอบให้ เช่น โบนัส การเพิ่มเงินเดือน หรือการเลื่อนตำแหน่ง และรางวัลเหล่านี้จะทำให้พนักงานพึงพอใจตามเป้าหมายส่วนบุคคล

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยดังนี้

1. การสร้างบุคลากรด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ในมิติการฝึกอบรม หน่วยงานควรมีการจัดทำโครงการฝึกอบรมที่มีเกณฑ์ในการพิจารณา ก่อนและหลังการฝึกอบรม ตั้งแต่ความยุติธรรมในการจัดสรรเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรม หลังจากฝึกอบรมแล้วผู้เข้าฝึกอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว มีเกณฑ์ที่จะให้รางวัล หรือพิจารณาเกณฑ์ในการขึ้นเงินเดือน เพื่อเป็นขวัญกำลังใจ ในขณะที่เดียวกันก็ควรมีการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ได้รับการฝึกอบรมตามความรู้ ความสามารถที่ตนเองมีและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน
2. การสร้างบุคลากรด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ในมิติการพัฒนาอาชีพ หน่วยงานควรมีนโยบายส่งเสริมในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีคุณสมบัติเหมาะสมและพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ตำแหน่ง
3. การหมุนเวียนงาน หน่วยงานกำหนดหลักเกณฑ์และประโยชน์ที่ได้รับจากการหมุนเวียนงานที่เป็นมาตรฐาน และแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ในการหมุนเวียนงานให้กับเจ้าหน้าที่ได้เล็งเห็นความสำคัญ
4. ประสิทธิภาพในการทำงาน ควรมีการนำผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมาพิจารณาเพื่อหาแนวทางในการฝึกอบรมหรือกำหนดนโยบายเพื่อลดความผิดพลาดน้อยลงให้น้อยที่สุด
5. จากผลการศึกษาพบว่า การหมุนเวียนงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานในระดับน้อยสุดทั้งนี้อาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่ยังไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ ดังนั้น หน่วยงานจึงควรกำหนดนโยบายและกำหนดหลักเกณฑ์และถ่ายทอดประโยชน์ที่จะได้รับจากการหมุนเวียนงานและส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติและความรู้ รวมทั้งเตรียมความพร้อมให้กับเจ้าหน้าที่ในการหมุนเวียนงานและส่งเสริมเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการหมุนเวียนงานที่มีความเหมาะสมให้มีความก้าวหน้าเพื่อเป็นแรงจูงใจที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาถึงตัวแปรอื่นๆ ที่ส่งผลต่อระดับในการสร้างบุคลากรให้สามารถทำงานแทนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพในด้านต่างๆ เพื่อที่จะทำให้สามารถพัฒนาการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ กลุ่มประชากรตัวอย่างคือข้าราชการในศูนย์ราชการอาคารบี ในการศึกษาครั้งต่อไปควรเจาะกลุ่มประชากรตัวอย่างในหน่วยงานนั้นๆ จะทำให้ได้พื้นที่ของกลุ่มประชากรตัวอย่างที่แคบลง และจะนำผลระดับความ

คิดเห็นของแต่ละพื้นที่มาเปรียบเทียบกัน และนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงในการสร้างบุคลากรให้สามารถทำงาน แทนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่องการสร้างบุคลากรให้สามารถทำงานแทนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฉบับนี้สำเร็จลุล่วง ได้อย่างดีด้วยความกรุณาอย่างยิ่งของอาจารย์ ดร. ชาศรีต สุกอสิริยาภรณ์อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ดร.สุรทิน กรีดำรงศักดิ์ ผู้อำนวยการส่วนบริหารแผนกลยุทธ์ กรมธนารักษ์ดร. ฌันทกิจพัฒน์ หอมวิจิตรกุลอาจารย์ ประจำหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา และ นายกฤษดา ระเบียบพงษ์ นักทรัพยากร บุคคลชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล กรมธนารักษ์ซึ่งทุกท่านได้สละ เวลาอันมีค่าให้คำปรึกษาแนะนำและตรวจแก้ไขด้วยความเอาใจใส่อย่างดีตลอดมา ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้คุณค่าใด ๆ แห่งงานค้นคว้าฉบับนี้ ขอมอบแด่บุพการี ครูบาอาจารย์ ผู้มีพระคุณ ผู้มีอุปการคุณ และผู้ให้การสนับสนุนในการวิจัยในครั้งนี้

## เอกสารอ้างอิง

สุจิตรา ธนานันท์. (2550). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

นิสดารก์ เวชยานนท์. (2551). มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์.

วรรัตน์ เขียวโพธิ์. (2551). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

อาภรณ์ภู่วิทยพันธ์. (2551). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 1)กรุงเทพมหานคร:เอชอาร์เซ็นเตอร์.

จิตติมา อัครธิตพงษ์. (2556). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ในเอกสารประกอบการสอนวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

รัตติยา ปรัชญากร. (2556). ทักษะคิดต่อการนำระบบการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) มาใช้กับเจ้าหน้าที่ในสายงานเดียวกัน: กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของคณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์: วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 9 (1), 41 – 56.

รัตนภรณ์บุญนุช และพิมพ์ศิริกิตติ. (2556). การพัฒนาและฝึกอบรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน : กรณีศึกษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา.บทความวิจัยบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ธันวาคม 2556 หน้า 259-267

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. (2556). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- ปิยธิดา กวินภัทรเวช .(2557). แรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต  
โรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี. วารสารสหวิทยาการวิจัย:  
ฉบับบัณฑิตศึกษา ปีที่ 3 ฉบับที่ 1 (ม.ค.-มิ.ย. 2557) หน้า 261-262
- ฉันท ชาติทอง. (2559). หลักการจัดการเรียนรู้. นครปฐม : เพชรเกษมการพิมพ์
- ชยาพล สุนทรวิวัฒนา(2559). แผนพัฒนาความรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลนันทาและโพลีคลินิก.การค้นคว้าอิสระ  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- พีรญา ชื่นวงศ์. (2560).ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน:กรณีศึกษาธุรกิจการขนส่งในจังหวัดเชียงราย.  
วารสารเศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการปีที่4 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม 2560, 92-100
- รณฤทธิ์ สีขณนังสุ. (2560). อิทธิพลของแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจระบบท่อ  
ส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต(การจัดการทั่วไป).  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2560). มนุษย์สัมพันธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- อารีรัตน์ ปานสุภาวัชร. (2560). ผลกระทบของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน: กรณีศึกษา  
พนักงานไปรษณีย์ไทย ในจังหวัดมหาสารคาม. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี ปีที่ : 9 ฉบับที่ :  
2 หน้า : 261-266
- มาลินี ศรีไมตรี. (2560) .กลยุทธ์การบริหารความแตกต่างของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร.วารสารปัญญาภิวัฒน์  
ปีที่ 9 ฉบับที่ 3 ประจำเดือนกันยายน - ธันวาคม 2560หน้า 277
- อัครเดช ไม้จันทร์.(2560).ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมติดตั้ง  
เครื่องจักรสายการผลิตในจังหวัดสงขลา.วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์