

## ผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของข้าราชการ สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน

บดินทร์ จันตะนาเขต  
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน

### บทคัดย่อ

การวิจัยประเมินผล (Evaluation research) แบบผสมผสาน (Mixed method) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน และ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลและการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน กลุ่มตัวอย่างการวิจัย คือ ข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน คัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 162 คน ประกอบด้วย 1) ข้าราชการในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน จำนวน 11 ราย 2) ข้าราชการในโรงพยาบาลชุมชน สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน จำนวน 14 แห่ง รวม 124 ราย และ 3) ข้าราชการในสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน จำนวน 15 อำเภอ รวม 27 ราย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน โดยใช้สถิติค่าไคสแควร์ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการศึกษา พบว่า 1) การบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ในภาพรวมและรายด้านมีการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด 2) หลักธรรมาภิบาลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน พบว่าในภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 3) หลักธรรมาภิบาลในภาพรวม ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม และด้านหลักการมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์เชิงเหตุ-ผลกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ส่วนด้านหลักความโปร่งใสและด้านหลักความคุ้มค่า มีความสัมพันธ์เชิงเหตุ-ผลกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และด้านหลักความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์เชิงเหตุ-ผลกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**คำสำคัญ:** ทรัพยากรมนุษย์, การบริหารทรัพยากรบุคคล, หลักธรรมาภิบาล

**ผู้รับผิดชอบบทความ:** บดินทร์ จันตะนาเขต E-mail: nchantanakhet@gmail.com

กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน, ปฏิบัติงาน กลุ่มงาน  
ทรัพยากรบุคคล โรงพยาบาลน่าน สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน

## Results of human resource management according to the principles of good governance of civil servants Under the Nan Provincial Public Health Office

Bodin Chantanakhet

Nan Provincial Public Health Office.

### Abstract

This evaluation research research with mixed method aimed to study: (1) effect of human resource management level of government officials under Nan Provincial Public Health Office and (2) principles of good governance and having a cause-effect relationship. With the good governance in human resource management of government officials under the Nan Provincial Public Health Office. The sample used in this research was government officials of the Public Health Office. Nan Province, consisting of 162 were treated and analyzed by using descriptive and Inferential Statistics methods, which were percentage, mean, standard deviation, Chi-square test and Multiple Regression Analysis.

The research results indicated that a high level of good governance management in human resource management of government officials of the Public Health Office Nan Province in overall and in each aspect. Good governance principles of government officials under the Nan Provincial Public Health Office found that in the overall and each field, the practice was at a high level. The overall governance of the rule of law Moral And the principles of participations. There is a cause-effect relationship with the good governance human resource management of government officials under the Public Health Office. Prachuap Khiri Khan Province With statistical significance at the 0.001 level. And the main aspect There is a cause-effect relationship with the strategic human resource management of government officials under the Public Health Office. Prachuap Khiri Khan Province With statistical significance at level 0.01 and the main responsibility There is a cause-effect relationship with the strategic human resource management of government officials under the Public Health Office. Prachuap Khiri Khan Province Statistically significant at a level of 0.05.

**Keywords:** Human resource, Human resource management, Good government management

---

**Corresponding Author:** Bodin Chantanakhet E-mail: [nchantanakhet@gmail.com](mailto:nchantanakhet@gmail.com)

Nan Provincial Public Health Office., Work in the Human Resources  
Group Nan Hospital Nan Provincial Public Health Office

## บทนำ

ธรรมาภิบาล หรือ good governance ในภาษาอังกฤษ หมายถึงหลักการบริหารจัดการที่ดี อันเกี่ยวข้องกับนโยบายของส่วนราชการและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร สำหรับรัฐบาลไทยได้วางหลักของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีไว้ว่า ประกอบด้วยหลักการ 6 ประการ ได้แก่ (1)หลักนิติธรรม (2)หลักคุณธรรม (3)หลักความโปร่งใส (4)หลักการมีส่วนร่วม (5)หลักสำนึกรับผิดชอบ และ (6)หลักความคุ้มค่า (นิยม รัฐอมฤต, 2559)

การบริหารงานแบบธรรมาภิบาลถือเป็นการบริหารจัดการที่ดี เป็นการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตั้งมั่นอยู่บนหลักการบริหารงานที่เที่ยงธรรม สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีจิตสำนึกในการทำงาน มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ได้กระทำ ธรรมาภิบาลเป็นเครื่องมือสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างแท้จริง และยั่งยืน การบริหารงานจะไม่เกิดประสิทธิภาพหากองค์กรนั้นปราศจากธรรมาภิบาล สอดคล้องกับหลักปฏิบัติที่ได้ประกาศไว้ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 โดยเฉพาะการนำมาใช้ในการบริหารบุคลากรในองค์กร ซึ่งบุคลากรนับว่าเป็นหัวใจสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร หากนำธรรมาภิบาลมาใช้เป็นต้นแบบการบริหาร ก็จะสามารถทำให้ทุกฝ่ายในองค์กรสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข รู้รัก สามัคคี และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันให้แก่องค์กร จะเห็นได้ว่าการบริหารงานทรัพยากรบุคคลถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานในองค์กร ซึ่งการที่จะบริหารงานทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพได้นั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับศาสตร์ในด้านการบริหารจึงจะสามารถมัดใจบุคลากรให้ทำงานตามท้องที่องค์กรต้องการได้ ดังนั้น การบริหารองค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการบริหารให้สอดคล้องกับการบริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (ยุพิน ศาลางาม, 2560)

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการบริหารจัดการ สอดคล้องกับกลวิธีการบริหารราชการของประเทศไทย โดยกำหนดเจตนารมณ์เพื่อทุกคนทุกฝ่าย ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันจัดการ ร่วมกันรับผิดชอบ แก้ปัญหา นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนและก้าวไกล ดังพระบรมราชโองการของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราชที่ว่า "เราจะครองแผ่นดินโดยธรรมเพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม" หลักธรรมาภิบาลจึงตั้งอยู่บนรากฐานของความถูกต้อง ติงาม มั่นคง หรือธรรมาธิปไตยที่มุ่งให้ประชาชน สังคม ระดับต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการคิด การบริหารจัดการ การบริหารในทุกระดับ (ขจิตถัย บุรุษพัฒน์, 2564) ทั้งนี้ ภาครัฐต้องมีการปฏิรูปบทบาทหน้าที่โครงสร้างและกระบวนการทำงานของหน่วยงาน/กลไกการบริหารให้สามารถบริหารทรัพยากรของสังคม โปร่งใส ซื่อตรง เป็นธรรม มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีสมรรถนะสูงในการให้บริการของรัฐที่มีคุณภาพไปสู่ประชาชน โดยจะต้องมีการเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และวิธีการทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐให้ทำงานโดยยึดถือประชาชนเป็นศูนย์กลาง และสามารถร่วมทำงานกับภาคประชาชนและภาคเอกชนได้อย่างราบรื่น และเป็นมิตร สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดไว้โดยได้เสนอเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่า หลักธรรมาภิบาลนั้น ประกอบด้วย 6 หลักการ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2552) คือ

1. หลักคุณธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม ไม่เลือกปฏิบัติและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรือตามอำนาจของตัวบุคคล
2. หลักนิติธรรม ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกัน โดยมีการให้และการรับข้อมูลที่สะดวก เป็นจริง ทันการณ์ ตรงไปตรงมา มีที่มาที่ไปที่ชัดเจนและเท่าเทียม มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้
3. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และร่วมคิด ร่วมเสนอความเห็นใน

การตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศในด้านต่าง ๆ เช่น การแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชา-  
พิจารณา การแสดงประชามติ นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการร่วมตรวจสอบและร่วมรับผิดชอบต่อการกระทำนั้น

4. หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เป็นการสร้างกลไกให้มีผู้รับผิดชอบ ตระหนัก  
ในหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการ  
แก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

5. หลักความรับผิดชอบต่อ ได้แก่ การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า  
เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

6. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สำนึกในหน้าที่ของตนเองมีความซื่อสัตย์สุจริต  
จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย และเคารพในสิทธิของผู้อื่น

กระทรวงสาธารณสุข ในฐานะหน่วยงานภาครัฐ ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ด้าน  
สาธารณสุข (พ.ศ.2560-2579) โดยมีเป้าหมายให้ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน  
ใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ 1) การส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคเป็นเลิศ  
(Prevention & Promotion Excellence) 2) การบริการเป็นเลิศ (Service Excellence) 3) บุคลากรเป็นเลิศ  
(People Excellence) และ 4) การบริหารเป็นเลิศด้วยหลักธรรมาภิบาล (Governance Excellence) ซึ่ง  
สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยกองบริหารทรัพยากรบุคคลมีภารกิจหลักในการขับเคลื่อนและตอบสนอง  
นโยบายของกระทรวงสาธารณสุข ด้านบุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้  
อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) กองบริหารทรัพยากร  
บุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข แผนยุทธศาสตร์ กองบริหาร  
ทรัพยากรบุคคล รวมทั้งสอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ (กระทรวงสาธารณสุข, 2560)

จากที่ได้กล่าวมา การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นพื้นฐานในการบริหารงานทุกชนิด โดยมีขอบข่าย  
กว้างขวาง เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาความรู้  
ความสามารถ การให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่าง ๆ แก่พนักงาน การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพในการ  
ทำงาน และสิทธิตามรัฐธรรมนูญ สิทธิตามกฎหมายแรงงาน เมื่อองค์กรเป็นที่รวมกันของผู้คนที่มีความแตกต่างกัน  
ทั้งเรื่องครอบครัว การศึกษา และลักษณะนิสัยส่วนตัวของแต่ละคน ความแตกต่างดังกล่าวอาจก่อให้เกิดปัญหาใน  
การทำงานร่วมกันได้ ดังนั้น การมีหลักการปกครองที่ดีจะช่วยแก้ปัญหาดังกล่าวได้ การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้  
ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นหลักการบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับถึงประสิทธิภาพในการจัดการ  
เหมาะสมกับทุกองค์กรที่จะนำมาใช้ในการปกครองพนักงาน นอกจากนั้นแล้ว องค์กรควรคำนึงถึงหลักสิทธิตาม  
กฎหมายดังกล่าวด้วย เพื่อให้พนักงานได้รับการคุ้มครองสิทธิ มีความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงานโดยปฏิบัติ  
ตามกฎหมายไทยอย่างเคร่งครัด

ดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะบุคลากรกลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล ในสังกัดสำนักงาน  
ปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ได้เล็งเห็นความสำคัญของการบริหารทรัพยากรตามหลักธรรมาภิบาลของ  
ข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน เพื่อนำมาพัฒนาและใช้เป็นแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล  
ตามหลักธรรมาภิบาลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ให้มีประสิทธิภาพของการบริการที่ดี  
รวมถึงมีวัฒนธรรมที่ดีต่อการทำงาน ภายใต้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายขององค์กร และเพื่อหา  
ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงแนวทางการบริหารงานทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของ  
ข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลและการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน

### ระเบียบวิธีวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research)
2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน จำนวน 30 หน่วยงาน ประกอบด้วย 1) ข้าราชการในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน 2) ข้าราชการในโรงพยาบาลชุมชน สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน จำนวน 14 แห่ง และ 3) ข้าราชการในสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน จำนวน 15 อำเภอ รวมทั้งสิ้น 1,208 คน (ข้อมูลจาก สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ณ วันที่ 1 มีนาคม 2567)

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ผู้วิจัยแทนค่าสูตรคำนวณของ Samuel B. Green (1991)

$$n \geq 50 + 8(m)$$

เมื่อ

$n$  = ขนาดตัวอย่าง

$m$  = จำนวนตัวพยากรณ์ (Predictors ตัวแปรอิสระ)

$$m = 14$$

แทนค่า

$$n \geq 50 + 8(12)$$

ได้กลุ่มตัวอย่าง = 146 คน

ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเพียบอัตราร้อยละ จำนวนกลุ่มตัวอย่างคูณด้วยหนึ่งร้อยหารด้วยประชากรรวมทั้งหมด  $(146 \times 1,207 / 100) = 12.10\%$  จากนั้นนำร้อยละที่ได้ไปหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ดังนี้

ลำดับ	หน่วยงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน	86	11
2	โรงพยาบาลแม่จริม	43	5
3	โรงพยาบาลบ้านหลวง	45	6
4	โรงพยาบาลน่าน	65	8
5	โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชปัว	220	29
6	โรงพยาบาลท่าวังผา	86	11
7	โรงพยาบาลเวียงสา	117	15
8	โรงพยาบาลทุ่งช้าง	54	7
9	โรงพยาบาลเชียงกลาง	60	8
10	โรงพยาบาลนาหมื่น	48	6

ลำดับ	หน่วยงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
11	โรงพยาบาลสันติสุข	47	6
12	โรงพยาบาลบ่อเกลือ	38	5
13	โรงพยาบาลสองแคว	43	5
14	โรงพยาบาลเฉลิมพระเกียรติ	47	6
15	โรงพยาบาลภูเพียง	51	7
16	สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเมืองน่าน	25	3
17	สำนักงานสาธารณสุขอำเภอแม่จริม	1	1
18	สำนักงานสาธารณสุขอำเภอบ้านหลวง	5	1
19	สำนักงานสาธารณสุขอำเภอนาน้อย	5	1
20	สำนักงานสาธารณสุขอำเภอปัว	13	2
21	สำนักงานสาธารณสุขอำเภอท่าวังผา	4	1
22	สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเวียงสา	36	5
23	สำนักงานสาธารณสุขอำเภอทุ่งช้าง	3	1
24	สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเชียงกลาง	4	1
25	สำนักงานสาธารณสุขอำเภอนาหมื่น	5	1
26	สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสันติสุข	2	1
27	สำนักงานสาธารณสุขอำเภอบ่อเกลือ	17	2
28	สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสองแคว	2	1
29	สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเฉลิมพระเกียรติ	1	1
30	สำนักงานสาธารณสุขอำเภอภูเพียง	35	5
รวม		1,208	162

เนื่องจากมีบางหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน มีจำนวนข้าราชการน้อยเมื่อนำมาเทียบสัดส่วนจะได้เท่ากับ 0 ดังนั้นเพื่อให้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน ผู้วิจัยจึงปรับให้ได้เท่ากับ 1 ตามตารางดังกล่าว จึงมีผลทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น จำนวน 162 คน

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้วิธีการสำรวจด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษา 4) สถานภาพสมรส 5) ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และ 6) รายได้ต่อเดือน จำนวน 6 ข้อ มีลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 ข้อมูลหลักคุณธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า ประกอบด้วยข้อคำถาม 24 ข้อ มีลักษณะเป็นข้อคำถามปลายปิด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ประกอบด้วย 1) ด้านการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ 2) ด้านการกำหนดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ 3) ด้านการนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) ด้านการประเมินผลและการควบคุมการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มีจำนวน 16 ข้อ มีลักษณะเป็นข้อคำถามปลายปิด

โดยตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีการประเมินค่าแบบลิเคิร์ต สเกล (Likert scale) กำหนดคะแนนเป็น 5 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

ค่าคะแนน	5	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติมากที่สุด
ค่าคะแนน	4	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติมาก
ค่าคะแนน	3	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติปานกลาง
ค่าคะแนน	2	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติน้อย
ค่าคะแนน	1	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

เกณฑ์สำหรับการแปลความหมายในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ได้กำหนดแบ่งออกเป็น 5 ช่วง โดยใช้สูตรคำนวณพิสัย (range) ดังนี้

$$\text{ช่วงคะแนน} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ช่วงคะแนน}} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

ซึ่งได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการแปลผล ดังนี้

4.21 – 5.00	หมายถึง	มีการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	หมายถึง	มีการบริหารอยู่ในระดับมาก
2.61 – 3.40	หมายถึง	มีการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	หมายถึง	มีการบริหารอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.80	หมายถึง	มีการบริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 คำถามปลายเปิด (Open Ended Questionnaire) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดง ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของข้าราชการ สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน

4. การวิเคราะห์การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ใช้ค่าสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ในการอธิบาย

4.2 วิเคราะห์หลักธรรมาภิบาล ได้แก่ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า และการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการ สังกัดสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดน่าน ประกอบด้วย 1) ด้านการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรบุคคล 2) ด้านการ



กำหนดการจัดการทรัพยากรบุคคล 3) ด้านการนำการจัดการทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ และ 4) ด้านการประเมินผลและการควบคุมการจัดการทรัพยากรบุคคล ใช้ค่าสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในการอธิบาย

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือน มีความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ใช้ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-Square Test) และหลักกรรมาภิบาล มีความสัมพันธ์เชิงเหตุ-ผลกับการบริหารทรัพยากรบุคคลข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน โดยใช้สถิติการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

### การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยนี้ได้รับอนุมัติจริยธรรมการวิจัย เลขที่ NAN REC 67-58 ลงวันที่ 31 พฤษภาคม 2567 คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ในกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล มีการขอความยินยอมจากประชากรเป็นลายลักษณ์อักษรพร้อมทั้งแจ้งรายละเอียดของการวิจัยอย่างครบถ้วน

### ผลการวิจัยเชิงพรรณนา

1. กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 63.58 มีอายุอยู่ในช่วง 36–45 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.42 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 56.79 มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 66.67 มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 45.68 มีรายได้ต่อเดือน มากกว่า 35,001 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 51.23 ตามลำดับ

2. การรับรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักกรรมาภิบาลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ในภาพรวม มีการรับรู้อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\bar{x}$  = 4.31, S.D. = 0.81) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีรับรู้อยู่ในระดับมากที่สุด 5 ด้าน เรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านหลักคุณธรรม ( $\bar{x}$  = 4.48, S.D. = 0.81) ด้านหลักความรับผิดชอบ ( $\bar{x}$  = 4.47, S.D. = 0.72) ด้านหลักความคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x}$  = 4.39, S.D. = 0.89) ด้านหลักนิติธรรม ( $\bar{x}$  = 4.31, S.D. = 0.79) ด้านหลักความโปร่งใส ( $\bar{x}$  = 4.23, S.D. = 0.78) และระดับมาก 1 ด้าน คือ ด้านหลักการมีส่วนร่วม ( $\bar{x}$  = 4.00, S.D. = 0.92) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 1



ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของหลักธรรมาภิบาลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ภาพรวม

หลักธรรมาภิบาล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการรับรู้	ลำดับที่
หลักนิติธรรม	4.31	0.79	มากที่สุด	4
หลักคุณธรรม	4.48	0.81	มากที่สุด	1
หลักความโปร่งใส	4.23	0.78	มากที่สุด	5
หลักการมีส่วนร่วม	4.00	0.92	มาก	6
หลักความรับผิดชอบ	4.47	0.72	มากที่สุด	2
หลักความคุ้มค่า	4.39	0.89	มากที่สุด	3
รวม	4.31	0.81	มากที่สุด	

3. การบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ในภาพรวมมีการบริหารอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\bar{X}$  = 3.78, S.D. = 0.82) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีการบริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านการกำหนดการจัดการทรัพยากรบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = 3.83, S.D. = 0.81) ด้านการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}$  = 3.80, S.D. = 0.82) ด้านการประเมินผลและการควบคุมการจัดการทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}$  = 3.74, S.D. = 0.82) และด้านการนำการจัดการทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ ( $\bar{X}$  = 3.74, S.D. = 0.83) ตามลำดับ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคล ของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ภาพรวม

การบริหารทรัพยากรบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการบริหาร	ลำดับที่
ด้านการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรบุคคล	3.80	0.82	มาก	2
ด้านการกำหนดการจัดการทรัพยากรบุคคล	3.83	0.81	มาก	1
ด้านการนำการจัดการทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ	3.74	0.83	มาก	4
ด้านการประเมินผลและการควบคุมการจัดการทรัพยากรบุคคล	3.74	0.82	มาก	3
รวม	3.78	0.82	มาก	

#### 4. ข้อเสนอแนะ

การบริหารทรัพยากรตามหลักธรรมาภิบาลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน พบว่าส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะ

4.1 ให้งานหน่วยงานมีการทบทวนจุดเด่น จุดด้อย ขององค์กรและขับเคลื่อนเชิงรุกให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4.2 ควรมีแผนพัฒนาเป็นระบบ ร่องลงมาเห็นว่าควรมีการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ตรงตามภารกิจของงาน บริหารความก้าวหน้าอย่างเป็นธรรม และ

#### 4.3 ควรมีการจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและมีอัตรากำลังที่เพียงพอ ตามลำดับ

##### ผลการวิจัยเชิงอนุมาน

1. ลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ในภาพรวม พบว่า เพศ ไม่มีความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ทุกด้าน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $P > 0.05$  ( $x^2 = 1.558$ , Sig = 0.230) อายุ ไม่มีความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ทุกด้าน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $P > 0.05$  ( $x^2 = 6.860$ , Sig = 0.276) ระดับการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ทุกด้าน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $P > 0.05$  ( $x^2 = 5.913$ , Sig = 0.103) สถานภาพสมรส ไม่มีความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ทุกด้าน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $P > 0.05$  ( $x^2 = 2.998$ , Sig = 0.279) ระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $P > 0.05$  ( $x^2 = 10.891$ , Sig = 0.104) แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ได้แก่ ด้านการประเมินผลและการควบคุมการจัดการทรัพยากรบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $x^2 = 22.922$ , Sig = 0.014) รายได้ต่อเดือน ไม่มีความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ทุกด้าน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $P > 0.05$  ( $x^2 = 9.503$ , Sig = 0.243) ตามลำดับ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของลักษณะส่วนบุคคลกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน

ลักษณะส่วนบุคคล	ค่าสถิติ	ด้านการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรบุคคล	ด้านการกำหนดการจัดการทรัพยากรบุคคล	ด้านการนำการจัดการทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ	ด้านการประเมินผลและการควบคุมการจัดการทรัพยากรบุคคล	ภาพรวม
1. เพศ	$x^2$	2.130	0.893	2.769	1.109	1.558
	Sig	0.273	0.320	0.215	0.388	0.230
2. อายุ	$x^2$	9.418	8.185	13.963	13.064	6.860
	Sig	0.334	0.208	0.152	0.182	0.276
3. ระดับการศึกษา	$x^2$	5.325	6.724	1.859	5.269	5.913
	Sig	0.252	0.076	0.466	0.255	0.103
4. สถานภาพสมรส	$x^2$	8.873	1.762	1.609	10.464	2.998
	Sig	0.091	0.390	0.476	0.053	0.279
5. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	$x^2$	13.809	4.287	9.818	22.922	10.891
	Sig	0.157	0.415	0.316	*0.014	0.104
6. รายได้ต่อเดือน	$x^2$	17.415	9.366	12.314	10.692	9.503
	Sig	0.148	0.249	0.328	0.387	0.243

หมายเหตุ \*  $P \leq 0.05$  \*\*  $P \leq 0.01$  \*\*\*  $P \leq 0.001$

2. หลักธรรมาภิบาล มีความสัมพันธ์เชิงเหตุ-ผลกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด พบว่า หลักธรรมาภิบาล ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม และด้านหลักการมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์เชิงเหตุ-ผลกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ส่วนด้านหลักความโปร่งใส และด้านหลักความคุ้มค่า มีความสัมพันธ์เชิงเหตุ-ผลกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และด้านหลักความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์เชิงเหตุ-ผลกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 หลักธรรมาภิบาล มีความสัมพันธ์เชิงเหตุ-ผลกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน

หลักธรรมาภิบาล	การบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการสังกัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน				
	ด้านการวิเคราะห์ การจัดการ ทรัพยากรบุคคล	ด้านการกำหนดการ จัดการทรัพยากร บุคคล	ด้านการนำการ จัดการ ทรัพยากร บุคคล ไปปฏิบัติ	ด้านการประเมินผล และการควบคุมการ จัดการทรัพยากร บุคคล	ภาพรวม
1. หลักนิติธรรม	0.496 <sup>***</sup>	0.799 <sup>***</sup>	0.343 <sup>**</sup>	-	0.531 <sup>***</sup>
2. หลักคุณธรรม	0.689 <sup>***</sup>	-	-	0.347 <sup>**</sup>	0.375 <sup>***</sup>
3. หลักความโปร่งใส	-0.559 <sup>***</sup>	-	-	-	-0.257 <sup>**</sup>
4. หลักการมีส่วนร่วม	0.242 <sup>***</sup>	-	0.531 <sup>***</sup>	0.255 <sup>**</sup>	0.299 <sup>***</sup>
5. หลักความรับผิดชอบ	-0.135 <sup>**</sup>	-	-	-	-0.082 <sup>*</sup>
6. หลักความคุ้มค่า	0.116 <sup>*</sup>	-	-	0.196 <sup>**</sup>	0.121 <sup>**</sup>

หมายเหตุ \*  $P \leq 0.05$  \*\*  $P \leq 0.01$  \*\*\*  $P \leq 0.001$

#### อภิปรายผล

ตามวัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ในภาพรวม มีการรับรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่า สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันในหน่วยงาน รวมถึงเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับหน่วยงาน ซึ่งต้อง อยู่ในหลักการของความรับผิดชอบต่อสังคม ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีขั้นตอนและวิธีดำเนินงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้และให้เป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ประกอบด้วย 1) หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมไม่เลือกปฏิบัติ และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรือตามอำนาจของตัวบุคคล 2) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สำนึกใน

หน้าที่ของตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย และเคารพในสิทธิของผู้อื่น 3) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกัน โดยมีการให้และการรับข้อมูลที่สะดวก เป็นจริง ทันการณตรงไปตรงมา มีที่มาที่ไปที่ชัดเจน และเท่าเทียมมีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้ 4) หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และร่วมคิด เสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศในด้านต่าง ๆ เช่น การแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการร่วมตรวจสอบและร่วมรับผิดชอบต่อผลของการกระทำนั้น 5) หลักความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคมที่ตรวจสอบได้เป็นการสร้างกลไกให้ผู้รับผิดชอบ ตระหนักในหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน และ 6) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

ผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ในภาพรวมมีการบริหารอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน มีการใช้กลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องใช้ศิลปะและกลยุทธ์ในดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก บรรจุ และแต่งตั้งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในองค์การ เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์การบรรลุเป้าหมายตามที่องค์การได้กำหนดไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ทอมป์สัน และสตรีกแลนด์ (Thompson and Strickland, 2003) ได้กล่าวว่า หลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดจุดหมายปลายทาง 2) การกำหนดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) จากการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) หมายถึง การกำหนดทางเลือกและเลือกจากทางเลือกที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เป็นที่ยอมรับในระยะยาว 3) การนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) คือ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ และ 4) การประเมินและการควบคุมการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control) คือ การประเมินและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการพิจารณาว่า กลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานหรือไม่

**ตามวัตถุประสงค์ที่ 2** เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลและการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ในภาพรวม ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม และด้านหลักการมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์เชิงเหตุ-ผลกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ส่วนด้านหลักความโปร่งใส และด้านหลักความคุ้มค่า มีความสัมพันธ์เชิงเหตุ-ผลกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และด้านหลักความรับผิดชอบต่อสังคม มีความสัมพันธ์เชิงเหตุ-ผลกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่า หลักธรรมาภิบาล เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ การบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ตั้งแต่ขั้นตอนการสรรหา คัดเลือก บรรจุ และแต่งตั้งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในองค์การ ทำให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์การบรรลุ

เป้าหมายตามที่องค์การได้กำหนดไว้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นัฐพร บัวสุนทร (2562) ที่ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัย พบว่า การประยุกต์หลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์เชิงเหตุ-ผลกับกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบุรี การประยุกต์หลักธรรมาภิบาล ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลัก ความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความรับผิดชอบ และด้านหลักความคุ้มค่า มีความสัมพันธ์ เชิงเหตุผลกับกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของข้าราชการ สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ได้แก่ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน กับการประเมินผลและการควบคุมการ จัดการทรัพยากรบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### สรุป

จากข้อมูลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล ของข้าราชการสังกัดสำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดน่าน มีการรับรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล อยู่ในระดับมากที่สุด และผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน มีการบริหารอยู่ใน ระดับมาก แสดงให้เห็นว่า สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการป้องกันการทุจริต คอรัปชั่นในหน่วยงาน รวมถึงเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับหน่วยงาน ซึ่งต้องอยู่ในหลักการของความรับผิดชอบต่อ สังคม ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีขั้นตอนและวิธีดำเนินงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้และให้เป็น ธรรมแก่ผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน ผู้บริหารของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน มีการใช้กลยุทธ์ที่มี ความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก บรรจุ และแต่งตั้ง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในองค์การ ในด้านของความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาล และการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล มีความสัมพันธ์เชิงเหตุ ผลกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านหลัก นิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักความคุ้มค่า และด้าน หลักความ รับผิดชอบ แสดงให้เห็นว่า หลักธรรมาภิบาล เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ การบริหารทรัพยากรบุคคลของ ข้าราชการสังกัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ครบถ้วน บรรลุตามวัตถุประสงค์

### ข้อเสนอแนะ

#### ด้านการปฏิบัติ

1. การวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรบุคคล หน่วยงานควรมีการกำหนดทิศทางและภารกิจด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม และควรมีการพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและอุปสรรคด้านการจัดการ ทรัพยากรบุคคล
2. การกำหนดการจัดการทรัพยากรบุคคล หน่วยงานควรมีการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากร บุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ และควรมีการประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล
3. การนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หน่วยงานควรมีการจัดการที่สามารถดำเนินการ ตามกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นรูปธรรม และควรมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรให้ สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

4. การประเมินผลและการควบคุมการจัดการทรัพยากรบุคคล หน่วยงานควรมีการปรับปรุง/แก้ไขกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่จริง และควรมีการกำหนดมาตรฐานวิธีการติดตามตรวจสอบเพื่อให้การจัดการทรัพยากรบุคคลบรรลุเป้าหมาย

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ในเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน

2. ควรทำการศึกษาประเด็นอื่นๆ ที่คาดว่าจะส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่านดีขึ้น เช่น ด้านนโยบายองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร หรือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นต้น

3. ควรศึกษาเปรียบเทียบพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของข้าราชการสังกัดสำนักงานสาธารณสุข ในจังหวัดอื่น ๆ เพื่อนำผลที่ได้มาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน

#### กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณคณะผู้บริหารและบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลชุมชนทุกแห่ง สาธารณสุขอำเภอทุกอำเภอ ทุกอำเภอ หัวหน้ากลุ่มงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่านทุกคน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลทุกแห่ง และข้าราชการในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่านทุกท่าน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเป็นอย่างดี

#### เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงสาธารณสุข. (2560). *แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2562-2566)*. กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.
- นัฐพร บัวสุนทร. (2562). *กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบุรี*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. (2542). *การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย*. กรุงเทพฯ: วิญญชน.
- พนา ดุลยพัชร. (2556). *เอกสารประกอบการสอน วิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์*. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- พิมพ์ชนก วงษ์เจริญ. (2558). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่่มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ภาณุทัตต์ จู้สกุล. (2558). การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากร กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักบริหารกลางสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. *Jour*, 3(3), 1096-1104.
- ยุพิน ศาลางาม. *แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ของโรงเรียนธนูวิรุฬหเทพพิลารักษ์*. *OJED*, 12(3), 284-298.
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี. (2542). *การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542*. สำนักนายกรัฐมนตรี.

- ลิขิต อีร์เวคิน. (2553). *การเมืองการปกครองของไทย* (พิมพ์ครั้งที่ 8 แก้ไขปรับปรุง). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. จาก  
[http://www.thailandindustry.com/indust\\_newweb/articles\\_preview.php?cid=10112](http://www.thailandindustry.com/indust_newweb/articles_preview.php?cid=10112)
- สินีนาน ทิพย์มุสิก. (2561). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลระดับตติยภูมิสังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547). *ระบบราชการไทย*. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. กรุงเทพฯ: ไอเดีย สแควร์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555-2559)*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- Green, S. B. (1991). How Many Subjects Does It Take to Do a Regression Analysis? *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499-510.