

นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้  
กระทรวงศึกษาธิการ



นางสาวสุดารัตน์ ชาญชัย

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2566

Strategic Human Resource Management Policy of Department of  
Learning Encouragement, Ministry of Education



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Science Sukhothai Thammathirat Open University

2023

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ
ชื่อและนามสกุล	นางสาวสุดารัตน์ ชาญชัย
แขนงวิชา / วิชาเอก	บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.นพดล อุดมวิศวกุล

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2567

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

----- ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นพดล อุดมวิศวกุล)

----- กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม)



-----

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการ  
เรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

ผู้ศึกษา นางสาวสุภารัตน์ ชาญชัย รหัสนักศึกษา 2623001506

ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.นพดล อุดมวิศกุล ปีการศึกษา 2566

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพการณ์ของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ กับการสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ (3) เสนอแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ประชากร คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ในส่วนกลาง จำนวน 432 คน กลุ่มตัวอย่าง 208 คน คำนวณโดยใช้สูตรของทาร์โยยามาเน่ วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิและวิธีการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ศึกษา คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์โดยวิธีการสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน การวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากร คือ ผู้บริหารของหน่วยงานระดับผู้อำนวยการกลุ่มในส่วนกลาง จำนวน 12 คน กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารของหน่วยงานระดับผู้อำนวยการกลุ่มที่มีภารกิจหลักในการกำกับดูแลงานโดยตรง จำนวน 3 คน วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ศึกษา คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า (1) การดำเนินงานในด้านการบริหารงานบุคคลยังไม่มี การขับเคลื่อนให้ไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวิเคราะห์งานและวางแผนกรอบอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับภารกิจงานในปัจจุบันของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ แผนการพัฒนาและฝึกอบรมยังไม่มี ความหลากหลาย และทันสมัย และยังขาดการส่งเสริมนโยบายในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่มีความสามารถให้มีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ (2) ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ และ (3) แนวทางการพัฒนา คือ ควรจัดสรรทรัพยากรในด้านบุคลากรให้เพียงพอ เหมาะสม และสอดคล้องกับภารกิจ ควรสำรวจความต้องการในตำแหน่งที่ต้องการของหน่วยงานก่อนที่จะดำเนินการสรรหาและคัดเลือก ควรจัดให้บุคลากรได้อบรมตามสายงานอย่างสม่ำเสมอ ควรสนับสนุนและส่งเสริมเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรให้มีความชัดเจนและเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมคนดี คนเก่ง และมีศักยภาพสูง เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจแก่บุคลากรให้สูงขึ้น

**คำสำคัญ** การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

Independent Study title: “Strategic Human Resource Management Policy of Department of Learning Encouragement, Ministry of Education ”

Author: “Miss. SUDARATCH CHANCHAI”; ID: “2623001506”;

Degree: Master of Public Administration

Independent Study Advisor: Dr. Noppadol Udomwisawakul, Associate Professor;

Academic year: 2023

### Abstract

The purposes of this research were to (1) study the situation of the strategic human resource management policy of the Department of Learning Encouragement, Ministry of Education (2) study the relationship between strategic human resource management and the success of strategic human resource management policy of the Department of Learning Encouragement, Ministry of Education (3) propose guidelines for developing strategic human resource management policies of the Department of Learning Encouragement, Ministry of Education.

This research was mixed methods research. The population was civil servants, government employees and employees of the Department of Learning Encouragement based in the central offices, totaling 432 people. A sample of 208 people was established through the Taro Yamane formula: stratified sampling method and simple random sampling method. The study instrument was a questionnaire. Data analysis was carried out by using statistical tools, namely frequency, percentage, mean, standard deviation, and analysis by the method of Pearson correlation coefficient. In the qualitative research, the population was 12 executives of the directorial level based in the central offices. A sample group of three was the executives of the directorial level directly supervising the human resource development. The purposive sampling was employed to select those directly involved with the issues studied. The study instruments were structured interviews and the data were analyzed by the content analysis method.

The results of the research revealed that (1) operations in the area of personnel management had not yet been efficient due to the fact that work analysis and the current human resource position planning were not in line with the current mission of the Department of Learning Encouragement, human resource development and training plans were not diverse and up-to-date, and the policy promotion to incentivize the capable personnel is still lacking. (2) strategic human resource management factors had a positive relationship with the success of the strategic human resource management policy of the Department of Learning Encouragement, Ministry of Education (3) development guidelines were that resource allocation for human resource development should be made more sufficient, suitable for and in line with the mission, need assessments for the positions required by the agency should be conducted before the recruiting and selecting process, the personnel should undergo regular trainings, clear and suitable career paths of the personnel should be promoted and supported, and those with good virtues, high capabilities and potentials should be promoted to raise the personnel’s motivation and morale.

**Keywords :** Human Resource Management, Strategic Human Resource Management Policy, Department of Learning Encouragement, Ministry of Education

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสะดวกตากรุณาเป็นอย่างยิ่ง จากรองศาสตราจารย์ ดร.นพดล อุดมวิศวกุล อาจารย์ที่ปรึกษาหลักที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ความรู้ กำลังใจ และความเมตตาต่อศิษย์เป็นอย่างมาก ซึ่งมีคุณค่าอย่างสูงยิ่งแก่ผู้ศึกษาต่อการจัดทำการศึกษา ค้นคว้าอิสระฉบับนี้จนสำเร็จมีความสมบูรณ์ทั้งทางด้านวิชาการและการนำไปใช้ประโยชน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม กรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ให้ความรู้ ข้อเสนอแนะที่มีคุณค่าช่วยเติมเต็มและพัฒนาความคิดของผู้ศึกษาในการจัดทำการศึกษา ค้นคว้าอิสระ ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้บริหารของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่า ในการสัมภาษณ์และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ค้นคว้าอิสระฉบับนี้เป็นอย่างมาก รวมทั้ง ขอขอบคุณพี่ ๆ น้อง ๆ บุคลากรของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและเสียสละเวลา ในการตอบแบบสอบถามจนสำเร็จไปด้วยดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ และขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำการศึกษา ค้นคว้า อิสระครั้งนี้ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

ผู้ศึกษาขออุทิศความสำเร็จนี้ให้แก่ บิดา มารดา และครอบครัวที่มีส่วนในความสำเร็จ ในการเรียนปริญญาโทเป็นอย่างมาก ตลอดจนพี่น้องทุกคนที่เข้าใจและให้กำลังใจ ส่งผลให้การศึกษา ค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างดียิ่ง

นางสาวสุภารัตน์ ชาญชัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ณ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ปัญหาการศึกษา.....	7
วัตถุประสงค์ในการศึกษา.....	8
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	8
สมมติฐานในการศึกษา.....	9
ขอบเขตการศึกษา.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	13
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	14
แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์.....	14
แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	
HR Scorecard.....	51
โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ.....	58
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	67
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	77
รูปแบบการศึกษา.....	77
วิธีดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ.....	77
วิธีดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	93

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	97
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	97
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพการณ์ของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ.....	101
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงยุทธศาสตร์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ.....	118
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ.....	121
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	127
สรุปผลการศึกษา.....	127
อภิปรายผล.....	134
ข้อเสนอแนะ.....	146
บรรณานุกรม.....	150
ภาคผนวก.....	155
ก รายงานผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม.....	156
ข แบบสอบถาม.....	158
ค แบบสัมภาษณ์.....	166
ประวัติผู้ศึกษา.....	170

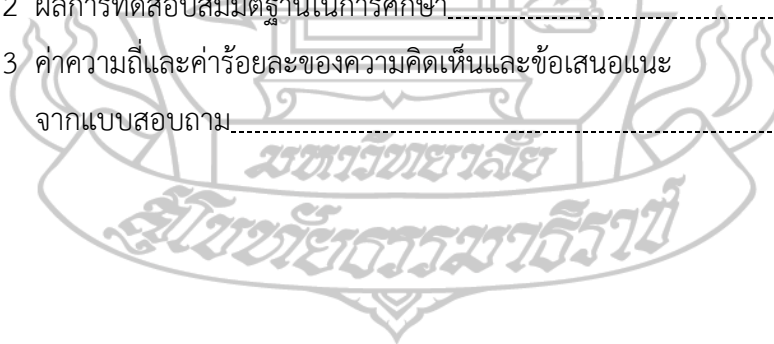


สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การบูรณาการระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ด้านธุรกิจ.....	37
ตารางที่ 2.2 ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม.....	38
ตารางที่ 2.3 หน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัด.....	62
ตารางที่ 3.1 จำนวนข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ในส่วนกลางแต่ละหน่วยงาน.....	78
ตารางที่ 3.2 แสดงกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาแต่ละหน่วยงาน.....	79
ตารางที่ 3.3 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม.....	82
ตารางที่ 3.4 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา.....	83
ตารางที่ 3.5 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	89
ตารางที่ 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ.....	92
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	98
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงยุทธศาสตร์ ในภาพรวม.....	102
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์.....	103
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์.....	104
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	105
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์.....	107
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จของนโยบายการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ในภาพรวม.....	112

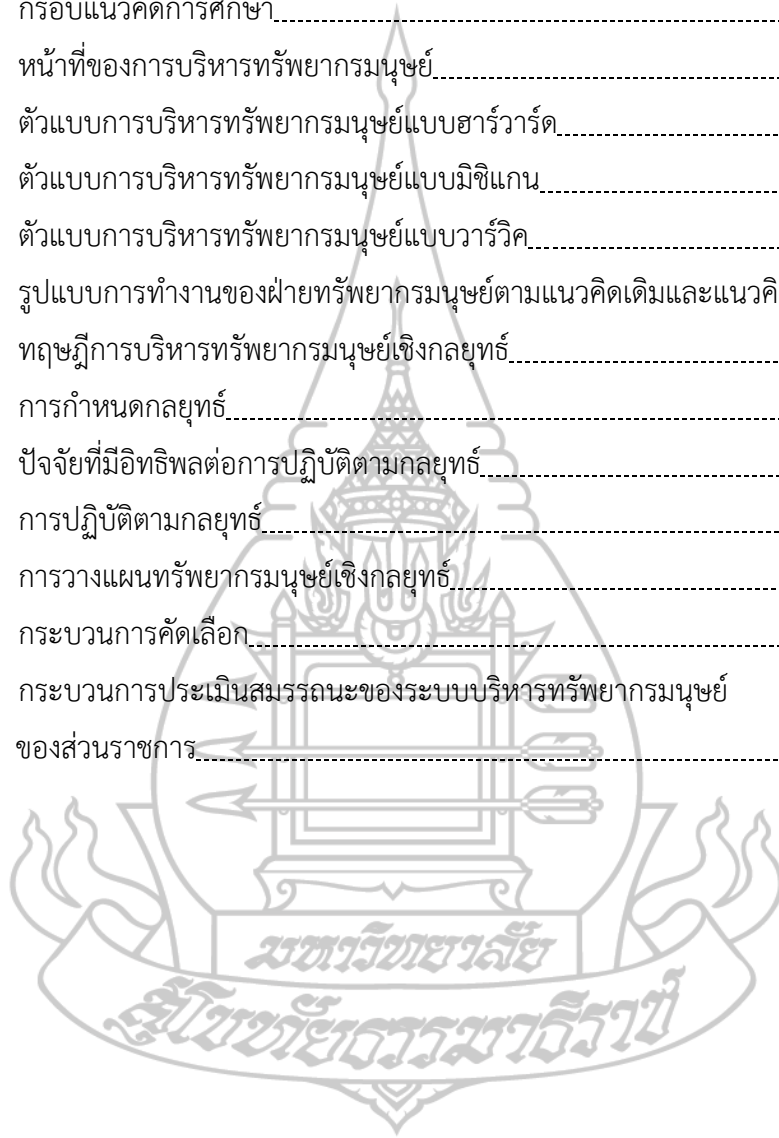
สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จของนโยบาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เจริญยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ด้านความสอดคล้องของยุทธศาสตร์.....	113
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จของนโยบาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เจริญยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	114
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จของนโยบาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เจริญยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิต.....	116
ตารางที่ 4.11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เจริญยุทธศาสตร์ ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ.....	119
ตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบสมมติฐานในการศึกษา.....	120
ตารางที่ 4.13 ค่าความถี่และค่าร้อยละของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากแบบสอบถาม.....	121



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	8
ภาพที่ 2.1 หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	23
ภาพที่ 2.2 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด.....	25
ภาพที่ 2.3 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน.....	26
ภาพที่ 2.4 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบบัวร์วิก.....	27
ภาพที่ 2.5 รูปแบบการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดเดิมและแนวคิดใหม่.....	29
ภาพที่ 2.6 ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.....	31
ภาพที่ 2.7 การกำหนดกลยุทธ์.....	41
ภาพที่ 2.8 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามกลยุทธ์.....	42
ภาพที่ 2.9 การปฏิบัติตามกลยุทธ์.....	43
ภาพที่ 2.10 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.....	46
ภาพที่ 2.11 กระบวนการคัดเลือก.....	48
ภาพที่ 2.12 กระบวนการประเมินสมรรถนะของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของส่วนราชการ.....	54



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาวะการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทของการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยี ความท้าทายในศตวรรษที่ 21 และความสำคัญของการสร้างนวัตกรรม รวมถึงการรับมือกับความปรกติใหม่หรือฐานวิถีชีวิตใหม่ (The New Normal) ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างต้องมีการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานและการดำเนินชีวิตท่ามกลางความท้าทายในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะคุณภาพของบุคลากรนับเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ทั้งนี้ ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีเป้าหมายที่เน้นการปรับเปลี่ยนภาครัฐ ภายใต้อัตลักษณ์ “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ส่วนรวม มีการบูรณาการการทำงานและฐานข้อมูลภาครัฐ มีการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารงานของรัฐและแผนกำลังคนภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ยังต้องมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการบุคลากรภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นให้กำลังคนภาครัฐมีสมรรถนะสูง มีความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ทันสมัย ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม และยึดมั่นในคุณธรรม รวมถึงพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับให้มีขีดความสามารถสูง มีความรับผิดชอบ และมีความเป็นมืออาชีพ

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร โดยประเทศไทยได้เริ่มเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีจุดเริ่มต้นตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540–2544) ที่เป็นการปรับแนวคิดการพัฒนาจากเดิมที่เน้นเศรษฐกิจมาเป็นการเน้นคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา เป็นการวางแผนจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน เปิดโอกาสให้คนไทยทุกสาขาอาชีพและทุกภูมิภาค เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นและกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศ ดังนั้น คน หรือ ทรัพยากรมนุษย์ นับว่าเป็นกลไกขับเคลื่อนขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ สามารถสร้าง

ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้ โดยที่องค์การสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า ซึ่งคนในองค์การไม่ใช่แค่การมองเป็นบุคลากรคนหนึ่งในองค์การเท่านั้น เนื่องจากคนมีความสำคัญมากกว่าทรัพยากรอื่น กล่าวคือ หากหน่วยงานมีทรัพยากรด้านอื่น ๆ เหมือนกัน แต่มีผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารแตกต่างกัน ผลการดำเนินงานและความสำเร็จย่อมแตกต่างกัน การที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารมีคุณภาพที่แตกต่างกัน ส่วนหนึ่งมีสาเหตุมาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานในองค์การบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นภารกิจที่สำคัญที่จะช่วยให้องค์การสามารถใช้จ่ายกำลังคนภาครัฐ ให้เป็นไปอย่างคุ้มค่า ประหยัด และเต็มศักยภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดเหมาะสมกับภารกิจและเกิดความสมดุล ตลอดจนองค์การต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นระบบและครอบคลุมในทุกมิติได้อย่างชัดเจน

อย่างไรก็ตาม ผลจากการเปลี่ยนแปลงและความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวขององค์การ ประกอบกับแนวทางในการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่มีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัยแบบเอกชน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทำให้การบริหารจัดการภาครัฐได้ปรับเปลี่ยนจากที่เคยให้ความสำคัญต่อปัจจัยนำเข้า กฎระเบียบต่าง ๆ ก็เปลี่ยนมาเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพของผลงานและบริการต่าง ๆ ในอันที่จะทำให้เกิดความพอใจให้แก่ประชาชน จึงเป็นเหตุให้หลายองค์การต่างต้องมีการปรับตัว เพื่อเตรียมความพร้อมและหาแนวทางให้้องค์การสามารถดำรงอยู่รอดและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ได้ โดยเฉพาะการบริหารงานที่สำคัญที่สุด คือ การบริหารคน หรือที่เรียกว่า ทรัพยากรมนุษย์ เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจะสามารถใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์บริหารทรัพยากรอื่น ๆ ได้ดี โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นกระบวนการทำให้ได้บุคลากรมาทำงานในองค์การ เริ่มตั้งแต่กระบวนการฝึกอบรม การประเมินผล และการให้ค่าตอบแทนพนักงาน ตลอดจนการรักษาความสัมพันธ์ในการจ้างงาน และยังรวมไปถึงปัจจัยอีกหลาย ๆ ส่วน ได้แก่ กลยุทธ์ การตัดสินใจ การดำเนินงาน หน้าที่ และวิธีการ ซึ่งทั้งหมดล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทั้งสิ้น แต่จากการดำเนินงานขององค์การในปัจจุบันต่างเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ วิธีการทำงาน และทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงาน โดยการนำเอาแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้งานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ผ่านการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้้องค์การมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้มากขึ้น โดยเฉพาะ

อย่างยิ่งด้านการบริหารจัดการคน เพราะว่า คน เป็นทรัพยากรที่สามารถเพิ่มมูลค่ามหาศาลให้กับองค์กรมากกว่าทรัพย์สินหรือทุนประเภทอื่น ๆ การเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารจัดการคนให้สามารถตอบสนองต่อองค์กรซึ่งเชื่อว่ามนุษย์มีการเรียนรู้และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การพัฒนา ยกระดับผลผลิต ผลลัพธ์ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดความแข็งแกร่งและมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ทั้งนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทเชิงรุกอย่างมีกลยุทธ์ สำหรับ คำว่า “กลยุทธ์” นั้นมีความหมายเดียวกับคำว่า “ยุทธศาสตร์” ซึ่งมักจะใช้กับการบริหารงานเกี่ยวกับภาครัฐ จึงเป็นการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ได้มีความพร้อมในการทำงานด้วยทักษะและความสามารถพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การทำงานและปรับตัวให้พร้อมด้วยแนวปฏิบัติที่เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกมากขึ้น โดยการใช้วิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Human Resource Management : SHRM) มาเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถวางแผนตัดสินใจ และดำเนินงานในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และความแปลกใหม่ในการให้บริการที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ซึ่งผู้บริหารหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนและดำเนินการให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงาน วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรให้เป็นอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างสูงสุด โดยเน้นผลการดำเนินงานระยะยาว และทำให้องค์กรมีทิศทางที่ชัดเจน เพราะงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร (Value add) ตลอดจนมีส่วนร่วมในการผลักดันผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดขึ้น รวมทั้งก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน

กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการเรียนรู้ พ.ศ. 2566 ตามมาตรา 27 “ให้เปลี่ยนสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ เป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัตินี้ มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นกรมในกระทรวงศึกษาธิการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการและกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินอยู่ในบังคับบัญชาของรัฐมนตรีและปลัดกระทรวงศึกษาธิการ” โดยมีหน้าที่ จัด ส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ ทั้ง 3 รูปแบบ คือ 1) การเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง และ 3) การเรียนรู้เพื่อคุณวุฒิตามระดับ เพื่อให้ประชาชนได้รับการศึกษาตามความต้องการในระบบต่าง ๆ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยสร้างโอกาสให้ผู้ซึ่งอยู่ในวัยเรียนแต่ไม่ได้รับ



การศึกษาในโรงเรียน หรือผู้ซึ่งพ้นวัยที่จะศึกษาในโรงเรียนหรืออยู่ในพื้นที่ที่ห่างไกลหรือทุรกันดาร มีโอกาสเรียนรู้และเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึงและพัฒนาศักยภาพ ทักษะ ความเชี่ยวชาญได้ตามความถนัด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการเรียนรู้ตลอดชีวิตตามแนวคิด Life Long Learning ที่เน้นเรียนรู้ตลอดชีวิต ผ่านแหล่งเรียนรู้หลากหลายรูปแบบเพื่อให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาตนเองและครอบครัว ประกอบอาชีพสร้างรายได้ และเพิ่มโอกาสในการต่อยอดและพัฒนาอาชีพของตนเองและชุมชน อีกทั้งสามารถปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ สิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนงานให้บรรลุผลสำเร็จ คือ คนหรือทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะในปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และการบริหารจัดการภายในองค์กร ประกอบกับเดิมสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นหน่วยงานที่ดำเนินการจัดการศึกษา ทั้ง 3 รูปแบบ คือ 1) การศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การศึกษาต่อเนื่อง และ 3) การศึกษาตามอัธยาศัย ให้แก่ประชาชนกลุ่มเป้าหมายตามความต้องการที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ในการจัด ส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ ฉะนั้น การบริหารงานจึงจำเป็นต้องบริหารการทำงานในเชิงรุก โดยลงพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพได้อย่างหลากหลาย และครอบคลุมทุกพื้นที่ รวมถึงประสานความร่วมมือเชิงรุกกับภาคีเครือข่าย ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนและจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และการเรียนรู้ตลอดชีวิตในรูปแบบต่าง ๆ ให้กับประชาชน

ทั้งนี้ ผลจากการดำเนินงานจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยที่ผ่านมา พบว่า 1) การศึกษาขั้นพื้นฐาน มีนักศึกษาที่ลงทะเบียนเรียนและจบหลักสูตรการศึกษานอกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ พุทธศักราช 2556 สำหรับกลุ่มเป้าหมายนอกระบบ และหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ พุทธศักราช 2562 สำหรับกลุ่มเป้าหมายนอกระบบ ในภาคเรียนที่ 2/2563 มีผู้จบการศึกษา จำนวน 104,023 คน และภาคเรียนที่ 1/2564 มีผู้จบการศึกษา จำนวน 103,732 คน 2) การศึกษาต่อเนื่อง มีผู้รับบริการที่ผ่านกิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง จำนวน 1,392,881 คน จำแนกเป็น 1) การศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต จำนวน 281,806 คน 2) การศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพ (โครงการศูนย์ฝึกอาชีพชุมชน) จำนวน 583,936 คน 3) การศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน จำนวน 241,635 คน 4) การจัดการเรียนรู้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จำนวน 145,887 คน 5) การจัดการศึกษาเพื่อชุมชนในเขตภูเขา (ศศช.) จำนวน 76,020 คน และ 6) การส่งเสริมการรู้หนังสือ จำนวน 63,597 คน และ 3) การศึกษาตามอัธยาศัย มีผู้รับบริการที่เข้าร่วมกิจกรรมการศึกษาตามอัธยาศัยในหลายรูปแบบ ทั้งการให้บริการรายการวิทยุเพื่อการศึกษา รายการโทรทัศน์เพื่อการศึกษา สื่อเพื่อการศึกษา กิจกรรมทาง

วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษา กิจกรรมส่งเสริมการอ่าน จำนวน 17,989,136 คน จำแนกเป็น 1) กิจกรรมด้านวิทยาศาสตร์ จำนวน 5,223,986 คน 2) กิจกรรมด้านส่งเสริมการอ่าน จำนวน 4,154,326 คน และ 3) กิจกรรมด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา จำนวน 8,610,824 คน ซึ่งผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในการจัดการศึกษา พบว่า กิจกรรมการจัดการศึกษานอกระบบ (การศึกษาขั้นพื้นฐานและการศึกษาต่อเนื่อง) มีจำนวนประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่ลงทะเบียนเรียน โดยมีค่าเป้าหมาย จำนวน 756,675 คน แต่พบว่า มีผู้ลงทะเบียนเรียนกิจกรรมการจัดการศึกษานอกระบบ จำนวน 829,846 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 100 ของผู้จบหลักสูตร/กิจกรรมที่สามารถนำความรู้ความเข้าใจไปใช้ได้ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร/กิจกรรมที่กำหนด สำหรับกิจกรรมจัดการศึกษาตามอัธยาศัย มีจำนวนประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับบริการ/เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนการศึกษิตตามอัธยาศัย โดยมีค่าเป้าหมาย จำนวน 9,800,000 คน แต่พบว่า ประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับบริการ/เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนการศึกษิตตามอัธยาศัย จำนวน 12,368,652 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 80 ของประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับบริการ/เข้าร่วมกิจกรรมที่มีความรู้ ความเข้าใจ/เจตคติ/ทักษะตามจุดมุ่งหมายของกิจกรรมที่กำหนด

จะเห็นได้ว่า ผลการดำเนินงานดังกล่าวสะท้อนถึงศักยภาพและความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ อันเป็นผลจากการจัดการศึกษาได้ตรงตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาคน ทิศทางการพัฒนาประเทศ สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ความต้องการและความหลากหลายของผู้เรียน/ผู้รับบริการ และเมื่อสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ได้ยกระดับฐานะสู่เป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการเรียนรู้ พ.ศ. 2566 ซึ่งมุ่งพัฒนาบุคคลให้มีทักษะการเรียนรู้ ทักษะอาชีพ และทักษะชีวิตที่สอดคล้องและเท่าทันพัฒนาการของโลก โดยเชื่อมโยงเครือข่ายการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเดิม จัดตั้งเป็น “ศูนย์การเรียนรู้” เพื่อรองรับความต้องการของคนรุ่นใหม่ที่มีความต้องการเรียนเพื่อการรับประกาศนียบัตร หรือการเรียนเพื่อให้ได้วุฒิการศึกษา ตั้งแต่ระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับอาชีวศึกษา และระดับอุดมศึกษา ฉะนั้น องค์การจะประสบความสำเร็จได้ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะกรมส่งเสริมการเรียนรู้ในปัจจุบันที่มีการปรับโครงสร้างและบทบาทภารกิจใหม่ที่เพิ่มขึ้น ตลอดจนการเร่งขับเคลื่อนงานให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและภารกิจขององค์การ ทำให้การบริหารงานในปัจจุบันจะต้องมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการปรับกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานให้มีทิศทางการทำงานที่มีความชัดเจน สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการผลักดันประสิทธิภาพของคนในองค์การให้สามารถนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยการวางแผนกำลังคนให้เพียงพอต่อภารกิจ พัฒนา



กระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่ทันสมัย เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความพร้อมกับตำแหน่ง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้น ตลอดจนธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้สึกร่วมกันกับองค์กร รวมทั้งมีกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อช่วยสนับสนุนให้บุคลากรและหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรให้สามารถปรับตัวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงสำนักงาน ก.พ. มีการกำหนดมาตรฐานแห่งความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR scorecard เพื่อนำมาประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ อันจะนำไปสู่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งเน้นให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร มีการบริหารอย่างสมดุลทุกด้าน และมีความเหมาะสมกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ

กล่าวได้ว่า กรมส่งเสริมการเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องนำแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์มาปรับใช้ในการบริหารงาน โดยเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการใช้กลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนการดำเนินงานไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ซึ่งการนำกลยุทธ์มาปรับใช้กับกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์จะช่วยทำให้บุคลากรมีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์มากขึ้น มีการทำงานแบบยืดหยุ่น และมีความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้น และมีส่วนร่วมช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างบรรลุจุดมุ่งหมาย รวมทั้งสามารถนำยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้การดำเนินงานในองค์กรเกิดศักยภาพในการสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรในระยะยาว และเป็นการยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพ ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ตามหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานความสำเร็จเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ และประโยชน์สูงสุดต่อสังคมและประเทศชาติ และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เพราะโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารคน จึงต้องตามให้ทัน ซึ่งจะทำได้คน และ องค์กร อยู่รอดอย่างยั่งยืนและประสบความสำเร็จ

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่เปิดโอกาสให้เกิดการศึกษาเรียนรู้ที่มีความหลากหลายตามความต้องการของผู้เรียน โดยเฉพาะผู้ซึ่งอยู่ในวัยเรียน แต่ไม่ได้รับการศึกษาในโรงเรียน หรือผู้ซึ่งพ้นวัยที่จะศึกษาในโรงเรียนหรืออยู่ในพื้นที่ที่ห่างไกลหรือทุรกันดารได้มีโอกาสเรียนรู้และเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึง โดยเฉพาะบุคลากรของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ที่ต้องขับเคลื่อนงานให้บรรลุตามบทบาทภารกิจให้เป็นผลสำเร็จ องค์กรจึงต้องปรับกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งการวางแผนคน พัฒนากระบวนการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการทางการศึกษาที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง และครอบคลุมการดูแลการศึกษาให้กับประชาชนทุกกลุ่มทุกช่วงวัยอย่างแท้จริง อันเป็นที่มาของการศึกษาถึงสภาพปัญหา ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ รวมถึงการนำไปสู่การเสนอแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ควรเป็นอย่างไร เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงนโยบาย และแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานภาครัฐ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายที่กำหนดไว้

## 2. ปัญหาการศึกษา

2.1 สภาพการณ์ของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ มีอะไรบ้าง

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ มีอะไรบ้าง

2.3 แนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ควรเป็นอย่างไร

## 3. วัตถุประสงค์ในการศึกษา

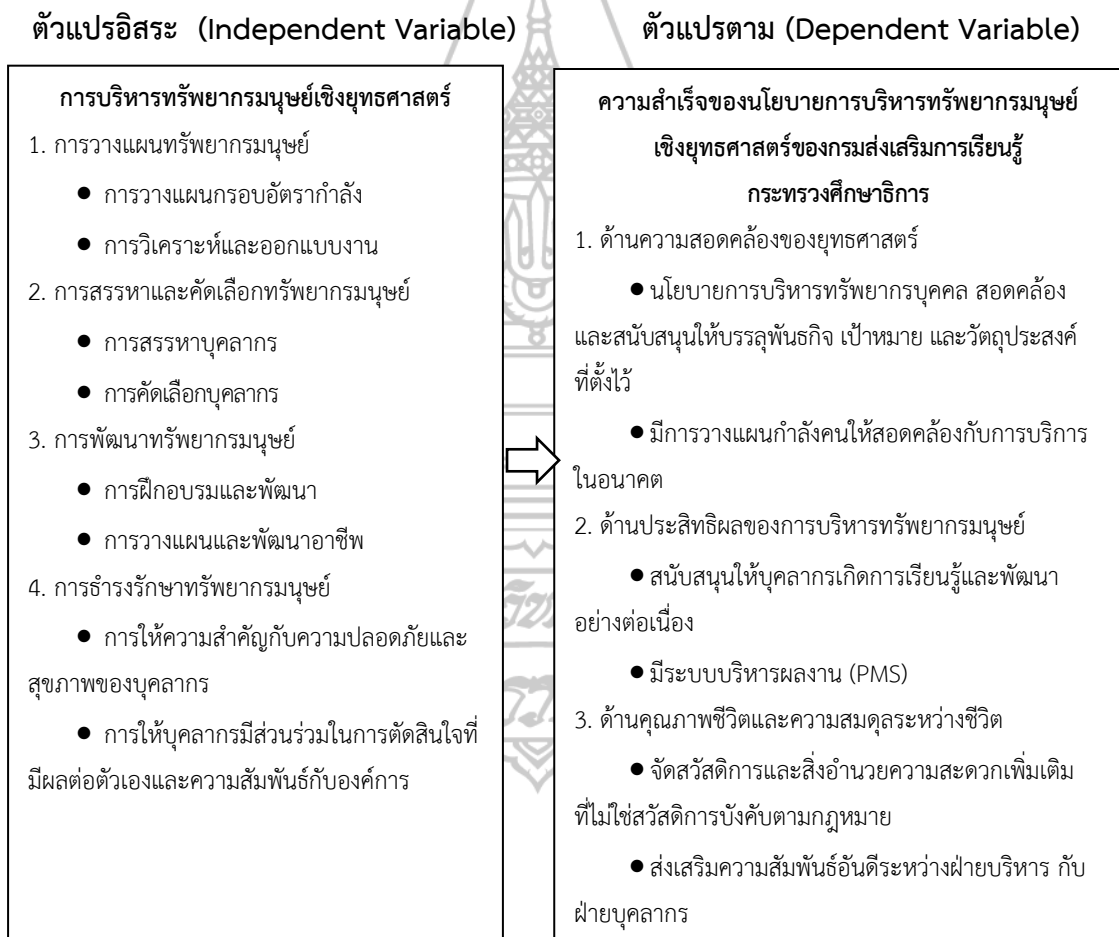
3.1 เพื่อศึกษาสภาพการณ์ของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

3.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

3.3 เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

#### 4. กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษาเรื่อง นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จากการทบทวนวรรณกรรมและศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้นำกรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Gitman and Mcdaniel (2008, อ้างใน วนิตา วงศ์สร้างทรัพย์, 2557:9) และแนวคิดมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ HR Scorecard ของสำนักงาน ก.พ. (2556) อันเป็นความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

ที่มา : พัฒนาจากแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของ Gitman and Mcdaniel (2008, อ้างใน วนิตา วงศ์สร้างทรัพย์, 2557:9) และ แนวคิด HR Scorecard ของสำนักงาน ก.พ. (2556)

## 5. สมมติฐานในการศึกษา

สมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$  : การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ( $H_0 : \rho = 0$ )

$H_1$  : การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ( $H_1 : \rho \neq 0$ )

## 6. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาเรื่อง นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งผู้ศึกษามีการกำหนดขอบเขตการศึกษาดังนี้

### 6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาสภาพการณ์ของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ตลอดจนความสัมพันธ์กับความสำเร็จและแนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้กระทรวงศึกษาธิการ

### 6.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

หน่วยงานในการศึกษา คือ กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการในส่วนกลาง

### 6.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 6.3.1 ประชากร

กรมส่งเสริมการเรียนรู้ในส่วนกลางมีทั้งหมด 12 หน่วยงาน โดยประชากรแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ในส่วนกลาง จำนวน 12 หน่วยงาน ได้แก่ (1) กลุ่มตรวจสอบภายใน (2) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (3) กลุ่มเลขานุการกรม (4) กลุ่มการคลังและสินทรัพย์

(5) กลุ่มบริหารงานบุคคลและนิติการ (6) กลุ่มยุทธศาสตร์และแผนงาน (7) กลุ่มเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ (8) กลุ่มพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา (9) กลุ่มพัฒนาระบบการทดสอบ (10) กลุ่มส่งเสริมกิจการการศึกษาและเครือข่าย (11) ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (12) ศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษา เป็นจำนวน 432 คน

กลุ่มที่ 2 สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ผู้บริหารหน่วยงานระดับผู้อำนวยการกลุ่มของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ในส่วนกลาง จำนวน 12 หน่วยงาน เป็นจำนวน 12 คน

### 6.3.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนในการศึกษา แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ในส่วนกลาง จำนวน 208 คน โดยคำนวณจากสูตรทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) โดยใช้ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิและวิธีการสุ่มอย่างง่าย

กลุ่มที่ 2 สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ผู้บริหารหน่วยงานระดับผู้อำนวยการกลุ่มของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ในส่วนกลาง โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในการกำกับดูแลงานด้านนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรงกับประเด็นที่ศึกษาที่เป็นตัวแทนของประชากร จำนวน 3 คน ประกอบด้วย

(1) ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เนื่องจากเป็นผู้เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่อธิบดีกรมส่งเสริมการเรียนรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการภายในกรม ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการภายในกรม ประสานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการร่วมกับหน่วยงานกลางต่าง ๆ และหน่วยงานภายในพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและสถานศึกษา การเสริมสร้างจริยธรรมและการป้องกันการทุจริต พัฒนามาตรฐานทางจริยธรรม เสริมสร้างเครือข่ายจริยธรรม ให้คำปรึกษา แนะนำ เสนอความเห็น ฝึกอบรมด้านการพัฒนาจริยธรรม ป้องกันการทุจริต ผลิตสื่อ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร รณรงค์ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมและการทุจริตและปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(2) ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารบุคคลและนิติการ เนื่องจากเป็นผู้จัดทำระบบงาน วางแผนกำลังคน และการบริหารทรัพยากรบุคคล จัดทำข้อเสนอแนะ ระเบียบ หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล กฎหมาย ระเบียบ งานนิติกรรมสัญญา การพัฒนาวินัย การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ การเลือกตั้งผู้แทนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และการเลือกตั้งผู้ทรงคุณวุฒิองค์คณะบุคคลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและข้าราชการพลเรือนสามัญ และปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(3) ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์และแผนงาน เนื่องจากเป็นผู้จัดทำ และพัฒนานโยบาย แผนยุทธศาสตร์ แผนส่งเสริมการเรียนรู้ และแผนการปฏิบัติราชการของกรมที่ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายรัฐบาล แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง และนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ รวมถึง ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ แผนและนโยบาย วางแผน จัดทำคำขอตั้งงบประมาณ จัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี ประสานงานและแสวงหาความร่วมมือด้านวิเทศสัมพันธ์ กับหน่วยงานทั้งภายในและต่างประเทศและปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

#### 6.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดการศึกษาเรื่องนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ โดยกำหนดกรอบแนวคิดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้

**6.4.1 ตัวแปรอิสระ** คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

**6.4.2 ตัวแปรตาม** คือ ความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการโดยได้นำแนวคิด HR Scorecard ของ สำนักงาน ก.พ. (2556) เพื่อเป็นการประเมินผลความสำเร็จขององค์การในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นแนวทางในการประเมินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการ ซึ่งได้ กำหนดมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ 3 มิติ ประกอบด้วย

มิติที่ 1 ด้านความสอดคล้องของยุทธศาสตร์

มิติที่ 2 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

มิติที่ 3 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิต

#### 6.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการศึกษา ระหว่างเดือนสิงหาคม 2566 – เดือนกุมภาพันธ์ 2567 รวมระยะเวลา 6 เดือน



## 7. นวัตกรรมเฉพาะ

**7.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์** หมายถึง การนำหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มาปรับใช้กับภาครัฐ เพื่อมุ่งหมายต่อประโยชน์ ต่อสาธารณะของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย

**7.1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง การบริหารการวางแผนกรอบอัตรากำลัง เป็นการนับจำนวนอัตรากำลังคน ทั้งอัตรากำลังคนที่มีอยู่และจะเกษียณในอนาคต การวิเคราะห์งานและการออกแบบงานเป็นการให้ได้มาซึ่งข้อมูลในรายละเอียดเกี่ยวกับงานของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อทำให้งานบรรลุผลสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

**7.1.2 การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง กระบวนการที่ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีความรู้ ความชำนาญงาน และความสามารถตรงกับความต้องการ ด้วยความโปร่งใส และเป็นธรรม เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และเหมาะสมกับตำแหน่งของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

**7.1.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง การฝึกอบรมและพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้และความชำนาญในงาน และการวางแผนและพัฒนาอาชีพให้บุคลากรได้เห็นเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง อันจะนำไปสู่การพัฒนาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี และเสริมสมรรถนะในการทำงานให้เพิ่มขึ้นของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

**7.1.4 การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง การให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและสุขภาพของบุคลากร และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อตัวเองและความสัมพันธ์กับองค์กร อันจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

**7.2 ความสำเร็จนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์** หมายถึง ความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ตามกรอบแนวคิด HR Scorecard ของสำนักงาน ก.พ. ประกอบด้วย

**7.2.1 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์** หมายถึง การมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้บรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมถึงมีการวางแผนและบริหารกำลังคนที่เหมาะสมกับในอนาคต

**7.2.2 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ มีการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้

และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีระบบบริหารผลงาน (NPS) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และ ความคุ้มค่ามีระบบและวิธีการประเมินผลที่จำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

**7.2.3 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน** หมายถึง มีการจัดสวัสดิการ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนดอย่าง เหมาะสม โดยมีการทบทวนปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการและสภาพขององค์การและส่งเสริม ความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหาร และฝ่ายข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของกรม ส่งเสริมการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อบรรเทาและแก้ไขความเดือดร้อน บริหารความขัดแย้ง และ ทำการบริหารแบบมีส่วนร่วมต่างๆ

**7.3 กรมส่งเสริมการเรียนรู้** หมายถึง หน่วยงานในกระทรวงศึกษาธิการ มีฐานะ เป็นนิติบุคคล ที่ทำหน้าที่จัด ส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการให้ประชาชนได้รับการศึกษา ตามความต้องการในระบบต่าง ๆ มีโอกาสเรียนรู้และเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึงและพัฒนา ศักยภาพ ทักษะ ความเชี่ยวชาญได้ตามความถนัด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการเรียนรู้ตลอดชีวิต

## 8. ประโยชน์ที่ได้รับ

จากการศึกษาเรื่องนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริม การเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับมีดังต่อไปนี้

8.1 ผลการศึกษาจะทำให้ทราบสภาพการณ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

8.2 ผลจากการศึกษาจะทำให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงยุทธศาสตร์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริม การเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

8.3 ผลจากการศึกษาจะเป็นแนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ และการวางแผนการดำเนินงาน ในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ของนโยบาย อันเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่น ๆ ต่อไป



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา “นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการ  
เรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ” ผู้ศึกษาได้ทำการค้นคว้ารวบรวมวรรณกรรม ซึ่งมีแนวคิด ทฤษฎี และ  
เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์
2. แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ HR Scorecard
3. โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์

##### 1.1 ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในอดีตที่ผ่านมาจะพบกับคำว่า “people” และ “personnel” ที่หมายถึงคนและ  
บุคลากร ซึ่งมีความสำคัญและเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหารองค์การสู่ความสำเร็จ แต่ในปัจจุบัน  
และอนาคต จะใช้คำว่า “human resource” ที่หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ (asset) ที่มี  
ประโยชน์และมีคุณค่ายิ่งต่อองค์การ เพราะทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่ “บริหาร” ทรัพยากรอื่น ๆ  
จนกระทั่งกลายเป็นผลผลิต ดังนั้น องค์การใดที่สามารถสรรหา พัฒนา และอํารงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้  
ความสามารถและคุณสมบัติที่เหมาะสม องค์การนั้นย่อมมีศักยภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
และประสิทธิภาพทั้งนี้ มีนักวิชาการได้ให้นิยามความหมายของคำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์”  
ไว้ดังนี้

ไมเคิล อาร์มสตรอง (Michael Armstrong 1994, p. 13, อ้างใน สุนันทา เลาहनันทน์,  
2546, น. 3) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับทรัพยากรที่  
มีคุณค่าขององค์การ คือ ทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ซอน ไทสัน (Shuan Tyson 1995, p. 18, อ้างใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2554, น. 17)  
กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ โดยเป็นตัวแปรตามหรือได้รับอิทธิพลจาก  
กลยุทธ์องค์การ และธุรกิจ เมื่อใดก็ตามที่กลยุทธ์องค์การเปลี่ยนก็จะส่งผลให้การบริหารทรัพยากร  
มนุษย์แปรเปลี่ยนตามทันที

อาร์ เวน มอนดี และ โรเบิร์ต เอ็ม โน (R. Wayne Mondy and Robert M. Noe 1996, p. 4-6, อ้างใน สุนันทา เลานันทน์, 2546, น. 3) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรบุคคลขององค์การให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ได้แก่ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

แกรี เดสเลอร์ (Gary Dessler 1997, p. 2, อ้างใน สุนันทา เลานันทน์, 2546, น. 3) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานในองค์การ ได้แก่ การสรรหา การกลั่นกรอง การฝึกอบรม การให้รางวัล และผลประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผล และแรงงานสัมพันธ์

ไอแวนซ์วิช เจ เอ็ม (Ivancevich J. M. 2004: อ้างใน พิชิต เทพวรรณ, 2554, น. 25) กล่าวว่า หน้าที่ขององค์การซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจากการใช้พนักงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายของบุคคล

พยอม วงศ์สารศรี (2538, น. 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ในการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติให้ปฏิบัติงานในองค์การ รวมถึงส่งเสริมเพื่อพัฒนาและธำรงรักษาให้ผู้ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถเพื่อให้พร้อมที่จะทำงาน และยังรวมถึงการหาวิธีการที่ช่วยให้ผู้พ้นจากงานเกษียณอายุ หรือเหตุผลอื่นที่เกี่ยวข้องงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ตุลา มหาพสุธานนท์(2545, น. 162, อ้างใน ยุภาพร รัตนบุรี, 2560, น. 9) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยให้ความสำคัญกับบุคลากรที่เป็น “มนุษย์” คนหนึ่ง ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งความสำเร็จขององค์การ

สุนันทา เลานันทน์ (2546, น. 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ ซึ่งมีกระบวนการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

พิชิต เทพวรรณ (2554, น. 24 - 25) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จ โดยเป้าหมายของการจัดการจะเน้นที่การสร้างมูลค่าเพิ่ม มุ่งเน้นการใช้ศักยภาพของมนุษย์ ที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ มีความมั่นคง และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2556, น. 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การบำรุงรักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การ สามารถเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์การ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ (2559, น. 1 - 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยให้องค์การได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน ให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

พยัต วุฒิมรงค์ (2561, น. 19) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง วิธีปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างให้เกิดการเรียนรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การ เช่น การฝึกอบรมพนักงาน การจูงใจ และการประเมินผลและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการสร้างนวัตกรรม

จากที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดนโยบายและวิธีการที่ต้องใช้ศิลปะและกลยุทธ์ในการบริหาร “คน” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติให้ปฏิบัติงานในองค์การได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่นใจว่าองค์การจะดำรงอยู่ได้และมีความเจริญรุ่งเรือง ซึ่งมีเป้าหมายหลัก คือ ความมีประสิทธิภาพขององค์การซึ่งวัดได้จากคุณลักษณะต่าง ๆ ที่สนับสนุนเกื้อกูลกัน โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

สุนันทา เลานันทน์ (2546, น. 12) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จต้องปฏิบัติต่อทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่มุ่งตอบสนองต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ ดังนี้

1. เพื่อช่วยให้องค์การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
2. เพื่อใช้ทักษะความสามารถและความเชี่ยวชาญของทรัพยากรบุคคลในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพและมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมาปฏิบัติงานในองค์การ
4. เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานและการตระหนักในคุณค่าและศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน
5. เพื่อพัฒนาและธำรงไว้ซึ่งชีวิตของการทำงานที่มีคุณภาพในระดับที่พึงปรารถนา
6. เพื่อช่วยธำรงนโยบายด้านระเบียบวินัยและจริยธรรมขององค์การ

7. เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคลากร กลุ่มบุคคล องค์กร และสาธารณชน

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2556, น. 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการต่อไปนี้

1. ความต้องการขององค์กร เป็นการทำให้องค์การเติบโตก้าวหน้ามีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยกลไกการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผล และการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อให้องค์การได้คนที่ดีที่สุดเข้ามาทำงาน

2. ความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานในเรื่องของการดำรงชีวิต การมีความมั่นคง ความรู้สึกปลอดภัย การได้รับการยอมรับ และการประสบความสำเร็จในชีวิต โดยอาศัยกลไกในการขึ้นค่าจ้าง การให้ตำแหน่ง การจัดกิจกรรมสังคม และการทำงานร่วมกันเป็นทีม

จากที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์ที่มุ่งให้ องค์การดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งสามารถตอบสนอง ความต้องการต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

### 1.3 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นกระบวนการและแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญดังนี้

พยอม วงษ์สารศรี (2538, น. 8) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ ที่ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เช่น การประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เมื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติ ย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตได้

2. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ซึ่งถ้าองค์การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้ภายในองค์การไม่เกิดความขัดแย้งระหว่างกัน ทำให้สภาพสังคมโดยรวม มีความสุข มีความเข้าใจดีต่อกัน

พินลพวรรณ เชื้อบางแก้ว (2550, น. 6 – 8, อ้างใน ยุภาพร รัตนบุรี 2560, น. 4) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถแยกพิจารณาเป็น 3 มิติ คือ

1. มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิต ที่เป็นผู้ใช้ปัจจัยต่าง ๆ เพื่อผลิตผลงานออกมาเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ องค์การจึงต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะไม่ให้เกิดผลเสียต่อการใช้ประโยชน์จากปัจจัยการผลิตอื่นๆ ขององค์การ

2. มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิต ที่เป็นปัจจัยที่มีชีวิตจิตใจ มีความรู้ ความสามารถ และมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้ ดังนั้น องค์การต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ และบริหารด้วยความเข้าใจในความเป็นมนุษย์ เพื่อให้องค์การสามารถเก็บรักษาบุคลากรที่ดีไว้ได้

3. มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิต ที่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์การ ซึ่งการดำเนินงานขององค์การในยุคโลกาภิวัตน์มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้าน องค์การจึงต้องตระหนักในความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ และความสามารถ การพัฒนาและประสิทธิภาพของบุคลากร การใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรบุคคลที่องค์การมีอยู่ และการเก็บรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้กับองค์การ

พิชิต เทพวรรณ (2554, น. 26) กล่าวว่า การดำเนินงานขององค์การจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ เพราะทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นผู้สร้างสรรค์งานให้กับองค์การ เพื่อให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สรุปได้ดังนี้

1. ด้านพนักงาน ทำให้พนักงานในองค์การสามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ช่วยให้พนักงานได้มีโอกาสนำเอาความรู้และความสามารถมาใช้ในการงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน ให้มีโอกาสและมีความก้าวหน้าในอาชีพ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การระหว่างพนักงานและองค์การร่วมกัน

2. ด้านองค์การ ทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีทิศทางหรือนโยบายการบริหารงานในลักษณะใดในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งการวางแผนความพร้อมและจำนวนทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเพียงพอ จะส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

3. ด้านสังคม การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นพื้นฐานของการพัฒนาระบบสังคมและเศรษฐกิจ เพราะหากองค์การเจริญเติบโตก็จะส่งผลต่อการจ้างงาน ทำให้ประชาชนมีงานทำ มีอาชีพสามารถเลี้ยงครอบครัวได้ และนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าด้านเศรษฐกิจของประเทศได้

จากที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญต่อองค์การ เพราะจะช่วยให้องค์การได้บุคลากรที่มีความรู้และความสามารถมาปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ทรัพยากรมนุษย์



ให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์การ สร้างความเจริญเติบโตให้กับประเทศ ให้มีความมั่นคง และพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกได้

#### 1.4 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้มีนักวิชาการแสดงทรรศนะไว้หลายท่าน ดังนี้

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550, น. 17 - 18) อธิบายว่า การจัดระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ แบ่งออกเป็น 6 ประการ ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง และการวิเคราะห์งาน เป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการวางแผนอัตรากำลังเป็นการคาดการณ์ว่าต้องใช้คนจำนวนเท่าใดในการทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ สำหรับการวิเคราะห์งานเป็นแนวทางในการกำหนดกิจกรรมในงานที่ใช้ในการรับสมัคร คัดเลือกพนักงาน ปฐมนิเทศ ฝึกอบรม ให้รางวัล ประเมินผลการปฏิบัติงาน และพัฒนาบุคลากร

2. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ซึ่งการสรรหาคือกระบวนการในการประกาศและเชิญชวนให้ผู้ที่มีความสามารถและคุณสมบัติตามที่องค์การต้องการจำนวนมากที่สุดมาสมัครงานในตำแหน่งที่องค์การต้องการและในเวลาที่ต้องการ องค์การ การคัดเลือกเป็นกระบวนการค้นหาและรับผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและตรงกับองค์การมากที่สุด

3. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เป็นแนวทางสำคัญในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้นตามที่องค์การคาดหวัง เนื่องจากการฝึกอบรมและพัฒนาจะทำให้พนักงานมีความสามารถสูงขึ้น และตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ดีขึ้น

4. การจัดทำแผนก้าวหน้าในอาชีพ เป็นวิธีการที่ทำให้พนักงานได้รู้ได้เห็นเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง และรู้ถึงความช่วยเหลือขององค์การที่จะทำได้พนักงานที่มีความก้าวหน้าขึ้นไป

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินผลพนักงานเป็นประจำ เพื่อพัฒนาผลงานและสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงาน ในเรื่องเกี่ยวกับการปรับเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

6. การบริหารค่าตอบแทน เป็นการมุ่งให้รางวัลและรักษาพนักงานที่ทำงานตามเกณฑ์มาตรฐานขององค์การ

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2556, น. 9) อธิบายว่า กิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นการช่วยให้ฝ่ายบริหารองค์การมีการพนักงานที่มีการพัฒนา ใช้ประโยชน์ ประเมินค่า คงอยู่ และทำงานที่กำหนดได้ตามต้องการ แบ่งออกเป็น 6 ประการดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นการล่วงหน้าว่าต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อไหร่ และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน และเมื่อใด

2. การสรรหาและคัดเลือก เป็นการเสาะหาคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยผ่านกระบวนการกลั่นกรองและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา ความรู้และความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานเพื่อมาทำงานในตำแหน่งงานที่กำหนดไว้

3. การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นการทำให้คนเหมาะสมกับงาน เน้นการพัฒนาคนไปสู่ตำแหน่งหรืออาชีพ ซึ่งเป็นวิธีการในการเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานทั้งด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และยังเป็นกระบวนการที่ใช้เสริมความรู้ทักษะในการทำงาน และความสามารถของบุคคลให้สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของพนักงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานนั้น กับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

5. การจ่ายผลตอบแทน เป็นเครื่องมือในการบริหารที่สำคัญในรูปแบบของค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการ และสิ่งจูงใจต่าง ๆ ในการทำงาน รวมถึงเงื่อนไขต่าง ๆ ตามกฎหมาย เช่น การประกันสังคม การจ่ายค่าล่วงเวลา เป็นต้น

6. การแรงงานสัมพันธ์ เป็นการกำหนดนโยบายในการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน จัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นและสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้างอย่างมีความสุข

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ (2559, น. 69 – 82) อธิบายกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 7 กระบวนการ ดังนี้

1. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการตระหนักว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการปฏิบัติงาน ฉะนั้น เป้าประสงค์ของการสรรหาที่มีประสิทธิผลคือการคัดเลือกคุณสมบัติในตัวบุคคล ในเรื่องความสามารถ ประสบการณ์ หรืออื่น ๆ ให้เหมาะสมกับงาน โดยใช้เครื่องมือสำหรับการสรรหาคัดเลือก เช่น แบบฟอร์มการสมัครงาน การสัมภาษณ์ การทดสอบการทำงาน (employment tests) การตรวจสอบประวัติ และจดหมายรับรอง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรตัดสินใจได้ว่าผู้สมัครมีทักษะ ความรู้ และความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งหรือหน้าที่งานนั้น ๆ หรือไม่

2. การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นการช่วยชี้แนะให้พนักงานใหม่สามารถเริ่มต้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมคือการถ่ายทอดความรู้ เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติในทางที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. การพัฒนาทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะเป็นการทำงานอยู่ในหน่วยใดหน่วยหนึ่ง ซึ่งผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติงานบางคนมีความสัมพันธ์ที่ดี แต่บางคนจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ซึ่งรวมถึงการเป็นผู้ฟังที่ดี การสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน และการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรม เป็นการฝึกอบรมของผู้ที่มีความหลากหลาย และแตกต่างทางวัฒนธรรม โดยที่คนเหล่านั้นยังไม่มีกรอบของวัฒนธรรมพื้นฐานร่วมกัน การฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรมจึงเป็นประเด็นที่สำคัญและมีการพัฒนาอย่างมากตามการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจที่มีการติดต่อกันในระหว่างประเทศและต่างวัฒนธรรมมากขึ้น

5. การพัฒนาในอาชีพการงาน เป็นการวางแผนการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่ครองอยู่ โดยระบุว่าบุคลากรแต่ละตำแหน่งงานจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ หรือทักษะในด้านใดและเมื่อใด จึงจะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้

6. การประเมินค่างาน เป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการพิจารณาความสัมพันธ์ของค่าของแต่ละงานเพื่อนำไปสู่การสร้างโครงสร้างงาน (job structure) ขององค์การ การประเมินค่าของงานอยู่บนพื้นฐานของการเชื่อมโยงระหว่างเนื้องาน หรือทักษะที่พึงประสงค์ หรือคุณค่าที่มีต่อองค์การหรือวัฒนธรรมองค์การ หรือตลาดภายนอก

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินที่ผู้ใช้การประเมินเพื่อการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั่ว ๆ ไป เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และการเลิกจ้าง การประเมินจะบ่งชี้ถึงความจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็น การประเมินจะบ่งชี้ถึงทักษะและความสามารถที่บุคลากรต้องได้รับการพัฒนา การประเมินสามารถใช้เป็นการป้อนกลับให้บุคลากรทราบว่าการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไรในมุมมองขององค์การ นอกจากนี้การประเมินยังใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการจัดสรรให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน หรือโบนัส

เอช จอห์น เบอ์นาดีน (H. John Bernadin, 2010, อ้างใน ตฤณชาติ ชิงพานิช, 2559, น. 20 - 21) อธิบายว่า กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 5 ประการ ดังนี้

1. การจัดรูปแบบขององค์การ เป็นการจัดระเบียบงานภายในองค์การ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม ภายใต้บริบทของภารกิจเป้าหมายขององค์การและแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ

2. การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน เป็นการจัดหาบุคคลที่มีความเหมาะสม และมีจำนวนความต้องการขององค์การ เพื่อบรรจุบุคคลเข้าทำงานในหน้าที่ต่างๆ ตามความต้องการขององค์การ



3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นรายบุคคล แผนก หรือระดับมาตรฐานของการปฏิบัติงานขององค์การ โดยวัดที่ผลผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า การประเมินผลแบบ 360 องศา

4. การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นการบริหารเพื่อการพัฒนาอาชีพ การช่วยเหลือและการให้คำแนะนำแก่พนักงาน

5. รางวัลและสิทธิประโยชน์ เป็นรูปแบบและวิธีการในการให้รางวัลและสวัสดิการ ที่องค์การให้แก่พนักงานได้ค่าตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อม

มันดี อาร์ ดับบลิว และ โน เอ็ม อาร์ (Mondy, R W. & Noe, M. R. 2004, อ้างใน พิชิต เทพวรรณ ,2554, น. 28 - 30) อธิบายว่าการดำเนินงานตามภารกิจและกิจกรรมล้วนต้องอาศัย ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่หลัก 6 ประการที่สัมพันธ์กัน เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ ซึ่งหน้าที่เหล่านี้มีความสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก เป็นการหาทรัพยากรมนุษย์ ที่เหมาะสมกับงานและตำแหน่งงาน โดยต้องอาศัยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการที่มีการพิจารณาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ สำหรับการสรรหาเป็น กระบวนการในการชักชวนทรัพยากรมนุษย์ในจำนวนที่เพียงพอ และสามารถกระตุ้นให้สมัครงานหรือ ร่วมงาน ส่วนการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์การได้ใช้วิธีการเลือกสรรทรัพยากรมนุษย์ที่มาสมัคร เพื่อให้ได้พนักงานที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานและองค์การ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการทำให้ทรัพยากรมนุษย์ทั่วทั้งองค์การ มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น โดยกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ควรเริ่มตั้งแต่เมื่อทรัพยากรมนุษย์ เข้ามาร่วมในองค์การ และดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมถึง การวางแผนอาชีพ (Career Planning) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) โดยการวางแผนอาชีพเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายของทรัพยากรมนุษย์และกำหนด วิธีการปฏิบัติเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการช่วยให้ พนักงานมีโอกาสรู้ถึงจุดแข็งของตัวเอง และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อให้เป็นพนักงานที่สามารถ สร้างผลงานได้เพิ่มสูงขึ้น

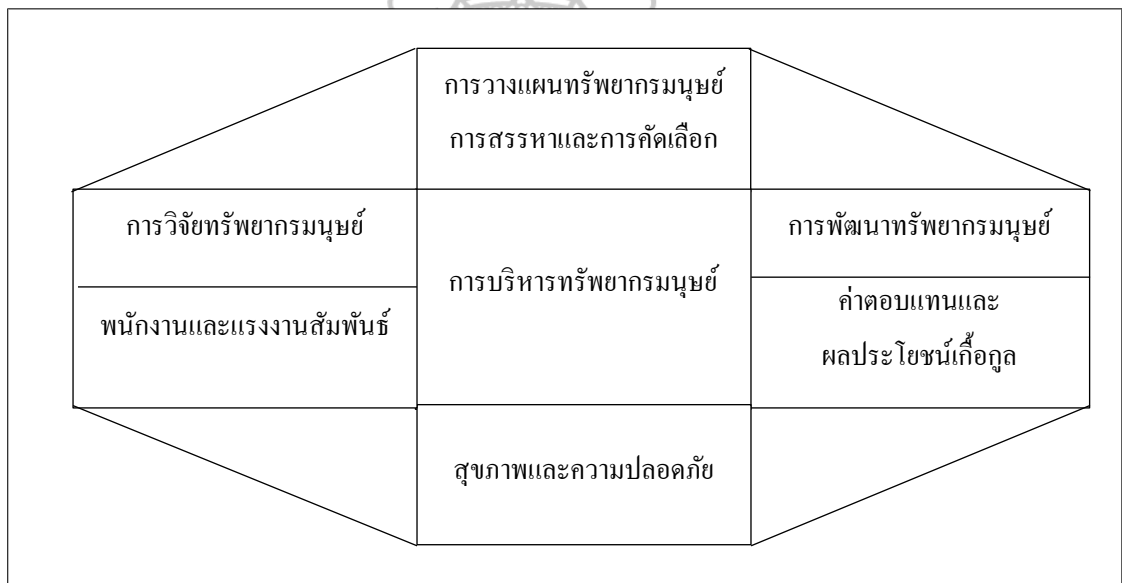
3. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นค่าตอบแทนที่ ประกอบไปด้วย ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Reward) ได้แก่ เงินเดือนหรือค่าจ้าง ซึ่งพนักงานได้รับจากการ ปฏิบัติงาน ส่วนค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (Non Financial Rewards) ได้แก่ การมีงานที่ท้าทาย

ตลอดจนการมีสภาพแวดล้อมที่ดี สำหรับผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) เป็นการให้เพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง ได้แก่ การหยุดพักผ่อน การลาป่วย วันหยุด ตลอดจนการประกันสุขภาพ

4. สุขภาพและความปลอดภัย เป็นเรื่องสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะพนักงานที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์นั้น สามารถที่จะสร้างผลผลิตและก่อให้เกิดประโยชน์ในระยะยาวต่อองค์กรได้

5. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ เป็นหน้าที่ของหน่วยงานในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายนายจ้างกับฝ่ายลูกจ้าง รวมทั้งบทบาทของสหภาพแรงงานและการต่อรองกับสหภาพแรงงานในแนวทางที่จะให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

6. การวิจัยทรัพยากรมนุษย์ เป็นการช่วยให้องค์กรสามารถหาแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอันเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เช่น การศึกษาเกี่ยวกับการสรรหาพนักงาน จะทำให้ได้แนวทางหรือข้อแนะนำเกี่ยวกับประเภทของพนักงานที่เหมาะสมกับองค์กรหนึ่งองค์กรใดโดยเฉพาะ



ภาพที่ 2.1 หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : พิชิต เทพวรรณ (2554, น. 30)

จากกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่ากระบวนการทำงานต่าง ๆ นั้นมีความสัมพันธ์กัน ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องตระหนักว่าการตัดสินใจในด้านหนึ่งนั้นจะมีผลกระทบหน้าที่ในด้านอื่นด้วย ทั้งในเรื่องการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจ่ายค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ ตลอดจนการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแต่ละหน้าที่จะ มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ผู้บริหารจะต้องมีการบริหารจัดการทำงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับ การดำเนินงานขององค์การ อันจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของงานได้

### 1.5 ตัวแบบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

พิชิต เทพวรรณ (2554, น. 34 - 40) กล่าวว่า ตัวแบบตามแนวคิดของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะของกลุ่มนักคิด สามารถแบ่งออกได้ 2 กลุ่ม ดังนี้

1. **ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา** สามารถแบ่งตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ 2 ตัวแบบ ดังนี้

1.1 **ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด หรือเรียกว่าตัวแบบ “มนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ”** เป็นแนวคิดกระแสหลักที่มีอิทธิพลและนิยมแพร่หลายที่สุด โดยตัวแบบนี้ มองว่า ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นในอดีตนั้นจะสามารถแก้ไขได้ หากผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ และวิธีดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า ต้องการให้พนักงานในองค์การของตนเป็นอย่างไร ตลอดจนวิธีการที่สามารถจะทำให้องค์การบรรลุ ถึงเป้าหมาย ซึ่งหากผู้บริหารไม่มีความชัดเจนในเรื่องดังกล่าว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังถือได้ว่า ไม่มีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติหน้าที่ในแบบเดิม ซึ่งตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบ ฮาร์วาร์ด จะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1.1.1 ปัจจัยสถานการณ์อื่น ๆ ประกอบด้วยปัจจัยภายในและภายนอก องค์การ ได้แก่ ลักษณะแรงงาน กลยุทธ์ธุรกิจ ปรัชญาการบริหาร ตลาดแรงงาน เทคโนโลยี และ กฎหมาย ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะเป็นผลกดดันนโยบายให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

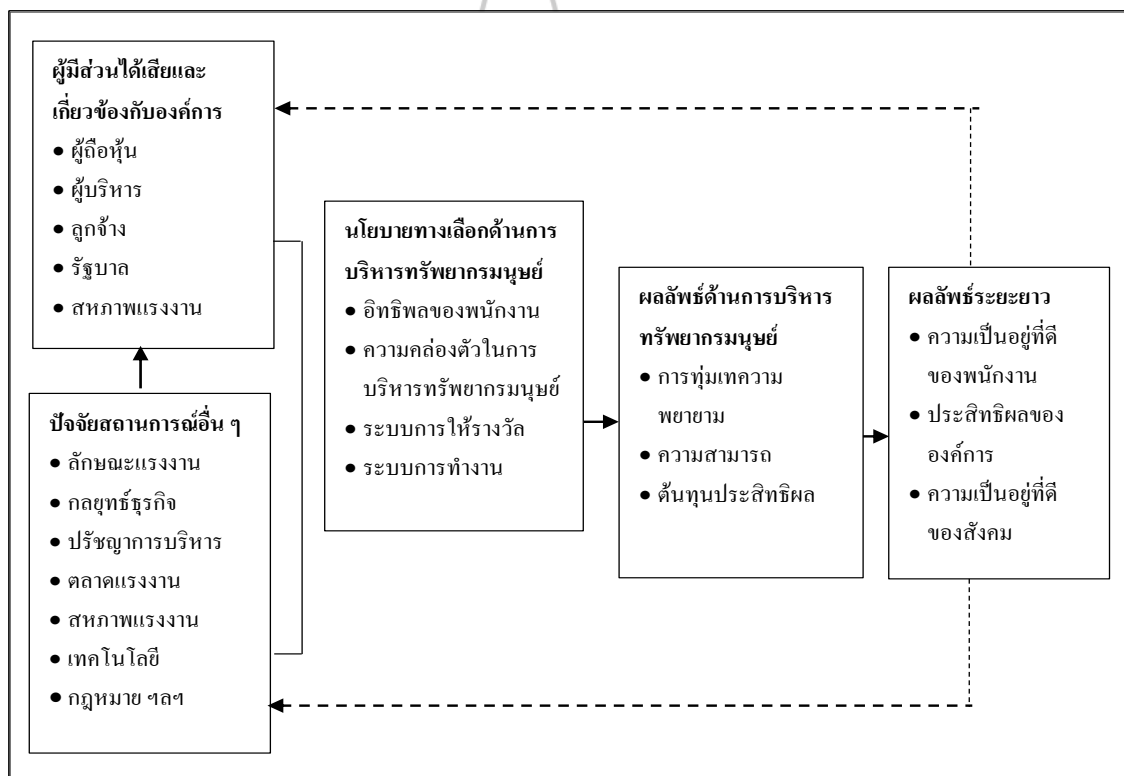
1.1.2 ผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้องกับองค์การ ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร ลูกจ้าง รัฐบาล และสภาพแรงงาน ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้องกับองค์การ ควรมีอำนาจหรือมีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ที่สอดคล้องหรือเป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้

1.1.3 นโยบายทางเลือกด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย อิทธิพลของพนักงาน ความคล่องตัวของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การมีระบบการให้รางวัลหรือสิ่ง ตอบแทนที่จูงใจ และระบบการทำงาน ซึ่งนโยบายทางเลือกด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้อง ครอบคลุมการพัฒนาและกิจกรรมที่เกี่ยวกับพนักงาน เพื่อสามารถเสริมแรงและกระตุ้นการทำงาน ให้กับพนักงานในการทำงานด้วย

1.1.4 ผลลัพธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การทุ่มเทความพยายาม ความผูกพันในงาน ความสามารถ ต้นทุน และประสิทธิผล ซึ่งสิ่งเหล่านี้คือผลที่เกิดจากการที่องค์การ

มีประสิทธิภาพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะจะทำให้พนักงานมีความสัมพันธ์และมีความผูกพันกับองค์กร ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ส่งผลให้พนักงานอยู่กับองค์กรยาวนาน องค์กรมีความมั่นคงและแข่งขันได้ในระยะยาว

1.1.5 ผลลัพธ์ระยะยาว ได้แก่ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ตลอดจนประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งจะทำให้พนักงานทำงานอย่างกระตือรือร้นและเข้าไปเป็นสมาชิกหนึ่งในสังคม ส่งผลในระดับองค์กรคือพนักงานมีความสุข ประสิทธิภาพขององค์กรมีสูง และในระดับสังคมที่ประชาชนมีระดับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น



ภาพที่ 2.2 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด

ที่มา: พิชิต เทพวรรณ (2554, น. 35)

1.2 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่าเป็นตัวแบบ “การจัดการนิยม” เป็นตัวแบบที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับเป็นอันดับแรก และให้การจัดการ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์” เป็นเครื่องมือในการทำให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์กร จึงมีผู้เรียกตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของแนวคิดนี้ว่าเป็นกลุ่ม “อรรถประโยชน์” โดยมองผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไก

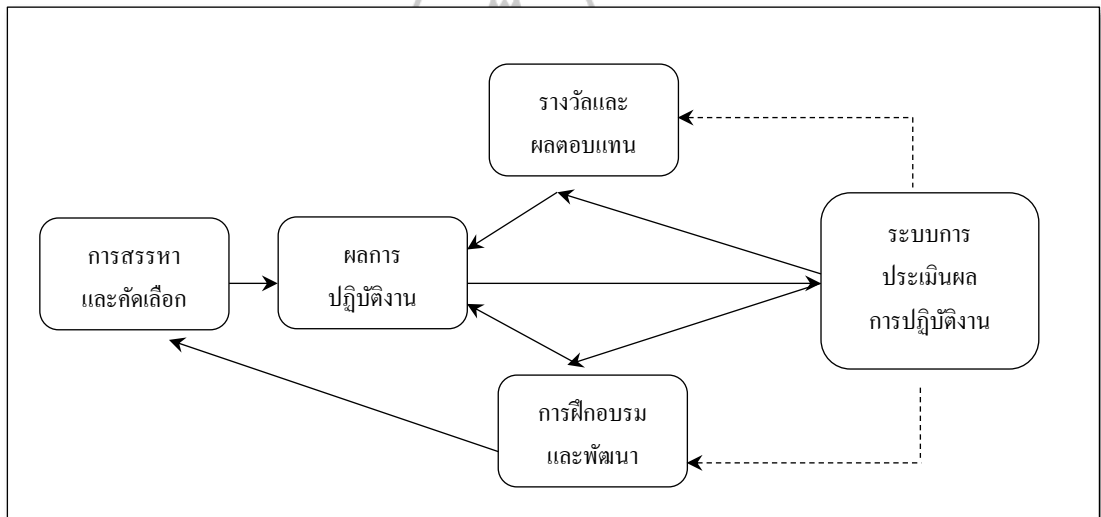
สำคัญในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่การมีผลประกอบการที่ดีขึ้น ซึ่งอธิบายได้ตามวงจรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 4 กระบวนการ ดังนี้

1.2.1 กระบวนการสรรหาและคัดเลือก เป็นการจัดหาและเลือกสรรทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับงาน

1.2.2 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ

1.2.3 กระบวนการให้รางวัลและผลตอบแทน เป็นการให้รางวัลตอบแทนแก่ความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

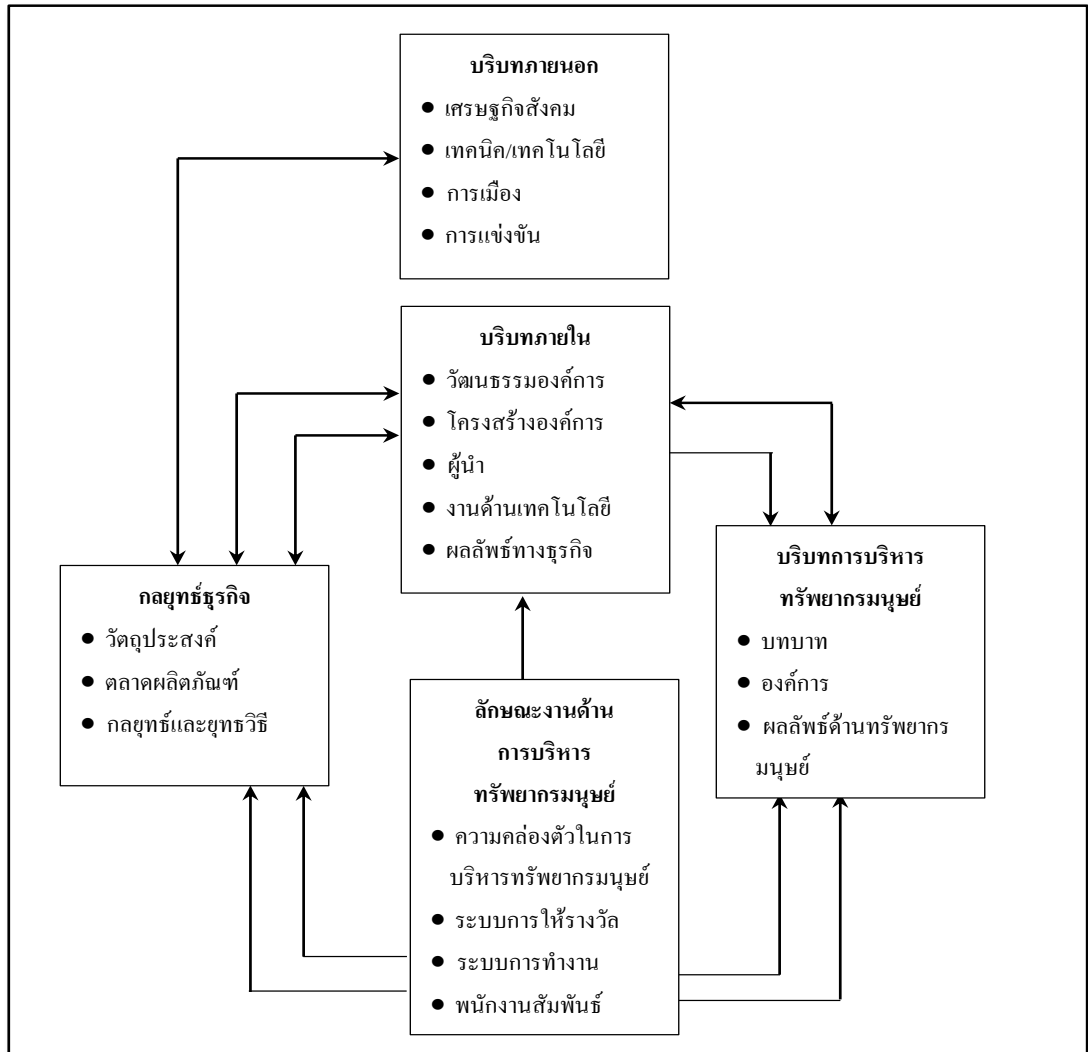
1.2.4 กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่องค์การต้องการ



ภาพที่ 2.3 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมีซีแกน

ที่มา: พิชิต เทพวรรณ (2554, น. 38)

**2. ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร** เป็นตัวแบบใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบวารวิค โดยตัวแบบนี้เกิดจากการปรับเปลี่ยนตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มนักคิดในสหรัฐ ที่ให้ความสำคัญกับลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์การ หรืออาจกล่าวได้ว่า ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบวารวิค เป็นความพยายามที่จะบูรณาการขอบเขตการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ อิทธิพลของสังคม การเมือง และกลยุทธ์ธุรกิจ ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิก

ที่มา: พิชิต เทพวรรณ (2554, น. 39)

ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิก เสนอจุดเน้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ใน 2 ลักษณะ ได้แก่

1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงนามธรรม เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม มีลักษณะเหมือนกับตัวแบบฮาร์วาร์ด โดยจะให้ความสำคัญที่คนมากกว่าการจัดการ ซึ่งเชื่อว่าพนักงานทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าในตนเอง ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวนี้ จึงเน้นในเรื่องของการสร้างความไว้วางใจกัน การหาแนวทางที่จะสร้างความรู้สึกรถึงการมีความผูกพัน (Commitment) ความเกี่ยวข้อง (Involvement) และการมีส่วนร่วม (Participation) ให้เกิดขึ้นในกลุ่มพนักงาน

2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรูปธรรม เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกคิดขึ้นใหม่ มีลักษณะคล้ายกับตัวแบบมิชิกแกน โดยจะให้ความสำคัญไปที่การจัดการมากกว่าเรื่องของคน ดังนั้น แนวทางนี้จึงมองการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นภาระงานด้านหนึ่งที่ต้องจัดการจะสามารถเพิ่มผลตอบแทนทางเศรษฐกิจให้กับองค์กรได้มากที่สุดจากการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งต้องมีการบูรณาการ (Integrated) เรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร หรือการใช้พนักงานเป็นเครื่องมือในการเข้าถึงกลยุทธ์ขององค์กร โดยผ่านนโยบายในการดำเนินงาน ได้แก่ การเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับความจำเป็นขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การตรวจสอบการปฏิบัติงาน การให้รางวัล และการพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ตัวแบบและแนวคิดดังกล่าวสามารถสะท้อนถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บูรณาการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ทิศทาง เป้าหมาย ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม เพื่อส่งผลให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ได้สูงสุด

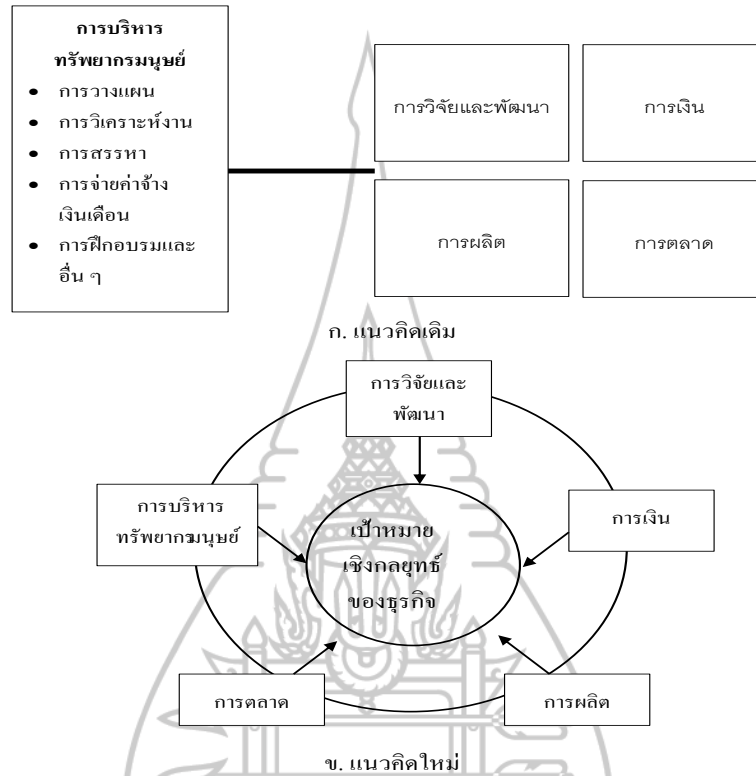
การศึกษานี้ เป็นการศึกษาที่เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสำหรับคำว่า “กลยุทธ์” นั้นมีความหมายเดียวกับคำว่า “ยุทธศาสตร์” ซึ่งมักจะใช้กับการบริหารงานเกี่ยวกับภาครัฐ ดังนั้น การศึกษานี้จึงเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่มุ่งหวังทั้งแผนงานต่าง ๆ ที่มีความสำคัญครอบคลุมในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้้องค์การดำเนินงานไปในทิศทางที่เหมาะสมและพร้อมรองรับกับอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ซึ่งส่งผลให้้องค์การต่าง ๆ ต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในโลกปัจจุบันที่มีการแข่งขันมากมาย ในกรณีนี้ หน่วยงานภาครัฐ จะต้องดำเนินการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ให้มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน เพื่อเป็นส่วนช่วยสนับสนุนการจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการสร้างความสำเร็จเปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน

### 1.6 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

สุนันทา เลานันท์ (2546, น. 24-27) ในแนวความคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม จะเกี่ยวข้องกับภารกิจหลัก 6 ประการ สามารถแบ่งเป็นงานย่อยได้ เช่น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าจ้าง เงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูล การฝึกอบรม แรงงานสัมพันธ์ เป็นต้นโดยทั่วไปการทำงานด้านนี้จะเป็นการทำงานเกี่ยวกับเอกสาร รับผิดชอบเฉพาะด้านในขอบเขตที่แคบ เน้นการแก้ปัญหา



เฉพาะหน้าของการจัดหาบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการของหน่วยงาน ลักษณะงานจึงเป็นงานประจำ รูปแบบความสัมพันธ์ของการทำงาน ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 รูปแบบการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดเดิมและแนวคิดใหม่

ที่มา: สุนันทา เลहनันท์ (2546, น. 25)

สุนันทา เลहनันท์ กล่าวว่าไว้ว่ารูปแบบในการทำงานด้านนี้สะท้อนให้เห็นการขยายขอบเขตซึ่งไม่จำกัดอยู่ในกรอบของหน่วยงานเดียวแต่เป็นภารกิจร่วมกันทั้งองค์การ และมีความสัมพันธ์เชิงระบบกับฝ่ายอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายตลาด ฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงิน หรือฝ่ายวิจัยและพัฒนา กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเชื่อมโยงและสนับสนุนกลยุทธ์ธุรกิจ มีการสร้างสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การ และระบบทรัพยากรมนุษย์ให้ไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถให้การสนับสนุนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ สามารถแบ่งบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ 5 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกับฝ่ายบริหาร เพื่อกำหนดทิศทางการทำงาน รวมถึงร่วมกันกำหนดกลยุทธ์หรือวิธีการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจขององค์การ



2. บทบาทด้านการให้สารสนเทศและการแก้ปัญหา เป็นแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับแนวปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาของพนักงาน

3. บทบาทด้านการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดระบบงาน การกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งระบบ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์การ

4. บทบาทด้านการบริหารทั่วไป เป็นการทำหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การกำหนดนโยบายบริหารทรัพยากรมนุษย์ กฎระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับการจ้างงาน เป็นต้น

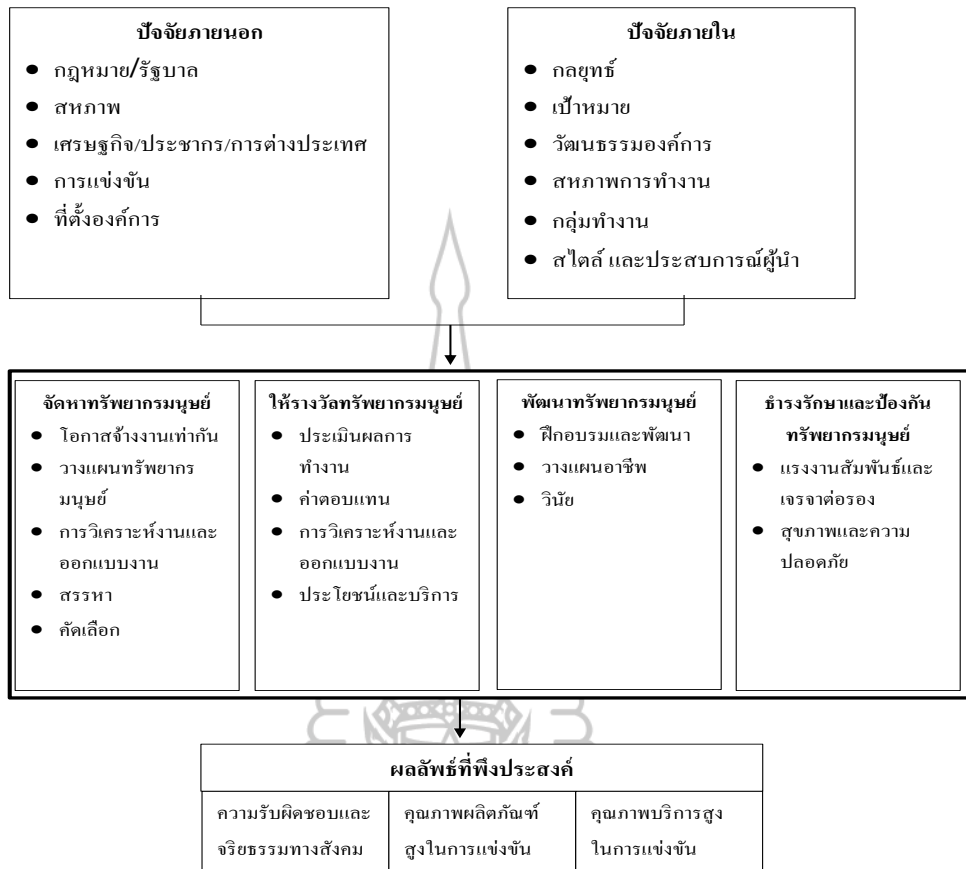
5. บทบาทด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นความสามารถในการเปลี่ยนวิถีทัศน์ขององค์การเป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เสนห์ จุ้ยโต (2554, น. 21 – 24) อธิบายถึงแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของช่วงระยะเวลา ดังนี้

1. ระยะเวลาแรก (ค.ศ. 1920 – 1950) มุ่งเน้นแนวคิดการบริหารการจ้างงาน หรือการบริหารงานบุคคล เป็นการศึกษาถึงการบริหารภายในองค์การและการบริหารภายนอกองค์การ เนื่องจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การมีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น สถานะการแข่งขัน สถานะเศรษฐกิจและกฎหมาย เป็นต้น ซึ่งถ้าเราบริหารคนได้ดีมีประสิทธิภาพก็จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพด้วย

2. ระยะเวลาที่สอง (ค.ศ. 1950 – 1970) การบริหารบุคคลได้รับความสนใจมากขึ้น โดยมุ่งเน้นด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ ทำให้การบริหารคนหรือการจ้างคนในเชิงเทคนิค และกระบวนการมีความสำคัญลดลง

3. ระยะเวลาที่สาม (ค.ศ. 1970 – ปัจจุบัน) การบริหารบุคคลได้ปรับเปลี่ยนสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยคาดหวังว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะมีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนให้กลยุทธ์ธุรกิจประสบความสำเร็จ สร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์การผ่านทางทรัพยากรมนุษย์ ที่องค์การมีอยู่ โดยทำงานคู่ไปกับหน้าที่ตามสายงานหลัก ในหน่วยงานอื่น ๆ ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการทำงาน และจ้างบริษัทภายนอก เข้ามาช่วยในงาน สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management : TOM) ดำเนินการให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ



ภาพที่ 2.6 ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ที่มา: จอห์น เอ็ม. อีเวนเซอร์วิช (John M. Ivancevich 2009, อ้างใน เสน่ห์ ลุยโต, 2554, น. 23)

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารจัดการคนให้สามารถตอบสนองต่อองค์กรได้ ซึ่งเชื่อว่า “คน” มีการเรียนรู้และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การพัฒนา ยกย่องระดับผลผลิต ผลลัพธ์ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดความแข็งแกร่งและมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่จึงเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทเชิงรุกอย่างมีกลยุทธ์ สำหรับคำว่า “กลยุทธ์” นั้นมีความหมายเดียวกับคำว่า “ยุทธศาสตร์” ซึ่งมักจะใช้กับการบริหารงานเกี่ยวกับภาครัฐ โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายคำว่า “ยุทธศาสตร์” ไว้ดังนี้

สุวิชัย ศุภารานนท์ (2549, น. 5, อ้างใน ยุภาพร รัตนบุรี, 2560, น. 19) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนงาน วิธีการ หรือแนวทางที่จะนำองค์กรไปสู่ผลที่กำหนดไว้กับภารกิจและเป้าหมายรวมขององค์กร

พัฒนา แสงมณีโคตร (2561, น. 5) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

ยูภาพร รัตนบุรี (2560, น. 20) ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนการดำเนินงานที่แสดงทิศทาง การดำเนินงานขององค์การที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยนำกลยุทธ์มาปรับใช้เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจ อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การได้ต่อไป

จากที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนการดำเนินงานที่เป็นแนวทางในการนำพาให้องค์การมีทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้

### 1.7 ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ เป็นส่วนที่ทำให้้องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นส่วนช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การให้สามารถดำเนินงานได้อย่างบรรลุจุดมุ่งหมาย รวมทั้งสามารถนำยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ในการนี้ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

มิลเลอร์ ดี (Miller D. 1989, อ้างใน พิชิต เทพวรรณ, 2554, น. 72) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจและการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับพนักงานในทุกระดับขององค์การ

จอห์น อี บัทเลอร์, เจอรัลด์ อาร์ เฟอร์ริส และแนนซี เค เนเพียร์ (John E. Butler, Gerald R. Ferris and Nancy K Napier 2005, p. 25, อ้างใน เสน่ห์ จัญไร, 2554, น. 17) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การให้ความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินกลยุทธ์โดยต้องร่วมมือกับทุกฝ่ายเพื่อมุ่งไปสู่กลยุทธ์องค์การและกลยุทธ์ธุรกิจ เพื่อให้้องค์การสำเร็จและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

เดสเลอร์ จี (Dessler G. 2006, อ้างใน พิชิต เทพวรรณ, 2554, น. 72) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริมนวัตกรรมและความยืดหยุ่น

จอห์น เอ็ม อีเวนเซอร์วิช (John M. Ivancevich 2009, p. 3, อ้างใน เสน่ห์ จัญไร, 2554, น. 15 - 16) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตที่สำคัญ มี 4 ประการ คือ

1. การมุ่งเน้นการปฏิบัติ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับ การเน้นวิธีการที่ดีกว่าของบุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การและส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนา บุคลากร การสร้างความพึงพอใจในงานมากกว่าการเน้นกฎระเบียบ และข้อบังคับ
2. มุ่งเน้นคน ต้องให้ความสำคัญและปฏิบัติต่อบุคลากรเหมือนเป็นมนุษย์คนหนึ่งที่มี ชีวิตจิตใจ และอำนวยความสะดวกบริการต่าง ๆ เพื่อให้เขาเหล่านั้นบรรลุความต้องการของแต่ละบุคคล
3. มุ่งเน้นทั่วโลก (It is globally oriented) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงทั่วโลก มิใช่เน้นที่เฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับท้องถิ่นหรือ ระดับประเทศเท่านั้น
4. มุ่งเน้นอนาคต (It is future oriented) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากร มนุษย์จะช่วยให้องค์การบรรลุความสำเร็จในอนาคตได้โดยการสร้างความสามารถและกระตุ้นจิตใจ ให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มที่ ทรัพยากรมนุษย์มีความต้องการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผน กลยุทธ์ขององค์การในระยะยาว

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ (2559, น. 19) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร การสร้าง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มุ่งสู่เป้าหมายและพันธกิจ ขององค์การนั้น

เสน่ห์ จุ้ยโต (2554, น. 18) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ โดยที่กลยุทธ์จะแปรเปลี่ยนไป ตามสภาพแวดล้อมขององค์การแต่ละประเภท และเหมาะสมกับขนาด รวมถึงโครงสร้างองค์การด้วย

พิชิต เทพวรรณ (2554, น. 72) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนของกิจกรรม รวมถึงการตัดสินใจในการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยมีความเชื่อมโยงและ สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับ องค์การได้

สุนันทา เลาหนันท์ (2546, น. 37) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การประยุกต์แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ซึ่งนำบทบาทด้านต่าง ๆ ได้แก่ บทบาทเชิงกลยุทธ์ บทบาทด้านการบริหาร และบทบาทด้านการ มาใช้ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์รวมเข้ากับการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อมุ่งเน้นการสร้างและ พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์การ

โดยช่วยให้ผู้บริหารขององค์การมีการทำงานเชิงรุก กำหนดทิศทางแก่บุคลากร เพื่อที่จะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์การสำเร็จและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การได้

### 1.8 ความสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์

พิชิต เทพวรรณ (2554, น. 74) อธิบายถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ เป็นการนำกลยุทธ์มาปรับใช้กับรูปแบบกิจกรรมขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านทรัพยากรมนุษย์ และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะเป็นหลักสำคัญที่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตลอดจนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ

เสนห์ จุ้ยโต (2554, น. 19) อธิบายถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ได้ 8 ประการ ดังนี้

1. ช่วยนำพาองค์การมีวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทุกกิจการขององค์การจำเป็นต้องมีประเด็นเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ ถ้าปราศจากทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีคุณภาพก็ยากที่จะมีองค์การที่ดีมีคุณภาพได้
2. ช่วยทำให้พนักงานมีทักษะและความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับคน ถ้าคนขาดทักษะและความสามารถก็ยากที่จะนำองค์การขึ้นสู่ความสำเร็จได้
3. ช่วยสร้างองค์การให้มีการฝึกฝนและกระตุ้นจิตใจพนักงานอย่างดีพอ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีต้องสร้างค่านิยมในเรื่องความเป็นวิสาหกิจหรือผู้ประกอบการ ระบบการให้รางวัลต้องให้มีความยุติธรรม การสร้างเครื่องมือวัดผลงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น ต้องมุ่งเน้นนำไปสู่การใช้คนให้เหมาะสมกับงาน และเหมาะสมกับเวลาเพื่อนำพาองค์การสู่ความเป็นเลิศ
4. ช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานและความสำเร็จในชีวิตของพนักงาน การออกแบบงานให้เกิดความท้าทาย ความสนุกและความสุขในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างความพึงพอใจและความสำเร็จในทุกด้านของพนักงาน จึงเป็นหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
5. ช่วยพัฒนาและธำรงรักษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานให้สอดคล้องต่อเป้าประสงค์ขององค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงถึงมนุษย์ต้องการทำงาน ต้องการมีชีวิตที่มีความสุขควบคู่กันไป จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขการทำงานที่ดีเพื่อเป็นเครื่องมือนำไปสู่ความสำเร็จในเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงาน
6. ช่วยสื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์สู่พนักงานทุกคน การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะมุ่งสื่อสารทุกรูปแบบเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง สร้างความผูกพันที่มั่นคง และสร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ รวมถึงการสร้างจิตสำนึกในการบริการให้เกิดขึ้นในตัวพนักงาน

7. ช่วยธำรงรักษาพฤติกรรมพนักงานให้มีจริยธรรมและความรับผิดชอบทางสังคม การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มุ่งเน้นการตัดสินใจและการปฏิบัติงานต้องยึดหลักจริยธรรม และความรับผิดชอบทางสังคม สร้างระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และสร้างมาตรฐานการทำงานที่ใช้เป็นบรรทัดฐานเดียวกัน

8. ช่วยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการ จากการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมข้อมูลข่าวสาร (information society) การใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ การใช้ทรัพยากรจากแหล่งภายนอกมากขึ้น (outsourcing) การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมุ่งสู่การสร้างและพัฒนาคนให้มีความเร็วในการทำงาน มีคุณภาพการปฏิบัติในระดับสูงสามารถเทียบแข่งกับคู่แข่งได้

จากที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์มีความสำคัญต่อองค์กรเพราะช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนการดำเนินงานไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ซึ่งการนำกลยุทธ์มาปรับใช้กับกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์จะช่วยทำให้พนักงานมีทักษะและความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้น ส่งผลต่อการดำเนินงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.9 เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ประกอบด้วย 4 เป้าหมาย คือ การสรรหา การพัฒนา รักษาไว้และเพื่อใช้ประโยชน์ (อรพันธ์ อันติมานนท์, 2560 อ้างใน วรชัย สิงห์ฤกษ์, 2561, น. 14 – 15) ดังนี้

1. การสรรหา คือ การหาบุคคลที่เป็นคนดี คนเก่งเข้ามาทำงาน ประกอบด้วย การสรรหาแบบตั้งรับหรือแบบดั้งเดิม และการสรรหาเชิงรุก

2. การพัฒนา คือ การรับบุคคลเข้ามาแล้วพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ และเป็นคนดี คนเก่งยิ่ง ๆ ขึ้นไป ซึ่งในการที่จะพัฒนาบุคคลให้เก่งขึ้นไปนั้น องค์กรจะต้องรู้ว่าบุคลากรในองค์กรเป็นใคร มีความถนัด มีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร โดยการจัดทำ Career Planning หรือจัดทำ Individual Development Plan ทั้งนี้ การพัฒนาเป็นเรื่องที่จำเป็นในการสร้างคน ต้องพัฒนาอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. การรักษาไว้ คือ การรักษามูลค่าของบุคคลไว้ให้อยู่กับเรา ซึ่งองค์กรต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร ในเรื่องการจัดการทางก้าวหน้าในอาชีพ การมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม การสร้างความพึงพอใจและเป็นผู้รักองค์กร

4. การใช้ประโยชน์คือ การใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ความเป็นอิสระและมีส่วนร่วม ให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

กิตแมน และแม็คแดเนียล (Gitman and McDaniel, 2008 อ้างใน วนิตา วงศ์สร้างทรัพย์, 2557, น. 9) กล่าวไว้ว่า กระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการทำงานแบบเป็นขั้นตอนตั้งแต่การได้ทรัพยากรมนุษย์จนถึงออกไปจากองค์กร ดังนี้



1. การกำหนดความต้องการและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ได้แก่การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการธำรงรักษา ได้แก่ การฝึกอบรมพนักงาน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์แรงงานสัมพันธ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### 1.10 กระบวนการบริหารการทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์

สุนันทา เลานันทน์ (2546: 19-21) อธิบายถึงรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มี 6 ประการ ดังนี้

1. การยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นทั้งโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ต่อองค์กร เช่น กฎหมาย การเปลี่ยนแปลงสังคมและประชากร การเมือง เทคโนโลยี เศรษฐกิจ เป็นต้น การกำหนดกลยุทธ์กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำเรื่องเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมมาประกอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์แต่ละด้าน โดยใช้มาตรการเชิงรุกกับโอกาสที่จะเกิดขึ้น และพยายามหาวิธีการแก้ไขปัญหาอุปสรรคให้หมดไป

2. การยอมรับอิทธิพลของการแข่งขันและความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวเนื่องในการแข่งขันและเคลื่อนไหวของตลาดแรงงาน ได้แก่ การจูงใจ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล อัตราการว่างงาน เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์ด้วย

3. การเน้นแผนระยะยาว เป็นการมุ่งเน้นเป้าหมายในอนาคต และทิศทางการปฏิบัติงานในระยะยาว มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

4. การเน้นการพัฒนาทางเลือกในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้มาจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง ซึ่งจะมีผู้ที่เกี่ยวข้องจะร่วมกันเสนอทางเลือกในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย และการตัดสินใจจะพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด

5. ขอบเขตของการพิจารณาครอบคลุมทุกคนในหน่วยงาน เป็นกลุ่มเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ บุคลากรทุกคนในองค์กรนับตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการจนกระทั่งถึงผู้บริหาร

6. การบูรณาการระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ด้านธุรกิจ เป็นการร่วมกันวางแผนเป้าหมายกลยุทธ์ระดับองค์กร และร่วมกันกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าเป้าหมายด้านทรัพยากรมนุษย์สนับสนุนและสนองตอบเป้าหมายของธุรกิจ ตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การบูรณาการระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ด้านธุรกิจ

กลยุทธ์ด้านธุรกิจ	กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์
ลดการขยายตัว (ลดต้นทุน)	การเลิกจ้าง การลดค่าจ้าง การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การออกแบบงานใหม่ การทำความสะอาดลดต้นทุนแรงงาน
การขยายตัวเพิ่มขึ้น	การสรรหา การเพิ่มค่าจ้าง การสร้างงานใหม่ การฝึกอบรมและพัฒนา
การฟื้นฟู	การเลิกจ้างเฉพาะงาน/คน การพัฒนาองค์กร การโยกย้ายและสับเปลี่ยน การให้พนักงานได้มีส่วนร่วม
การรวมกิจการ	การเลิกจ้างเฉพาะงาน/คน การโยกย้าย/การบรรจุใหม่ การรวมงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน การปฐมนิเทศและการฝึกอบรม

ที่มา : สุন্নท เลานันทน์ (2546, น. 20)

สุন্নท เลานันทน์ ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม เป็นการมุ่งเน้นหน้าที่ (Function) ในการทำงานมากกว่าและแต่ละหน้าที่จะมีการดำเนินงานอย่างเป็นอิสระ ซึ่งในแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น ผู้อำนวยการฝ่ายทุกคนจะเป็นส่วนหนึ่งของทีมผู้บริหาร (Management team) กล่าวคือ แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จะต้องพิจารณาคุณลักษณะของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การกำหนดเป้าหมายในการบริหารงาน เพื่อสนับสนุนภารกิจด้านอื่น ๆ ให้ประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม

มิติ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	
	เชิงกลยุทธ์	แบบดั้งเดิม
การวางแผนและ การกำหนดกลยุทธ์	มีส่วนร่วมในการจัดทำแผน เชิงกลยุทธ์ขององค์กร และกำหนด ภารกิจ HRM ให้สอดคล้องกับแผน เชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน	มีส่วนร่วมในการวางแผนระดับ ปฏิบัติการเท่านั้น
อำนาจ	ผู้บริหารระดับสูงด้านนี้มีสถานภาพ และอำนาจในระดับสูง ตำแหน่ง สูงสุด เรียกว่ารองประธานฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์	ผู้บริหารมีสถานภาพและมี อำนาจ ระดับกลาง ตำแหน่ง ระดับสูง คือ ผู้อำนวยการฝ่าย
ขอบเขตของภารกิจ	เกี่ยวข้องกับพนักงานทุกคนตั้งแต่ ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับผู้บริหาร	เกี่ยวข้องกับส่วนใหญ่กับพนักงาน ระดับปฏิบัติการ
การตัดสินใจ	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจระดับ ปฏิบัติการ
การบูรณาการกับ ภารกิจอื่น ๆ ของ องค์กร	ภารกิจด้าน HRM ตอบสนองต่อ ภารกิจด้านอื่น ๆ เช่น การตลาด การเงิน และการผลิต เป็นต้น	ภารกิจของ HRM ตอบสนองต่อ ภารกิจอื่นในระดับต่ำ
การประสานงาน	ทุกกิจกรรมหลักมีการประสานงาน กัน เช่น การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ และการฝึกอบรม	แต่ละกิจกรรมดำเนินการ อย่างอิสระไม่สัมพันธ์กัน

ที่มา: สุนันทา เลานันท์ (2546, น. 23)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้รับการยอมรับว่าเป็นกลไกสำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ แนวทางการดำเนินงานที่ฝ่ายบริหารควรนำไปพิจารณา ดังนี้

1. มีการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรก่อน แล้วจึงพัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

2. กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ควรสอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านอื่น ๆ เช่น การเงิน การตลาด และการผลิต เป็นต้น

3. กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ควรยืดหยุ่น และพร้อมจะปรับตามสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

4. ผู้บริหารระดับสูงด้านทรัพยากรมนุษย์ควรมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

5. กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องครอบคลุมบุคลากรทุกคนและทุกระดับ ตั้งแต่ระดับผู้บริหารลงมาถึงระดับปฏิบัติการ

6. สภาพแวดล้อมภายนอกและการแข่งขันที่เกิดขึ้นต้องถูกนำมาพิจารณาประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ทั้งขององค์การและของงานทรัพยากรมนุษย์

7. การตัดสินใจเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ และผู้บริหารควรเข้าใจกระบวนการและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ

8. ความเข้าใจเรื่องสภาพแวดล้อมภายนอกที่ตีจะส่งผลถึงคุณภาพการตัดสินใจ

9. งานบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน่วยงานหลักที่จะต้องศึกษาเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาวะตลาดแรงงาน

10. การคาดคะเนหรือการพยากรณ์ผลกระทบของการตัดสินใจที่มีต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการ

พิชิต เทพวรรณ (2554, น. 76 - 89) อธิบายถึงกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

**1. การจัดทำกลยุทธ์** เป็นการรวมกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการกำหนดทิศทางขององค์การมาเชื่อมโยงและประสานกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบด้วย

1.1 การกำหนดภารกิจ เมื่อภารกิจขององค์การได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนและสามารถวางแผนเป็นแนวทางให้เกิดความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการวางแผน การสรรหา การคัดเลือก และการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องคำนึงถึงภารกิจขององค์การเพื่อให้ความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบระหว่างกิจกรรมของทรัพยากรมนุษย์กับภารกิจ กลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเป็นผลสำเร็จ

1.2 การกำหนดเป้าหมาย ซึ่งองค์การจะกำหนดเป็นระยะปานกลางหรือระยะยาว โดยจะทำให้เห็นถึงวิธีการที่จะทำให้ภารกิจเกิดขึ้นจริง

1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เมื่อกำหนดภารกิจและเป้าหมายแล้ว สิ่งต่อไป องค์การจะทำการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน รวมทั้ง

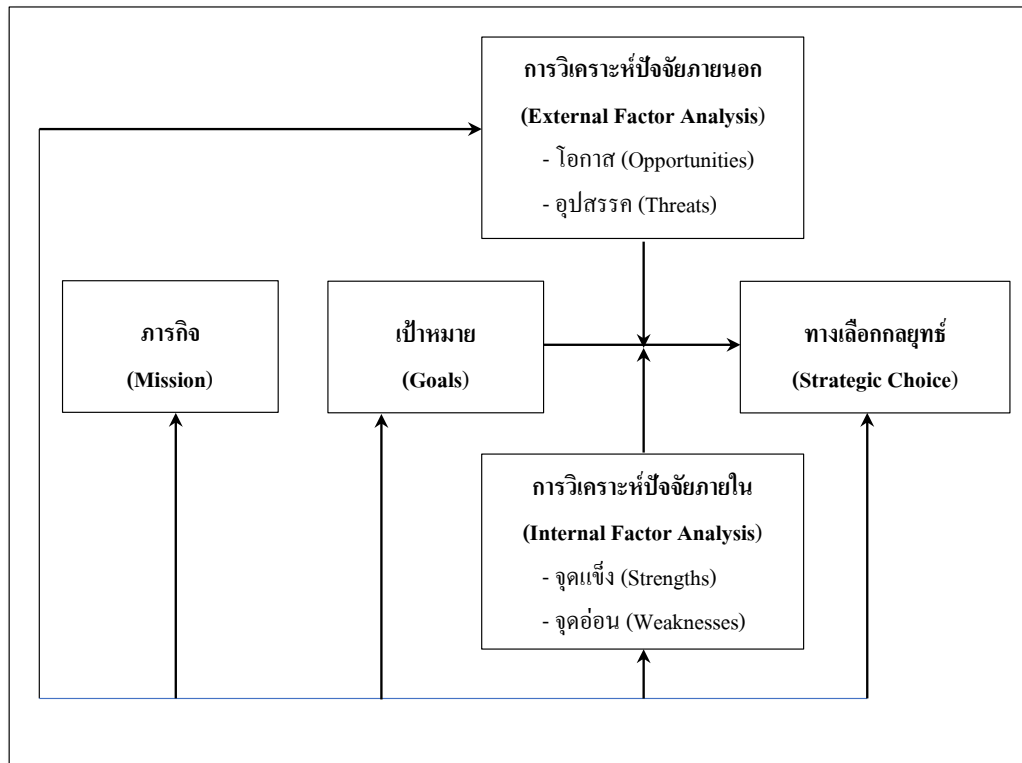
สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค เพื่อนำมาวางแผนกลยุทธ์และช่วยให้การดำเนินงานของฝ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ทราบถึงสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร

1.4 การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ โดยองค์การจะหาวิธีการให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายระยะยาวตามที่กำหนดไว้ ตลอดจนเป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารขององค์กรตัดสินใจเลือกจากทางเลือกหลาย ๆ ทางที่ได้มาจากการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน โดยกลยุทธ์ทางเลือกที่องค์การใช้ในการดำเนินงาน มี 3 กลยุทธ์ ดังนี้

ก. *กลยุทธ์การเจริญเติบโต* เป็นกลยุทธ์ในการขยายกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มขึ้น ซึ่งกลยุทธ์การเจริญเติบโตแบ่งได้ 2 แนวทางคือ แนวทางการเจริญเติบโตภายใน เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการพัฒนาด้านการตลาดและการพัฒนาตัวสินค้าใหม่ ๆ และแนวทางการเจริญเติบโตสู่ภายนอก ประกอบด้วย การขยายตัวในแนวตั้งเป็นการเพิ่มความหลากหลายในธุรกิจด้านต่าง ๆ ขององค์กร และการขยายตัวในแนวนราบเป็นการขยายตัวในระดับเดียวกันในธุรกิจเดิม เพื่อเพิ่มยอดขาย กำไร และส่วนแบ่งตลาด โดยการเจริญเติบโตขององค์กรจะมีส่วนทำให้องค์การต้องจ้างพนักงาน โยกย้าย หรือเลื่อนตำแหน่งด้วยความรวดเร็ว เพื่อขยายไปสู่ตลาดอื่น

ข. *กลยุทธ์คงที่* เป็นการรักษากิจกรรมการดำเนินงานขององค์กรต่อไป ไม่เปลี่ยนแปลง ซึ่งการใช้กลยุทธ์คงที่สำหรับวิธีการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องหาทางรักษาทักษะและความสามารถของพนักงานที่มีอยู่เดิมไว้ ซึ่งการพัฒนาและฝึกอบรมจะเน้นการเพิ่มทักษะของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น

ค. *กลยุทธ์การตัดทอน* เป็นทางออกในการแก้ปัญหาขององค์กรที่ไม่ประสบผลสำเร็จ โดยจะลดระดับหรือขนาดกิจกรรมขององค์กร ซึ่งการใช้กลยุทธ์นี้จะไม่รับพนักงานเพิ่ม แต่จะลดขนาดจำนวนพนักงานลง การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องกระตุ้นและจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานใหม่



ภาพที่ 2.7 การกำหนดกลยุทธ์

ที่มา: พิชิต เทพวรรณ (2554, น. 83)

**2. การปฏิบัติการตามกลยุทธ์** จากการทำองค์การได้กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินงานแล้ว ต้องมีการบูรณาการและใช้หลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งการปฏิบัติการตามกลยุทธ์ ประกอบด้วย

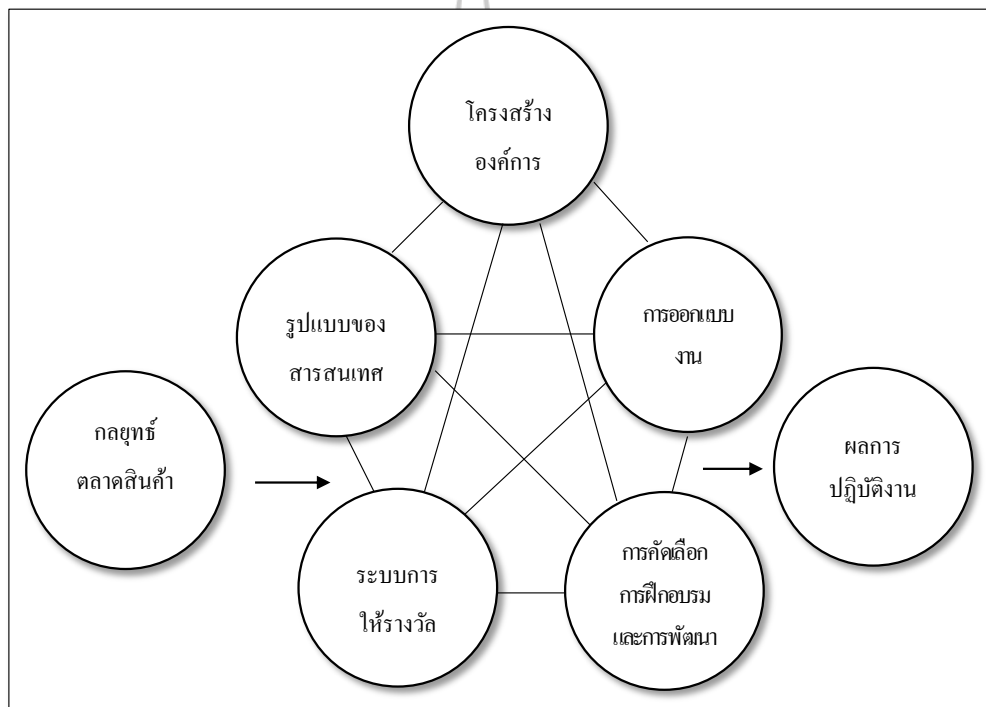
2.1 โครงสร้างองค์การ โดยโครงสร้างองค์การจะทำให้เห็นถึงความรับผิดชอบของงานในแต่ละระดับ ซึ่งในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะต้องพิจารณาโครงสร้างขององค์การรวมทั้งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือกเพื่อจัดคนให้ตรงกับงาน

2.2 ความเป็นผู้นำ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องแสวงหาการปฏิบัติการตามกลยุทธ์ใหม่ ๆ โดยใช้ความร่วมมือและโน้มน้าวผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นให้สร้างและปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

2.3 สารสนเทศและระบบการควบคุม เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการดำเนินงานขององค์การ ที่หมายถึงระบบการให้รางวัล แรงจูงใจ งบประมาณสำหรับการจัดสรรทรัพยากร ระบบข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งสารสนเทศที่ถูกต้องและระบบการควบคุมที่ดีต้องได้รับการพัฒนาเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์



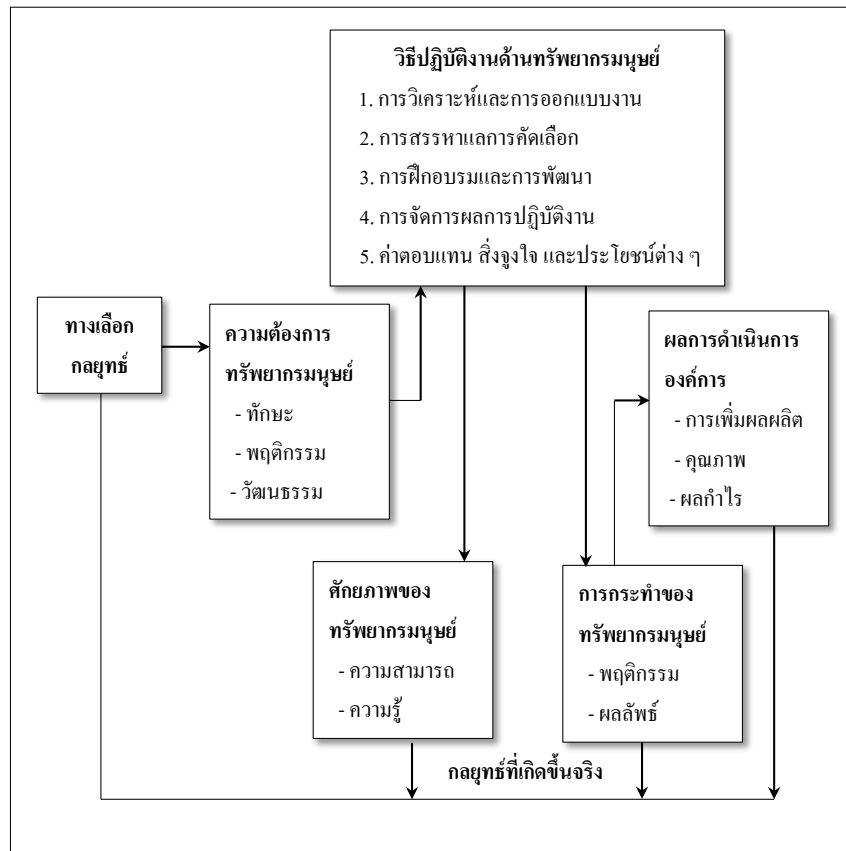
2.4 ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเริ่มตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การโยกย้าย และการปรับเลื่อนตำแหน่ง เพื่อใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การ 2) รูปแบบของสารสนเทศ 3) การออกแบบงาน 4) ระบบการให้รางวัล 5) การคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



ภาพที่ 2.8 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามกลยุทธ์

ที่มา: พิชิต เทพวรรณ (2554, น. 85)

พิชิต เทพวรรณ ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมีความรับผิดชอบในปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการออกแบบงาน ด้านการคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรับผิดชอบในการทำให้องค์กรมีจำนวนพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเพียงพอ สามารถพัฒนาระบบการควบคุมการทำงาน ตลอดจนพนักงานมีการทุ่มเทการทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีวิธีปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 การปฏิบัติตามกลยุทธ์

ที่มา: พิชิต เทพวรรณ (2554, น. 86)

### วิธีปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์

องค์การสามารถเลือกใช้วิธีการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ 6 ด้านให้สอดคล้องกับทิศทางการกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ดังนี้

1. การวิเคราะห์และการออกแบบงาน โดยการวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการให้ได้มาซึ่งรายละเอียดเกี่ยวกับงานในแต่ละหน้าที่ สำหรับการออกแบบงานเป็นการตัดสินใจเพื่อจัดกลุ่มงานว่าภาระงานใด ควรถูกจัดกลุ่มให้อยู่ในงานประเภทใด โดยการจัดกลุ่มภาระงานต่าง ๆ สามารถจัดรวมกลุ่มงานอย่างแคบที่ต้องอาศัยความรู้ความชำนาญเป็นพิเศษ และกลุ่มงานอย่างกว้างที่ต้องใช้ทักษะและความสามารถที่หลากหลาย

2. การสรรหาและการคัดเลือก โดยการสรรหาเป็นกระบวนการที่ได้มาซึ่งผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับการจ้างงาน สำหรับการคัดเลือกเป็นกระบวนการกำหนดว่าผู้สมัครรายใดมีความรู้ ความชำนาญงาน และความสามารถตรงกับความต้องการที่พร้อมจะเข้าทำงานให้กับองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

3. การฝึกอบรมและการพัฒนา โดยการฝึกอบรมเป็นวิธีการเพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้ เกิดความรู้หรือทักษะ ส่วนการพัฒนาเป็นการเพิ่มความรู้และทักษะ รวมถึงช่วยปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้บรรลุความท้าทายของงานที่เกิดขึ้น

4. การจัดการผลการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่เป็นตัวชี้วัดว่าพนักงานได้รับมอบหมายว่าผลงานที่เกิดขึ้นนั้น สอดคล้องและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ประกอบไปด้วยเงินเดือน และผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงจะทำให้รักษาพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานและคุณภาพสูงไว้ได้

5. การจ่ายค่าตอบแทน สิ่งจูงใจ และประโยชน์ต่าง ๆ เป็นการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญในการดึงดูดและจูงใจผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถให้เข้ามาทำงานให้กับองค์กร

6. พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ เป็นรูปแบบหรือวิธีการที่ทำให้องค์กรมีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับพนักงาน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันขององค์กรได้อย่างมีความสุข

นพดล อุดมวิศวกุล (2560, น. 9) ได้อธิบายเกี่ยวกับ กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับการแสวงหากลไกที่จะแปลงตัวนโยบายที่เป็นตัวอักษรไปสู่การปฏิบัติหรือการกระทำให้ได้ รวมไปถึงการพิจารณาหาหน่วยงานหรือองค์กรที่จะเป็นผู้รับตัวนโยบายสาธารณะไปดำเนินการ บังคับใช้ หรือทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ การแสวงหากลไกหรือหน่วยงานที่จะนำนโยบายสาธารณะไปสู่การปฏิบัติจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวของตัวนโยบายสาธารณะซึ่งล้วนแต่มีความคาดหวังและเป้าหมายที่แตกต่างกันไปแต่จำเป็นต้องเข้ามาปฏิบัติงานร่วมกัน จึงมีผู้เกี่ยวข้องสำคัญในการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติเกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย ดังนี้

1. ฝ่ายการเมือง ซึ่งเป็นผู้ให้ความเห็นชอบ ดูแล และติดตามการนำนโยบายไปปฏิบัติ
2. ส่วนราชการ เป็นหน่วยงานกลไกต่าง ๆ ของรัฐ ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งในแง่ของเครือข่ายระบบราชการที่เชื่อมโยงนโยบายให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างครอบคลุม รวมไปถึงทักษะหรือองค์ความรู้ในระบบราชการที่จะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

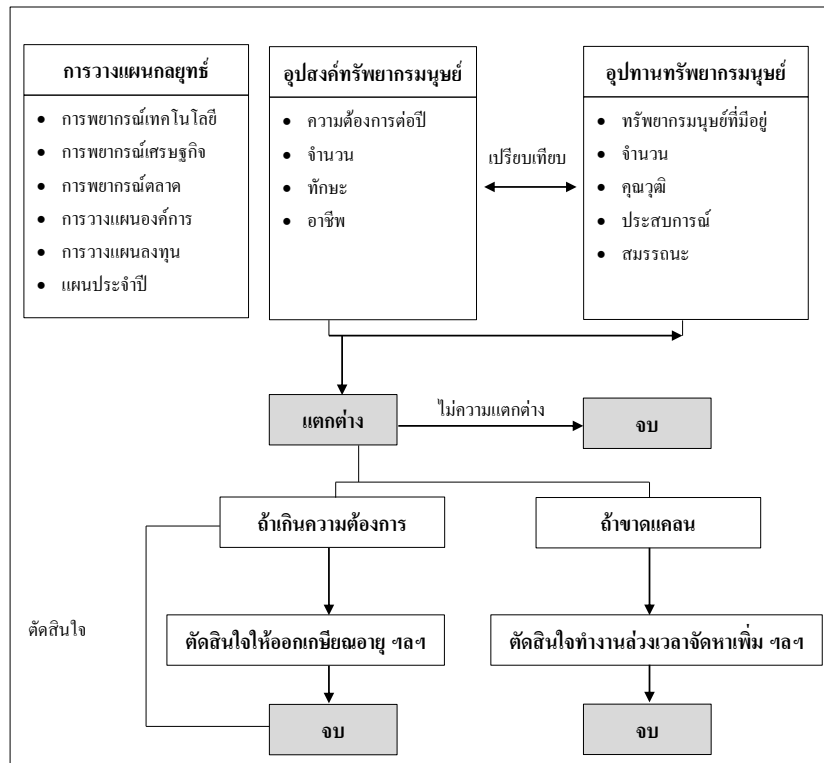
3. ข้าราชการ เป็นหัวใจสำคัญของการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพราะกล่าวได้ว่า เป็นผู้ปฏิบัตินโยบายอย่างแท้จริง ทั้งในฐานะที่เป็นผู้บังคับใช้นโยบาย ผู้อำนวยการให้นโยบาย สามารถดำเนินการได้ รวมถึงเป็นผู้เปิดเผยข้อมูลทางนโยบายให้แก่ผู้ที่รับผลจากนโยบาย

4. ผู้ได้รับผลจากนโยบาย เป็นตัวชี้วัดสำคัญของความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้วยเหตุที่ว่า ผู้ได้รับผลกระทบอาจเพิกเฉยต่อการบังคับใช้นโยบาย หรืออาจปฏิบัติตามนโยบาย เป็นอย่างดีก็เป็นได้ พฤติกรรมทั้งสองแนวทางดังกล่าวล้วนส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัตินโยบายทั้งสิ้น ซึ่งการขัดขืนต่อนโยบายย่อมทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดขึ้นได้ลำบาก ในทางกลับกันการยอมรับที่จะทำตามย่อมทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติสำเร็จได้ง่าย

จอห์น เอ็ม. อีเวนเซอร์วิช (John M. Ivancevich 2009: 132, อ้างใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2554, น. 56) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ได้ให้ความสำคัญต่อกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ เสน่ห์ จุ้ยโต (2554, น. 34 - 45) ได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิดของ John M. Ivancevic ดังนี้

**1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์** เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในเวลาที่ต้องการ ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน การสรรหาและการคัดเลือก อธิบายได้ดังนี้

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่มุ่งวางแผนทรัพยากรบุคคลให้เพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ สำหรับปฏิบัติการกิจขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งมีตัวแบบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ดังภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ที่มา: จอห์น เอ็ม. อีเวนเซอร์วิช (John M. Ivancevich 2009, อ้างใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2553, น.34)

เสน่ห์ จุ้ยโต กล่าวไว้ว่า ปัญหาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปัจจุบันส่วนใหญ่ คือ พนักงานที่เกินความต้องการ (surplus) มากกว่าจำนวนพนักงานมีไม่เพียงพอ (shortage) ซึ่งสำหรับการแก้ปัญหาพนักงานที่เกินความต้องการ มีดังนี้ การงดจ้างพนักงานใหม่ การลดการทำงานล่วงเวลา การลดเวลาการทำงาน การเกษียณอายุก่อนกำหนด การให้พนักงานออกจากงาน การให้ลาภิจโดยไม่จ่ายเงินชดเชย การให้หน่วยงานอื่นยืมตัวพนักงาน การแบ่งงานกันทำ ทั้งนี้ แนวโน้มในอนาคตต้องค้การจะปรับให้มีขนาดเล็กลง (downsizing) มีการมอบหมายภาระงานด้านการบริหารทรัพยากรไปสู่ฝ่ายต่าง ๆ มากขึ้น โดยเฉพาะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะมีใช้หน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพียงเท่านั้น แต่ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ และผู้บริหารองค์กรระดับสูงต้องเข้ามามีบทบาทในการบริหารทรัพยากรด้วย

1.2 การวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน โดยการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นการศึกษาโดยรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อพิจารณาถึงความสำคัญของการทำงานแต่ละตำแหน่งงาน โดยการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description : JD) จัดทำคุณสมบัติเฉพาะของงาน (Job specification : JS) ซึ่งในปัจจุบันและอนาคตมุ่งการเพิ่มผลผลิตโดยใช้พนักงานที่มีอยู่ให้เกิด

ประโยชน์สูงสุด ดังนั้น จำเป็นที่จะต้องทบทวนการวิเคราะห์งานอยู่ตลอดเวลา สำหรับการออกแบบงาน (Job Design) ได้ให้ความสำคัญในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น เพราะการออกแบบงานแบบเดิมจะเน้นการทำงานตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทำให้คนเกิดความเบื่อหน่ายงาน เกิดความซ้ำซาก งานไม่ท้าทาย ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่จึงเน้นการออกแบบงานที่ทำให้เกิดความท้าทายและลดความซ้ำซากมากขึ้น โดยมีวิธีการที่สำคัญ ได้แก่ การขยายงาน การหมุนเวียนงาน และการให้ความสำคัญของงาน

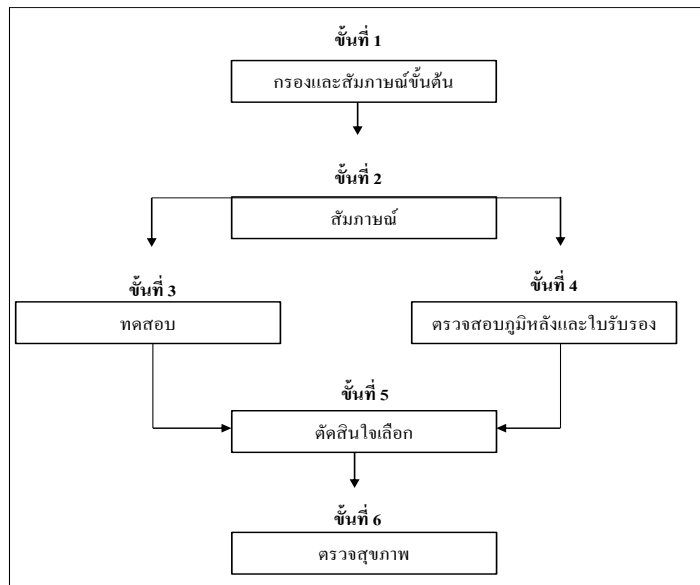
1.3 การสรรหา เป็นกระบวนการในการแสวงหาและจูงใจให้คนที่มีความรู้ความสามารถที่พึงประสงค์มาสมัครเพื่อเข้าทำงานในองค์กรต่อไป ซึ่งการสรรหา มี 2 วิธี ดังนี้

ก. การสรรหาภายในเป็นการให้องค์กรใช้ข้อมูลที่มีอยู่ภายในองค์กรเกี่ยวกับผู้สมัครนำมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างได้ ซึ่งการสรรหาภายใน มี 4 วิธี ประกอบด้วย (1) การปิดประกาศตำแหน่งที่ว่าง (2) การรับสมัครแข่งขันเพื่อบรรจุตำแหน่งงาน (3) การเสนอแนะของพนักงานในองค์กร และ(4) ระบบการบันทึกข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์

ข. การสรรหาภายนอก เป็นการสรรหาบุคลากรจากภายนอกให้เข้ามาสมัครงานในองค์กรเป็นจำนวนมาก เพื่อให้กระบวนการคัดเลือกมีคุณภาพและได้บุคลากรที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร ซึ่งการสรรหาจากภายนอก มี 8 วิธี ประกอบด้วย (1) ผู้สมัครเข้ามาสมัครเอง (2) ผู้สมัครเขียนจดหมายมาสมัครเอง (3) การสมัครผ่านระบบการสื่อสารโทรคมนาคม (4) การโฆษณารับสมัคร (5) การติดต่อกับสถาบันการศึกษา (6) การติดต่อกับสำนักจัดหางาน (7) การติดต่อกับบริษัทแสวงหาผู้บริหาร และ (8) การจัดตลาดนัดแรงงาน

1.4 การคัดเลือก เป็นการกระทำที่ต่อเนื่องจากการสรรหาเพื่อเลือกคนที่ดีที่สุดเหมาะสมกับงานนั้นมากที่สุด ซึ่งการคัดเลือกที่ดีต้องพิจารณาด้านการปฏิบัติงานและเป้าหมายของระบบ ต้องตอบคำถามให้ได้ว่าจะหาคนที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตามที่องค์กรที่พึงประสงค์ได้อย่างไร กระบวนการคัดเลือกดังภาพที่ 2.11





ภาพที่ 2.11 กระบวนการคัดเลือก

ที่มา: จอห์น เอ็ม. อีเวนเซอร์วิช (John M. Ivancevich 2009, p. 12, อ้างใน เสน่ห์ จัยโต, 2553, น.38)

**2. การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์** เป็นกระบวนการที่เน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในองค์กร ประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน ประโยชน์ และบริการ อธิบายได้ดังนี้

2.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมที่กำหนดให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรสมัยใหม่ต้องตอบคำถามใน 3 เรื่องที่สำคัญคือ (1) ประเมินทำไม คำตอบคือ ประเมินเพื่อการพัฒนา การให้รางวัล การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และการจูงใจ (2) เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินต้องเป็นอย่างไร คำตอบคือ ความน่าเชื่อถือ ความเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ (ความรู้สึกในความแตกต่างระหว่างผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงานในระดับต่ำและสามารถปฏิบัติ (3) มีเทคนิคประเมินอะไรบ้าง เช่น วิธีประเมินบุคคลและวิธีประเมินกลุ่มบุคคล สำหรับแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรสมัยใหม่ จะเน้นผลลัพธ์มากขึ้น (result) กล่าวคือ พิจารณาที่ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แต่ขณะเดียวกันก็พิจารณาความพยายาม (effort) ในการทำงานด้วย

2.2 ค่าตอบแทน เป็นรูปแบบของรางวัลตอบแทนของบุคคลในการปฏิบัติงานขององค์กรในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส คอมมิชชั่น ประโยชน์และรางวัลที่มีใช้เงิน ซึ่งการบริหารค่าตอบแทนแนวใหม่จำเป็นต้องกระตุ้นจูงใจพนักงานให้ทำงานเต็มที่ เพิ่มความสามารถ การจ่ายค่าตอบแทนที่ดีจะส่งเสริมจูงใจคนปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ในขณะเดียวกันก็ก่อให้เกิดความพึงพอใจ

ของพนักงาน และเพิ่มผลผลิตของพนักงาน ดังนั้น การเลือกใช้กลยุทธ์แต่ละอย่างขึ้นอยู่กับว่าองค์กรต้องการอะไร กล่าวคือ กรณีที่ต้องการเพิ่มผลผลิตและเป็นผู้นำในค่าตอบแทน (pacesetter) ควรจะใช้กลยุทธ์จ่ายสูงกว่า สำหรับกรณีภาวะเศรษฐกิจต่ำและยอดขายลดลง ควรใช้กลยุทธ์ค่าตอบแทนต่ำกว่า ซึ่งวิธีการจ่ายให้แก่พนักงาน มี 5 วิธีที่สำคัญ ได้แก่ (1) จ่ายตามทักษะการทำงาน (2) จ่ายตามความรู้ (3) จ่ายตามความน่าเชื่อถือ (4) จ่ายตามผลลัพธ์ที่ได้ และ (5) จ่ายตามความสามารถหรือสมรรถนะ

2.3 ประโยชน์และบริการ เป็นค่าตอบแทนทางอ้อมที่จัดให้สำหรับพนักงาน นอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือน เป็นการสร้างความมั่นคงทางสังคมให้กับพนักงาน เมื่อพนักงานมีความมั่นคง เมื่อนั้นพนักงานก็พร้อมที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ โดยกลยุทธ์ด้านประโยชน์และบริการที่ดี เหมาะสม จะช่วยทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติที่มีมาตรฐานสูงขึ้นและการจงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งส่งผลต่อองค์การประสบความสำเร็จต่อไป

**3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** เป็นกระบวนการเพิ่มทักษะความรู้ เพื่อเป็นการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพและเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีวินัย ประกอบด้วย การฝึกอบรมและพัฒนา การวางแผนและพัฒนาอาชีพ และการจัดการวินัยพนักงาน อธิบายได้ดังนี้

3.1 การฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นกระบวนการที่สร้างทักษะ ความเข้าใจ และข้อมูลข่าวสารขององค์กรไปยังพนักงาน เป็นการออกแบบเพื่อช่วยให้พนักงานมีทัศนคติที่ดี เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี การอบรมปฐมนิเทศเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความเข้าใจในการทำงาน กิจการ เพื่อนร่วมงาน และภารกิจ การฝึกอบรมเป็นการช่วยให้พนักงานทำงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น ส่วนการพัฒนาเป็นการเตรียมคนในอนาคต โดยเน้นที่การเรียนรู้และพัฒนาบุคคล

3.2 การวางแผนและพัฒนาอาชีพ เป็นการกำหนดรูปแบบการทำงานที่สัมพันธ์กับประสบการณ์และกิจกรรมยิ่งกว่าชีวิตการทำงานของแต่ละบุคคล เพื่อให้พนักงานมีทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานที่ดีเมื่อเห็นโอกาสแห่งความก้าวหน้าในงานการวางแผนและพัฒนาอาชีพเป็นการสร้างทางเดินของทุกอาชีพในองค์กรให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จได้

เสน่ห์ จุ้ยโต กล่าวได้ว่า การวางแผนและพัฒนาอาชีพมีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพราะว่าเป็นการพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องต่อความชอบและบุคลิกภาพของแต่ละคน การทำงานในสิ่งที่ตนชอบจะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานและชีวิตการทำงานของแต่ละคนอีกด้วยและส่งผลความสำเร็จต่อองค์กร

3.3 การจัดการวินัยพนักงาน มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถ้าบุคคลขาดวินัยแล้วการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยากที่จะประสบความสำเร็จ ประเภทการทำผิดวินัยมี 4 ประการ ได้แก่ (1) พนักงานไร้ประสิทธิภาพ (2) พนักงานติดสุราและกระทำผิดในงาน (3) พนักงานทำผิดโดยขโมยและร่วมทำผิดตามกฎหมาย (4) พนักงานที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ

การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้พนักงานมีวินัยนั้นกระทำได้โดยพยายามป้องกันและเสริมสร้างวินัยทางบวก ให้เกิดขึ้นกับพนักงาน

3.4 การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ เป็นการทำให้องค์การประสบความสำเร็จในระยะยาว ซึ่งมีทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ขับเคลื่อนในกิจกรรมต่าง ๆ ดังนั้น การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญในการที่จะนำพาองค์การขับเคลื่อนให้เป็นไปในทิศทางที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย แรงงานสัมพันธ์และเจรจาต่อรอง สุขภาพและความปลอดภัย อธิบายได้ดังนี้

1) แรงงานสัมพันธ์และเจรจาต่อรอง เป็นการมุ่งให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อตนเองและความสัมพันธ์กับองค์การ ซึ่งก่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน จะทำให้บุคลากรทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถและอยู่กับองค์การเป็นระยะเวลานาน

2) สุขภาพและความปลอดภัย เป็นแนวคิดใหม่ที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความสำคัญ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์การ เมื่อสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรในการทำงานเป็นไปอย่างดี ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า แนวคิดดังกล่าวเป็นการแสดงให้เห็นถึงการบูรณาการระหว่างนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ธุรกิจ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เมื่อองค์การต้องการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการทำงานให้สามารถบรรลุผลสำเร็จ โดยการดำเนินการดังกล่าวจะเชื่อมโยงกันระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการใช้กลยุทธ์เชิงรุกในการบริหารบุคคลที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์การ



## 2. แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### HR Scorecard

จากสภาวะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ทำให้หน่วยงานภาครัฐมีการปรับตัวโดยเฉพาะข้าราชการและบุคลากรทุกกลุ่มที่ขับเคลื่อนผลงานไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยองค์การต่าง ๆ ได้มีแนวคิดการบริหารผลงานเป็นเครื่องมือสำคัญ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การดำเนินการตามเป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่องค์การได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ มีนักวิชาการได้ให้นิยามความหมายของคำว่า “การบริหารผลงาน” ไว้ดังนี้

สเปนเซอร์ แอล เอ็ม และสเปนเซอร์ เอส เอ็ม (Spencer, L.M and Spencer, S.M. 1993, อ้างใน ลักษณะ ศิริวรรณ, 2561, น. 162) กล่าวว่า การบริหารผลงาน หมายถึง กระบวนการวางแผน การจัดการหรือการสอนงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อาร์มสตรอง เอ็ม และ บารอน เอ (Armstrong, M. and Baron, A. 1998, อ้างใน ลักษณะ ศิริวรรณ, 2561, น. 162) กล่าวว่า การบริหารผลงาน หมายถึง แนวทางเชิงบูรณาการหรือแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ โดยมีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและพัฒนาความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550, น. 74) กล่าวว่า การบริหารผลงาน หมายถึง กระบวนการของการกำหนดเป้าหมายขององค์การและการวางแผน เพื่อให้พนักงานมุ่งไปสู่ทิศทางที่เป็นเป้าหมาย

ทวีศักดิ์ สุททาทิน (2551, น. 281) กล่าวว่า การบริหารผลงาน หมายถึง เครื่องมือหรือวิธีการในการบูรณาการกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกระบวนการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ มุ่งเน้นให้พนักงานจัดทำและดำเนินการแผนพัฒนาของตนเอง

ลักษณะ ศิริวรรณ (2561, น. 162) กล่าวว่า การบริหารผลงาน หมายถึง กระบวนการวางแผนการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลงานปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการบูรณาการเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จ

จากที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า การบริหารผลงาน หมายถึง แนวทางเชิงกลยุทธ์ที่มีการบูรณาการอย่างเป็นระบบ ทั้งในการวางแผนการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลงานปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและให้การบริหารงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

ดังนั้น แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานภาครัฐจึงปรับเปลี่ยนจากการทำงานประจำ เช่น งานด้านวินัย การโอนย้ายข้าราชการ เป็นต้น มาเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เชิงกลยุทธ์มากขึ้น ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นการปรับรูปแบบการดำเนินงานกิจกรรมและกระบวนการบริหารบุคคลที่จากเดิม (As-is) ที่ให้ความสำคัญกับการทำให้ถูกต้องตามระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อปฏิบัติ และข้อกฎหมายที่เป็นสายลักษณะอักษร ปรับมาเป็น (To-Be) เป็นการทำเพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เช่น ผู้บริหารองค์กร ข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยเน้นแผนกลยุทธ์ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารราชการของส่วนราชการ รูปแบบการทำงานมีลักษณะเป็นเชิงรุก (Proactive) การริเริ่ม (Initiatives) การยืดหยุ่น (Flexibility) และเน้นการมีส่วนร่วม (Involvement) ของผู้บริหารและข้าราชการมากขึ้น เพื่อให้การบริหารมาตรฐานการทำงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการมีการบริหารอย่างสมดุลทุกด้าน และมีความเหมาะสมกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการภายใต้กรอบของกฎหมายและหลักคุณธรรมสามารถปฏิบัติงานได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้ นักวิชาการได้ให้นิยามความหมายของ “การบริหารมาตรฐานการทำงาน” ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2556, น. 3) กล่าวว่า การบริหารมาตรฐานการทำงาน หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุผลเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านการกระบวนการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ (2559, น. 28) กล่าวว่า การบริหารมาตรฐานการทำงาน หมายถึง การร่วมกันสร้างความสมดุลภายในองค์กรให้เกิดขึ้นโดยความสมดุลที่ว่านี้ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ผลประกอบการขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และความพึงพอใจของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างสมดุลให้เกิดขึ้นภายในองค์กรเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กร

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2566, น. 3) กล่าวว่า การบริหารมาตรฐานการทำงาน หมายถึง หลักการมุ่งเน้นการบริหารกำลังคนให้สมดุลกับบทบาทภารกิจของภาครัฐ ควบคุมการเพิ่มอัตรากำลังภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสม พัฒนาบุคลากรภาครัฐทุกประเภทให้มีความรู้ความสามารถสูง มีทักษะการคิดวิเคราะห์ และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดให้นำมาตรการมาใช้ในการบริหารกำลังคนภาครัฐที่ครอบคลุมส่วนราชการและหน่วยงานในกำกับของฝ่ายบริหารที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี

จากที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า การบริหารมาตรฐานการทำงาน หมายถึง กระบวนการบริหารกำลังคนให้สมดุลกับบทบาทภารกิจภายในองค์กรให้เกิดขึ้น โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคลเข้าด้วยกัน เพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กร

ทั้งนี้ อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีมติเห็นชอบต่อหลักการ องค์ประกอบ และวิธีการประเมินระบบบริหารบุคคลของส่วนราชการ เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2547 ซึ่งได้เห็นความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในราชการพลเรือนภายใต้ชื่อ “กรอบมาตรฐานการพัฒนสมรรถนะการบริการทรัพยากรมนุษย์ (HR Scorecard) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2556, น. 3 - 4) ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดมาตรฐานแห่งความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ HR scorecard เพื่อประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการ 5 มิติ โดยให้ส่วนราชการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และสอดคล้องกับมาตรฐานความสำเร็จ สำหรับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดเป็นเครื่องมือที่ให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำไปใช้ในการประเมินตนเองว่า มีนโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่ หากยังไม่มีการดำเนินการ หรือมีในระดับน้อยแล้ว ส่วนราชการจะต้องมีการพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกรอบการประเมินดังกล่าว เพื่อเป็นการยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพ ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ตามหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานความสำเร็จ ทั้ง 5 มิติ

### 1. วัตถุประสงค์ของการนำกรอบมาตรฐานความสำเร็จของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ HR Scorecard มาใช้ในส่วนราชการ

1.1 เพื่อให้สามารถพัฒนาระบบและสร้างกลไกการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนความคุ้มค่า และความพร้อมรับผิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับส่วนราชการ อันจะเป็นช่องทางในการให้ข้อมูล ย้อนกลับเกี่ยวกับสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะช่วยให้ส่วนราชการสามารถบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.2 เพื่อให้ส่วนราชการมีความเข้มแข็ง ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถปฏิบัติงานในฐานะหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ ในการบริหารราชการได้

1.3 เพื่อสร้างกลไกความสัมพันธ์ให้ส่วนราชการสามารถรับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์และวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ด้วยตนเอง โดยมีองค์การกลางบริหารทรัพยากรมนุษย์ (สำนักงาน ก.พ.) เป็นผู้ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ และแนะนำ



2. องค์ประกอบการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กำหนดไว้ 4 ประการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2556, น. 7) ดังนี้

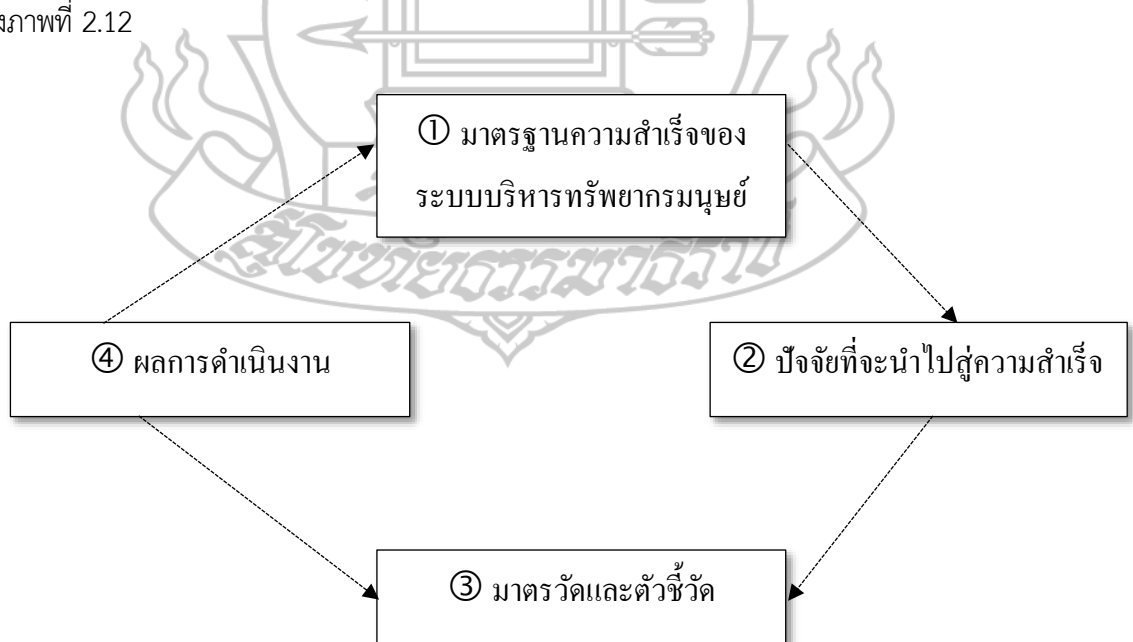
2.1 มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ผลการบริหารราชการด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการจะต้องบรรลุ

2.2 ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ หมายถึง นโยบาย (Policy) แผน (Plan) แผนงาน (Program) โครงการ (Project) มาตรการ (Approach) และการดำเนินการต่าง ๆ ในทุก ๆ หน้าที่ และกิจกรรม ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการสามารถบรรลุผลตามมาตรฐานความสำเร็จ

2.3 มาตรฐานวัดและตัวชี้วัดความสำเร็จ หมายถึง ปัจจัยหรือตัวบ่งชี้ว่าส่วนราชการมีความก้าวหน้าในการดำเนินการตามนโยบาย แผน แผนงาน โครงการ มาตรการ และการดำเนินการต่าง ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีความสอดคล้องกับมิติต่าง ๆ ในมาตรฐานความสำเร็จ จนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

2.4 ผลการดำเนินงานโดยพิจารณาจากหลักฐาน การประยุกต์ใช้ และรายงาน เป็นการนำเอาข้อมูลและข้อเท็จจริงที่ใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่าส่วนราชการได้ดำเนินการตามนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บังเกิดผลที่มีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2554, น. 93) กล่าวว่า องค์ประกอบทั้ง 4 ประการ จะนำไปใช้ประเมินสมรรถนะระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ มีสมรรถนะอยู่ในระดับใด มีอะไรบ้าง ที่เป็นจุดแข็งที่ควรนำมาใช้และมีสิ่งใดบ้างที่เป็นจุดอ่อนที่ควรนำมาพัฒนา ดังภาพที่ 2.12



ภาพที่ 2.12 กระบวนการประเมินสมรรถนะของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการ

ที่มา: เสน่ห์ จุ้ยโต (2554, น. 96)

**3. แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเมินสมรรถนะของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2556 อ้างใน จงโท เพ็ญแข, 2552, น. 20-21) ประกอบด้วย**

3.1 การบริหารราชการแบบบูรณาการ ส่วนราชการต้องมีอิสระในการบริหาร อำนาจกำลังของตนเอง เพราะความสำเร็จในการบริหารราชการจะขึ้นอยู่กับการที่ส่วนราชการมีอัตรา กำลังคนที่มีคุณภาพและสมรรถนะที่มีจำนวนเหมาะสมกับภารกิจในปัจจุบันและพร้อมตั้งรับกับ สภาพแวดล้อมที่อาจเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานมีความสัมฤทธิ์ผล และ ตอบสนองความต้องการของประชาชนที่เป็นผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีความคุ้มค่าและ มีความรับผิดชอบ สอดรับกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและหลักคุณธรรมในการบริหารราชการ

3.2 ส่วนราชการต้องมีระบบการบริการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเข้มแข็งและมีสมรรถนะสูง เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เป็นแค่เพียงงานสนับสนุน แต่เป็นหุ้นส่วนเชิง ยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการ ซึ่งจะช่วยให้ส่วนราชการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นทุน สำหรับการบริหารราชการ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3.3 การประเมินสมรรถนะระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้ผู้บริหารของส่วน ราชการที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสังกัดโดยตรง ได้รับทราบสภาพปัจจุบันและปัญหา ของการใช้ทรัพยากรมนุษย์อันจะนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติราชการด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์ ซึ่งจะช่วยให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ และยังเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับตลอดจนผู้ปฏิบัติงานได้

3.4 การกระจายอำนาจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถช่วยสร้างความ เข้มแข็งให้กับส่วนราชการได้ ซึ่งจำเป็นต้องมีกลไกที่กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกลางการ บริหารทรัพยากรมนุษย์กับส่วนราชการ เพื่อให้เป็นเครื่องมือสำหรับช่วยกำหนดทิศทางการความสัมพันธ์ โดยองค์การกลางจะช่วยในด้านการอำนวยความสะดวกช่วยเหลือ แนะนำ และให้คำปรึกษา ตลอดจน การจูงใจ มิใช่การควบคุม เพื่อให้ส่วนราชการสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ วางแผนการบริหารและ การพัฒนากำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงถึงความต้องการและสภาพแวดล้อมของส่วน ราชการแต่ละแห่ง

**4. เจ็อนไขความสำเร็จของการนำมาตรฐานความสำเร็จของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไปปฏิบัติ**

4.1 มีแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Management Plan) ที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในมาตรฐานความสำเร็จของระบบการ บริหารทรัพยากรมนุษย์

4.2 จัดตั้งรางวัลและกำหนดเกณฑ์ในการประเมิน

4.3 มีระบบข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างครบถ้วน เพื่อใช้เป็นหลักฐานสำหรับการประเมิน

4.4 พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การวางแผนกำลังคน ระบบการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ เป็นต้น

**5. กรอบมาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Standard for Success) ของ HR Scorecard** ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการ ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

**5.1 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์** คือ แนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

5.1.1 ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการและจังหวัดบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

5.1.2 ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคน ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ คือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสม สอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

5.1.3 ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อดึงดูดให้ได้มา พัฒนา รักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้นปฏิบัติงานที่มีทักษะสูงหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (Talent Management)

5.1.4 ส่วนราชการมีแผนการสร้าง และแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ และการที่ผู้นาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้นปฏิบัติงาน

**5.2 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์** คือ กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีลักษณะดังนี้

5.2.1 กิจกรรมและกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่น ๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)

5.2.2 ส่วนราชการและจังหวัดมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความถูกต้อง เพียงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการและจังหวัดได้จริง

5.2.3 สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องประมาณรายจ่ายของส่วนราชการมีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for money)

5.2.4 มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรม และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

**5.3 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์** คือ นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการ ก่อให้เกิดผลดังนี้

5.3.1 การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจของส่วนราชการ (Retention)

5.3.2 ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการ

5.3.3 การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการ

5.3.4 การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้น ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า มีระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถ จำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและ ผลงานของทีมงาน กับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการ

**5.4 ด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์** คือ การที่ส่วนราชการ จะต้องดำเนินการดังนี้

5.4.1 รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์ ตลอดจนการดำเนินการวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติ ธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

5.4.2 มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

**5.5 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน** คือ การมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการที่จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากร ภาครัฐ ดังนี้

5.5.1 ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการบริหารราชการ และการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

5.5.2 มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติม ที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ

5.5.3 มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

จากที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า แนวคิดดังกล่าวเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์การมีแนวทางในการบริหารมาตรฐานการทำงานได้อย่างเป็นระบบ มีกระบวนการที่ครอบคลุมในการทำงานทั้งองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำการประเมินสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการประเมินตนเองว่า มีนโยบายแผนงาน โครงการ มาตรการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ หรือไม่ มากน้อยเพียงใด ซึ่งจะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการสามารถตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการได้ หากยังไม่มีการดำเนินการตามมติการประเมินดังกล่าวหรือมีระดับน้อยแล้ว องค์กรจะต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับมติการประเมินดังกล่าว เพื่อเป็นการยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพ ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ตามหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานความสำเร็จทั้ง 5 ด้าน รวมถึงเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี สร้างขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ ส่งผลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ และประโยชน์สูงสุดต่อสังคมและประเทศชาติ และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

### 3. โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการเรียนรู้ พ.ศ. 2566 มีผลบังคับใช้ วันที่ 18 พฤษภาคม 2566 ด้วยเหตุนี้ ตามมาตรา 27 “ให้เปลี่ยนสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ เป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ตามพระราชบัญญัตินี้ มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นกรมในกระทรวงศึกษาธิการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการและกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน อยู่ในบังคับบัญชาของรัฐมนตรีและปลัดกระทรวงศึกษาธิการ” และตาม



มาตรา 28 “ให้โอนบรรดากิจการ อำนาจหน้าที่ ทรัพย์สิน งบประมาณ สิทธิ หนี้ และภาระผูกพัน ทั้งปวง รวมถึงข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้าง และอัตรากำลังของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัย ไปเป็นของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ โดยมีอธิบดีกรมส่งเสริม การเรียนรู้ เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้าง และรับผิดชอบการดำเนินงาน ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้”

ทั้งนี้ ก่อนจะเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ โดยในปี พ.ศ. 2483 ก่อตั้งขึ้นเป็นหน่วยงาน กองการศึกษาผู้ใหญ่ ก่อนจะยกระดับขึ้นในปี พ.ศ. 2522 เป็นกรมการศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งดำเนินการจัดการศึกษาพื้นฐาน ข่าวสารข้อมูล และทักษะอาชีพ ภายใต้ปรัชญา “คิดเป็น” ต่อมาเมื่อมีการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ทำให้ในปี พ.ศ. 2546 ได้มีการปรับโครงสร้างของกระทรวงศึกษาธิการ ทำให้มีการยุบรวมกรมต่าง ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ จากเดิม 14 กรม เหลือเพียง 5 สำนักงาน ทำให้ กรมการศึกษานอกโรงเรียน ถูกยุบรวมเป็น “สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน” สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และต่อมาเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น พร้อมทั้งสามารถรองรับความต้องการของ กลุ่มเป้าหมายที่หลากหลายในทุกพื้นที่ จึงได้มีการประกาศใช้ “พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอก ระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พุทธศักราช 2551” ขึ้น เมื่อวันที่ 4 มีนาคม พ.ศ. 2551 จึงปรับ เปลี่ยนเป็น “สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย” หรือ “สำนักงาน กศน.” เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการ จัดการศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย และการเรียนรู้ตลอดชีวิต และเมื่อวันที่ 18 มีนาคม 2566 พระบาทสมเด็จพระปรเมนทรรามาธิบดีศรีสินทรมหาวชิราลงกรณ พระวชิรเกล้า เจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติ “พระราชบัญญัติส่งเสริมการ เรียนรู้ พ.ศ. 2566” ขึ้น และให้ยกเลิกพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม อัธยาศัย พ.ศ. 2551 โดยยกระดับจากสำนักงาน กศน. เป็น “กรมส่งเสริมการเรียนรู้” หรือเรียกโดย ย่อว่า “สกร.” ให้มีสภาพทางกฎหมายเป็นนิติบุคคล และเป็นกรมในกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้เกิด การทำงานที่มีความคล่องตัวมากขึ้น และครอบคลุมการดูแลการศึกษาให้กับประชาชนทุกกลุ่มทุกช่วง วยอย่างแท้จริง สอดรับกับแนวทางกระทรวงศึกษาธิการที่มุ่งเน้นให้ประชาชนทุกช่วงวัยได้รับโอกาส ทางการศึกษาอย่างทั่วถึง เสมอภาค และเท่าเทียม และเน้น “การเรียนรู้” เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม กรมส่งเสริมการเรียนรู้ ในปัจจุบันยังคงดำเนินการสานต่อภารกิจของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอก ระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยการเชื่อมโยงเครือข่ายการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม อัธยาศัยเดิม จัดตั้งเป็น “ศูนย์การเรียนรู้” ที่จะขยายตัวรองรับทุกพื้นที่ เพื่อรองรับความต้องการของ คนรุ่นใหม่ ที่มีความต้องการเรียนเพื่อการรับประกาศนียบัตร หรือการเรียนเพื่อให้ได้วุฒิการศึกษา



ตั้งแต่ระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับอาชีวศึกษา และระดับอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเน้นไปที่การฝึกฝนทักษะอาชีพ เพื่อเพิ่มทักษะการทำงาน สร้างรายได้เลี้ยงตนเองและครอบครัวเพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ตามแนวคิด Life Long Learning ที่เน้นเรียนรู้ตลอดชีวิต ผ่านแหล่งเรียนรู้หลากหลายรูปแบบเพื่อให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาตนเองและครอบครัว ประกอบอาชีพสร้างรายได้ และเพิ่มโอกาสในการต่อยอดและพัฒนาอาชีพของตนเองและชุมชน อีกทั้งสามารถปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว (กรมส่งเสริมการเรียนรู้, 2566 สืบค้นจาก <http://www.nfe.go.th/onie2019/index.php/about-us1/history.html> เมื่อวันที่ 16 กันยายน 2566)

### 3.1 วัตถุประสงค์

ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการเรียนรู้ พ.ศ. 2566 มาตรา 5 กำหนดวัตถุประสงค์ คือ “เพื่อพัฒนาบุคคลให้มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและสติปัญญา เป็นคนดี มีวินัย รู้จักสิทธิควบคู่กับหน้าที่และความรับผิดชอบ ภูมิใจและตระหนักในความสำคัญของชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รู้จักความพอเพียง มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ใฝ่เรียนรู้ มีความรอบรู้ รอบคอบ ระมัดระวัง มีคุณธรรม และมีความซื่อสัตย์สุจริต รวมทั้งมีสำนึกในความรับผิดชอบต่อตนเอง ครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ มีความเป็นพลเมืองที่สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมไทย และสังคมโลกได้อย่างผาสุก กับเพื่อให้บุคคลมีทักษะการเรียนรู้ ทักษะอาชีพ และทักษะชีวิต ที่สอดคล้องและเท่าทันพัฒนาการของโลก และมีโอกาสพัฒนาหรือเพิ่มพูนทักษะของตนให้สูงขึ้นหรือปรับเปลี่ยนทักษะของตนตามความถนัดหรือความจำเป็น”

### 3.2 อำนาจหน้าที่

ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการเรียนรู้ พ.ศ. 2566 มาตรา 6 กำหนดให้กรมมีหน้าที่จัด ส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

3.2.1 การเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยมีเป้าหมายเพื่อจัดให้มีระบบกระตุ้น ชี้นำ หรืออำนวยความสะดวก ด้วยวิธีการใด ๆ ให้บุคคลสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองในเรื่องที่สนใจ หรือตามความถนัด และสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ทุกประเภทได้ทุกที่ทุกเวลา

3.2.2 การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพ ทักษะ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามความถนัดของตน

3.2.3 การเรียนรู้เพื่อคุณภาพตามระดับ โดยมีเป้าหมายเพื่อจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้ซึ่งอยู่ในวัยเรียน แต่ไม่ได้รับการศึกษาในสถานศึกษาหรืออยู่ในพื้นที่ห่างไกล หรือทุรกันดาร หรือไม่มีหน่วยงานอื่นใดไปดำเนินการ เพื่อให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ทั้งนี้ นอกจากการจัด ส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ กรมอาจจัดส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ในรูปแบบอื่นที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนได้

### 3.3 โครงสร้างของกรมส่งเสริมการเรียนรู้

ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการเรียนรู้ พ.ศ. 2566 กำหนดให้เปลี่ยนสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ เป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นกรมในกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบไปด้วย

3.3.1 กรมส่งเสริมการเรียนรู้ในส่วนกลาง โดยมีการแบ่งกลุ่มงานภายในกรมส่งเสริม การเรียนรู้ ออกเป็น 12 หน่วยงาน ดังนี้

- 1) กลุ่มตรวจสอบภายใน
- 2) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
- 3) กลุ่มเลขานุการกรม
- 4) กลุ่มการคลังและสินทรัพย์
- 5) กลุ่มบริหารงานบุคคลและนิติการ
- 6) กลุ่มยุทธศาสตร์และแผนงาน
- 7) กลุ่มเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ
- 8) กลุ่มพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา
- 9) กลุ่มพัฒนาระบบการทดสอบ
- 10) กลุ่มส่งเสริมกิจการการศึกษาและเครือข่าย
- 11) ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา
- 12) ศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษา

3.3.2 สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัด/กรุงเทพมหานคร ทำหน้าที่ เป็นหน่วยงานธุรการของคณะกรรมการส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัด โดยบริหารงานและการปฏิบัติงาน ของศูนย์การเรียนรู้ระดับอำเภอ ศูนย์การเรียนรู้ระดับตำบล และศูนย์การเรียนรู้ในพื้นที่ให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงจัดทำแผนการส่งเสริมการเรียนรู้ระดับจังหวัด และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ อธิบดีมอบหมาย

3.3.3 บุคลากรของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

- 1) ข้าราชการพลเรือน
- 2) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แยกเป็น
  - (1) ผู้อำนวยการ สกร.จังหวัด
  - (2) รองผู้อำนวยการ สกร.จังหวัด
  - (3) ผู้อำนวยการสถานศึกษา

- (4) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
  - (5) ศึกษานิเทศก์
  - (6) ครู
  - (7) บุคลากรอื่น 38 ค (2)
- 3) ลูกจ้างประจำ
- 4) พนักงานราชการ
- 5) บุคลากรจ้างเหมาบริการ

### 3.3.4 หน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัด

ตารางที่ 2.3 หน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัด

ที่	ชื่อ	ประเภท	จำนวน
1	สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้กรุงเทพมหานคร	หน่วยงานการศึกษา	1
2	สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัด	หน่วยงานการศึกษา	76
3	ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้เขต	สถานศึกษา	50
4	ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอ	สถานศึกษา	878
5	ศูนย์การเรียนรู้แขวง	หน่วยจัดการเรียนรู้	180
6	ศูนย์การเรียนรู้ตำบล	หน่วยจัดการเรียนรู้	7,255
7	สถาบันส่งเสริมการเรียนรู้ภาค	สถานศึกษา	5
8	ศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษา	สถานศึกษา	17
9	ศูนย์วิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมเพื่อการศึกษา ร้อยเอ็ด	สถานศึกษา	1
10	อุทยานวิทยาศาสตร์พระจอมเกล้า ณ หว้ากอ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์	สถานศึกษา	1
11	ศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพราษฎรไทยบริเวณ ชายแดน	สถานศึกษา	1
12	ศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพเกษตรกรรม วัดญาณสังวรารามวรมหาวิหาร อันเนื่องมาจากพระราชดำริ	สถานศึกษา	1

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ที่	ชื่อ	ประเภท	จำนวน
13	ศูนย์ฝึกวิชาชีพจังหวัดกาญจนบุรี “สามสงฆ์ทรงพระคุณ”	สถานศึกษา	1
14	ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนกาญจนานิกะ (วิทยาลัยในวัง)	สถานศึกษา	1
15	ศูนย์วงเดือน อากาศสุทัศน์	สถานศึกษา	1
16	สถาบันการศึกษาและพัฒนาต่อเนื่องสิรินธร	สถานศึกษา	1
17	ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้กลุ่มเป้าหมายพิเศษ	สถานศึกษา	1
18	สถาบันการศึกษาทางไกล	สถานศึกษา	1
19	สถาบันส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้	สถานศึกษา	1
20	ห้องสมุดประชาชนจังหวัด	แหล่งเรียนรู้	1
21	ห้องสมุดประชาชน “เฉลิมราชกุมารี”	แหล่งเรียนรู้	1
22	หอสมุดรัชมังคลาภิเษกไกลกังวล	แหล่งเรียนรู้	1
23	ศูนย์การเรียนรู้ชุมชนในต่างประเทศ (19 ประเทศ)	หน่วยจัดการเรียนรู้	45

ที่มา: กรมส่งเสริมการเรียนรู้ (2566) สืบค้นจาก <http://www.nfe.go.th> เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2567

### 3.4 วิสัยทัศน์

ประชาชนได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ พร้อมเข้าสู่สังคมแห่งการเรียนรู้  
ตลอดชีวิต

### 3.5 พันธกิจ

3.5.1 จัด ส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง  
และการเรียนรู้เพื่อคุณวุฒิตามระดับ ที่มีคุณภาพ เพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ และยกระดับการศึกษา  
ของประชาชน ให้สามารถปรับตัวในการดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสม และมีสมรรถนะพร้อมรับ  
การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่

3.5.2 ผลิตและพัฒนาหลักสูตร โปรแกรมการเรียนรู้ สื่อและนวัตกรรมการเรียนรู้  
วิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและมาตรฐาน สอดคล้อง  
กับรูปแบบการจัดการเรียนรู้และสภาวการณ์การพัฒนาของประเทศ

3.5.3 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดและส่งเสริมการเรียนรู้ให้ประชาชนสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ และทุกเวลา

3.5.4 สร้างและประสานความร่วมมือเชิงรุกกับภาคีเครือข่าย ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ มีสิ่งอำนวยความสะดวกและแหล่งเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ได้ทุกรูปแบบทุกที่ และทุกเวลา

3.5.5 พัฒนาระบบบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีความทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อการส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

3.5.6 พัฒนาและยกระดับศักยภาพบุคลากรทุกประเภท ทุกระดับ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ

### 3.6 จุดเน้นการดำเนินงาน

#### 3.6.1 สร้างโอกาสในการเข้าถึงการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

- 1) จัดทำระบบหรือแพลตฟอร์มการเรียนรู้ (Digital Learning Platform)
  - 2) พัฒนาระบบสะสมหน่วยการเรียนรู้ในธนาคารหน่วยกิต (Credit Bank System)
  - 3) พัฒนาระบบเทียบระดับการศึกษา เทียบเคียงหรือเทียบโอนผลการเรียน
- ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ และสมรรถนะ ให้มีมาตรฐาน

#### 3.6.2 ยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้

- 1) พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร โปรแกรมการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ และวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ ที่มีคุณภาพและมาตรฐาน
- 2) จัด ส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้แบบ STEM Education
- 3) จัดให้มีระบบแนะแนวทางสำหรับผู้เรียน (Coaching)

#### 3.6.3 ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

- 1) พัฒนาระบบการส่งเสริมให้ประชาชนมีนิสัยรักการเรียนรู้
- 2) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างความมั่นคง
- 3) พัฒนารูปแบบการดำเนินงานส่งเสริมการอ่านให้กับประชาชน
- 4) จัดให้มีการฝึกอบรมอาชีพในชุมชน เพื่อเป็นการเสริมสร้างทักษะใหม่ (New Skill) เพิ่มสมรรถนะ (Upskill) หรือทบทวนทักษะ (Reskill) ให้แก่ประชาชน
- 5) ส่งเสริม สนับสนุน สร้างโอกาสให้เกิด Soft Power
- 6) พัฒนาทักษะฝีมือ พัฒนาการทางร่างกายและจิตใจกลุ่มผู้สูงอายุ

#### 3.6.4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการ และการบริการภาครัฐ

- 1) ทบทวน ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และอื่น ๆ
- 2) จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียนเป็นรายบุคคล

3) พัฒนาความพร้อมในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

### 3.6.5 ส่งเสริมและสนับสนุนด้านบุคลากร

- 1) แก้ไขปัญหาหนี้สินครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2) พัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3) พัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการพลเรือนในสังกัด

จากการทบทวนวรรณกรรม ทั้งในส่วนที่เป็นแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาจึงขอสรุปเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาประเด็นเกี่ยวกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ โดยมีรายละเอียดในการพิจารณา ดังนี้

การศึกษาแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์เป็นส่วนที่ทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นส่วนช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างบรรลุจุดมุ่งหมาย รวมทั้งสามารถนำยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม โดยเป็นการนำกลยุทธ์มาปรับใช้กับกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยทำให้บุคลากรมีทักษะและความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้น ส่งผลต่อการดำเนินงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่เมื่อองค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการทำงานให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ โดยกระบวนการดังกล่าวจะเชื่อมโยงกันระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการใช้กลยุทธ์เชิงรุกในการบริหารบุคคล ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์กร ผู้ศึกษาจึงสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ว่ามีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนโยบายที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยใช้กระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้ง 4 ประการ คือ

- 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการบริหารการวางแผนกรอบอัตรากำลัง การวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- 2) การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีความรู้ ความชำนาญงาน และความสามารถตรงกับความต้องการ ด้วยความโปร่งใส และเป็นธรรม เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และเหมาะสมกับตำแหน่ง
- 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและพัฒนา และการวางแผนและพัฒนาอาชีพ นำไปสู่การพัฒนาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีและเสริมสมรรถนะในการทำงานให้เพิ่มขึ้น และ
- 4) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและสุขภาพของบุคลากร และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อตัวเองและ



ความสัมพันธ์กับองค์การ ในการส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้

จากแนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ HR Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะช่วยทำให้องค์การใช้ในการประเมินตนเองว่ามีนโยบายแผนงาน โครงการ มาตรการ ดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับมิติในการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ หรือไม่ มากน้อยเพียงใด โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการต้องตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเป็นการยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพ ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ผู้ศึกษาจึงนำความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ โดยเน้นใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นด้านที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการดำเนินงานให้บรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และมีการวางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับการบริการในอนาคต 2) ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับบุคลากร โดยสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีระบบบริหารผลงาน (PMS) และ 3) ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิต จะเป็นเสริมแรงในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติการ โดยจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการบังคับตามกฎหมาย และส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหาร กับฝ่ายบุคลากร

สำหรับกรมส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ จัด ส่งเสริม และสนับสนุน การเรียนรู้ ทั้ง 3 รูปแบบ คือ 1) การเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง และ 3) การเรียนรู้เพื่อคุณวุฒิตามระดับ เพื่อให้ประชาชนได้รับการศึกษาตามความต้องการในระบบต่าง ๆ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยสร้างโอกาสให้ผู้ซึ่งอยู่ในวัยเรียนแต่ไม่ได้รับการศึกษา ในโรงเรียน หรือผู้ซึ่งพ้นวัยที่จะศึกษาในโรงเรียนหรืออยู่ในพื้นที่ที่ห่างไกลหรือทุรกันดาร มีโอกาสเรียนรู้และเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึงและพัฒนาศักยภาพ ทักษะ ความเชี่ยวชาญได้ตามความถนัด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผ่านแหล่งเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ ฉะนั้น กรมส่งเสริมการเรียนรู้ในปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ มาปรับใช้ในการบริหารงาน โดยเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการใช้กลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การขับเคลื่อนการดำเนินงานไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้ และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ซึ่งการนำกลยุทธ์มาปรับใช้กับกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้บุคลากร มีทักษะและความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้น และเป็นส่วนช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การให้สามารถดำเนินงานได้อย่างบรรลุจุดมุ่งหมาย รวมทั้งสามารถ นำยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้การดำเนินงานในองค์การเกิดศักยภาพ

ในการสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรในระยะยาว โดยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้ศึกษาจึงนำกรมส่งเสริมการเรี ยนรู้ มาเป็นหน่วยงานการศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานที่เปิดโอกาสให้เกิดการศึกษาเรียนรู้ที่มีความหลากหลาย ตามความต้องการของผู้เรียน โดยเฉพาะผู้ซึ่งอยู่ในวัยเรียนแต่ไม่ได้รับการศึกษาในโรงเรียน หรือผู้ซึ่ง พ้นวัยที่จะศึกษาในโรงเรียนหรืออยู่ในพื้นที่ที่ห่างไกลหรือทุรกันดารได้มีโอกาสเรียนรู้และเข้าถึงแหล่ง การเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึง โดยเฉพาะบุคลากรของกรมส่งเสริมการเรี ยนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ที่ต้องขับเคลื่อนงานให้บรรลุตามบทบาทภารกิจให้เป็นผลสำเร็จ องค์กรจึงต้องปรับกลยุทธ์ในการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งการวางแผนคน พัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสามารถ ตอบสนองความต้องการทางการศึกษาที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง และครอบคลุมการดูแลการศึกษาให้กับ ประชาชนทุกกลุ่มทุกช่วงวัยอย่างแท้จริง อันเป็นที่มาของการศึกษาถึงสภาพปัญหา ความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์กับความสำ เร็จของของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรี ยนรู้ รวมถึงการนำไปสู่การนำเสนอแนวทางการพัฒนานโยบายการ บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรี ยนรู้ ควรเป็นอย่างไร เพื่อนำผลการศึกษา ไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงนโยบาย และแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน ภาครัฐ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย ที่กำหนดไว้

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุพัตรา ธัญน้อม (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากร มนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษาโรงเรียนลาซาล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนลาซาล 2) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงเรียน ลาซาล และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนลาซาลกับความ ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงเรียนลาซาล ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของโรงเรียนลาซาล โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยแยกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการให้รางวัลทรัพยากร มนุษย์ 2) บุคลากรโรงเรียนลาซาลมีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับสูง และ 3) ผลการ ทดสอบความสัมพันธ์ พบว่า การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อ

องค์การของบุคลากรโรงเรียนลาซาล โดยมีขนาดของความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและแปรผันในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วิไลพร แก้วคุณ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การและความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครจังหวัดชลบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการปฏิบัติในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ 2) ศึกษาปัจจัยด้านลักษณะของกิจการที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการปฏิบัติในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับความสำเร็จขององค์การ 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการปฏิบัติในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) กลุ่มตัวอย่างมีสภาพการปฏิบัติในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยอยู่ในระดับมากมี 3 ด้าน คือ ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร และด้านการวิเคราะห์งาน และการออกแบบงาน และอยู่ในระดับปานกลางมี 6 ด้าน คือ ด้านระบบบริหารประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านกลยุทธ์แรงงานสัมพันธ์ และด้านการพัฒนาเส้นทางอาชีพ 2) ปัจจัยด้านลักษณะของกิจการที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อสภาพการปฏิบัติในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) สภาพการปฏิบัติในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับความสำเร็จขององค์การ โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับสูง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งมีด้านประสิทธิภาพขององค์การอยู่ในระดับสูง คือ ด้านเวลา ด้านคุณภาพของงาน และด้านค่าใช้จ่าย สำหรับด้านประสิทธิผลขององค์การอยู่ในระดับสูง คือ ด้านความสามารถในการผลิต และด้านความยืดหยุ่น และ 4) สภาพการปฏิบัติในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับสูง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งด้านที่มีระดับสูงมี 3 ด้าน คือ ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สำหรับด้านที่มีระดับปานกลางมี 2 ด้าน คือ ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

กฤติยา จินตเศรษฐ์ (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ 2) การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยบูรพา

ผลการศึกษา พบว่า 1) การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ แม้จะมีความคล่องตัวเหมาะสมกับการเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แต่ไม่อาจไม่ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาปฏิบัติงานและอาจไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ จึงควรกำหนดภาระงานตำแหน่งและเข้าสู่กระบวนการสรรหาคัดเลือกและจัดระบบให้เป็นมาตรฐานกลางเพื่อให้แต่ละส่วนงานสามารถบริหารจัดการได้ 2) การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีการสร้างตัวชี้วัดในการประเมินผลงานแต่ไม่มีการประเมินจากผลการปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผลจริง จึงควรมีการจัดทำระบบติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ไม่มีแผนในการพัฒนาตัวบุคคล แผนในการพัฒนาภาระงาน จึงควรจัดทำระบบการพัฒนาเป็นรายบุคคลเพื่อให้มีองค์ความรู้สนับสนุนภารกิจตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และ 4) การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ พบว่าควรปรับปรุงกระบวนการพิจารณาให้บุคลากรที่ดีมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญงาน และเข้าใจในเรื่องของภาระงานและภารกิจขององค์การ

อรอุมา ป้องศรี และสุรศักดิ์ ชะมารัมย์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดที่ทำการปกครองอำเภอในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดที่ทำการปกครองอำเภอในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด 2) ศึกษาระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของที่ทำการปกครองอำเภอในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด และ 3) ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดที่ทำการปกครองอำเภอในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยอยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 1 ด้าน เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า ด้านความพึงพอใจของผู้มารับบริการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านความรอบรู้ในงานที่ทำ ด้านความประหยัดคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ด้านความเร็ว และด้านคุณภาพของงาน 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์บุคลากรอยู่ในระดับต่ำกว่า ร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยอยู่ในระดับมาก จำนวน 11 ด้าน อยู่ใน ระดับปานกลาง จำนวน 1 ด้าน และอยู่ในระดับน้อย จำนวน 1 ด้าน โดยด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ด้านพนักงานสัมพันธ์ ด้านการแต่งตั้งและการปฐมนิเทศ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านสุขภาพและความปลอดภัย ด้านวินัยและการดำเนินการทางวินัย ด้านการวางแผนและพัฒนาอาชีพ ด้านการบริหารค่าตอบแทน และด้านการพ้นจากตำแหน่ง 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกระดับปานกลาง ( $r = .568$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) แนวทางในการเสริมสร้างการปฏิบัติงาน

ของบุคลากร ได้แก่ หน่วยงานควรจัดให้มีการอบรมบุคลากรอยู่เสมอ และหน่วยงานควรจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ

ศศิวิมล ภิวัฒน์ (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง 2) ศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสรรหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการคัดเลือก 2) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านค่าใช้จ่ายอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านเวลา ด้านคุณภาพและด้านปริมาณอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับ และ 3) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ พบว่า ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเชิงบวก ( $r = .630$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ณัฐพร ฉายประเสริฐ นิธิมา ยืนยง และพงศ์วัช จันทบุลย์ (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดปทุมธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน และ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านสุขภาพและความปลอดภัยมีระดับสูงสุด รองลงมาคือด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทนและด้านการสรรหาและการคัดเลือก และ 2) ระดับความสำคัญด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านเวลา มีระดับสูงสุด รองลงมาคือด้านคุณภาพงาน ด้านปริมาณงาน ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน และ 3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในทางบวกระดับสูง ( $r = .862$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชวัลวิชญ์ วรธนะสูตร (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษา 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ โดยจำแนกตามเพศ



สถานภาพตำแหน่ง และระดับการศึกษา และ 3) ศึกษาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองลงมา คือ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการดำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากร โดยจำแนกตามเพศ ตำแหน่ง สถานภาพตำแหน่ง และระดับการศึกษา ดังนี้ จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมแตกต่างกัน ซึ่งด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน จำแนกสถานภาพตำแหน่ง โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกัน และ 3) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ คือ ควรมีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสม เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ เข้ามาปฏิบัติงาน มีการให้เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสม มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพบุคลากร และมีแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพบุคลากร รวมถึงเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

พัศสุวรรณ แหยมดอนไพร และจำเนียร ราชแพทยาคม (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา 1) ระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป และ 3) ปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 3) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือบุคลากรแต่ละฝ่ายจะมีความรู้เฉพาะงานที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น และปัญหาเกี่ยวกับการให้บริการต่างๆ ข้อเสนอแนะของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ คือ หน่วยงานควรจัดให้มีการหมุนเวียนบุคลากรให้ได้รับการเรียนรู้งานที่หลากหลาย และสร้างจิตสำนึกในการรักษานับบริการ

ยุภาพร รัตนบุรี จำเนียร ราชแพทยาคม และเฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธรรมาภิบาลของสำนักงานอัยการสูงสุด โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา 1) ระดับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธรรมาภิบาลของสำนักงานอัยการสูงสุด 2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมกับผลสัมฤทธิ์ ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร



ทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด และ 3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีมิติที่ 5 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด และมีมิติที่ 4 ด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับน้อยที่สุด 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการ และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการ และ 3) ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ควรนำเทคนิคการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ และให้ความสำคัญกับบทบาทและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน โดยเฉพาะการพัฒนาสมรรถนะและปรับปรุงงานการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น โดยเน้นเรื่องการฝึกอบรมเป็นหลัก

ภิญญาพัชญ์ นาคภิบาล (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน และ 2) ศึกษาอิทธิพลการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา และสภาพสมรสที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนเพศ อายุ และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ รองลงมา คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์ทางบวก ระดับน้อย

ปาณิสรา อินทศิริ (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมขนาดกลางในอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2) ศึกษาระดับ

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 3) เปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์พนักงานโรงแรม ๑ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เป็น 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ด้านการสรรหาและคัดเลือก และด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานพนักงานโรงแรม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เป็น 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านค่าใช้จ่าย ด้านเวลาการทำงาน และด้านปริมาณงาน ส่วนประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านคุณภาพงาน

3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและทุกด้านของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นรายด้าน พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และทุกด้านของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสัมพันธ์กันในระดับต่ำถึงต่ำมาก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านผลตอบแทนและประโยชน์อื่นและด้านความปลอดภัยและสุขภาพ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านผลตอบแทนและประโยชน์อื่น มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ด้านเวลาการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในระดับปานกลาง ส่วนด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับทุกด้านของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

โกวิท วัฒนคง จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณ และอดุลยเดช ต้นแก้ว (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริษัทเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานีเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ AEC โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) ศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านสรรหา ด้านพัฒนา ด้านการรักษาไว้ และด้านการนำไปใช้ประโยชน์ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 2) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3) ปัญหาและอุปสรรค พบว่า ปริมาณงานมีมาก สมรรถนะของบุคลากรยังไม่ตรงกับลักษณะงาน ความก้าวหน้าของบุคลากรยังไม่ชัดเจน และ 4) ข้อเสนอแนะ ต้องปรับอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภาระงาน ควรจัดการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้าง

สมรรถนะ กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน ปรับปรุงคุณสมบัติของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งสูงขึ้นให้มีความพร้อมทั้งความรู้ และประสบการณ์

พัชรินทร์ จันทรสข และพรศักดิ์ สุจริตรักษ์ (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดราชบุรี โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสถานศึกษาอาชีวศึกษา จังหวัดราชบุรี ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การพัฒนาการออกจากงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์และวางแผน และการสรรหาและคัดเลือก 2) ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ บรรทัดฐาน การคงอยู่ และจิตใจ และ 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกระดับสูง ( $r = 0.799$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

รีดา มะดีเยาะ อัสมะ ยูโซะ นูรอซมี อาแว และสุวิมล อิศระธนาชัยกุล (2566) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลลัพธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ศึกษากรณีที่ว่า การอำเภอเมืองยะลาและที่ว่า การอำเภอรามัน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของที่ว่า การอำเภอเมืองยะลาและที่ว่า การอำเภอรามัน 2) ศึกษาผลลัพธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของที่ว่า การอำเภอเมืองยะลาและที่ว่า การอำเภอรามัน 3) เสนอแนะแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของที่ว่า การอำเภอเมืองยะลาและที่ว่า การอำเภอรามัน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ส่งผลดีต่อองค์กร ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการสรรหา ด้านการฝึกอบรม ด้านการวางแผนกำลังคน ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ และด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ 2) ผลลัพธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความมั่นคงก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถ และด้านความสมดุลระหว่างกับชีวิตความเป็นอยู่ และ 3) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ค่อนข้างมาก ( $r = 0.780$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้ศึกษาได้สรุปเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ได้ดังนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Human Resource Management) เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยสนับสนุนเป้าหมายยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดศักยภาพในการสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีส่วนทำให้ทิศทางการทำงานมีความชัดเจน สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการผลักดันประสิทธิภาพของคนในองค์กรให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยการพัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกที่ทันสมัย เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความพร้อมกับตำแหน่ง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้น ตลอดจนธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้สึกร่วมกันกับองค์กร รวมทั้งมีกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อช่วยสนับสนุนให้บุคลากรและหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรสามารถปรับตัวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องโดยจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด พบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ และสามารถนำมาปรับใช้ในกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

จะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ กิตแมน และแม็คแดเนียล (Gitman and McDaniel, 2008 อ้างใน วนิดา วงศ์สร้างทรัพย์, 2557, น. 9) ที่กล่าวว่า กระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการทำงานแบบเป็นขั้นตอน ตั้งแต่การได้ทรัพยากรมนุษย์จนถึงออกไปจากองค์กร ดังนั้น หน่วยงานควรให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ โดยผู้บริหารควรคำนึงถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ว่ามีความเหมาะสมกับสภาพสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไร เพื่อปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสอดคล้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งใช้หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้ง 4 ด้าน คือ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการบริหารการวางแผนกรอบอัตรากำลัง การวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน เพื่อให้้องค์กรสามารถวิเคราะห์และพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ รวมถึงระดับทักษะความรู้ ความสามารถที่ต้องการ เพื่อให้บุคลากรที่มีความเหมาะสมและเพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ สามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด 2) การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีความรู้ ความชำนาญงาน และความสามารถตรงกับความต้องการได้ครบตามจำนวนที่ต้องการ โดยเปรียบเทียบกับความต้องการ

ที่จะใช้คนในอนาคตกับกำลังคนที่มีในปัจจุบันและกำหนดระยะเวลาที่จะรับคนเข้ามาอย่างชัดเจน และยึดการคัดเลือกที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการปรับแผนการสร้างความก้าวหน้าของแต่ละสายงานด้วยความเหมาะสม และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนาอาชีพของตนเอง โดยสำรวจความต้องการด้านการฝึกอบรมของบุคลากร และมุ่งเน้นให้มีการประเมินผลการฝึกอบรมก่อน และหลังการฝึกอบรม รวมทั้งควรจัดให้มีการจัดฝึกอบรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ ความประพฤติ คุณธรรม และจริยธรรม และ 4) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมทั้งจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อมุ่งรักษาบุคลากรที่เป็นคนดีคนเก่ง ได้ปฏิบัติงานต่อไป และสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงานและส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร

จากที่กล่าวมานั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จขององค์กรต่าง ๆ ได้ โดยมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ที่มุ่งเน้นปรับแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ กำหนดทิศทางในการบริหารให้มีความชัดเจนเพื่อให้สอดคล้องกับหลักการบริหารงานบุคคลให้พร้อมที่จะทำงานเป็นทีมให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เพราะโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารคน จึงต้องตามให้ทัน ซึ่งจะทำให้คน และ องค์กร อยู่รอดอย่างยั่งยืนและประสบความสำเร็จผู้ศึกษาจึงนำแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ของ กิตแมน และ แม็คแดเนียล มาใช้เป็นกรอบแนวคิดอันเป็นความสัมพันธ์กับความสำเร็จกับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้





## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ” โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการศึกษา ดังนี้

#### 1. รูปแบบการศึกษา

ผู้ศึกษาใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมวิธี (Mix Research Method) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการใช้แบบสอบถามในการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ในส่วนกลาง และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ในเชิงลึก (In-depth Interview) ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ในส่วนกลาง

#### 2. วิธีดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ

##### 2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ในส่วนกลาง จำนวน 12 หน่วยงาน ได้แก่ (1) กลุ่มตรวจสอบภายใน (2) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (3) กลุ่มเลขานุการกรม (4) กลุ่มการคลังและสินทรัพย์ (5) กลุ่มบริหารงานบุคคลและนิติการ (6) กลุ่มยุทธศาสตร์และแผนงาน (7) กลุ่มเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ (8) กลุ่มพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา (9) กลุ่มพัฒนาระบบการทดสอบ (10) กลุ่มส่งเสริมกิจการการศึกษาและเครือข่าย (11) ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (12) ศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษา เป็นจำนวน 432 คน โดยหน่วยงานสังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ทั้ง 12 หน่วยงาน มีจำนวนข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้าง ดังปรากฏตามตารางที่ 3.1 ดังนี้



ตารางที่ 3.1 จำนวนข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ในส่วนกลาง  
แต่ละหน่วยงาน

ที่	หน่วยงานสังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้	ประชากร (คน)
1	กลุ่มตรวจสอบภายใน	9
2	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	13
3	กลุ่มเลขานุการกรม	42
4	กลุ่มการคลังและสินทรัพย์	33
5	กลุ่มบริหารงานบุคคลและนิติการ	49
6	กลุ่มยุทธศาสตร์และแผนงาน	27
7	กลุ่มเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ	5
8	กลุ่มพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา	31
9	กลุ่มพัฒนาระบบการทดสอบ	13
10	กลุ่มส่งเสริมกิจการการศึกษาและเครือข่าย	26
11	ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา	122
12	ศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษา	62
	รวม	432

ที่มา: ข้อมูลจากกลุ่มบริหารงานบุคคลและนิติการ กรมส่งเสริมการเรียนรู้ ณ วันที่ 29 พฤษภาคม 2566

## 2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนในการศึกษา คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ในส่วนกลาง 12 หน่วยงาน เป็นจำนวน 208 คน ซึ่งผู้ศึกษาใช้วิธีการกำหนดขนาดโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มีรายละเอียดดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดยที่

- n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
- N = จำนวนประชากรทั้งหมด
- e = ขนาดของความคาดเคลื่อน

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า} \quad n &= \frac{432}{1 + 432 (0.05)^2} \\ N &= 208 \text{ คน} \end{aligned}$$

กลุ่มตัวอย่าง คือ จำนวน 208 คน

### 2.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างเพื่อนำมาใช้ในการศึกษา ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) และวิธีการสุ่มอย่างง่ายซึ่งนำจำนวนเจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานมาคำนวณแบบกำหนดสัดส่วน เพื่อหาตัวอย่างที่เหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน โดยสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างแต่ละหน่วยงาน} = \frac{\text{จำนวนประชากรในแต่ละหน่วยงาน} \times \text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด}}{\text{จำนวนประชากรรวมทั้งหมด}}$$

$$\begin{aligned} \text{ตัวอย่าง} \quad \text{กลุ่มตรวจสอบภายใน} &= \frac{9 \times 208}{432} \\ &= 4 \text{ คน} \end{aligned}$$

ตารางที่ 3.2 แสดงกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาแต่ละหน่วยงาน

ที่	หน่วยงานสังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	กลุ่มตรวจสอบภายใน	9	4
2	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	13	6
3	กลุ่มเลขานุการกรม	42	20
4	กลุ่มการคลังและสินทรัพย์	33	16
5	กลุ่มบริหารงานบุคคลและนิติการ	49	24
6	กลุ่มยุทธศาสตร์และแผนงาน	27	13
7	กลุ่มเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ	5	2
8	กลุ่มพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา	31	15
9	กลุ่มพัฒนาระบบการทดสอบ	13	6

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ที่	หน่วยงานสังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
10	กลุ่มส่งเสริมกิจการการศึกษาและเครือข่าย	26	13
11	ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา	122	59
12	ศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษา	62	30
	รวม	432	208

## 2.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

### 2.4.1 ลักษณะของเครื่องมือ

ในการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้ศึกษาทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

1) ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

2) ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ โดยแบบสอบถามมีลักษณะมาตราประเมินค่า (Rating Scale) ตามแบบของ อาร์. เอ. ลิเคิร์ท (R. A. Likert) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด      คะแนนเท่ากับ 5

ระดับความคิดเห็นมาก      คะแนนเท่ากับ 4

ระดับความคิดเห็นปานกลาง      คะแนนเท่ากับ 3

ระดับความคิดเห็นน้อย      คะแนนเท่ากับ 2

ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด      คะแนนเท่ากับ 1

3) ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ ด้านความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิต โดยแบบสอบถามมีลักษณะมาตราประเมินค่า (Rating Scale) ตามแบบของ อาร์. เอ. ลิเคิร์ท (R. A. Likert) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

ระดับความสำเร็จมากที่สุด	คะแนนเท่ากับ	5
ระดับความสำเร็จมาก	คะแนนเท่ากับ	4
ระดับความสำเร็จปานกลาง	คะแนนเท่ากับ	3
ระดับความสำเร็จน้อย	คะแนนเท่ากับ	2
ระดับความสำเร็จน้อยที่สุด	คะแนนเท่ากับ	1

4) ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด

#### 2.4.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

- 1) ศึกษาหลักการสร้างแบบสอบถาม และกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา
- 2) ศึกษาข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร บทความ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางนำมาสร้างข้อคำถามในแบบสอบถาม
- 3) กำหนดประเด็นและขอบเขตของคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 4) ร่างแบบสอบถาม

#### 2.4.3 การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความตรง และตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ ดังนี้

- 1) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้ศึกษานำแบบสอบถามฉบับร่างส่งอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข จากนั้นนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และความถูกต้องของภาษา จากนั้นปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้เหมาะสมตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ หากค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามในการศึกษานี้มีข้อคำถามวัดตรงตามเนื้อหา

สูตรการคำนวณ ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

โดยที่

IOC	=	ดัชนีความสอดคล้อง
R	=	คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ
$\sum R$	=	ผลรวมของคะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ
N	=	จำนวนของผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การให้คะแนนเป็น 3 ระดับ ดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าแบบสอบถามข้อนี้วัดตรงตามวัตถุประสงค์  
หรือตรงตามเนื้อหาที่ต้องการศึกษา
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าแบบสอบถามข้อนี้วัดตรงตามวัตถุประสงค์  
หรือตรงตามเนื้อหาที่ต้องการศึกษา
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าแบบสอบถามข้อนี้ไม่ได้วัดตรงตามวัตถุประสงค์  
หรือตรงตามเนื้อหาที่ต้องการศึกษา

ตารางที่ 3.3 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)
ตัวแปรอิสระ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) การจํารักษาทรัพยากรมนุษย์	0.94
ตัวแปรตาม ความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ 1) ด้านความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ 2) ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิต	0.92
รวม	0.94

ผู้ศึกษาได้กำหนดโครงสร้างของแบบสอบถามที่แสดงถึงตัวบ่งชี้ที่จำแนกตามชนิดของตัวแปร แสดงตามตารางที่ 3.4 ดังนี้

ตารางที่ 3.4 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปร	ข้อความถาม	แบบสอบถาม
<b>ตัวแปรอิสระ</b>		
<b>การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์</b>		
<b>1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์</b> หมายถึง การบริหารการวางแผน กรอบอัตรากำลัง การวิเคราะห์งาน และการออกแบบงาน ให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการวิเคราะห์งานของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบว่าหน่วยงานต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไร เพื่อที่จะนำไปสรรหาและคัดเลือกบุคคล</li> <li>2. มีการวางแผนกรอบอัตรากำลังที่ชัดเจน สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน</li> <li>3. มีการกำหนดตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน</li> <li>4. มีการจัดสรรทรัพยากรให้มีความพร้อมและเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างเต็มความสามารถ และมีความตั้งใจในการพัฒนางาน</li> </ol>	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 1 - 4
<b>2. การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์</b> หมายถึง กระบวนการที่ได้บุคลากร ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีความรู้ ความชำนาญงาน และ ความสามารถตรงกับความต้องการ ด้วยความโปร่งใส และเป็น ธรรม เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และเหมาะสมกับ ตำแหน่ง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการกำหนดหลักเกณฑ์การสรรหา โดยแยกตามลักษณะประเภทของบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน</li> <li>2. มีการสรรหาบุคลากร โดยวิธีการ โอน - ย้าย จากภายในและภายนอก องค์กร เพื่อหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน</li> <li>3. มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก โดยระบุคุณสมบัติของผู้สมัคร ที่ชัดเจนตรงกับตำแหน่งที่ต้องการ</li> </ol>	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 5 - 9



ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	แบบสอบถาม
	<p>4. มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากร ทั้งการทดสอบทางวิชาการ และการสัมภาษณ์</p> <p>5. มีการปฐมนิเทศและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรที่เข้ามาใหม่</p>	
<p><b>3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b></p> <p>หมายถึง การฝึกอบรมและพัฒนา และการวางแผนและพัฒนาอาชีพ นำไปสู่การพัฒนาได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี</p>	<p>1. มีการสำรวจความต้องการของบุคลากร เพื่อการเข้าอบรมสัมมนาในด้านต่าง ๆ</p> <p>2. มีแผนการพัฒนาและฝึกอบรมที่ชัดเจน เป็นระบบ หลากหลาย และทันสมัย</p> <p>3. มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการ พัฒนาและฝึกอบรมในหลักสูตรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน</p> <p>4. มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรม การอบรมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อความก้าวหน้าของบุคลากรในตำแหน่งที่สูงขึ้น</p> <p>5. มีการวางแผนเตรียมบุคลากร เพื่อเพิ่มศักยภาพและสร้างความพร้อมกับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น</p> <p>6. มีการส่งเสริมและพัฒนาการเป็นข้าราชการที่ดีอย่างสร้างสรรค์ และปลูกฝังการสร้างวัฒนธรรมอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง</p>	<p>ส่วนที่ 2 ข้อที่ 10 - 15</p>

## ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	แบบสอบถาม
<b>4. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์</b> หมายถึง การให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและสุขภาพของบุคลากร และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อตัวเองและความสัมพันธ์กับองค์กร ในการส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและส่งเสริมด้านปลอดภัยในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร</li> <li>2. มีการส่งเสริมบทบาทของหัวหน้างานในการสนับสนุนและจูงใจคนเก่งเพื่อการธำรงรักษาและป้องกันการสูญเสียคนเก่งไปจากองค์กร</li> <li>3. มีการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง มากำหนดใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรเพื่อใช้ในเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งที่กำหนด</li> <li>4. มีการดำเนินการ ดูแล และอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรเกี่ยวกับขั้นตอนต่าง ๆ ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ เช่น การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น</li> <li>5. มีการส่งเสริมสร้างวัฒนธรรมในการทำงาน มีกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์</li> <li>6. มีการจัดสวัสดิการที่ดีส่งเสริมต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากร เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี โดยเอื้ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้กับบุคลากร โครงการสินเชื่อต่าง ๆ ของธนาคาร ในการซื้อที่อยู่อาศัย โดยลดดอกเบี้ยให้ต่ำกว่าซื้อปกติ โครงการสนับสนุนทุนการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น</li> </ol>	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 16 - 21

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	แบบสอบถาม
<b>ตัวแปรตาม</b>		
<b>ความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้กระทรวงศึกษาธิการ</b>		
<b>1. ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์</b> หมายถึง การมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้บรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมถึงมีการวางแผนและบริหารกำลังคนที่เหมาะสมกับในอนาคต	<p>1. นโยบาย แผนงาน โครงการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ</p> <p>2. มีแผนงานการบริหารอัตรากำลังที่มีอยู่ตามภารกิจในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อเตรียมการเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนที่มีลักษณะหรือคุณสมบัติในจำนวนที่ต้องการ</p> <p>3. มีนโยบาย แผนงาน และแนวทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะสูง เพื่อดึงดูดให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ ซึ่งมีความจำเป็นและสามารถสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์การได้</p> <p>4. มีแผนการพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่องในการบริหารราชการเพื่อให้เหมาะสมกับสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นตามตำแหน่งของแต่ละสายงาน</p>	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 1 - 4

## ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความถาม	แบบสอบถาม
2. ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ในส่วนกลางมีการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีระบบบริหารผลงาน (NPS) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า มีระบบ และวิธีการประเมินผลที่จำแนกความแตกต่าง และจัดลำดับผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีมาตรการและแนวทางในการรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์การ</li> <li>2. บุคลากรมีความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์</li> <li>3. มีการส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุตามยุทธศาสตร์ขององค์การ</li> <li>4. มีระบบการบริหารผลงานที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากร</li> </ol>	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 5 - 8
3. ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง มีการจัดสวัสดิการ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนดอย่างเหมาะสม โดยมีการทบทวนปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการและสภาพขององค์การและส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหาร และฝ่ายข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ในส่วนกลางในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อบรรเทาและแก้ไข	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานในหน่วยงาน</li> <li>2. มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการส่งเสริมการทำงาน เพื่อช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในการปฏิบัติราชการ</li> <li>3. มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน</li> <li>4. บุคลากรมีการจัดสรรเวลาระหว่างงานและครอบครัวอย่างสมดุล</li> <li>5. ท่านมีความสุขและไม่เครียดกับงาน</li> </ol>	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 9 - 12

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	แบบสอบถาม
ความเดือดร้อน บริหารความ		
ขัดแย้ง และทำการบริหารแบบ		
มีส่วนร่วมต่างๆ		

2) ตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาแล้ว ไปทดสอบก่อนนำไปใช้จริง (Try Out) โดยทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างและไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient Method) หากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่ได้จากการทดสอบครั้งนี้ มีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามในการศึกษานี้มีความเชื่อมั่น พร้อมทั้งจะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้

สูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

โดยที่  $\alpha$  = ค่าความเชื่อมั่น

$k$  = จำนวนข้อความ

$\sum S_i^2$  = ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ

$S_t^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาค แอลฟา (Cronbach's Alpha) 0.96 สรุปได้ว่า มาตรวัดทั้งในส่วนของตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามของแบบสอบถามในการศึกษานี้มีความเชื่อมั่น สามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้จริงต่อไป ซึ่งแสดงรายละเอียดได้จากตารางที่ 3.5 ดังนี้

ตารางที่ 3.5 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ كرونบาค แอลฟา
ตัวแปรอิสระ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์	0.93
ตัวแปรตาม ความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ	0.93
รวม	0.96

3) นำข้อบกพร่องที่พบ จากการทดสอบแบบสอบถามมาแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามให้ถูกต้องครบถ้วนก่อนนำไปใช้จริง

## 2.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งที่เป็นข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.5.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ดังนี้

1) ทำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลถึงหน่วยงานกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการในส่วนกลาง

2) ส่งแบบสอบถามออนไลน์ให้กับกลุ่มตัวอย่าง พร้อมระบุข้อความให้ตอบแบบสอบถามออนไลน์ภายในระยะเวลาที่กำหนด และติดตามแบบสอบถามออนไลน์ที่ยังไม่ได้ตอบกลับ โดยประสานให้เจ้าหน้าที่แต่ละหน่วยงานช่วยติดตามการตอบแบบสอบถามออนไลน์

3) ติดตาม รวบรวม และตรวจสอบจำนวน ความครบถ้วนของข้อมูลของแบบสอบถาม และนำมาลงรหัสเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และแปลผล

2.5.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและบันทึกต่าง ๆ เช่น หนังสือ วารสาร นิตยสาร บทความ คู่มือ รายงานประจำปี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเว็บไซต์ต่าง ๆ ทั้งในอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตทั้งสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ



## 2.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

**2.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ** ผู้ศึกษาจะนำโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล จำแนกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) **สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)** ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาในลักษณะการบรรยายข้อมูล แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

(1) ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (แบบสอบถาม ส่วนที่ 1) นำมาวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) และแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของการพรรณนาบรรยาย และตาราง

(2) ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ (แบบสอบถาม ส่วนที่ 2) และระดับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ (แบบสอบถาม ส่วนที่ 3) นำมาวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean :  $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) และแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของการพรรณนาบรรยาย และตาราง

การกำหนดเกณฑ์ในการแปลผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วงคะแนน ใช้สูตรในการคำนวณหาอันตรภาคชั้นหรือช่วงห่าง ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ค่าพิสัย} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากค่าพิสัยดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงนำมากำหนดเกณฑ์ในการแปลผลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ (แบบสอบถาม ส่วนที่ 2) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 - 5.00	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.40 - 4.20	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 - 3.40	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 - 2.60	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.80	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

และนำมากำหนดเกณฑ์ในการแปลผลระดับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ (แบบสอบถาม ส่วนที่ 3) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 - 5.00	หมายถึง	ระดับความสำเร็จมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.40 - 4.20	หมายถึง	ระดับความสำเร็จมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 - 3.40	หมายถึง	ระดับความสำเร็จปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 - 2.60	หมายถึง	ระดับความสำเร็จน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.80	หมายถึง	ระดับความสำเร็จน้อยที่สุด

## 2) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรคือความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ โดยกำหนดค่าทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 หรือระดับความเชื่อมั่นทางสถิติที่ 99% และ 95% และทำการทดสอบเพื่อวัดระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ โดยใช้วิธีการทางสถิติด้วยวิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation; Coefficient  $r_{xy}$ ) ทั้งนี้ การแปลผลระดับความสัมพันธ์จะใช้ค่าตัวเลขของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในการแปลผล โดยหากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเข้าใกล้ -1 หรือ 1 แสดงให้เห็นถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก แต่หากมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 0 แสดงให้เห็นถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย หรือไม่มีความสัมพันธ์เลย ซึ่งการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ใช้เกณฑ์ต่อไปนี้ (สิทธรา สังวรภรณ์, 2550, อ้างใน ยุภาพร รัตน์บุรี, 2560, น. 103)

ค่า $r$ คือ	ระดับของความสัมพันธ์
0.91 - 1.00	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก
0.71 - 0.90	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
0.51 - 0.70	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
0.31 - 0.50	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
0.00 - 0.30	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

ผู้ศึกษาขอสรุปการใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ตามตารางที่ 3.6 ดังนี้

ตารางที่ 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ข้อมูลที่ทำกรวิเคราะห์	ประเภทสถิติ	สถิติที่ใช้
1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (แบบสอบถาม ส่วนที่ 1)	สถิติเชิงพรรณนา	1. การแจกแจงความถี่ (Frequency) 2. ค่าร้อยละ (Percentage)
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงยุทธศาสตร์กับความสำเร็จของ นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิง ยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ (ตัวแปรอิสระ; แบบสอบถาม ส่วนที่ 2) และความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับ ความสำเร็จของนโยบายการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของ กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ (ตัวแปรตาม; แบบสอบถาม ส่วนที่ 3)	สถิติเชิงพรรณนา	1. ค่าเฉลี่ย (Mean : $\bar{X}$ ) 2. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)
3. ทดสอบสมมติฐานการศึกษา คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการ สรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้าน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการ จํารักษาทรัพยากรมนุษย์ มี ความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนโยบาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ	สถิติเชิงอนุมาน	1. โดยใช้วิธีการทางสถิติด้วยวิธี สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation; Coefficient $r_{xy}$ )

**2.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ** ในส่วนของแบบสอบถาม ส่วนที่ 4 ซึ่งเป็นคำถามที่มีลักษณะคำถามแบบปลายเปิด ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยใช้การสรุปประเด็นจากข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมแบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ในการจัดกลุ่มข้อความที่มีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกัน นำเสนอข้อมูลด้วยการพรรณนาบรรยาย และการนำค่าสถิติ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบคำถามของแต่ละข้อ มาใช้ในการวิเคราะห์ร่วมกับแบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อหาคำตอบของวัตถุประสงค์ในการศึกษาข้อที่ 3 คือ เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

### 3. วิธีดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ

#### 3.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารหน่วยงานระดับผู้อำนวยการกลุ่มที่กำกับดูแลงานเกี่ยวกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ในส่วนกลาง 12 หน่วยงาน เป็นจำนวน 12 คน

#### 3.2 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้ศึกษาได้กำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เป็นผู้บริหารของหน่วยงานระดับผู้อำนวยการกลุ่มที่มีความเชี่ยวชาญและมีภารกิจหลักในการกำกับดูแลงานด้านนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการโดยตรง จำนวน 3 คน

#### 3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้เชี่ยวชาญที่มีทักษะและประสบการณ์ที่จะศึกษาโดยตรง เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่เป็นตัวแทนของประชากร จำนวน 3 คน ดังนี้

**3.3.1 ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร** เนื่องจากเป็นผู้เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่อธิบดีกรมส่งเสริมการเรียนรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการภายในกรม ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการภายในกรม ประสานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการร่วมกับหน่วยงานกลางต่าง ๆ และหน่วยงานภายในพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและสถานศึกษา การเสริมสร้างจริยธรรมและการป้องกันการทุจริต

พัฒนามาตรฐานทางจริยธรรม เสริมสร้างเครือข่ายจริยธรรม ให้คำปรึกษา แนะนำ เสนอความเห็น ฝึกอบรม ด้านการพัฒนาจริยธรรม ป้องกันการทุจริต ผลិតสื่อ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร รณรงค์ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมและการทุจริตและปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

**3.3.2 ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารบุคคลและนิติการ** เนื่องจากเป็นผู้จัดทำระบบงาน วางแผนกำลังคน และการบริหารทรัพยากรบุคคล จัดทำข้อเสนอแนะ ระเบียบ หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล กฎหมาย ระเบียบ งานนิติกรรมสัญญา การพัฒนาวินัย การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ การเลือกตั้งผู้แทน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และการเลือกตั้งผู้ทรงคุณวุฒิองค์คณะบุคคลเกี่ยวกับการ บริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและข้าราชการพลเรือนสามัญ และ ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

**3.3.3 ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์และแผนงาน** เนื่องจากเป็นผู้จัดทำและพัฒนา นโยบาย แผนยุทธศาสตร์ แผนส่งเสริมการเรียนรู้ และแผนการปฏิบัติราชการของกรมที่สอดคล้อง กับยุทธศาสตร์ชาติ แผนบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายรัฐบาล แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง และนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ รวมถึง ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ แผนและนโยบาย วางแผน จัดทำคำขอตั้งงบประมาณ จัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี ประสานงานและแสวงหาความร่วมมือ ด้านวิเทศสัมพันธ์ กับหน่วยงานทั้งภายในและต่างประเทศและปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

#### 3.4.1 ลักษณะของเครื่องมือ

ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษาทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ในเชิงลึก (In-depth Interview) โดยเป็นเครื่องมือการศึกษาที่ใช้สนับสนุนข้อมูลเชิงลึกในด้านการเสนอแนวทางในการพัฒนานโยบาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นการหาคำตอบให้กับวัตถุประสงค์ในการศึกษาข้อที่ 3 จึงใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับ แบบสอบถาม เพื่อเก็บข้อมูลให้ครอบคลุมสมบูรณ์ แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

1) ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

2) ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทาง

ในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

### 3.4.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

- 1) ศึกษาค้นคว้าข้อมูล โดยแหล่งข้อมูลที่ใช้ประกอบในการสร้างเครื่องมือ ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร บทความ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2) กำหนดประเด็นและขอบเขตของคำถามให้ครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์
- 3) ร่างแบบสัมภาษณ์

### 3.4.3 การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ศึกษานำแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างส่งอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข จากนั้นนำแบบสอบถามปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ ก่อนนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

## 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งที่เป็นข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 3.5.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์

ดังนี้

- 1) ทำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลถึงหน่วยงานกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการในส่วนกลาง
- 2) ขออนุญาตผู้บริหารหน่วยงานในสังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 3 ท่าน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พร้อมทำการนัดหมายล่วงหน้าเพื่อดำเนินการสัมภาษณ์
- 3) ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พร้อมทั้งบันทึกเสียงและการจดบันทึกตลอดการสัมภาษณ์
- 4) สรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

### 3.5.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษา

เอกสารและบันทึกต่าง ๆ เช่น หนังสือ วารสาร นิตยสาร บทความ คู่มือ รายงานประจำปี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเว็บไซต์ต่าง ๆ ทั้งในอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตทั้งสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

## 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้ศึกษาใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ดังนี้

- 3.6.1 แยกตามประเด็นของข้อความ แล้วจัดกลุ่มข้อความที่มีความเกี่ยวข้องกันตามตัวแปรที่ศึกษา



3.6.2 นำเสนอข้อมูลด้วยการพรรณนาบรรยาย โดยใช้วิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) โดยนำข้อมูลมาเรียบเรียงและจำแนกอย่างเป็นระบบ

3.6.3 จากนั้นนำมาเชื่อมโยงความสัมพันธ์และสร้างข้อสรุปจากข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวม เพื่อตอบคำถามหลักตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อมูลเชิงคุณภาพและนำมาวิเคราะห์ เพื่อหาความเชื่อมโยง ความสัมพันธ์เชิงทฤษฎี

3.6.4 การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodology Triangulation) คือ การใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ กัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน เช่น ใช้วิธีการสังเกตควบคู่กับการซักถามพร้อมกัน และศึกษาข้อมูลจากแหล่งเอกสารประกอบด้วยนั่นเอง

3.6.4 การสร้างบทสรุป เป็นการนำแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยต่าง ๆ ทางวิชาการ มาสร้างเป็นบทสรุปร่วมกับข้อมูลที่เชื่อถือได้อีกครั้งหนึ่ง โดยเน้นความเชื่อมโยง เพื่อนำไปสู่การพิสูจน์ ที่เป็นรูปธรรมและตรงต่อข้อเท็จจริงที่ปรากฏ



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการณ์และความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ รวมถึงนำเสนอแนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้ศึกษาใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมวิธี (Mix Research Method) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ในส่วนกลาง จำนวน 208 คน และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview Form) ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารหน่วยงานระดับผู้อำนวยการกลุ่มที่กำกับดูแลงานเกี่ยวกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ จำนวน 3 คน ทั้งนี้ ขอเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพการณ์ของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการเป็นบุคลากรภาครัฐ ตำแหน่ง หน่วยงาน และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ในส่วนกลาง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จาก

แบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 208 คน ผู้ศึกษานำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไป	ความถี่	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	70	33.65
หญิง	138	66.35
<b>รวม</b>	<b>208</b>	<b>100</b>
<b>2. อายุ</b>		
ไม่เกิน 30 ปี	41	19.71
31 - 40 ปี	85	40.87
41 - 50 ปี	43	20.67
51 - 60 ปี	39	18.75
<b>รวม</b>	<b>208</b>	<b>100</b>
<b>3. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	30	14.42
ปริญญาตรี	144	69.23
ปริญญาโท	33	15.87
ปริญญาเอก	1	0.48
<b>รวม</b>	<b>208</b>	<b>100</b>
<b>4. สถานภาพการเป็นบุคลากรภาครัฐ</b>		
ข้าราชการ	123	59.14
ลูกจ้างประจำ	1	0.48
พนักงานราชการ	79	37.98
ลูกจ้างเหมาบริการ	5	2.40
<b>รวม</b>	<b>208</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	ความถี่	ร้อยละ
<b>5. ตำแหน่ง</b>		
นักทรัพยากรบุคคล	19	9.14
นักจัดการงานทั่วไป	31	14.90
นักวิชาการเงินและบัญชี	6	2.89
นักวิชาการพัสดุ	11	5.30
นักวิชาการศึกษา	83	39.90
เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	3	1.44
เจ้าพนักงานธุรการ	18	8.65
อื่น ๆ		
- นักวิชาการตรวจสอบภายใน	3	1.44
- นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	9	4.33
- นักเทคโนโลยีสารสนเทศ	2	0.96
- นายช่างโยธา	1	0.48
- นายช่างศิลป์	1	0.48
- นักประชาสัมพันธ์	1	0.48
- นิติกร	2	0.96
- พนักงานพิมพ์	1	0.48
- นายช่างไฟฟ้า	16	7.69
- สถาปนิก	1	0.48
<b>รวม</b>	<b>208</b>	<b>100</b>
<b>6. หน่วยงาน</b>		
กลุ่มตรวจสอบภายใน	4	1.92
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	6	2.89
กลุ่มเลขานุการกรม	20	9.62
กลุ่มการคลังและสินทรัพย์	16	7.69
กลุ่มบริหารงานบุคคลและนิติการ	24	11.54
กลุ่มยุทธศาสตร์และแผนงาน	13	6.25

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	ความถี่	ร้อยละ
กลุ่มเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ	2	0.96
กลุ่มพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา	15	7.21
กลุ่มพัฒนาระบบการทดสอบ	6	2.89
กลุ่มส่งเสริมกิจการการศึกษาและเครือข่าย	13	6.25
ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา	59	28.36
ศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษา	30	14.42
<b>รวม</b>	<b>208</b>	<b>100</b>
<b>7. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน</b>		
ต่ำกว่า 5 ปี	97	46.64
5 - 10 ปี	42	20.19
มากกว่า 10 ปี	69	33.17
<b>รวม</b>	<b>208</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.1 แสดงผลการวิเคราะห์ของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

### 1.1 เพศ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 66.35 และเป็นเพศชาย จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 33.65 ตามลำดับ

### 1.2 อายุ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 31 - 40 ปี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 40.87 รองลงมาคืออายุในช่วง 41 - 50 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 20.67 และอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 19.71 ตามลำดับ

### 1.3 ระดับการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 69.23 รองลงมาคือมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 15.87 และการศึกษาอยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 14.42 ตามลำดับ

#### 1.4 สถานภาพการเป็นบุคลากรภาครัฐ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพการเป็นบุคลากรภาครัฐ คือ ข้าราชการ จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 59.14 รองลงมาเป็นพนักงานราชการ จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 37.98 และลูกจ้างเหมาบริการ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.40 ตามลำดับ

#### 1.5 ตำแหน่ง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งนักวิชาการศึกษา จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 39.90 รองลงมาตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไป จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 14.90 และตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 9.14 ตามลำดับ

#### 1.6 หน่วยงาน

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 28.36 รองลงมาอยู่ในศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษา จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 14.42 และ กลุ่มบริหารงานบุคคลและนิติการ จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 11.54 ตามลำดับ

#### 1.7 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 46.64 รองลงมามีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 33.17 และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5 - 10 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 20.19 ตามลำดับ

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพการณ์ของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการ พนักงานราชการ และ ลูกจ้างของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ในส่วนกลาง ซึ่งเก็บรวบรวมจากแบบสอบถามในส่วนที่ 2 และ 3 โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในรูปของตาราง พร้อมคำอธิบาย และผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงานระดับผู้อำนวยการกลุ่ม ที่กำกับดูแลงานเกี่ยวกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งเก็บรวบรวมจากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบการพรรณนา บรรยาย ซึ่งสามารถสรุปรายละเอียดได้ ดังนี้



## 2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการณ์ของปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงยุทธศาสตร์

ดังที่กล่าวมาข้างต้นแล้วว่า ตัวแปรอิสระที่ใช้ในการศึกษา คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ 3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 4) ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ โดยผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ในส่วนกลาง มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์  
ในภาพรวม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์	X	S.D.	การแปลผล
1. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.70	0.91	มาก
2. ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	3.76	0.92	มาก
3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.45	1.02	มาก
4. ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	3.46	0.91	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.59</b>	<b>0.94</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.2 ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ในส่วนกลางในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.94 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

1. ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.92
2. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.91
3. ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.91
4. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.02

### 2.1.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ จำแนกเป็นรายด้าน

1) ความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ รายละเอียดดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ข้อที่	ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1	มีการวิเคราะห์งานของหน่วยงานเพื่อให้ทราบว่า หน่วยงานต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไร เพื่อที่จะนำไปสรรหาและคัดเลือกบุคคล	3.74	0.98	มาก
2	มีการวางแผนกรอบอัตรากำลังที่ชัดเจนสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน	3.69	0.98	มาก
3	มีการกำหนดตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน	3.89	0.80	มาก
4	มีการจัดสรรทรัพยากรให้มีความพร้อมและเพียงพอ สำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ ทรัพยากรได้อย่างเต็มความสามารถและมีความตั้งใจ ในการพัฒนางาน	3.48	0.89	มาก
เฉลี่ยรวม		3.70	0.91	มาก

จากตารางที่ 4.3 ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.91 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

1) มีการกำหนดตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80

(2) มีการวิเคราะห์งานของหน่วยงานเพื่อให้ทราบว่าหน่วยงานต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไร เพื่อที่จะนำไปสรรหาและคัดเลือกบุคคล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.98

(3) มีการวางแผนกรอบอัตรากำลังที่ชัดเจนสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.98

(4) มีการจัดสรรทรัพยากรให้มีความพร้อมและเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างเต็มความสามารถและมีความตั้งใจในการพัฒนางาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89

2) ความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ รายละเอียดดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

ข้อที่	ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
5	มีการกำหนดหลักเกณฑ์การสรรหา โดยแยกตามลักษณะประเภทของบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน	3.78	0.88	มาก
6	มีการสรรหาบุคลากร โดยวิธีการโอน - ย้าย จากภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน	3.56	0.99	มาก
7	มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก โดยระบุคุณสมบัติของผู้สมัครที่ชัดเจนตรงกับตำแหน่งที่ต้องการ	3.86	0.90	มาก
8	มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากร ทั้งการทดสอบทางวิชาการ และการสัมภาษณ์	3.93	0.97	มาก
9	มีการปฐมนิเทศและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรที่เข้ามาใหม่	3.66	0.88	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>		3.76	0.92	มาก

จากตารางที่ 4.4 ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.92 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

(1) มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากร ทั้งการทดสอบทางวิชาการ และการสัมภาษณ์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.97

(2) มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก โดยระบุคุณสมบัติของผู้สมัคร ที่ชัดเจนตรงกับตำแหน่งที่ต้องการ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.90

(3) มีการกำหนดหลักเกณฑ์การสรรหา โดยแยกตามลักษณะประเภท ของบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.88

(4) มีการปฐมนิเทศและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรที่เข้ามาใหม่ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.88

(5) มีการสรรหาบุคลากร โดยวิธีการโอน - ย้าย จากภายในและภายนอก องค์กร เพื่อหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.99

3) ความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ รายละเอียดดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ข้อที่	ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
10	มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเพื่อการเข้า อบรมสัมมนาในด้านต่าง ๆ	3.33	0.97	ปานกลาง
11	มีแผนการพัฒนาและฝึกอบรมที่ชัดเจน เป็นระบบ หลากหลาย และทันสมัย	3.33	1.03	ปานกลาง
12	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาและ ฝึกอบรมในหลักสูตรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	3.51	1.09	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	X	S.D.	การแปลผล
13	มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมการอบรมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อความก้าวหน้าของบุคลากรในตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.50	0.95	มาก
14	มีการวางแผนเตรียมบุคลากร เพื่อเพิ่มศักยภาพและสร้างความพร้อมกับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.43	1.07	มาก
15	มีการส่งเสริมและพัฒนาการเป็นข้าราชการที่ดีอย่างสร้างสรรค์ และปลูกฝังการสร้างวัฒนธรรมอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง	3.60	1.03	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>		<b>3.45</b>	<b>1.02</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.5 ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 และค่าส่วนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.02 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

(1) มีการส่งเสริมและพัฒนาการเป็นข้าราชการที่ดีอย่างสร้างสรรค์ และปลูกฝังการสร้างวัฒนธรรมอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.03

(2) มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมในหลักสูตรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.09

(3) มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมการอบรมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อความก้าวหน้าของบุคลากรในตำแหน่งที่สูงขึ้น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.95

(4) มีการวางแผนเตรียมบุคลากร เพื่อเพิ่มศักยภาพและสร้างความพร้อมกับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.07

(5) มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเพื่อการเข้าอบรมสัมมนาในด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.97

(6) มีแผนการพัฒนาและมีกรอบที่ชัดเจน เป็นระบบ หลากหลาย และทันสมัย อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.03

4) ความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ รายละเอียดดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

ข้อที่	ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	X	S.D.	การแปลผล
16	มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและส่งเสริมด้านปลอดภัยในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร	3.54	0.91	มาก
17	มีการส่งเสริมบทบาทของหัวหน้างานในการสนับสนุนและจูงใจคนเก่ง เพื่อการธำรงรักษาและป้องกันการสูญเสียคนเก่งไปจากองค์กร	3.33	0.94	ปานกลาง
18	มีการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง มากำหนดใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรเพื่อใช้เตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งที่กำหนด	3.57	0.87	มาก
19	มีการดำเนินการ ดูแล และอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรเกี่ยวกับขั้นตอนต่าง ๆ ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ เช่น การโอน-ย้าย การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.49	0.91	มาก
20	มีการส่งเสริมสร้างวัฒนธรรมในการทำงาน มีกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์	3.37	0.88	ปานกลาง
21	มีการจัดสวัสดิการที่ดีส่งเสริมต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากร เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี โดยเอื้ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้กับบุคลากรโครงการสินเชื่อต่าง ๆ ของธนาคารในการซื้อที่อยู่อาศัย โดยลดดอกเบี้ยให้ต่ำกว่าซื้อปกติ โครงการสนับสนุนทุนการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	3.46	0.93	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>		<b>3.46</b>	<b>0.91</b>	<b>มาก</b>



จากตารางที่ 4.6 ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.91 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

(1) มีการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง มากำหนด ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรเพื่อใช้ในเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่ง ที่กำหนด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87

(2) มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและส่งเสริมด้านปลอดภัยในการ ปฏิบัติงานให้กับบุคลากร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.91

(3) มีการดำเนินการ ดูแล และอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรเกี่ยวกับ ขั้นตอนต่าง ๆ ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ เช่น การโอน-ย้าย การเลื่อน ตำแหน่งที่สูงขึ้น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.91

(4) มีการจัดสวัสดิการที่ดีส่งเสริมต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากร เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี โดยให้อำนาจค่าบริการต่าง ๆ ให้กับบุคลากรโครงการสินเชื่อต่าง ๆ ของ ธนาคารในการซื้อที่อยู่อาศัย โดยลดดอกเบี้ยให้สูงกว่าซื้อปกติ โครงการสนับสนุนทุนการศึกษาต่อใน ระดับที่สูงขึ้น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.93

(5) มีการส่งเสริมสร้างวัฒนธรรมในการทำงาน มีกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.88

(6) มีการส่งเสริมบทบาทของหัวหน้างานในการสนับสนุนและจูงใจคนเก่ง เพื่อการธำรงรักษาและป้องกันการสูญเสียคนเก่งไปจากองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.33 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.94

ในส่วนผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงานระดับผู้อำนวยการ กลุ่มที่กำกับดูแลงานเกี่ยวกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริม การเรียนรู้ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับสภาพการณ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิง ยุทธศาสตร์ สามารถสรุปรายละเอียดได้ ดังนี้

1) **ความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการ วางแผนทรัพยากรมนุษย์**

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ได้จัดทำ แผนพัฒนาบุคลากรของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ ปฏิบัติงานได้อย่าง มีอาชีพ ทั้งนี้ได้ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรให้สอดคล้องกับแนวโน้มทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดย 1) ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ปัจจัย

ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ การปฏิรูประบบราชการไทยเพื่อรองรับ Thailand 4.0 การขับเคลื่อนระบบราชการ 4.0 จัดทำข้อมูลทรัพยากรบุคคล เช่น จำนวนบุคลากรแต่ละประเภท ตำแหน่ง เพศ ช่วงวัย อัตราการบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย และลาออก 2) วางแผนการพัฒนาบุคลากร โดยจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวทางในการกำหนดหลักสูตร รูปแบบ วิธีการในการพัฒนาบุคลากร 3) พัฒนาบุคลากร ติดตามและประเมินผล การพัฒนาบุคลากร กรณีเป็นหลักสูตร หรือโครงการ หรือทุนให้ผู้เข้ารับการพัฒนাজัดทำรายงานจากการเข้าร่วมหลักสูตร หรือโครงการ หรือทุน เพื่อประชาสัมพันธ์ข้อมูลให้ทราบภายในองค์กร ทั้งนี้ ข้อเสนอแนะในด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ ควรดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลสำคัญให้รอบด้าน เพื่อนำมาวางแผนในเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในส่วนของข้อมูลจากภารกิจงาน นโยบาย ตลอดจนข้อมูลของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เช่น ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาวางแผนจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างและการสัมภาษณ์ของผู้บริหาร สรุปได้ว่าด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในการตอบแบบสอบถามของผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นในระดับต่ำสุด ในเรื่องการจัดสรรทรัพยากรให้มีความพร้อมและเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างเต็มความสามารถและมีความตั้งใจในการพัฒนางาน ซึ่งสะท้อนได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการและคาดหวังให้องค์กรจัดสรรทรัพยากรให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี ขณะที่ผลจากการสัมภาษณ์ของผู้บริหารมองว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ต้องศึกษา วิเคราะห์สังเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการพัฒนาบุคลากร และรวบรวมข้อมูลที่สำคัญเพื่อให้ได้ข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ และจัดทำข้อมูลทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดรับกับแนวโน้มทิศทางและกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2) *ความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์*

ในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ได้ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ พัฒนาการดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การสรรหาและเลือกสรรพนักงานราชการ จ้างเหมาบริการ ลูกจ้างชั่วคราว รวมทั้งการบรรจุแต่งตั้งการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ การขอมิไปประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา การเลื่อนตำแหน่ง การย้าย การโอน การรักษาราชการแทน การรักษาการในตำแหน่ง การลาออก

จากราชการ ทั้งนี้ สำหรับข้อเสนอแนะในด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ คือ การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ต้องดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการ เพื่อร่วมกันกำหนดแนวปฏิบัติให้สอดคล้องและให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงาน ก.พ. และหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด

จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างและการสัมภาษณ์ของผู้บริหาร สรุปได้ว่าด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในการตอบแบบสอบถามของผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นในระดับต่ำสุด ในเรื่องมีการสรรหาบุคลากร โดยวิธีการโอน - ย้าย จากภายในและภายนอกองค์การ เพื่อหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานงาน ซึ่งสะท้อนได้ว่า การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรควรดำเนินการให้มีความเหมาะสม ตรงกับตำแหน่งงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และเหมาะสมกับตำแหน่งอย่างแท้จริง ขณะที่ผลจากการสัมภาษณ์ของผู้บริหารมองว่า เพื่อให้การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เป็นไปอย่างโปร่งใสและยุติธรรม จึงควรต้องดำเนินการการสรรหาและคัดเลือกในรูปแบบของคณะกรรมการ เพื่อกำหนดแนวปฏิบัติให้สอดคล้องและให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ถูกต้อง และป้องกันการทุจริตในองค์การได้

### 3) ความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ได้ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร จัดทำหลักสูตรและดำเนินการพัฒนาบุคลากร การจัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ศึกษาค้นคว้า การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในการพัฒนาบุคลากร จัดทำฐานข้อมูลการพัฒนาบุคลากรกร ส่งเสริมสมรรถนะและพัฒนาประสิทธิภาพประสิทธิผล การปฏิบัติราชการของบุคลากร ดำเนินการเกี่ยวกับจัดสวัสดิการแก่บุคลากร การคัดเลือกบุคลากร เพื่อยกย่องประกาศเกียรติคุณ ทั้งนี้ สำหรับข้อเสนอแนะ ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือควรวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก เช่น ปัจจุบันได้มีการให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน หน่วยงานควรจัดให้มีการอบรมหลักสูตรด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้กับผู้ปฏิบัติงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการทำงานในอนาคตได้ เป็นต้น โดยควรชี้แจงข้อมูลรายละเอียดการพัฒนาบุคลากรให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและดำเนินการให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างและการสัมภาษณ์ของผู้บริหาร สรุปได้ว่าด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการตอบแบบสอบถามของผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นในระดับต่ำสุด ในเรื่องมีแผนการพัฒนาและฝึกอบรมที่ชัดเจน เป็นระบบ หลากหลาย และทันสมัย

ซึ่งสะท้อนได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการให้องค์กรจัดอบรมหลักสูตรที่มีความหลากหลาย ทันสมัย และเทคนิคใหม่ ๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ขณะที่ผลจากการสัมภาษณ์ของผู้บริหารมองว่า ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรควรวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

#### 4) ความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ได้ดำเนินงานทะเบียนประวัติ การจัดทำฐานข้อมูลบุคลากร การให้บริการข้อมูลสารสนเทศการบริหารงานบุคคล การจัดทำบัตรประจำตัว การออกหนังสือรับรอง การลาไปต่างประเทศ การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การเกษียณอายุราชการ การออกจากราชการก่อนกำหนด กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับลูกจ้างประจำ การจัดทำบัญชีถือจ่าย ศึกษา วิเคราะห์พัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือน ค่าตอบแทน ค่าตอบแทนพิเศษนอกเหนือจากเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีตามผลการประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน ทั้งนี้ ข้อเสนอแนะ ในด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือ ผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งที่สามารถส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรักองค์กรได้ โดยควรจัดให้มีสวัสดิการและผลตอบแทนที่จูงใจ โดยการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน วางแผนความก้าวหน้าในสายงานอาชีพให้กับบุคลากรได้เติบโตในสายงานอาชีพให้ชัดเจน จัดสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้เหมาะสม ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างและการสัมภาษณ์ของผู้บริหาร สรุปได้ว่า ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในการตอบแบบสอบถามของผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นในระดับต่ำสุด ในเรื่องมีการส่งเสริมบทบาทของหัวหน้างานในการสนับสนุนและจูงใจคนเก่ง เพื่อการธำรงรักษาและป้องกันการสูญเสียคนเก่งไปจากองค์กร ซึ่งสะท้อนได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการให้ส่งเสริมคนดี คนเก่ง และมีศักยภาพสูง สร้างความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ขณะที่ผลจากการสัมภาษณ์ของผู้บริหารมองว่า ในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารในระดับสูงควรมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งที่จะส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรักในองค์กรได้ ทั้งในด้านการจัดสรรสวัสดิการและผลตอบแทน จัดสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถดำรงชีวิตปัจจุบันได้อย่างมีความสุข

## 2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการณ์ของความสำเร็จของนโยบายการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

ในส่วนของตัวแปรตามที่ใช้ในการศึกษา คือ ความสำเร็จของนโยบายการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 3 ด้าน  
ได้แก่ 1) ด้านความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ 2) ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
และ 3) ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิต โดยผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่ม  
ตัวอย่างที่เป็นข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ในส่วนกลาง  
มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ในภาพรวม

ความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ด้านความสอดคล้องของยุทธศาสตร์	3.54	0.81	มาก
2. ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	3.47	0.81	มาก
3. ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิต	3.52	0.86	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.51</b>	<b>0.83</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.7 ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นต่อความสำเร็จของนโยบายการ  
บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษา ในภาพรวมทั้ง 3 ด้าน  
อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83 และเมื่อพิจารณา  
เป็นรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

1. ด้านความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 และ  
ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81
2. ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิต อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
3.52 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86
3. ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
3.47 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81



### 2.2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จำแนกเป็นรายด้าน

1) ความคิดเห็นต่อความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ด้านความสอดคล้องของยุทธศาสตร์รายละเอียดดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ด้านความสอดคล้องของยุทธศาสตร์

ข้อที่	ด้านความสอดคล้องของยุทธศาสตร์	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1	นโยบาย แผนงาน โครงการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ	3.63	0.77	มาก
2	มีแผนงานการบริหารอัตรากำลังที่มีอยู่ตามภารกิจในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อเตรียมการเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนที่มีลักษณะหรือคุณสมบัติในจำนวนที่ต้องการ	3.53	0.84	มาก
3	มีนโยบาย แผนงาน และแนวทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะสูงเพื่อดึงดูด ให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ ซึ่งมีความจำเป็นและสามารถสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์การได้	3.48	0.86	มาก
4	มีแผนการพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่องในการบริหารราชการเพื่อให้เหมาะสมกับสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นตามตำแหน่งของแต่ละสายงาน	3.54	0.79	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>		<b>3.54</b>	<b>0.81</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.9 ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นต่อความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ด้านความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยพบว่า



(1) นโยบาย แผนงาน โครงการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77

(2) มีแผนงานการบริหารอัตรากำลังที่มีอยู่ตามภารกิจในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อเตรียมการเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนที่มีลักษณะหรือคุณสมบัติในจำนวนที่ต้องการ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.84

(3) มีแผนการพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่องในการบริหารราชการเพื่อให้เหมาะสมกับสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นตามตำแหน่งของแต่ละสายงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79

(4) มีนโยบาย แผนงาน และแนวทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะสูง เพื่อดึงดูด ใหได้มา พัฒนา และรักษาไว้ ซึ่งมีความจำเป็นและสามารถสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86

2) ความคิดเห็นต่อความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รายละเอียดดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ข้อที่	ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	X	S.D.	การแปลผล
5	มีมาตรการและแนวทางในการรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์การ	3.52	0.80	มาก
6	บุคลากรมีความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	3.46	0.86	มาก
7	มีการส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุตามยุทธศาสตร์ขององค์การ	3.45	0.75	มาก

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
8	มีระบบการบริหารผลงานที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากร	3.46	0.86	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>		3.47	0.81	มาก

จากตารางที่ 4.9 ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นต่อความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

(1) มีมาตรการและแนวทางในการรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์การ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80

(2) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86

(3) มีระบบการบริหารผลงานที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86

(4) มีการส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุตามยุทธศาสตร์ขององค์การ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75

3) ความคิดเห็นต่อความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิต รายละเอียดดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จของนโยบายการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ  
ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิต

ข้อที่	ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิต	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
9	บุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานในหน่วยงาน	3.61	0.81	มาก
10	มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีใช้ในการส่งเสริมการทำงาน เพื่อช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในการปฏิบัติราชการ	3.57	0.85	มาก
11	มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน	3.39	0.96	ปานกลาง
12	บุคลากรมีการจัดสรรเวลาระหว่างงานและครอบครัวอย่างสมดุล	3.56	0.82	มาก
13	ท่านมีความสุขและไม่เครียดกับงาน	3.49	0.87	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>		<b>3.52</b>	<b>0.86</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.10 ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นต่อความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิต ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

(1) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81

(2) มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีในการส่งเสริมการทำงาน เพื่อช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.85

(3) บุคลากรมีการจัดสรรเวลาระหว่างงานและครอบครัวอย่างสมดุล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82

(4) ท่านมีความสุขและไม่เครียดกับงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87

(5) มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.96

ในส่วนผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงานระดับผู้อำนวยการกลุ่มซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีทักษะ ประสบการณ์ และกำกับดูแลงานเกี่ยวกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ โดยเป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับสภาพการณ์ของความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ สามารถสรุปรายละเอียดได้ ดังนี้

ความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื่องจากได้ดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน โครงการ ซึ่งช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุตามพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร ทั้งนี้องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับประสิทธิผลหรือผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและความสามารถในการดำเนินงาน ตลอดจนความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานที่จะสามารถช่วยให้การดำเนินงานของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เนื่องจากหากบุคลากรมีคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิต บุคลากรจะไม่มีความรู้สึกว่าจำเป็นต้องลาออกหรือโอน ย้ายไปทำงานที่อื่น เนื่องจากคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตเป็นความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลที่ทำให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นหลังจากทำงาน โดยมีปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องได้แก่ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ความมั่นคงก้าวหน้าและความปลอดภัยในชีวิตการทำงาน กล่าวคือทำให้บุคลากรรู้สึกว่ามีคุณค่า มีงานมีงาน มีที่ยอมรับของคนในสังคมและสามารถนำไปสู่ความสุขในชีวิตได้ ทั้งนี้ องค์กรควรยึดหลักการ ดังนี้ 1) สรรหา : หากคนดีคนเก่งเข้ามาทำงาน 2) พัฒนา : พัฒนาให้เป็นคนดี คนเก่งยิ่งขึ้น 3) รักษาไว้ : รักษาให้อยู่ยาวนาน ๆ และ 4) ใช้ประโยชน์ : จัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมและส่งเสริมให้ทำงานได้เต็มศักยภาพ

### ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงยุทธศาสตร์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ทั้ง 4 ด้าน ผู้ศึกษาได้ทำการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติด้วยวิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation; Coefficient  $r_{xy}$ ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 เพื่อทำการทดสอบสมมติฐานที่ว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้” และนำมากำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_1$ ) ของการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

$H_0$  : การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ( $H_0 : \rho = 0$ )

$H_1$  : การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ( $H_1 : \rho \neq 0$ )

การศึกษานี้ใช้สถิติการวิเคราะห์ทางสถิติด้วยวิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation; Coefficient  $r_{xy}$ ) เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวแปร โดยเป็นการศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ (ตัวแปรอิสระ) กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ (ตัวแปรตาม) ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ มีรายละเอียด ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ กับความสำเร็จของนโยบายการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

ตัวแปร	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	Y
ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (X <sub>1</sub> )	1				
ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (X <sub>2</sub> )	0.751**	1			
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (X <sub>3</sub> )	0.638**	0.710**	1		
ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (X <sub>4</sub> )	0.634**	0.661**	0.784**	1	
ความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากร มนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ (Y)	0.654**	0.610**	0.780**	0.840**	1

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.11 ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนโยบาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่า  $r = 0.840$  ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนโยบาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่า  $r = 0.780$  ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

3. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนโยบายการ บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ อยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่า  $r = 0.654$  ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01



4. ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ อยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่า  $r = 0.610$  ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

อธิบายได้ว่า ถ้ามีการนำตัวแปรของปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในกรมส่งเสริมการเรียนรู้ จะเพิ่มความสำเร็จของการนำนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ มากยิ่งขึ้น

ดังนั้น จากการทดสอบสมมติฐานในการศึกษาข้างต้น สามารถสรุปผลการทดสอบโดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบสมมติฐานในการศึกษา

สมมติฐานในการศึกษา	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
	ยอมรับ	ปฏิเสธ
สมมติฐานทางเลือก ( $H_1$ ) : การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ( $H_1 : \rho \neq 0$ )	✓	

## ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากร มนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ โดยนำเสนอข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลได้มาจาก 2 แหล่ง ได้แก่

1. จากการตอบแบบสอบถาม ในส่วนที่ 4 คือ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ในส่วนกลาง

2. จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารของหน่วยงานระดับผู้อำนวยการกลุ่มที่มีภารกิจหลักในการกำกับดูแลงานด้านนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง

ทั้งนี้ ในส่วนของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้ข้อมูลจาก 2 แหล่ง สามารถสรุปผล และมีรายละเอียด ดังนี้

### 4.1 ข้อสรุปที่ได้จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากการตอบแบบสอบถาม

ผลการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้ศึกษาทำการรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามทั้งหมด โดยวิธีการนับความถี่ของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เหมือนกันนำมาเรียงลำดับค่าความถี่จากสูงสุดไปต่ำสุดในแต่ละด้าน มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าความถี่และค่าร้อยละของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากแบบสอบถาม

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ความถี่	ร้อยละ
<b>ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์</b>		
1) ควรจัดสรรทรัพยากรในด้านบุคลากรให้เพียงพอ เหมาะสม และสอดคล้องกับภารกิจงาน	7	9.46
2) ควรมีการวางแผนกรอบอัตรากำลัง ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้หน่วยงานมีบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและทดแทนบุคลากรที่เกษียณ ลาออก หรือโอนไปส่วนราชการอื่น	6	8.11

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ความถี่	ร้อยละ
3) ควรมีการวางแผน วิเคราะห์งาน และกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานในองค์การมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน	4	5.41
4) ควรกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งให้ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน	1	1.35
<b>ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์</b>		
1) ควรดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้มีความเหมาะสมตรงกับตำแหน่งงาน	5	6.76
2) ควรดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากภายในที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งที่ว่างลงก่อน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีความก้าวหน้าในตำแหน่ง แล้วจึงจะพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากภายนอก	2	2.70
3) ควรดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้วยความโปร่งใส และเป็นธรรม เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และเหมาะสมกับตำแหน่ง	2	2.70
4) ควรมีแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์การ	2	2.70
5) ควรสำรวจความต้องการ/คุณสมบัติเฉพาะของบุคลากรตามความต้องการของหน่วยงาน ก่อนที่จะนำไปดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	1	1.35
<b>ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>		
1) ควรจัด ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากร ได้อบรมตามสายงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรนำองค์ความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาการทำงาน และเอื้อต่อความก้าวหน้าของตนเองในตำแหน่งที่สูงขึ้น	7	9.46
2) ควรดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทันยุคสมัย และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน	5	6.76

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ความถี่	ร้อยละ
3) ควรมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความชัดเจน เพื่อให้สามารถนำมาวัดผลและติดตามผลได้	2	2.70
4) ควรมีหลักสูตรการอบรมที่มีความหลากหลาย ทันสมัย และเทคนิคใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	2	2.70
	1	1.35
5) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1	1.35
6) ควรจัดให้มีการส่งบุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ ทั้งด้านวิชาการ ด้านเทคนิค และด้านอื่น ๆ โดยไม่มีค่าใช้จ่าย		
<b>ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์</b>		
1) ควรเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการทำงานอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและลดความตึงเครียดที่เกิดจากการปฏิบัติงาน	11	14.86
2) ควรปรับปรุงด้านค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน	4	5.41
3) ควรสร้างระบบจูงใจ ส่งเสริมคนดี คนเก่ง และมีศักยภาพสูง เพื่อที่จะรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ ให้เกิดความรักและศรัทธาในองค์กร ให้สามารถทำงานในหน้าที่ได้ระยะยาว	3	4.05
4) ควรจัดสรรเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน เพื่อทดแทนเครื่องเดิมที่มีสภาพเก่า ล้าสมัย และไม่มีประสิทธิภาพ	3	4.05
5) ควรจัดให้มีสวัสดิการที่ดี ส่งเสริมต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความเป็นอยู่ที่ดีและมั่นคง	2	2.70
6) ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น	2	2.70
7) ควรมีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรให้มากขึ้น	1	1.35
<b>รวม</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.16 จะเห็นได้ว่า ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ เรียงลำดับตามจำนวนความคิดเห็นจากมากไปน้อย ดังนี้

#### 4.2 ข้อเสนอที่ได้จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์

ในส่วน of ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารของหน่วยงานระดับผู้อำนวยการกลุ่มที่มีภารกิจหลักในการกำกับดูแลงานด้านนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางความสำเร็จนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบการพรรณนาบรรยาย ซึ่งสามารถสรุปรายละเอียดได้ ดังนี้

##### 4.2.1 ปัจจัยด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่า การจัดสรรทรัพยากรในด้านบุคลากรยังไม่เหมาะสมเท่าที่ควร เนื่องจากบุคลากรกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายไม่สอดคล้องกัน ขณะที่ผู้บริหารเห็นว่าองค์การต้องมีการวางแผนการทำงานโดยต้องศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการพัฒนาบุคลากร และรวบรวมข้อมูลที่สำคัญเพื่อให้ได้ข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ และจัดทำข้อมูลทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับแนวโน้มทิศทางและกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้น กล่าวได้ว่า ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ องค์การจะให้ความสำคัญในการบริหารงาน โดยเริ่มจากการศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการวิเคราะห์งานและวางแผนอัตรากำลังคนมีความชัดเจนและเป็นระบบ ทำให้การจัดสรรทรัพยากรของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ มีความเหมาะสมและเพียงพอ ส่งผลต่อความต้องการของบุคลากรที่จะได้รับการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเพียงพอ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งตอบสนองความต้องการขององค์การได้เป็นอย่างดี

##### 4.2.2 ปัจจัยด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการให้องค์การดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้มีความเหมาะสม ตรงกับตำแหน่งงาน มีความโปร่งใส และเป็นธรรม เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และเหมาะสมกับตำแหน่งอย่างแท้จริง และให้ความสำคัญกับการพิจารณาบุคลากรจากภายในได้มีความก้าวหน้ากับตำแหน่งที่สูงขึ้นก่อน แล้วจึงจะพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากภายนอก ขณะที่ผู้บริหารเห็นว่า เพื่อให้การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เป็นไปอย่างโปร่งใสและ

ยุติธรรม จึงควรมีวิธีการสรรหาและคัดเลือกในรูปแบบของคณะกรรมการ เพื่อกำหนดแนวปฏิบัติให้สอดคล้องและเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ถูกต้อง ดังนั้น กล่าวได้ว่าในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการสรรหาและคัดเลือกคนอย่างยุติธรรม และโปร่งใส และพัฒนารูปแบบการสรรหาและคัดเลือกให้เป็นไปตามแนวทางที่ชัดเจน อันก่อให้เกิดการบริหารภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### **4.2.3 ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการให้องค์การ ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยเฉพาะการพัฒนาตนเองในสายงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้สามารถนำองค์ความรู้มาพัฒนาการทำงานและเฝ้าต่อความก้าวหน้าของตนเองในตำแหน่งที่สูงขึ้น และหลักสูตรการอบรมควรมีความหลากหลาย ทันสมัย และเทคนิคใหม่ ๆ ขณะที่ผู้บริหารเห็นว่าองค์การควรวิเคราะห์ ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ดังนั้น กล่าวได้ว่า ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์การคือ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างยิ่ง โดยจัดทำเป็นนโยบาย เพื่อให้การพัฒนาและส่งเสริมการใช้งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพ และกำหนดสมรรถนะเฉพาะที่มีความจำเป็นในสายงานนั้น ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม รวมถึงการสร้างรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบการอบรมออนไลน์ ที่หลากหลายและทันสมัย

#### **4.2.4 ปัจจัยด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์**

ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการให้องค์การ เสริมสร้างขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการทำงาน โดยเฉพาะการส่งเสริมคนดี คนเก่ง และมีศักยภาพสูง สร้างความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ จัดให้มีสวัสดิการที่ดีที่ส่งเสริมต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากร ขณะที่ผู้บริหารเห็นว่าผู้บริหารในระดับสูงควรมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งที่จะส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันในองค์การ โดยคำนึงถึงการจัดสรรสวัสดิการและผลตอบแทนที่จำเป็นในการดำรงชีพ จัดสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติงานในองค์การได้อย่างมีความสุข ดังนั้น กล่าวได้ว่า การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือ หลักสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้เป็นไปในทิศทางที่กำหนดไว้ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งผู้บริหารจะเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในองค์การ และรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์การให้นานที่สุด

#### **4.2.5 ความสำเร็จของความสำเร็จนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

##### **เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ**

กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ สามารถขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน โครงการ ซึ่งช่วยสนับสนุนให้การ



ดำเนินงานบรรลุตามพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์การ สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติในด้านการพัฒนาศักยภาพของคนตลอดชีวิต โดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามความต้องการของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถที่จะใช้ในภารกิจได้อย่าง เหมาะสม เพื่อนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในงานให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ส่งผลให้บุคลากรในภาพรวมของกรมส่งเสริมการเรียนรู้มีความเข้มแข็งทางด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีต่อการรับราชการของกรมส่งเสริมการเรียนรู้



## บทที่ 5

### สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ผู้ศึกษาได้สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

#### 1. สรุปผลการศึกษา

##### 1.1 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาสภาพการณ์ของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

1.1.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

1.1.3 เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

##### 1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

ผู้ศึกษาใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมวิธี โดยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการใช้เครื่องมือแบบสอบถาม และการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์ มีรายละเอียดดังนี้

1.2.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง การศึกษานี้แบ่งประชากรออกเป็น 2 กลุ่ม

1) กลุ่มที่ 1 สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการในส่วนกลาง จำนวน 432 คน โดยใช้สูตรทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 คำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 208 คน และใช้การสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิและวิธีการสุ่มอย่างง่าย

2) กลุ่มที่ 2 สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ผู้บริหารหน่วยงานระดับผู้อำนวยการกลุ่มของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ในส่วนกลาง โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงผู้บริหาร

ที่เกี่ยวข้องในการกำกับดูแลงานด้านนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรงกับประเด็นที่ศึกษาที่เป็นตัวแทนของประชากร จำนวน 3 คน

**1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา** เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมี 2 ลักษณะ ดังนี้

1) **แบบสอบถาม** ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถาม ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ โดยผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) 0.94 และตรวจสอบความเชื่อมั่นโดยทดสอบก่อนนำไปใช้จริง (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างและไม่ใช้กลุ่มตัวอย่างจริงได้ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาค แอลฟา (Cronbach's Alpha) 0.96

2) **แบบสัมภาษณ์** ลักษณะแบบมีโครงสร้าง เป็นการสัมภาษณ์ในเชิงลึก ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการโดยผู้ศึกษาได้นำแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างส่งอาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา ก่อนนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

**1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล** การเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) **ข้อมูลปฐมภูมิ** ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม เพื่อสอบถามข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการในส่วนกลาง โดยส่งแบบสอบถามออนไลน์ให้กับกลุ่มตัวอย่าง และเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พร้อมทั้งบันทึกเสียงและการจดบันทึกถอดการสัมภาษณ์

2) ข้อมูลทุติยภูมิ ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและบันทึกต่าง ๆ เช่น หนังสือ วารสาร นิตยสาร บทความ คู่มือ รายงานประจำปี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเว็บไซต์ต่างๆ ทั้งในอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยและกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

#### 1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

##### (1) สถิติเชิงพรรณนา

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นและระดับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

##### (2) สถิติเชิงอนุมาน

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้วิธีการทางสถิติด้วยวิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation; Coefficient  $r_{xy}$ ) ในการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระหลายตัวกับตัวแปรตามในรูปแบบของสมการในการพยากรณ์ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ (ตัวแปรอิสระแต่ละตัว) ที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ (ตัวแปรตาม) เพื่อตอบสนองมติฐานที่ว่า ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ และใช้การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละในการวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ (1) จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ส่วนที่ 4 ที่มีลักษณะคำถามแบบปลายเปิด ทำการวิเคราะห์เนื้อหา โดยใช้การสรุปประเด็นจากข้อมูลที่ได้มาทำการจัดกลุ่มข้อความที่มีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกัน นำเสนอข้อมูลด้วยการพรรณนาบรรยาย และการนำค่าสถิติ ได้แก่ การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบคำถามของแต่ละข้อ และ (2) จากการเก็บรวบรวมข้อมูล

จากแบบสัมภาษณ์ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา แยกตามประเด็นของข้อความ เพื่อให้สอดคล้องตามกรอบแนวคิดที่วางไว้

### 1.3 ผลการศึกษา

**1.3.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง ร้อยละ 66.35 โดยมีกลุ่มอายุระหว่าง 31 - 40 ปี มากที่สุด ร้อยละ 40.87 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด ร้อยละ 69.23 ส่วนใหญ่มีสถานภาพเป็นข้าราชการ ร้อยละ 59.13 อยู่ในตำแหน่ง นักวิชาการศึกษาเป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 39.90 อยู่หน่วยงานศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาเป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 28.37 และส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 46.63

**1.3.2 ผลการศึกษาตามข้อวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพการณ์ของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ**

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการ พนักงานราชการ และ ลูกจ้างของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ในส่วนกลาง ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การจูงใจรักษาทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.94 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็น ในปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.91 เมื่อพิจารณาเป็น รายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้คะแนนความคิดเห็นสูงสุด คือ มีการกำหนดตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และค่าส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.91 และข้อที่ให้คะแนนความคิดเห็นต่ำสุด คือ มีการจัดสรรทรัพยากรให้ มีความพร้อมและเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างเต็ม ความสามารถและมีความตั้งใจในการพัฒนางาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 และค่าส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65

2) ปัจจัยด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ พบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นในปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านด้านการสรรหาและการคัดเลือก ทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.92 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้คะแนนความคิดเห็นสูงสุด คือ มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากร ทั้งการทดสอบทางวิชาการ และการสัมภาษณ์ อยู่ในระดับมาก

มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.97 และข้อที่ให้คะแนนความคิดเห็นต่ำสุด คือ มีการสรรหาบุคลากร โดยวิธีการโอน - ย้าย จากภายในและภายนอกองค์การ เพื่อหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.99

3) *ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.02 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้คะแนนความคิดเห็นสูงสุด คือ มีการส่งเสริมและพัฒนาการเป็นข้าราชการที่ตัวอย่างสร้างสรรค์ และปลูกฝังการสร้างวัฒนธรรมอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.03 และข้อที่ให้คะแนนความคิดเห็นต่ำสุด คือ มีแผนการพัฒนาและฝึกอบรมที่ชัดเจน เป็นระบบ หลากหลาย และทันสมัย อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.03

4) *ปัจจัยด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์* พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.91 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้คะแนนความคิดเห็นสูงสุด คือ มีการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง มากำหนดใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรเพื่อใช้ในเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87 และข้อที่ให้คะแนนความคิดเห็นต่ำสุด คือ มีการส่งเสริมบทบาทของหัวหน้างานในการสนับสนุนและจูงใจคนเก่ง เพื่อการธำรงรักษาและป้องกันการสูญเสียคนเก่งไปจากองค์การ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.94

ในด้านความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อระดับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ 2) ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 3) ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิต ในภาพรวมทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) *ด้านความสอดคล้องของยุทธศาสตร์* พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้คะแนนความคิดเห็นสูงสุด คือ นโยบาย แผนงาน โครงการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย



เท่ากับ 3.63 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77 และข้อที่ให้คะแนนความคิดเห็นต่ำสุด คือ มีนโยบาย แผนงาน และแนวทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะสูง เพื่อดึงดูด ให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ ซึ่งมีความจำเป็นและสามารถสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86

2) *ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์* พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้คะแนนความคิดเห็นสูงสุด คือ มีมาตรการและแนวทางในการรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80 และข้อที่ให้คะแนนความคิดเห็นต่ำสุด คือ มีการส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุตามยุทธศาสตร์ขององค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75

3) *ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิต* พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้คะแนนความคิดเห็นสูงสุด คือ บุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81 และข้อที่ให้คะแนนความคิดเห็นต่ำสุด คือ มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.96

### **1.3.3 ผลการศึกษาตามข้อวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ**

การทดสอบสมมติฐาน ผู้ศึกษาได้ตั้งสมมติฐานที่ว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจรรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ” โดยทำการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้วิธีการทางสถิติด้วยวิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation; Coefficient  $r_{xy}$ ) ที่ระดับนัยสำคัญ

ทางสถิติ 0.01 เพื่อวิเคราะห์ตัวแปรจากปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ โดยเรียงตามลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ( $r = 0.840$ ) และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $r = 0.780$ ) มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ( $r = 0.654$ ) และด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ( $r = 0.610$ ) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) หรืออีกนัยหนึ่งคือ ยอมรับสมมติฐานทางเลือก ( $H_1$ ) ที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

### **1.3.4 ผลการศึกษาตามข้อวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ**

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ทั้งในส่วนข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

1) **ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์** พบว่า ควรวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการพัฒนาบุคลากร มีการวิเคราะห์งานและวางแผนอัตรากำลังคนไว้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ กำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งให้ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรในด้านบุคลากรเพียงพอ เหมาะสม และสอดคล้องกับภารกิจงาน รวมทั้งตอบสนองความต้องการขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) **ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์** พบว่า ควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการสรรหาและคัดเลือกคนอย่างยุติธรรม และโปร่งใส โดยดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้มีความเหมาะสม ตรงกับตำแหน่งงาน มีการสำรวจความต้องการ/คุณสมบัติเฉพาะของบุคลากรตามความต้องการของหน่วยงาน ก่อนที่จะนำไปดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เปิดโอกาสพิจารณาการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากภายใน ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งที่ว่างลง แล้วจึงจะพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากภายนอก และพัฒนารูปแบบการสรรหาและคัดเลือกให้เป็นไปตามแนวทางที่ชัดเจน และเหมาะสม

3) **ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** พบว่า ผู้บริหารควรจัดทำเป็นนโยบาย เพื่อให้การพัฒนาและส่งเสริมการใช้งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพ มีการวิเคราะห์ความต้องการและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต เพื่อนำไปสู่การพัฒนาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม รวมถึงการสร้างรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบการอบรมออนไลน์ที่หลากหลายและทันสมัย เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้เท่าทันโลก และสามารถเข้าถึงการพัฒนาตนเองได้ทุกที่ ทุกเวลา เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรที่ยั่งยืน

4) **ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์** พบว่า ผู้บริหารจะเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการทำงานอย่างเหมาะสม ส่งเสริมบุคลากรที่มีความสามารถให้มีความก้าวหน้าในอาชีพมากขึ้น จัดทำระบบการประเมินที่มีประสิทธิภาพ สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ของการทำงานได้ เพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในระบบการประเมินที่มีความถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ มีการสร้างกิจกรรมให้เกิดความสามัคคีในองค์การ รวมทั้งการจัดสรรสวัสดิการและผลตอบแทนที่จำเป็นในการดำรงชีพ จัดสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติงานในองค์การได้อย่างมีความสุข

## 2. อภิปรายผล

จากการศึกษานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ผู้ศึกษามีประเด็นในการอภิปรายผล ดังนี้

### 2.1 สภาพการณ์ ของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ ที่ส่งผลต่อระดับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการใน 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิต และด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ จากการศึกษาสภาพการณ์ของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ผู้ศึกษาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

**2.1.1 ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์** พบว่า ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และในรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้ จากผลการศึกษาพบว่า ช่วงอายุ ตำแหน่ง หน่วยงานและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ที่อาจเกิดจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและภารกิจงานของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายจากที่ผ่านมา ที่มีทั้งบุคลากรเดิมและบุคลากรที่บรรจุใหม่ ซึ่งสะท้อนจากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความเห็นแตกต่างกันค่อนข้างมากและแบบสัมภาษณ์ ดังที่กล่าวมาผู้ศึกษาจึงมีความเห็นว่า ในด้านการจัดสรรทรัพยากรให้มีความพร้อมและเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างเต็มความสามารถและมีความตั้งใจในการพัฒนางานนั้นเป็นปัญหาที่สำคัญต่อความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

จากสภาพปัญหาด้านการจัดสรรทรัพยากรให้มีความพร้อมและเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างเต็มความสามารถและมีความตั้งใจในการพัฒนางาน อาจเป็นเพราะว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ยังไม่เหมาะสม โดยการวิเคราะห์งานและวางแผนกรอบอัตรากำลังในปัจจุบันไม่สอดคล้องกับภารกิจงานในปัจจุบันของกรมส่งเสริมการเรียนรู้และความต้องการอัตรากำลังคนของหน่วยงาน ซึ่งปัจจุบันกรมส่งเสริมการเรียนรู้เป็นหน่วยงานที่จัดส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ทั้ง 3 รูปแบบ คือ 1) การเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง และ 3) การเรียนรู้เพื่อคุณวุฒิตามระดับ รวมถึงอาจจัดส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ในรูปแบบอื่นที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนได้ ด้วยเหตุนี้ กรมส่งเสริมการเรียนรู้จึงมีภาระความรับผิดชอบในการจัดการเรียนรู้ให้กับประชาชนที่สนใจมีโอกาสเรียนรู้และเข้าถึงแหล่งเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น รวมถึงการขับเคลื่อนงานตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ แต่ปรากฏว่าการจัดสรรทรัพยากรในด้านบุคลากรผู้ปฏิบัติงานยังไม่เพียงพอต่อภารกิจงานต่าง ๆ ส่งผลให้บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและตอบสนองต่อภารกิจงานในปัจจุบัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุมา ป้องศรี และสุรศักดิ์ ชะมารัมย์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดที่ทำการปกครองอำเภอในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังไม่สามารถดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จได้เท่าที่ควรโดยเฉพาะในเรื่องการวางแผนอัตรากำลังคนไว้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐพร ฉายประเสริฐ นิธิมา ยืนยง และพงศ์ธวัช จันทบุลย์ (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดปทุมธานี พบว่า ควรปรับปรุงด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นระบบและมีการวิเคราะห์อัตรากำลังคนของแต่ละหน่วยงานให้มีความเหมาะสมเพื่อให้หน่วยงานสามารถ

ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการวิเคราะห์และปรับปรุงคำบรรยายลักษณะงาน เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อการทำงานขององค์การ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ วิชัย โภสุวรรณจินดา (2556: 9) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญทำให้องค์การสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการช่วยให้ฝ่ายบริหารองค์การมีพนักงานที่มีการพัฒนา ใช้ประโยชน์ ประเมินค่า คงอยู่ และทำงานที่กำหนดได้ตามต้องการ โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นการล่วงหน้าว่าต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อไหร่ และสอดคล้องสู่สัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550, น. 17 – 18) กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลัง และการวิเคราะห์งาน เป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ เพราะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จได้นั้น ควรมีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการพัฒนาบุคลากร จะทำให้การวิเคราะห์งานและวางแผนอัตรากำลังคนมีความชัดเจนและเป็นระบบ ทำให้การจัดสรรทรัพยากรของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ มีความเหมาะสมและเพียงพอ ส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ โดยกรมส่งเสริมการเรียนรู้เป็นหน่วยงานที่มุ่งพัฒนาบุคคลให้มีทักษะการเรียนรู้ ทักษะอาชีพ และทักษะชีวิตที่สอดคล้องและเท่าทันพัฒนาการของโลกตามบทบาทภารกิจใหม่ที่เพิ่มขึ้น ตามแนวคิดของ เสน่ห์ จัยโต (2554, น. 19) กล่าวว่า การยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การเป็นทั้งโอกาส และอุปสรรคต่อองค์การ โดยใช้มาตรการเชิงรุกกับโอกาสที่จะเกิดขึ้น และพยายามหาวิธีการแก้ไขปัญหาอุปสรรค เน้นแผนระยะยาว มุ่งเน้นเป้าหมายในอนาคต และทิศทางการปฏิบัติงาน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อให้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น กรมส่งเสริมการเรียนรู้ จึงควรมีปรับกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับภารกิจงาน โดยอาจจะดำเนินการตามแนวคิดของ สุนันทา เลาหันทน์ (2546: 19-21) ที่ว่า การตัดสินใจเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ และผู้บริหารควรเข้าใจกระบวนการและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณความเข้าใจเรื่องสภาพแวดล้อมนอกที่ดีจะส่งผลถึงคุณภาพการตัดสินใจ

**2.1.2 ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์** พบว่า ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และในรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้ จากผลการศึกษาพบว่า ช่วงอายุ ตำแหน่ง หน่วยงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ที่อาจเกิดจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ซึ่งสะท้อนจากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความเห็นแตกต่างกันค่อนข้างมากและแบบสัมภาษณ์ ดังที่กล่าวมา ผู้ศึกษาจึงมีความเห็นว่า ในด้านการสรรหาบุคลากร โดยวิธีการโอน - ย้าย



จากภายในและภายนอกองค์การ เพื่อหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานงานนั้น เป็นปัญหาที่สำคัญต่อความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

จากสภาพปัญหาด้านการสรรหาบุคลากร โดยวิธีการโอน - ย้าย จากภายในและภายนอกองค์การ เพื่อหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานงาน อาจเป็นเพราะว่าสภาพการณ์ในปัจจุบันของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ได้เปลี่ยนจากสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (สำนักงาน กศน.) เป็น “กรมส่งเสริมการเรียนรู้” มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นกรมในกระทรวงศึกษาธิการ จึงทำให้การจัดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและกรอบอัตรากำลังของข้าราชการพลเรือนสามัญ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ยังไม่แล้วเสร็จ ส่งผลให้ชะลอการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรไปก่อน รวมทั้งการรับโอน - ย้าย จากภายในและภายนอกองค์การ ทำให้การดำเนินงานในด้านการบริหารบุคคลยังไม่มี การขับเคลื่อนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และทำให้บุคลากรที่มีอยู่ต้องรับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานเพิ่มมากขึ้น จนกว่าโครงสร้างของกรมส่งเสริมการเรียนรู้จะเรียบร้อย สอดคล้องกับงานวิจัยของ พัทธรินทร์ จันทรสขุ และพรศักดิ์ สุจริตรักษ์ (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดราชบุรี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรให้ตรงกับตำแหน่งที่กำหนด แต่คุณสมบัติของผู้สมัครส่วนใหญ่ไม่ตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด จึงทำให้การคัดเลือกเกิดขึ้นได้น้อย และสอดคล้องกับวิจัยของ สุพัตรา ธัญน้อย (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์การ : กรณีศึกษาโรงเรียนลาซาล พบว่า การมีกระบวนการในการรับสมัครบุคลากร มีการกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสมตรงกับความรู้ ความสามารถ มีการรับสมัครบุคลากรจากภายในและภายนอก โดยกำหนดความรู้ความสามารถ ซึ่งเป็นการวางแผนใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของนิทสัน ศิริโชติรัตน์ (2557: 69 – 82) ได้อธิบายว่าการสรรหาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเป้าประสงค์ของการสรรหาที่มีประสิทธิผลคือการคัดเลือกคุณสมบัติในตัวบุคคล ในเรื่องความสามารถ ประสบการณ์ หรืออื่น ๆ ให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งจะช่วยให้องค์การตัดสินใจได้ว่าผู้สมัครมีทักษะ ความรู้ และความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งหรือหน้าที่งานนั้น ๆ และแนวคิดของ อรพันธ์ อันติมานนท์ (2560 อ่างใน วรชัย สิงหฤกษ์, 2561, น. 14 – 15) ได้กล่าวว่า การสรรหา คือ การหาบุคคลที่เป็นคนดี คนเก่งเข้ามาทำงาน และสอดคล้องกับ พิชิต เทพวรรณ (2554, น. 76 – 89) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ โดยการสรรหาเป็นกระบวนการที่ได้มาซึ่งผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับการจ้างงาน สำหรับการคัดเลือกเป็นกระบวนการกำหนดว่าผู้สมัครรายใดมี



ความรู้ ความชำนาญงาน และความสามารถตรงกับความต้องการที่พร้อมจะเข้าทำงานให้กับองค์การ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยกรมส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นหน่วยงานที่มีอัตรากำลังบุคลากรที่หลากหลาย ทำให้การสรรหาและการคัดเลือกต้องสอดคล้องกับการพัฒนาคน ตลอดจนการเร่งขับเคลื่อนงานให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและภารกิจขององค์การ ตามแนวคิดของ สุนันทา เลานันทน์ (2546, น. 12) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ที่มุ่งตอบสนองต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ คือ การสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพและมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมาปฏิบัติงานในองค์การ ดังนั้น กรมส่งเสริมการเรียนรู้ จึงควรมีปรับกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับภารกิจงาน โดยอาจจะดำเนินการตามแนวคิดของพยอม วงษ์สารศรี (2538: 8) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เช่น การประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เมื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติ ย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตได้

**2.1.3 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** พบว่า ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ จากผลการศึกษาพบว่า ช่วงอายุ ตำแหน่ง หน่วยงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ โดยพบว่า ตัวแปรแต่ละด้านมีความคิดเห็นแตกต่างกันค่อนข้างมาก ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นตัวแปรสำคัญที่จะสามารถเพิ่มทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตนเอง ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นที่ค่อนข้างแตกต่างกัน เพื่อให้การดำเนินงานของกรมส่งเสริมการเรียนรู้เกิดการพัฒนาที่แท้จริง ดังที่กล่าวมา ผู้ศึกษาจึงมีความเห็นว่า ด้านแผนการพัฒนาและฝึกอบรมที่ชัดเจนเป็นระบบ หลากหลาย และทันสมัยนั้น เป็นปัญหาที่สำคัญต่อความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

จากสภาพปัญหาด้านแผนการพัฒนาและฝึกอบรมที่ชัดเจน เป็นระบบ หลากหลาย และทันสมัย อาจเป็นเพราะว่า กรมส่งเสริมการเรียนรู้ มีบุคลากรที่เป็นทั้งข้าราชการพลเรือนสามัญ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งการจัดแผนการพัฒนาและฝึกอบรมต้องมีความหลากหลาย รองรับความก้าวหน้าในสายงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับบุคลากรบางส่วนไม่มีความสนใจในการพัฒนาตนเอง เนื่องจากไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเอง หรือกำลังจะเกษียณอายุราชการ ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทศวรรณ แหยมดอนไพร และจำเนียร ราชแพทยาคม (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนครสวรรค์

พบว่า การฝึกอบรมช่วยให้มีความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น มีส่วนช่วยในการแก้ไขปัญหาการทำงานต่าง ๆ โดยนำทักษะในการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชวัลวิชัย วรธนะสูตร (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ได้อธิบายว่า เมื่อบุคลากรได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาย่อมต้องเกิดการพัฒนาตนเองในทางที่ดีขึ้น การส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนานั้น ย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อภารกิจขององค์การได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ สุนันทา เลาหนันท์ (2546, น. 12) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จต้องใช้ทักษะความสามารถและความเชี่ยวชาญของทรัพยากรบุคคลในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และแนวคิดของ พิเชิต เทพวรรณ ( 2 5 5 4 : 2 6 ) ได้อธิบายถึงว่าการที่พนักงานได้มีโอกาสนำเอาความรู้และความสามารถมาใช้ในงานที่รับผิดชอบ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน ทำให้มีโอกาสและมีความก้าวหน้าในอาชีพ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การระหว่างพนักงานและองค์การร่วมกัน และแนวคิดของ มนต์ อาร์ ดับบลิว และ โน เอ็ม อาร์ (Mondy, R W. & Noe, M. R. 2004, อ้างใน พิเชิต เทพวรรณ ,2554: 28 – 30) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการทำให้ทรัพยากรมนุษย์ทั่วทั้งองค์การมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น เป็นการช่วยให้พนักงานมีโอกาสรู้ถึงจุดแข็งของตัวเอง และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อให้เป็นพนักงานที่สามารถสร้างผลงานได้เพิ่มสูงขึ้น เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จได้นั้น องค์การควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยจัดทำเป็นนโยบาย เพื่อให้การพัฒนาและส่งเสริมการใช้งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพ มีการวิเคราะห์ความต้องการและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต เพื่อนำไปสู่การพัฒนาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ควรนำแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์มาปรับใช้ในการบริหารงาน โดยเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการใช้กลยุทธ์ เพื่อจะช่วยให้บุคลากรมีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์มากขึ้น มีการทำงานแบบยืดหยุ่น และความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้น เป็นไปตามแนวคิดของ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550, น. 17 - 18) กล่าวว่า การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เป็นแนวทางสำคัญในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้นตามที่องค์การคาดหวัง และแนวคิดของ สุนันทา เลาหนันท์ (2546, น. 19-21) กล่าวว่า กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ควรยืดหยุ่น และพร้อมจะปรับตามสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

**2.1.4 ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์** พบว่า ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ จากผลการศึกษาพบว่า ช่วงอายุ ตำแหน่ง หน่วยงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ที่อาจเกิดจากความความต้องการของบุคลากร ในเรื่องของการดำรงชีวิต การมีความมั่นคง ความรู้สึกปลอดภัย

การได้รับการยอมรับ และการประสบความสำเร็จในชีวิต ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นที่ค่อนข้างแตกต่างกัน โดยการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นรูปแบบหรือวิธีการที่ทำให้องค์กรมีสัมพันธภาพที่ดีกับพนักงาน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันองค์กรได้อย่างมีความสุขดังที่กล่าวมา ผู้ศึกษาจึงมีความเห็นว่า ด้านการส่งเสริมบทบาทของหัวหน้างานในการสนับสนุนและจูงใจคนเก่ง เพื่อการดำรงรักษาและป้องกันการสูญเสียคนเก่งไปจากองค์กร นั้น เป็นปัญหาที่สำคัญต่อความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

จากสภาพปัญหาด้านการส่งเสริมบทบาทของหัวหน้างานในการสนับสนุนและจูงใจคนเก่ง เพื่อการดำรงรักษาและป้องกันการสูญเสียคนเก่งไปจากองค์กร อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารไม่มีนโยบายในการส่งเสริมและเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่มีความสามารถให้มีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ โดยเฉพาะในบทบาทของหัวหน้างานทำให้บุคลากรบางส่วนที่มีความต้องการเติบโตในสายงานอาชีพมีการทำเรื่องโอน-ย้ายไปหน่วยงานอื่น ประกอบกับกรมส่งเสริมการเรียนรู้ที่ผ่านมามีข้อจำกัดในการบริหารอัตรากำลังและการเติบโตในสายงาน เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ทำให้การบริหารงานขาดความคล่องตัว จนส่งผลต่อการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ โกวิท มั่นคง จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณ และอดุลยเดช ต้นแก้ว (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริษัทเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานีเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ AEC พบว่า การมอบหมายงานภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม เนื่องจากบางส่วนยังมอบหมายงานไม่ตรงกับลักษณะงานและลักษณะเฉพาะตำแหน่ง สนับสนุนบุคลากรที่มีความสามารถ เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับบริษัทได้ยาวนานที่สุด ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ สุนันทา เกาหันนทร์ (2546, น. 12) ได้อธิบายถึงปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จต้องพัฒนาและดำรงไว้ซึ่งชีวิตของการทำงานที่มีคุณภาพในระดับที่พึงปรารถนา และแนวคิดของ อรพันธ์ อันติมานนท์ (2560 อ้างใน วรชัย สิงห์ฤกษ์, 2561, น. 14 – 15) ได้อธิบายถึงการรักษาบุคคลไว้ให้อยู่กับเรา ซึ่งองค์การต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร ในเรื่องการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ การมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม และแนวคิดของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2553, น. 34 - 45) ได้อธิบายถึงปัจจัยการทำให้องค์การประสบความสำเร็จในระยะยาว ซึ่งการดำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในการที่จะนำพาองค์กรขับเคลื่อนให้เป็นไปในทิศทางที่กำหนดไว้ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ เพราะการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจะเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในองค์กร และรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด โดยกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ควรให้ความสำคัญในการสนับสนุนให้บุคลากร

และหน่วยงานต่างๆ ในองค์การสามารถปรับตัวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง ตามแนวคิดของ เสน่ห์ จัยโต (2554, น. 19) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีต้องสร้างค่านิยมในเรื่องความเป็นวิสาหกิจหรือผู้ประกอบการ ระบบการให้รางวัลต้องให้มีความยุติธรรม การสร้างเครื่องมือวัดผลงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น ต้องมุ่งเน้นนำไปสู่การใช้คนให้เหมาะสมกับงาน และเหมาะสมกับเวลา เพื่อนำพองค์การสู่ความเป็นเลิศ และธำรงรักษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานให้สอดคล้องต่อเป้าประสงค์ โดยต้องคำนึงถึงมนุษย์ต้องการทำงาน ต้องการมีชีวิตที่มีความสุขควบคู่กันไป จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขการทำงานที่ดี เพื่อเป็นเครื่องมือนำไปสู่ความสำเร็จในเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงาน และแนวคิดของ พิเชิต เทพวรรณ (2554, น. 76 - 89) กล่าวว่า การจัดการผลการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่เป็นตัวชี้วัดว่าพนักงานได้รับมอบหมายว่าผลงานที่เกิดขึ้นนั้น สอดคล้องและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการจ่ายค่าตอบแทน สิ่งจูงใจ และประโยชน์ต่าง ๆ เป็นการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญในการดึงดูดและจูงใจผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถให้เข้ามาทำงานให้กับองค์การ ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงจะทำให้รักษาพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานและคุณภาพสูงไว้ได้

## 2.2 ปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้

จากผลการทดสอบสมมติฐาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยเรียงตามลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ โดยตัวแปรดังกล่าว ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งอภิปรายผลได้ ดังนี้

### 2.2.1 ปัจจัยด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์จะประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด เนื่องจากการธำรงทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ทั้งในด้านการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี และส่งเสริมด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมบทบาทของหัวหน้างาน การนำมาตราฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งมากำหนดใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินเพื่อใช้ในการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่ง การดูแลและอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรเกี่ยวกับขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการธำรงรักษาบุคลากรให้เกิดความรักและศรัทธาในองค์กรและส่งผลต่อความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับวิจัยของ ภิญญาพัชญ์ นาภิบาล (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจ โรงแรมรีสอร์ท ที่พบว่า การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากที่สุด โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และมุ่งเน้นการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อมุ่งรักษาบุคลากรที่เป็นคนดี คนเก่งให้ปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤติยา จินตเศรษฐี (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า ระบบการรักษาคนดี คนเก่งมีความสำคัญ จึงมีการบริหารจัดการที่หลากหลายแล้วแต่บริบทของส่วนงาน ซึ่งการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่ตั้งเป้าหมายไว้และให้บุคลากรเหล่านั้นอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ พยอม วงษ์สารศรี (2540, น. 8) ได้อธิบายถึงปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งถ้าองค์กรบริหารงานทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้ภายในองค์กรไม่เกิดความขัดแย้งระหว่างกัน อีกทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2550, น. 6 – 8, อ้างใน ฤภาพร รัตนบุรี 2560 : 4) ได้อธิบายถึงปัจจัยความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยการผลิต ที่เป็นปัจจัยที่มีชีวิตจิตใจ มีความรู้ ความสามารถ และมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้ องค์กรต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรสามารถเก็บรักษาบุคลากรที่ดีไว้ได้ และต้องตระหนักในความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ และความสามารถ การพัฒนาและประสิทธิภาพของบุคลากร การใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรบุคคลที่องค์กรมีอยู่ และการเก็บรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงไว้กับองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ พิเชิต เทพวรรณ (2554 : 76 - 89) ได้อธิบายว่าพนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ เป็นรูปแบบหรือวิธีการที่ทำให้องค์กรมีสัมพันธภาพที่ดีกับพนักงาน ซึ่งจะช่วย



ส่งเสริมให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันองค์การได้อย่างมีความสุข และสอดคล้องกับแนวคิดของ จอห์น เอ็ม อีเวนเซอร์วิช (John M. Ivancevich 2009: 3, อ้างใน เสน่ห์ จัญโต, 2553, น. 15 - 16) ได้อธิบายว่า องค์การต้องให้ความสำคัญและปฏิบัติต่อบุคลากรเหมือนเป็นมนุษย์คนหนึ่งที่มีชีวิตจิตใจ และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้เขาเหล่านั้นบรรลุความต้องการของแต่ละบุคคล เพราะการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริมและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ซึ่งส่งผลต่อองค์การ ประสบความสำเร็จต่อไป

### 2.2.2 ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์จะประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ทั้งในด้านการสำรวจความต้องการของบุคลากร เพื่อการเข้าอบรมสัมมนาในด้านต่าง ๆ การจัดทำแผนการพัฒนาและฝึกอบรมที่ชัดเจน เป็นระบบ หลากหลาย และทันสมัย การส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมในหลักสูตรที่เหมาะสม การประชาสัมพันธ์กิจกรรมการอบรมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อความก้าวหน้าของบุคลากรในตำแหน่งที่สูงขึ้น การวางแผนเตรียมบุคลากรเพื่อสร้างความพร้อมกับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การส่งเสริมและพัฒนาการเป็นข้าราชการที่ดีอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ที่จะใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในงานให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ ตามเป้าประสงค์ที่กำหนด และส่งผลต่อความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ผลการศึกษานี้ สอดคล้องกับวิจัยของ สุพัตรา ธีญ์น้อม (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์การ : กรณีศึกษาโรงเรียนลาซาล พบว่า มีการปรับแผนการ สร้างความก้าวหน้าของแต่ละสายงานด้วยความเหมาะสมค่อนข้างน้อย จึงควรปรับแผนโดยจัดทำ ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของแต่ละตำแหน่งและแจ้งให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาณิสรา อินทศิริ (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมขนาดกลางในอำเภอ หาดใหญ่ จังหวัดสงขลา พบว่า มีการส่งเสริมในการพัฒนาบุคลากรไว้ในนโยบายอย่างชัดเจน รวมทั้ง การฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมเรื่องความสามารถของพนักงาน เป็นการพัฒนาพนักงานในการ เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ นพดล อุดมวิศกุล (2560: 9) ได้กล่าวว่า ข้าราชการ เป็นหัวใจสำคัญของการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพราะถือว่าเป็นผู้ปฏิบัตินโยบายอย่างแท้จริง ซึ่งเป็น ทรัพยากรสำคัญในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งในแง่ของเครือข่ายระบบราชการที่เชื่อมโยงนโยบายให้ สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างครอบคลุม รวมไปถึงทักษะหรือองค์ความรู้ในระบบราชการที่จะทำให้การนำ นโยบายไปปฏิบัติเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และแนวคิดของของ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550,



น. 17 - 18) ได้อธิบายถึงปัจจัยการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นตามท้องที่การคาดหวัง เนื่องจากจะทำให้พนักงานมีความสามารถสูงขึ้น รวมถึงการจัดทำแผนก้าวหน้าในอาชีพ จะทำให้พนักงานได้ทราบถึงเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง และรู้ถึงความช่วยเหลือขององค์กรที่จะทำให้ได้พนักงานที่มีความก้าวหน้าขึ้นไป และสอดคล้องกับแนวคิดของ เอช จอห์น เบอ์นาดิน (H. John Bernadin, 2010, อ้างใน ตฤณชาติ ชิงพานิช, 2559, น. 20 - 21) ได้อธิบายถึงปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ โดยการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นการบริหารเพื่อการพัฒนาอาชีพ การช่วยเหลือและการให้คำแนะนำแก่พนักงาน และสอดคล้องกับ มอนดี้ อาร์ ดับบลิว และ โน เอ็ม อาร์ (Mondy, R W. & Noe, M. R. 2004, อ้างใน พิเชิต เทพวรรณ, 2554, น. 28 - 30) ได้อธิบายถึงปัจจัยระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กัน เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ทั่วทั้งองค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ซึ่งเริ่มตั้งแต่เมื่อบุคลากรเข้ามาร่วมในองค์กร และดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดอาชีพ รวมถึงการวางแผนอาชีพ (Career Planning) โดยการวางแผนอาชีพเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายของทรัพยากรมนุษย์และกำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการทำให้คนเหมาะสมกับงาน เน้นการพัฒนาคนไปสู่ตำแหน่งงานในสายอาชีพ โดยเน้นที่การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

### 2.3 แนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

จากผลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม (คำถามปลายเปิด ในส่วนที่ 4) และสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารของหน่วยงานระดับผู้อำนวยการกลุ่มที่มีภารกิจหลักในการกำกับดูแลงานด้านนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง พบว่า ความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ที่สำคัญ คือ ปัจจัยด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของแบบสอบถาม (คำถามปลายเปิด ในส่วนที่ 4) ว่าปัจจัยด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีผู้ให้ข้อเสนอแนะมากที่สุด ดังนั้น กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จึงควรสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในการทำงาน โดยเฉพาะผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาบุคลากรในองค์กร โดยการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ส่งเสริมคนดี คนเก่ง และมีศักยภาพสูง วางแผนความก้าวหน้าในสายงานอาชีพให้กับบุคลากรได้เติบโตในสายงานอาชีพให้ชัดเจน จัดให้มีสวัสดิการและผลตอบแทนที่จูงใจ จัดสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้เหมาะสม เพราะทรัพยากรมนุษย์

เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์การที่จะนำพาองค์การขับเคลื่อนในการทำงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหากองค์การมีการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ย่อมส่งผลให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์การ อัตราการย้ายหรือการลาออกจากองค์การก็จะลดลง แต่หากไม่ดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีไว้ องค์การย่อมจะพัฒนาให้เจริญรุ่งเรืองเติบโตไปได้ยาก ซึ่งการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ เป็นอย่างมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของยุภาพร รัตนบุรี จำเนียร ราชแพทยาคม และเฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า ผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับทรัพยากรบุคคลขององค์การ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในองค์การ และควรเห็นความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของการทำงานของบุคลากรให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน และงานวิจัยของ ริตา มะดีเยาะ อัสมะ ยูโซะ นูรฮาซิมิ อาแว และสุวิมล อิศระธนาชัยกุล (2566) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลลัพธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ศึกษากรณีที่ว่า การอำเภอเมืองยะลาและที่ว่า การอำเภอรามัน ที่พบว่า ควรจัดระบบการบริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบันและเพียงพอต่อการครองชีพ มีการกำหนดค่าตอบแทนที่ชัดเจนและเป็นธรรม รวมถึงจัดสวัสดิการและผลประโยชน์อื่นให้แก่บุคลากรอย่างเสมอภาค และมีการยกย่องชมเชย และรางวัล เพื่อสร้างแรงกระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจต่อบุคลากรในองค์การให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ออรุมา ป้องศรี และสุรศักดิ์ ชะมารัมย์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดที่ทำการปกครองอำเภอในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ควรมีหลักการมุ่งใจให้ทำงานอย่างเต็มใจ เต็มความสามารถ สร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผย จริงใจ ไว้วางใจต่อกัน และจัดอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้เพียงพอับความต้องการของบุคลากร รวมทั้งควรจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันเป็นระยะ ๆ เช่น การประชุม การสังสรรค์ เป็นต้น ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ วิชัย โถสุวรรณจินดา (2556, น. 2) ได้กล่าวว่า การบำรุงรักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การสามารถเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์การ และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข และแนวคิดของ พิเชิต เทพวรรณ (2554, น. 34 - 40) ได้กล่าวว่า การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ระยะยาว ในด้านความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ตลอดจนประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งจะทำให้พนักงานทำงานอย่างกระตือรือร้นและเข้าไปเป็นสมาชิกหนึ่งในสังคม ส่งผลในระดับองค์การคือพนักงานมีความสุข ประสิทธิภาพขององค์การมีสูง และในระดับสังคมที่ประชาชนมีระดับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ดังที่กล่าวมา ผู้ศึกษาจึงมีความเห็นว่า แนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์

ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จึงควรมุ่งเน้นการรักษาบุคคลให้อยู่กับองค์กร ซึ่งองค์กรต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรในเรื่องการจัดการทางก้าวหน้าในอาชีพ การมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งการบริหารค่าตอบแทนแนวใหม่จำเป็นต้องกระตุ้นจูงใจพนักงานให้ทำงานเต็มที่เต็มความสามารถ นอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือน เป็นการสร้างความมั่นคงทางสังคมให้กับบุคลากร การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร ให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ซึ่งส่งผลต่อองค์กร ประสบความสำเร็จต่อไป

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาเรื่อง นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะสำหรับเป็นแนวทางให้กับองค์กรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงนโยบาย และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ อีกทั้งเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานภาครัฐให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายที่กำหนดไว้ ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

##### 3.1.1 ปัจจัยด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

- 1) ควรมีการกำหนดกรอบ บทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนด
- 2) ควรมีการบูรณาการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อช่วยแก้ไขปัญหา และลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สั้นลง เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรมีความเหมาะสมและเพียงพอ
- 3) ควรมีการหมุนเวียนบุคลากรให้ได้รับการเรียนรู้งานที่หลากหลายในกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อภารกิจของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- 4) ควรมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งให้กับผู้บริหารที่มีความสำคัญกับองค์กรอย่างชัดเจนและเหมาะสม

- 5) ควรมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งหน่วยงานในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกัน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

##### 3.1.2 ปัจจัยด้านการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

- 1) ควรจัดระบบข่าวสารข้อมูลเพื่อประชาสัมพันธ์คุณสมบัติของตำแหน่งที่ต้องการแก่กลุ่มเป้าหมายอย่างเหมาะสมและทั่วถึง
- 2) ควรมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความหลากหลาย และทันสมัยเข้ามาใช้ในการหาอัตราตำแหน่งที่ว่าง เพื่อให้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และยึดหลักธรรมาภิบาลในการสรรหาและคัดเลือก
- 3) ควรมีนโยบายการสรรหาและคัดเลือก เพื่อจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการ ให้เกิดความสนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กร
- 4) ควรจัดอบรมสร้างความเข้าใจในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่ถูกต้อง เป็นกระบวนการเดียวกัน

### 3.1.3 ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- 1) ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์
- 2) ควรสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสได้ปรับเปลี่ยนในการทำงานใหม่ ๆ หรืองานที่มีความท้าทาย เพื่อให้มีโอกาสในการแสดงความสามารถในการปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 3) ควรส่งเสริมการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรนำองค์ความรู้ที่ได้รับมาพัฒนา การปฏิบัติงานและเอื้อต่อความก้าวหน้าของตนเองในตำแหน่งที่สูงขึ้น
- 4) ควรสร้างรูปแบบการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถในรูปแบบ ที่หลากหลายและทันสมัย เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงการพัฒนาตนเองได้ทุกที่ ทุกเวลา
- 5) ควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความชัดเจน เพื่อให้สามารถนำมาวัดผล และติดตามผลได้ เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ
- 6) ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีที่สามารถ ดำรงตนและมีความประพฤติปฏิบัติตามจรรยาวิชาชีพตามกฎหมาย และรักษาจริยธรรมข้าราชการ เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรมให้สูงขึ้น

### 3.1.4 ปัจจัยด้านการธำรงทรัพยากรมนุษย์

- 1) ควรสนับสนุนและส่งเสริมเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร ให้มีความชัดเจนและเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมคนดี คนเก่ง และมีศักยภาพสูง เพื่อเสริมสร้างขวัญและ กำลังใจแก่บุคลากรให้สูงขึ้น

2) ควรหาแนวทางในการเพิ่มความภาคภูมิใจในอาชีพให้มากขึ้นเพื่อให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจที่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและภาคภูมิใจในอาชีพที่ได้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

3) ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีความผูกพัน และมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มที่

4) ควรจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดีในสถานที่ทำงาน ให้เหมาะสม ถูกสุขลักษณะ และปลอดภัย เพื่อสร้างความพึงพอใจและคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร

5) ควรมีระบบการประเมินที่มีประสิทธิภาพ สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ของการทำงานได้ เพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในระบบการประเมินที่มีความถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ส่งผลให้เกิดความผูกพันและศรัทธาในองค์การ บุคลากรมีความสุขกับการทำงาน พร้อมเรียนรู้และพัฒนาการทำงาน เพื่อร่วมเป็นส่วนหนึ่งให้องค์การประสบความสำเร็จ

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

#### 3.2.1 ศึกษานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงสภาพการณ์ ความสัมพันธ์และแนวทางในการพัฒนาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีการบริหารงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จึงนำผลการศึกษาดังกล่าวมาเป็นแนวทางสู่ความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้น หากมีการศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการใหม่ โดยวิเคราะห์ปัจจัยเพิ่มเติมในส่วนของการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน เพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและมีความพร้อมในการทำงานด้วยทักษะและความสามารถ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายของรัฐบาล และสามารถนำไปสู่การปรับปรุงนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม ส่งผลให้องค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

#### 3.2.2 ศึกษานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ในสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัด

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษากลุ่มตัวอย่างของบุคลากรของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการในส่วนกลางเท่านั้น ดังนั้น หากมีการศึกษาครั้งต่อไป ควรขยายขอบเขต



ของการศึกษาให้ครอบคลุมบุคลากรของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการในส่วนภูมิภาคด้วย เพื่อให้ทราบถึงสภาพการณ์ ความสัมพันธ์ และแนวทางในการพัฒนาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ได้อย่างครอบคลุม สามารถนำไปสู่การปรับปรุงนโยบายและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ได้อย่างชัดเจนและเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

### 3.2.3 ศึกษานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการอื่น ๆ

การศึกษาครั้งต่อไป ควรทำการศึกษา นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการอื่น ๆ เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็นต้น ซึ่งเป็นหน่วยงานปฏิบัติในกระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้น การศึกษานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงาน นโยบาย และได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานด้านบุคลากรในกระทรวงศึกษาธิการให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด







บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

### บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการเรียนรู้. (2566). *จุดเน้นการดำเนินงานส่งเสริมการเรียนรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567*. สืบค้นจาก <http://www.nfe.go.th>
- \_\_\_\_\_. (2566). *ประวัติ สกร*. สืบค้นจาก <http://www.nfe.go.th>
- โกวิทย์ มั่นคง, จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณะ, และอดุลยเดช ต้นแก้ว. (2564). *การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในบริษัทเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ AEC*. การประชุมวิชาการระดับชาติครั้งที่ 4 คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ, หน้า 119-131. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
- กฤติยา จินตเศรษฐี. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- เจษฎา นกน้อย. (2552). *แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จงไท เพ็ญแข. (2552). *สมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR SCORECARD) ตามการรับรู้ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดขอนแก่น*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหิดล, นครปฐม.
- ชวัลวิษณุ วรธนะสูตร. (2560). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, บุรีรัมย์.
- ณัฐพร ฉายประเสริฐ นิธิมา ยืนยง และพงศ์วัช จันทบูลย์. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดปทุมธานี*. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*, 11(25), หน้า 107-118.
- ตฤณชาติ ซึ่งพานิช. (2559). *แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสนของมหาวิทยาลัยศิลปากร*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ทศวรรษ หมายมดอนไพร และจำเนียร ราชแพทยาคม. (2560). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป .ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนครสวรรค์*. *วารสารครุพิบูล*, 5(1) หน้า 97 – 110.
- ทวีศักดิ์ สุททวาทีน. (2551). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ทีพีเอ็น เพรส.

- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). *การบริหารทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ : ประชุมช่าง.
- นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. (2559). *หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21*. (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นพดล อุดมวิศกุล. (2560). *การเข้าสู่วาระนโยบายสาธารณะ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปาณิสรา อินทศิรี วิวัฒน์ จันทร์กึ่งทอง และกอกแก้ว จันทร์กึ่งทอง. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมขนาดกลางในอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา*. การประชุมวิชาการระดับชาติมหาวิทยาลัยทักษิณ ครั้งที่ 27 และการประชุมวิชาการระดับชาติ ด้านบริหารธุรกิจและเศรษฐศาสตร์ ครั้งที่ 3, หน้า 934-940. สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- พระราชบัญญัติกรมส่งเสริมการเรียนรู้ พ.ศ. 2566. (19 มีนาคม 2566). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 140 ตอนที่ 20 ก หน้า 60-72
- พยัต วุฒิมรงค์. (2562). *สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2561). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2538). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : คณะวิชาวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พัชรินทร์ จันทรสุษ, และพรศักดิ์ สุจริตรักษ์. (2565). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสถานศึกษาอาชีวศึกษา จังหวัดราชบุรี*. *วารสารการอาชีวศึกษาภาคกลาง*, 6(1), หน้า 40-49.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ : วี.พริ้นท์ (1991).
- พัฒนา แสงมณีโคตร. (2561). *หลักการของการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ยุคใหม่*. *Journal of Modern Learning Development*, 3(2) หน้า 1 – 15.
- ภิญญาพัชญ์ นาคภิบาล. (2562). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมรีสอร์ท*. *วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*, 5(1) หน้า 1-12.
- ยุภาพร รัตนบุรี จำเนียร ราชแพทยาคม และเฉลิมพงษ์ มีสมนัย. (2560). *ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านธุรการของสำนักงานอัยการสูงสุด*. การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 8, หน้า 245-263. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- รีดา มะดีเยาะ อัสมะ ยูโซะ นูรอฮาซีมี อาแว และสุวิมล อิศระธนาชัยกุล. (2566). ความสัมพันธ์  
ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลลัพธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ศึกษากรณี  
ที่ว่า การอำเภอเมืองยะลาและที่ว่าการอำเภอรามัน. การประชุมมหาดใหญ่วิชาการ  
ระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14, หน้า 338-401. สงขลา : มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- ลักษณะ ศิริวรรณ. (2561). แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากมุมมองการบริหารผลงาน  
และการบริหารคนเก่ง. ใน *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า (Topic 9)*.  
(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วนิดา วงศ์สร้างทรัพย์. (2557). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน  
ของพนักงาน บริษัท เอส จี เซ็นเตอร์ จำกัด*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตร  
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2556). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 5) กรุงเทพฯ : ก้าวใหม่.
- วิไลพร แก้วคุณ (2556). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร  
และความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์  
และชิ้นส่วน ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี. *วารสารวิชาการ  
ศรีปทุม ชลบุรี*, 10(1) หน้า 133-140.
- วรชัย สิงห์ฤกษ์. (2561). แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระ  
ชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์* หน่วยที่ 1. นนทบุรี:  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ศศิวิมล ภิวัฒน์. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพ  
การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏภูเก็ต*, 13(1) หน้า 198-215
- ศธ.360 อกศ. (18 พฤษภาคม 2566). *สำนักงาน กศน. ยกกระดับเป็น “กรมส่งเสริมการเรียนรู้”  
ตั้งศูนย์การเรียนรู้ครอบคลุมทุกพื้นที่ ดูแลประชาชนทุกช่วงวัย*. สืบค้นจาก  
<https://moe360blog/2023/05/18/สกร.-18/พค/>
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2554). *กระบวนการค้นคว้าใหม่การบริหารทุนมนุษย์*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2550). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based HRM*.  
กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.  
\_\_\_\_\_. (2550). *Human Resource Management Cook Book การบริหารมนุษย์ให้สุดยอด*.  
กรุงเทพฯ : พงษ์วารินการพิมพ์.
- สุนันทา เลานันท์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ :  
ห้างหุ้นส่วนจำกัด ธนะการพิมพ์.

- สุพัตรา ธีญ์น้อม (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร  
กรณีศึกษาโรงเรียนลาซาล. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยสวนดุสิต*, 8(3), หน้า 75-87.
- อนงค์ทิพย์ เอกแสงศรี. (2561). การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชา  
การบริหารภาครัฐ* (หน่วยที่ 6). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2549). *การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- อรอุมา ป้องศรี, และสุรศักดิ์ ชะมารัมย์. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดที่ทำการปกครองอำเภอในเขต  
จังหวัดร้อยเอ็ด. *วารสารชุมชนวิจัย*, 10 (1), หน้า 53-63.
- อำนาจ แสงสว่าง. (2536). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : อักษราพัฒนา
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2556). *แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดด้านการบริหาร  
ทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard*. นนทบุรี : อัทธรุญ ศรีเอท นิว.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2566). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566  
ของกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับปรับปรุงตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร)*.  
กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ
- \_\_\_\_\_. (2565). *รายงานผลการดำเนินงาน สำนักงาน กคณ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565*.  
กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศรี

นครินทรวิโรฒราชภัฏ





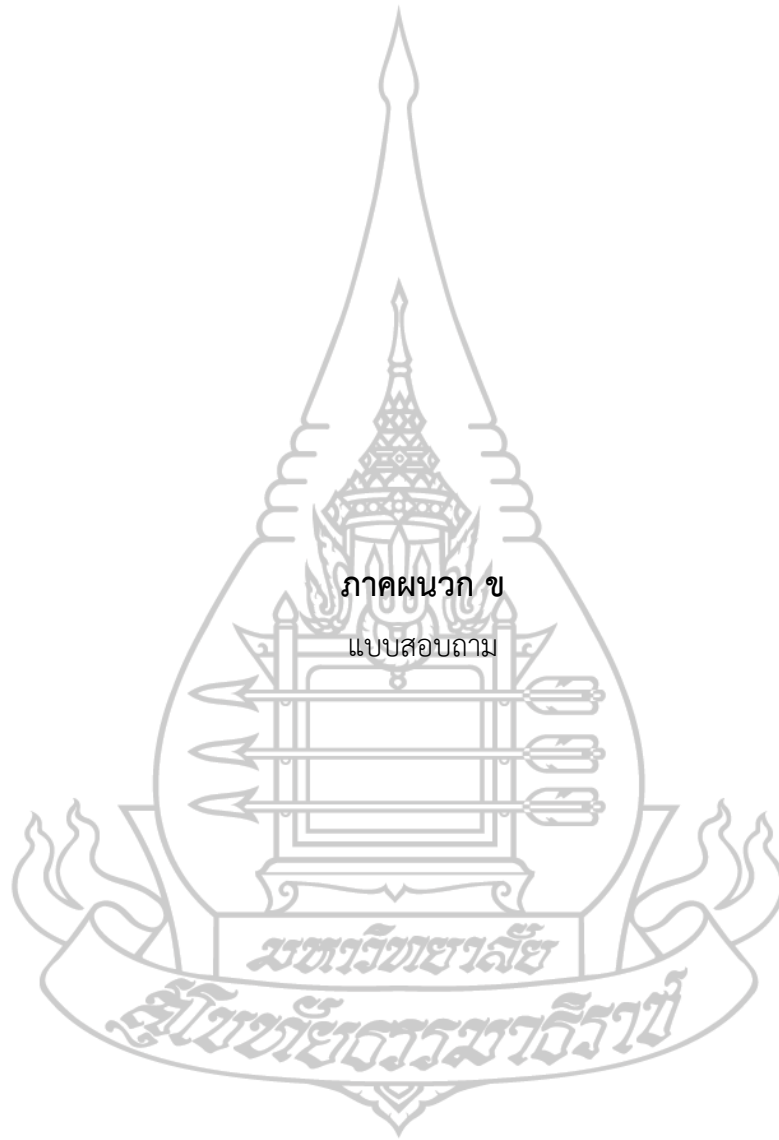
ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม  
 อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
 แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. นางเอี่ยมพร สุขเมธาวัฒน์  
 ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมกิจการและเครือข่าย  
 กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ
3. ดร.โยธิน สมโนนทร์  
 ผู้อำนวยการศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษา  
 กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ





ภาคผนวก ข  
แบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

สุโขทัยวิทยาเขตราชภัฏวชิรเวศน์

## แบบสอบถาม

เรื่อง นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถามความคิดเห็นข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการในส่วนกลางโดยเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าอิสระ

#### 2. วัตถุประสงค์การศึกษา มีดังนี้

2.1 เพื่อศึกษาสภาพการณ์ของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

2.3 เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

#### 3. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

ส่วนที่ 3 ระดับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

4. ผู้ศึกษาขอความร่วมมือจากท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและตอบให้ครบทุกข้อ ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างสูงยิ่งต่อการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะถือเป็นความลับและไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านแต่ประการใด โดยนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

\*\*\*\*\*

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

- ชาย  หญิง

2. อายุ

- ไม่เกิน 30 ปี  31 - 40 ปี  41 - 50 ปี  51 - 60 ปี

3. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก

4. สถานภาพการเป็นบุคลากรภาครัฐ

- ข้าราชการ  ลูกจ้างประจำ  พนักงานราชการ  ลูกจ้างเหมาบริการ

5. ตำแหน่ง

- นักทรัพยากรบุคคล  นักจัดการงานทั่วไป  
 นักวิชาการเงินและบัญชี  นักวิชาการพัสดุ  
 นักวิชาการศึกษา  เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี  
 เจ้าพนักงานธุรการ  อื่น ๆ (ระบุ).....

6. หน่วยงาน

- กลุ่มตรวจสอบภายใน  กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร  
 กลุ่มเลขานุการกรม  กลุ่มการคลังและสินทรัพย์  
 กลุ่มบริหารงานบุคคลและนิติการ  กลุ่มยุทธศาสตร์และแผนงาน  
 กลุ่มเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ  กลุ่มพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา  
 กลุ่มพัฒนาระบบการทดสอบ  กลุ่มส่งเสริมกิจการการศึกษาและเครือข่าย  
 ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา  ศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษา

7. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานด้านระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์

- ต่ำกว่า 5 ปี  5 - 10 ปี  มากกว่า 10 ปี

ส่วนที่ 2 ปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์กับ  
ความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริม  
การเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ลำดับ ที่	การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
<b>ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์</b>						
1	มีการวิเคราะห์งานของหน่วยงานเพื่อให้ทราบว่าหน่วยงานต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไร เพื่อที่จะนำไปสรรหาและคัดเลือกบุคคล					
2	มีการวางแผนกรอบอัตรากำลังที่ชัดเจน สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน					
3	มีการกำหนดตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน					
4	มีการจัดสรรทรัพยากรให้มีความพร้อมและเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างเต็มความสามารถ และมีความตั้งใจในการพัฒนางาน					
<b>ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์</b>						
5	มีการกำหนดหลักเกณฑ์การสรรหา โดยแยกตามลักษณะประเภทของบุคลากร แต่ละตำแหน่งให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน					
6	มีการสรรหาบุคลากร โดยวิธีการโอน - ย้าย จากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน					



ลำดับ ที่	การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
<b>ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์</b>						
7	มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก โดย ระบุคุณสมบัติของผู้สมัครที่ชัดเจนตรงกับ ตำแหน่งที่ต้องการ					
8	มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากร ทั้งการ ทดสอบทางวิชาการ และการสัมภาษณ์					
9	มีการปฐมนิเทศและสร้างขวัญกำลังใจที่ดี ให้แก่บุคลากรที่เข้ามาใหม่					
<b>ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>						
10	มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเพื่อ การเข้าอบรมสัมมนาในด้านต่าง ๆ					
11	มีแผนการพัฒนาและฝึกอบรมที่ชัดเจน เป็นระบบ หลากหลาย และทันสมัย					
12	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนา และฝึกอบรมในหลักสูตรที่เหมาะสม กับการปฏิบัติงาน					
13	มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมการอบรมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อความก้าวหน้าของบุคลากรใน ตำแหน่งที่สูงขึ้น					
14	มีการวางแผนเตรียมบุคลากร เพื่อเพิ่ม ศักยภาพและสร้างความพร้อมกับการเลื่อน ตำแหน่งที่สูงขึ้น					
15	มีการส่งเสริมและพัฒนาการเป็นข้าราชการ ที่ตัวอย่างสร้างสรรค์ และปลูกฝังการสร้าง วัฒนธรรมอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง					

ลำดับ ที่	การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
<b>ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์</b>						
16	มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี และส่งเสริมด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร					
17	มีการส่งเสริมบทบาทของหัวหน้างานในการสนับสนุนและจูงใจคนเก่ง เพื่อการธำรงรักษา และป้องกันการสูญเสียคนเก่งไปจากองค์กร					
18	มีการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานบุคลากร ในแต่ละตำแหน่ง มากำหนดใช้เป็นเกณฑ์ ในการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรเพื่อ ใช้ในเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่ง ที่กำหนด					
19	มีการดำเนินการ ดูแล และอำนวยความสะดวก สะดวกให้กับบุคลากรเกี่ยวกับขั้นตอนต่าง ๆ ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้มีความก้าวหน้าทาง วิชาชีพ เช่น การโอน-ย้าย การเลื่อน ตำแหน่งที่สูงขึ้น					
20	มีการส่งเสริมสร้างวัฒนธรรมในการทำงาน และมีกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์					
21	มีการจัดสวัสดิการที่ดีส่งเสริมต่อคุณภาพชีวิต ของบุคลากร เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี โดยเอื้ออำนาจค่าบริการต่าง ๆ ให้กับบุคลากร โครงการสินเชื่อต่าง ๆ ของธนาคารในการซื้อที่อยู่อาศัย โดยลดดอกเบี้ยให้ถูกกว่าซื้อปกติ โครงการสนับสนุนทุนการศึกษาต่อในระดับ ที่สูงขึ้น					

ส่วนที่ 3 ระดับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์  
ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ลำดับ ที่	ความสำเร็จของนโยบายการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ	ระดับความสำเร็จ				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
<b>ด้านความสอดคล้องของยุทธศาสตร์</b>						
1	นโยบาย แผนงาน โครงการด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร					
2	มีแผนงานการบริหารอัตรากำลังที่มีอยู่ตาม ภารกิจในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อเตรียมการ เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนที่มีลักษณะหรือ คุณสมบัติในจำนวนที่ต้องการ					
3	มีนโยบาย แผนงาน และแนวทางด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ที่มีสมรรถนะสูง เพื่อดึงดูด ให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ ซึ่งมีความจำเป็นและสามารถ สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับ องค์กรได้					
4	มีแผนการพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่องในการ บริหารราชการเพื่อให้เหมาะสมกับสมรรถนะที่ เพิ่มขึ้นตามตำแหน่งของแต่ละสายงาน					
<b>ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>						
5	มีมาตรการและแนวทางในการรักษาไว้ ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการ บรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร					

ลำดับ ที่	ความสำเร็จของนโยบายการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ	ระดับความสำเร็จ				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
<b>ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>						
6	บุคลากรมีความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์					
7	มีการส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการ เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุตาม ยุทธศาสตร์ขององค์การ					
8	มีระบบการบริหารผลงานที่สอดคล้องกับ แผนพัฒนาบุคลากร					
<b>ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิต</b>						
9	บุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมและ บรรยากาศการทำงานในหน่วยงาน					
10	มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการ ส่งเสริมการทำงาน เพื่อช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก ความสะดวกให้กับบุคลากรในการปฏิบัติ ราชการ					
11	มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และ ผู้ร่วมงาน					
12	บุคลากรมีการจัดสรรเวลาระหว่างงานและ ครอบครัวอย่างสมดุล					
13	ท่านมีความสุขและไม่เครียดกับงาน					

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

คำชี้แจง โปรดให้ข้อเสนอแนะตามความคิดเห็นของท่าน

1. ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
เชิงยุทธศาสตร์ ในด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ อย่างไร

.....  
.....  
.....

2. ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิง  
ยุทธศาสตร์ ในด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ อย่างไร

.....  
.....  
.....

3. ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
เชิงยุทธศาสตร์ ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างไร

.....  
.....  
.....

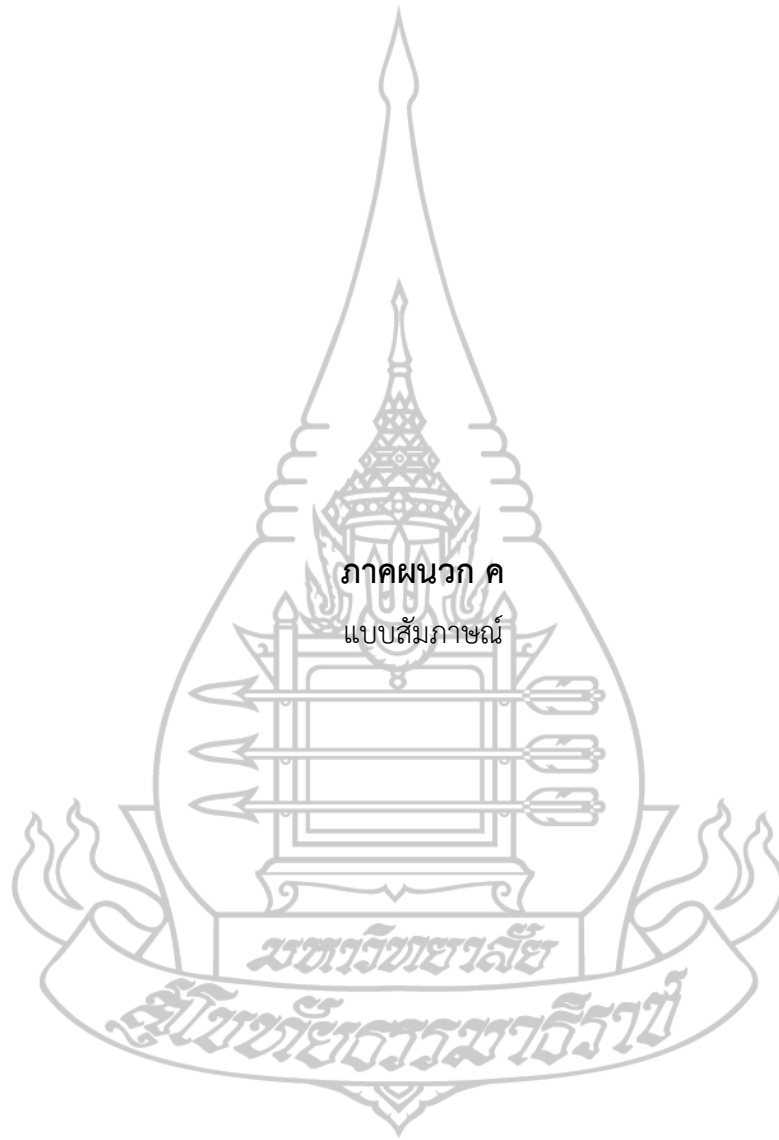
4. ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
เชิงยุทธศาสตร์ ในด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ อย่างไร

.....  
.....  
.....

5. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....  
.....  
.....

\*\*\* ขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างสูง \*\*\*



ภาคผนวก ค

แบบสัมภาษณ์



## แบบสัมภาษณ์

### เรื่อง นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

#### คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ลักษณะของแบบสัมภาษณ์เป็นแบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ในเชิงลึก (In-depth Interview) โดยมีลักษณะของข้อคำถามแบบปลายเปิด ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานที่กำกับดูแลงานด้านนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

#### 2. วัตถุประสงค์การศึกษา มีดังนี้

2.1 เพื่อศึกษาสภาพการณ์ของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

2.3 เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

#### 3. แบบสัมภาษณ์ มีทั้งหมด 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

4. ข้อมูลที่ได้รับจากท่าน จะเป็นประโยชน์อย่างสูงยิ่งต่อการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะถือเป็นความลับและไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านแต่ประการใด โดยนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสัมภาษณ์

\*\*\*\*\*

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อ-สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์ .....

ตำแหน่ง .....

หน่วยงาน .....

วันที่ให้สัมภาษณ์ ..... สถานที่ให้สัมภาษณ์ .....

## ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

**คำชี้แจง** โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ตามความจริงและตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1) ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการบริหารจัดการในด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และมีข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานของกรมส่งเสริมการเรียนรู้

2) ท่านคิดว่าการบริหารจัดการในด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์กับบุคลากรที่ปฏิบัติราชการอย่างเต็มที่ มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และมีข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานของกรมส่งเสริมการเรียนรู้

3) ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการบริหารจัดการในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และมีข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานของกรมส่งเสริมการเรียนรู้

4) ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการบริหารจัดการในด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และมีข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานของกรมส่งเสริมการเรียนรู้

5) ท่านคิดว่าความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ในด้านความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ จะสามารถช่วยให้การดำเนินงานของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น อย่างไร

6) ท่านคิดว่าความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ในด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะสามารถช่วยให้การดำเนินงานของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น อย่างไร

7) ท่านคิดว่าความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ในด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิต จะสามารถช่วยให้การดำเนินงานของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น อย่างไร

8) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

\*\*\* ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งที่ท่านเสียสละเวลาอันมีค่าของท่านในการตอบแบบสัมภาษณ์ชุดนี้ \*\*\*



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อสกุล	นางสาวสุดารัตน์ ชาญชัย
วัน เดือน ปี เกิด	21 กันยายน 2530
สถานที่เกิด	เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร
ที่อยู่ปัจจุบัน	กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการ) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต พ.ศ. 2552
ประวัติการทำงาน	นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ

