

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง
ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

นางสาวนิจจารีย์ วงษ์กาฬสินธุ์



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2562

**Human Resources Development for Being the High Performance Organization
of Regional Education Office Region 10**

Miss Nidjaree Wongkalasin



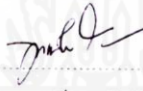
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

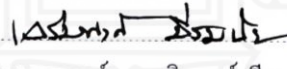
2019

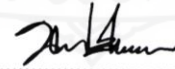
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง
ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10
ชื่อและนามสกุล นางสาวนิจจารีย์ วงษ์กาฬสินธุ์
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2563

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ


..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย)


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง
ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

ผู้ศึกษา นางสาวนิจจริย์ วงษ์กาฬสินธุ์ **รหัสนักศึกษา** 2613002084 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม **ปีการศึกษา** 2562

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับความคิดเห็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 (2) ระดับความคิดเห็นของการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 (3) ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และ (4) ปัญหา ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากร คือ ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ 5 แห่ง ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเลย สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองคาย สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองบัวลำภู และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบึงกาฬ จำนวน 197 คน โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ สเปียร์แมน

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) ระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3) ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเป็นองค์การสมรรถนะสูง พบว่า มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับสูง โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ (4) ปัญหาที่พบคือ บุคลากรในหน่วยงานมีน้อยแต่ภารกิจงานมีมาก จึงส่งผลให้มีข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านเวลา งบประมาณสนับสนุนมีอยู่จำกัด โอกาสในการเข้าร่วมพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเครือข่ายค่อนข้างน้อย ส่วนข้อเสนอแนะที่ได้คือ ควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากร จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการระบบสารสนเทศบุคลากร ควรพัฒนาสมรรถนะด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดความชำนาญ สร้างเสริมทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ ส่งเสริมบรรยากาศของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

คำสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์การสมรรถนะสูง สำนักงานศึกษาธิการภาค 10

Independent Study title: Human Resources Development for Being the High Performance
Organization of Regional Education Office Region 10

Author: Miss Nidjaree Wongkalasin; **ID:** 2613002084; **Degree:** Master of Public Administration;

Independent Study advisor: Dr.Chamnian Rajphaetyakhom, Assistant Professor; **Academic year:** 2019

Abstract

This purposes of this study aimed (1) to study level of human resource development of the Office of Education Region 10 (2) to study level of being high-performance organization of the Office of Education Region 10 (3) to study the relationship between human resource development and being a high-performance organization of the Office of Education Region 10, and (4) to study problems and recommendations for human resource development for being the high-performance organization of the Office of Education Region 10.

This study was a survey research. The studied population was all officials working for the Office of Education Region 10 in 5 areas of responsibility, namely the Office of Education in Udon Thani Province, in Loei Province, in Nong Khai Province, in Nong Bua Lam Phu Province and Bueng Kan Province, totally 197 officials. The research instrument was a questionnaire. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation and Spearman correlation coefficient.

The results revealed that (1) an overview opinion level of the human resource development of the Office of Education Region 10 was at high level. (2) An overview opinion level of being high performance organization of the Office of Education Region 10 was at high level. (3) The relationship between human resource development and being the high performance organization of Regional Education Office Region 10 showed a positive correlation at statistically significance at the level of 0.01. (4) The problems were that there were a few personnel existing in the organization but overloaded work. As a result, that became constraints for human resource development in terms of time, supportive budget and opportunity to meet, exchange knowledge with a relatively few networks. The recommendation was that there should survey the development needs of personnel, allocate sufficient budget, apply technology to human resource information system and develop various competencies, bring expertise 21st century work skills as an organizational culture and promote learning organization atmosphere.

Keywords: Human resources development, High performance organization, Regional Education Office
Region 10

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม อาจารย์ที่ปรึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้ให้คำแนะนำปรึกษาและติดตามการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระอย่างใกล้ชิดตลอดมา จนทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จเรียบร้อยด้วยดี ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ นางศิริพร แส่นกรุง ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจราชการและติดตามประเมินผล นางสุดใจ เหง้าเทศ นักวิชาการศึกษานาฏการพิเศษ สำนักงานศึกษาธิการภาค 10 นาย สัจจา จุ่นบุญ นักวิชาการศึกษานาฏการ สำนักงานศึกษาธิการภาค 9 ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำในการตรวจสอบเครื่องมือแบบสอบถาม และขอขอบคุณบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเลย สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองคาย สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองบัวลำภู และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบึงกาฬที่ให้ความร่วมมือในด้านข้อมูลอย่างดียิ่ง

ท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัวของผู้ศึกษา เพื่อนนักศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ทุกท่าน จนทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี ขอมอบคุณความดีนี้ให้แก่ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุนมาโดยตลอด

นิจารีย์ วงษ์กาฬสินธุ์

ตุลาคม 2563

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การศึกษา	4
กรอบแนวคิดการศึกษา	4
สมมติฐานการศึกษา	5
ขอบเขตของการศึกษา	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่ได้รับ	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	9
แนวคิดเรื่ององค์การสมรรถนะสูง	25
ความสัมพันธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเป็นองค์การสมรรถนะสูง	45
ข้อมูลพื้นฐานและบริบทของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10	46
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	51
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	56
ประชากรที่ศึกษา	56
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	56
การเก็บรวบรวมข้อมูล	58
การวิเคราะห์ข้อมูล	58
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	62
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	62
ตอนที่ 2 ระดับของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10	65

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 ระดับของการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10.....	71
ตอนที่ 4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10	76
ตอนที่ 5 ปัญหา ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10	79
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	85
สรุปการศึกษา	85
อภิปรายผล	94
ข้อเสนอแนะ	97
บรรณานุกรม	99
ภาคผนวก	104
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ	105
ข ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	107
ค แบบสอบถาม	111
ประวัติผู้ศึกษา	124

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ	63
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ	63
ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา	64
ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน	64
ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน	65
ตารางที่ 4.6 ระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการ ภาค 10 ในภาพรวมทั้ง 3 ด้าน	66
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการฝึกอบรม	66
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการศึกษา	68
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการพัฒนาตนเอง	69
ตารางที่ 4.10 ระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการ ภาค 10 ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน	71
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการเป็น องค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการพัฒนา สมรรถนะของบุคลากร	72
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการเป็น องค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	73

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อ การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการมีทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21	74
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อ การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	75
ตารางที่ 4.15 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 3 ด้าน ต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ทั้ง 4 ด้าน ของสำนักงาน ศึกษาธิการภาค 10	77
ตารางที่ 4.16 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	78
ตารางที่ 4.17 แสดงปัญหา ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการฝึกอบรม	79
ตารางที่ 4.18 แสดงปัญหา ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการศึกษา	81
ตารางที่ 4.19 แสดงปัญหา ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการพัฒนาตนเอง	81
ตารางที่ 4.20 แสดงปัญหา ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะแนวทางในการเป็นองค์การ สมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร	82
ตารางที่ 4.21 แสดงปัญหา ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะแนวทางในการเป็นองค์การ สมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	83
ตารางที่ 4.22 แสดงปัญหา ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะแนวทางในการเป็นองค์การ สมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการมีทักษะ การทำงานในศตวรรษที่ 21	83

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.23 แสดงปัญหา ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะแนวทางในการเป็นองค์กร สมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	84
ตารางที่ 5.1 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา	89



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	5
ภาพที่ 2.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	10
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10	47



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การที่องค์กรจะดำเนินภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้น จำเป็นจะต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ หากองค์กรใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มีความสามารถแล้ว ปัจจัยส่วนอื่นๆ ก็จะดีตามมา ทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญ ซึ่งสามารถเอื้ออำนวยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ส่งผลให้เกิดความเจริญเติบโตขององค์กรได้ (ชุตินา มหานิยม, 2554) ทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์กร เป็นกลไกขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กรได้ จากเหตุดังกล่าวทำให้องค์กรต่างๆ ได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลที่เรียกว่าทุนมนุษย์ ซึ่งจะต้องมีกระบวนการพัฒนาให้มีคุณภาพ มีศักยภาพ มีความรู้และความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน องค์กรใดมีทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพ ย่อมทำให้องค์กรก้าวไปในทิศทางที่พึงประสงค์ (สุมาลี แสงสว่าง, 2550 อ้างถึงใน เมธิ ทรัพย์ประสพโชค และคณะ, 2559, น. 2)

การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) หมายถึง กระบวนการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณลักษณะต่างๆ รวมถึงความสามารถที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ นับตั้งแต่การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถดี ที่สุด การรักษามูลค่า การพัฒนาและจูงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพสูงสุดของตนเองได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้เพื่อเพิ่มผลิตภาพของงาน องค์กรและการพัฒนาประเทศ โดยคุณสมบัติของทุนมนุษย์ประกอบด้วย 3 ประการ คือ 1) เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ ประสบการณ์ 2) ไม่มีค่าเสื่อมเหมือนทรัพย์สินอื่น ยิ่งอยู่กับองค์กรนานยิ่งมีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นตามอายุการทำงาน 3) สร้างมูลค่าเพิ่มได้เสมอ คือ องค์กรสามารถพัฒนาคนให้มีมูลค่าเพิ่มได้เสมอ (চারুকิติ คองคาสวัสดิ์, 2550 อ้างถึงใน สุรศักดิ์ ชะมารัมย์, 2560, น. 59-60)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ยึด “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตและสุขภาวะที่ดีสำหรับคนไทย พัฒนาคนให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์ มีวินัย ใฝ่รู้ มีความรู้ มีทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดี รับผิดชอบต่อสังคม มีจริยธรรมและคุณธรรม พัฒนาคนทุกช่วงวัยและเตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ รวมถึงการสร้างคนให้ใช้ประโยชน์และอยู่กับสิ่งแวดล้อมอย่างเกื้อกูล อนุรักษ์ ฟื้นฟู ใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม ซึ่งในส่วนของยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ ได้ให้ความสำคัญกับการวางรากฐานการพัฒนาคนให้มีความสมบูรณ์ เพื่อให้คนไทยมีทัศนคติและพฤติกรรมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพสูงตามมาตรฐานสากล และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง มีสุขภาวะที่ดีขึ้น คนทุกช่วงวัยมีทักษะ ความรู้ และความสามารถเพิ่มขึ้น รวมทั้งสถาบันทางสังคมมีความเข้มแข็งและมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศเพิ่มขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การและทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เมื่อองค์การมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความรอบรู้ในการปฏิบัติงานทั้งรู้ลึกและรู้กว้าง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ก็จะส่งผลให้เกิดการบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นไปเพื่อการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่พึงประสงค์ คือ คิดให้เป็น สื่อให้เข้าใจ และปฏิบัติให้ได้ผล ซึ่งจะมีผลต่อการทำงานในองค์การได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ต่อไป (เสนห์ จุ้ยโต, 2554, น. 159)

องค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization หรือ HPO) คือ การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงหรือองค์การที่มีความเป็นเลิศ มุ่งเน้นการบริหารงานที่สะท้อนผลงานที่แท้จริง ซึ่งในปัจจุบันมีหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนของไทยได้ให้ความสำคัญและพัฒนาหน่วยงานเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง องค์การหลายแห่งในเอกชนได้ตั้งวิสัยทัศน์เพื่อให้มุ่งสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงให้ได้ แม้แต่ในหน่วยงานราชการเองก็ได้มีการนำแนวคิดนี้มาใช้เพื่อยกระดับการทำงานและการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น กระทรวงพลังงาน และการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ในการที่จะเป็นองค์การสมรรถนะสูงนั้น เรื่องของคนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก ซึ่งครอบคลุมทั้งผู้รับบริการและบุคลากรภายในองค์การ ดังนั้น การตั้งเป้าหมายผลลัพธ์หรือความสำเร็จในเรื่องของคน จึงเป็นสิ่งที่สำคัญและไม่ควรมองข้ามสำหรับองค์การที่ต้องการเป็นองค์การสมรรถนะสูงหรือ High Performance Organization (พยับ วุฒิรงค์, 2562, น. 350-351)

สำนักงานศึกษาธิการภาค 10 เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จัดตั้งขึ้นจากการปฏิรูปโครงสร้างใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการ ตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/2560 เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ เนื่องจากสภาพปัญหาในการจัดการการศึกษาของประเทศในส่วนภูมิภาคในด้าน โครงสร้างองค์การ ด้านระบบบริหารจัดการ และด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีหน้าที่ในการปฏิบัติภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการในระดับพื้นที่ ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการศึกษาในระดับภาคและจังหวัด โดยการอำนวยความสะดวก ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการศึกษาแบบร่วมมือและบูรณาการกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานอื่นหรือภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในพื้นที่นั้นๆ (สำนักงานศึกษาธิการภาค 10, 2563, น. 62) โดยมีหน่วยงานในความรับผิดชอบ 5 แห่ง ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเลย สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองคาย สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองบัวลำภู และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบึงกาฬ จากการดำเนินงานพบว่า ในปัจจุบันสภาพสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีการพัฒนาเทคโนโลยีในด้านต่างๆ ซึ่งผลจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก็จะส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงระดับประเทศและองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อม และการเรียนรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในด้านต่างๆ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งขององค์การ องค์การใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ และปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ได้อย่างดีแล้ว องค์การนั้นย่อมมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ ส่งผลให้องค์การมีระดับผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น และจะนำองค์การไปสู่ องค์การที่มีสมรรถนะสูงในอนาคต

จะเห็นได้ว่า “คน” เป็นทุนที่มีค่าต่อการพัฒนาองค์การ ดังนั้นการที่จะเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงในการดำเนินงานได้นั้นจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อองค์การ จากสาเหตุดังกล่าว ทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรและเสริมสร้างศักยภาพในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและก้าวเข้าสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงได้

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

2.2 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

2.4 เพื่อศึกษาปัญหา ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

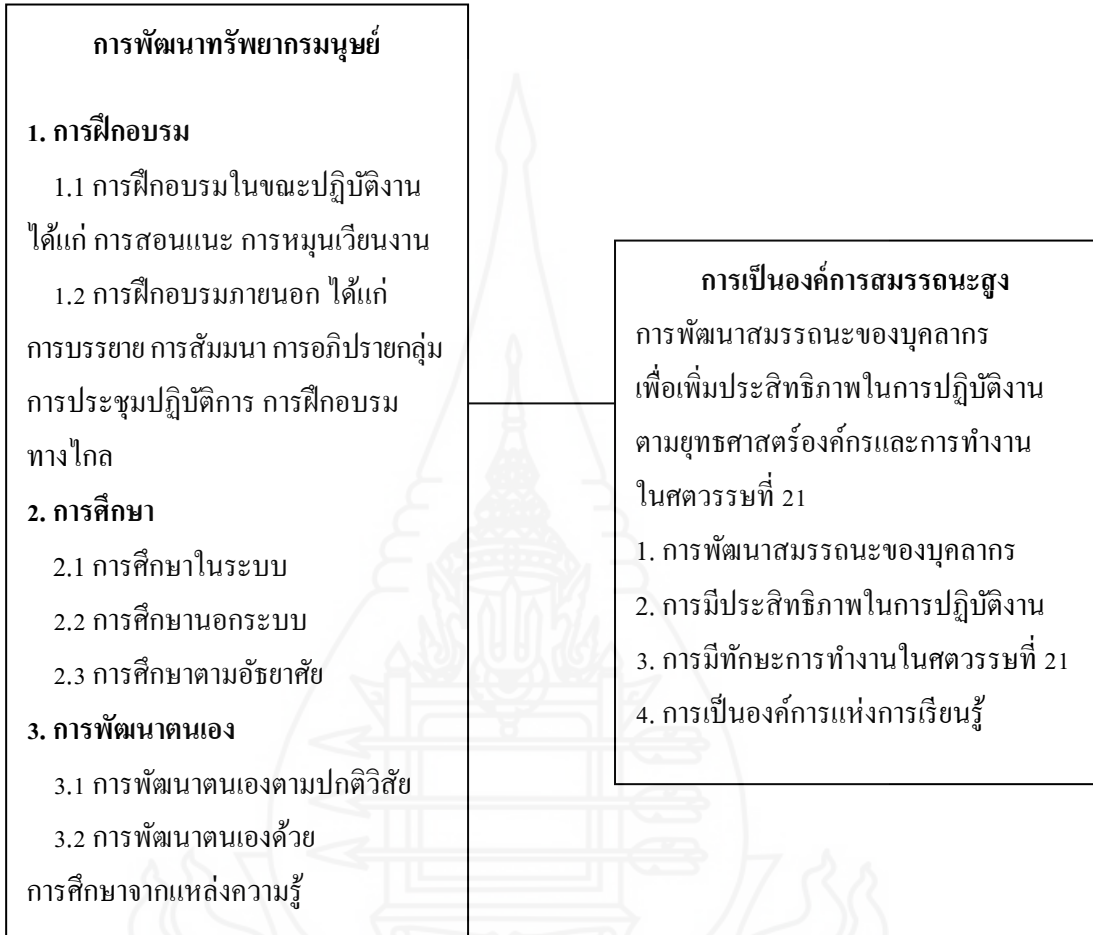
3. กรอบแนวคิดการศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ผู้ศึกษาได้ประยุกต์มาจากแนวคิดเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Leonard Nadler ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบ 3 ประการ ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา

3.2 ตัวแปรตาม คือ การเป็นองค์การสมรรถนะสูง ผู้ศึกษาได้ใช้แนวคิดยุทธศาสตร์การพัฒนาคณากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563-2565 คือ เรื่องการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์องค์กรและการทำงานในศตวรรษที่ 21 ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาถึงเป้าประสงค์และกลยุทธ์ของยุทธศาสตร์ดังกล่าวและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ จึงได้ตัวแปร 4 ประการที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งกรอบแนวคิดในการศึกษา มีรายละเอียดดังภาพที่ 1.1

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

4. สมมติฐานการศึกษา

4.1 ระดับของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 อยู่ในระดับมาก

4.2 ระดับของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 อยู่ในระดับมาก

4.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ทิศทางบวกในระดับสูง

5. ขอบเขตของการศึกษา

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนาตนเอง และแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ จำนวนทั้งหมด 197 คน โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด

5.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

เก็บรวบรวมข้อมูลจากสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ 5 แห่ง ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเลย สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองคาย สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองบัวลำภู และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบึงกาฬ

5.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

5.4.1 *ตัวแปรอิสระ* กำหนดประเด็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3 ประเภท คือ การฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนาตนเอง

5.4.2 *ตัวแปรตาม* ได้แก่ 1) การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร 2) การมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 3) การมีทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 4) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาดำเนินการตั้งแต่เดือน เมษายน – ตุลาคม 2563

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ โดยการส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพในด้านพฤติกรรม ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคลากร อันนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และส่งผลให้องค์กรก้าวเข้าสู่ความเป็นเลิศต่อไป ในการศึกษาครั้งนี้กำหนดประเด็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เฉพาะการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาตนเอง เท่านั้น

6.2 การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่ถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ พัฒนาทักษะ และมีความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น และช่วยแก้ไขหรือลดปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

6.3 การศึกษา หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นงานในอนาคตของผู้เรียน เป็นการเรียนรู้แบบกว้างๆ ทั่วๆ ไปไม่เฉพาะเจาะจง มี 3 รูปแบบ คือ 1) การศึกษาในระบบ เป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา ระยะเวลา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จ การศึกษาที่แน่นอน 2) การศึกษานอกระบบ คือ การศึกษาผู้ใหญ่ที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และ 3) การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อหรือแหล่งความรู้อื่นๆ

6.4 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การพัฒนาที่มีจุดมุ่งหมายให้บุคลากรสร้างสมความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความชำนาญเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) การพัฒนาตนเองตามปกติวิสัย คือการเลียนแบบ การลอกเลียนแบบ และความต้องการที่จะทำสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น และ 2) การพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาจากแหล่งความรู้ เป็นการหาความรู้จากแหล่งวิทยบริการ แหล่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ หรือแหล่งความรู้ต่างๆ

6.5 องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงหรือองค์กรที่มีความเป็นเลิศ มุ่งเน้นการบริหารงานที่สะท้อนผลงานที่แท้จริง สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สามารถนำศักยภาพของบุคลากรเพื่อสร้างสมรรถนะองค์กร ส่งผลทำให้เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ในบริบทของการศึกษาคั้งนี้ องค์กรสมรรถนะสูงสามารถวัดจากผลลัพธ์ คือ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร การมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การมีทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

6.6 สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นของบุคคลที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ และแสดงบทบาทได้อย่างเหมาะสม

6.7 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานที่สามารถใช้ทรัพยากรต่างๆ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์อย่างประหยัด เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม มีการลดขั้นตอน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย

6.8 ทักษะในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ทักษะและความสามารถสำคัญที่พึงมีเพื่อเตรียมตัวในการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ที่ทุกคนจะต้องเรียนรู้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเรียน การทำงาน และการดำรงชีวิต ประกอบด้วยทักษะ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะการเรียนรู้และ

นวัตกรรม 2) ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี 3) ทักษะชีวิตและการทำงาน ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จะศึกษาเฉพาะด้านทักษะชีวิตและการทำงานเท่านั้น

6.9 ทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ทักษะชีวิตและการทำงานในศตวรรษที่ 21 เป็นทักษะการทำงานที่ต้องมีการส่งเสริมให้มีเท่าทันในยุคการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ 1) ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว 2) การริเริ่มสร้างสรรค์และกำกับดูแลตนเองได้ 3) ทักษะสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรม 4) การเป็นผู้สร้างผลงานหรือผลิตผลและความรับผิดชอบเชื่อถือได้ 5) ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ

6.10 องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นระหว่างกันอันจะทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน สมาชิกองค์กรมีการพัฒนาความรู้ ทักษะและความชำนาญ มีการส่งผ่านความรู้ทั่วทั้งองค์กรเพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายโดยใช้ความรู้และประสบการณ์ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 สามารถนำข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ไปพัฒนาเป็นแผนงาน โครงการ และกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

7.2 นำไปใช้เป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจหรือหน่วยงานต่างๆ สามารถนำไปวิเคราะห์หรือพัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแต่ละแห่งได้

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10” ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาโดยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง
3. ความสัมพันธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเป็นองค์การสมรรถนะสูง
4. ข้อมูลพื้นฐานและบริบทของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด การที่องค์กรจะเจริญก้าวหน้าได้ จำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยส่งผลให้บุคลากรมีศักยภาพและสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและเป็นการเพิ่มพูนสนับสนุนให้เกิดความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2) ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 3) ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 4) หลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 5) ขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 6) วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 7) ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

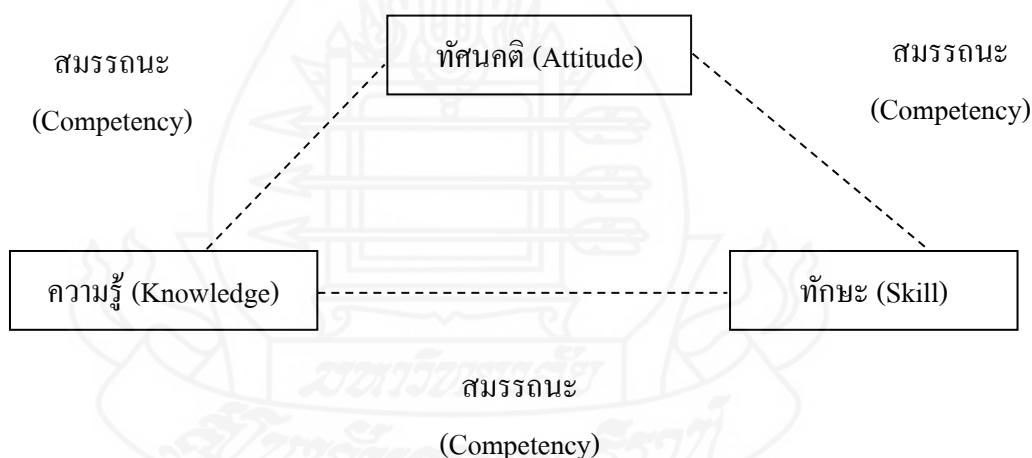
1.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ได้มีนักวิชาการให้ความหมายหรือคำจำกัดความไว้ ดังต่อไปนี้

สุนันทา เลาहनันท์ (2546, น. 223-224 อ้างถึงใน ธนาพนธ์ ทองพานิช, 2553, น.9) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและมีโอกาสก้าวหน้าในด้านตำแหน่งที่สูงขึ้น

เสนห์ จุ้ยโต (2554, น. 158-159) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถสรุปความหมายได้ 2 ประการ คือ

ประการที่ 1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ในลักษณะที่พึงประสงค์ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์มี 3 ด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้ การเปลี่ยนแปลงทักษะ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ



ภาพที่ 2.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: เสนห์ จุ้ยโต (2554, น. 158)

จากภาพที่ 2.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 3 ด้าน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ในกรณีที่ทรัพยากรมนุษย์มีพฤติกรรมทั้ง 3 ด้านที่ดีพร้อมและสามารถปฏิบัติงานมาตรฐานสูง (High Performance) เรียกทรัพยากรมนุษย์นั้นว่ามีสมรรถนะสูง จึงอธิบายว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ให้มีการปฏิบัติงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพนั่นเอง

ประการที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การและทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เมื่อทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพมากขึ้น ก็จะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และจะส่งผลทำให้การบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศต่อไป

Leonard Nadler (อ้างถึงใน เสน่ห์ จัยโต, 2554, น. 154) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการศึกษาต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เมื่อสังคม เศรษฐกิจ การเมืองเปลี่ยนแปลงไปก็ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ ในระยะเริ่มต้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการฝึกอบรม (training) เป็นสำคัญ ต่อมาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็มุ่งสู่การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) ในปัจจุบันแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้มุ่งไปสู่ 3 กิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ 1. การฝึกอบรม เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบัน 2. การศึกษา เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคต 3. การพัฒนา เป็นการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นการทำงาน แต่มุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น

พลอย สืบวิเศษ (2561, น. 19) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการพัฒนาพนักงาน ทีมงานขององค์การ เพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงานหรือทีมงานให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะตามที่องค์กรต้องการ และนำศักยภาพที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานตามสายอาชีพให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง เป็นระบบ และมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์การ

Armstrong (1999 อ้างถึงใน พลอย สืบวิเศษ, 2561, น. 19) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการจัดหาโอกาสในการเรียนรู้ การพัฒนาและฝึกอบรม เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานทั้งในระดับบุคคล ทีมและองค์การ ซึ่งเป็นการนำธุรกิจด้วยการพัฒนาคนตามกรอบกลยุทธ์

Jone (1981 อ้างถึงใน พลอย สืบวิเศษ, 2561, น. 19) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ระบบที่จะช่วยขยายความสามารถที่เกี่ยวกับการทำงานของมนุษย์ โดยมุ่งเน้นไปที่ความสำเร็จตามเป้าหมายทั้งในระดับบุคคลและองค์การ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรในด้านพฤติกรรม ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และส่งผลให้องค์การก้าวเข้าสู่ความเป็นเลิศ ด้วยรูปแบบการพัฒนาในด้านต่างๆ ทั้งการพัฒนาตนเองและการพัฒนาโดยองค์การ ซึ่งกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะหมายรวมถึง การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาตนเอง

1.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เสนห์ จุ้ยโต (2560, น. 155-157) อธิบายว่า เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่า ในการบริหารองค์การใดก็ตาม ทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์การเจริญรุ่งเรืองหรือเสื่อมโทรมได้ มีนักวิชาการบางคนเชื่อมั่นว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญเหนือกว่าปัจจัยอื่นๆ ทั้งหมด ทั้งนี้เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยพิเศษที่แตกต่างไปจากปัจจัยอื่นๆ ในแง่ที่ว่า มนุษย์เป็นปัจจัยที่มีหน้าที่ในการรวบรวมปัจจัยอื่นๆ ทั้งหมด ทั้งเงินหรืองบประมาณ วัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ และวิธีการบริหารงานเพื่อให้เกิดการบริหารขึ้น ซึ่งถ้าหากองค์การใดที่ทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่หรือทั้งหมดเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงแล้ว องค์การนั้นย่อมมีโอกาสที่จะบริหารงานได้ประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ด้วยเหตุนี้ทุกองค์การจึงต้องการให้ทรัพยากรมนุษย์ของตนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง หรือสมรรถนะสูง และวิธีการหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การสู่ความสำเร็จใน 6 ประการ ดังนี้

1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยทำให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้เมื่อได้รับความรู้ได้จากโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว ย่อมสามารถที่จะนำความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติงานต่อไปได้ ซึ่งจะช่วยให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นผลทำให้องค์การประสบความสำเร็จและความเจริญรุ่งเรืองในที่สุด

2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาแล้ว ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดน้อยลง มีผลทำให้องค์การสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ลงได้ด้วย ช่วยทำให้บุคคลมีความเข้าใจในระบบและวิธีการทำงาน ตลอดจนลักษณะของงานที่ต้องทำเป็นอย่างดี ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยลดระยะเวลาการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ ทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่างๆ ที่อาจเกิดจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกด้วย

4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ กล่าวคือ ในการที่มีบุคลากรเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ ในหน่วยงานในระยะเริ่มแรกนั้น ย่อมจะมีความเข้าใจในลักษณะงานตามหน้าที่ใหม่ไม่มากนัก จึงมักจะสอบถามหรือขอคำแนะนำจากหัวหน้าหน่วยงานนั้นๆ หรือบุคคลอื่นที่อยู่ตลอดเวลา ดังนั้นถ้าหากจัดให้มีโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่บุคคลเหล่านั้นเสียก่อน ก็ย่อมจะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ ทำให้หัวหน้าหน่วยงานนั้นลดภาระในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำลง จะได้มีเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่

5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่างๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เพราะโดยทั่วไปแล้วเมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใดๆ ในองค์การก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขั้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่มิได้เข้ารับการพัฒนา

6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยทำให้บุคลากรมีโอกาสได้รับความรู้ความคิดใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ทำให้เป็นคนทันสมัย ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงานซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้ และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ

ชวนคิด มะเสนะ (2559 อ้างถึงใน วินุลาศ เจริญชัย, 2562, น. 67) ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นในภาคเอกชนหรือภาครัฐ มีเป้าหมายหลักโดยมุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานตามที่องค์การต้องการ โดยทั่วไปแล้วเราจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ อย่างน้อย 3 ด้าน ประกอบด้วย

1) ด้านความรู้ (Knowledge) หมายถึง การพัฒนาให้มีความรู้ เกิดการเรียนรู้ ทำความเข้าใจแล้วจึงนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรด้านความรู้สมควรให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบายขององค์การหรือนโยบายของรัฐในกรณีที่เป็นราชการ ความรู้ด้านวิชาชีพ ความรู้เสริมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและความรู้ใหม่ๆ ที่จะช่วยให้บุคคลเหล่านั้นสามารถปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิทยาการ

2) ด้านทักษะ (Skill) หมายถึง การพัฒนาให้มีทักษะความชำนาญ เมื่อเรียนรู้และเข้าใจในข้อมูลแล้วต้องมีโอกาสนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประสบการณ์ด้วยตัวเอง ฝึกฝนและปฏิบัติบ่อยๆ จนเกิดความชำนาญ เพิ่มพูนสติปัญญาและมีความรอบรู้มากยิ่งขึ้น หากเน้นการพัฒนาบุคลากรให้ได้ฝึกปฏิบัติงานให้เกิดทักษะความชำนาญเพิ่มขึ้น จะทำให้บุคคลเหล่านั้นสามารถทำงานได้ดีตามมาตรฐาน ตามเป้าหมาย หรือตามความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทำงานได้อย่างคล่องแคล่วรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม ทำงานได้อย่างมีคุณภาพที่ดีขึ้น และ

3) ด้านทัศนคติ (Attitude) หมายถึง การพัฒนาให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ คิดเชิงบวก ซึ่งคนเราอาจมีความคิดทัศนคติที่เหมือนหรือต่างกันได้ การเปลี่ยนทัศนคติเป็นสิ่งที่ยาก หากองค์กรใดต้องการประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพก็จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรด้วยการหาเทคนิคหรือแนวทางใหม่ๆ จัดการความแตกต่างทางความคิดและสร้างวัฒนธรรมหรือมาตรฐานใหม่เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนในองค์กรให้ไปสู่สิ่งที่ดีกว่า บุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาให้เกิดทัศนคติที่ดีและถูกต้องในการทำงาน

1.3 ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

พลอย สืบวิเศษ (2561, น. 15-16) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทสำคัญประการหนึ่งและถือว่าเป็นกุญแจสำคัญขององค์กร ช่วยให้มีความผลิตภาพที่สูงขึ้น สร้างความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นในองค์กรและเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม มีความทันสมัย รวมถึงการยอมรับของบุคลากรและการส่งเสริมของผู้บริหาร จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development – HRD) ก่อให้เกิดประโยชน์กับบุคลากรและองค์กรได้อย่างยั่งยืน ดังนี้

- 1) ทำให้บุคลากรรู้สึกมีพลังมากขึ้น เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยพัฒนาทักษะ ความรู้ และทัศนคติใหม่ๆ แก่บุคลากรและทีมงาน
- 2) ทำให้องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรมใหม่ และมีความเคารพ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- 3) ส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับบุคลากร ด้วยการพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่เพิ่มมากขึ้น ช่วยในการสร้างความยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- 4) ช่วยเพิ่มโอกาสในการเติบโตของบุคลากร และช่วยปรับปรุงจิตวิญญาณของทีมงานในองค์กรด้วย
- 5) ช่วยในการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพในองค์กร ที่จะนำไปสู่การจัดการทรัพยากรให้มีการใช้อย่างคุ้มค่าและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ดีขึ้น

- 6) ช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากร ทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความภาคภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง ทีมงาน และองค์กรในขณะที่ปฏิบัติงาน
- 7) ช่วยในการรวบรวมข้อมูลของบุคลากรที่เป็นประโยชน์ในการวางแผนด้านนโยบายของฝ่ายบริหารและการดำเนินงานในโครงการต่างๆ อีกด้วย
- 8) การใช้โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม จะทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับงานมากขึ้น โดยเฉพาะผู้ได้รับการประเมินจากผลการปฏิบัติงานของตน
- 9) ช่วยเพิ่มศักยภาพของบุคลากร ทีมงาน และองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) สนับสนุนการเป็นองค์กรไร้พรมแดน (Boundary-less Organization) และองค์กรที่เน้นคุณค่า (Values-based Organization)

1.4 หลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เสนห์ จู๊ยโต (2560, น. 161-164) กล่าวว่า ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั้น จะต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญ 7 ประการ คือ

- 1) หลักการเสริมสร้างความเชื่อถือศรัทธาของผู้เข้ารับการพัฒนา ในการจัดโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ความสำเร็จหรือล้มเหลวส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาว่า มีความเชื่อถือศรัทธาต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ หากบุคคลใดไม่มีความเชื่อถือศรัทธาแล้ว ย่อมปฏิเสธที่จะยอมรับความรู้ความคิดใหม่ๆ ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดความล้มเหลวได้ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องพยายามสร้างความเชื่อถือศรัทธาตั้งแต่เริ่มแรก โดยการชี้แจง ชักจูง หรือโน้มน้าวจิตใจให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความสนใจ มีความเข้าใจ และยอมรับประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร เมื่อผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความเชื่อถือแล้ว ย่อมให้การสนับสนุนโครงการพัฒนาบุคลากรนั้นอย่างเต็มที่ต่อไป
- 2) หลักการรักษาระดับความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ โดยทั่วไปแล้วการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะแรก ผู้เข้ารับการพัฒนาส่วนใหญ่จะมีความกระตือรือร้น สนใจเรียนรู้ในสิ่งต่างๆ แต่หลังจากที่ดำเนินการพัฒนาไปแล้ว ระดับความสนใจจะเริ่มลดลง ดังนั้นจึงต้องมีการเร่งเร้าความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธีการ เช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีการและเทคนิคของการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ เพื่อจะได้ไม่เกิดความจำเจเบื่อหน่าย การสร้างบรรยากาศในการพัฒนาให้เป็นไปอย่างกันเอง การเปลี่ยนรูปแบบจากผู้สอนหรือวิทยากรเป็นศูนย์กลางไปสู่ผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น

3) หลักการเสริมสร้างภาวะสมอง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น จะต้องเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนได้แสดงความคิดเห็น พุดคุย หรือมีส่วนร่วมในการพัฒนา ซึ่งมีวิธีการที่ใช้โดยทั่วไป เช่น การป้อนคำถามหรือตั้งประเด็นปัญหาให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตอบหรือแสดงความคิดเห็นเป็นระยะๆ ตลอดการพัฒนา การสร้างกลุ่มสัมพันธ์ โดยกำหนดบทบาทให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนเข้ามีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง การสร้างและพัฒนาระบวนการคิด ฝึกปฏิบัติให้คนคิดอย่างมีระบบ เป็นต้น

4) หลักการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในประเด็นหัวข้อต่างๆ ที่จะพัฒนา วิทยากร หรือผู้มีหน้าที่จัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรทำความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับประเด็นหัวข้อในการพัฒนา แก่ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อนเป็นอันดับแรก เพราะนอกจากจะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความสนใจแล้ว ยังเป็นการเริ่มต้นที่ดีในการพัฒนาต่อไปด้วย เช่น การแจกเอกสาร แนะนำแนวทาง หรืออธิบายขอบเขตของหัวข้อเรื่องที่จะพัฒนาให้ทราบก่อนล่วงหน้า หรือตั้งชื่อโครงการให้น่าสนใจ เป็นต้น

5) หลักการสร้างความเข้าใจในประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนา การสร้างความเข้าใจในประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถบรรลุผลสำเร็จได้โดยง่าย ซึ่งวิธีการสร้างความเข้าใจนั้นมีอยู่หลายวิธี เช่น การอธิบายให้เข้าใจถึงแนวคิดและจุดมุ่งหมายสำคัญของหัวข้อที่นำมาพัฒนาว่ามีอย่างไรบ้าง การอธิบายความหมายและความสำคัญของประเด็นเรื่องนั้นๆ ให้เข้าใจแต่เริ่มแรก เป็นต้น

6) หลักการเน้นหรือย้ำ การกล่าวเน้นหรือย้ำในประเด็นใดประเด็นหนึ่ง เป็นการช่วยชี้นำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าใจว่าเรื่องดังกล่าวเป็นประเด็นที่สำคัญ ควรแก่การให้ความสนใจ ทั้งยังเป็นการป้องกันมิให้เกิดการหลงประเด็นขึ้น แต่การเน้นนั้นจะต้องไม่เป็นไปอย่างพร่ำเพรื่อ ส่วนวิธีการเน้นนั้น นอกจากจะอธิบายย้ำถึงประเด็นนั้นหลายครั้งแล้ว ยังอาจกระทำได้โดยการใช้สื่อทัศนูปกรณ์ต่างๆ เข้าช่วยได้อีกด้วย เพื่อให้จดจำได้โดยง่าย

7) หลักการประเมินผลโครงการ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีการให้ความสำคัญกับการประเมินผลโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย

1.5 ขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการดำเนินการเป็นลำดับขั้นตอน ซึ่งขั้นตอนในการดำเนินการนั้น Desimone, Werner และ Harris (2002, น. 23-26 อ้างถึงใน ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, 2561, น. 10-12) ได้เสนอกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ที่เรียกว่า ADImE คือ

1) การประเมินความต้องการ (Needs Assessment) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งลดช่องว่างภายในองค์กรและปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ผลงานของผู้ปฏิบัติงานตกต่ำ ความสำเร็จ ประสิทธิภาพ การมีคู่แข่งเข้ามาใหม่ การเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดความท้าทาย เป็นต้น การกำหนดความต้องการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการศึกษาองค์กร สภาพแวดล้อม งาน และผลงานของผู้ปฏิบัติงาน จะเป็นประโยชน์ต่อ

- (1) การจัดลำดับในการใช้ความพยายามในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- (2) การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- (3) การกำหนดเกณฑ์การประเมินผล

2) การออกแบบ (Design) เป็นขั้นตอนต่อจากขั้นการประเมินความต้องการ ในขั้นตอนนี้จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรม ดังนี้

- (1) การคัดเลือกวัตถุประสงค์เฉพาะของโครงการ
- (2) การพัฒนาแผนการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับโครงการ
- (3) การพัฒนาและการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มเป้าหมาย
- (4) กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการ
- (5) คัดเลือกวิธีที่จะใช้ดำเนินการ
- (6) การกำหนดการโครงการ

ถ้าขั้นการกำหนดความต้องการสามารถกำหนดได้อย่างถูกต้องและสมบูรณ์ ก็จะเป็นประโยชน์ในการกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนได้มากขึ้น และยังช่วยให้การกำหนดแผนการเรียนรู้ชัดเจนยิ่งขึ้น สามารถกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการการพัฒนาอันเกี่ยวเนื่องกับทรัพยากรและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้อีกด้วย ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการก็สามารถดำเนินการได้ง่าย

ในขั้นการออกแบบนี้ยังเกี่ยวกับการคัดเลือกและกำหนดเนื้อหาของโครงการ คือ วิธีการ สถานที่ เทคนิคที่จะใช้ในการพัฒนา และวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้อีกด้วย

3) การนำไปปฏิบัติ (Implementation) เป็นขั้นที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะถ้ากำหนดความต้องการและการออกแบบมาดีเพียงใด แต่ถ้าไม่สามารถปฏิบัติให้เกิดผลตามที่ต้องการแล้ว ก็จะไม่มีความหมายแต่อย่างใด ขั้นการนำไปปฏิบัตินี้จะป็นขั้นการส่งมอบโครงการให้กับกลุ่มเป้าหมาย

4) การประเมินผล (Evaluation) เป็นขั้นที่มีความสำคัญเช่นเดียวกัน แต่มักจะไม่ค่อยดำเนินการและไม่เห็นความสำคัญ การประเมินผลจะช่วยวัดและตรวจสอบความสำเร็จของการพัฒนาว่าได้ผลตามต้องการหรือไม่ สามารถทำให้กลุ่มเป้าหมายมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้หรือไม่

1.6 วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Leonard Nadler (อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2554, น. 154) ได้กำหนดขอบข่ายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยระบุว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 3 กิจกรรมหลัก คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนาตนเอง

1.6.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม

เสน่ห์ จุ้ยโต (2554, น. 176) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นงานปัจจุบันของผู้เรียน ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาโรคขององค์กรที่เกี่ยวข้องพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร 3 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง โรคความรู้บกพร่อง ประการที่สอง โรคทักษะบกพร่อง ประการที่สาม โรคทัศนคติบกพร่อง การวิเคราะห์องค์กรเพื่อหาสาเหตุของโรคจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โรคองค์กรบางอย่างแก้ไขได้ด้วยการปรับปรุงโครงสร้างระบบงานและวิทยาการสมัยใหม่ แต่โรคองค์กรบางอย่างเกิดจากพฤติกรรมของคนไม่เอื้ออำนวย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรม

พลอย สืบวิเศษ (2561, น. 131-132) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมนับเป็นกิจกรรมที่ใหญ่ที่สุดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการพัฒนาการงานกับความรู้และความเชี่ยวชาญอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมเป็นมากกว่าการให้ความรู้ และช่วยเสริมสร้างประสบการณ์จากความรู้ใหม่และทำให้สามารถทำงานได้ดีขึ้นหลังผ่านการฝึกอบรม ซึ่งส่งผลให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ใหม่อย่างไม่สิ้นสุด การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะพัฒนาทักษะ ให้ข้อมูล และหล่อหลอมคุณลักษณะ เพื่อที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรเติมเต็มวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรด้วยการพัฒนาแรงงานโดยรวมให้ทำงานได้ตามมาตรฐาน รองรับการทำงานใหม่ที่มีรูปแบบเปลี่ยนไปหรือมีความหลากหลายมากขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

1) วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

(1) วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมขององค์กร มี 10 ประการ คือ

ก) เพื่อเสริมสร้างขวัญ ทัศนคติและความสนใจในการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะเป็ผลดีต่อการทำงานในหน้าที่ของบุคคลเหล่านั้นต่อไป

ข) เพื่อเสนอแนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เหมาะสมหรือดีที่สุดแก่พนักงานขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ลดการควบคุมลงและเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย

- ก) เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานให้ได้รับผลผลิตสูงสุด
- ง) เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุอันอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากการควบคุมเครื่องจักรต่างๆ
- จ) เพื่อจัดวางระบบและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- ฉ) เพื่อพัฒนาฝีมือหรือทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้สามารถรู้ถึงระบบและวิธีการทำงาน รู้จักใช้เครื่องมือต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง
- ช) เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เป็นที่พึงพอใจของบุคคลทุกฝ่าย
- ซ) เพื่อฝึกฝนบุคคลเตรียมไว้เพื่อความเจริญก้าวหน้าของงานและการเพิ่มขยายองค์การหรือตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคต
- ฌ) เพื่อจัดหาสินค้าหรือบริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้าหรือประชาชนผู้รับบริการ
- ญ) เพื่อช่วยแก้ไขหรือลดปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาอันเกิดจากความไม่รู้ไม่เข้าใจในวิธีการบริหารงาน
- (2) วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมของบุคคล มี 8 ประการ คือ
- ก) เพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทำให้มีโอกาสได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปได้ เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการฝึกอบรมแล้ว ย่อมสามารถนำเอาความรู้ความเข้าใจที่ได้รับไปใช้ปฏิบัติในหน้าที่ของตนได้ ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ข) เพื่อพัฒนาทัศนคติและบุคลิกภาพให้ถูกต้องดีงามและเหมาะสม
- ค) เพื่อพัฒนาทักษะหรือฝีมือในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
- ง) เพื่อพัฒนาความสามารถในการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น
- จ) เพื่อเรียนรู้และลดการเสี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
- ฉ) เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานของตนให้ดีและเหมาะสม ซึ่งจะเอื้ออำนวยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

ข) เพื่อให้เข้าใจนโยบายและเป้าหมายขององค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ได้ดียิ่งขึ้น จะได้ปฏิบัติตนและทำงานได้อย่างถูกต้อง

ช) เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2554, น. 176-177)

2) ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ

(1) การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้ได้รับการฝึกอบรม หรือพัฒนาได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงาน ได้รับความชำนาญจากการฝึกหรือทดลองปฏิบัติงาน รวมทั้งการถ่ายทอดแนวความคิด วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงาน ไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติงานจริง การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานนิยมใช้กันอยู่ 2 วิธี คือ

ก) การสอนแนะ ส่วนใหญ่จะใช้ในการพัฒนาบุคคลที่เพิ่งเข้าทำงานหรือดำรงตำแหน่งใหม่ไม่นาน และมักใช้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับต้นๆ โดยมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุดเป็นผู้คอยดูแล แนะนำช่วยเหลือ ให้รู้วิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้อง อาจเป็นการสอนแนะแบบตัวต่อตัวหรือแบบกลุ่มเล็กๆ ก็ได้

ข) การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ คือ การย้ายสับเปลี่ยน หมุนเวียนหน้าที่การงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว ซึ่งวิธีการนี้จะก่อให้เกิดการตื่นตัว ความกระตือรือร้น และภาวะจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้งานในตำแหน่งใหม่ๆ ให้สามารถทำงานได้ดี และเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้และมีประสบการณ์มากขึ้นกว่าเดิม วิธีนี้เหมาะสำหรับที่จะใช้ในการพัฒนานักบริหารหรือผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูงในหน่วยงานต่างๆ มากกว่าตำแหน่งในระดับต้นๆ

(2) การฝึกอบรมภายนอก หมายถึง การที่ผู้เข้ารับการอบรมหรือการพัฒนาต้องหยุดการทำงานปกติของตนเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการที่กำหนดขึ้น โดยเป็นการเข้ารับการอบรมในสถานที่ของหน่วยงานนั่นเอง หรือถูกส่งไปเข้ารับการอบรมนอกสถานที่หน่วยงาน ซึ่งวิธีการฝึกอบรมภายนอกแบ่งออกเป็น

ก) การบรรยาย คือ การเชิญผู้สอนหรือวิทยากรมาบรรยายให้ผู้รับการอบรมฟัง ประโยชน์ของการบรรยาย คือ สามารถครอบคลุมเนื้อหาหรือเรื่องราว และรับจำนวนผู้ฟังได้มาก วิธีการบรรยายมักเป็นการสื่อข้อความทางเดียว บทบาทอยู่ที่ผู้บรรยายมากที่สุด ที่จะต้องมีศิลปะและการถ่ายทอดความรู้ทางวาจาเพื่อมิให้สร้างความเบื่อหน่ายแก่ผู้ฟังได้

ข) การสัมมนา คือ การร่วมกันศึกษาวิเคราะห์เรื่องที่กำหนดขึ้น เป็นหัวข้อของการสัมมนา โดยอาจเกี่ยวข้องกับการสำรวจปัญหา การหาทางแก้ไขปัญหา การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานหรือการวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคตของเรื่องที่จะร่วมกันพิจารณา

ในทางปฏิบัติมักจะมีผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือวิทยากรเป็นผู้ให้ความรู้และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง จำเป็นเพื่อประกอบการสัมมนา โดยผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการคิด อภิปราย หาข้อสรุป และข้อเสนอแนะ ซึ่งอาจได้จากการประชุม หรือการอภิปรายกลุ่มย่อย หรือการสัมมนา ร่วมกันทั้งหมดและสรุปเพื่อเสนอรายงานผลการสัมมนาต่อไป

ค) การอภิปรายกลุ่ม เป็นการอภิปรายโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนประมาณ 3 – 5 คน ในหัวข้อที่กำหนด โดยมีวิทยากรหรือพิธีกรอีก 1 คน เป็นผู้ดำเนินรายการ คณะผู้อภิปรายแต่ละคนจะเป็นผู้ให้ความรู้ ประสบการณ์ ข้อเท็จจริง และข้อคิดเห็นของตน แก่ผู้ฟัง และภายหลัง การอภิปรายจะเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้ซักถามและแสดงความคิดเห็นใน เรื่องที่มีการอภิปราย ประโยชน์ของการอภิปรายกลุ่ม อยู่ที่การเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้เรียนรู้แนวคิด ประสบการณ์ที่มีค่าและน่าสนใจของผู้อภิปรายแต่ละคน มากกว่าการเรียนรู้ทางทฤษฎีหรือหลัก วิชาการ

ง) การประชุมปฏิบัติการ เป็นวิธีการฝึกอบรมโดยผู้เข้าประชุม ปฏิบัติการที่มีความสนใจหรือมีปัญหาคล้ายๆ กันมาร่วมกันศึกษา วิเคราะห์ หาทางแก้ปัญหา หรือ ร่วมกันทดลองหาวิธีปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน โดยผู้ดำเนินการ จะต้องจัดเตรียมโครงการ วิทยากร ข้อมูล วัสดุอุปกรณ์ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ไว้ ให้พร้อมและผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

จ) การฝึกอบรมทางไกล เป็นวิธีการฝึกอบรมสมัยใหม่ที่ผู้รับการ ฝึกอบรม ไม่ต้องเข้ารับฟังการบรรยายในชั้นเรียน แต่อาจรับการฝึกอบรมอยู่ที่บ้านหรือที่ทำงาน ของตน ผ่านสื่อการฝึกอบรม เช่น ตำรา แบบฝึกหัด เทปคำบรรยาย ทางวิทยุ ทางโทรทัศน์ หรือทาง คอมพิวเตอร์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น วิธีการเช่นนี้อาจต้องใช้เวลาและต้องวัดผลการ อบรม ซึ่งจะเป็นวิธีที่ประหยัด สามารถครอบคลุมพื้นที่และจำนวนผู้รับการฝึกอบรมได้เป็น จำนวนมาก และเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่อยู่ห่างไกลเดินทางไม่สะดวกได้รับการฝึกอบรม และพัฒนา (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2546, น. 26-27 อ้างถึงใน พรปวีร์ เชื้อมเจริญพรกุล, 2554, น. 14-16)

1.6.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา

เปรี๊อง กุมุท (2549, น. 155-159 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2554, น. 191) ได้ อธิบายว่า เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นงานในอนาคตของผู้เรียน เป็นการเรียนรู้แบบกว้างๆ ทั่วๆ ไป ไม่เฉพาะเจาะจง

บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ (2562, น. 168-169) กล่าวว่า บุคลากรต้องมีการเรียนรู้เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยน บุคลากรที่ไม่ทันการเปลี่ยนแปลงอาจกลายเป็นปัญหา ทำให้การจัดการไม่มีประสิทธิภาพ ผลผลิตลดลง ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการจัดระบบการศึกษาและเรียนรู้ให้มีตลอดเวลา เพื่อให้บุคลากรสามารถตามทันการเปลี่ยนแปลง และเมื่อสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงตลอด บุคลากรขององค์กรต้องมีนิสัยการเรียนรู้ตลอดเวลา ติดตามข้อมูลข่าวสารตลอดเวลา โดยการใช้วิจารณญาณวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล

1) วัตถุประสงค์ของการศึกษา

ในอดีตมุ่งเน้นครูเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ท่องจำและเรียนอย่างเฉื่อยชา ไม่สามารถทำให้ผู้เรียนมีลักษณะที่เหมาะสมที่จะอยู่ในสังคมได้ จำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนแนวคิด วิธีการจัดการเรียนรู้เองอย่างมีความสุขจากแหล่งความรู้ต่างๆ เพื่อให้เกิดคุณลักษณะที่เหมาะสม สามารถอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข สร้างสรรค์สังคมให้เจริญก้าวหน้า การให้การศึกษาในปัจจุบันจึงมุ่งไปสู่ผู้เรียน เป้าหมายของการศึกษาจึงอยู่ที่การพัฒนาคุณสมบัติของผู้เรียนให้ครบถ้วนและมีคุณภาพตามมาตรฐานที่ควรจะเป็น เป้าหมายดังกล่าวได้แก่ ด้านวิชาการ วิชาชีพ คุณธรรม หรือศีลธรรมจรรยา

2) รูปแบบของการศึกษา

(1) การศึกษาในระบบ เป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัด และการประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน

(2) การศึกษานอกระบบ เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและการประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่สำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม เช่น การศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นต้น

การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สื่อสภาพแวดล้อม หรือแหล่งความรู้อื่นๆ (เสนห์ จุ้ยโต, 2554, น. 191-193)

1.6.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนาตนเอง

เป็นการเรียนรู้ที่ไม่เน้นที่งาน มุ่งให้มนุษย์อยู่รอดและสามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพตามสภาพแวดล้อมของสังคม เป็นการพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามธรรมชาติ หรือตามปกติวิสัย จากการเลียนแบบ การลองผิดลองถูก และการศึกษาด້วยตนเองจากแหล่งความรู้ที่สามารถจะหาได้

1) วัตถุประสงค์ของการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเองมีจุดมุ่งหมายให้มนุษย์สร้างสมความรู้ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญและคุณธรรม โดยมีเป้าหมายที่การได้เครื่องมือในการประกอบอาชีพ การดำรงชีวิตตนเองและครอบครัว เพื่อให้สามารถอยู่รอดและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

(1) จุดมุ่งหมายในการพัฒนาตนเอง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญและคุณธรรมพัฒนาได้ด้วยตนเองจากการได้ยินได้ฟัง การอ่าน การลงมือทำและการขัดกล่อมจิตใจ โดยการอาศัยหลักของศาสนาหรือลัทธิความเชื่อที่ตนเคารพนับถือ ผู้ที่มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอจึงมักเป็นผู้ที่ทูกว้าง ตากว้าง และเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นอยู่ตลอดเวลา

(2) เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง เป้าหมายของการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญและมีคุณธรรม อยู่ที่การได้เครื่องมือในการประกอบอาชีพ การดำรงชีวิตตนเองและครอบครัว และสามารถอยู่รอดในสังคมอย่างมีความสุข

มนุษย์จำเป็นจะต้องมีวิชาความรู้ในอาชีพของตน โดยพัฒนาขึ้นมาจากการลองผิดลองถูก สั่งสมประสบการณ์ การพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้เครื่องมือในการประกอบอาชีพ จึงหมายถึง การหาความรู้และประสบการณ์ในอาชีพที่ตนเลือกจากการสังเกต ลงมือทำ คิดพิจารณา และทดลอง แม้จะได้ร่ำเรียนวิชามาแล้วก็ไม่หยุดนิ่งต้องพัฒนาต่อไป

2) วิธีการพัฒนาตนเอง

(1) การพัฒนาตนเองตามปกติวิสัย การพัฒนาตนเองตามปกติวิสัย ครอบคลุมการเลียนแบบ การลองผิดลองถูก การอยากลองทำสิ่งแปลกใหม่ และความต้องการที่จะทำสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น เป็นการเรียนรู้ที่ไม่ได้ผ่านสถาบันการศึกษา ไม่มีหลักสูตรและเป็นไปโดยธรรมชาติ

(2) การพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาจากแหล่งความรู้ เป็นวิธีการหาความรู้จากสถาบันศาสนา แหล่งวิทยบริการ และการสื่อสารมวลชน

(3) จะเห็นว่าการพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จได้อย่างดียิ่งนั้น จำเป็นจะต้องใฝ่เรียนรู้โดยพยายามพูดคุยกับคนเก่งต่างสาขาวิชาชีพ การพูด การฟัง การคิด การถาม การดู และการเขียน จะก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง (เสนห์ จุ้ยโต, 2554, น. 193-194)

1.7 ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กุลธนะ ธนาพงศธร (2544, น. 177-179 อ้างถึงใน บุลภรณ์ อุทัยานนท์, 2556, น. 21-23) อธิบายว่า ในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การใดก็ตามมักจะประสบปัญหาและอุปสรรคที่จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งปัญหาอุปสรรคต่างๆ เหล่านี้ จำแนกได้เป็น 5 ประการ คือ

1) ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับเจ้าหน้าที่ด้านต่างๆ ที่ดำเนินการ โครงการ เนื่องจากลักษณะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปจะเป็นงานที่ช่วยเหลือสนับสนุนการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่สายงานหลักเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น บุคคลทั่วไปจึงมักพอใจการทำงานในสายงานหลักมากกว่าสายงานช่วยเหลือสนับสนุน

2) ปัญหาด้านวิทยากร

วิทยากรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งก่อให้เกิดผลสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งปัญหาที่พบบ่อยเสมอเกี่ยวกับวิทยากรก็คือ ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นวิทยากรที่ดีมีอยู่น้อยมาก ส่วนใหญ่แล้ววิทยากรในโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมักขาดคุณสมบัติที่จะเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี แต่จะมีลักษณะเป็นผู้บรรยายหรือบอกเล่าประสบการณ์ในการทำงานของตนมากกว่า ด้วยเหตุนี้ผู้เข้ารับการพัฒนาจึงมีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดแปลกใหม่ได้น้อยมาก จนอาจก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายและหลีกเลี่ยงการเข้ารับการพัฒนาได้ นอกจากนี้ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างเต็มที่นั้น วิทยากรจะต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการและเทคนิคของการพัฒนาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมด้วย

3) ปัญหาด้านตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักประสบปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา อย่างน้อย 4 ลักษณะ คือ

(1) ผู้เข้ารับการพัฒนาจำนวนหนึ่งไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการพัฒนาว่า เมื่อเข้ารับการพัฒนาแล้วจะได้รับประโยชน์อย่างไรบ้าง แต่เข้ารับการพัฒนาเพราะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา

(2) ผู้รับการพัฒนามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เล็งเห็นว่าเป็นเรื่องของเด็กนักเรียนที่มีการเรียนการสอนในห้องเรียน ไม่เหมาะสำหรับผู้ใหญ่ที่ทำงานแล้ว อีกทั้งเป็นการเสียเวลา เสียเงิน โดยเปล่าประโยชน์ ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่การงานอยู่แล้ว ไม่มีความจำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนาแต่อย่างใด

(3) บุคลากรบางคนมีทัศนคติในทางอนุรักษ์นิยม พอใจที่จะประพฤติตามแนวทางเดิมที่เคยถือปฏิบัติมา และจะไม่ยอมรับจนถึงขนาดต่อต้านความพยายามใดๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงให้แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งรวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย

(4) บุคลากรบางคนมีทัศนคติมองโลกในแง่ร้ายเสมอ ไม่เชื่อว่าวิทยากรจะมีความรู้ความสามารถมากเพียงพอที่จะมาฝึกสอนตนได้ และไม่เชื่อว่าเนื้อหาสาระของโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะดีพอที่จะยอมรับและนำมาใช้ปฏิบัติได้

4) ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรจะประสบความสำเร็จได้ง่าย ถ้าหากมีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ อย่างพร้อมมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านสถานที่และอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ แต่เนื่องจากการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้ต้องลงทุนสูง อุปกรณ์บางชิ้นมีราคาแพง องค์กรต่างๆ ไม่สามารถซื้อหามาได้อย่างครบถ้วน

5) ปัญหาด้านผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานของผู้เข้ารับการพัฒนา

นักบริหารบางคนมีทัศนคติที่คับแคบ ไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงไม่ให้การสนับสนุน นอกจากนี้บางคนยังคิดว่าการพัฒนาบุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์กรได้ทุกปัญหาและอย่างรวดเร็ว เมื่อไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วจึงต่อต้านการพัฒนาบุคลากร และนักบริหารบางคนคิดว่าตนมีความรู้ความสามารถกว่าเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินการพัฒนาบุคลากรและวิทยากร จึงเป็นผู้สั่งการแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ มากมาย

จากวิธีการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กล่าวมานั้น เป็นวิธีการที่ช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นระบบ ให้มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ เปิดมุมมองที่ได้รับจากการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาหรือความต้องการพัฒนาองค์กรให้ไปสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่งในสายงานเดียวกัน ให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งการพัฒนาจะต้องเป็นไปตามเวลาที่กำหนด และคุ้มค่ากับงบประมาณกับสิ่งที่จะได้รับ ทั้งยังจะเป็นการช่วยสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานได้อีกทาง

2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง

สังคมในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและยุคโลกาภิวัตน์ ส่งผลต่อองค์กรที่ต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และการทำงานในองค์กรต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลาเพื่อความอยู่รอดขององค์กร จึงทำให้เกิดแนวคิดการทำให้องค์การไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เช่น การจัด โครงสร้างและ

ออกแบบองค์การให้ยืดหยุ่นตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว การสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นตลอดเวลา การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เป็นต้น โดยประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

- 1) ความหมายขององค์การสมรรถนะสูง
- 2) ความสำคัญขององค์การสมรรถนะสูง
- 3) คุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูง
- 4) ตัวชี้วัดขององค์การสมรรถนะสูง

2.1 ความหมายขององค์การสมรรถนะสูง

นักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์การสมรรถนะสูง หรือ High Performance Organization (HPO) ไว้ดังนี้

ธงชัย สมบูรณ์ (2551, น. 3-10 อ้างถึงใน ฌัฐนิช เกตุกัณฺฑร, 2555, น. 13) ให้แนวคิด High Performance Organization ว่าเป็นองค์การที่รอบรู้ มีแผนรองรับสภาวะการณ์ต่างๆ ชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง กล้าที่จะนำฐานคติของ Risk Management มาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ

พสุ เศษะรินทร์ (2550, อ้างถึงใน ฌัฐนิช เกตุกัณฺฑร, 2555, น. 13) ให้ความหมายขององค์การสมรรถนะสูงไว้ว่า เป็นองค์การที่เก่ง มีแผนรองรับกับสภาวะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ

การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2559, น. 230) ได้นิยามคำว่าองค์การที่มีสมรรถนะสูง หมายถึง องค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน และมีความสามารถเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศเพื่อสร้างและธำรงไว้ในความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2551, น. 55 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2559, น. 233) ได้อธิบายว่า องค์การที่มีสมรรถนะสูง คือ องค์การที่ออกแบบที่จะดึงเอาศักยภาพในตัวของพนักงานเพื่อสร้างสมรรถนะองค์การ ซึ่งส่งผลทำให้เป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง

Linda Holbeche (2004, อ้างถึงใน เพ็ญศรี ลีสุวรรณกุล, 2559, น. 10) กล่าวถึงองค์การสมรรถนะสูงว่า เป็นองค์การที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่มีระบบบังคับบัญชาที่เข้มข้นจนเกินไป และที่สำคัญ คือ การกระตุ้นให้คนในองค์การรักษาความเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้อย่างยั่งยืน ปัจจัยที่สามารถขับเคลื่อนให้องค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้ คือ การสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์การโดยระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์การ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2552 อ้างถึงใน วิษณุ เทพสินธพ, 2560, น. 8) ได้ให้ความหมายว่าองค์การสมรรถนะสูง หมายถึง องค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ สามารถดึงส่วนที่ดีที่สุดของบุคลากรมาใช้และรักษาคนที่ดีที่สุดไว้ได้ เป็นองค์การที่มีความคล่องตัว สามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มีกระบวนการทำงาน เทคโนโลยี และลักษณะคนที่มีความสอดคล้องกัน

Schermerhorn, Hunt and Osborn (อ้างถึงใน วิษณุ เทพสินธพ, 2560, น. 9) ได้ให้ความหมายขององค์การสมรรถนะสูงว่า เป็นองค์การที่มีการออกแบบเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดีที่สุดและเกิดผลแก่องค์การอย่างยั่งยืน โดยจะต้องมีการพัฒนาด้านสติปัญญา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้้องค์การมีศักยภาพในการทำงานสูง การมุ่งความสำคัญที่ทรัพยากรปัญญา ทรัพยากรปัญญา คือ ผลรวมของความรู้ความชำนาญและพลังที่เกิดจากสมาชิกในองค์การ พนักงานจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นผู้ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ องค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงจะต้องมีขั้นตอนการทำงานเพื่อสร้างทีมงานที่สำคัญ นโยบายทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการยืดหยุ่น ได้ทักษะ ความรู้ และแรงจูงใจ ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งความสำคัญที่การสอนงาน การประชุมประสานของงาน การสร้างทีมงาน การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดทีมงานที่ดีที่สุด และการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า

Vecchio และ Appelbaum (อ้างถึงใน วิษณุ เทพสินธพ, 2560, น. 10) ได้ให้ความหมายขององค์การสมรรถนะสูงว่า เป็นองค์การที่เน้นการแก้ไขปัญหา และมีการจัดการในลักษณะที่สนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดการมอบพลังให้กับพนักงาน และมีการตรวจสอบในระดับที่เหมาะสม เป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้บรรลุข้อตกลงหรือมติเอกฉันท์ของพนักงาน หรือเป็นที่ซึ่งผู้บังคับบัญชาและพนักงานทำงานด้วยกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานร่วมกัน ให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหา องค์การจะบรรลุผลได้นั้นจะต้องมีผลการปฏิบัติงานสูงอย่างยั่งยืนได้ พนักงานและผู้บริหารต้องทำงานร่วมกัน

มีความผูกพันกัน มีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกัน มีการเลื่อนไหลของข้อมูลในองค์กร และมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

Brokaw and Mullins (2006 อ้างถึงใน คุษณีย์ ยศทอง, 2561, น. 12) กล่าวถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในภาครัฐว่า เป็นองค์กรที่สามารถผลักดันไปสู่ภารกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนด ซึ่งสะท้อนความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลง สร้างพลัง และเสริมสร้างความต้องการไปสู่จุดหมายปลายทางใหม่ๆ โดยวิสัยทัศน์ที่มีความต่อเนื่องในการสร้างและยกระดับความคาดหวัง มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากิจกรรม

De Waal (2005 อ้างถึงใน คุษณีย์ ยศทอง, 2561, น. 12) กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่ประสบผลสำเร็จทางการเงินในระยะยาวเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและมีความสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาวในลักษณะบูรณาการ โครงสร้างในการจัดการให้มีความสอดคล้องโดยการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับคนในองค์กรเชิงสัมพันธ์อย่างแท้จริง

Ken Blanchard (2007 อ้างถึงใน คุษณีย์ ยศทอง, 2561, น. 11) กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่พนักงานมีความพึงพอใจ และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูงในขณะเดียวกัน

คุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงหรือ HPO ในภาครัฐ กล่าวได้ว่า โดยทั่วไปเป้าหมายของผู้บริหารในทุกๆ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) หรือ องค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) ซึ่งเป็นรากฐานและแนวทางสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน หากแต่ความสำเร็จขององค์กรในภาคเอกชนจะมุ่งเน้นไปที่การมีผลงานที่โดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน ขณะที่หน่วยราชการจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ย่อมไม่สามารถที่จะวัดได้ด้วยผลตอบแทนทางธุรกิจเช่นเดียวกับองค์กรในภาคเอกชน จึงได้มีการให้คำจำกัดความหรือนิยามของหน่วยราชการที่เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่มีการใช้การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เนื่องจากการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นหลักในการบริหารที่จะช่วยทำให้องค์กรมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลที่ชัดเจนในระยะยาว ดังนั้น หากจะกล่าวถึง HPO ในภาครัฐต้องมีความชัดเจนในการบริหารยุทธศาสตร์ ไม่ใช่เพียงแค่ความสามารถในการ

วางแผนยุทธศาสตร์เท่านั้น แต่จะต้องครอบคลุมไปถึงการนำยุทธศาสตร์นั้นไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์นั้นด้วย (ประภัสสร บุญมี, 2547, น. 96 อ้างถึงใน เพ็ญศรี ลีสุวรรณกุล, 2559, น. 11)

2.2 ความสำคัญขององค์การสมรรถนะสูง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557 อ้างถึงใน วินุลาศ เจริญชัย, 2562, น. 28-29) ได้ให้ความสำคัญกับองค์การสมรรถนะสูง โดยนำมาเป็นเครื่องมือในการบริหาร และนำมาพัฒนาหน่วยงานเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง และได้ตั้งเป้าไว้ อย่างชัดเจนที่จะผลักดันองค์การให้กลายเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ให้ได้ ในหน่วยงานราชการได้มีการนำแนวคิดนี้มาใช้เพื่อยกระดับการทำงาน และการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น องค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) หรือเรียกว่า องค์การที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) คือ องค์การที่เก่ง มีแผนรองรับ กับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบ ด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตาม เวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ ซึ่งแนวคิดนี้มองว่าเพียงบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ยังไม่พอ แต่องค์การนั้นจะต้องมีระบบการบริหารจัดการภายในที่ดีด้วย จึงจะเป็นองค์การที่มี สมรรถนะสูง และเกิดความยั่งยืนในการทำงานในระยะยาว

Lawler (1995 อ้างถึงใน วินุลาศ เจริญชัย, 2562, น. 27-28) ได้ให้ความสำคัญของ องค์การสมรรถนะสูงว่า องค์การทุกองค์การมีความจำเป็นต้องปรับตัวเป็นองค์การสมรรถนะสูง เนื่องจากความอดทนของลูกค้าได้เปลี่ยนแปลงไปและอดทนน้อยกว่าเดิม จากแต่ก่อนลูกค้าต้องการ ความเร็ว ความถูกต้อง มีคุณภาพ สินค้าแบบใหม่และพร้อมที่จะเปลี่ยนไปใช้บริการจากผู้ผลิตราย อื่นที่สนองความต้องการ อีกทั้งในปัจจุบันนี้สภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้ องค์การต้องเปลี่ยนเป็นองค์การสมรรถนะสูง ซึ่งมี 4 ประการ ดังนี้

1) ระบบเศรษฐกิจที่ไร้ขอบเขตและโลกาภิวัตน์ ได้นำมาซึ่งคู่แข่งขั้นทั่วโลก แรงงานราคาถูกที่หลั่งไหลเข้ามา ซึ่งแต่ก่อนมีการแข่งขันกันในประเทศเท่านั้น มีการบริหารงาน แบบแคบๆ แต่ปัจจุบันต้องมีกระบวนการทัศน์ใหม่ในการบริหาร และพัฒนาคนให้สามารถแข่งขันได้ ทั่วโลก ข้อได้เปรียบการจัดการและองค์การเป็นทางไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน และการใช้ วิธีนี้สามารถสร้างความได้เปรียบอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ตลาดแรงงานทั่วโลก เนื่องจากคนงานในแต่ละประเทศมีทักษะและค่าแรงแตกต่างกัน องค์กรจึงสามารถดึงดูดแรงงานและสภาพการทำงานได้หลากหลายขึ้น องค์กรสามารถย้ายฐานการผลิตไปตามแหล่งที่มีแรงงานราคาถูก และมีทักษะดีเพื่อทำให้เกิดการประหยัด ทำให้ได้สินค้าราคาถูก ดังนั้นจึงเห็นว่าการย้ายการผลิตไปที่ประเทศกำลังพัฒนามากขึ้น

3) การเชื่อมโยงของข้อมูลและการสื่อสาร เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้องค์กรต่างๆ มีการออกแบบและจัดการด้วยวิธีที่แตกต่างกันอย่างรวดเร็ว ช่วยจัดการข้อมูลขององค์กรที่ซับซ้อนจำนวนมากให้กับบุคลากรสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว สามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ให้บริการ และลดเวลาในการตอบสนองต่อคำขอของลูกค้า ดำเนินการสร้างรูปแบบการตัดสินใจที่เป็นนวัตกรรม ทำให้บุคคลสามารถทำงานร่วมกันได้ง่ายขึ้น

4) การปรับตัวขององค์กรใหม่ พบว่าองค์กรที่ตั้งใหม่สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางองค์กรเพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานในระดับสูงได้ง่ายกว่าองค์กรเก่า วิธีการดำเนินการเพื่อสร้างใหม่ ไม่จำเป็นต้องมีระบบที่มีอยู่ บุคลากรสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ โดยเริ่มต้นจากหลักการดำเนินงานที่สร้างขึ้นโดยทีมที่มีประสิทธิภาพสูง

โดยสรุป ความสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูงนั้น เป็นความจำเป็นขององค์กรที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาวะในปัจจุบัน และเป็นองค์กรที่มีแผนรองรับกับสภาวะต่างๆ วิเคราะห์สถานการณ์ที่กระทบต่อการทำงานจากรอบด้าน มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการทำงานท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลทำให้เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง และบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

2.3 คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง

ได้มีแนวคิดต่างๆ ที่อธิบายถึงคุณลักษณะหรือแนวทางที่จะทำให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ดังต่อไปนี้

คณะวิจัย Roffey Parks โดย Linda Holbeche (2007 อ้างถึงใน ฉัฐนิช เกตุกันทร, 2555, น. 27-28) ได้วิจัยองค์กรต่างๆ จำนวน 400 แห่ง ในปี ค.ศ. 2005 พบว่า องค์กรที่จะเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้นั้นต้องสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของพนักงานและความคาดหวังขององค์กร ซึ่งทั้งสององค์ประกอบนี้ต้องสัมพันธ์กัน จึงจะทำให้บุคลากรขององค์กรสร้างผลงานที่สูงได้ และในงานวิจัยนี้ได้นำเสนอว่าองค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะมีลักษณะ 6 ประการ คือ

1) ความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง หมายถึง องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความต้องการของผู้บริหารระดับสูง การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมทำได้โดยองค์กรต้องลดอุปสรรคที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง เพิ่มการสร้างความสามารถให้พนักงานทำงานด้วยความมั่นใจและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้

2) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆอย่างกว้างขวาง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทีมงาน ช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานต่างๆ ในองค์กร เพราะการสร้างองค์กรแบบ High Performance Organization ได้นั้น องค์กรต้องมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ซึ่งเกิดจากการทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ดี

3) การสร้างองค์กรที่ไร้พรมแดน จะทำให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ สร้างกลไกการเรียนรู้ที่พนักงานสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา เพื่อให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้นและสามารถทำงานในทีมที่มีความหลากหลายได้

4) กระตุ้นให้พนักงานบรรลุถึงผลงานที่สูง บรรยากาศองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างผลการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยหลายแห่งพบว่า บรรยากาศการทำงานในองค์กรหลายแห่งไม่เอื้อที่จะทำให้พนักงานสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูงออกมาได้ เช่น พนักงานรู้สึกว่าคุณเองไม่ได้รับการมอบอำนาจที่เพียงพอต่อการทำงาน มีภาระงานที่มากเกินไป เป็นต้น

5) การเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ การจะทำให้องค์กรเป็นสถานที่ที่ดึงดูดให้พนักงานอยากทำงานมากขึ้น องค์กรต้องดูแลในด้านความจำเป็นของพนักงาน เช่น ความจำเป็นทางครอบครัว ความก้าวหน้าในอาชีพ การมีบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานอยากสร้างผลงานที่มีคุณภาพ

6) การเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า คือ การที่องค์กรต้องสร้างความไว้วางใจให้กับพนักงาน ผลการวิจัยพบว่าการจะสร้างสิ่งนี้ให้เกิดขึ้นได้ องค์กรต้องมีบรรยากาศของการเปิดเผย ผู้นำต้องมีคุณธรรม ซึ่งบทบาทของผู้นำองค์กรมีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างคุณค่าขององค์กร

นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2551, น. 55 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2559, น. 233) ได้ประมวลลักษณะสำคัญของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงไว้ 6 ประการ ดังนี้ 1. ต้องมีฐานรากที่มีสมอง คือ มีทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ที่เข้มแข็ง 2. ต้องมีวัฒนธรรมร่วมกันโดยเป็นวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้ การปรับปรุงต่อเนื่อง วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งเน้นผลงานสูง วัฒนธรรมความไว้วางใจ วัฒนธรรมการกระจายอำนาจ เป็นต้น 3. ต้องมีระบบการสร้างและสะสม

ความรู้ โดยระบบเหล่านี้ต้องเชื่อมโยงตัวชี้วัดต่างๆ และสะท้อนการให้รางวัลหรือจูงใจรูปแบบอื่นด้วย 4. ต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นมีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจที่ท้าทายและเป็นไปได้ โดยให้คนได้ใช้ศักยภาพตนเองมากที่สุด 5. มีการบูรณาการตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และตัวบุคลากร เพื่อตอบสนองทั้งเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของบุคคล 6. ต้องมีการบริหารงานที่เป็นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

Jane C. Linder และ Jeffrey D. Brooks (อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2559, น. 231-232) จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ Accenture ได้ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้นั้น ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการ ดังนี้ 1. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ 2. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ 3. สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ 4. มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น 5. พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานส่วนอื่น 6. มีความมุ่งมั่น โดยทาง Linder และ Brooks ได้ให้รายละเอียดเพิ่มเติมว่าหน่วยราชการต้องมีความสามารถที่สำคัญอีก 9 ประการ คือ 1. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย 2. การออกแบบของค์การและกระบวนการทำงาน 3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน 4. การมีพันธมิตรและเครือข่าย 5. การดำเนินงานที่ดี 6. การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า 7. การจัดหาและการขนส่ง 8. การบริหารทุนมนุษย์ 9. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ

Vivienne Jupp และ Mark P. Younger (อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2559, น. 232) ได้ระบุว่าองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงควรประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 7 ประการ คือ 1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง 2. มีประสิทธิภาพสูง 3. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อมและพร้อมที่จะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ 4. มุ่งมั่นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก 5. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง 6. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร 7. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า

พสุ เดชะรินทร์ (2549 อ้างถึงใน ตติยา พนมวัน ณ อยุธยา, 2560, น. 18) กล่าวถึงองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ประกอบด้วย 1. การมียุทธศาสตร์ที่ดีและสามารถสื่อสารให้คนเข้าใจได้ 2. ความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ 3. ขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรที่เหมาะสม สอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 4. โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ 5. ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ 6. ข้อมูล ความรู้ที่ใช้ในการตัดสินใจ 7. Performance Management ทั้งเรื่องของตัวชี้วัด เชื่อมโยงไปถึงผลตอบแทน แรงจูงใจ 8. Leadership กล่าวคือ ผู้นำจะต้องช่วยในการผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ไม่ใช่กำหนดแผนยุทธศาสตร์เพียงอย่างเดียว

De Waal (2015 อ้างถึงใน คุษณีย์ ยศทอง, 2561, น. 14-15) เสนอองค์ประกอบ 5 ประการที่เป็นพื้นฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่

- 1) คุณภาพการบริหารจัดการ ผู้บริหารขององค์กรสมรรถนะสูงจะสร้างความสัมพันธ์แบบไว้วางใจกับบุคลากร ให้คุณค่ากับความจงรักภักดีของบุคลากร สร้างความเชื่อมั่น มีความยุติธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี มุ่งผลลัพธ์ ตัดสินใจรวดเร็ว มองหาช่องทางใหม่เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา
- 2) เปิดเผยและเน้นการปฏิบัติ สร้างวัฒนธรรมการเปิดเผย เปิดโอกาสให้บุคลากร แสดงความคิดเห็น มีการพูดคุยให้มีส่วนร่วมในกระบวนการสำคัญ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้โอกาสบุคลากร ได้ทดลองการปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อปรับเปลี่ยน
- 3) เน้นความยาวนาน เป็นองค์กรที่เน้นความยั่งยืนในระยะยาว โดยการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการค้นหาและหาทางตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง บุคลากรในองค์กรมีความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน
- 4) พัฒนาต่อเนื่อง มีกลยุทธ์ขององค์กรที่บุคลากรทุกคนมุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกัน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการวัดผลและรายงานผลลัพธ์ให้ทุกส่วนในองค์กรได้รับรู้
- 5) คุณภาพบุคลากร บุคลากรในองค์กรสมรรถนะสูง ต้องการแรงบันดาลใจและแรงผลักดันที่จะช่วยให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ รับผิดชอบกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น มีความยืดหยุ่น ยอมรับความแตกต่างหลากหลาย เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีเยี่ยม

Miller (2005 อ้างถึงใน คุษณีย์ ยศทอง, 2561, น. 16) กล่าวว่าระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนสำคัญกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ การมีระบบการทำงานที่เป็นเลิศเป็นการออกแบบงานว่า จะมอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีม ในขณะที่การมีทีมงานที่เป็นเลิศจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ

กุญแจสำคัญของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศประกอบไปด้วย 1. การออกแบบของค์กร กระบวนการทำงาน 2. โครงสร้างองค์กรที่ปรับตัวได้ง่ายและมีความยืดหยุ่น 3. มีลำดับชั้นการปกครองน้อยหรือให้อำนาจการบริหารแก่ทีมงานต่างๆ ให้มากที่สุด 4. มีระบบการเชื่อมต่อกันต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน 5. พนักงานต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงาน และเป้าหมายทางการเงิน คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดี พนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ หรือกล่าวได้ว่าองค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Carew and others (2000 อ้างถึงใน วิทยาสถา เจริญชัย, 2562, น. 32-34) ได้เสนอแนวคิดองค์การสมรรถนะสูง ซึ่งได้นำเสนอ HPO SCORES Model มีองค์ประกอบ 6 ประการ คือ 1. การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากร (S = Share Information and Open Communication) 2. การกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้ (C = Compelling Vision) 3. นำไปสู่การเรียนรู้ (O = On going Learning) องค์การสมรรถนะสูงต้องส่งเสริมให้มีทั้งการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลและการเรียนรู้ขององค์การ 4. ความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อลูกค้า (R = Relentless Focus on Customer Results) 5. กระบวนการทำงานและโครงสร้าง (E = Energizing System and Structures) ระบบโครงสร้างกระบวนการและการปฏิบัติในองค์การที่มีสมรรถนะสูงจะมีความสอดคล้องและสนับสนุนวิสัยทัศน์ ทิศทาง กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์การ ทำให้บุคลากรในองค์การทำงานได้ง่ายขึ้น 6. การมีอำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (S = Shared Power and Involvement)

Popovich (1998 อ้างถึงใน วิทยาสถา เจริญชัย, 2562, น. 31-32) ได้เสนอแนวคิดองค์การสมรรถนะสูงในภาครัฐว่า องค์การสมรรถนะสูงมีความหมายเหมือนกับการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) การคิดค้นใหม่ (Reinvention) และการรีอับระบบ (Reengineering) ซึ่งหมายถึง แนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์การ โดยมีเป้าหมายเป็นเครื่องมือขององค์การและบุคลากรในการทำงานให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้เสนอคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูง มีดังนี้ 1. องค์การสมรรถนะสูงมีพันธกิจที่ชัดเจน 2. องค์การสมรรถนะสูงกำหนดผลลัพธ์และมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ 3. องค์การสมรรถนะสูงกระจายอำนาจให้บุคลากรหลัก 4. องค์การสมรรถนะสูงสร้างกระบวนการใหม่ เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจสู่ความสำเร็จให้บุคลากร 5. องค์การสมรรถนะสูงมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัวและทันต่อการเปลี่ยนแปลง 6. องค์การสมรรถนะสูงแข่งขันกันที่ผลการดำเนินงาน 7. องค์การสมรรถนะสูงปรับปรุงโครงสร้างกระบวนการ เพื่อให้ผลการดำเนินงานตรงกับความต้องการของลูกค้า 8. องค์การสมรรถนะสูงมีการสื่อสารเปิดเผย และมีการสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Sentell (1995 อ้างถึงใน วิทยาสถา เจริญชัย, 2562, น. 29-30) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า องค์การสมรรถนะสูงประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1) การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผลการปฏิบัติงาน องค์การต้องสร้างสิ่งที่สามารถธำรงรักษาจุดเน้นภายนอก มุ่งเน้นผู้รับบริการ เริ่มต้นโดยการจำแนกผู้รับบริการ การจัดความพึงพอใจและค้นหาองค์ประกอบด้านผลการปฏิบัติงาน ในขณะเดียวกัน องค์การมุ่งเน้นให้ผลการปฏิบัติงานภายในองค์การมีความเหมาะสมที่สุด

2) การจัดการกระบวนการ กระบวนการเป็นชุดของการกระทำที่ดำเนินการไปสู่เป้าหมาย กระบวนการระดับพื้นฐาน คือ กระบวนการระดับจุลภาค ซึ่งก่อสร้างขึ้นเป็นหลายกระบวนการตามลำดับไปสู่กระบวนการระดับมหภาค กระบวนการระดับมหภาคหลายๆ กระบวนการรวมกันเป็นระบบ การจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยแนวทางเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

(1) การมุ่งเน้น จำแนกขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ โดยมุ่งเน้นที่ความต้องการของผู้รับบริการและเกณฑ์ผลปฏิบัติงานที่กำหนดและจัดลำดับกระบวนการที่สำคัญ

(2) กำหนดสิ่งที่ทำให้เกิดขึ้นมีความชัดเจน เข้าใจระบบการไหลเวียนของกระบวนการ กำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบ สร้างมาตรฐานให้ชัดเจน และพัฒนาระบบการวัดผลงานให้เหมาะสม

(3) วิเคราะห์ กำหนดสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการ โดยใช้การวัดมาตรฐาน

(4) ปรับปรุงทำให้ดีขึ้น ปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น อาจทำได้โดยการสร้างนวัตกรรมใหม่

3) ระบบและโครงสร้างองค์การ มี 2 ระบบ คือ 1) ระบบการผลิตและการส่งมอบ เป็นขั้นตอนการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณค่าต่อผู้รับบริการ 2) ระบบการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ เป็นการบริหารจัดการภายในองค์การ ระบบ และ โครงสร้างองค์การ จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การ

4) การพัฒนาบุคลากร บุคลากรเป็นส่วนสำคัญที่สุดของระบบและโครงสร้างบุคลากรที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จต้องมีความรับผิดชอบในงาน จึงต้องพัฒนาบุคลากร โดยการให้การศึกษาและฝึกอบรม บุคลากรต้องการการปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันกับบุคลากรด้วยกันกับผู้รับบริการ และผู้จัดหาวัสดุ เพื่อปรับปรุงทักษะ พันธกิจ และมีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน บุคลากรในองค์การยุคใหม่ต้องเข้าใจและทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์การ การทำงานเป็นทีมจะเป็นวิธีการที่ทำให้้องค์การบรรลุผลสำเร็จในระดับสูง การมีส่วนร่วมในทีมจะช่วยให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นและประสบผลสำเร็จ

5) ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำทางการบริหารต้องสร้างวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตขององค์การ ผู้นำต้องมีความสามารถและมั่นคงในเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ มีความกล้าหาญ มีบุคลิกภาพที่ดีและยึดหลักธรรมในการตัดสินใจ เมื่อมีความจำเป็นต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีด้วยอำนาจที่มีอยู่

2.4 ตัวชี้วัดขององค์การสมรรถนะสูง

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูงทั้งหมดดังกล่าวข้างต้น กล่าวได้ว่า การเป็นองค์การสมรรถนะสูงมีความเหมือนและแตกต่างกันตามวิถีคิดและมุมมองของนักวิชาการแต่ละคน ในแต่ละองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนก็จะมีกำหนดความเป็นองค์การสมรรถนะสูงตามแต่ละบริบทขององค์การนั้นๆ ซึ่งการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของหน่วยงานราชการนั้น ประภัสสร บุญมี (2547, น. 96 อ้างถึงใน เพ็ญศรี ลีสุวรรณกุล, 2559, น. 11) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า คือ องค์การที่มีการใช้การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เนื่องจากการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นหลักในการบริหารที่จะช่วยทำให้องค์การมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลที่ชัดเจนในระยะยาว ดังนั้น หากจะกล่าวถึงการเป็นองค์การสมรรถนะสูงในภาครัฐต้องมีความชัดเจนในการบริหารยุทธศาสตร์ ไม่ใช่เพียงแค่ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์เท่านั้น แต่จะต้องครอบคลุมไปถึงการนำยุทธศาสตร์นั้นไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์นั้นด้วย

จากคำจำกัดความดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของภาครัฐจะวัดจากการบริหารและการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์องค์การให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์การด้วย ดังนั้นจากการศึกษา เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ในครั้งนี้ จึงได้กำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวกับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงโดยใช้แนวคิดจากยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563-2565 คือเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์องค์การและการทำงานในศตวรรษที่ 21 ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาถึงเป้าประสงค์และกลยุทธ์ของยุทธศาสตร์ดังกล่าวและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ จึงได้ตัวชี้วัด 4 ประการ ได้แก่ 1. การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร 2. การมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 3. การมีทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 และ 4. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2.4.1 การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

1) ความหมายของสมรรถนะ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เมธี ทรัพย์ประสพโชค และคณะ (2559, น. 10) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม อุปนิสัย องค์ความรู้ ทักษะ ทักษะคิด และพฤติกรรมอื่นๆ ที่แสดงออกมาของปัจเจกบุคคลในองค์การสามารถทำให้การปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบหรือหน้าที่ของตน บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามเกณฑ์ หรือสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และตอบสนองความต้องการขององค์การได้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, น. 5 อ้างถึงใน เมธี ทรัพย์ประสพ โขกและคณะ, 2559, น. 9) ให้คำจำกัดความของคำว่าสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากองค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคลที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงาน ได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ในองค์การ

Spencer and Spencer (อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2560, น. 115) ได้อธิบายว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานและทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น

พลอย สืบวิเศษ (2561, น. 37) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของมิติทางผลปฏิบัติงานที่รับรู้ได้ถึงพฤติกรรม รวมถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิด อุปนิสัยและแรงจูงใจ ทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน องค์การ อันจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง

2) องค์ประกอบของสมรรถนะ

David C. McClelland (อ้างถึงใน เมธี ทรัพย์ประสพ โขก และคณะ, 2559, น. 10) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบหลักของสมรรถนะมี 5 ประการได้แก่

- (1) องค์ความรู้ คือ ความรู้เฉพาะของแต่ละบุคคล
- (2) ทักษะ คือ สิ่งที่บุคคลสามารถกระทำได้ดีและมีการฝึกปฏิบัติประจำจนทำให้เกิดความชำนาญในบุคคลนั้น
- (3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง คือ ค่านิยม ทักษะคิด ความเชื่อมั่นและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเองหรือสิ่งที่ตนเองเชื่อว่าเป็น
- (4) บุคลิกลักษณะประจำบุคคล คือ สิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น
- (5) แรงจูงใจหรือแรงผลักดันภายใน คือ สิ่งที่ทำให้บุคคลแสดงออกซึ่งพฤติกรรมให้สามารถปฏิบัติงานมุ่งไปสู่ความสำเร็จ หรือเป้าหมายได้

3) คุณลักษณะที่สำคัญของสมรรถนะ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2559, น. 200) กล่าวว่า สมรรถนะจะประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

- (1) สมรรถนะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่มองเห็นได้ชัด ได้แก่ ความรู้ ทักษะ กับส่วนที่มองเห็นไม่ชัด คือ ทักษะคิด ค่านิยม อุปนิสัย แรงผลักดันภายใน
- (2) แสดงออกเป็นพฤติกรรม
- (3) ต้องแสดงให้เห็นถึงผลงานและผลงานนั้นต้องสามารถวัดค่าได้
- (4) ต้องสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้

Spencer and Spencer (อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2560, น. 115) กล่าวว่า สมรรถนะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

(1) เป็นสิ่งซึ่งกำหนดคุณลักษณะของบุคคล จนเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของบุคคลนั้นๆ รวมทั้งใช้เป็นตัวพยากรณ์พฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ และพฤติกรรมการทำงาน

(2) มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงาน สมรรถนะเป็นสาเหตุให้คนแสดงพฤติกรรมหรือเป็นตัวพยากรณ์ว่าบุคคลนั้นจะสามารถสร้างผลงานได้มากน้อยเพียงใด

(3) สามารถใช้อ้างอิงหรือเทียบเกณฑ์ได้ สมรรถนะจะต้องพยากรณ์ได้ว่าใครเก่งด้านไหน หรือมีจุดอ่อนด้านไหน เมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

4) ประเภทของสมรรถนะของบุคคล

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2552, น. 48 อ้างถึงใน เมธี ทรัพย์ประสพโชค และคณะ, 2559, น. 12) ได้จำแนกสมรรถนะของบุคคลออกเป็น 3 ประเภท คือ

(1) สมรรถนะหลัก หมายถึง ความสามารถของบุคลากรภายในองค์การ ที่ทุกคนพึงมีเพื่อการปฏิบัติงานในองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย สร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันให้กับองค์การและมีลักษณะเป็นจุดแข็งให้กับองค์การ

(2) สมรรถนะในการบริหารจัดการ หมายถึง สมรรถนะที่ทำให้การปฏิบัติงานนั้นประสบความสำเร็จ บางครั้งเรียกว่าสมรรถนะผู้นำ ซึ่งจะสะท้อนความสามารถของผู้บริหารในการจัดการหรือประสานงานให้เกิดความสัมพันธ์ในแต่ละฝ่ายขององค์การให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) สมรรถนะในหน้าที่งาน หมายถึง ความสามารถในการรับผิดชอบงานตามหน้าที่ของบุคลากรในองค์การ ซึ่งมีความแตกต่างกันภายในหน่วยงานที่ตนเองสังกัด

2.4.2 การมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1) ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2538 อ้างถึงใน นลพรรณ บุญฤทธิ์, 2558, น. 10) กล่าวว่าประสิทธิภาพในระบบราชการ มีความหมายรวมถึงผลิตภาพและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่จะพิจารณา คือ 1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด 2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้อง ได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวก 3. ประสิทธิภาพ

ในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไรทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและให้บริการเป็นที่พอใจของลูกค้า

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2538 อ้างถึงใน นลพวรรณ บุญฤทธิ์, 2558, น. 9) ให้ความหมายว่าประสิทธิภาพการทำงาน โดยทั่วไปจะหมายถึง การทำงานที่ประหยัด ได้ผลงานที่รวดเร็ว มีคุณภาพ คู่มีค่ากับการใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน อุปกรณ์ และเวลา

วิษณุ เทพสินธพ (2560, น. 27) อธิบายว่า ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน คือ การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ ความคุ้มค่าของเงิน ความยืดหยุ่นของการผลิตหรือบริการ การใช้ E-Technology ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ในการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร การลดความซับซ้อนของการดำเนินงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่ การทำงานเป็นทีม การรักษาบุคลากรที่ดีไว้ การปรับปรุงการทำงาน การฝึกอบรมข้ามสายงาน การแก้ไขข้อร้องทุกข์หรือปัญหาของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านความปลอดภัยในการทำงานในองค์กร สภาพแวดล้อมการทำงานและสถานะอื่นๆ ในงาน การกระจายอำนาจการตัดสินใจ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม การบริการและสวัสดิการ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในกิจการ และคำว่าปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินการไปตามระเบียบแบบแผน การกระทำตาม การประพฤติ (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, ม.ป.ป.)

2) องค์ประกอบของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

Peterson & Plowman (1989 อ้างถึงใน นลพวรรณ บุญฤทธิ์, 2558, น. 12-13) ได้สรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ 4 ประการ ได้แก่

(1) คุณภาพของงาน จะต้องมีความสูง ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์ คู่มีค่า และมีความพึงพอใจ ผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้อง ได้มาตรฐาน รวดเร็ว นอกจากนี้ ผลงานที่มีคุณภาพ ควรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจของลูกค้า

(2) ปริมาณงาน งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน โดยผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงานหรือเป้าหมายที่ได้วางไว้ และควรมีการวางแผน บริหารเวลา เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนด

(3) เวลา คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการ เหมาะสมกับงานและทันสมัย มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น

(4) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ในการดำเนินงานจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการ คือ ลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ้มค่า และเกิดการสูญเสียที่น้อยที่สุด

2.4.3 การมีทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21

1) ความหมายของทักษะในศตวรรษที่ 21

ราชบัณฑิตยสถาน (2557) ได้จัดทำคำอธิบายไว้ว่า ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 หมายถึง กลุ่มความรู้ ทักษะ และนิสัยการทำงาน ที่เชื่อว่าจะมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทักษะดังกล่าวนี้เป็นผลจากการพัฒนากรอบความคิดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

วิจารณ์ พานิช (2555, น. 18-19 อ้างถึงใน วรลักษณ์ คำหว่าง, 2559, น. 22) ได้ให้ความหมายของทักษะในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่าหมายถึง ทักษะการดำรงชีวิตที่คนในศตวรรษที่ 21 ทุกคนจะต้องเรียนรู้ตั้งแต่ชั้นอนุบาลไปจนถึงมหาวิทยาลัยและตลอดชีวิต เพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รุนแรง พลิกผัน และคาดไม่ถึงอย่างมีประสิทธิภาพ

วิภาวี ศิริลักษณ์ (2557, น. 15 อ้างถึงใน วรลักษณ์ คำหว่าง, 2559, น. 22) ได้ให้ความหมายของทักษะในศตวรรษที่ 21 ว่าหมายถึง ความสามารถที่บุคคลพึงมีเพื่อเตรียมตัวสำหรับการดำรงชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้อิทธิพลของสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21

โดยปกติเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เบอร์นี ทริลลิง และซาลส์ แฟเดล ได้เสนอในหนังสือ 21st Century Skills: Learning for Life in Our Times (2009) ไว้ว่า ทักษะในศตวรรษที่ 21 ที่ทุกคนต้องเรียนรู้ตั้งแต่ชั้นอนุบาลไปจนถึงมหาวิทยาลัยและตลอดชีวิต คือ 3R X 7C โดย 3Rs ประกอบด้วย ทักษะการรู้หนังสือ ได้แก่ Reading (ทักษะการอ่าน) Writing (ทักษะการเขียน) และ Arithmetic (ทักษะเลขคณิต) ส่วน 7Cs ประกอบด้วย ทักษะ 7 ด้าน คือ (1) ด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (critical thinking and problem solving) (2) ด้านการสื่อสารสารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ (communications, information, and media literacy) (3) ด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (collaboration, teamwork and leadership) (4) ด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (creativity and innovation) (5) ด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (computing and ICT literacy) (6) ด้านการทำงาน การเรียนรู้ และการพึ่งตนเอง (career and learning self-reliance) (7) ด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (cross-cultural understanding) (ราชบัณฑิตยสถาน, 2557)

องค์ประกอบของทักษะในศตวรรษที่ 21 แบ่งออกเป็นทักษะ 3 ด้าน ได้แก่

(1) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ประกอบด้วย การคิดอย่างมีวิจรรณญาณและการแก้ปัญหา การสื่อสารและการร่วมมือ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

(2) ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ประกอบด้วย การรู้เท่าทันสารสนเทศ การรู้เท่าทันสื่อ การรู้ทันเทคโนโลยี

(3) ทักษะชีวิตและการทำงาน ในการดำรงชีวิตและการทำงานในยุคปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัย ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว การริเริ่มสร้างสรรค์และกำกับดูแลตนเองได้ ทักษะสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรม การเป็นผู้สร้างผลงานหรือผลิตผลและความรับผิดชอบเชื่อถือได้ และภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (วรลักษณ์ คำหว่าง, 2559, น. 21)

2) ทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21

ทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 คือ ทักษะชีวิตและการทำงานในศตวรรษที่ 21 เป็นทักษะการทำงานที่ต้องมีการส่งเสริมให้มีเท่าทันในยุคการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 การเรียนรู้ที่จะปรับตัวได้อย่างดีในสภาวะการเปลี่ยนแปลง หรือมีภัยคุกคามได้อย่างชาญฉลาดถือเป็นเรื่องสำคัญในการดำรงชีวิต และการคิดสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองการดำรงชีวิตเฉพาะบริบท สภาพแวดล้อมที่ต่างกันไป นำไปสู่การเผยแพร่วิธีการใช้และพัฒนาทักษะการใช้ ซึ่งเป็นทักษะการทำงานที่ต้องมีการส่งเสริมให้มีเท่าทันในยุคการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 ทักษะชีวิตและทักษะการทำงานจึงควรมีการพัฒนา ดังนี้

(1) ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) เป็นทักษะเพื่อการเรียนรู้ การทำงานและการเป็นพลเมืองในศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแบบมีหลักการภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีทั้งข้อจำกัดด้านทรัพยากร เวลา และคู่แข่ง โดยใช้วิกฤติให้เป็นโอกาส ในด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นการปรับตัวให้เข้ากับบทบาทที่แตกต่างไป การทำงานที่เปลี่ยนไป และบริบทที่เปลี่ยนไป ในด้านความยืดหยุ่น เป็นการนำเอาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมาใช้ประโยชน์อย่างได้ผล มีการจัดการเชิงบวกต่อคำชม คำตำหนิ และความผิดพลาด สามารถนำความเห็นและความเชื่อที่หลากหลายทั้งของคณะทำงาน หรือข้ามวัฒนธรรมคณะทำงาน มาทำความเข้าใจ ต่อรอง สร้างคุณภาพและทำให้งานลุล่วง ดังนั้นความยืดหยุ่นจึงทำเพื่อการบรรลุผลงานไม่ใช่เพื่อให้ทุกคนสบายใจ

(2) การริเริ่มสร้างสรรค์และกำกับดูแลตนเองได้ (Initiative and Self-Direction) เป็นทักษะที่สำคัญมากในการทำงานและดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องมีการกำหนดเป้าหมายโดยมีเกณฑ์ความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม มีความสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้นที่เป็นเชิงยุทธวิธีและเป้าหมายระยะยาวที่เป็นเชิงยุทธศาสตร์ มีการคำนวณประสิทธิภาพการใช้เวลากับการจัดการภาระงาน การทำงานต้องสำเร็จได้ด้วยตนเอง โดยกำหนดตัวงาน ติดตามผลงาน และลำดับความสำคัญของงาน ได้เอง นอกจากนั้นการทำงานยังต้องฝึกทักษะการเป็นผู้เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง มีการมองเห็น โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อขยายความเชี่ยวชาญในงานของตนเอง มีการริเริ่มการพัฒนาทักษะไปสู่ระดับอาชีพ แสดงความเอาใจใส่ต่อการเรียนรู้ และทบทวนประสบการณ์ในอดีต เพื่อคิดหาทางพัฒนาในอนาคต

(3) ทักษะสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรม (Social and Cross-Cultural Skills) เป็นทักษะที่ทำให้คนในศตวรรษที่ 21 สามารถทำงานและดำรงชีวิตอยู่ในสภาพแวดล้อม และผู้คนที่มีความแตกต่างหลากหลายได้อย่างไม่แปลกแยก ทำให้งานสำเร็จ การพัฒนาทักษะด้านนี้จะทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในเรื่องกาลเทศะ เกิดการทำงานในทีมที่แตกต่างหลากหลายอย่างได้ผลดี มีการเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม ตอบสนองความเห็นและคุณค่าที่แตกต่างอย่างใจกว้าง เพื่อยกระดับความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรมสู่การสร้างแนวความคิด วิธีการทำงานใหม่สู่คุณภาพของผลงาน

(4) การเป็นผู้สร้างผลงานหรือผลผลิตและความรับผิดชอบเชื่อถือได้ (Productivity and Accountability) เป็นการกำหนดขั้นตอนวิธีการทำงานในการสร้างชิ้นงาน ผลงานหรือผลิตภัณฑ์ อย่างมีหลักการตามทฤษฎีความรู้ที่ต้องมีทักษะความชำนาญการ ซึ่งเป็นเรื่องของการจัดการโครงการ ที่มีการกำหนดเป้าหมายและวิธีการบรรลุเป้าหมายภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ โดยการกำหนดลำดับความสำคัญ วางแผน และการจัดการผลิตภัณฑ์ ผลงานที่ได้จากการผลิตต้องมีคุณภาพเพื่อแสดงถึงทักษะการทำงานอย่างเป็นระบบจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ นำไปใช้ประโยชน์แก่บุคคล ชุมชนได้อย่างไม่มีผลกระทบทางลบ แต่ถ้ามีจะต้องออกมายอมรับข้อบกพร่องอย่างไม่มีปดบัง อันนำไปสู่การปรับแก้ไข หรือยกเลิก เพื่อแสดงจริยธรรมที่เป็นบรรทัดฐานทางสังคม

(5) ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (Leadership and Responsibility) ในศตวรรษที่ 21 มีความต้องการภาวะผู้นำและความรับผิดชอบแบบกระจายบทบาท จากการรับผิดชอบต่อตนเอง รับผิดชอบต่อการทำงานแบบประสานสอดคล้องเป็นคณะทำงาน และรับผิดชอบต่อแบบสร้างเครือข่ายร่วมมือแบบพันธมิตร เพื่อไปสู่เป้าหมายของผลงานร่วมกัน ซึ่งต้องพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะการแก้ปัญหาในการชักนำผู้อื่นให้เห็นเป้าหมายร่วมกัน และทำให้อื่นเกิดพลังในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นใช้ศักยภาพหรือ

ความสามารถสูงสุด โดยการถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง และไม่ใช้อำนาจโดยขาดจริยธรรมและคุณธรรม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ม.ป.ป., น. 14-15)

2.4.4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1) ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Marquardt (1996, น. 4 อ้างถึงใน วิรัตน์ ทวีทรัพย์สมบัติ, 2552, น. 30) ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้และมีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยสามารถเรียนรู้ จัดการและเป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่กับใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

วิฑูรย์ สิมะ โชคดี (อ้างถึงใน อังคัรวรา เกียมสุคนธ์, 2553, น. 19) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์กรที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้แสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันสร้างผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ สนับสนุนให้สมาชิกทุกคนได้คิดใหม่ ทำงานและเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีการสร้างองค์ความรู้ให้เป็นเอกลักษณ์แก่องค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

วิระวัฒน์ ปันนิตมัย (2559, น. 109) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติถือเป็นเครื่องมือสำคัญในยุคเศรษฐกิจแบบดิจิทัลที่เน้นการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องแม่นยำ นำมาใช้ได้ทันที เป็นความรู้ที่ไม่ใช่การสร้างองค์ความรู้ทางวิชาการ แต่เป็นความรู้ที่ปฏิบัติได้จริง โดยมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทสภาพปัญหาและความต้องการเชิงนโยบายของหน่วยงาน

Garavan and McCarthy (2008 อ้างถึงใน พลอย สืบพิเศษ, 2561, น. 176) ให้ความเห็นว่า การเรียนรู้ในระดับองค์กรจะมุ่งเน้นไปที่วัฒนธรรมองค์กรและกิจวัตรองค์กร ในขณะที่การเรียนรู้ในระดับปัจเจกจะมีศูนย์กลางอยู่ที่พฤติกรรมและการระลึกรู้ของพนักงาน

พยัคฆ์ วุฒิรงค์ (2562, น. 354) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง กระบวนการจัดการองค์กรที่ระดมสรรพกำลังจากบุคลากรทุกคนในองค์กร ในการวิเคราะห์ความต้องการ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และแสวงหาวิธีดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยใช้ความรู้และประสบการณ์ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

Peter Senge (อ้างถึงใน พยัคฆ์ วุฒิรงค์, 2562, น. 354) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ The Fifth Discipline: The Art of Practice of the Learning Organization ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพเพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยผู้คนในองค์กรต่างก็เรียนรู้ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

2) ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

- (1) มีเวทีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกในองค์การ สมาชิกในองค์การจะต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีความคิดที่กว้างไกลและเปิดกว้าง
- (2) มีความคิดใหม่ สมาชิกองค์การต้องมีการพัฒนาความรู้ ทักษะและความชำนาญส่วนตัว ความคิดใหม่นี้จะช่วยทำให้้องค์การสามารถก้าวหน้าเหนือคู่แข่ง
- (3) มีการส่งผ่านความรู้ทั่วทั้งองค์การ การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยความรู้และข้อมูลไม่ควรเก็บเอาไว้โดยที่สมาชิกไม่สามารถเข้าถึงได้ ต้องมีการเผยแพร่ความรู้ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว
- (4) พฤติกรรมมีการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ สมาชิกในองค์การจะต้องมีความรู้สึกร่วมกันในการมุ่งให้เกิดการเรียนรู้ และนำความรู้ที่นำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การต่อไป (ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, 2561, น. 58-59)

3) ลักษณะสำคัญของบุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้

ลักษณะสำคัญของบุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ คุณลักษณะของบุคลากรในองค์การที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานมาตรฐานสูงอย่างมีอาชีพ (High performance) ประกอบด้วย

- (1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ คือ การฝึกตัวเองให้เป็นคนที่ยุติการเรียนรู้ตลอดเวลา จึงเป็นบุคคลที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองหรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง เพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน ทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ นอกจากนี้ สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า มีความเป็นนายของตนเองสูง การเรียนรู้เป็นไปในลักษณะต่อเนื่อง การเป็นบุคคลที่รอบรู้มีองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่ 1. ทัศนคติส่วนบุคคล 2. การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ 3. การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก

(2) การมีแบบแผนความคิด การที่จะทำให้คนมีรูปแบบความคิดหรือโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงนั้น องค์การจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์การมีการฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้รู้ตลอดเวลา เพื่อนำความรู้มาทำให้เกิดภูมิปัญญาใหม่ เพื่อใช้ให้เป็นประโยชน์ในการทำงานต่อไป ซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐาน 2 ประการ คือ 1. ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ 2. ฝึกฝนทักษะในการพิจารณาและคิดตั้งคำถาม

(3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะต้องมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับและจะต้องซึมซับลงไปในการคิดของทุกคนในองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ถ้าไม่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้วจะไม่สามารถเดินไปในทิศทางเดียวกันได้

(4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้ความคิดของสมาชิกในกลุ่มแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ภายใต้การประสานงานร่วมกัน เพื่อหาข้อสรุปออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันและแต่ละคนเรียนรู้ด้วยกัน ระบบการเรียนรู้ระหว่างบุคคลเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างแตกฉานขึ้นภายในทีมงาน โครงการไหนที่พัฒนาในลักษณะนี้ได้ก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจที่เข้มข้นในปัจจุบัน ได้ดีกว่าองค์กรอื่น การเรียนรู้เป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ประการได้แก่ 1. การสนทนาและอภิปราย 2. การยอมรับทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงาน 3. การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน 4. การเรียนรู้วิถีปฏิบัติ

(5) การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากความเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคลให้ต่อเนื่อง การที่แต่ละคนมีแนวคิดองค์รวมทำให้เกิดการมองที่ผลของงานได้อย่างเป็นระบบ ช่วยให้เห็นเป็นรูปแบบต่างๆ ได้อย่างชัดเจน องค์กรจะต้องพยายามส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรคิดเป็นระบบ สามารถนำความเข้าใจปรากฏการณ์ ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อยคือ เห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2558, น. 151-154)

3. ความสัมพันธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ในเรื่องความสัมพันธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงนั้น ได้มีนักวิชาการให้คำอธิบายไว้ดังนี้

เสน่ห์ จุ้ยโต (2554, น. 159) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 3 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เมื่อทรัพยากรมนุษย์มีพฤติกรรมทั้ง 3 ด้านที่ดีพร้อมและสามารถปฏิบัติงานมาตรฐานสูง (High Performance) เรียกทรัพยากรมนุษย์นั้นว่ามีสมรรถนะสูง (High Competency) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร และทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เมื่อทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพมากขึ้นก็จะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งก็จะส่งผลทำให้การบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศต่อไป

พลอย สืบวิเศษ (2561, น. 15-16) อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม มีความทันสมัย ทั้งในด้านเทคโนโลยี อุปกรณ์ วิธีการและทัศนคติ รวมถึงการยอมรับของพนักงาน และการส่งเสริมของผู้บริหาร จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดประโยชน์กับพนักงาน และองค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งจะช่วยเพิ่มศักยภาพของพนักงาน ทีมงาน และองค์กร ไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง สนับสนุนการเป็นองค์กรไร้พรมแดน และองค์กรที่เน้นคุณค่า

พยัค วุฒิรงค์ (2562, น. 350-351) กล่าวว่า ในปัจจุบันองค์กรสมรรถนะสูงหรือ High Performance Organization มีการพูดถึงกันมาพอสมควร องค์กรหลายแห่งในเอกชนพยายามตั้ง วิสัยทัศน์หรือความปรารถนาของตนให้มุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงให้ได้ แม้แต่ในหน่วยงานราชการเองก็ได้มีการนำแนวคิดนี้มาใช้เพื่อยกระดับการทำงานและการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงให้สำเร็จนั้น เรื่องของคนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก โดยครอบคลุมทั้งลูกค้าและบุคลากรภายในองค์กร ดังนั้น การตั้งเป้าหมายผลลัพธ์หรือความสำเร็จในเรื่องของคน โดยเฉพาะบุคลากรในองค์กร จะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดี จึงเป็นสิ่งสำคัญและไม่ควรมองข้ามสำหรับองค์กรที่ต้องการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

4. ข้อมูลพื้นฐานและบริบทของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

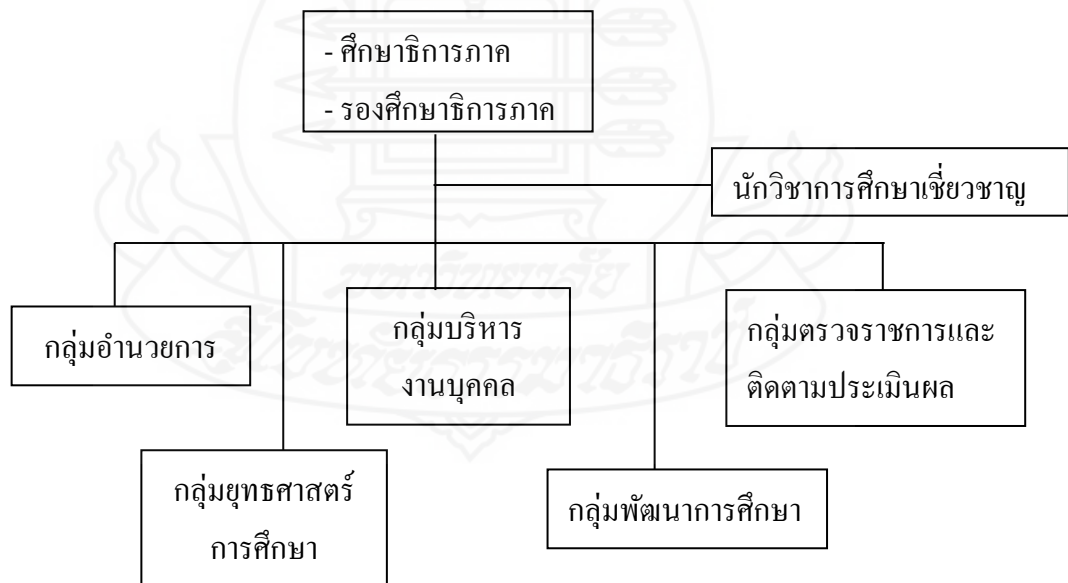
สำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ.2500 จากการริเริ่มโครงการพัฒนาการศึกษาส่วนภูมิภาค ตั้งอยู่ที่อาคารราชินูทิศ ถนนโพศรี อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี ต่อมาเมื่อปี พ.ศ.2516 ได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งท้องที่กระทรวงศึกษาธิการออกเป็น 12 เขต กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้เปลี่ยนชื่อจากโครงการพัฒนาการศึกษาส่วนภูมิภาคเป็นสำนักงานศึกษาธิการเขต 9 ในปี พ.ศ. 2529 กระทรวงศึกษาธิการได้แบ่งพื้นที่รับผิดชอบใหม่เป็นเขตการศึกษา จึงได้ปรับเปลี่ยนชื่อใหม่ให้สอดคล้องกับพื้นที่รับผิดชอบเป็นสำนักงานศึกษาธิการเขต เขตการศึกษา 9 ในปี พ.ศ.2535 กระทรวงศึกษาธิการได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานในสำนักงานศึกษาธิการเขต เขตการศึกษา 9 ใหม่ จึงได้ปรับเปลี่ยนชื่อสำนักงานใหม่ให้สอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารงานใหม่ เป็นสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 9 และในปี พ.ศ.2535 กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดสรรงบประมาณให้สร้างอาคารสำนักงานใหม่ เนื่องจากอาคารสำนักงานหลังเดิม ทางจังหวัดขอใช้เป็นที่พิพิธภัณฑสถานเมืองอุดรธานี จึงได้ที่อยู่หลังโรงเรียนประจักษ์ศิลปาคาร อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี เป็นที่ตั้งสำนักงานใหม่ จำนวน 15 ไร่ ต่อมาในปี พ.ศ.2545 รัฐบาลได้ปฏิรูประบบราชการใหม่และกระทรวงศึกษาธิการก็ได้รับการปฏิรูปโดยการยุบรวมหน่วยงานทางการศึกษา ทำให้สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมถูกยุบเลิกไปตามพระราชบัญญัติปฏิรูประบบราชการ

ต่อมาในวันที่ 21 กันยายน 2547 ได้ตั้งชื่อใหม่ตามประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ คือ สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 7 และในวันที่ 11 ธันวาคม 2551 ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานใหม่จึงได้เปลี่ยนชื่อใหม่ให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ จึงได้เปลี่ยนชื่อใหม่เป็น สำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาที่ 7 และในวันที่ 27 กันยายน 2555 กระทรวงศึกษาธิการได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานใหม่ และได้เปลี่ยนชื่อเป็นสำนักงานศึกษาธิการภาค 7

และเมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2559 รัฐบาลได้มีคำสั่งให้ปฏิรูปโครงสร้าง โดยเปลี่ยนโครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานศึกษาธิการภาค 7 จึงได้เปลี่ยนเป็นสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 จนถึงปัจจุบัน (สำนักงานศึกษาธิการภาค 10, ม.ป.ป.)

สำนักงานศึกษาธิการภาค 10 สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในภูมิภาค มีหน้าที่ในการปฏิบัติการกิจของกระทรวงศึกษาธิการในระดับพื้นที่ ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการศึกษาในระดับภาคและจังหวัด โดยการอำนวยความสะดวก ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการศึกษาแบบร่วมมือและบูรณาการกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานอื่นหรือภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในพื้นที่นั้นๆ (สำนักงานศึกษาธิการภาค 10, 2563, น. 62)

โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 แบ่งกลุ่มต่างๆ ดังนี้



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

4.1 วิสัยทัศน์

ขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณภาพ

4.2 พันธกิจ

- 1) กำหนดยุทธศาสตร์และบทบาทการพัฒนาภาคต่างๆ ให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ ทิศทางการดำเนินงานของกระทรวงศึกษาธิการในระดับภูมิภาคหรือจังหวัด นโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ และยุทธศาสตร์การพัฒนา กลุ่มจังหวัด รวมทั้งการพัฒนาด้านอื่นๆ ในพื้นที่รับผิดชอบตามศักยภาพและโอกาสของบุคคลและชุมชนในแต่ละพื้นที่
- 2) สนับสนุนการพัฒนาจังหวัดในพื้นที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านวิชาการวิจัยและพัฒนา
- 3) กำกับดูแล ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่รับผิดชอบ
- 4) สนับสนุนการตรวจราชการและติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการในพื้นที่รับผิดชอบ
- 5) ประสานการบริหารงานระหว่างราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้เกิดการพัฒนาอย่างบูรณาการในระดับพื้นที่ของหลายจังหวัด โดยยึดการมีส่วนร่วมและประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก
- 6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

4.3 ค่านิยม คือ “TEAMWINS” ซึ่งมาจากคำและความหมายต่อไปนี้

T = Teamwork การทำงานเป็นทีม

E = Equality of Work ความเสมอภาคในการทำงาน

A = Accountability ความรับผิดชอบ

M = Morality and Integrity การมีศีลธรรมและมีความซื่อสัตย์

W = Willingness ความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

I = Improvement การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

N = Network and Communication การเป็นเครือข่ายที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

S = Service Mind การมีจิตมุ่งบริการ

4.4 กลยุทธ์

- 1) การขับเคลื่อนเชื่อมโยงนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่การปฏิบัติในระดับกลุ่มจังหวัดอย่างมีคุณภาพ
- 2) การพัฒนากระบวนการตรวจ ติดตาม ประเมินผลตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ
- 3) การพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ
- 4) พัฒนาระบบการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

(ที่มา: สำนักงานศึกษาธิการภาค 10, 2563, น. 63-64)

สำนักงานศึกษาธิการภาค 10 มีหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ 5 แห่ง ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเลย สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองคาย สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองบัวลำภู และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบึงกาฬ โดยมีหน้าที่ในการปฏิบัติภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด การปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ นโยบาย และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการต่างๆ ที่มอบหมาย และให้มีอำนาจหน้าที่ในเขตจังหวัด (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2560)

4.5 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563-2565

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายใต้การปฏิบัติงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง เพื่อขับเคลื่อนและประสานงานนโยบายด้านการศึกษาให้สำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563-2565 ขึ้น ดังนี้

1) วิสัยทัศน์

บุคลากร สป.ศธ. “เก่ง ดี มีสุข ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง”

2) พันธกิจ

(1) พัฒนาบุคลากรให้เป็นคนดีและมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการ

(2) พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงสู่รัฐบาลดิจิทัลและการทำงานในศตวรรษที่ 21

(3) พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีมีสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

(4) ส่งเสริมบุคลากรให้มีพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างยั่งยืนก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

3) ประเด็นยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563-2565 ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์องค์กรและการทำงานในศตวรรษที่ 21

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะและทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพชีวิต ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้ตระหนักและป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ

ในบริบทของการศึกษาครั้งนี้ จะศึกษาในด้านการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเฉพาะในส่วนของยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์องค์กรและการทำงานในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วยเป้าประสงค์และกลยุทธ์ดังนี้

(1) เป้าประสงค์

บุคลากร สป.ศช. มีสมรรถนะพร้อมปฏิบัติงานตามภารกิจและได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมและเป็นมืออาชีพ

(2) กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 กำหนดโมเดลสมรรถนะของบุคลากรที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรและสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาสมรรถนะของนักบริหารให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรด้วยการบริหารจัดการสมัยใหม่

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะเชิงทักษะ (Literacy) สำหรับผู้ปฏิบัติงานในศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาและส่งเสริมองค์ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพของบุคลากรให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ได้คุณภาพมาตรฐานสากลด้านระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่

(ที่มา: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2563, น. 50-52)

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จินตจุฑา จันท์ประสิทธิ์ (2559) ได้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ 2. ศึกษาปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ 3. ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ที่มีต่อระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และระดับปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 4. ศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ใช้แนวทางการวิจัยเชิงผสานวิธี การวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จำนวน 171 คน วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก รองอธิการบดี ผู้อำนวยการกองกลางและหัวหน้าฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์แล้วทำการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1. สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในด้านการฝึกอบรม การศึกษาต่อ และการพัฒนาตนเอง 2. สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาต่อ 3. บุคลากรทางการศึกษาที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ สถานภาพการรับราชการ และหน่วยงานที่สังกัดที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ไม่แตกต่างกัน และ 4. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม ควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากร ควรมีการวางแผนการฝึกอบรม ทบทวนแผน ด้านการศึกษาต่อ ควรมีการชี้แจงหลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการศึกษาต่อ และด้านการพัฒนาตนเอง ควรมีการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้บุคลากรสนใจที่จะพัฒนาตนเอง

นทีทิพย์ ประพันธ์วิทย์ (2552) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการ และรูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วยแบบสอบถามและแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัญหาในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ พบปัญหาที่ควรแก้ไขเร่งด่วน 17 รายการ โดยปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ปัญหาด้านการศึกษาต่อ รองลงมา คือ ปัญหาด้านการศึกษาดูงาน ปัญหาด้านการฝึกอบรมและปัญหาด้านการพัฒนาตนเอง 2. ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ส่วนใหญ่มีความต้องการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการศึกษาดูงาน ด้านการศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการฝึกอบรม 3. รูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ควรมีลักษณะดังนี้ 3.1 ด้านการศึกษาดูงาน คือ การวางแผนการพัฒนาบุคลากร ประเมินความจำเป็นในการศึกษาดูงาน เลือกสถานที่ศึกษาดูงาน จัดการศึกษาดูงาน และประเมินผลลัพธ์ 3.2 ด้านการศึกษาต่อ คือ ประเมินความจำเป็นในการจัดการศึกษาต่อ การคัดเลือกบุคลากรส่งบุคลากรไปศึกษาต่อและประเมินผลลัพธ์ 3.3 ด้านการพัฒนาตนเอง คือ การวางแผน วิธีการพัฒนาตนเองและประเมินผลลัพธ์ การพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองและพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน ทั้งยังเป็นการช่วยเสริมความสามารถในการปฏิบัติงาน 3.4 ด้านการฝึกอบรม คือ ประเมินความจำเป็น พิจารณาหลักสูตรการฝึกอบรม เลือกวิธีการและวิทยาการฝึกอบรมและประเมินผลลัพธ์

พเยาว์ อินทอง (2560) ได้ศึกษาการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่องค์กรสมรรถนะสูง: กรณีศึกษากรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่องค์กรสมรรถนะสูงของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานและแนวทางการแก้ไข โดยใช้การวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม ในส่วนของการวิจัยสนาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 12 คน ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 1. ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์กรมุ่งสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน 2. ด้านกลยุทธ์ขององค์กร มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และนโยบายรัฐบาล วิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีแผนการปฏิบัติงาน โครงการที่ระบุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด การติดตามประเมินผล และการจัดการความรู้เพื่อสร้างความรู้ให้เป็นสมรรถนะหลักขององค์กร 3. ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีการสร้างและปลูกฝังค่านิยมขององค์กร ไปยังบุคลากรเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีคุณภาพ เสริมสร้างธรรมาภิบาลและทัศนคติที่ดี มีความผูกพันต่อองค์กรและจิตสำนึกในการให้บริการประชาชนอย่างเท่าเทียม 4. ด้านระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ สนับสนุนความก้าวหน้า สร้างแรงจูงใจและผลตอบแทน 5. ด้านกระบวนการและวิธีการทำงาน มีขั้นตอนน้อย กระชับ โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน มีการทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นผลงาน และปัญหา อุปสรรคในการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่องค์กรสมรรถนะสูง คือ การสื่อสารไม่ชัดเจน บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร การดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขาดทิศทาง บุคลากรไม่สามารถปรับตัวเพื่อรองรับการดำเนินงานหรือการให้บริการรูปแบบใหม่ๆ โดยเฉพาะขาดทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย และแนวทางการแก้ไข ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีอุดมการณ์ที่ดีพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นพัฒนาแผนกลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เสริมสร้างความรักองค์กร ความสามัคคี มุ่งสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมให้เป็นรูปธรรม เน้นการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้และทักษะที่หลากหลาย และส่งเสริมให้บุคลากรเห็นประโยชน์ของการนำแนวคิด กระบวนการและวิธีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการพัฒนางาน

เพ็ญศรี ลีสุวรรณกุล (2559) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบุรี 2. ศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงกับสมรรถนะขององค์การ 3. เพื่อพยากรณ์ความสำเร็จของการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง เป็นการวิจัยแบบเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าความสัมพันธ์แบบเพียร์สันและการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบมีขั้นตอนตัวแปร ผลการวิจัยพบว่า 1. ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบุรี ได้แก่ สถานภาพ การนำองค์การ การให้ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการจัดกระบวนการ 2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงมีความสัมพันธ์ทางสถิติกับสมรรถนะขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ 3. อำนาจการพยากรณ์ความสำเร็จของการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง สามารถอธิบายความสำเร็จของการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง

วิษณุ เทพสินธพ (2560) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่าง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่าง โดยทำการศึกษาระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลและศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบล ผลการศึกษาพบว่า ระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่างอยู่ในระดับมาก ตัวชี้วัดการเป็นองค์การสมรรถนะสูง คือ คุณภาพการให้บริการและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ระดับคุณภาพการให้บริการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ระดับประสิทธิภาพการของการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า ระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่าง โดยรวมมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก (Mean) = 3.91 รองลงมาคือการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (Mean) = 3.87 และการบริหารยุทธศาสตร์มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในระดับมาก (Mean) = 3.71 ผลการศึกษาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่าง ตัวแปรอิสระแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีระดับความสัมพันธ์ตามลำดับ ดังนี้ การบริหารยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การ

บริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่างมากที่สุด รองลงมาคือ การบริหารองค์การสมัยใหม่ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการนำองค์การ

อริยญา อ่อนริกษ์ (2551) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 12 จังหวัดสงขลา กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาข้อมูลทั่วไปของบุคลากรที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2. ศึกษา ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 12 จังหวัดสงขลา 3. ศึกษา ปัจจัยบรรยากาศองค์กรในด้าน โครงสร้างองค์กรและ โครงสร้างของงาน ด้านนโยบายการบริหาร ขององค์กร ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการสนับสนุน ด้านความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ด้าน ความมั่นคงและความก้าวหน้า และด้านค่านิยมขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ 4. เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 12 จังหวัดสงขลา ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 12 จังหวัดสงขลา 393 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการ 147 คน ลูกจ้างประจำ 74 คน พนักงานราชการ 16 คน รวมทั้งสิ้น 236 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมีค่าความเที่ยง .95 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความ แปรปรวนทางเดียว และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า 1. เมื่อทดสอบข้อมูลทั่วไปที่ ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่าบุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นในด้านการ ฝึกอบรม/สัมมนา/ดูงานแตกต่างกัน และบุคลากรที่มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกันมีระดับความ คิดเห็นในด้านการพัฒนาตนเองแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .10 2. บุคลากรของ สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 12 จังหวัดสงขลา มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ 3 ด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน 3. ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยบรรยากาศองค์กร 7 ด้านอยู่ ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งไม่มีความแตกต่างกันและมีความสัมพันธ์กัน โดยมีระดับนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01 4. ข้อเสนอแนะ คือ บุคลากรมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองและแหล่งเรียนรู้ที่ ต้องการ โดยวิธีการประชุม/อบรม/สัมมนา การพัฒนาบรรยากาศการเรียนรู้ ต้องการมุมการจัดการ ความรู้ ต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในด้านคอมพิวเตอร์/สารสนเทศ ต้องการ คอมพิวเตอร์ในการพัฒนางาน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และเพื่อศึกษาปัญหา ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ซึ่งในบทนี้จะกล่าวถึงแหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา โดยมีรายละเอียดของวิธีดำเนินการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ประชากรที่ศึกษา
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรที่ศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาจากประชากรทั้งหมด คือ ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ 5 แห่ง ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเลย สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองคาย สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองบัวลำภู และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบึงกาฬ จำนวน 197 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยข้อคำถามได้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 แบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อความเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน รายได้ต่อเดือน ซึ่งเป็นคำถามแบบเลือกตอบ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ใน 3 ด้าน ประกอบด้วย (1) การฝึกอบรม (2) การศึกษา (3) การพัฒนาตนเอง ซึ่งมีลักษณะคำถามแบบเลือกตอบ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ใน 4 ด้าน ประกอบด้วย (1) การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร (2) การมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (3) การมีทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 (4) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีลักษณะคำถามแบบเลือกตอบ

สำหรับส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) โดยใช้ใช้ในการประเมิน 5 ระดับ ตามแบบ Likert Scale เรียงจากระดับมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ทั้งนี้ได้กำหนดการให้ระดับคะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบมากที่สุด
- 4 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบมาก
- 3 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบปานกลาง
- 2 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบน้อย
- 1 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 เป็นคำถามปลายเปิด

2.2 การสร้างและทดสอบเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 โดยมีขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

- 2.2.1 ศึกษาวัตถุประสงค์ กรอบแนวคิด และขอบเขตของการศึกษา
- 2.2.2 ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
- 2.2.3 นิยามศัพท์เพื่อสร้างแบบสอบถาม

2.2.4 สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมขอบเขตของการศึกษาวิจัย เสนออาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ ทั้งด้าน โครงสร้างเนื้อหาและภาษาที่ใช้

2.2.5 นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และให้คำแนะนำในการปรับปรุงแบบสอบถาม ได้ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามนี้เท่ากับ 0.89 และยังมีบางข้อคำถามที่ต้องปรับปรุงในด้านภาษาที่ใช้

2.2.6 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้ว ไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .972 คือ ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมืออยู่ในระดับสูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามอยู่ในระดับสูง

2.2.7 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และความเชื่อมั่นแล้ว ไปใช้จริงกับประชากรที่กำหนดในการศึกษาวิจัย

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บข้อมูล โดยการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม จากข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ 5 แห่ง จำนวน 197 คน โดยสามารถเก็บแบบสอบถามคืนและมีความสมบูรณ์ได้จำนวน 197 ฉบับ คิดเป็น 100%

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาคั้งนี้ ผู้ศึกษานำแบบสอบถามไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้วิธีการทางสถิติ ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการหาจำนวนและค่าร้อยละ

ค่าร้อยละ ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และรายได้ต่อเดือน ของข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ 5 แห่ง

4.2 การวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และระดับของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ค่าเฉลี่ย ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ 5 แห่ง ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และด้านการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับค่าเฉลี่ยเพื่อแสดงลักษณะการกระจายของคะแนนในแต่ละข้อ หลักการของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจะพิจารณาว่าค่าของข้อมูลแต่ละค่ามีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยเพียงใด

การแปลความหมายของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใช้เกณฑ์ ดังนี้

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.00 – 0.99 คือ ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ 5 แห่ง มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 โดยรวมไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.00 ขึ้นไป คือ ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ 5 แห่ง มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 โดยรวมแตกต่างกันมาก

จากนั้นประเมินในภาพรวมตามค่าพิสัยของแต่ละระดับ ตามสูตรคำนวณ ดังนี้

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

ดังนั้น จึงได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน (Spearman Rank-order Correlation Coefficient)

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน (Spearman Rank-order Correlation Coefficient) เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งความสัมพันธ์อาจจะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือทิศทางตรงกันข้ามก็ได้

$$\text{สูตร } r_s = \frac{1 - 6\sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

r_s คือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สเปียร์แมน

$\sum D^2$ คือ ผลรวมกำลังสองของผลต่าง

N คือ จำนวนคู่ในการเรียงลำดับ

การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง 1 คือ

ตั้งแต่ +.70 ขึ้นไป คือ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกสูงมาก

+ .50 ถึง +.69 คือ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกสูง

+ .30 ถึง +.49 คือ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกปานกลาง

+ .10 ถึง +.29 คือ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกน้อย

+ .01 ถึง +.09 คือ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกน้อยมากหรือแทบจะไม่มี

0 คือ ไม่มีความสัมพันธ์

- .01 ถึง - .09 คือ มีความสัมพันธ์ในเชิงลบน้อยมากหรือแทบจะไม่มี

- .10 ถึง - .29 คือ มีความสัมพันธ์ในเชิงลบน้อย

- .30 ถึง - .49 คือ มีความสัมพันธ์ในเชิงลบปานกลาง

- .50 ถึง - .69 คือ มีความสัมพันธ์ในเชิงลบสูง

ตั้งแต่ - .70 ขึ้นไป คือ มีความสัมพันธ์ในเชิงลบสูงมาก

โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่เป็นบวก (+) หมายถึง ทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่เป็นลบ (-) หมายถึง ทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่เป็นศูนย์ (0) หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน (บุลภรณ์ อุทัยภานนท์, 2556, น. 55-56)

4.4 แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหา ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10
ทำการศึกษาโดยการสรุปรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ในส่วนของข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ 5 แห่ง ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเลย สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองคาย สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองบัวลำภู และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบึงกาฬ ศึกษาจากประชากรทั้งหมดจำนวน 197 คน เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา จึงเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมี 5 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

ตอนที่ 3 ระดับความคิดเห็นของการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

ตอนที่ 5 ปัญหา ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วยเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และรายได้ต่อเดือน มีดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ชาย	69	35.0
2. หญิง	128	65.0
รวม	197	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่
รับผิดชอบ 5 แห่ง ที่ทำการตอบแบบสอบถาม จำนวน 197 คน เป็นเพศชาย จำนวน 69 คน คิดเป็น
ร้อยละ 35.0 และเพศหญิง จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 65.0

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	6	3.0
2. 31 – 40 ปี	63	32.0
3. 41 – 50 ปี	63	32.0
4. 51 ปีขึ้นไป	65	33.0
รวม	197	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่
รับผิดชอบ 5 แห่ง ที่ทำการตอบแบบสอบถาม จำนวน 197 คน มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน
65 คน คิดเป็นร้อยละ 33.0 รองลงมา คือ มีอายุระหว่าง 31-40 ปี กับ 41-50 ปี มีจำนวนเท่ากันคือ 63
คน คิดเป็นร้อยละ 32.0 และมีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.0

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	1.0
2. ปริญญาตรี	67	34.0
3. ปริญญาโท	114	57.9
4. ปริญญาเอก	14	7.1
รวม	197	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ 5 แห่ง ที่ทำการตอบแบบสอบถาม จำนวน 197 คน ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 57.9 รองลงมา คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 34.0 ระดับปริญญาเอก จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 และต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. 1 – 5 ปี	24	12.2
2. 6 – 10 ปี	45	22.8
3. 11 – 20 ปี	36	18.3
4. 21 ปีขึ้นไป	92	46.7
รวม	197	100

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่
รับผิดชอบ 5 แห่ง ที่ทำการตอบแบบสอบถาม จำนวน 197 คน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน
21 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 46.7 รองลงมา คือ มีประสบการณ์การทำงาน
6-10 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 22.8 มีประสบการณ์การทำงาน 11-20 ปี จำนวน 36 คน
คิดเป็นร้อยละ 18.3 และมีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 12.2

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท	29	14.6
2. 20,001 – 30,000 บาท	50	25.4
3. 30,001 – 40,000 บาท	38	19.3
4. 40,001 – 50,000 บาท	33	16.8
5. ตั้งแต่ 50,001 บาทขึ้นไป	47	23.9
รวม	197	100

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่
รับผิดชอบ 5 แห่ง ที่ทำการตอบแบบสอบถาม จำนวน 197 คน ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนมากที่สุด
20,001-30,000 บาท จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 25.4 รองลงมา คือ มีรายได้ต่อเดือน ตั้งแต่
50,001 บาทขึ้นไป จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 23.9 มีรายได้ต่อเดือน 30,001-40,000 บาท จำนวน
38 คน คิดเป็นร้อยละ 19.3 มีรายได้ต่อเดือน 40,001-50,000 บาท จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 16.8
และมีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 14.6

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการ

ภาค 10

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 มีดังนี้

ตารางที่ 4.6 ระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10
ในภาพรวมทั้ง 3 ด้าน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
ด้านการฝึกอบรม	3.75	.678	มาก	3
ด้านการศึกษา	3.94	.597	มาก	2
ด้านการพัฒนาตนเอง	3.97	.583	มาก	1
รวม	3.89	.544	มาก	

จากตารางที่ 4.6 เมื่อพิจารณาระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเปรียบเทียบกันแล้วพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนาตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.75 - 3.97$ ส่วนภาพรวม $\mu = 3.89$)

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการฝึกอบรม

การฝึกอบรม	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
1. ท่านได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.51	1.023	มาก	6
2. หน่วยงานของท่านมีการฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ	3.39	1.022	ปานกลาง	8
3. หน่วยงานของท่านมีการใช้เทคนิคและวิธีการที่ทันสมัยเหมาะสมกับเนื้อหาในการฝึกอบรม	3.54	.830	มาก	5

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การฝึกอบรม	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
4. หน่วยงานของท่านจัดให้บุคลากร เข้ารับการฝึกอบรมตามความต้องการ ของบุคลากรได้อย่างทั่วถึง	3.49	.962	มาก	7
5. การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม หน่วยงานของท่านจะเลือกจากผู้ ปฏิบัติงานในด้านนั้นๆ	3.95	.949	มาก	3
6. การฝึกอบรมช่วยให้คุณมีความรู้ และประสบการณ์เพิ่มขึ้น	4.22	.801	มากที่สุด	1
7. การฝึกอบรมมีส่วนช่วยในการแก้ไข ปัญหาการทำงานต่างๆ ของท่าน โดยนำทักษะในการฝึกอบรมมาใช้ ในการปฏิบัติงาน	4.16	.817	มาก	2
8. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญ ในการจัดการฝึกอบรมและได้จัดสรร งบประมาณในการจัดฝึกอบรม อย่างเพียงพอและเหมาะสม	3.82	.951	มาก	4
รวม	3.75	.678	มาก	

จากตารางที่ 4.7 แสดงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการฝึกอบรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่มีระดับค่าความคิดเห็นมากที่สุดคือ การฝึกอบรมช่วยให้คุณมีความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22) ค่ารองลงมาคือ การฝึกอบรมมีส่วนช่วยในการแก้ไขปัญหาการทำงานต่างๆ โดยนำทักษะในการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16) และค่าระดับความคิดเห็นที่น้อยที่สุดคือ หน่วยงานมีการฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39)

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการศึกษา

การศึกษา	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
9. หน่วยงานของท่านส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	3.79	.992	มาก	7
10. ท่านให้ความสำคัญกับการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	4.11	.868	มาก	4
11. หน่วยงานของท่านสนับสนุนงบประมาณด้านทุนการศึกษาต่อให้แก่บุคลากร	2.79	1.234	ปานกลาง	8
12. ท่านจะพยายามศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาความรู้ได้มากยิ่งขึ้นและสามารถนำมาพัฒนางานได้	3.94	.888	มาก	6
13. ท่านเลือกที่จะศึกษาต่อในสาขาที่เกี่ยวข้องกับงานที่ท่านปฏิบัติอยู่	4.06	.870	มาก	5
14. เมื่อท่านเรียนจบ ท่านนำความรู้ที่ได้รับมาปรับปรุงงานที่ท่านปฏิบัติ	4.22	.796	มากที่สุด	3
15. ท่านมักจะหาโอกาสศึกษาและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากบุคคล ประสบการณ์ สังคมหรือสภาพแวดล้อมเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.28	.661	มากที่สุด	2
16. ท่านให้ความสนใจศึกษาและเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้เท่าทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน	4.36	.604	มากที่สุด	1
รวม	3.94	.597	มาก	

จากตารางที่ 4.8 แสดงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีระดับค่าความคิดเห็นมากที่สุดคือ การให้ความสนใจศึกษาและเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้ทำทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36) ค่ารองลงมาคือ การหาโอกาสศึกษาและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากบุคคลประสบการณ์ สังคมหรือสภาพแวดล้อมเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28) และค่าความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุดคือ หน่วยงานสนับสนุนงบประมาณด้านทุนการศึกษาต่อให้แก่บุคลากร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.79)

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเอง	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
17. หน่วยงานของท่านส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาเรียนรู้ และดูแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีจากหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้	3.90	.857	มาก	6
18. ท่านนำประสบการณ์ในอดีตที่เคยประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	4.26	.662	มากที่สุด	2
19. ท่านมักจะค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น	4.23	.675	มากที่สุด	3
20. ท่านมักนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการพัฒนา มาปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ให้ดีขึ้นเสมอ	4.32	.659	มากที่สุด	1
21. หน่วยงานของท่านมีการจัดทรัพยากรในการค้นคว้าข้อมูลที่ทันสมัย เช่น เว็บไซต์ วารสาร หนังสือ	3.69	.898	มาก	7

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

การพัฒนาตนเอง	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
22. หน่วยงานของท่านสนับสนุนงบประมาณให้แก่บุคลากรในการพัฒนาตนเองตามศักยภาพและตามความถนัด	3.40	1.067	ปานกลาง	8
23. ท่านจะแสวงหาความรู้สิ่งใหม่ๆ ในเชิงความรู้กว้างมากกว่าการเรียนรู้ในเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ	3.98	.766	มาก	5
24. ท่านสามารถเข้าถึงโปรแกรมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองทางอิเล็กทรอนิกส์ได้	4.03	.792	มาก	4
รวม	3.97	.583	มาก	

จากตารางที่ 4.9 แสดงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการพัฒนาตนเอง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่มีระดับค่าความคิดเห็นมากที่สุดคือ การนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการพัฒนา มาปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ให้ดีขึ้นเสมอ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32) ค่ารองลงมาคือ การนำประสบการณ์ในอดีตที่เคยประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26) และค่าความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุดคือ หน่วยงานสนับสนุนงบประมาณให้แก่บุคลากรในการพัฒนาตนเองตามศักยภาพและตามความถนัด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40)

สรุปผลระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับดังนี้ 1) ด้านการพัฒนาตนเอง 2) ด้านการศึกษา และ 3) ด้านการฝึกอบรม

ตอนที่ 3 ระดับความคิดเห็นของการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการ ภาค 10

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 มีดังนี้

ตารางที่ 4.10 ระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน

การเป็นองค์การสมรรถนะสูง	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
ด้านการพัฒนาสมรรถนะ ของบุคลากร	4.16	.539	มาก	3
ด้านการมีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน	4.23	.532	มากที่สุด	2
ด้านการมีทักษะการทำงาน ในศตวรรษที่ 21	4.24	.535	มากที่สุด	1
ด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	4.13	.626	มาก	4
รวม	4.19	.499	มาก	

จากตารางที่ 4.10 เมื่อพิจารณาระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูง โดยเปรียบเทียบกันแล้วพบว่า การเป็นองค์การสมรรถนะสูง ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ด้านการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการมีทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 และด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.13 - 4.24$ ส่วนภาพรวม $\mu = 4.19$)

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การ
สมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
1. ท่านมีความเชี่ยวชาญในรายละเอียด ของงานในตำแหน่งหน้าที่ของตน	3.93	.725	มาก	5
2. เมื่อได้รับมอบหมายงาน ท่านสามารถปฏิบัติงานได้เสร็จทัน ตามเวลาที่กำหนด	4.30	.612	มากที่สุด	1
3. ท่านมีความคิดสร้างสรรค์ในการ พัฒนาวิธีการทำงานเสมอเพื่อให้ การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้	4.20	.638	มาก	3
4. ผลการปฏิบัติงานของท่านมี มาตรฐานตามที่หน่วยงานกำหนดและ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	4.26	.632	มากที่สุด	2
5. ท่านมีการติดตาม ประเมินผล การทำงานเป็นระยะเพื่อทราบปัญหา และนำมาปรับปรุงแก้ไข	4.15	.731	มาก	4
รวม	4.16	.539	มาก	

จากตารางที่ 4.11 แสดงการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่มีระดับค่าความคิดเห็นมากที่สุดคือ เมื่อได้รับมอบหมายงานก็สามารถปฏิบัติงานได้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30) ค่ารองลงมาคือ ผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานตามที่หน่วยงานกำหนดและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26) และค่าความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุดคือ มีความเชี่ยวชาญในรายละเอียดของงานในตำแหน่งหน้าที่ของตน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93)

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การ
สมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

การมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
6. ท่านสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้ อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด ในการปฏิบัติงาน	4.33	.637	มากที่สุด	1
7. ท่านมีการจัดทำแผนรองรับ กรณีเกิด ความผิดพลาดหรือเกิดการดำเนินงาน ที่ไม่เป็นไปตามที่กำหนด	4.10	.674	มาก	5
8. ท่านมีการตรวจสอบผลงานตนเอง ก่อนจะส่งงานเสมอ	4.25	.628	มากที่สุด	3
9. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในงานที่ ตนรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.22	.640	มากที่สุด	4
10. ท่านสามารถใช้งบประมาณในการ ดำเนิน โครงการหรือในการปฏิบัติงาน ได้อย่างคุ้มค่า	4.26	.679	มากที่สุด	2
รวม	4.23	.532	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.12 แสดงการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยที่มีระดับค่าความคิดเห็นมากที่สุดคือ สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33) ค่ารองลงมาคือ สามารถใช้งบประมาณในการดำเนินโครงการหรือในการปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26) และค่าความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุดคือ มีการจัดทำแผนรองรับ กรณีเกิดความผิดพลาดหรือเกิดการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามที่กำหนด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10)

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กร
สมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการมีทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21

การมีทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
11. ท่านมีความสามารถในการปรับตัว ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร	4.29	.617	มากที่สุด	3
12. ท่านมีทักษะในการเรียนรู้ได้ด้วย ตนเอง และมีทักษะในการเรียนรู้ สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญ ในงานของตน	4.32	.644	มากที่สุด	1
13. ท่านมีความสามารถเชิงปฏิสัมพันธ์ ที่ดีกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดการทำงาน เป็นทีมที่มีคุณภาพ	4.31	.693	มากที่สุด	2
14. ท่านสามารถวางแผนการทำงาน โดยเน้นผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพ	4.17	.615	มาก	4
15. ท่านมีความสามารถเป็นผู้นำที่ดี ในการอยู่ร่วมกันในองค์กร	4.11	.698	มาก	5
รวม	4.24	.535	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.13 แสดงการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการมีทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยที่มีระดับค่าความคิดเห็นมากที่สุดคือ การมีทักษะในการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และมีทักษะในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญในงานของตน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32) ค่ารองลงมาคือ การมีความสามารถเชิงปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีคุณภาพ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31) และค่าความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุดคือ การมีความสามารถเป็นผู้นำที่ดีในการอยู่ร่วมกันในองค์กร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11)

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การ
สมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
16. ท่านเป็นผู้ที่มีความสนใจในการ เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อให้ได้ องค์ความรู้ที่สอดคล้องกับพันธกิจและ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน	4.28	.653	มากที่สุด	1
17. ท่านมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์กับเพื่อน ร่วมงานเสมอ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ สิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน	4.18	.717	มาก	2
18. ท่านได้เรียนรู้งานจากหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องและนำมาประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงาน	4.12	.711	มาก	3
19. ท่านมีโอกาสได้เข้าร่วมประชุม พบปะ แลกเปลี่ยนข้อมูลกับเครือข่าย เพื่อให้เกิดการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้	3.99	.860	มาก	5
20. ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้และ ทักษะให้เพื่อนร่วมงานนำไปใช้ ปฏิบัติงานได้	4.09	.741	มาก	4
รวม	4.13	.626	มาก	

จากตารางที่ 4.14 แสดงการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10
ด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่มีระดับค่าความคิดเห็นมาก
ที่สุดคือ การเป็นผู้ที่มีความสนใจในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่
สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28) ค่ารองลงมาคือ การมี
ส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์กับเพื่อนร่วมงานเสมอ เพื่อให้เกิดการ

เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18) และค่าความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุดคือ การมีโอกาสได้เข้าร่วมประชุม พบปะ แลกเปลี่ยนข้อมูลกับเครือข่าย เพื่อให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99)

สรุปผลระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยเรียงตามลำดับดังนี้ 1) ด้านการมีทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 2) ด้านการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 3) ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร และ 4) ด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาตนเอง ต่อ การเป็นองค์การสมรรถนะสูง อันได้แก่ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร การมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การมีทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

การทดสอบสมมติฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนาตนเอง มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ด้านการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการมีทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 และด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 สามารถทำการทดสอบสมมติฐานได้ดังนี้

$$H_0: \rho = 0$$

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนาตนเอง ไม่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ด้านการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการมีทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 และด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

$$H_1: \rho \neq 0$$

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนาตนเอง มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ด้านการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการมีทักษะการทำงาน ในศตวรรษที่ 21 และด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

ตารางที่ 4.15 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ด้าน ต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ทั้ง 4 ด้าน ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง							
	ด้านการพัฒนา สมรรถนะ ของบุคลากร		ด้านการมี ประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน		ด้านการมีทักษะ การทำงานใน ศตวรรษที่ 21		ด้านการเป็น องค์กรแห่ง การเรียนรู้	
	r_s	Sig. (2-tailed)	r_s	Sig. (2-tailed)	r_s	Sig. (2-tailed)	r_s	Sig. (2-tailed)
ด้านการฝึกอบรม	.442**	.00	.476**	.00	.377**	.00	.568**	.00
ด้านการศึกษา	.529**	.00	.529**	.00	.535**	.00	.651**	.00
ด้านการพัฒนา ตนเอง	.637**	.00	.691**	.00	.631**	.00	.682**	.00
รวม	.536**	.00	.565**	.00	.514**	.00	.634**	.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01: Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนาตนเอง ต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ด้านการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการมีทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 และด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน (Spearman rank correlation) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนาตนเอง ต่อ การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ด้านการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการมีทักษะการทำงาน ในศตวรรษที่ 21 และด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก

ในระดับสูงโดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนาตนเอง ต่อ ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ด้านการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการมีทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 และด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ไปในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

ตารางที่ 4.16 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการศึกษา	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
	ปฏิเสธ H_0	ยอมรับ H_0
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนาตนเอง สัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ด้านการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการมีทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 และด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10	✓	

จากตารางที่ 4.16 สรุปว่ายอมรับสมมติฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนาตนเอง สัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ด้านการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการมีทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 และด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

ตอนที่ 5 ปัญหา ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อ การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

การศึกษาในครั้งนี้มีประชากรทั้งสิ้นจำนวน 197 คน ในจำนวนนี้มีผู้ตอบเกี่ยวกับปัญหา ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 20.81 ของประชากรทั้งหมด โดยผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านปัญหา ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ตามทัศนะของข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ 5 แห่ง มีดังต่อไปนี้

5.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ในแต่ละด้านแสดงผลดังตารางที่ 4.17-4.19

ตารางที่ 4.17 แสดงปัญหา ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการฝึกอบรม

ปัญหาและข้อจำกัด	ข้อเสนอแนะ
1. บุคลากรในหน่วยงานมีน้อย ประกอบกับภารกิจงานที่มีค่อนข้างมาก ส่งผลทำให้มีข้อจำกัดด้านเวลาในการเข้ารับการฝึกอบรม	1. ควรวางแผนการจัดสรรงบประมาณ หรือทางหน่วยงานจัดอบรมภายในองค์การเสียเอง เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่าย โดยควรเสนอช่วงเวลาในการฝึกอบรมที่บุคลากรสามารถเลือกช่วงเวลาของตนเองสะดวก
2. หลักสูตรที่จัดฝึกอบรมไม่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่งานที่ปฏิบัติ	2. ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอกได้ เพื่อให้ตรงกับความรู้ใหม่ที่เป็นที่ต้องการ และไม่สามารถหาผู้บรรยายที่เหมาะสมในหน่วยงานภายในได้
3. งบประมาณมีไม่เพียงพอที่จะจัดให้ทั่วถึงบุคลากรทุกคน	3. มีการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมทั้งในระดับบุคคลและในระดับองค์การ
4. โครงการฝึกอบรมที่จัดให้แก่บุคลากรไม่ครอบคลุมทุกสายงาน	4. กำหนดเวลาการจัดฝึกอบรมให้เหมาะสมกับเนื้อหาให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากร จำนวนชั่วโมงที่บุคลากรต้องได้รับการพัฒนารายปี
5. มีการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมไม่มากนัก	
6. สถานที่จัดฝึกอบรมอยู่ไกล ไม่สะดวกต่อการเดินทาง	

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ปัญหาและข้อจำกัด	ข้อเสนอแนะ
	<p>5. ส่งเสริมให้เปลี่ยนรูปแบบการฝึกอบรม เช่น นำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดฝึกอบรม การฝึกอบรมออนไลน์ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการเดินทาง ตลอดจนสามารถเข้ารับการฝึกอบรมในเวลาที่เหมาะสม เช่น หลังจากเวลาเลิกงาน เป็นต้น</p> <p>6. ควรมีการจัดฝึกอบรมให้ครอบคลุมในทุกสายงาน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการพัฒนาตามสายอาชีพของตน เป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพและยกระดับสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้</p> <p>7. กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยวางแผนล่วงหน้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และกำหนดกลุ่มเป้าหมายชัดเจน</p> <p>8. จัดหาสถานที่ฝึกอบรมที่สะดวกและสอดคล้องกับหน่วยงานที่จะเข้ารับการฝึกอบรม</p>



ตารางที่ 4.18 แสดงปัญหา ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ
สำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการศึกษา

ปัญหาและข้อจำกัด	ข้อเสนอแนะ
1. ค่าใช้จ่ายในการศึกษาต่อค่อนข้างสูง 2. งบประมาณสนับสนุนด้านการศึกษา ของหน่วยงานเพื่อบุคลากรมีอยู่จำกัด 3. มีข้อจำกัดในเรื่องของการเดินทาง และเวลา ในการศึกษาต่อ	1. ให้การส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรด้านการศึกษาต่อ ให้มากยิ่งขึ้น 2. หน่วยงานควรช่วยจัดหาแหล่งทุนการศึกษาให้แก่ บุคลากรพร้อมทั้งให้ข้อมูล คำแนะนำต่างๆ 3. ในกรณีที่หน่วยงานกลางการพัฒนาบุคลากรของ กระทรวงมีงบประมาณ หรือมีทุนสนับสนุนให้ศึกษาต่อ ควรเสนอชื่อเพื่อมีโอกาสในการสอบชิงทุนเพื่อศึกษาต่อ 4. หน่วยงานควรมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารว่ามีแหล่งทุนใด จัดสอบชิงทุนการศึกษาต่อ เช่น จากสถานเอกอัครราชทูต ของประเทศต่างๆ

ตารางที่ 4.19 แสดงปัญหา ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ
สำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการพัฒนาตนเอง

ปัญหาและข้อจำกัด	ข้อเสนอแนะ
1. ด้วยข้อจำกัดด้านเวลา ภาระงาน ภาระ ครอบครัว และจำนวนบุคลากรใน หน่วยงาน ทำให้โอกาสในการพัฒนา ตนเองลดลง 2. หากเป็นความต้องการพัฒนาตนเอง ที่ไม่ตรงกับหัวข้อที่หน่วยงานสนใจ มีโอกาสที่จะไม่ได้รับการสนับสนุน จากหน่วยงานสูง 3. บุคลากรบางส่วนยังไม่มีทัศนคติ ในด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ 4. งบประมาณเพื่อการสนับสนุนมีอยู่ อย่างจำกัด	1. หน่วยงานให้การสนับสนุนหลักสูตรที่เหมาะสมกับ การปฏิบัติงานและสถานการณ์ปัจจุบัน โดยเฉพาะ ในด้านเทคโนโลยีและทักษะภาษาอังกฤษ 2. จัดหาและปรับปรุงแหล่งค้นคว้าในหน่วยงานให้ทันสมัย และเข้าถึงได้ง่าย 3. หน่วยงานควรมีมาตรการเสริมโดยการใช้เทคนิคการ บริหารทรัพยากรมนุษย์อื่นมาช่วยส่งเสริมการพัฒนาใน ทางตรงและทางอ้อม เช่น การมีระบบพี่เลี้ยง การโยกย้าย การหมุนเวียนเปลี่ยนงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การสร้าง บรรยากาศของการทำงานเป็นทีม การจัดการความรู้ และการ จัดองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงการกระตุ้น ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากร

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

ปัญหาและข้อจำกัด	ข้อเสนอแนะ
5. มีข้อจำกัดในด้านแหล่งค้นคว้าข้อมูล ทั้งนี้แหล่งข้อมูลอาจจะยังไม่เพียงพอ หรือยังไม่ทันสมัยก็เป็นได้	พยายามพัฒนาตนเอง เข้าร่วมการฝึกอบรมที่หน่วยงาน ภายในหรือภายนอกจัดโดยไม่มีค่าธรรมเนียมการเข้าร่วม รับฟัง เป็นต้น 4. ควรมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้แก่บุคลากร ทุกคนตามความถนัดและเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ที่ ปฏิบัติงาน 5. สืบหาความต้องการของบุคลากร หากหน่วยงานเห็นว่า เหมาะสม สามารถนำมาต่อ ยอดเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อ องค์กรได้ 6. ตัวบุคลากรมีการบริหารจัดการเวลาให้เหมาะสม เพื่อการพัฒนาตนเอง

5.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะในการเป็นองค์กร สมรรถนะสูง ในแต่ละด้านสามารถแสดงผลดังตารางที่ 4.20-4.23

ตารางที่ 4.20 แสดงปัญหา ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะแนวทางในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ สำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

ปัญหาและข้อจำกัด	ข้อเสนอแนะ
1. บุคลากรบางส่วนยังมีความเข้าใจใน บทบาทหน้าที่ตามตำแหน่งงานของตนเอง ไม่เพียงพอ	1. ควรมีการพัฒนาสมรรถนะในด้านต่างๆ เพื่อให้เกิด ความชำนาญ เช่น ด้านร่างกาย จิตใจ พฤติกรรม หรือ จัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถในการสร้าง แรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น
2. ความตระหนักในด้านสิทธิ หน้าที่ และ การทำงานร่วมกันในองค์กรยังไม่เพียงพอ	2. เปิดโอกาสรับฟังข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงาน ให้ได้รับทราบความคิดเห็นที่หลากหลาย เพื่อนำมา เสริมสมรรถนะที่เด่นและพัฒนาสมรรถนะที่ด้อย
3. บุคลากรได้รับการเปิดโอกาสในการพัฒนา ด้านสมรรถนะ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ก่อนข้างน้อย	3. จัดรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรให้ชัดเจน และเป็นรูปธรรม เช่น การทำเป็น flow chart

ตารางที่ 4.21 แสดงปัญหา ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะแนวทางในการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของ
สำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ปัญหาและข้อจำกัด	ข้อเสนอแนะ
<p>1. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานยังอยู่ในระดับที่ดี แต่ยังสามารถยกระดับได้</p> <p>2. บุคลากรบางส่วนยังยึดติด หรือ ไม่ตอบสนองตามนโยบายของหน่วยงาน หรือไม่ปรับตัวตามสถานการณ์หรือบริบทแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ยังคงยึดวิธี และแนวความคิดเดิมที่เคยปฏิบัติมา</p>	<p>1. ควรพัฒนาเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยในการประเมินความคุ้มค่า ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดให้มีการประเมินตนเองในด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน</p> <p>2. ควรส่งเสริมให้เกิดทักษะและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาต้องเพิ่มบทบาทการนำ มีการติดตามการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ปฏิบัติงานโดยยึดถือกฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติในปัจจุบัน</p> <p>3. ควรมีการบูรณาการและอาศัยเครือข่ายความร่วมมือจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน</p>

ตารางที่ 4.22 แสดงปัญหา ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะแนวทางในการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของ
สำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการมีทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21

ปัญหาและข้อจำกัด	ข้อเสนอแนะ
<p>1. ความรู้ความเข้าใจในเรื่องทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 ของบุคลากรยังมีไม่เพียงพอ</p> <p>2. ส่วนใหญ่จะพัฒนาในเรื่องของการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 แต่ยังไม่มีการอบรมและพัฒนาด้านทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 ให้กับบุคลากร</p>	<p>1. ส่งเสริมการฝึกทักษะการเป็นผู้เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เพื่อขยายความเชี่ยวชาญในงานของตน</p> <p>2. จัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร ในเรื่องของการพัฒนาทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21</p> <p>3. นำเรื่องทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร</p>

ตารางที่ 4.23 แสดงปัญหา ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะแนวทางในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ
สำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัญหาและข้อจำกัด	ข้อเสนอแนะ
1. มีโอกาสในการเข้าร่วมพบปะ แลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกับเครือข่ายค่อนข้างน้อย	1. ควรส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากร ทั้งในด้าน นโยบาย ความรู้ สื่อ และอุปกรณ์ต่างๆ การส่งเสริม การทำงานเป็นทีม การจัดการความรู้เพื่อสร้าง บรรยากาศการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ยังไม่มีรูปแบบการส่งเสริมที่เป็นรูปธรรม จากหน่วยงาน	2. จัดแสดงผลงานที่ประสบความสำเร็จเพื่อเผยแพร่ ให้เป็นแบบอย่างแก่บุคลากร



บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ในรูปแบบของการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10
2. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10
4. เพื่อศึกษาปัญหา ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

วิธีดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรจากข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ 5 แห่ง จำนวน 197 คน โดยเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นจากกรอบแนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเท่ากับ 0.89 และค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ .972 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน โดยสรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

1. สรุปการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ พบว่าข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ 5 แห่ง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 65.0 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 35.0

อายุ พบว่าข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ 5 แห่ง ส่วนใหญ่เป็นผู้มีอายุ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 33.0 รองลงมา คือ มีอายุระหว่าง 31-40 ปี กับ 41-50 ปี มีจำนวนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 32.0 และมีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 3.0

การศึกษา พบว่าข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ 5 แห่ง ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 57.9 รองลงมา คือ ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 34.0 ระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 7.1 และต่ำกว่าระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 1.0

ประสบการณ์การทำงาน พบว่าข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ 5 แห่ง ส่วนใหญ่เป็นผู้มีประสบการณ์การทำงาน 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 46.7 รองลงมา คือ มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.8 มีประสบการณ์การทำงาน 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.3 และมีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.2

รายได้ต่อเดือน พบว่าข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ 5 แห่ง ส่วนใหญ่เป็นผู้มีรายได้ต่อเดือน 20,001-30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 25.4 รองลงมา คือ มีรายได้ต่อเดือน ตั้งแต่ 50,001 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 23.9 มีรายได้ต่อเดือน 30,001-40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 19.3 มีรายได้ต่อเดือน 40,001-50,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 16.8 และมีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 14.7

1.2 ระดับความคิดเห็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ 5 แห่ง มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.89$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับดังนี้ 1) ด้านการพัฒนาตนเอง 2) ด้านการศึกษา และ 3) ด้านการฝึกอบรม

ด้านการฝึกอบรม พบว่า มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการฝึกอบรมช่วยให้มีความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมาคือ การฝึกอบรมมีส่วนช่วยในการแก้ไขปัญหาการทำงานต่างๆ โดยนำทักษะในการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ หน่วยงานมีการฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ

ด้านการศึกษ พบว่า มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการให้ความสนใจศึกษาและเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้เท่าทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การหาโอกาสศึกษาและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากบุคคล ประสบการณ์ สังคมหรือสภาพแวดล้อมเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ หน่วยงานสนับสนุนงบประมาณด้านทุนการศึกษาต่อให้แก่บุคลากร

ด้านการพัฒนาตนเอง พบว่า มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการพัฒนา มาปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ให้ดีขึ้นเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การนำประสบการณ์ในอดีตที่เคยประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ หน่วยงานสนับสนุนงบประมาณให้แก่บุคลากรในการพัฒนาตนเองตามศักยภาพและตามความถนัด

1.3 ระดับความคิดเห็นของการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ 5 แห่ง มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.19$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยเรียงตามลำดับดังนี้ 1) ด้านการมีทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 2) ด้านการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 3) ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร และ 4) ด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร พบว่า มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเมื่อได้รับมอบหมายงานก็สามารถปฏิบัติงานได้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานตามที่หน่วยงานกำหนดและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีความเชี่ยวชาญในรายละเอียดของงานในตำแหน่งหน้าที่ของตน

ด้านการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ สามารถใช้งบประมาณในการดำเนินโครงการหรือในการปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีการจัดทำแผนรองรับ กรณีเกิดความผิดพลาดหรือเกิดการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามที่กำหนด

ด้านการมีทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 พบว่า มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยการมีทักษะในการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองและมีทักษะในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญในงานของตน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา

คือ การมีความสามารถเชิงปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีคุณภาพ ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การมีความสามารถเป็นผู้นำที่ดีในการอยู่ร่วมกันในองค์กร

ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการเป็นผู้ที่มีความสนใจในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์กับเพื่อนร่วมงานเสมอ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การมีโอกาสดำเนินการได้เข้าร่วมประชุม พบปะ แลกเปลี่ยนข้อมูลกับเครือข่าย เพื่อให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนาตนเอง ต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ด้านการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการมีทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 และด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนาตนเอง ต่อ การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ด้านการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการมีทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 และด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับสูง โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนาตนเอง ต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ด้านการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการมีทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 และด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ในทางบวกสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

1.5 ผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา

ผลการทดสอบสมมติฐานจากการศึกษา เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา

สมมติฐานการศึกษา	ยอมรับ	ปฏิเสธ
1. ระดับของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 อยู่ในระดับมาก	✓	
2. ระดับของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 อยู่ในระดับมาก	✓	
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ทิศทางบวกในระดับสูง	✓	

1.5.1 สมมติฐานข้อที่ 1: ระดับของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 อยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐาน: ยอมรับสมมติฐาน

ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ 5 แห่ง มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.89$) จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ว่า ระดับของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 อยู่ในระดับมาก

1.5.2 สมมติฐานข้อที่ 2: ระดับของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 อยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐาน: ยอมรับสมมติฐาน

ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ 5 แห่ง มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.19$) จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ว่า ระดับของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 อยู่ในระดับมาก

1.5.3 สมมติฐานข้อที่ 3: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ทิศทางบวกในระดับสูง ผลการทดสอบสมมติฐาน: ยอมรับสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนาตนเอง ต่อ การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ด้านการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการมีทักษะการ

ทำงานในศตวรรษที่ 21 และด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมนพบว่า ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ทิศทางบวกในระดับสูง

1.6 ปัญหา ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อ การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

การศึกษาในครั้งนี้ มีประชากรทั้งสิ้นจำนวน 197 คน ในจำนวนนี้มีผู้ตอบเกี่ยวกับปัญหา ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 20.81 ของประชากรทั้งหมด ผู้ตอบแบบสอบถามได้กล่าวถึงปัญหาและข้อจำกัด และเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ดังนี้

1.6.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1) การฝึกอบรม

ปัญหาและข้อจำกัด พบว่า

(1) บุคลากรในหน่วยงานมีน้อย ประกอบกับภารกิจงานที่มีค่อนข้างมาก ส่งผลให้มีข้อจำกัดด้านเวลาในการเข้ารับการฝึกอบรม

(2) หลักสูตรที่จัดฝึกอบรมไม่ตรงกับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ

(3) งบประมาณมีไม่เพียงพอที่จะจัดให้ทั่วถึงบุคลากรทุกคน

(4) การจัดฝึกอบรมไม่ครอบคลุมทุกสายงาน

(5) มีการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมไม่มากนัก

(6) สถานที่จัดฝึกอบรมอยู่ไกล เดินทางไม่สะดวก

ข้อเสนอแนะ พบว่า

(1) ควรวางแผนการจัดสรรงบประมาณ หรือทางหน่วยงานจัดอบรมภายในองค์กรเสียเอง เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่าย

(2) ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอกได้

(3) มีการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม ทั้งในระดับบุคคลและในระดับองค์กร

(4) กำหนดเวลาการจัดฝึกอบรมให้เหมาะสมกับเนื้อหา

(5) ส่งเสริมให้เปลี่ยนรูปแบบการฝึกอบรม เช่น นำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดฝึกอบรม การฝึกอบรมออนไลน์

(6) ควรมีการจัดฝึกอบรมให้ครอบคลุมในทุกสายงาน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการพัฒนาตามสายอาชีพของตน

(7) กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพขององค์กร โดยวางแผนล่วงหน้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

(8) จัดหาสถานที่ฝึกอบรมที่สะดวกและสอดคล้องกับหน่วยงานที่จะเข้ารับการฝึกอบรม

2) การศึกษา

ปัญหาและข้อจำกัด พบว่า

(1) ค่าใช้จ่ายในการศึกษาต่อค่อนข้างสูง
 (2) งบประมาณสนับสนุนด้านการศึกษาของหน่วยงานเพื่อบุคลากรมีอยู่จำกัด

(3) มีข้อจำกัดในเรื่องของการเดินทางและเวลาในการศึกษาต่อ
 ข้อเสนอแนะ พบว่า

(1) ให้การส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรด้านการศึกษาต่อให้มากยิ่งขึ้น
 (2) หน่วยงานควรช่วยจัดหาแหล่งทุนการศึกษาให้แก่บุคลากรพร้อมทั้งให้ข้อมูล คำแนะนำต่างๆ

(3) ในกรณีที่หน่วยงานกลางการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงมีงบประมาณหรือมีทุนสนับสนุนให้ศึกษาต่อ ควรเสนอชื่อเพื่อมีโอกาสในการสอบชิงทุนเพื่อศึกษาต่อ

(4) หน่วยงานควรมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารว่ามีแหล่งทุนใดจัดสอบชิงทุนการศึกษาต่อ

3) การพัฒนาตนเอง

ปัญหาและข้อจำกัด พบว่า

(1) ข้อจำกัดด้านเวลา ภาระงาน ภาระครอบครัว และจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน ทำให้โอกาสในการพัฒนาตนเองลดลง

(2) หากเป็นความต้องการพัฒนาตนเองที่ไม่ตรงกับหัวข้อที่หน่วยงานสนใจ มีโอกาสที่จะไม่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานสูง

(3) บุคลากรบางส่วนยังไม่มีความถนัดในด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่

- (4) งบประมาณเพื่อการสนับสนุนมีอยู่อย่างจำกัด
- (5) มีข้อจำกัดในด้านแหล่งค้นคว้าข้อมูล ทั้งนี้แหล่งข้อมูลอาจจะยังไม่เพียงพอ หรือยังไม่ทันสมัยก็เป็นได้

ข้อเสนอแนะ พบว่า

- (1) หน่วยงานให้การสนับสนุนหลักสูตรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานและสถานการณ์ปัจจุบัน
- (2) จัดหาและปรับปรุงแหล่งค้นคว้าในหน่วยงานให้ทันสมัย เข้าถึงง่าย
- (3) หน่วยงานควรมีมาตรการเสริม โดยการใช้เทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่นมาช่วยส่งเสริมการพัฒนาในทางตรงและทางอ้อม
- (4) ควรมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล
- (5) สำรวจความต้องการของบุคลากร
- (6) ตัวบุคลากรมีการบริหารจัดการเวลาให้เหมาะสม เพื่อการพัฒนา

ตนเอง

1.6.2 การเป็นองค์การสมรรถนะสูง

- 1) การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร
 - ปัญหาและข้อจำกัด พบว่า
 - (1) บุคลากรบางส่วนยังมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่งงานของตนเองไม่เพียงพอ
 - (2) ความตระหนักในด้านสิทธิ หน้าที่ และการทำงานร่วมกันในองค์การยังไม่เพียงพอ
 - (3) บุคลากรได้รับการเปิดโอกาสในการพัฒนาด้านสมรรถนะ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ค่อนข้างน้อย
 - ข้อเสนอแนะ พบว่า
 - (1) ควรมีการพัฒนาสมรรถนะต่างๆ ให้ครบถ้วนเพื่อให้เกิดความชำนาญ
 - (2) มีการรับฟังข้อมูลจากบุคลากรเพื่อเสริมสมรรถนะที่เด่นและพัฒนาสมรรถนะที่ด้อย
 - (3) จัดรูปแบบการสื่อสารภายในองค์การให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

2) การมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ปัญหาและข้อจำกัด พบว่า

(1) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานยังอยู่ในระดับที่ดี แต่ยังสามารถยกระดับได้

(2) บุคลากรบางส่วนยังยึดติด หรือไม่ตอบสนองตามนโยบายของหน่วยงาน หรือไม่ปรับตัวตามสถานการณ์หรือบริบทแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ยังคงยึดวิธีและแนวคิดแบบเดิมที่เคยปฏิบัติมา

ข้อเสนอแนะ พบว่า

(1) ควรพัฒนาเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และจัดให้มีการประเมินตนเองในด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

(2) ควรส่งเสริมให้เกิดทักษะและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาต้องเพิ่มบทบาทการนำ มีการติดตามการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ปฏิบัติงานโดยยึดถือกฎระเบียบ แนวปฏิบัติในปัจจุบัน

(3) ควรมีการบูรณาการและอาศัยเครือข่ายความร่วมมือจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

3) การมีทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21

ปัญหาและข้อจำกัด พบว่า

(1) ความรู้ความเข้าใจในเรื่องทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 ของบุคลากรยังมีไม่เพียงพอ

(2) ส่วนใหญ่จะพัฒนาในเรื่องของการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 แต่ยังไม่มีการอบรมและพัฒนาด้านทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 ให้กับบุคลากร

ข้อเสนอแนะ พบว่า

(1) ส่งเสริมการฝึกทักษะการเป็นผู้เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เพื่อขยายความเชี่ยวชาญในงานของตน

(2) จัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร ในเรื่องการพัฒนาทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21

(3) นำเรื่องทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ

4) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัญหาและข้อจำกัด พบว่า

- (1) มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเครือข่ายค่อนข้างน้อย
- (2) ยังไม่มีรูปแบบการส่งเสริมที่เป็นรูปธรรมจากหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะ พบว่า

- (1) ควรส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในด้านต่างๆ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การจัดการความรู้เพื่อสร้างบรรยากาศการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- (2) จัดแสดงผลงานที่ประสบความสำเร็จเพื่อเผยแพร่ให้เป็นแบบอย่างแก่บุคลากร

2. อภิปรายผล

จากการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ 5 แห่ง มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการฝึกอบรมช่วยให้มีความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น การฝึกอบรมมีส่วนช่วยในการแก้ไขปัญหาการทำงานต่างๆ โดยนำทักษะในการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ เสน่ห์ จุ้ยโต (2554) ที่กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมขององค์กร คือ เพื่อเสนอแนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เหมาะสมหรือดีที่สุดแก่พนักงานขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ลดการควบคุมลงและเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานให้ได้รับผลผลิตสูงสุด เพื่อพัฒนาฝีมือหรือทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้สามารถรู้ถึงระบบและวิธีการทำงาน รู้จักใช้เครื่องมือต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง เพื่อช่วยแก้ไขหรือลดปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาอันเกิดจากความไม่รู้ไม่เข้าใจในวิธีการบริหารงาน และสอดคล้องกับ พลอย สืบวิเศษ (2561) ในประเด็นที่ว่า การฝึกอบรมนับเป็นกิจกรรมที่ใหญ่ที่สุดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการพัฒนาการงานกับความรู้และความเชี่ยวชาญอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมเป็นมากกว่าการให้ความรู้ และช่วยเสริมสร้างประสบการณ์จากความรู้ใหม่และทำให้สามารถทำงานได้ดีขึ้นหลังผ่านการฝึกอบรม ซึ่งส่งผลให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ใหม่อย่างไม่สิ้นสุด การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะพัฒนาทักษะ ให้ข้อมูล และหล่อหลอมคุณลักษณะ เพื่อที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้

อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรเดิมเต็มเม็ดเต็มหน่วยและเป้าหมายขององค์กรด้วยการพัฒนาแรงงานโดยรวมให้ทำงานได้ตามมาตรฐาน รองรับการทำงานใหม่ที่มีรูปแบบเปลี่ยนไปหรือมีความหลากหลายมากขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

2.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ 5 แห่ง มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการให้ความสนใจศึกษาและเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้เท่าทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน การหาโอกาสศึกษาและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากบุคคล ประสบการณ์ สังคมหรือสภาพแวดล้อมเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2554) ที่กล่าวถึงการศึกษาตามอรรถาธิบายว่า เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สื่อสภาพแวดล้อม หรือแหล่งความรู้อื่นๆ และแนวคิดของ บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ (2562) ที่กล่าวว่า บุคลากรต้องมีการเรียนรู้ เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยน บุคลากรที่ไม่ทันการเปลี่ยนแปลงอาจกลายเป็นปัญหา ทำให้การจัดการไม่มีประสิทธิภาพ ผลผลิตลดลง ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการจัดระบบการศึกษาและเรียนรู้ให้มีตลอดเวลา เพื่อให้บุคลากรสามารถตามทันการเปลี่ยนแปลง และเมื่อสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงตลอด บุคลากรขององค์กรต้องมีการเรียนรู้ตลอดเวลา ติดตามข้อมูลข่าวสารตลอดเวลา โดยการใช้วิจารณ์วิเคราะห์อย่างมีเหตุผล

2.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาตนเอง ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ 5 แห่ง มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการพัฒนา มาปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ให้ดีขึ้นเสมอ การนำประสบการณ์ในอดีตที่เคยประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ นทีทิพย์ ประพันธ์วิทย์ (2552) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ พบว่า ความต้องการด้านการพัฒนาตนเอง มีความต้องการอยู่ในระดับมาก เพราะบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ มีความต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองและพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน ทั้งยังเป็นการช่วยเสริมความสามารถในการปฏิบัติงาน

2.4 การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ 5 แห่ง มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเมื่อได้รับมอบหมายงานก็สามารถปฏิบัติงานได้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด ผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานตามที่หน่วยงานกำหนดและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ เมธี ทรัพย์ประสพโชค และคณะ (2559) ที่กล่าวว่า สมรรถนะ

หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม อุปนิสัย องค์ความรู้ ทักษะ ทักษะคติ และพฤติกรรมอื่นๆ ที่แสดงออกมาของปัจเจกบุคคลในองค์กร สามารถทำให้การปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบหรือหน้าที่ของตนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามเกณฑ์ หรือสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และตอบสนองความต้องการขององค์กรได้

2.5 การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ 5 แห่ง มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน สามารถใช้งบประมาณในการดำเนินโครงการหรือในการปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2538 อ้างถึงใน นลพรรณ บุญฤทธิ์, 2558) ที่กล่าวถึงประสิทธิภาพการทำงาน โดยทั่วไป หมายถึง การทำงานที่ประหยัด ได้ผลงานที่รวดเร็ว มีคุณภาพ คุ้มค่ากับการใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน อุปกรณ์ และเวลา และสอดคล้องกับ Peterson & Plowman (1989 อ้างถึงใน นลพรรณ บุญฤทธิ์, 2558) ที่กล่าวถึงประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ้มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด อีกทั้งยังสอดคล้องกับ วิษณุเทพสินธพ (2560) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่าง พบว่า การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่างในเรื่องระดับประสิทธิภาพของการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2.6 การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านการมีทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ 5 แห่ง มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยการมีทักษะในการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และมีทักษะในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญในงานของตน การมีความสามารถเชิงปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ม.ป.ป.) ที่กล่าวว่า การริเริ่มสร้างสรรค์และกำกับดูแลตนเองได้ เป็นทักษะที่สำคัญมากในการทำงานและดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ซึ่งการทำงานต้องฝึกทักษะการเป็นผู้เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง มีการมองเห็นโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อขยายความเชี่ยวชาญในงานของตนเอง มีการริเริ่มการพัฒนาทักษะไปสู่ระดับอาชีพ และ การพัฒนาด้านทักษะสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรมจะทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในเรื่องกาลเทศะ เกิดการทำงานในทีมที่แตกต่างหลากหลายอย่างได้ผลดี มีการเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม

2.7 การเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ 5 แห่ง มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการเป็นผู้ที่มีความสนใจในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน การมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์กับเพื่อนร่วมงานเสมอ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2559) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติถือเป็นเครื่องมือสำคัญในยุคเศรษฐกิจแบบดิจิทัลที่เน้นการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ นำมาใช้ได้ทันที เป็นความรู้ที่ไม่ใช่การสร้างองค์ความรู้ทางวิชาการ แต่เป็นความรู้ที่ปฏิบัติได้จริง โดยมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทสภาพปัญหาและความต้องการเชิงนโยบายของหน่วยงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2561) ที่กล่าวถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกในองค์การ สมาชิกองค์การจะต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีความคิดที่กว้างไกลและเปิดกว้าง มีการส่งผ่านความรู้ทั่วทั้งองค์การ ต้องมีการเผยแพร่ความรู้ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากการนำผลการศึกษาไปใช้

จากการศึกษารั้วนี้ ผู้ศึกษาพบประเด็นที่น่าสนใจในการให้ข้อเสนอแนะแก่สำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ดังนี้

3.1.1 ในการปฏิบัติงานของบุคลากรควรมีการจัดทำแผนรองรับ กรณีเกิดความผิดพลาดหรือเกิดการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามที่กำหนด เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

3.1.2 องค์การควรส่งเสริมการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบของแต่ละบุคคล

3.1.3 องค์การควรส่งเสริมความสามารถให้แก่บุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ ในด้านการรับผิดชอบต่อตนเอง การรับผิดชอบต่อการทำงานแบบเป็นคณะ และการรับผิดชอบแบบสร้างเครือข่ายร่วมมือแบบพันธมิตร เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของงานร่วมกัน ซึ่งต้องพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และการชักนำผู้อื่นให้เห็นเป้าหมายร่วมกัน ทำให้ผู้อื่นเกิดพลังในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกันได้ ซึ่งเป็นทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21 ที่บุคลากรพึงมี และต้องมีการส่งเสริมให้มีเท่าทันในยุคการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

3.1.4 ควรมีการส่งเสริมให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสในการเข้าร่วมประชุม พบปะ แลกเปลี่ยนข้อมูลกับเครือข่าย เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีทักษะความรู้ความสามารถในการทำงานสูงสุด เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานและมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศต่อไป

3.1.5 ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน เนื่องจากเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันตามยุคสมัย และเพื่อให้สามารถใช้ศักยภาพของบุคลากรให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในอนาคตต่อไป

3.1.6 องค์กรอาจนำแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญประการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มาปรับใช้ในการดำเนินงาน โดยการกำหนดแนวทางและเป้าหมาย มีระบบที่ชัดเจนและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนตามรูปแบบเชิงกลยุทธ์ กำหนดขั้นตอน กิจกรรม ระยะเวลาให้ชัดเจน และมีการติดตามประเมินผล ซึ่งจะช่วยในการวางแผนให้กับบุคลากรแบบตรงประเด็น อันนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรได้สอดคล้องตามมาตรฐาน ตรงตามการพัฒนารายบุคคลและความต้องการขององค์กรได้

3.1.7 องค์กรอาจมีการสนับสนุนงบประมาณในด้านการศึกษาต่อให้แก่บุคลากร หรือสนับสนุนงบประมาณให้แก่บุคลากรในการพัฒนาตนเองตามศักยภาพและตามความถนัดที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

3.2 ข้อเสนอแนะการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่นๆ เพิ่มขึ้น ที่อาจมีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

3.2.2 ควรศึกษาโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่กัน เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารหรือการทำ focus group เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและมีความละเอียดมากยิ่งขึ้น

3.2.3 ควรทำการศึกษาเทียบกับสำนักงานศึกษาธิการภาคอื่น หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาเปรียบเทียบว่ามีลักษณะสอดคล้องหรือแตกต่างจากการศึกษาครั้งนี้หรือไม่อย่างไร เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจและเป็นประโยชน์ต่อไป



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- จินต์จุฑา จันท์ประสิทธิ์. (2559). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษาสถาบัน
บัณฑิตพัฒนศิลป์* (สารนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, นครปฐม.
- ชุติมา มหานิยม. (2554). *การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันวินาศภัยที่
จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย: กรณีศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร
(วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัย
ธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพมหานคร.
- ณัฐนิช เกตุกันธาร. (2555). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานีตำรวจ
นครบาลบุดโคโล* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพมหานคร.
- คุณิษฐ์ ยศทอง. (2561). *แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่องค์กรพยาบาล
สมรรถนะสูง: กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช* (คุณิษฐ์นิพนธ์ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพมหานคร.
- ตติยา พนมวัน ณ อุษรยา. (2560). *แนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงขององค์กร
มหาชน* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพมหานคร.
- ไทรรัตน์ โภคพลากรณ์. (2561). “การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ใน *เอกสารการสอน
ชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* (หน่วยที่ 4, น. 10-12, 58-59) (พิมพ์ครั้งที่ 4).
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- ธนาพนธ์ ทองพานิช. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลของ
องค์กร: ศึกษากรณีสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา* (สารนิพนธ์ปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,
นนทบุรี.
- นทีทิพย์ ประพันธ์วิทย์. (2552). *รูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ :
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์, อุดรดิตถ์.

- นลพรรณ บุญฤทธิ. (2558). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี (งานนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.*
- บุญอนันต์ ทินัยทรัพย์. (2562). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล. นนทบุรี: รัตนไทร.*
- บุลกรณ์ อุทัยภานนท์. (2556). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ (สารนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.*
- พยัคฆ์ วุฒิรงค์. (2562). *สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- พรปวีร์ เชื้อมเจริญพรกุล. (2554). *ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบล
บางทราย อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี (สารนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์,
ปทุมธานี.*
- พลอย สืบวิเศษ. (2561). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: บทเรียนแบบองค์รวม และการประยุกต์ใช้กับ
แนวคิดที่หลากหลาย. นนทบุรี: รัตนไทร.*
- เพชรวิ อันทอง. (2560). *การพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่องค์กรสมรรถนะสูง: กรณีศึกษากรมพัฒนา
ฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน) สารนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
ไม่ได้ตีพิมพ์. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.*
- เพ็ญศรี ลีสุวรรณกุล. (2559). *การพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงาน
พระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบุรี (สารนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, นครปฐม.*
- เมธี ทรัพย์ประสบโชค และคณะ. (2559). *การพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลเมืองกุศุด.
กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.*
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2557). *ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21. สืบค้นเมื่อ 9 มิถุนายน 2563 จาก
<http://www.royin.go.th>.*
- วรลักษณ์ คำหว่าง. (2559). *การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาทักษะครูในศตวรรษที่ 21
ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก
(วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูล
สงคราม, พิษณุโลก.*

- วิบูลาศ เจริญชัย. (2562). *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปริญญาโท) ไม่ได้ตีพิมพ์*. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- วิรัตน์ ทวีทรัพย์สมบัติ. (2552). *การศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม (สารนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต) ไม่ได้ตีพิมพ์*. มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร.
- วิษณุ เทพสินธพ. (2560). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่าง (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต) ไม่ได้ตีพิมพ์*. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- วิระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2559). *การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการพัฒนา*. นนทบุรี: รัตนไฉโร.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (ม.ป.ป.). *แนวทางจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (21st Century Skills)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ.2560-2564*. สืบค้นเมื่อ 6 พฤษภาคม 2563 จาก https://www.nesdc.go.th/ewt_w3c/ewt_dl_link.php?nid=6422.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2563). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563-2565*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (ม.ป.ป.). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554*. สืบค้นเมื่อ 9 มิถุนายน 2563 จาก <http://www.royin.go.th/dictionary/>.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2560). *คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/2560 เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ*. สืบค้นเมื่อ 6 มิถุนายน 2563 จาก https://library2.parliament.go.th/giventake/content_ncpo/ncpo-head-order19-2560.pdf.
- สำนักงานศึกษาธิการภาค 10. (2563). *แผนปฏิบัติการราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10*. อุดรธานี: สำนักงานศึกษาธิการภาค 10.
- _____. (ม.ป.ป.). *ประวัติความเป็นมาของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10*. สืบค้นเมื่อ 6 มิถุนายน 2563 จาก <http://www.reo10.moe.go.th>

- สุรศักดิ์ ชะมารัมย์. (2560). การจัดการทุนมนุษย์: ความหมาย ความสำคัญ วิวัฒนาการ และ แนวโน้ม. วารสารวิชาการและวิจัย มทร.พระนคร สาขามนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์, 2(1), 56-67.
- เสนห์ จุ้ยโต. (2554). กระบวนทัศน์ใหม่การบริหารทุนมนุษย์. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาธิราช.
- _____. (2558). เครื่องมือการจัดการองค์การ. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2559). องค์การสมัยใหม่สู่องค์กรสมรรถนะสูง. (พิมพ์ครั้งที่ 5). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2560). วิธีใหม่การบริหารยุทธศาสตร์สู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อรัญญา อ่อนริกษ์. (2551). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานป้องกัน ควบคุมโรคที่ 12 จังหวัดสงขลา กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข (วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต "ไม่" ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- อังก์วรา เจียมสุคนธ์. (2553). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต "ไม่" ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

1. นางศิริพร แสนกรุง

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจราชการและติดตามประเมินผล
สำนักงานศึกษาธิการภาค 10

การศึกษา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.)
ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.)

2. นางสุดใจ เหง้าเทศ

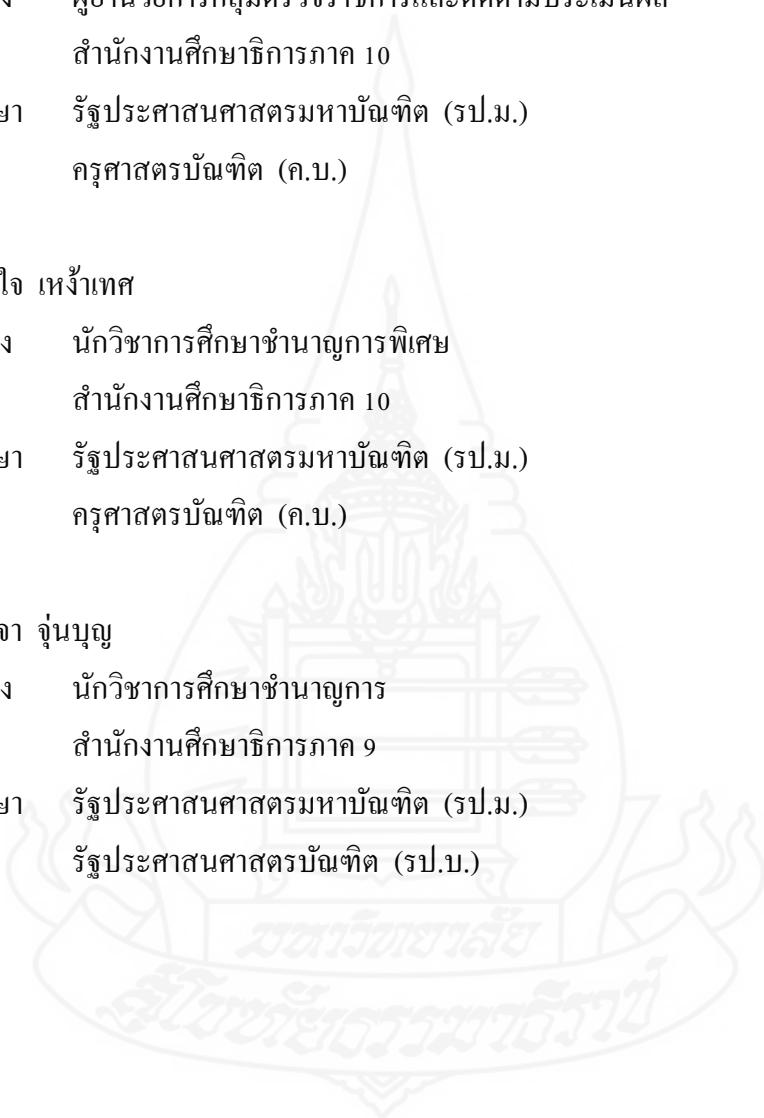
ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษำชำนาญการพิเศษ
สำนักงานศึกษาธิการภาค 10

การศึกษา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.)
ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.)

3. นายสังจา จุ่นบุญ

ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษำชำนาญการ
สำนักงานศึกษาธิการภาค 9

การศึกษา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.)
รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (รป.บ.)





ภาคผนวก ข

ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ค่า Reliability Analysis

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.972	.974	44

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Train1	177.47	352.257	.787	.	.971
Train2	177.33	353.540	.787	.	.971
Train3	177.37	367.551	.491	.	.972
Train4	177.17	354.282	.743	.	.971
Train5	176.73	367.789	.580	.	.972
Train6	176.97	364.240	.734	.	.971
Train7	176.97	363.689	.757	.	.971
Train8	177.33	360.023	.731	.	.971
Study1	177.37	361.964	.691	.	.971

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Study2	176.97	359.895	.697	.	.971
Study3	177.80	365.890	.475	.	.972
Study4	176.90	355.955	.769	.	.971
Study5	176.70	358.976	.656	.	.972
Study6	176.80	358.510	.675	.	.971
Study7	177.13	366.326	.694	.	.971
Study8	177.07	364.823	.780	.	.971
Development1	177.20	364.028	.794	.	.971
Development2	176.93	364.823	.763	.	.971
Development3	177.07	363.168	.857	.	.971
Development4	176.90	361.128	.833	.	.971
Development5	177.03	373.206	.423	.	.972
Development6	177.20	374.303	.331	.	.972
Development7	177.03	366.723	.666	.	.971
Development8	177.00	368.483	.568	.	.972
Competency1	177.03	371.206	.522	.	.972
Competency2	177.00	372.276	.517	.	.972
Competency3	177.13	373.913	.575	.	.972
Competency4	176.97	370.723	.576	.	.972
Competency5	177.03	367.413	.635	.	.971
Efficiency1	177.03	371.344	.515	.	.972
Efficiency2	177.00	365.448	.701	.	.971
Efficiency3	177.03	368.999	.632	.	.972
Efficiency4	177.13	367.499	.839	.	.971

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Efficiency5	176.97	370.861	.502	.	.972
Skill1	177.10	367.886	.597	.	.972
Skill2	177.07	367.789	.725	.	.971
Skill3	177.00	368.000	.656	.	.971
Skill4	177.13	367.085	.742	.	.971
Skill5	177.20	363.545	.742	.	.971
LO1	177.03	365.689	.712	.	.971
LO2	177.07	366.133	.812	.	.971
LO3	177.03	362.654	.715	.	.971
LO4	177.13	364.809	.639	.	.971
LO5	177.07	365.237	.760	.	.971





ภาคผนวก ค

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ซึ่งการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรดังกล่าว จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านตอบแบบสอบถามฉบับนี้ทุกข้อ

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ผู้ศึกษาจะเก็บเป็นความลับและจะใช้ในขอบเขตทางวิชาการเพื่อการศึกษาในครั้งนี้อย่างเดียว โดยผลการศึกษาจะเสนอในภาพรวม ไม่ส่งผลกระทบต่อหรือก่อให้เกิดความเสียหายต่อผู้ตอบแบบสอบถามและหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด

แบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

ส่วนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

ส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิดเพื่อถามปัญหา ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้ให้ความกรุณาตอบแบบสอบถามชุดนี้อย่างครบถ้วนและสมบูรณ์ มา ณ โอกาสนี้

หมายเหตุ: สำนักงานศึกษาธิการภาค 10 หมายถึง สำนักงานศึกษาธิการภาค 10 และหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ 5 แห่ง ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเลย สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองคาย สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองบัวลำภู และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบึงกาฬ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับท่าน

1. เพศ	<input type="checkbox"/> 1. ชาย <input type="checkbox"/> 2. หญิง	สำหรับนักศึกษา [] A1
2. อายุ	<input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี <input type="checkbox"/> 2. 31 – 40 ปี <input type="checkbox"/> 3. 41 – 50 ปี <input type="checkbox"/> 4. 51 ปีขึ้นไป	[] A2
3. ระดับการศึกษา	<input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> 2. ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> 3. ปริญญาโท <input type="checkbox"/> 4. ปริญญาเอก	[] A3
4. ประสบการณ์การทำงาน	<input type="checkbox"/> 1. 1 - 5 ปี <input type="checkbox"/> 2. 6 - 10 ปี <input type="checkbox"/> 3. 11 - 20 ปี <input type="checkbox"/> 4. 21 ปีขึ้นไป	[] A4
5. รายได้ต่อเดือน	<input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท <input type="checkbox"/> 2. 20,001 – 30,000 บาท <input type="checkbox"/> 3. 30,001 – 40,000 บาท <input type="checkbox"/> 4. 40,001 – 50,000 บาท <input type="checkbox"/> 5. ตั้งแต่ 50,001 บาทขึ้นไป	[] A5

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับระดับของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้และพิจารณาว่าข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับความเป็นจริงมากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้ศึกษา
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
ด้านการฝึกอบรม							
1	ท่านได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง						[] B1
2	หน่วยงานของท่านมีการฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ						[] B2
3	หน่วยงานของท่านมีการใช้เทคนิคและวิธีการที่ทันสมัยเหมาะสมกับเนื้อหาในการฝึกอบรม						[] B3
4	หน่วยงานของท่านจัดให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมตามความต้องการของบุคลากรได้อย่างทั่วถึง						[] B4
5	การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม หน่วยงานของท่านจะเลือกจากผู้ปฏิบัติงานในด้านนั้นๆ						[] B5
6	การฝึกอบรมช่วยให้ท่านมีความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น						[] B6
7	การฝึกอบรมมีส่วนช่วยในการแก้ไขปัญหาการทำงานต่างๆ ของท่าน โดยนำทักษะในการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน						[] B7

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้ศึกษา
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
8	ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในการจัดการฝึกอบรมและได้จัดสรรงบประมาณในการจัดฝึกอบรมอย่างเพียงพอและเหมาะสม						[] B8
ด้านการศึกษา							
9	หน่วยงานของท่านส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น						[] C1
10	ท่านให้ความสำคัญกับการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน						[] C2
11	หน่วยงานของท่านสนับสนุนงบประมาณด้านทุนการศึกษาต่อให้แก่บุคลากร						[] C3
12	ท่านจะพยายามศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาความรู้ได้มากยิ่งขึ้นและสามารถนำมาพัฒนางานได้						[] C4
13	ท่านเลือกที่จะศึกษาต่อในสาขาที่เกี่ยวข้องกับงานที่ท่านปฏิบัติอยู่						[] C5
14	เมื่อท่านเรียนจบ ท่านนำความรู้ที่ได้รับมาปรับปรุงงานที่ท่านปฏิบัติ						[] C6
15	ท่านมักจะหาโอกาสศึกษาและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากบุคคล ประสบการณ์ สังคม หรือสภาพแวดล้อมเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน						[] C7
16	ท่านให้ความสนใจศึกษาและเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้เท่าทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน						[] C8

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้ศึกษา
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
การพัฒนาตนเอง							
17	หน่วยงานของท่านส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากร ได้ศึกษาเรียนรู้และดูแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีจากหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง มาประยุกต์ใช้						[] D1
18	ท่านนำประสบการณ์ในอดีตที่เคยประสบความสำเร็จ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน						[] D2
19	ท่านมักจะค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น						[] D3
20	ท่านมักนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการพัฒนา มาปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ให้ดีขึ้นเสมอ						[] D4
21	หน่วยงานของท่านมีการจัดทรัพยากรในการค้นหาข้อมูลที่ทันสมัย เช่น เว็บไซต์ วารสาร หนังสือ						[] D5
22	หน่วยงานของท่านสนับสนุนงบประมาณให้แก่บุคลากรในการพัฒนาตนเองตามศักยภาพและตามความถนัด						[] D6
23	ท่านจะแสวงหาความรู้สิ่งใหม่ๆ ในเชิงความรู้กว้างมากกว่าการเรียนรู้ในเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ						[] D7
24	ท่านสามารถเข้าถึงโปรแกรมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองทางอิเล็กทรอนิกส์ได้						[] D8

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10
 คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้และพิจารณาว่าข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับความเป็นจริง
 มากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้ศึกษา
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
ด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร							
1	ท่านมีความเชี่ยวชาญในรายละเอียดของงาน ในตำแหน่งหน้าที่ของตน						[] E1
2	เมื่อได้รับมอบหมายงาน ท่านสามารถ ปฏิบัติงานได้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด						[] E2
3	ท่านมีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนา วิธีการทำงานเสมอเพื่อให้การปฏิบัติงาน เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้						[] E3
4	ผลการปฏิบัติงานของท่านมีมาตรฐานตามที่ หน่วยงานกำหนดและบรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้						[] E4
5	ท่านมีการติดตาม ประเมินผลการทำงาน เป็นระยะเพื่อทราบปัญหาและนำมา ปรับปรุงแก้ไข						[] E5
ด้านกรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน							
6	ท่านสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่าง เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด ในการปฏิบัติงาน						[] F1
7	ท่านมีการจัดทำแผนรองรับ กรณีเกิดความ ผิดพลาดหรือเกิดการดำเนินงานที่ไม่เป็นไป ตามที่กำหนด						[] F2

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้ศึกษา
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
8	ท่านมีการตรวจสอบผลงานตนเองก่อน จะส่งงานเสมอ						[] F3
9	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในงานที่ท่าน รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ						[] F4
10	ท่านสามารถใช้งบประมาณในการดำเนิน โครงการหรือในการปฏิบัติงานได้อย่าง คุ้มค่า						[] F5
ด้านการมีทักษะการทำงานในศตวรรษที่ 21							
11	ท่านมีความสามารถในการปรับตัวได้ อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร						[] G1
12	ท่านมีทักษะในการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และมีทักษะในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญในงานของตน						[] G2
13	ท่านมีความสามารถเชิงปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับ ผู้อื่นเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มี คุณภาพ						[] G3
14	ท่านสามารถวางแผนการทำงาน โดยเน้น ผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพ						[] G4
15	ท่านมีความสามารถเป็นผู้นำที่ดีในการอยู่ ร่วมกันในองค์กร						[] G5

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้ศึกษา
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้							
16	ท่านเป็นผู้ที่มีความสนใจในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน						[] H1
17	ท่านมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์กับเพื่อนร่วมงานเสมอ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน						[] H2
18	ท่านได้เรียนรู้งานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน						[] H3
19	ท่านมีโอกาสได้เข้าร่วมประชุม พบปะแลกเปลี่ยนข้อมูลกับเครือข่าย เพื่อให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้						[] H4
20	ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้และทักษะให้เพื่อนร่วมงานนำไปใช้ปฏิบัติงานได้						[] H5

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวนิจจารีย์ วงษ์กาฬสินธุ์
วัน เดือน ปีเกิด	25 ตุลาคม 2526
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย พ.ศ. 2547 บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2556
สถานที่ทำงาน	สำนักงานศึกษาธิการภาค 10 อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี
ตำแหน่ง	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ

