



อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อม
ในการเปลี่ยนแปลงต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของ
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)



โดย
นางสาวอาจารย์ ฤทธิชัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อม
ในการเปลี่ยนแปลงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของ
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AND READINESS TO
CHANGE ON HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION OF THE OFFICE
OF THE PUBLIC SECTOR DEVELOPMENT COMMISSION (OPDC)



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Arts (Public and Private Management)
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2020
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

60601311 : การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

คำสำคัญ : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง, องค์กรที่มีสมรรถนะสูง

นางสาว อาจารย์ อธิธิชัย: อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) 2) เปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง 4) อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน การวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบประเมินจากกลุ่มตัวอย่าง 170 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว วิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบมีขั้นตอน และการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรและบุคคล และการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงอยู่ในระดับสูง

2. ปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามรายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา และสังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามอายุ ประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. แตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลแตกต่างกัน ปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามรายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรแตกต่างกัน ปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามรายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล และการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล และการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร

4. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

60601311 : Major (Public and Private Management)

Keyword : HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT, READINESS TO CHANGE, HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION

MISS AJAREE RITTICHAJ : THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AND READINESS TO CHANGE ON HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION OF THE OFFICE OF THE PUBLIC SECTOR DEVELOPMENT COMMISSION (OPDC) THESIS
ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR CHALERMCHAI KITTISAKNAVIN, Ph.D.

The objectives of this research were 1) to study human resource development, readiness to change, and high performance organization 2) to compare mean of demographic factors with human resource development, readiness to change, and high performance organization 3) to study relationship between human resource development, readiness to change, and high performance organization and 4) to study factor affecting high performance organization of The Office of the Public Sector Development Commission (OPDC). Mixed method was conducted as the methodology of this study, employing questionnaire to collect the quantitative data. The samples consisted of the 170 employees. Frequency, mean percentage, standard deviation, t-Test, One-way ANOVA, Pearson's product moment coefficient and stepwise regression analysis were employed to analyze the data. In addition, 5 key informants who selected by using purposive sampling method were collected by In-depth Interview as a qualitative data. Content analysis was analyzed in this part. The results indicated as follow;

1. The Office of the Public Sector Development Commission had high level of human resource development, readiness to change, and high performance organization.
2. The personal factor that are different in salary, education and department had experience different human resource development. The personal factor that are different in age, work experience in Office of the Public Sector Development Commission had experience different Individual readiness to change. The personal factor that are different in salary, education and department had experience different organizational readiness to change. The personal factor that are different in salary, education and positions had experience different high performance organization.
3. Human resource development had moderate positive relationship with Individual readiness to change and high performance organization. Human resource development had high positive relationship with organizational readiness to change. Individual readiness to change had moderate positive relationship with organizational readiness to change. High performance organization had moderate positive relationship with Individual readiness to change. High performance organization had high positive relationship with organizational readiness to change.
4. Organizational readiness to change and human resource development were main factors affecting high performance organization.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความอนุเคราะห์และการสนับสนุนจากบุคคลที่เกี่ยวข้องหลายท่าน ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่คอยให้คำปรึกษา คำแนะนำ คอยให้ความช่วยเหลือตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ให้ความเมตตาอบรมสั่งสอน ให้ข้อคิดที่อยู่นอกเหนือจากวิชาความรู้ในตำราเรียน ตลอดจนคอยผลักดันให้ผู้วิจัยทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้เป็นผลสำเร็จ

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.โกสินทร์ เตชะนิยม ที่กรุณารับเป็นประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และดร.อภิชาติ กิตติศักดิ์นาวิน ที่กรุณารับเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และได้กรุณาสละเวลาอันมีค่ายิ่ง ให้คำแนะนำและชี้แนะแนวทางในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณท่านเลขาธิการ ก.พ.ร. และท่านรองเลขาธิการ ก.พ.ร. รวมทั้งบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัย จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ผู้วิจัยขอขอบคุณ ครอบครัว คนข้างกาย ที่คอยสนับสนุน ให้กำลังใจและช่วยเหลือให้ทุกอย่างสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และขอขอบคุณเพื่อน พี่ๆ ทุกคนที่ให้การช่วยเหลือและคอยให้กำลังใจให้กับผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา จนทำให้ผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง อนึ่งหากมีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขออภัย มา ณ ที่นี้

อาจารย์ ฤทธิชัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	๗
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
2. วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
3. สมมติฐานการวิจัย.....	5
4. ขอบเขตในการวิจัย.....	5
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
7. นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับองค์การที่มีสมรรถนะสูง.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	26
แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	30
แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง.....	37
แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ 4.0.....	43
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.).....	51

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	62
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	82
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	82
การวิจัยเชิงปริมาณ	83
การวิจัยเชิงคุณภาพ	97
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	100
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	100
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ	113
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	156
ประชากรกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	156
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	156
การเก็บรวบรวมข้อมูล	157
การวิเคราะห์ข้อมูล	157
สรุปผลการวิจัย	158
ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	160
อภิปรายผล	165
รายการอ้างอิง	184
ภาคผนวก	193
ภาคผนวก ก หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	194
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล	199
ประวัติผู้เขียน	201

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 สรุปความหมายขององค์การที่มีสมรรถนะสูง.....	11
ตารางที่ 2 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนาและการเรียนรู้.....	31
ตารางที่ 3 สรุปแนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	35
ตารางที่ 4 สรุปแนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง.....	40
ตารางที่ 5 การปฏิรูประบบราชการไทย 1.0 – 4.0.....	44
ตารางที่ 6 ตารางสรุปเปรียบเทียบระหว่างระบบราชการแบบเดิมและระบบราชการแบบใหม่.....	48
ตารางที่ 7 สรุปบททวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง/ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็น องค์การที่มีสมรรถนะสูง.....	80
ตารางที่ 8 แสดงจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน ก.พ.ร. จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด.....	83
ตารางที่ 9 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (HPO).....	90
ตารางที่ 10 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ID)	91
ตารางที่ 11 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	92
ตารางที่ 12 ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO).....	93
ตารางที่ 13 ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ID).....	94
ตารางที่ 14 ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง.....	95
ตารางที่ 15 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับความหมายขององค์การที่มีสมรรถนะสูง ..	103
ตารางที่ 16 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับลักษณะขององค์การที่มีสมรรถนะสูงของ สำนักงาน ก.พ.ร.....	107

ตารางที่ 17 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับอิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง	109
ตารางที่ 18 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับอิทธิพลของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง.....	111
ตารางที่ 19 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง	112
ตารางที่ 20 ค่าความถี่และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง	113
ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง.....	118
ตารางที่ 22 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามเพศ	119
ตารางที่ 23 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ.....	119
ตารางที่ 24 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด.....	120
ตารางที่ 25 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร.....	120
ตารางที่ 26 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน	121
ตารางที่ 27 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD.....	122
ตารางที่ 28 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	123
ตารางที่ 29 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามระดับการศึกษา โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD	123
ตารางที่ 30 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทของบุคลากร	124

ตารางที่ 31 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับตำแหน่ง..... 125

ตารางที่ 32 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน..... 125

ตารางที่ 33 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามสังกัด
หน่วยงาน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD 127

ตารางที่ 34 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามเพศ
..... 129

ตารางที่ 35 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้ความพร้อมในการ
เปลี่ยนแปลงจำแนกตามอายุ..... 130

ตารางที่ 36 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลจำแนก
ตามอายุ โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD 131

ตารางที่ 37 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้ความพร้อมในการ
เปลี่ยนแปลง จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด..... 132

ตารางที่ 38 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้ความพร้อมในการ
เปลี่ยนแปลง จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. 133

ตารางที่ 39 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลจำแนก
ตามประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD 134

ตารางที่ 40 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้ความพร้อมในการ
เปลี่ยนแปลง จำแนกตามรายได้ต่อเดือน..... 135

ตารางที่ 41 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรจำแนก
ตามรายได้ต่อเดือน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD 136

ตารางที่ 42 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้ความพร้อมในการ
เปลี่ยนแปลง จำแนกตามระดับการศึกษา..... 137

ตารางที่ 43 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรจำแนก
ตามระดับการศึกษา โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD..... 138

ตารางที่ 44 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามประเภทบุคลากร.....	139
ตารางที่ 45 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามระดับตำแหน่ง.....	140
ตารางที่ 46 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน.....	141
ตารางที่ 47 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การจำแนกตามสังกัดหน่วยงาน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD.....	142
ตารางที่ 48 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามเพศ.....	144
ตารางที่ 49 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามอายุ.....	144
ตารางที่ 50 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด.....	145
ตารางที่ 51 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พร.....	146
ตารางที่ 52 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	146
ตารางที่ 53 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามรายได้ ต่อเดือน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD.....	147
ตารางที่ 54 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามระดับการศึกษา.....	148
ตารางที่ 55 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงจำแนกตามระดับการศึกษาของ โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD.....	149
ตารางที่ 56 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามประเภทของบุคลากร.....	150

ตารางที่ 57 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การเป็นองค์การที่มี
สมรรถนะสูง จำแนกตามระดับตำแหน่ง 150

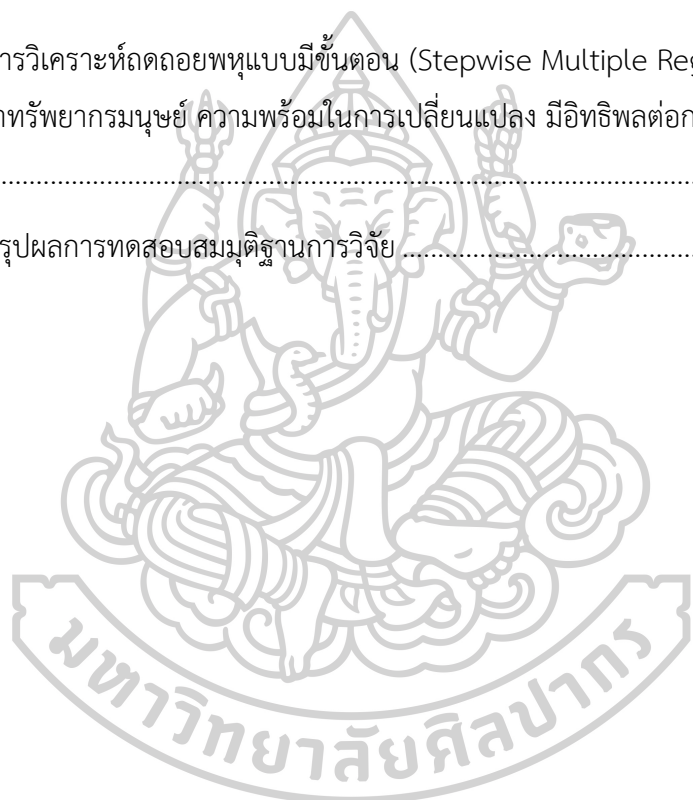
ตารางที่ 58 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงจำแนกตามระดับ
ตำแหน่งโดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD..... 151

ตารางที่ 59 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การเป็นองค์การที่มี
สมรรถนะสูง จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน 152

ตารางที่ 60 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ 153

ตารางที่ 61 การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)
ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มี
สมรรถนะสูง..... 155

ตารางที่ 62 สรุปผลการทดสอบสมมุติฐานการวิจัย 160



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
ภาพที่ 2 ความเชื่อมโยงของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในเชิงระบบ	18
ภาพที่ 3 องค์ประกอบของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	33
ภาพที่ 4 กรอบแนวทางการปฏิรูประบบราชการเพื่อรองรับประเทศไทย 4.0	45
ภาพที่ 5 คุณลักษณะของระบบราชการ 4.0.....	46



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของธรรมชาติ ล้วนแล้วแต่เป็นภาวะการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้แต่ละประเทศทั่วโลกต้องเผชิญกับผลกระทบหลากหลายมิติอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น ปัญหาเศรษฐกิจ ปัญหาทางการเมือง สังคม วัฒนธรรม ภัยธรรมชาติ เป็นต้น ประเทศไทยก็เป็นหนึ่งในประเทศที่ได้รับผลกระทบและมีความท้าทายการพัฒนาในหลายมิติดังกล่าว ทั้งในมิติเศรษฐกิจที่โครงสร้างเศรษฐกิจยังไม่สามารถขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมอย่างเต็มที่ การผลิตของภาคบริการและภาคเกษตรอยู่ในระดับต่ำ คุณภาพและสมรรถนะของแรงงานยังไม่สอดคล้องกับความต้องการในการขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศ มิติทางสังคมในการยกระดับรายได้ของประชาชน การแก้ปัญหาด้านความยากจนและความเหลื่อมล้ำ มิติสิ่งแวดล้อมในการฟื้นฟูและรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และมิติของการบริหารจัดการภาครัฐที่ยังขาดความต่อเนื่องและความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการในการแก้ปัญหาของประชาชนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังมีสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งโครงสร้างประชากรความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวก่อให้เกิดความท้าทายในการพัฒนาประเทศ ทั้งในมิติความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการวางแผน ที่รอบคอบและครอบคลุม เพื่อเป็นกรอบในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ให้เจริญก้าวหน้า รัฐบาลจึงมีนโยบายใช้โมเดลขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม เพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน หรือประเทศไทย 4.0 ตามวิสัยทัศน์ของประเทศไทยที่ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีฐานหลักคิด คือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม เปลี่ยนจากขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เปลี่ยนจากเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่เน้นภาคบริการมากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2561)

การบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว ทั้งองค์การภาครัฐและภาคเอกชนจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะองค์การภาครัฐที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศ และเพื่อให้สอดคล้องและส่งเสริมกับนโยบายประเทศไทย 4.0 องค์การภาครัฐจึงจำเป็นต้องมีการปฏิรูประบบราชการ และพัฒนาองค์การภาครัฐไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 คือ ภาครัฐต้องปรับตัวให้เข้ากับการดำเนินกิจกรรม

ทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัล โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางการบริการและเข้าถึงความต้องการของประชาชน พัฒนาการให้เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงและทันสมัย โดยการนำนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงานเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงองค์การต้องเปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกันทั้งระหว่างภาครัฐด้วยกันเองและภาคส่วนอื่นๆ เพื่อให้ภาครัฐสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถเป็นที่พึงของประชาชนและเป็นที่ยึดถือไว้วางใจได้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2561)

ดังนั้น กลไกการทำงานของภาครัฐหรือระบบราชการจึงปรับเปลี่ยนจากการทำงานรูปแบบเดิมๆ มาสู่ระบบราชการ 4.0 เพื่อปรับตัวรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นปรับเปลี่ยนโครงสร้าง แนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ เนื่องจากโครงสร้างองค์การที่ใช้ในการดำเนินงานตั้งแต่อดีตไม่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยที่ผ่านมา “ภาครัฐของไทย” มักจะถูกมองว่า มีการจัดการภาครัฐที่ไม่เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานยังติดขัดไม่เชื่อมโยงเป็นกระบวนการเดียวกัน การบริหารงาน ยึดติดกับกรอบอำนาจตามกฎหมายเป็นหลัก การปฏิบัติงานไม่สอดคล้องและไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ดังนั้น เพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และเพื่อพัฒนาองค์การภาครัฐให้ขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การภาครัฐจึงให้ความสำคัญและจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) หรือเรียกชื่อย่อว่า “HPO” ซึ่งการพัฒนาให้องค์การมีสมรรถนะสูง เป็นพื้นฐานสำคัญขององค์การในการประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนและยาวนาน (พลุ เดชะรินทร์ และคณะ, 2549: 3)

องค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) คือ องค์การที่ประสบความสำเร็จมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและมีความสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว (De Waal, 2007: 180) มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Linda Holbece, 2004) ปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์การให้มีความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้ง่าย ไม่ยึดกฎระเบียบมากเกินไป เน้นความคล่องตัวในการทำงาน (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549: 83) มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา ให้ความสำคัญกับการใช้ศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ให้เต็มที่ มีกระบวนการนำเทคโนโลยีและบุคลากรมาใช้ให้มีความประสานสอดคล้องกัน (คมกริช นันทะโรจพงษ์, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และนลินณัฐ ดีสวัสดิ์, 2560: 27) เป็นองค์การที่เก่ง มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่กระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551: 2)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ สำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาระบบราชการ ที่ถูกจัดตั้งขึ้นจากการปฏิรูประบบราชการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและ

ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ได้กล่าวถึงองค์การที่มีสมรรถนะสูงและพยายามผลักดันแนวคิดนี้ไปใช้ในองค์การภาครัฐของไทย ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (พ.ศ. 2561 – 2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2561 – 2564) ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริการจัดการภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2563) สำนักงาน ก.พ.ร. ส่งเสริมผลักดันให้เกิดการพัฒนาระบบราชการไทยไปสู่ระบบราชการ 4.0 ให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการอำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชน การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง และทันสมัย การพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพสูง การจัดโครงสร้างองค์การที่มีความทันสมัย กะทัดรัด มีรูปแบบเรียบง่าย มีระบบการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการทำงาน เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐ สร้างความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และจัดการความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง ตลอดจนส่งเสริมและพัฒนาไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ภายในองค์การเพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2561) อันจะช่วยให้ระบบราชการสามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์และกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมและของโลก นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ยังมีความพยายามในการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงได้จัดทำกรอบแนวทางการปฏิรูประบบราชการเพื่อรองรับนโยบายประเทศไทย 4.0 ด้วย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การจะเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงได้นั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญ เนื่องจากบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนที่มีบทบาทและเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์การบรรลุเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นเมื่อองค์การมีการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงย่อมต้องคำนึงถึงบทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในฐานะที่จะเป็นผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์การ และในฐานะที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์การ (ชลภัศรธรรม สิริวิรงค์ชัย, จิรวรรณ คงคล้าย และ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2560) และอีกปัจจัยสำคัญคือ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรและองค์การ โดยบุคลากรในองค์การจะต้องมีแรงจูงใจและจุดมุ่งหมายต่อการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกิจกรรมที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งองค์การจะต้องสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและสร้างการยอมรับ ตลอดจนพัฒนาศักยภาพใหม่ๆ มีการนำเอาเทคโนโลยีหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ เข้ามาในองค์การ

เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ เนื่องจากการสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงให้กับบุคลากรและองค์การจะทำให้บุคลากรสามารถปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การได้ และทำให้องค์การประสบความสำเร็จและก้าวสู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (บวรนนท์ ทองกัลยา, 2559)

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีคำถามในการวิจัยว่า การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงเป็นอย่างไร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สำนักงาน ก.พ.ร.) หรือไม่ อย่างไร เนื่องจากสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นหน่วยงานที่มีความพยายามในการพัฒนาองค์การและผลักดันให้องค์การภาครัฐเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง อีกทั้งสำนักงาน ก.พ.ร. ยังเป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาระบบราชการที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายและดำเนินการพัฒนาระบบราชการ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง ตลอดจนมีการเตรียมพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผลการวิจัยที่ได้จะเป็นข้อมูลสำคัญในการสะท้อนถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของ สำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงสำนักงาน ก.พ.ร. รวมถึงเป็นแนวทางและกรอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนเป็นการเตรียมความพร้อมองค์การและบุคลากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงให้กับองค์การอื่นๆ ต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

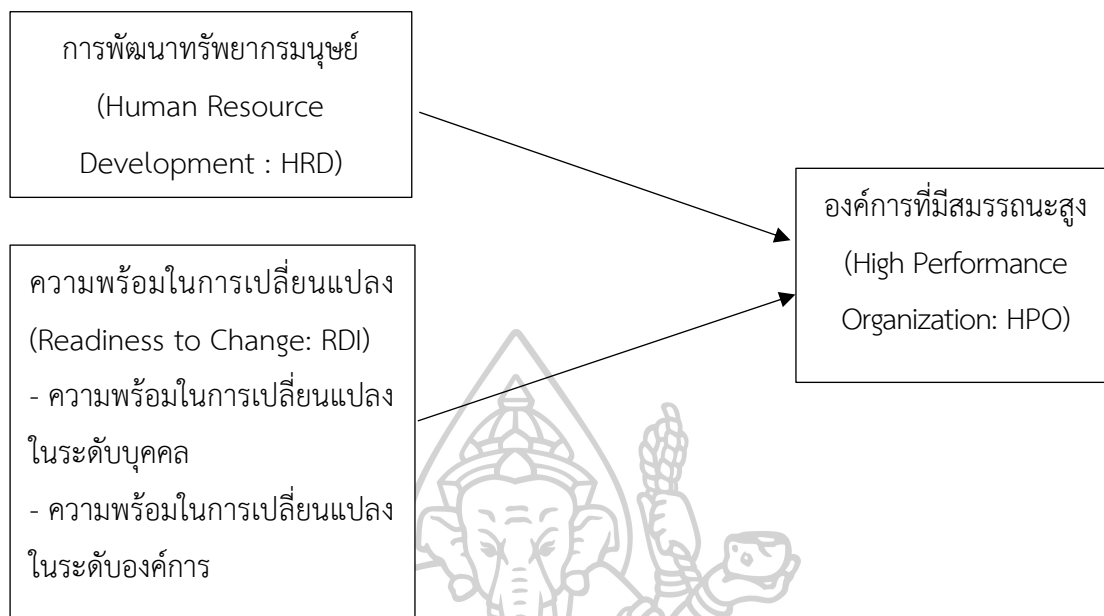
3. สมมติฐานการวิจัย

1. บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงที่แตกต่างกัน
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

4. ขอบเขตในการวิจัย

1. ประชากร ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) รวมประชากรทั้งสิ้น 226 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 170 คน
3. ผู้ให้ข้อมูลในงานวิจัยเชิงคุณภาพ คัดเลือกด้วยวิธีการเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ซึ่งเป็นตัวแทนของประชากรที่สอดคล้องกับการวิจัยและสามารถเป็นผู้ให้ข้อมูล (informant) ในระดับลึก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงและผู้อำนวยการระดับต้น รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และมีความรู้เกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง รวมจำนวน 5 คน
4. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย
 - 4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่
 - 4.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด ประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. รายได้ต่อเดือน การศึกษา ประเภทของบุคลากร ตำแหน่ง สังกัดหน่วยงาน
 - 4.1.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 4.1.3 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย
 1. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล
 2. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การ
 - 4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ องค์การที่มีสมรรถนะสูง
 5. ระยะเวลาในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยในเดือนพฤศจิกายน 2561 – กันยายน 2563

5. กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)
2. ทราบถึงความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)
3. ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง
4. ทราบถึงอิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)
5. เพื่อเป็นแนวทางให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

1. องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) หมายถึง การรับรู้ต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว โดยมีการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร ปรับปรุงทั้งโครงสร้างและรูปแบบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่กระทบต่อการทำงานจากระดับให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้ความสำคัญกับการใช้ศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ตลอดจนมีกระบวนการทำงาน เทคโนโลยีและบุคลากรที่สอดคล้องกัน เพื่อให้องค์กรปฏิบัติการกิจตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หมายถึง การรับรู้ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ว่าองค์กรมีการเสริมสร้างความรู้ ประสบการณ์ ทักษะและทัศนคติให้กับบุคลากร โดยมีเป้าหมายเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร อันจะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กร โดยเน้นที่การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) หมายถึง กิจกรรมที่เป็นการเรียนรู้ที่จะช่วยพัฒนาศักยภาพและทักษะของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น โดยใช้การฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อประโยชน์ในการสร้างประสิทธิผลขององค์กรและเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

3. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to Change) หมายถึง การรับรู้ต่อกระบวนการในการเตรียมทั้งบุคลากรและองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดศักยภาพแก่องค์กรให้ประสบความสำเร็จและเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

3.1 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล หมายถึง แรงจูงใจและจุดมุ่งหมายที่บุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. มีต่อการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกิจกรรมที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

3.2 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร หมายถึง ความสามารถของ สำนักงาน ก.พ.ร. ในการนำเอาเทคโนโลยีหรือวิธีการทำงาน กิจกรรมใหม่ๆ เข้ามาในองค์กร ตลอดจนการพัฒนา ศักยภาพใหม่ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้า เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัย โดยครอบคลุมเนื้อหาดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรที่มีสมรรถนะสูง
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง
4. แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ 4.0
5. ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

ความหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง

ปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป เกิดการแข่งขันในด้านต่างๆ สูงขึ้น การทำงานในองค์กรต่างๆ ต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลาเพื่อความอยู่รอดขององค์กร เพื่อที่จะให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ องค์กรจึงต้องการทักษะและความสามารถใหม่ในการสร้างผลงานประสิทธิภาพสูง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ซึ่งเป็นทางเลือกที่ดีในการพัฒนาองค์กรในปัจจุบัน ดังนั้น ผู้บริหารในทุกๆ องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ล้วนมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) หรือองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) กันทั้งสิ้น เนื่องจากองค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั้นย่อมจะเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว (พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, 2549) โดยนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง ไว้ดังนี้

Linda Holbeche (2004) กล่าวว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดติดสายบังคับบัญชามากเกินไป และที่สำคัญคือ การกระตุ้นให้บุคลากรรักษาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างยั่งยืน ปัจจัยที่สามารถขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้ คือ การสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร

Blanchard (2006, อ้างถึงใน ศรีสุตา วงศ์วิเศษกุล, 2554: 34) กล่าวว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นผลประกอบการที่ดีในระยะยาว โดยมีความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับสูงและความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กร

Brokaw and Mullins (2006) กล่าวว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงในภาครัฐเป็นองค์กรที่สามารถผลักดันองค์กรไปสู่ภารกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดซึ่งสะท้อนความสามารถจัดการการเปลี่ยนแปลง สร้างพลังและเสริมสร้างความต้องการไปสู่จุดหมายปลายทางใหม่ๆ โดยวิสัยทัศน์ที่มีความต่อเนื่องในการสร้างและยกระดับความคาดหวังขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงควรเน้นผลลัพธ์มากกว่ากิจกรรม

De Waal (2007: 180) กล่าวว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่ประสบความสำเร็จในระยะยาวเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นตลอดจนมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและมีความสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาว ในลักษณะบูรณาการโครงสร้างในการจัดการให้มีความสอดคล้องโดยการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่องและให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร เอียงทรัพยากรสินอย่างแท้จริง

ขณะที่นักวิชาการชาวไทยได้ให้คำจำกัดความขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงไว้ดังนี้

พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2549) กล่าวว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ยึดระบบบังคับบัญชามากเกินไป

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) กล่าวว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสภาวะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่กระทบต่อการทำงานรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2551: 10 - 14) กล่าวว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีบุคลากรมีความรู้ ความสามารถและความผูกพันอย่างเหนียวแน่นมั่นคง องค์กรสมรรถนะสูงจะสามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี สามารถจัดการปรับเปลี่ยนทั้งโครงสร้างและรูปแบบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ (2551) กล่าวว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถดึงดูดเด่นของบุคลากรมาใช้และรักษาให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด โดยองค์กรสมรรถนะสูงจะมีความคล่องตัวสามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มีกระบวนการทำงาน เทคโนโลยีและบุคลากรที่สอดคล้องกันเป็นอย่างดี

คมกริช นันทะโรจพงษ์, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และนลินัญฐ์ ดีสวัสดิ์ (2560: 27) กล่าวว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีศักยภาพในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา ให้ความสำคัญกับการใช้ศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ให้เต็มที่ มีกระบวนการทำงานของเทคโนโลยีและบุคลากรที่มีความประสานสอดคล้องกัน เพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาข้างต้น นักวิชาการ นักวิจัย และองค์กรต่างๆ ได้ให้ความหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงไว้หลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้ดังตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 1 สรุปความหมายขององค์การที่มีสมรรถนะสูง

องค์การที่มีสมรรถนะสูง	Linda Holbeche (2004)	Blanchard (2006)	Brokaw and Mullins (2006)	De Waal (2007)	พลุเดชะรินทร์ (2549)	สำนักงาน ก.พ.ร. (2551)	นิสดารกั เวชยานนท์ (2551)	ทิพวรรณหล่อ สุวรรณ (2551)	คมกริช นันทะโรจพงษ์ เถลิ้มชัย กิตติศักดิ์ นาวิน และ นลินณัฐ ตีสวัสดิ์ (2560)
มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓
เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม	✓				✓				
โครงสร้างมีความยืดหยุ่น ไม่ยึดติดสายบังคับบัญชา	✓				✓				
มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง	✓				✓	✓	✓	✓	✓
สามารถผลักดันไปสู่ภารกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนด			✓			✓			
เน้นผลลัพธ์มากกว่ากิจกรรม			✓				✓	✓	✓
เป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จและดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์			✓	✓		✓		✓	✓
มุ่งเน้นความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง		✓							

ตารางที่ 1 สรุปความหมายขององค์การที่มีสมรรถนะสูง (ต่อ)

องค์การที่มีสมรรถนะสูง	Linda Holbeche (2004)	Blanchard (2006)	Brokaw and Mullins (2006)	De Waal (2007)	พสุ เดชะรินทร์ (2549)	สำนักงาน ก.พ.ร. (2551)	นิส ดาร์ก เวชยานนท์ (2551)	ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ (2551)	คมกริช นันทะโรจพงษ์ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์ นาวิน และ นลินณัฐ ตีสวัสดิ์ (2560)
กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี และ บุคลากร สอดประสานกัน								✓	✓
มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์การ		✓							
ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาว		✓		✓					
มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจน						✓			
มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่กระทบต่อการทำงานรอบด้าน						✓			✓
ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ				✓				✓	
มีความคล่องตัว	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓
ปรับปรุงโครงสร้างและรูปแบบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ				✓			✓		

ตารางที่ 1 สรุปความหมายขององค์การที่มีสมรรถนะสูง (ต่อ)

องค์การที่มีสมรรถนะสูง	Linda Holbeche (2004)	Blanchard (2006)	Brokaw and Mullins (2006)	De Waal (2007)	พสุ เดชะรินทร์ (2549)	สำนักงาน ก.พ.ร. (2551)	นิส ดาร์ก เวชยานนท์ (2551)	ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ (2551)	คมกริช นันทะโรจพงษ์ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์ นาวิน และ นลินณัฐ ตีสวัสดิ์ (2560)
กระตุ้นให้บุคลากรรักษาความเป็นองค์การสมรรถนะสูง	✓								
ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร	✓			✓				✓	✓
บุคลากรมีความรู้ความสามารถ				✓			✓		
สามารถดึงดูดคนของบุคลากรมาใช้และรักษาให้อยู่กับองค์การ				✓			✓	✓	✓

ที่มา : ผู้วิจัย

จากตารางที่ 1 สรุปความหมายขององค์การที่มีสมรรถนะสูง ทำให้พบว่าคำว่าองค์การที่มีสมรรถนะสูงมีความหมายที่หลากหลายอย่างมาก ผู้วิจัยสรุปความหมายขององค์การที่มีสมรรถนะสูงว่า องค์การที่มีสมรรถนะสูง หมายถึง องค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม เป็นองค์การที่มีความคล่องตัว โดยมีการพัฒนาขีดความสามารถขององค์การ ปรับปรุงทั้งโครงสร้างและรูปแบบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่กระทบต่อการทำงานจากระดับด้าน ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้ความสำคัญกับการใช้ศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ตลอดจนมีกระบวนการทำงาน เทคโนโลยีและบุคลากรที่สอดคล้องกัน เพื่อให้้องค์การปฏิบัติภารกิจตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวทางการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การที่มีสมรรถนะสูง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2558) กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการเพื่อให้องค์การภาครัฐมีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น และเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาระบบราชการที่ต้องการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐให้เป็นองค์การที่มีมาตรฐานในระดับสากล และนำไปสู่การเป็นองค์การที่มีความเป็นเลิศหรือองค์การที่มีสมรรถนะสูง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562) ในปี พ.ศ. 2562 ได้ทบทวนและปรับปรุงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ให้มีความทันสมัยและมีมาตรฐานสากลสอดคล้องตามบริบทความเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นการให้ความสำคัญและสร้างความพึงพอใจ เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน การสร้างคุณภาพการต่อสังคม การใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศ การจัดการกระบวนการทางนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผลลัพธ์ที่สะท้อนความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์การอย่างยั่งยืน และการพัฒนาไปสู่องค์การที่มีสมรรถนะสูง ประกอบด้วยแนวทาง 7 ประการ คือ

1. การนำองค์การ

1.1. การนำองค์การโดยผู้บริหาร

ผู้บริหารองค์การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคาดหวังที่ชัดเจน มีวิธีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และขั้นตอนปฏิบัติงานกับบุคลากร องค์การที่เกี่ยวข้อง ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นต่อการประพฤติตามนิติธรรม ความโปร่งใส และความมีจริยธรรม มีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และผลักดันบุคลากรให้ทำงานบรรลุตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย มีการกระจายอำนาจให้บุคลากรในระดับต่างๆ มีวิธีการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทั่วทั้งองค์การ พันธมิตรและกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่ม มีการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง รวมถึงใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ มีการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจการปรับปรุงผลการดำเนินการและการเรียนรู้ระดับองค์การและบุคคล และเพื่อการสร้างนวัตกรรมการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ความคล่องตัวขององค์การ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การ

1.2 การกำกับดูแลและการสร้างคุณูปการต่อสังคม

องค์กรมีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีในด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ การปกป้องประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความรับผิดชอบต่อการนำองค์การของผู้บริหาร ความรับผิดชอบต่อการวางแผน ยุทธศาสตร์ มีการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และมีการเตรียมการเชิงรุก มีกระบวนการตัวชี้วัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญในการดำเนินการ มีการคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์สุขของสังคม รวมถึงมีส่วนในการสร้างความสมบูรณ์ให้กับระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ

2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

องค์กรมีการกำหนดและถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงานเพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ มีการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีการกระตุ้นการสร้างนวัตกรรมและมีการบูรณาการนวัตกรรม กำหนดโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาสารสนเทศเกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญ เช่น ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความสำเร็จในอนาคต ความสามารถในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เป็นต้น เพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

องค์กรมีการจัดทำแผนปฏิบัติการโดยคำนึงถึงความพร้อมของทรัพยากรขององค์กร และนำแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรมีแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรที่สนับสนุนการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร องค์กรมีระบบการกำกับและติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงาน มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบระยะเวลา มีการทบทวนและปรับแผนให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์และนำแผนปฏิบัติการใหม่ไปปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว

3. ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์กรมีการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยองค์กรมีวิธีการในการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ และสังเกตผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงผลผลิตและบริการได้ มีการประเมินความต้องการและนำสารสนเทศไปใช้ตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.2 การสร้างความผูกพัน

องค์การมีการสื่อสารกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อรักษาความสัมพันธ์ และตอบสนองความต้องการ มีการจัดการและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงสารสนเทศการบริการและการสนับสนุนจากองค์การ มีการจัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล มีการประเมินความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำไปใช้เพื่อตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ

องค์การมีการเลือก รวบรวม ตัววัดผลการดำเนินงาน เพื่อติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ องค์การมีวิธีการดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่คาดคิดทั้งภายในและภายนอกองค์การ และสามารถเตรียมข้อมูลได้อย่างทันกาล มีการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการเพื่อประเมินผลสำเร็จขององค์การ เพื่อการแลกเปลี่ยน เรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีและนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้

องค์การทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศขององค์การมีความแม่นยำ ถูกต้อง สมบูรณ์ เชื่อถือได้ และทันกาล มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับผู้ใช้งาน ทั้งภายในและภายนอกองค์การ องค์การมีการรวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์แก่บุคลากร องค์การ บุคคลภายนอก เพื่อใช้ประโยชน์ในการแบ่งปันและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ และเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

5. บุคลากร

5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร

องค์การมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร องค์การมีการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุและพิจารณาความพร้อมในการปฏิบัติของบุคลากรใหม่ และมั่นใจได้ว่าบุคลากรมีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การ มีการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสุขภาพความปลอดภัย และสวัสดิภาพในการทำงานของบุคลากร

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

องค์การมีการประเมินความผูกพันของบุคลากร มีการสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และความร่วมมือของบุคลากร มีระบบการประเมินผล

การปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชยและการสร้างแรงจูงใจ มีการจัดทำระบบการเรียนรู้และการพัฒนาที่สนับสนุนความต้องการขององค์กรและการพัฒนาตนเอง เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางองค์กร นอกจากนี้องค์กรมีการวางแผนความก้าวหน้าให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

6. การปฏิบัติการ

6.1 กระบวนการทำงาน

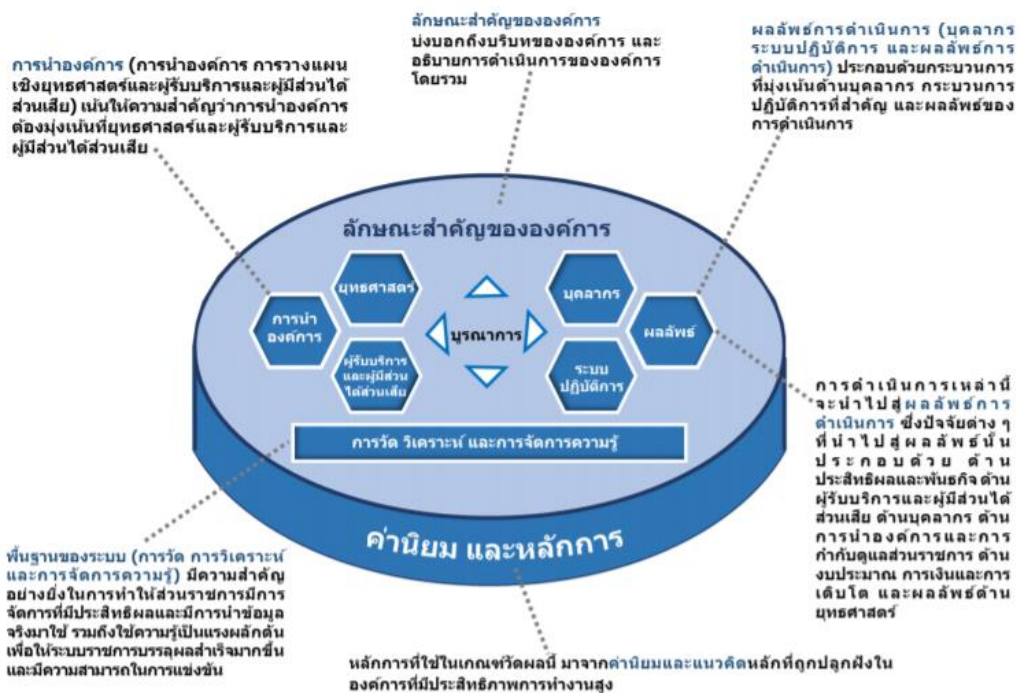
องค์กรมีการจัดการกระบวนการ การให้บริการ รวมถึงมีวิธีการออกแบบผลผลิต เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายมีความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการที่สร้างคุณค่าและตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรรวมถึงเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร ผลการดำเนินการและคุณภาพของผลผลิต ที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรมีการจัดการนวัตกรรม องค์กรมีวิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิต การบริการ และผลการดำเนินการ และลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียของกระบวนการ

6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ

องค์กรมีการควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ ปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาพิจารณาในการควบคุมกระบวนการทำงานต่างๆ เพื่อป้องกันและลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำและความสูญเสียของกระบวนการ องค์กรมีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ สินทรัพย์ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมไปถึงระบบปฏิบัติการขององค์กร ทั้งด้านความถูกต้องแม่นยำ ปลอดภัย และเป็นความลับ รวมไปถึงการกำหนดการเข้าถึงข้อมูลทั้งกายภาพและทางอิเล็กทรอนิกส์ มีการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน คำนึงถึงการป้องกันความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ มีการสร้างนวัตกรรมที่นำมาใช้ประโยชน์ได้ในกระบวนการทำงาน

7. ผลลัพธ์การดำเนินการ

องค์กรมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพบรรลุพันธกิจ การให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพของการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต ประสิทธิภาพของกระบวนการ และการจัดการเครือข่ายอุปทานซึ่งตอบสนองต่อพันธกิจ สภาวะของการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งปัจจุบันและอนาคต



ภาพที่ 2 ความเชื่อมโยงของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในเชิงระบบ
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562: 18)

ลักษณะขององค์การที่มีสมรรถนะสูง

องค์การที่มีสมรรถนะสูง เป็นองค์การที่มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนและมีการจัดการในลักษณะบูรณาการ โดยมีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญได้ให้มุมมองที่หลากหลาย ในการอธิบายลักษณะขององค์การที่มีสมรรถนะสูงไว้ดังนี้

Miller (2001, อ้างถึงใน คมกริช นันทะโรจพงษ์ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และนลินณัฐ ดีสวัสดิ์, 2560: 27) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะขององค์การที่มีสมรรถนะสูง ดังนี้

1. เน้นความไว้วางใจสูง
2. เน้นการสร้างองค์ความรู้
3. ใช้การตัดสินใจร่วมกันเป็นทีม
4. การให้รางวัลเป็นทีม
5. เป็นองค์การในแนวนอน สายการบังคับบัญชาสั้น
6. โครงสร้างมีความยืดหยุ่น
7. เปิดรับโลกภายนอก
8. เปิดเผยข้อมูลด้านผลการดำเนินงาน
9. ดำเนินการเพื่อแก้ไขที่กระบวนการ

Linder and Brooks (2004, อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, 2549: 4) ให้ความเห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้นั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. การมุ่งเน้นผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย (Client – centered) ด้วยการค้นหาความต้องการและความคาดหวังในมุมมองของผู้รับบริการ
2. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome – oriented) โดยออกแบบกิจกรรมเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ตอบสนองต่อภารกิจโดยตรง การมุ่งผลลัพธ์เป็นการกำหนดวงล้อตั้งแต่กำหนดนโยบายเรื่อยลงมาจนถึงวัตถุประสงค์ เพื่อจัดทำโครงการ กิจกรรมการให้บริการ
3. มีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานและกลุ่มเป้าหมาย (Accountable) โดยกำหนดผลลัพธ์งานและค่าใช้จ่ายที่จะทำให้บรรลุผลลัพธ์เชิงประจักษ์ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือต่อสาธารณะ
4. มีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น (Innovation and flexible) โดยมองหาโอกาสที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น ทดลองความคิดใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพสร้างความแตกต่างจากกระบวนการและโครงสร้างที่เป็นระบบราชการ เพื่อให้องค์กรคล่องตัว (agile) ตอบสนองโอกาสที่มีได้เร็ว
5. เปิดกว้างพร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นในลักษณะเครือข่ายและหุ้นส่วนการพัฒนา (Open and collaborative) เนื่องจากส่วนใหญ่ของระบบใหญ่ เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

6. มีความมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (Passionate)

Holbeche (2005) กล่าวว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงมีลักษณะ ดังนี้

1. ความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง (organization changeability) องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มาจากความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความผูกพันต่อผลลัพธ์แห่งความสำเร็จของบุคลากรทุกคน สร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม โดยองค์กรต้องลดอุปสรรคที่ทำให้ไม่ยืดหยุ่น การให้รางวัลที่ไม่เป็นธรรม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม องค์กรต้องเพิ่มการสร้างความสามารถให้กับบุคลากรทำงานด้วยความมั่นใจและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง
2. การสร้างสภาพแวดล้อมเป็นแหล่งความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม (creating a knowledge – rich context for innovation) เป็นการพัฒนาวิธีการทำงานและการจัดการกับความคิด พร้อมไปกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานในองค์กร องค์กรต้องมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ที่เกิดจากการทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการทำงานที่ดี (Share Good Practice) ร่วมกับการเชื่อมโยงเทคโนโลยีเข้ากับการแบ่งปันความรู้เพื่อให้บุคลากรได้มุมมองใหม่ๆ
3. การสร้างองค์กรไร้พรมแดน (creating a boundary – less organization) ลักษณะองค์กรแบบเปิดกว้าง จะทำให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องติดอยู่กับความก้าวหน้าใน

สายงานแบบเก่า สร้างกลไกการเรียนรู้ที่บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะเพิ่มขึ้น สามารถทำงานในทีมที่มีความหลากหลายได้

4. กระตุ้นบุคลากรให้บรรลุผลงานระดับสูงขึ้นไป (stimulating people to achieve high performance) บรรยากาศขององค์กร มีความสำคัญในการสร้างผลงานสูง

5. เป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (becoming a great place to work) การจะทำให้องค์กรเป็นสถานที่ดึงดูดใจให้บุคลากรอยากทำงาน องค์กรต้องดูแลบุคลากร เช่น ความจำเป็นทางครอบครัว ความก้าวหน้าในอาชีพ มีบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรอยากสร้างผลงานที่มีคุณภาพ

6. เป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า (becoming a value – based organization) สร้างความไว้วางใจให้กับบุคลากร การจะสร้างความไว้วางใจ องค์กรต้องมีบรรยากาศของการเปิดเผยเป็นประชาธิปไตย และผู้นำต้องมีคุณธรรม

Buytendilk (2006) ร่วมกับบริษัท Gardner Group (บริษัทที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ) กล่าวว่า คุณลักษณะขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องเพื่อการบรรลุเป้าหมาย (setting ambitious targets and consistently and continuously achieve those objectives) องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะมีข้อความภารกิจเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพ มีกลยุทธ์เป็นตัวเชื่อมโยงข้อความจากภารกิจขององค์กรไปสู่วัตถุประสงค์รายบุคคล การทำให้ข้อความภารกิจเกิดผลในทางปฏิบัติจะต้องทำร่วมกับการจัดการประสิทธิภาพการทำงาน (CPM) ด้วยการกำหนดการวัดผลให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมาย

2. มีค่านิยมร่วม (pinpoint share values) องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ค่านิยมภายในของผู้บริหารและบุคลากรสอดคล้องกับองค์กร และสอดคล้องกับค่านิยมของลูกค้า หากบุคลากรในองค์กรมีค่านิยมที่แตกต่างกัน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดการต่อต้าน และถ้าค่านิยมที่องค์กรมีไม่สอดคล้องกับค่านิยมของลูกค้า ก็ยากที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ

3. มุ่งเน้นยุทธศาสตร์และดำเนินการสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน (have a strategic focus and alignment) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในทุกๆระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้ กลยุทธ์ขององค์กรจะถูกแปลงแผนสู่แผนในระดับสูง ส่งผ่านตัวบ่งชี้มาถึงวงจรการบริหารงานประจำวัน และวงจรการบริหารที่ตอบสนองตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ในรูปของแผนการปฏิบัติงาน ด้วยการสื่อสารเป้าหมายไปถึงผู้รับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ทั้ง 2 วงจร จะมีการสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา เพื่อการปรับปรุงข้อมูลต่างๆ ให้ทันเหตุการณ์ ให้สามารถตอบสนองได้รวดเร็ว

4. มีความสามารถปรับตัวได้รวดเร็วต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (agility to adapt to changing circumstance quickly) ความคล่องตัวเป็นหัวใจสำคัญ (agility is key) เนื่องด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกเกิดรวดเร็วเกินกว่าจะวางแผนกลยุทธ์ได้ทัน องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะสามารถระบุการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองได้สูงสุด หรือทำได้ดีกว่าในการกำหนดก้าวการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานของตน

5. มีการเชื่อมต่อรูปแบบธุรกิจทั่วทั้งองค์กร (shared business model throughout the organization) แปลงยุทธศาสตร์ให้สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (translate strategy in to operation terms) เชื่อมโยงโดยการใช้การจัดการผลการปฏิบัติงานที่เรียกว่า Performance Management หรือการจัดการผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Corporate Performance Management: CPM)

Blanchard (2006, อ้างถึงใน ศรีสุตา วงศ์วิเศษกุล, 2554: 37 – 38) กล่าวว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะต้องมีลักษณะ 6 ประการ ดังนี้

1. การสื่อสารข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างทันเวลาและโดยเปิดเผยเพื่อสร้างความรู้สึกรับผิดชอบงานและองค์กรให้เกิดขึ้นในกลุ่มบุคลากรได้ (Shared Information and open Communication)

2. การกระตุ้นให้บุคลากรยึดมั่นในวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย ผลลัพธ์ที่มุ่งหวังจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมของการมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Compelling Vision)

3. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถขององค์กร โดยกระบวนการจัดการความรู้ที่นอกจากจะเป็นการพัฒนาบุคลากรแล้วผลที่ตามมาคือมีการพัฒนาเกิดขึ้นในองค์กร (Ongoing Learning)

4. การให้ความสำคัญกับลูกค้า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะต้องรู้จักลูกค้าของตนเอง เข้าใจความต้องการของลูกค้าและมุ่งตอบสนองต่อความต้องการนั้น (Relentless Focus on Customer Result)

5. ระบบ โครงสร้าง กระบวนการ และแนวปฏิบัติงานมุ่งตอบสนองวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร และทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้นและลดปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ (Energizing systems and Structure)

6. การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในองค์กร การสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากร สร้างความรู้สึกที่มีคุณค่าและความเชื่อมั่นระหว่างบุคลากรด้วยกันเองทำให้เกิดพลังงานในตัวบุคลากร และสร้างพลังในอนาคต (Share Power and High Involvement)

De Waal (2012) กล่าวว่า คุณลักษณะของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมีลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

1. คุณภาพการบริหารจัดการ (Management Quality) คือ คุณภาพของการบริหารจัดการ เจตคติ และพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยลักษณะของคุณภาพการบริหารจัดการ มีดังนี้

1.1 ความเชื่อมั่น คือ ผู้บริหารต้องสร้างความเชื่อมั่นในองค์การให้กับบุคลากรทุกระดับ โดยการรับฟังความคิดเห็น ให้การสนับสนุน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ผู้บริหารและบุคลากรในองค์การสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ

1.2 ความซื่อสัตย์ คือ ผู้บริหารแสดงความซื่อสัตย์และจริงใจ มีมาตรฐาน คุณธรรม โดยการเยี่ยงเยียนและพูดคุยเป็นประจำ ผู้บริหารจะไม่พยายามเอาชนะบุคลากรและเพื่อนร่วมงาน

1.3 เป็นแบบอย่างที่ดี คือ ผู้บริหารทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี มีความใส่ใจในธุรกิจขององค์การ กระตือรือร้น สนใจและเคารพในความคิดและเหตุผลของผู้อื่น รวมทั้งการทำงานหนักและอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน

1.4 การตัดสินใจที่รวดเร็ว คือ มีการตัดสินใจที่ดีที่สามารถแก้ปัญหาอย่างทันการณ ์ ใ้ใจกับผลที่จะตามมาจากการตัดสินใจในเรื่องสำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว

1.5 มุ่งเน้นการปฏิบัติ คือ ผู้บริหารมีการติดตามการปฏิบัติหน้าที่และประเมินผลงาน รวมทั้งสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานด้วย

1.6 ให้คำปรึกษา คือ ผู้บริหารเป็นผู้ชี้แนะให้กับบุคลากร โดยการให้การสนับสนุน กระตุ้น ช่วยเหลือ เป็นผู้ชี้แนะแนวทางการสร้างความสำเร็จของงานตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์

1.7 การมุ่งเน้นผลสำเร็จขององค์การ คือ ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ ค้นหาและใช้โอกาสที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือสร้างประสิทธิผลของงานเพื่อการพัฒนาองค์การ

1.8 ประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารต้องสร้างผลงานที่ดี โดยค้นหาการปฏิบัติที่ดีที่สุด

1.9 ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง คือ ผู้บริหารมีรูปแบบการนำองค์การที่เข้มแข็ง โดยการถ่ายทอดคุณค่าขององค์การอย่างสม่ำเสมอ ตรวจสอบความเข้าใจในยุทธศาสตร์องค์การของบุคลากร แบ่งปันความเข้าใจในวิสัยทัศน์กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและเป็นผู้นำที่เข้มแข็งในภาวะที่เผชิญความยุ่งยาก

1.10 ความเชื่อมั่นในตนเอง คือ ผู้บริหารต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเป็นมืออาชีพ ในขณะที่เดียวกันก็เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รู้จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง

1.11 ความรับผิดชอบ คือ ผู้บริหารต้องกำหนดเส้นทางความรับผิดชอบที่ชัดเจน โดยแจ้งบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ผลงานเป้าหมายอย่างชัดเจน รวมทั้งผลที่ตามมาจากการไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

1.12 การดำเนินการเกี่ยวกับผู้ที่ไม่ได้ผลงาน คือ ผู้บริหารต้องมีการตัดสินใจที่ดีในการพิจารณาผลงานของบุคลากรที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เช่น การปรับเปลี่ยนหน้าที่ที่เหมาะสม ฯลฯ

2. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการและการเปิดกว้าง (Openness and action orientation) คือ องค์การที่มีวัฒนธรรมเปิดกว้าง มีเครือข่าย มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอก องค์การเพื่อให้ได้แนวคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาปรับปรุงงานเพื่อประสิทธิภาพที่สูงขึ้นขององค์การ โดยลักษณะของการมุ่งเน้นการปฏิบัติการและการเปิดกว้าง มีดังนี้

2.1 การสื่อสารที่เปิดเผยระหว่างบุคลากร คือ เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพิ่มช่องทางการสื่อสาร ให้ความสำคัญกับการติดต่อที่ไม่เป็นทางการจนเป็นองค์การแนวราบ

2.2. แบ่งปันความรู้ คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีภายใน องค์การ

2.3 การมีส่วนร่วมกับบุคลากร คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ และการสร้างคุณค่าให้กับ องค์การ การอภิปรายเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการตัดสินใจทางธุรกิจ และการกำหนดทิศทางอนาคต ขององค์การ

2.4 การยอมรับความผิดพลาด คือ การมองเห็นความเสี่ยงและโอกาสของการทดลอง สิ่งใหม่ว่าเป็นการเรียนรู้ อดทนต่อความล้มเหลวและความเสื่อมถอย ไม่ลงโทษผู้ที่ค้นพบ ความผิดพลาดแต่กลับให้รางวัลแทน

2.5 พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บริหารองค์การสมรรถนะสูงมีการกระตุ้นการ เปลี่ยนแปลงโดยสนับสนุนให้มีความตระหนักในตนเองและในองค์การ ด้วยการกระตุ้นให้บุคลากร เกิดความกล้าในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาความสามารถในการรับมือการเปลี่ยนแปลง

2.6 การขับเคลื่อนการดำเนินงานด้วยประสิทธิภาพ คือ มีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ในการทำสิ่งต่างๆ ให้ดี และบรรลุสัมฤทธิ์ผล

3. การกำหนดทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Long – term Orientation) คือ องค์การมีการตั้งเป้าหมายในระยะยาว ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นผู้รับบริการ บุคลากร รัฐบาล สังคมและทุกๆ คน โดยลักษณะของการกำหนดทิศทาง ระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีดังนี้

3.1 มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ การกำหนดทิศทางที่มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป้าหมายเพื่อผลประโยชน์ของทุกกลุ่มที่มีผลกระทบจากความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์การ ในอนาคต

3.2 มุ่งเน้นผู้รับบริการ คือ การกำหนดทิศทางที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ เจตคติขององค์การที่มี ต่อบุคคลที่ซื้อสินค้า หรือบริการ บุคลากรในองค์การสมรรถนะสูง แสดงออกถึงการปรับทิศทางให้ เหมาะสมกับผู้รับบริการ เรียนรู้สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ และเข้าใจค่านิยมของผู้รับบริการ

3.3 การรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องในระยะยาว คือ การขยายเครือข่าย สร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ รู้กลไกขององค์การ และรู้จักบุคลากรเป็นอย่างดี

3.4 การสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์กร คือ การให้โอกาสบุคลากรที่มีความสามารถ กระตุ้นและท้าทายบุคลากรในการก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้นำ การหมุนเวียนหน้าที่ การค้นหาศักยภาพบุคลากร

3.5 สถานที่ทำงานปลอดภัย คือ การเป็นสถานที่ทำงานที่มีเสถียรภาพ ไม่มีปัญหาจากภัยอันตราย

4. การพัฒนาคุณภาพกระบวนการทำงาน บริการและผลผลิตอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement and Renewal) คือ การพัฒนาปรับปรุงงานเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืนที่มาจากพัฒนาปรับปรุงงานและการสร้างสรรค์นวัตกรรม ในองค์กรสมรรถนะสูงนั้น บุคลากรจะมุ่งมั่นต่อการสร้างผลลัพธ์ในระดับสูงสุด ด้วยการปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กรโดยรวม โดยลักษณะของการพัฒนาคุณภาพกระบวนการทำงาน บริการและผลผลิตอย่างต่อเนื่อง มีดังนี้

4.1 มีการสร้างสรรค์นวัตกรรม คือ การสร้างความแตกต่างจากองค์กรคู่แข่งและองค์กรที่ใกล้เคียง โดยมีการสร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อหาแนวทาง หรือ ทางเลือกใหม่ที่ทำให้ลูกค้าหรือบุคลากรมองเห็นความแตกต่าง

4.2 การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง คือ การลดทอนขั้นตอนหรือแบบฟอร์มที่ไม่จำเป็น เพื่อให้ได้ผลงานตามกำหนดและมีคุณภาพ

4.3 การกำหนดมาตรฐานงานและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน คือ การกำหนดมาตรฐานงานและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งแสวงหาหนทางที่จะปรับปรุงระบบอย่างสร้างสรรค์

4.4 การปรับกระบวนการทำงานเข้าหากัน คือ การลดระยะห่างและขั้นตอนของแต่ละงาน ลงรวมทั้งการใช้ข้อมูลร่วมกัน

4.5 การเปิดเผยข้อมูลด้านการเงินและผลประกอบการด้านอื่นแก่บุคลากร คือ การเปิดเผยข้อมูลด้านการเงินและผลประกอบการด้านอื่นแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการพัฒนางาน โดยการพิจารณาและเรียนรู้จากผลงานที่เคยทำมาก่อนและการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานด้วยตนเอง

4.6 การพัฒนาคุณภาพ คือ การพัฒนาคุณภาพสินค้า บริการ และกระบวนการปฏิบัติงานเสมอ โดยการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งองค์กรจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน รวมถึงการสร้างนวัตกรรม การให้บริการ และกระบวนการปฏิบัติงาน

5. บุคลากรมีคุณภาพสูง (high workforce quality) คือ องค์กรที่มีบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง จะช่วยสร้างประสิทธิผลให้องค์กรมากขึ้น โดยลักษณะของบุคลากรมีคุณภาพสูง มีดังนี้

5.1 ความรับผิดชอบ คือ บุคลากรในองค์การมีความรับผิดชอบต่อผลงานของตนเอง โดยการทำงานอย่างเต็มความสามารถ และด้วยความรับผิดชอบ

5.2 มีแรงบันดาลใจ คือ บุคลากรในองค์การที่มีสมรรถนะสูงมีแรงบันดาลใจที่จะสร้างผลสำเร็จของงาน โดยได้รับการกระตุ้น และได้รับการสนับสนุนในการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ จากผู้บริหาร มีการชื่นชมต่อผลสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและองค์การ

5.3 มีความยืดหยุ่นและการปรับตัว คือ บุคลากรพร้อมที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง อดทนต่อความล้มเหลวและพร้อมที่จะค้นหาหนทางใหม่เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ องค์การควรค้นหาผู้ที่มีความสามารถในการจัดการกับความไม่แน่นอน และสามารถมองเห็นโอกาสและความเป็นไปได้ จากความไม่แน่นอนเหล่านั้น รวมทั้งสามารถเรียนรู้จากบทเรียนในอดีตเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง

5.4 บุคลากรมีความหลากหลาย คือ มีการจัดให้บุคลากรที่มีความหลากหลายอยู่ร่วมกัน เพื่อร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อน ด้วยความเชื่อว่า บุคลากรในองค์การมีความแตกต่างกันในความสามารถ ประสบการณ์ ภูมิหลัง บุคลิกภาพ และทักษะ การกระตุ้นและให้รางวัลในความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้ได้ทีมงานที่มีความหลากหลายของประสบการณ์ ความรู้และทัศนคติในแต่ละทีม

Jupp and Younger (อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, 2549: 5 – 6) กล่าวว่า องค์การที่มีสมรรถนะสูงควรประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 7 ประการ ดังนี้

1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Relentlessly outcome and value focused)
2. มีประสิทธิภาพสูง (Highly efficient)
3. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม และพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (Aware of change in their environments, and able to translate insight into change)
4. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นมาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (Highly focused on their core capabilities, and adopt outsourcing strategies to improve efficiencies in noncore activities)
5. เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูง (Highly agile)
6. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาบุคลากร (Committed to the growth and development of their employees)
7. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า (Headed by courageous leaders)

นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2552: 83 – 84) กล่าวว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ต้องมีรากฐานมั่นคง คือ มีทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ที่เข้มแข็ง
2. ต้องมีวัฒนธรรมร่วมกันโดยเป็นวัฒนธรรมที่เน้นด้านการเรียนรู้ การปรับปรุงต่อเนื่อง วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งสู่ผลงานสูง วัฒนธรรมความไว้วางใจ วัฒนธรรมการกระจายอำนาจ เป็นต้น
3. ต้องมีระบบการสร้างและสะสมความรู้ โดยระบบเหล่านี้ต้องเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ และสะท้อนถึงการให้รางวัลหรือการจูงใจในรูปแบบอื่นด้วย
4. ต้องมีโครงสร้างยืดหยุ่น มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมายพันธกิจที่ท้าทาย และเป็นไปได้ โดยให้คนได้ใช้ศักยภาพตนเองมากที่สุด
5. มีการบูรณาการตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และตัวบุคลากร เพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของบุคคล
6. ต้องมีการบริหารงานที่เป็นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจและถูกนำมาเป็นหัวข้อในการวิจัยกันอย่างแพร่หลาย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกลยุทธ์หลักที่องค์กรให้ความสำคัญ เนื่องจากโลกของการทำงานยุคใหม่ องค์กรส่วนใหญ่ต่างนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้บุคลากรเกิดการปรับเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดความเข้าใจ และทัศนคติ เพื่อให้สามารถปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ และสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (สุจิตรา ธนานันท์, 2552: 3) โดยนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

Nadler (1980: 20) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินการให้บุคคลเกิดการเรียนรู้และได้รับประสบการณ์ เพื่อที่จะได้นำความรู้มาปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มี 3 กิจกรรม คือ 1. กิจกรรมการฝึกอบรม 2. กิจกรรมการศึกษาต่อ และ 3. กิจกรรมการพัฒนาตนเอง แนวคิดนี้มีเป้าหมายโดยรวมเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร

Pace WR, Smith RC, and Mills GE (1991, อ้างถึงใน นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์, 2560: 12) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการบูรณาการของกิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล กิจกรรมพัฒนาอาชีพและกิจกรรมพัฒนาองค์การ เพื่อให้บุคลากรในองค์การมีคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดเพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์การ

Swanson RA and Holton EF. (2001, อ้างถึงใน นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์, 2560: 12) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือกระบวนการพัฒนาและสร้างความเชี่ยวชาญให้แก่บุคคล โดยผ่านการพัฒนาองค์การและการฝึกอบรมและพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมในเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาอาชีพ และการปรับปรุงคุณภาพ

Ellen Ernst Kossek and Richard N. Block (2002: 19, อ้างถึงใน สุจิตรา ธนานันท์, 2552: 12) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และการปรับปรุงการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ทีม และองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการผลานการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล การพัฒนาสายงานอาชีพ การบริหาร ผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์การ กับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์การเข้าด้วยกัน

Gilley, Egglund and Maycunich (2002) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพื่อการเรียนรู้ การเพิ่มผลงานและการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่มและกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน ศักยภาพของบุคลากร รวมทั้งความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว

Mondy and Noe (2005: 5 - 6) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หน้าที่หลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เพียงแค่การฝึกอบรม แต่ยังรวมถึงการวางแผนอาชีพของแต่ละบุคคล การพัฒนากิจกรรมและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นอกจากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นแล้ว นักวิชาการชาวไทยได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

ศุภชัย ยาวะประภาส (2546: 176) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ควบคู่กับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานด้วยวิธีการให้ความรู้หรือวิธีการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น รวมทั้งการใช้วิธีการจูงใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติที่ได้รับมาใช้ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ด้วย

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2551: 294) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตของบุคลากรให้สูงขึ้น ทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์การ ขณะเดียวกันบุคลากรก็มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพด้วย

อนิวัช แก้วจางง (2552: 140) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะโดยทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานในอนาคตได้ องค์การในปัจจุบันจึงให้ความสำคัญกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น เนื่องจากองค์การมองบุคลากรเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าหรือที่เรียกว่าทุนมนุษย์

สุจิตรา ธนานันท์ (2554: 35) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบในองค์การ เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงให้บุคลากร มีทักษะ ความรู้ และความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ทั้งในงานปัจจุบันและเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับงานในอนาคต อันจะส่งผลต่อความสามารถขององค์การ ในการแข่งขันและการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ (2560: 1-2) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์การได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน เป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างคุ้มค่า ให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกลไกที่ทำให้เกิดการพัฒนาทั้งในด้านองค์การและด้านบุคลากร เพื่อนำมาซึ่งความสำเร็จสู่องค์การ หรืออาจจะกล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างความรู้ ประสบการณ์ ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การและเพื่อให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงอันจะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์การ

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การดำเนินงานขององค์กร ทุกฝ่ายงานล้วนต้องมีความเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ เพราะทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นผู้สร้างสรรค์งานให้กับองค์กร ดังนั้นการได้มา รักษา และพัฒนาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพนั้น จะสามารถทำให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเกิดประโยชน์กับหลายฝ่าย (พิชิต เทพวรรณ, 2554: 26) โดยเมื่อก้าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถสรุปได้ดังนี้คือ

1. ด้านบุคลากร (Employee) ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ ช่วยให้บุคลากรได้มีโอกาสนำเอาความรู้และความสามารถมาใช้ในงานที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มความสามารถ เกิดการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน บุคลากรมีโอกาสและมีความก้าวหน้าในอาชีพ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรระหว่างบุคลากรกับองค์กรร่วมกัน

2. ด้านองค์กร (Organization) ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรมีทิศทางหรือนโยบายการบริหารงานในปัจจุบันและในอนาคต ความพร้อมและความพอใจเรื่องของจำนวนทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร จะทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวขององค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

3. ด้านสังคม (Social) ทำให้เกิดการพัฒนาระบบสังคมและเศรษฐกิจ เพราะหากองค์กรเจริญเติบโตก็จะส่งผลต่อการจ้างงาน ทำให้ประชาชนมีงานทำ มีอาชีพ มีรายได้ในการหาเลี้ยงครอบครัว มีสวัสดิการที่ดี อันเป็นการสร้างพื้นฐานที่มั่นคงให้กับสังคม และนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าด้านเศรษฐกิจของประเทศได้ต่อไป

หลักการสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำศักยภาพของมนุษย์แต่ละคนมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และให้แต่ละคนเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร เมื่อพิจารณาลักษณะของบุคลากรในองค์กรแล้วจะพบว่า มีความแตกต่างกันทั้งในส่วนขององค์กรและส่วนบุคคล ในส่วนขององค์กรจะแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์และประเภทขององค์กร ตัวอย่างเช่น องค์กรที่เป็นของรัฐบาลย่อมแตกต่างกับองค์กรของเอกชน องค์กรของรัฐบาลจะเน้นการให้บริการและสวัสดิการแก่ประชาชน ส่วนองค์กรเอกชนจะดำเนินงานไปในทางธุรกิจ คือมุ่งผลประโยชน์หรือกำไร เป็นต้น สำหรับบุคลากรในองค์กรย่อมแตกต่างกันตามลักษณะ เพศ อายุ วัย ลักษณะนิสัย ความมุ่งมั่นในการทำงาน และความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งลักษณะขององค์กรและบุคลกรดังกล่าวจะเป็นปัจจัยที่จะต้องพิจารณาให้รอบคอบว่าองค์กรมี

ความจำเป็นอย่างไร จะพิจารณาอย่างไรว่าบุคลากรแต่ละคนมีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดที่ต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และต้องพิจารณาอีกว่าความสามารถเดิม หรือศักยภาพระดับใดและต้องการพัฒนาไปสู่ระดับใดและที่สำคัญคือจะใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุดและคุ้มค่าที่สุด เพราะฉะนั้นเพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพจึงควรคำนึงถึงหลักการสำคัญ ดังนี้ (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552: 174 – 175)

1. มนุษย์ทุกคนต้องมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนได้ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ และเจตคติ
2. การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง เริ่มจากการสรรหา การคัดเลือกนำไปสู่การพัฒนาในระบบขององค์กร
3. วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรและบุคลากร
4. จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นในขณะเดียวกันก็สนับสนุน ให้ผู้มีขีดความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น
5. องค์กรจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบันที่สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าได้เป็นรายบุคคล
6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องพัฒนาทุกด้าน คือ ด้านสุขภาพอนามัย ด้านความรู้ความสามารถ ด้านจิตใจ และด้านคุณธรรมให้มีความควบคู่กันไป
7. องค์กรจะต้องคำนึงถึงความมั่นคง และความก้าวหน้าของบุคลากรทุกคนในองค์กรควบคู่กับความก้าวหน้าขององค์กร องค์กรจะอยู่ไม่ได้ ถ้าหากขาดบุคลากรที่มีกำลังหาย และสติปัญญาที่ทุ่มเทให้องค์กร

แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไม่สามารถทำได้ด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง หากแต่จะต้องดำเนินการเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องสัมพันธ์กันเป็นระบบ มีหลายขั้นตอน ซึ่งกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ เป้าหมาย และนโยบายของการบริหารองค์กร ขณะเดียวกันต้องมีความสัมพันธ์กับความรู้ ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ด้วย (พยัต วุฒิรงค์, 2555: 209 – 211) โดยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ คือ 1) การฝึกอบรม 2) การศึกษา 3) การพัฒนา และ 4) การเรียนรู้ โดยทั้ง 4 กลุ่มนี้มีจุดเน้นที่แตกต่างกัน การฝึกอบรมมีจุดเน้นที่ตัวงาน ส่วนการศึกษา มีจุดเน้นที่ตัวบุคคล

การพัฒนาที่มีจุดเน้นที่องค์การและสังคม ในส่วนของการเรียนรู้มีจุดเน้นที่บุคคลทุกระดับในองค์การและสังคม (Pace, Smith and Mills, 1991, อ้างถึงใน สุจิตรา ธนानันท์, 2552) ซึ่งสอดคล้องกับที่ สุจิตรา ธนานันท์ (2552: 22 - 36) ได้อธิบายว่า แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย 4 แนวทาง ได้แก่ แนวทางแรก **การฝึกอบรม (Training)** เป็นกิจกรรมการพัฒนาเพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานปัจจุบัน แนวทางที่สอง **การศึกษา (Education)** เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้สำหรับงานในอนาคต อีกทั้งยังเป็นการเตรียมคนเพื่อเลื่อนตำแหน่งและการพัฒนาสายงานอาชีพ เช่น การส่งเสริมให้มีการดูงาน หรือการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ แนวทางที่สาม **การพัฒนา (Development)** เป็นกิจกรรมการพัฒนาที่มุ่งเน้นคนและงานในอนาคต ซึ่งถือเป็นการลงทุนในระยะยาว เพื่อให้เกิดความเจริญเติบโตขององค์การ โดยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบด้วยกิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคล การพัฒนาสายงานอาชีพ และการพัฒนาองค์การ และแนวทางสุดท้าย คือ **การเรียนรู้ (Learning)** เป็นกิจกรรมที่ทำให้ได้มาซึ่งความรู้ อันเป็นผลมาจากประสบการณ์ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวร ซึ่งการเรียนรู้มีอยู่ 3 ระดับ กล่าวคือ การเรียนรู้ในระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ระดับองค์การ

หากพิจารณาถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 แนวทางจะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกัน ดังนี้

ตารางที่ 2 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนาและการเรียนรู้

กิจกรรม	จุดเน้น	การพิจารณาเชิงเศรษฐกิจ	การประเมินผล	ความเสี่ยง
การฝึกอบรม	งานปัจจุบัน	เป็นค่าใช้จ่าย	จากการปฏิบัติ	ต่ำ
การศึกษา	งานในอนาคตซึ่งแต่ละคนต้องศึกษาไว้	การลงทุนระยะสั้น	จากการปฏิบัติในอนาคต	ปานกลาง
การพัฒนา	คนและงานในอนาคต	การลงทุนระยะยาว	ทำได้ยากมาก	สูง
การเรียนรู้	คนและงานในอนาคต	การลงทุนระยะยาว	จากการปฏิบัติในอนาคต	ปานกลาง

ที่มา: สุจิตรา ธนานันท์ (2552: 23)

สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้วิจัยสนใจจะมุ่งเน้นในองค์การที่มีจุดเน้นของการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความต้องการขององค์การที่ต้องการเจริญเติบโต การพัฒนาที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์การ เพื่อให้มีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความต้องการขององค์การ การพัฒนาเป็นการลงทุนในระยะยาวขององค์การเพื่อหวังผลในอนาคต

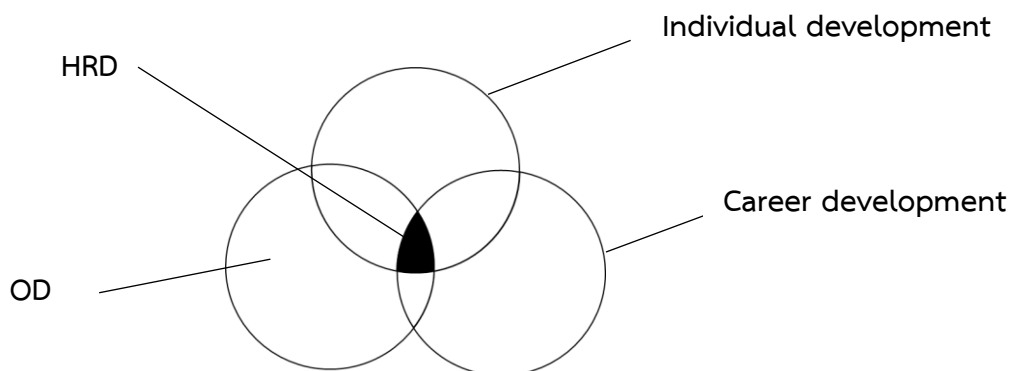
กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นการพัฒนาองค์รวมของการพัฒนารายบุคคล (ID) พัฒนาอาชีพ (CD) และพัฒนาองค์การ (OD) เพื่อมุ่งสู่การผลิตสูงสุด คุณภาพ โอกาสและการเพิ่มพูนสูงสุด เพื่อให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล โดยกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาในงานทรัพยากรมนุษย์ มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบาย ไว้ดังนี้

McLagan (1989: 52) กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 3 กิจกรรมหลัก ดังนี้

1. การฝึกอบรมและการพัฒนา (T&D) มุ่งเน้นแนวทางการสร้างและวางแผนการเรียนรู้ที่ช่วยพัฒนาความสามารถหลักให้กับบุคคลที่จะปฏิบัติงานในปัจจุบันหรือในอนาคต
2. การพัฒนาองค์การ (OD) มุ่งเน้นความสัมพันธ์ภายในองค์การที่ช่วยให้เกิดการเริ่มต้นการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การ
3. การพัฒนาอาชีพ (CD) มุ่งเน้นการวางแผนอาชีพของแต่ละบุคคลและกระบวนการจัดการอาชีพขององค์การเพื่อให้เกิดผลที่ดีที่สุดตามความต้องการของแต่ละบุคคลและองค์การ

Gilley, Eggland and Maycunich (2002) เสนอว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยกิจกรรมที่สำคัญต่างๆ ดังนี้



ภาพที่ 3 องค์ประกอบของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ที่มา : ปรับปรุงจาก Gilley, Eggland and Maycunich (2002)

1. การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล (Individual Training and Development) เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้แต่ละบุคคลทราบจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง โดยใช้การฝึกอบรมและพัฒนา ช่วยเสริมจุดเด่นและแก้ไขจุดด้อย เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล

2. การพัฒนาสายงานอาชีพ (Career Development) เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์สอดคล้องระหว่างเป้าหมายของบุคคลในเรื่องงาน (Individual) กับเป้าหมายขององค์กร (Organization) เพื่อแสดงให้เห็นบุคคลทราบถึงบทบาท หน้าที่ ตำแหน่งงานและความก้าวหน้าทางอาชีพของตน ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

3. การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างและหน้าที่ขององค์กร ตลอดจนกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิผล ภายในองค์กรและระหว่างองค์กร

Werner JM and DeSimone RL (2006: 11- 12) กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การพัฒนารายบุคคล (individual development) เป็นการพัฒนาให้ได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เป็นการพัฒนารายบุคคล และสามารถเห็นผลได้ในระยะสั้น กิจกรรมพัฒนาบุคคลจะช่วยแก้ไขในเรื่องจุดอ่อนของบุคลากร สร้างศักยภาพเพื่อประโยชน์ในการสร้างประสิทธิผลขององค์กร

2. การพัฒนาอาชีพ (career development) เป็นกระบวนการวางแผน และการกำหนดทิศทางการทำงานกับเป้าหมายในชีวิตของบุคคล ซึ่งการพัฒนานั้น หมายถึง การเติบโตอย่างต่อเนื่อง การได้รับทักษะ การได้รับโอกาสจากการจัดสรรตำแหน่งขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร

3. การพัฒนาองค์กร (organization development) เป็นกระบวนการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงคุณภาพโดยทั่วไปและต่อเนื่อง โดยตระหนักอยู่บนการเรียนรู้ การพัฒนาความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ของทุกคนในองค์กร

4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม โปร่งใส สามารถอธิบายให้แก่ผู้ถูกประเมินได้ เพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับและศรัทธา การทบทวน ผลการปฏิบัติงาน ทุกคนในองค์กรจะต้องมีการคิดทบทวนผลการปฏิบัติงานและหาแนวทางร่วมกันในการทำงานในอนาคต

บุญยง ชื่นสุขวิมล (2550) กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. การพัฒนาบุคคล (ID : Individual Development) เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้บุคลากรเห็นถึงจุดอ่อน จุดแข็งของตน เสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อน โดยใช้ศักยภาพทั้งหมดเพื่อสร้างประสิทธิภาพขององค์กร ขณะเดียวกันก็บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลด้วย เป็นการพัฒนาบุคคลที่เกิดจากการผ่านทักษะงานหลายตำแหน่ง เช่น ผู้วิเคราะห์ วางแผน สร้างโปรแกรม บรรยาย เป็นต้น เพื่อมุ่งพัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะใหม่ๆ และพฤติกรรมให้ดีขึ้น เพื่อที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นและดีขึ้น

2. การพัฒนาวิชาชีพ (CD : Career Development) เป็นกิจกรรมที่เน้นการวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบความสนใจ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถ กิจกรรม และการมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะ สำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต การพัฒนาอาชีพนั้น ทั้งบุคลากรและองค์กรต่างต้องมีกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติทั้ง 2 ฝ่าย ทางฝ่ายบุคลากรจะต้องมีการวางแผนอาชีพ ตระหนักในอาชีพตน ใช้ประโยชน์จากศูนย์พัฒนาในหน่วยงานตนให้มากที่สุด ส่วนกิจกรรมองค์กร ครอบคลุมระบบให้คำปรึกษา จัด Workshop สัมมนา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนงานเส้นทางอาชีพ

3. การพัฒนาองค์กร (OD : Organization Development) เป็นกิจกรรมที่มุ่งพัฒนาวิธีการแก้ปัญหาองค์กรด้วยวิธีการใหม่ๆ และสร้างสรรค์โดยพยายามปรับโครงสร้าง วัฒนธรรม กระบวนการบริหาร และกลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกัน วิธีการแก้ปัญหา โดยปรับส่วนต่างๆ ให้กลมกลืนกันสามารถทำให้องค์กรปรับตัวได้ด้วยตนเอง และมองเห็นปัญหาและความอ่อนแอของตนเองแล้วนำมาแก้ไข

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลายวิธี ประกอบไปด้วย การพัฒนาอาชีพและการพัฒนารายบุคคล ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนา ความรู้ ทักษะ ศักยภาพ สมรรถนะ ประสบการณ์และทัศนคติของบุคคล เพื่อให้บุคลากรสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงมีความก้าวหน้าในตำแหน่งงานและสายอาชีพ การพัฒนา องค์กร ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นในการเตรียมทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ทันกับการพัฒนา และมีความพร้อม ในการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตขององค์กร ตลอดจนการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้ทุกคนในองค์กรจะต้องมีการคิดทบทวนผลการปฏิบัติงานและหาแนวทางร่วมกัน ในการทำงานในอนาคต จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยสามารถสรุปกิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการที่สำคัญได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 สรุปแนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)	McLagan (1989)	Gilley, Eggland and Maycunich (2002)	Werner JM and DeSimone RL (2006)	บุญยง ชื่นสุวิมล (2550)
การพัฒนารายบุคคล (Individual Development)	✓	✓	✓	✓
การพัฒนาอาชีพ (Career Development)	✓	✓	✓	✓
การพัฒนาองค์กร (Organization Development)	✓	✓	✓	✓
การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)			✓	

ที่มา : ผู้วิจัย

จากตารางที่ 3 จะพบว่า กิจกรรมหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิชาการส่วนใหญ่พบว่า องค์กรต่างๆ มีการนำไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 3 กิจกรรม ดังนี้

1. การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) คือ กิจกรรมที่เป็นการเรียนรู้ที่จะช่วย พัฒนาศักยภาพและทักษะของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น โดยใช้การฝึกอบรมและ การพัฒนา เพื่อประโยชน์ในการสร้างประสิทธิผลขององค์กร และเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ อาจเกิดขึ้นในอนาคต

2. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) คือ กิจกรรมเพื่อนำมาสู่ความก้าวหน้าในตำแหน่งและสายงานของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการการวางแผนและการกำหนดทิศทางการทำงานกับเป้าหมายในชีวิตของบุคคล ซึ่งส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กร

3. การพัฒนาองค์กร (Organization Development) คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างและหน้าที่ขององค์กร ตลอดจนกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อปรับปรุงคุณภาพโดยทั่วไปและต่อเนื่อง โดยตระหนักอยู่บนการเรียนรู้ การพัฒนาความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ของทุกคนในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

สำหรับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา คือ การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิด McLagan (1989); Gilley, Eggland and Maycunich (2002); Werner JM and DeSimone RL (2006) และ บุญยง ชื่นสุวิมล (2550) กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะการพัฒนารายบุคคลเป็นกิจกรรมสำคัญที่จะช่วยพัฒนาศักยภาพและทักษะของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น โดยใช้การฝึกอบรมและการพัฒนาเพื่อประโยชน์ในการสร้างประสิทธิผลขององค์กร และเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดดังต่อไปนี้

การพัฒนารายบุคคล

หลักการและแนวคิดในเรื่องการพัฒนารายบุคคลเน้นที่รายบุคคล (Individual) พิจารณาได้หลายแง่มุมและหลายมิติ ขึ้นอยู่กับการหยิบยกเอาแนวคิดและทฤษฎีใดมาเป็นกรอบในการมอง โดยมีวิชาการหลายท่านได้อธิบาย ไว้ดังนี้

Pace, Smith and Mills (1991: 107) กล่าวว่า การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) เป็นการพัฒนาให้ได้ซึ่งมาด้วยความรู้ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เป็นการพัฒนาเฉพาะบุคคล และสามารถเห็นผลได้ในระยะสั้น กิจกรรมการพัฒนารายบุคคลจะช่วยในเรื่องของจุดแข็ง จุดอ่อน ในการทำงานของบุคลากรและสร้างศักยภาพ เพิ่มทักษะ เพื่อประโยชน์ในการสร้างประสิทธิผลขององค์กร

Gilley, Eggland and Maycunich (2002: 27 - 55) กล่าวว่า การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) ให้ความสำคัญกับการเติบโตก้าวหน้าของบุคคล และการพัฒนาผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มุ่งเน้นที่ความพยายามของบุคคลที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงทั้งในแง่ความรู้ สมรรถนะ ทักษะ และพฤติกรรมที่เหมาะสมเพื่อให้มีความพร้อมในการทำงานในขณะนั้น

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2556: 209) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลมีหลากหลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การจัดการศึกษาให้กับบุคลากร การพัฒนาผ่านประสบการณ์จากการทำงาน การพัฒนาผ่านทักษะสัมพันธ์ในสถานที่ทำงาน การเรียนรู้ผ่านช่องทางต่างๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการของบุคลากร การพัฒนาด้วยวิธีการต่างๆ เป็นกระบวนการที่ผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนหรือทุกฝ่ายต้องให้ความร่วมมือกัน

เอกสิทธิ์ สนามทอง (2562) กล่าวว่า การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) เป็นการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะใหม่ๆ ให้กับพนักงานในองค์กร และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานอันเป็นผลทำให้เกิดการขยายความสามารถในการปฏิบัติงานและการปรับปรุงที่มีความสัมพันธ์กับงานที่พนักงานปฏิบัติในปัจจุบัน การพัฒนาระดับบุคคลสามารถดำเนินการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาสอนงานให้กับพนักงานหรือจัดให้มีการฝึกอบรมระหว่างการทำงาน หรือการกำหนดให้มีการฝึกอบรมแบบผสมผสาน (Blended Training) เป็นต้น โดยกระบวนการพัฒนารายบุคคลนี้นิยมใช้กิจกรรมสำคัญ 3 ลักษณะดังนี้ (1) การฝึกอบรม (2) การศึกษา และ (3) การพัฒนา เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับบุคคล

แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness To Change) เป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ด้วยการวางแผนและการดำเนินการต่างๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งการสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการสร้างการยอมรับ ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพใหม่ๆ ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

Burke (1995, อ้างถึงใน อภาพร ตั้งภักดีตระกูล, 2559: 17) ได้ให้ความหมายของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นความเชื่อของบุคลากรและความตั้งใจในการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทั้งรายบุคคลและองค์กร เพื่อให้เกิดศักยภาพในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เป็นความพร้อมทั้งด้านจิตใจและพฤติกรรมทั้งในด้านการต่อต้านและสนับสนุน ความพร้อมเป็นสิ่งที่ไม่สามารถระบุองค์ประกอบได้แน่นอน ทั้งในส่วนบุคคลและระบบ และอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดทั้งภายในและภายนอก หรือคุณลักษณะของผู้สนับสนุนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมีการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์

Rowden (2001) ได้ให้ความหมายของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเป็นหนึ่งในคุณลักษณะสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องมาจากสภาพแวดล้อมของธุรกิจในปัจจุบันมีลักษณะที่เป็นพลวัต (Dynamic) และมีความไม่แน่นอนในระดับสูง องค์กรต่างๆ จำต้องแสวงหายุทธศาสตร์และวิธีการเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว พร้อมกับการแสวงหาองค์ความรู้ต่างๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในอนาคตให้แก่องค์กร

Holt et al. (2009) ได้ให้ความหมายของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะเป็นไปตามกระบวนการขั้นตอน ขั้นตอนแรก คือ ความพร้อมซึ่งหมายถึงช่วงเวลาที่บุคลากรในองค์กรมีความพร้อมในการยอมรับข้อเสนอทางการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ขั้นตอนที่สองคือการนำมาใช้ เมื่อบุคลากรในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยปราศจากอคติ ขั้นตอนสุดท้าย คือ เมื่อการเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายและสามารถคงอยู่ได้อย่างถาวร

นอกจากความหมายของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงข้างต้นแล้ว นักวิชาการชาวไทยได้ให้ความหมายของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

ณัฐพร มั่นเหมือนป้อม (2555) ได้ให้ความหมายของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า กระบวนการทางปัญญาที่ประกอบด้วยความเชื่อหรือเจตคติทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้บุคลากรพร้อมจะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรให้บรรลุผล

อาภาพร ตั้งภักดีตระกูล (2559) ได้ให้ความหมายของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นความสามารถและกระบวนการทางปัญญาที่ทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อและความตั้งใจร่วมกัน และส่งผลให้บุคลากรมีการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สนับสนุนองค์กรในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

จิระประภา อัครบวร, อนุชาติ เจริญวงศ์มิตร และจารุวรรณ ยอดระฆัง (2552) ได้ให้ความหมายของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การจัดเตรียมคนและโครงสร้างองค์กรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและมีการวางแผนให้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเป็นที่ยอมรับและได้รับความร่วมมือจากสมาชิกขององค์กร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการในการเตรียมทั้งบุคลากรและองค์กรให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดศักยภาพแก่องค์กรให้ประสบความสำเร็จและเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

แนวคิดของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเป็นหลักการสำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งในปัจจุบันผู้บริหารหรือองค์การนิยมนำหลักการดังกล่าวไปประยุกต์ในองค์การของตน โดยนักวิชาการได้ศึกษาและกล่าวถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2549: 85 - 86) กล่าวว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงส่งผลใน 2 ระดับ ได้แก่

1. ระดับองค์การ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงมีผลต่อหรืออาจเป็นผลจากการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ซึ่งนำไปสู่การกำหนดกระบวนการทางธุรกิจขององค์การ โครงสร้างองค์การที่ต้องปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับกับวิธีการทำงานหรือกิจกรรมใหม่ๆ ซึ่งอาจส่งผลให้งานต่างๆ ที่วางไว้ถูกปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม รวมทั้งการวัดผลลัพธ์ที่จะนำไปสู่การให้รางวัลและแรงจูงใจต่างๆ ที่กำหนดไว้สำหรับบุคลากรในองค์การเมื่อสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้

2. ระดับของตัวบุคคล หมายถึง การเปลี่ยนแปลงการรับรู้ของบุคลากรแต่ละคนมาสู่ความรู้ความเข้าใจ การทดลองปฏิบัติ และประเมินผลว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นอย่างไรก่อนไปสู่การยอมรับและการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง

กฤตกร กัลยารัตน์ (2553 : 45) กล่าวว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล คือ ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงเป็นความเชื่อของบุคลากรที่เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งจำเป็นและเห็นคุณค่าต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น
2. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การทั้งในเชิงสังคม เทคโนโลยี หรือความคิดเชิงระบบในความพยายามนำเอาสิ่งใหม่ๆ เข้ามาในองค์การและเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การในรูปแบบต่างๆ

สุปัญญา สุนทรนนท์ (2558: 32) กล่าวว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภทหลัก ได้แก่

1. ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล หมายถึง ความปรารถนา แรงจูงใจและจุดมุ่งหมายที่บุคลากรในองค์การมีต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงยังหมายถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกิจกรรมประเภทต่างๆ ที่ส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์การด้วย

2. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การ ทั้งในเชิงสังคม เทคโนโลยีหรือความคิดเชิงระบบในความพยายามเอาสิ่งใหม่ๆ เข้ามาในองค์การและ เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การในรูปแบบต่างๆ

ผู้วิจัยสามารถสรุปความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการที่สำคัญได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4 สรุปแนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2549)	กฤตกร กัลยารัตน์ (2553)	สุปัญญา สุนทรนนท์ (2558)
ระดับบุคคล	✓	✓	✓
ระดับองค์การ	✓	✓	✓

ที่มา : ผู้วิจัย

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ประกอบด้วย

1. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล หมายถึง แรงจูงใจและจุดมุ่งหมายที่ บุคลากรในองค์การมีต่อการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกิจกรรมที่ส่งผลต่อ การเปลี่ยนแปลงองค์การ

2. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การ ในการนำเอาเทคโนโลยีหรือวิธีการทำงาน กิจกรรมใหม่ๆ เข้ามาในองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง องค์การ

สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงส่งผลให้เกิดเป็นปัจจัยต่อการเปลี่ยนแปลง

นิธินาถ สินธุเดชะ (2549: 3 -5) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การนั้นเกิดจาก ปัจจัย 2 ประเภท ได้แก่

1. ปัจจัยภายนอก (External Change Driver)

ปัจจัยภายนอก หมายถึง สิ่งที่มีผลผลักดันจากภายนอก ไม่ว่าจะเป็นนโยบายภาครัฐ ปัจจัยต่างๆ ทางเศรษฐกิจ การเมือง ความต้องการของผู้บริโภคหรือลูกค้า ภาวะการแข่งขัน สภาพของตลาด คู่แข่งที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งเทคโนโลยีซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากต่อการเปลี่ยนแปลงในวันนี้ เพราะก่อให้เกิดรูปแบบการดำเนินชีวิตใหม่ๆ ของผู้คน เอื้อให้เกิดการทำธุรกิจแบบใหม่ๆ ทำให้เกิดสินค้า

ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่สามารถทดแทนผลิตภัณฑ์เดิมๆ ที่เคยมีอยู่ในตลาดอีกทั้งสนับสนุนให้ข้อมูลข่าวสารเดินทางได้อย่างรวดเร็วและผ่านสื่อรูปแบบใหม่ๆ

องค์การมีธรรมชาติคล้ายคลึงกับสังคม ชุมชน และสิ่งมีชีวิตทั้งหลายที่ได้รับอิทธิพลและต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ดังนั้นสภาพแวดล้อมและปัจจัยภายนอกที่ได้กล่าวมาก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การที่จะต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ยังคงความสามารถในการแข่งขันในการรักษาประสิทธิภาพในการให้บริการ และการบริหารจัดการต้นทุน แม้ว่าองค์การภาครัฐจะไม่ได้รับผลกระทบจากการแข่งขันสภาวะของตลาดแต่การเปลี่ยนของวิถีชีวิตของประชาชน ความต้องการและความคาดหวังที่เพิ่มมากขึ้นและแตกต่างกันในการบริการและประสิทธิภาพจากการทำงานขององค์การภาครัฐ ส่งผลให้องค์การภาครัฐต้องปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการให้บริการภาครัฐ รวมทั้งการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวังอย่างแท้จริง แม้ว่าองค์การภาครัฐจะไม่ได้มองถึงกำไรหรือ Profit แต่การใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพก็คงต้องมองการบริหารจัดการเรื่องของต้นทุนและค่าใช้จ่ายเช่นเดียวกับภาคเอกชน ด้วยปัจจัยภายนอกเหล่านี้ส่งผลให้องค์การภาครัฐต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างไป การปรับตัวและเปลี่ยนแปลงส่งผลให้องค์การเกิดการพัฒนาและเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์การอย่างต่อเนื่อง องค์การไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้ก็ไม่สามารถที่จะมีผลการดำเนินงานที่ดีได้

2. ปัจจัยภายใน (Internal Change Driver)

ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์การที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ อันได้แก่ การปรับทิศทางหรือกลยุทธ์ใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การเปลี่ยนผู้บริหาร การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่ การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ การปรับโครงสร้างการบริหารจัดการการกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ การรวมองค์การหลายองค์การเข้าด้วยกัน เป็นต้น ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในเหล่านี้ในหลายกรณีเกิดขึ้นจากการที่องค์การต้องปรับตัวเพื่อตอบรับกับปัจจัยและสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การกำหนดกลยุทธ์ใหม่ๆ หรือการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ หรือ การปฏิบัติงานในองค์การเพื่อก่อให้เกิดความแตกต่างจากสิ่งที่เคยเป็นมาในองค์การ บุคลากรในองค์การต้องเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ กระบวนการในการทำงานใหม่ เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานใหม่ๆ รวมทั้งวิธีคิดวิธีปฏิบัติที่แตกต่างไป องค์การที่มีคุณภาพทั้งหลายจะมีความคุ้นเคยกับการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในอย่างต่อเนื่อง เพราะถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์การ กล่าวคือปัจจัยภายในเหล่านี้

ก่อให้เกิดการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์การสูงสุด

จากปัจจัย 2 ประเภทที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า องค์การไม่อาจหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงได้ เพราะปัจจัยทั้งภายนอกและภายในคือองค์ประกอบสำคัญในการบริหารจัดการองค์การ ดังนั้น องค์การที่สามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้ดีจึงทำให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ดี

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

นินาถ สินธุเดชะ (2549: 91 -92) กล่าวว่า ในการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในองค์การ นอกจากจำเป็นต้องมีการวางแผน การประเมิน และการกำกับดูแลที่ดีเพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จตามกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้แล้ว องค์การควรที่จะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยหลักต่างๆ ที่จะทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี โดยปัจจัยหลักต่างๆ ประกอบไปด้วย

1. การสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อม และความพร้อมขององค์การเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น (Development of climate and readiness for change) สิ่งนี้จะสร้างขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์การให้ความสำคัญในการศึกษา วิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในองค์การ ตลอดจนภูมิหลัง หรืออดีต อีกทั้งปัจจัยภายใน หรือ ปัจจัยภายนอกที่หล่อหลอมทำให้องค์การเป็นอยู่ในสภาพปัจจุบันนี้

2. การยอมรับร่วมกันในกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดขึ้น (Widely owned strategic intent, purpose and vision) เนื่องจากการยอมรับ และการมีส่วนร่วมในความสำเร็จจะเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น และเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงควรยอมรับร่วมกันตั้งแต่ระดับผู้นำระดับสูง และถ่ายทอดลงมาถึงระดับอื่นๆ ตลอดจนการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

3. ทีมผู้นำระดับสูงมีความกระตือรือร้น และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Energetic and visionary leadership in the top team) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีความรู้และความชำนาญด้านการศึกษาลูกค้ำ ประชาชน ค่านิยม พฤติกรรม และผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ การแต่งตั้งทีมผู้นำที่ดีควรจะเป็นทีมเดียวกันตลอดโครงการการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มีการถ่ายทอดแนวความคิดและการทำงานอื่นๆ ได้อย่างต่อเนื่องไม่ขาดตอน ซึ่งจะส่งผลให้การใช้ทรัพยากร และการจัดการกับเวลาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ดำเนินการตามแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่วางไว้ให้เหมาะสมกับเวลา สถานการณ์ และกลุ่มเป้าหมาย (Alignment of the whole navigational style) เนื่องจากเราได้มีการวิเคราะห์ และศึกษาองค์การมาเป็นอย่างดีในระดับหนึ่งแล้ว ดังนั้นแผนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ น่าจะสามารถ ช่วยสนับสนุน และเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลาต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

5. ให้ความสำคัญกับการมองภาพรวมทั้งระบบและความคิดอย่างต่อเนื่อง (Continual focus on systems and holistic thinking) เพื่อการดำเนินการที่เชื่อมโยงกันเป็นภาพรวมทั้ง พฤติกรรม กลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การตอบสนอง และการประเมินผล การปฏิบัติงานเพื่อจูงใจให้ บุคลากรดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามที่หวังในท้ายที่สุด

6. ศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง (Continuous understand and influence organizational context) เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปตามที่เราคาดหวังได้และคาดหวังไม่ได้ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่เราต้องติดตามทำความเข้าใจในปัจจัยต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ

7. ความสามารถในการกำหนด วางแผนและการปรับแผนการดำเนินการ (Ability to set, navigate and adjust a journey path) ความยืดหยุ่นในการนำข้อมูลนั้นไปปรับแผนการ ดำเนินงาน เพื่อตอบสนองประเด็นต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม และทันต่อเหตุการณ์เพื่อให้การดำเนินการ เปลี่ยนแปลงสำเร็จได้ในท้ายที่สุด

แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ 4.0

ระบบราชการไทยในบริบทประเทศไทย 4.0

ด้วยวิสัยทัศน์ของประเทศไทยที่ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่ พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว รัฐบาลจึงมีนโยบายที่จะใช้โมเดลการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมเพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่ ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน หรือ ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ดังนั้น ระบบราชการต้องมีการปรับเปลี่ยน เพื่อให้สอดคล้องและส่งเสริมประเทศไทย 4.0 จึงจำเป็นต้องมีการปฏิรูประบบราชการ และข้าราชการซึ่งเป็นฟันเฟืองที่สำคัญในการขับเคลื่อนรัฐบาลให้สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับ ทิศทางการบริหารของประเทศ (สำนักงาน ก.พ., 2560)

ดร. สุวิทย์ เมษินทรีย์ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการปฏิรูประบบราชการไว้ว่า “ระบบ ราชการเป็นเสาหลักของประเทศและจะเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนประเทศสู่ประเทศไทย 4.0 แต่หากเราปล่อยให้ระบบราชการอ่อนแอลงเรื่อยๆ ทำงานได้ไม่เต็มศักยภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ

มากพอ และไม่เอื้ออำนวยให้คนดีและคนเก่งอยู่ในระบบได้ ในที่สุดก็จะส่งผลกระทบต่อประชาชน และกลายเป็นอุปสรรคต่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศไทยได้ โดยการปฏิรูปราชการไทย 1.0 – 4.0 มีลักษณะ ดังนี้

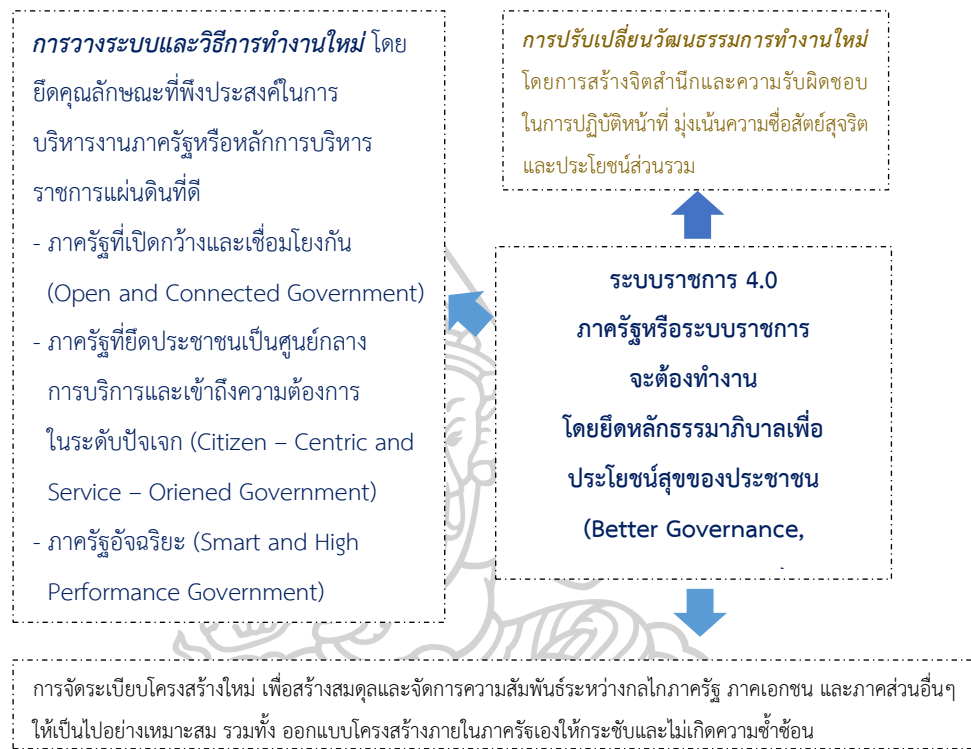
ตารางที่ 5 การปฏิรูปราชการไทย 1.0 – 4.0

Thailand 1.0	Thailand 2.0	Thailand 3.0	Thailand 4.0
เน้นการเกษตรและส่งออกสินค้าเกษตรเป็นหลัก	เน้นอุตสาหกรรมเบา อุตสาหกรรมพื้นฐานของประเทศ และการใช้แรงงานเป็นหลัก	เน้นอุตสาหกรรมหนัก การส่งเสริมการส่งออก การลงทุนและการนำเข้า เทคโนโลยีจากต่างประเทศ	เน้นนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์
ประเทศรายได้ต่ำ ขยับเคลื่อนด้วยทรัพยากร	ประเทศรายได้ปานกลาง ขยับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพ		ประเทศรายได้สูง ขยับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม
ระบบราชการ 1.0	ระบบราชการ 2.0	ระบบราชการ 3.0	ระบบราชการ 4.0
การปฏิรูประบบราชการสมัยรัชกาลที่ 5	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2504)	การปฏิรูประบบราชการ (พ.ศ. 2545)	การปฏิรูประบบราชการเพื่อรองรับ Thailand 4.0 (พ.ศ. 2559 เป็นต้นไป)
Face to face - Based	Paper - Based	Electronic - Based	Innovation - driven

ที่มา : สำนักงานวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2560: 2)

กรอบแนวทางการปฏิรูประบบราชการเพื่อรองรับประเทศไทย 4.0

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำกรอบแนวทางการปฏิรูประบบราชการเพื่อรองรับประเทศไทย 4.0 หรือ Thailand 4.0 ไว้ดังนี้



ภาพที่ 4 กรอบแนวทางการปฏิรูประบบราชการเพื่อรองรับประเทศไทย 4.0

ที่มา : ปรับปรุงมาจากสำนักงานวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

ระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์ 4.0. (สำนักงาน ก.พ., 2560: 8)

แนวคิดระบบราชการ 4.0

เพื่อรองรับต่อยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 ภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่เพื่อพลิกโฉมระบบราชการสู่ระบบราชการ 4.0 ที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาพัฒนากระบวนการทำงาน ให้มีความโปร่งใส ทันสมัย เพื่อยกระดับเศรษฐกิจและพัฒนาคุณภาพชีวิต ให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชนได้อย่างแท้จริง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2560) ซึ่งระบบราชการ 4.0 มีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้



ภาพที่ 5 คุณลักษณะของระบบราชการ 4.0

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2560)

1. การเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connection Government)

หน่วยงานภาครัฐต้องมีความเปิดเผยโปร่งใสในการทำงาน โดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการ หรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่นๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ได้เข้ามามีส่วนร่วม และโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ภาคส่วนอื่นๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานแนวระนาบ ในลักษณะของเครือข่าย มากกว่าตามสายการบังคับบัญชาในแนวตั้ง ขณะเดียวกันก็ยังคงเชื่อมโยงการทำงานในภาครัฐด้วยกันเองให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

2. การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen – Centric Government)

หน่วยงานภาครัฐต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า โดยตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่า ประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้เข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (Proactive Public Services) รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลภาครัฐ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized หรือ Tailored Services) พร้อมทั้งอำนวยความสะดวก โดยมีการเชื่อมโยงกันเองของทางราชการเพื่อให้บริการได้เสร็จสิ้นในจุดเดียว ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลา ตามความต้องการและ

ผ่านการติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกันทั้งการติดต่อมาด้วยตนเอง เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย หรือ แอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ

3. การมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government)

หน่วยงานภาครัฐต้องทำงานอย่างเตรียมการณ้ไว้วางหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน

- ในฐานะเป็นผู้สนับสนุนการทำงานของรัฐบาล ก็จะต้องให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ตั้งอยู่บนฐานของข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เชิงลึก และสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้จริง และเกิดความคุ้มค่า

- ในฐานะเป็นผู้กำกับดูแล ก็จะต้องมีความเป็นกลางและตรงไปตรงมา รวมทั้งวางกฎระเบียบให้เหมาะสม (Smart Regulation) และยกเลิกการควบคุมที่ไม่เกิดประโยชน์ลง เพื่อไม่ให้เป็นการระหรืออุปสรรคต่อประชาชนหรือการประกอบธุรกิจ

- ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติ ต้องมีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบต่อหน้าที่ ทำงานร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในทุกระดับได้ และสามารถบูรณาการเชื่อมโยงการทำงานตามห่วงโซ่ยุทธศาสตร์ตั้งแต่ต้นจนจบ รวมทั้งใช้ทรัพยากรและบริการต่างๆ ร่วมกัน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบราชการ 4.0

ความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ต้องอาศัยปัจจัยอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่

1. การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม (Collaboration)

เป็นการยกระดับการทำงานให้สูงขึ้นไปกว่าการประสานงานกัน (coordination) หรือทำงานด้วยกัน (cooperation) ไปสู่การร่วมมือกัน (collaboration) อย่างแท้จริง โดยจัดระบบให้มีการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน มีการระดมและนำเอาทรัพยากรทุกชนิดมาแบ่งปันและใช้ประโยชน์ร่วมกัน มีการยอมรับความเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้นร่วมกันเพื่อพัฒนาประเทศหรือแก้ปัญหาความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จนไม่มีภาคส่วนใดในสังคมจะสามารถ ดำเนินการได้ลุล่วงด้วยตนเองโดยลำพังอีกต่อไปหรือเป็นการบริหารจัดการกิจการบ้านเมืองในรูปแบบ “ประชารัฐ”

2. การสร้างนวัตกรรม (Innovation)

เป็นการคิดค้นและหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงและออกแบบการให้บริการสาธารณะ ตลอดจนเปิดให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนานวัตกรรมต้นแบบ ให้สามารถตอบสนองปัญหา ความต้องการของประชาชนได้

3. การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitization / Digitalization)

เป็นการนำเทคโนโลยี เช่น อุปกรณ์ประเภทสมาร์ทโฟน รวมถึงการจัดเก็บและประมวลผล ข้อมูล ผ่านระบบคลาวด์มาใช้งาน ให้บริการของภาครัฐมีความสะดวก ปลอดภัยและประหยัด ตอบสนองความคาดหวัง ของประชาชนได้รวดเร็ว ทุกเวลา ทุกสถานที่ ให้ระบบราชการ 4.0 เป็นการพัฒนา บริการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างประโยชน์สุขให้แก่ประชาชนอย่างสูงสุด

สำหรับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

ต้องได้รับการปรับเปลี่ยนกระบวนกรทางความคิด (Mindset) ให้ตนเองมีความเป็น ผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship) เพิ่มทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นและ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งจะส่งผลต่อการแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) เพื่อสร้างคุณค่า (Public value) และประโยชน์สุขให้แก่ประชาชน

ตารางที่ 6 ตารางสรุปเปรียบเทียบระหว่างระบบราชการแบบเดิมและระบบราชการแบบใหม่

ระบบราชการแบบเดิม	ระบบราชการแบบใหม่ (ระบบราชการ 4.0)
การทำงานแยกตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน แม้มีการทำงานประสานงานกันระหว่าง หน่วยงานแต่ยังไม่ใช้การบูรณาการอย่างแท้จริง (Autonomy, Separation)	การทำงานร่วมกันแบบบูรณาการอย่างแท้จริง ในเชิงยุทธศาสตร์ตั้งแต่ระดับการวางนโยบาย จนไปถึงการนำไปปฏิบัติ (Collaboration)
การทำงานยังไม่อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ อย่างเต็มรูปแบบและยังเป็นการทำงาน ตามสายการบังคับบัญชาในแนวตั้ง (Fragmentation, Hierarchy, Silo, Vertical Approach)	การทำงานมีการเชื่อมโยงผ่านระบบดิจิทัล อย่างเต็มรูปแบบตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ เชื่อมโยงทุกส่วนราชการในการบริการประชาชน และมีการบังคับบัญชาในแนวนอน (End-to-end process flow, Cross-boundary management Office, Horizontal approach)

ตารางที่ 6 ตารางสรุปเปรียบเทียบระหว่างระบบราชการแบบเดิมและระบบราชการแบบใหม่ (ต่อ)

ระบบราชการแบบเดิม	ระบบราชการแบบใหม่ (ระบบราชการ 4.0)
ให้บริการเป็นมาตรฐานเดียวกันอย่างตายตัวตามสิทธิพื้นฐานของบุคคลที่รัฐกำหนด (Standardization)	ให้บริการตามความต้องการเฉพาะบุคคล ซึ่งสามารถออกแบบ/ เลือกรูปแบบ/ วิธีการในการขอรับบริการได้ (Customization, Personalization)
ระบบทำงานในแบบอนาล็อก (Analog)	ระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ (Digitization)
การดำเนินงานเชิงรับตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Passive)	การดำเนินงานที่ตอบสนองทันที/ทันเวลา/เชิงรุกทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า (Pro-Active)
ยึดกฎเกณฑ์ และมุ่งเน้นแต่การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย (Rule-based, Performance-oriented)	สร้างนวัตกรรม มีการควบคุมอย่างชาญฉลาด มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Innovation, Smart regulation, Results-oriented)
ปฏิบัติงานตามนโยบาย ขับเคลื่อนโดยภาครัฐ เป็นศูนย์กลาง (Government-driven)	ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric)
ระบบการทำงานที่ล่าช้า มีต้นทุนสูง (Red tape, Costly)	สร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชน ทำน้อยได้มาก (Creating value for the public, Doing more and better with less)
เปิดเผยข้อมูลตามที่ร้องขอเฉพาะราย / เปิดเผยข้อมูลจำกัด (Close system, Upon Request only)	เปิดเผยข้อมูลเป็นปกติ (default) ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ได้ทันทีโดยไม่ต้องร้องขอ (Open system, Open access)
การปฏิบัติงานตามขั้นตอนแบบเดิมๆ (Routine Work)	สามารถแก้ไขปัญหาโดยไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการทำงานรูปแบบเดิม และสามารถตอบสนองได้ทันที (Non-routine problem solving, Real time capability)
ต่างหน่วยต่างทำงานกันลำพังโดยไม่มีการแบ่งปันทรัพยากรเพื่อใช้งานร่วมกัน (Stand alone)	แบ่งปันทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน เพื่อลดต้นทุนเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Shared Services)

ตารางที่ 6 ตารางสรุปเปรียบเทียบระหว่างระบบราชการแบบเดิมและระบบราชการแบบใหม่ (ต่อ)

ระบบราชการแบบเดิม	ระบบราชการแบบใหม่ (ระบบราชการ 4.0)
วางนโยบาย และปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้สึก และคาดเดาเอาเอง (Intuition)	ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูล ความต้องการของประชาชน และ วางนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง (Data-driven, Demand-driven, Actionable policy solutions)
บริการประชาชนเฉพาะในเวลาราชการ (Office-hours only)	บริการประชาชนตลอดเวลา (On-demand services)
มีความเชี่ยวชาญ/ชำนาญเฉพาะทาง (Expert/Specialist)	มีความสามารถในการใช้ความรู้ สติปัญญา และข้อมูลสารสนเทศ เพื่อแก้ไขปัญหาและสร้างคุณค่า (Knowledge worker) มีความสามารถในการเรียนรู้ (Educability) มีเหตุผลในเชิงจริยธรรม (Ethicability)
ข้าราชการแบบดั้งเดิม (Public administrator)	มีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2561: 6)

คุณลักษณะสำคัญ 10 ประการ ของระบบราชการ 4.0

1. ทำงานอย่างเปิดเผย โปร่งใส เอื้อให้บุคคลภายนอกและประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้
2. ทำงานเชิงรุก แก้ไขปัญหา ตอบสนอง ความต้องการของประชาชนและสร้างคุณค่า
3. แบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานเชื่อมโยงการทำงานซึ่งกันและกันอย่างเป็นเอกภาพเบ็ดเสร็จในจุดเดียว
4. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ มีฐานข้อมูลที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการวางแผน ยุทธศาสตร์และการตัดสินใจในการทำงาน
5. ปรับรูปแบบการทำงานให้คล่องตัวรองรับการประสานงานแนวระนาบและในลักษณะเครือข่าย
6. ทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้าตอบสนองต่อสถานการณ์ทันเวลามีการวิเคราะห์ ความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและในระดับปฏิบัติการ

7. เปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ถ่านโอนภารกิจไปดำเนินการแทนได้
8. ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ความคิดริเริ่มและการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการทำงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
9. บุคลากรทุกระดับพร้อมเปลี่ยนแปลงตัวเองสู่องค์กรที่มีความทันสมัยและมุ่งเน้นผลงานที่ดี
10. ให้ความสำคัญกับบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง พัฒนาอย่างเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ สร้างความผูกพัน สร้างแรงจูงใจ มีแผนเชิงรุก รองรับการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) เป็นส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมในสำนักนายกรัฐมนตรี ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี ทำหน้าที่ในการรับผิดชอบงานเลขานุการของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และได้รับมอบหมายให้เป็นแกนกลางของการพัฒนาระบบราชการ เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาระบบราชการ ให้ดำเนินการให้เป็นไปอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ รวมไปถึงการกระจายภารกิจ และทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น รวมทั้งการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชนด้วย พร้อมมุ่งแก้ไขปัญหาค้นพื้นฐาน และจุดอ่อนที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาระบบราชการ รวมทั้งเร่งพัฒนาขีดสมรรถนะและเสริมสร้างความเข้มแข็ง อันจะช่วยให้ระบบราชการสามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์และกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมและของโลก

ประวัติความเป็นมาสำนักงาน ก.พ.ร.

การปฏิรูประบบราชการเมื่อปี พ.ศ. 2545 ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารงาน และการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการในทุกกระทรวง ทบวง กรม ครั้งใหญ่ ซึ่งเป็นผลมาจาก พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และ พระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ที่มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2545 โดยมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ได้มุ่งเน้นให้การบริหารราชการแผ่นดินต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ และกำหนดให้มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นกลไกขับเคลื่อนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดังกล่าว โดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาระบบราชการ ทำหน้าที่สนับสนุนการทำงานของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ในการเสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการและงานของรัฐอย่างอื่น ซึ่งรวมถึง โครงสร้างระบบราชการ ระบบงบประมาณ ระบบบุคลากร มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม ค่าตอบแทน และวิธีปฏิบัติราชการอื่น ให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ต่อมา พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 ซึ่งมีผลบังคับใช้ เมื่อวันที่ 15 กันยายน 2550 ได้กำหนดให้สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นส่วนราชการในสำนักนายกรัฐมนตรี ทำหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการของ ก.พ.ร. และหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายหรือ ก.พ.ร. กำหนด โดยมี เลขาธิการ ก.พ.ร. ซึ่งเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. จึงถือเอาวันที่ 15 กันยายนของทุกปีเป็นวันคล้ายวันสถาปนาสำนักงาน ก.พ.ร. (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2561)

วิสัยทัศน์

สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ที่มีมาตรฐานระดับสากล ขับเคลื่อนการพัฒนา ระบบราชการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างต่อเนื่องและ บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นกลไกผลักดันการพัฒนาประเทศ

พันธกิจ

มีหน้าที่หลักในการสนับสนุนการทำงานของ ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ มาตรา 3/1 แห่งกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ทั้งนี้ ภารกิจหลักของสำนักงาน ก.พ.ร. มีขอบเขตครอบคลุมในเรื่องเกี่ยวกับ

1. งานเลขานุการของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) คณะกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชน (กพม.) คณะกรรมการนโยบายการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.น.จ.) คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ (ค.ต.ป.)

2. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมาย (พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี) กำหนด

2.1 งานวิเคราะห์ วิจัยและเสนอความเห็น

- ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เสนอแนะ นโยบาย มาตรการ หลักเกณฑ์ เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ ในการจัดโครงสร้างระบบราชการ การแบ่งส่วนราชการ การพัฒนาองค์การมหาชน และหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่น การอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน การติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ การตีความและวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ต่อคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) คณะกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชน (กพม.) และคณะรัฐมนตรี

- ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เสนอแนะ นโยบาย มาตรการ หลักเกณฑ์ เกี่ยวกับการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ การตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ ต่อคณะกรรมการนโยบายการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.น.จ.) คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ (ค.ต.ป.) และคณะรัฐมนตรี

- การจัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการพัฒนาและจัดระบบราชการ และงานของรัฐอย่างอื่นเสนอต่อรัฐมนตรี เพื่อเสนอต่อสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา

2.2 การให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อให้ความช่วยเหลือแก่หน่วยงานต่างๆ อันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนกระบวนกร และวิธีการบริหารราชการแผ่นดินตามเจตนารมณ์ของการพัฒนาระบบราชการ

2.3 การสร้างความเข้าใจ เผยแพร่ และประชาสัมพันธ์แก่กลุ่มเป้าหมายต่างๆ

2.4 การฝึกอบรมและสัมมนาผู้บริหารของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาระบบราชการและวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐ

ส่งเสริมและพัฒนาระบบการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐไทยให้มีความเป็นเลิศ ยกระดับประสิทธิภาพงานบริการ พัฒนานวัตกรรม ให้เข้าถึงง่าย สะดวก หลากหลายรูปแบบ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน

กลยุทธ์ที่ 1.1 สร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชนสู่การบริการที่เร็วขึ้น ง่ายขึ้น และถูกลง (Faster, Easier and Cheaper)

กลยุทธ์ที่ 1.2 เพิ่มขีดความสามารถในการจัดเก็บและเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการให้บริการประชาชน

กลยุทธ์ที่ 1.3 ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การปรับปรุงบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐและพัฒนาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ปรับปรุงบทบาท ภารกิจและโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐ ให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศ โดยดำเนินการเฉพาะภารกิจที่สำคัญ จำเป็น และคุ้มค่า มีโครงสร้างที่เหมาะสม ตลอดจนพัฒนาระบบการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐให้มีขีดสมรรถนะสูง

กลยุทธ์ที่ 2.1 ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างของรัฐ และหน่วยงานภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสมกับภารกิจ

กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนารูปแบบ แนวทางการดำเนินงาน และบทบาทของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้เป็นระบบบริหารราชการรูปแบบใหม่

กลยุทธ์ที่ 2.3 ยกกระดับการบริหารจัดการหน่วยงานภาครัฐให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง มีความคล่องตัว ทนต่อการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ 2.4 ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมเพื่อการบริหารจัดการองค์กรของหน่วยงานภาครัฐ

กลยุทธ์ที่ 2.5 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการภาครัฐ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การวางระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ

พัฒนาระบบบริหารงานแบบบูรณาการระหว่างส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น แบบยึดพื้นที่อย่างเป็นองค์รวมกับทุกภาคส่วน โดยใช้กลไกประชารัฐ ออกแบบโครงสร้างและระบบบริหารงานที่รองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศ พร้อมทั้งบูรณาการระบบการ

ประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อเพิ่มศักยภาพของหน่วยงานภาครัฐในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ

กลยุทธ์ที่ 3.1 วางระบบบริหารงานราชการแบบบูรณาการ

กลยุทธ์ที่ 3.2 เพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความเข้มแข็งของการบริหารจัดการเชิงพื้นที่

กลยุทธ์ที่ 3.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน และภาคประชาชนในการบริหารราชการแผ่นดินแบบประชารัฐที่เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง

กลยุทธ์ที่ 3.4 บูรณาการและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อเพิ่มศักยภาพของหน่วยงานภาครัฐ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

พัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้เป็นผู้ที่มีขีดสมรรถนะสูง เป็นที่ยอมรับในระดับสากล รวมทั้งสรรหาและพัฒนาคนรุ่นใหม่ที่มีขีดสมรรถนะสูงเข้าสู่ระบบราชการ

กลยุทธ์ที่ 4.1 สรรหาและพัฒนาคนรุ่นใหม่ที่มีขีดสมรรถนะสูงเข้าสู่ระบบราชการ

กลยุทธ์ที่ 4.2 เสริมสร้างและพัฒนาขีดสมรรถนะเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ส่งเสริมสนับสนุนในการเสริมสร้างความซื่อสัตย์สุจริตในระบบราชการ ปรับปรุงกระบวนการทำงานของภาครัฐให้โปร่งใส ลดการใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและความเชื่อมั่นให้แก่ระบบราชการไทย

กลยุทธ์ที่ 5.1 สร้างระบบธรรมาภิบาลที่ยั่งยืนในหน่วยงานภาครัฐ

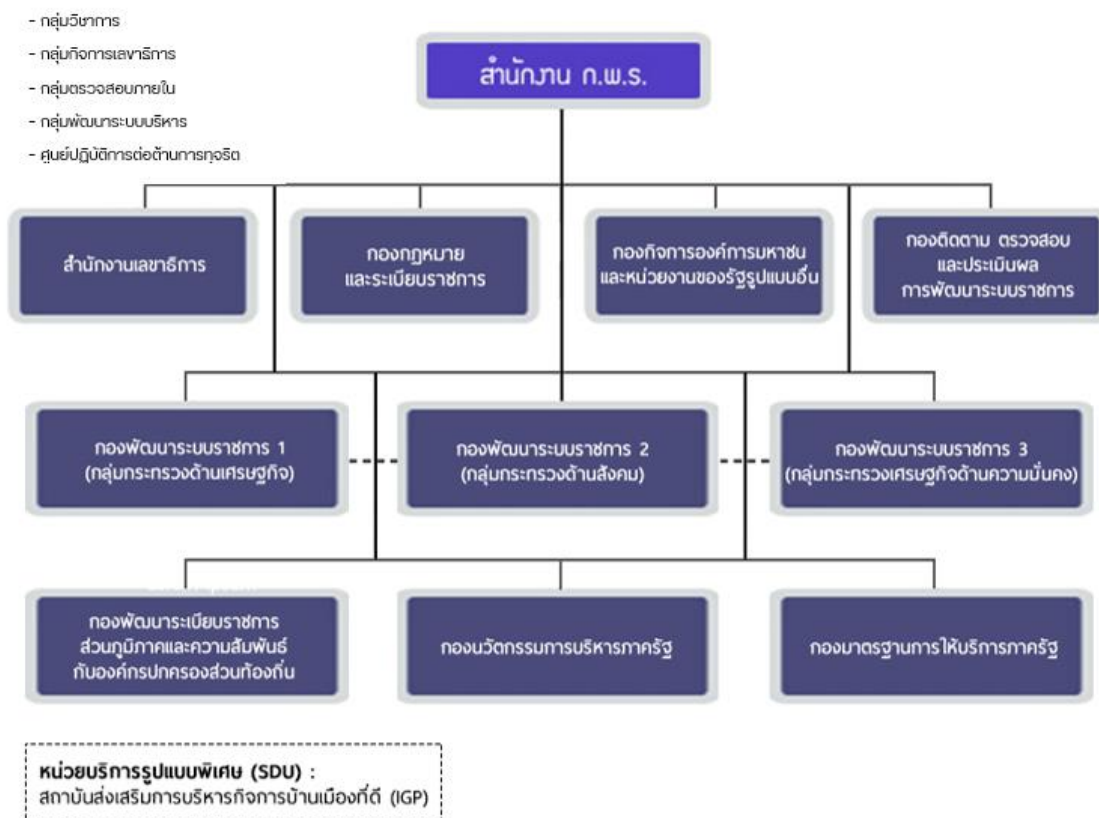
กลยุทธ์ที่ 5.2 สร้างความตระหนักรู้และปลูกจิตสำนึกเกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบเพื่อสร้างความโปร่งใสในการบริหารงานภาครัฐ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการแผ่นดิน

ทบทวนและปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับให้ทันสมัย เป็นธรรม เอื้อต่อการบริหารราชการแผ่นดินและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

กลยุทธ์ที่ 6.1 ทบทวนและปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับระเบียบบริหารราชการแผ่นดินให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

โครงสร้างของสำนักงาน ก.พ.ร.



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ (2563)

ปัจจุบันสำนักงาน ก.พ.ร. อยู่ในระหว่างการดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรตามแนวทางการมอบอำนาจการแบ่งส่วนราชการภายในกรม (หนังสือสำนักงาน ก.พ.ร. ที่ นร 1200/ว3 ลงวันที่ 8 มีนาคม 2562) เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการดำเนินการ มีความคล่องตัวในการบริหาร ตลอดจนสามารถดำเนินการกิจให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารราชการของประเทศ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีหน่วยงานภายใน จากการปรับปรุงโครงสร้างตามแนวทางดังกล่าว ดังนี้

- 1) สำนักงานเลขาธิการ
- 2) กองกฎหมายและระเบียบราชการ
- 3) กองกิจการองค์การมหาชนและหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่น
- 4) กองติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ
- 5) กองพัฒนาระบบราชการ 1
- 6) กองพัฒนาระบบราชการ 2

- 7) กองพัฒนาระบบราชการ 3
- 8) กองพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 9) กองนวัตกรรมการบริหารภาครัฐ
- 10) กองมาตรฐานการให้บริการภาครัฐ
- 11) กลุ่มกิจการเลขานุการ
- 12) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
- 13) กลุ่มวิชาการ
- 14) กลุ่มตรวจสอบภายใน
- 15) ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต

ผลการดำเนินงานที่สำคัญของ สำนักงาน ก.พ.ร.

สำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ส่งเสริมผลักดันการพัฒนาระบบราชการ ได้ดำเนินการภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เพื่อส่งเสริมผลักดันให้เกิดการพัฒนาแบบราชการไทยซึ่งสะท้อนออกมาเป็นผลการพัฒนาระบบราชการที่สำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2561) ดังนี้

1. การพัฒนาระบบการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐ

พัฒนางานบริการภาครัฐในส่วนราชการต่างๆ ด้วยระบบ Digital Service เพื่อให้บริการประชาชน และอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจ และศึกษารูปแบบการให้ภาคส่วนต่างๆ เป็นผู้ให้บริการแทนภาครัฐ และนำร่องในกระทรวง

1.1 การส่งเสริมการพัฒนาระบบการให้บริการของหน่วยงานของรัฐเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจ

สำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการพัฒนาระบบราชการ และได้รับมอบหมายในการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการปรับปรุงบริการของหน่วยงานต่างๆ ตามแนวทางการปรับปรุงสภาพแวดล้อมสำหรับการประกอบธุรกิจในประเทศไทยของธนาคารโลก ได้ดำเนินการเพื่อยกระดับสมรรถนะการให้บริการภาครัฐเพื่อให้การพัฒนาระบบการให้บริการมีประสิทธิภาพ มีความทันสมัย มีความง่ายในการดำเนินธุรกิจ และเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมอันส่งผลให้เกิดความสะดวกแก่ประชาชนและภาคธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลถึงศักยภาพการแข่งขันของประเทศ

1.2 การยกระดับการพัฒนาการให้บริการภาครัฐแก่นิติบุคคล แบบเบ็ดเสร็จทางอิเล็กทรอนิกส์

สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) และส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง พัฒนาระบบการให้บริการภาครัฐแบบเบ็ดเสร็จทางอิเล็กทรอนิกส์ (Biz Portal) ภายใต้โครงการยกระดับการพัฒนาการให้บริการภาครัฐแก่นิติบุคคลแบบเบ็ดเสร็จทางอิเล็กทรอนิกส์ มาตั้งแต่ปี 2559 เพื่อให้บริการด้านการออกหนังสือรับรองและเอกสารต่างๆ แก่ผู้ประกอบการทั้งบุคคลและนิติบุคคล ให้สามารถติดต่อภาครัฐได้แบบเบ็ดเสร็จครบวงจร จุดเดียวแบบออนไลน์ โดยไม่จำเป็นต้องมาติดต่อด้วยตัวเอง ณ หน่วยงาน มีการส่งข้อมูลให้ภาครัฐเพียงครั้งเดียวโดยใช้ Smart Form ผ่านระบบออนไลน์ที่สามารถแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐอย่างมีมาตรฐานร่วมกันได้ อีกทั้งสามารถติดตามผลการพิจารณาอนุมัติอนุญาตผ่านระบบ ได้ตลอด 24 ชั่วโมง และได้พัฒนาระบบ Biz Portal ให้เชื่อมโยงการให้บริการกับแพลตฟอร์ม กลางอื่น เช่น ระบบการรับชำระเงินกลางของการบริการภาครัฐ (e-Payment Portal of Government) ของกรมบัญชีกลาง และได้ทดลองนำร่องการให้บริการในจังหวัดนำร่องก่อนการขยายการให้บริการ สู่ 76 จังหวัด ทั่วประเทศ

1.3 การพัฒนานวัตกรรมงานบริการภาครัฐ

สำนักงาน ก.พ.ร. นำแนวคิด “ศาสตร์พระราชา” และกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งสอดคล้องตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติและการสร้างความสามัคคีปรองดอง (ป.ย.ป.) ในส่วนของ Government Lab การออกแบบนวัตกรรมภาครัฐ โดย สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินโครงการพัฒนานวัตกรรมงานบริการภาครัฐร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องขับเคลื่อน การออกแบบนวัตกรรมภาครัฐ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ถึงปัจจุบัน โดยมีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐและประชาชนเพื่อพัฒนางานภาครัฐ และภาคสังคม

1.4 การพัฒนาแนวทางการให้บริการของภาครัฐเพื่อประสิทธิภาพและความโปร่งใส ตาม พ.ร.บ. อำนาจความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558

สำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการพัฒนาระบบราชการได้จัดทำ โครงการพัฒนาแนวทางการให้บริการของภาครัฐเพื่อประสิทธิภาพและความโปร่งใสขึ้น โดยสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 นโยบายของคณะรัฐมนตรี ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 – 2564 และแผนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 พ.ศ. 2560 – 2564 โดยที่ผ่านมาได้มีการติดตามผลการดำเนินการคู่มือประชาชนของ หน่วยงานภาครัฐ และพบว่ามี การปรับปรุงการให้บริการประชาชนเพื่อให้เกิดสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึง

การบริการ มีรูปแบบการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ง่าย มีการจัดประชุมร่วมกับหน่วยงานภาคเอกชนและภาครัฐที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงงานบริการ เป็นต้น

2. การปรับปรุงบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐ และการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง

สำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะหน่วยงานสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการ ได้กำหนดแนวทางในการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ โดยกำหนดให้ส่วนราชการต้องพิจารณาการปรับปรุงบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างของหน่วยงานที่มีอยู่เดิมเป็นลำดับแรก และปรับวิธีการทำงานให้มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้ส่วนราชการสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของประเทศและบริบทได้อย่างรวดเร็ว โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาระบบการบริหารงานโดยนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงานอย่างเต็มรูปแบบ การถ่ายโอนภารกิจ ด้านเศรษฐกิจ และสังคมในงานอื่นๆ ส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงานภาครัฐให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง พยายามปรับโครงสร้างกระทรวงไปสู่ Thailand 4.0

3. การส่งเสริมและวางกลไกการบริหารงานแบบบูรณาการ

การพัฒนาระบบบริหารราชการเชิงพื้นที่ให้เกิดการบูรณาการและเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และนโยบายของคณะรัฐมนตรี โดยสำนักงาน ก.พ.ร. มีการลงพื้นที่เพื่อประชุมเกี่ยวกับการให้คำปรึกษาแนะนำแก่กลุ่มจังหวัดและจังหวัด ในการนำระบบการบริหารงานจังหวัด และกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการใหม่สู่การปฏิบัติ รวมทั้งติดตามและประเมินผลการดำเนินการ มีการทบทวนและวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่มีอยู่ในปัจจุบัน ศึกษาตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จของต่างประเทศ รวมทั้งจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับโครงสร้างและระบบการบริหารงานแบบบูรณาการ

4. การพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

4.1 การพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและสมรรถนะสูง เข้ารับราชการและพัฒนาให้เป็นผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานภาครัฐ โดยนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ มีสมรรถนะเป็นทั้งนักคิดที่มีวิสัยทัศน์ นักพัฒนาและวางแผน และนักปฏิบัติอย่างสมดุล อันจะส่งผลให้ระบบราชการไทยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 จนถึงปัจจุบัน โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้ผลิตบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เป็นทั้งคนเก่งและคนดี เป็นผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านความคิด ด้านวิชาการ และการบริหารจัดการองค์การ เข้าสู่ระบบราชการแล้วจำนวน 13 รุ่น

4.2 การพัฒนาขีดสมรรถนะเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการและส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของส่วนราชการ ได้แก่ ผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief Change Officer :CCO) และกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร โดยจัดสัมมนาและอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรและหน่วยงานราชการอื่นๆ เรื่องการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการด้วยนโยบายประเทศไทย 4.0 หรือนโยบายต่างๆ ที่ทันสมัย เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และเตรียมความพร้อมในการพลิกโฉมราชการ เพื่อรองรับการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 อันจะนำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชนได้อย่างแท้จริง

5. การเสริมสร้างธรรมาภิบาล และการต่อต้านการทุจริต ประพศุติมิชอบ

สำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการพัฒนาระบบราชการ ได้จัดทำ “โครงการส่งเสริมและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของภาครัฐในการต่อต้านการทุจริต” โดยมีการจัดทำแผนกลยุทธ์การสร้างการรับรู้ถึงการพัฒนาประสิทธิภาพภาครัฐเพื่อความโปร่งใสและการต่อต้านการทุจริต ดำเนินการสร้างการรับรู้ เข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพการบริการประชาชนเพื่อความโปร่งใส และการต่อต้านการทุจริต เสริมสร้างความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ที่ดีของภาครัฐ ด้วยการสร้างการรับรู้ เข้าใจถึงการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลและหลักการของพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 พร้อมนำเสนอกรณีต้นแบบที่ได้มีการปรับปรุงการบริการให้มีความโปร่งใสมากยิ่งขึ้น โดยวิธีการสื่อสารผ่านสื่อช่องทางต่าง ๆ จำนวน 5 ช่องทาง ได้แก่ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ สื่อออนไลน์ วิทยู และสื่ออื่นๆ เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ในการป้องกันและต่อต้านการทุจริต โดยมีการจัดกิจกรรม ดังนี้ การประชุมสัมมนาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ข้าราชการ เกี่ยวกับการให้บริการประชาชนอย่างมีธรรมาภิบาล การจัดกิจกรรมค่ายรวมพลังหยุดยั้งคอร์รัปชั่น ให้แก่ข้าราชการใหม่หรือข้าราชการที่มีหน้าที่ให้บริการประชาชน เพื่อสร้างทัศนคติที่ดี เกี่ยวกับความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบต่อสังคม กิจกรรมรวมพลังหยุดยั้งคอร์รัปชั่นสัญจร ณ สถานศึกษาต่างๆ กิจกรรมเสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือสื่อมวลชน และการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อมวลชนต่างๆ

6. การปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการแผ่นดิน

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ทบทวนและปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ให้ทันสมัย เป็นธรรม เอื้อต่อการบริหารราชการแผ่นดินและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการสำรวจและรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยองค์การมหาชน กฎหมายว่าด้วยการอำนวยความสะดวกในการอนุญาตของทางราชการ รวมไปถึงการศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบของการบังคับใช้กฎหมายดังกล่าว

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นหน่วยงานที่มีขนาดเล็กมีอัตรากำลังจำนวนจำกัดการทำงานจึงมีรูปแบบของการทำงานสมัยใหม่ เน้นการทำงานเป็นทีม ทำงานแบบ Cross Functional ซึ่งมีความยืดหยุ่นสูงสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วและมีสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสมเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจสำหรับการดำเนินงานที่เป็นภารกิจหลัก ทำให้การบริหารงานของสำนักงาน ก.พ.ร. มีความท้าทาย โดยผู้บริหารสำนักงาน ก.พ.ร. มีการกำหนดทิศทางการดำเนินงานองค์การที่ชัดเจนโดยมุ่งสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 มุ่งเน้นการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ ทำหน้าที่ในการพัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ซึ่งการดำเนินการเป็นการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น การจัดโครงสร้างองค์การที่มีความทันสมัย กะทัดรัด มีรูปแบบเรียบง่าย มีระบบการทำงานที่คล่องตัวรวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการทำงาน เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์การ เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐ และสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และจัดการความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง ตลอดจนส่งเสริมและพัฒนาไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ภายในองค์การเพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยเลขาธิการ ก.พ.ร. ได้ประกาศทิศทางการดำเนินการขององค์การไว้อย่างชัดเจน ต่อเนื่อง และสื่อสารไปยังบุคลากรรวมทั้งสื่อสารไปยังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญเพื่อให้บริการประชาชนและธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามยุทธศาสตร์ของประเทศโดยมีความเชื่อมโยงกับทิศทางการดำเนินงานสู่ระบบราชการ 4.0

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง พบว่ามีผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและได้ผลการวิจัย ดังนี้

องค์กรที่มีสมรรถนะสูง

สุวัฒน์ อัจฉริยนนท์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการการจัดการไปสู่ องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่าการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง จะต้องกำหนด เป็นยุทธศาสตร์ที่มีสมรรถนะหลัก (Core Competency) 7 ด้าน (1) ด้านมุ่งเน้นการขับเคลื่อน องค์กร (2) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน (3) ด้านมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กร (4) ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนา อย่างยั่งยืน (5) ด้านการมุ่งเน้นการบริหารทางวิชาการ (6) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และ (7) ด้านการมุ่งเน้นการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น โดยในยุทธศาสตร์แต่ละด้าน ได้กำหนดประเด็น ในการพัฒนากิจการการจัดการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง ตามอัตลักษณ์ของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยกำหนดการนำยุทธศาสตร์ไปสู่ภาคปฏิบัติเป็น 3 ระยะ คือ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

อ้อยใจ สมณะ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ บริษัท อินบิสโก้ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของ บริษัท อินบิสโก้ (ประเทศไทย) จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าระดับความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านกระบวนการบริหาร ระดับความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผลลัพธ์ การดำเนินงาน (2) การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ บริษัท อินบิสโก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าพนักงานที่ระดับการศึกษาต่างกัน และพนักงาน ที่ระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีความเห็นต่อองค์กรสมรรถนะสูงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ศิริพร สว่างจิตร์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัด กระทรวงกลาโหมตามแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผลการวิจัยพบว่า (1) กรอบแนวคิด การบริหารวิทยาลัยสังกัดกระทรวงกลาโหม ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การประเมินผลการบริหารงานวิจัย การบริการวิชาการ กรอบแนวคิดองค์ประกอบการเป็นองค์กร สมรรถนะสูง ได้แก่ คุณภาพการบริหาร การมุ่งเน้นการปฏิบัติและเปิดกว้าง การกำหนดทิศทางระยะยาว ที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเริ่มใหม่และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คุณภาพของ

บุคลากร (2) สภาพปัจจุบันของการบริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมตามแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.990) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมตามแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.605) (3) กลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมตามแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์คือ (1) ยกกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานวิจัยมุ่งสร้างงานวิจัยที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล (2) สร้างความเป็นเลิศในการบริการวิชาการแก่ผู้รับบริการและสังคม (3) พัฒนาคุณภาพการประเมินผล การจัดการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพ (4) พัฒนาหลักสูตรที่ได้มาตรฐานนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (5) เสริมสร้างศักยภาพการจัดการเรียนการสอนมุ่งเน้นผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสูง โดยมีกลยุทธ์จำนวน 14 กลยุทธ์ และ 49 แนวทางการดำเนินงาน

สุดารัตน์ ไชยประสิทธิ์ ธีรภัทร กุโลภาส และพลุทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก คือ (1) เสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัล (2) พัฒนาระบบและกลไกการธำรงรักษาทุนปัญญาและสร้างคุณค่าเพิ่มแก่ผู้เกี่ยวข้อง (3) สร้างเสริมการบริหารทุนปัญญาด้วยมิติจิตวิญญาณในการทำงาน (4) เสริมสร้างความเข้มแข็งในการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยการพัฒนาผลปฏิบัติงานและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และ (5) พัฒนาระบบการปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กร มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กรอย่างต่อเนื่อง

วรพิชญ์ ลิขิตายน (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดสระบุรีให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผลการวิจัยพบว่า (1) การบริหารจัดการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดสระบุรีมีการใช้หลักการบริหารจัดการ ด้านนำองค์กร ด้านวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านมุ่งเน้นผู้รับบริการและมีผู้มีส่วนได้เสีย ด้านการวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านการจัดการกระบวนการและด้านผลลัพธ์การดำเนินการ โดยการบริหารงานดังกล่าวมีผลต่อ ด้านประสิทธิภาพ ด้านประสิทธิผล คุณภาพการให้บริการ และการพัฒนาองค์กร (2) รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดสระบุรีให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงหรือ HPR (High performance rcheewa) Model ประกอบด้วย นโยบายที่ดี (Good policy) บุคลากร (Personnel) การปฏิบัติงาน (Operational) การประเมินผล (Evaluation)

ธันยนันท์ สมบูรณ์รัตน์โชค (2560) ได้ศึกษาเรื่อง องค์กรสมรรถนะสูงรูปแบบใหม่ของประเทศไทยยุค 4.0 ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงที่เหมาะสมกับประเทศไทยยุค 4.0 ต้องมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ 1) เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์

2) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสมัยใหม่เพื่อขับเคลื่อนองค์กร 3) มีการกระจายอำนาจในองค์กร 4) รูปแบบองค์กรเสมือนจริง หรือองค์กรไร้ผู้บริหาร และ 5) ใช้การบริหารองค์กรเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกับองค์กรอื่น

พรพงษ์ ปอประพันธ์ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานกิจกรรมพัฒนาคุณภาพที่มีผลต่อองค์กรสมรรถนะสูง ผลการวิจัยพบว่า การส่งเสริมงานพัฒนาคุณภาพขององค์กรมีผลต่อการทำให้องค์กรสมรรถนะสูงขึ้นอยู่กับนโยบายผู้บริหารระดับสูง การใช้ความคิดสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงานเพื่อสร้างความแตกต่างมีความคิดอย่างเป็นระบบ ต่อยอดในการสร้างนวัตกรรม ส่วนความรู้ในการดำเนินกิจกรรมพัฒนาคุณภาพขึ้นอยู่กับส่งเสริมของผู้บริหารฯ และความผูกพันเกิดขึ้นจากเงื่อนไขการทำงานในระบบที่กำหนดไว้ในการทำงานเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนด้วยความต่อเนื่อง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สถณธรณ์ พูลสวัสดิ์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยในจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นในการดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยในจังหวัดสงขลา อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับ และเมื่อวิเคราะห์ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าพนักงานของมหาวิทยาลัยที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นในการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน เมื่อวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และเมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัย พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในระดับปานกลาง โดยความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

พระเอกราช กิจดิธโร (สมเฝ้า) (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนา และด้านการศึกษา 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ต่อปี และตำแหน่ง พบว่า

บุคลากรที่มีเพศ อาชีพ รายได้ต่อปี ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ ไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มี อายุ ระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า ควรสรรหาวิทยากรที่จะมาฝึกอบรมเป็นผู้มีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถมาเป็นวิทยากรในการฝึกอบรม ควรหางบประมาณมาสนับสนุน ในการส่งเสริมการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ทันต่อสถานการณ์ ผู้บริหารควรหางบประมาณในแต่ละปีมาตั้งเป็นงบแยกออกมาจากโครงการต่างๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งจะทำให้โครงการด้านการจัดการฝึกอบรมนั้นมีความรู้และมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือควรให้บุคลากรได้เสนอความต้องการในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ ในด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษต่อไป

ทิพวรรณ บัวงาม (2557) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของศาลยุติธรรมภาค 6 ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของศาลยุติธรรมภาค 6 โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ คือ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาและด้านการศึกษา (2) ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของศาลยุติธรรมภาค 6 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่มี เพศ การศึกษา อายุราชการและรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของศาลยุติธรรมภาค 6 ไม่แตกต่างกันทุกตัวแปร จึงปฏิเสธสมมุติฐานการวิจัย (3) ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของศาลยุติธรรมภาค 6 พบว่า ปัญหาและอุปสรรค คือ การจัดฝึกอบรมแล้วไม่ปฏิบัติตามต้องการหรือไม่ตรงกับวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง ขาดผู้มีประสบการณ์ หรือผู้ฝึกอบรมที่มีความสามารถพัฒนาบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ วุฒิการศึกษาไม่ตรงกับสายที่ปฏิบัติเท่าที่ควรจึงขาดทักษะในการทำงานที่ดี การฝึกอบรมไม่ไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบชัดเจนและต่อเนื่อง ผู้เข้ารับการอบรมขาดความสนใจและตั้งใจในการเข้ารับการอบรม หรือไม่นำมาต่อยอดในการปฏิบัติงานจริง

กิริติ กมลประเทืองกร (2558) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า (1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่า มีการจัดฝึกอบรมเพื่อที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และเสริมประสบการณ์ ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีประกาศและระเบียบที่เป็นมาตรฐานรองรับในเรื่องนี้ยังเป็นรูปธรรม ถือเป็นการวางแผนที่ดีที่จะสนับสนุนการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ให้กลายเป็นองค์การที่จะมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้นในอนาคต (2) ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Leonard Nadler คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการอบรม การศึกษา และการพัฒนา ซึ่งมีการจัดชุดของกิจกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสอดคล้องกับหลักทฤษฎี 4 เป็นหลักที่ว่าด้วยแนวทางแห่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ธนิต เจริญสมบัติ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า (1) ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดมหาสารคาม พบว่ามี 4 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ 2) ปัจจัยด้านความผูกพันในงาน 3) ปัจจัยด้านการจูงใจ 4) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ (2) รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดมหาสารคาม มีกิจกรรมอบรม 6 กิจกรรม ดังนี้ 1) การอบรมหัวข้อการส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ 2) การอบรมหัวข้อการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานแบบเปิดเผย โปร่งใส สุจริต ไว้วางใจกัน ยอมรับซึ่งกันและกัน 3) การอบรมหัวข้อการสร้างความภูมิใจในหน้าที่ของตน 4) การสร้างทักษะในบทบาทหน้าที่ของตนเองและการสร้างทัศนคติหรือเจตคติต่อหน้าที่ของตนเอง 5) การพัฒนาตนเองในการศึกษาต่อและการอบรม 6) การประเมินผลสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (3) การประเมินรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดมหาสารคาม พบว่า ก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มทดลองมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การและมีการทำงานแบบเปิดเผย โปร่งใส สุจริต ไว้วางใจกัน ยอมรับซึ่งกันและกัน มีความภูมิใจในหน้าที่ของตนเอง ได้รับการสนับสนุนให้ได้พัฒนาตนเองในการศึกษาต่อและการอบรม มีการประเมินผลสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานเทศบาลตำบล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหลังการทดลองมีผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดีขึ้น

สุกัญญา แก้วขาว (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับประสิทธิผลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานได้รับการพัฒนาในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ การพัฒนาด้านการส่งเสริมความรู้ ทักษะ การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานและการพัฒนาศักยภาพเพื่อสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงลบ ได้แก่ ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการ

ทำงาน ขนาดและความซับซ้อนขององค์การ (3) แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เพียงพอ

อนุชาติ ปิยนราวิชญ์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 มิติ ภาพรวมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเขตบางเขนอยู่ในระดับสูง เมื่อทำการเปรียบเทียบรายด้าน พบว่า ด้านกิจกรรมการพัฒนาอาชีพ มีความโดดเด่นมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านกิจกรรมการศึกษา ด้านกิจกรรมการพัฒนา ด้านกิจกรรมการฝึกอบรม และด้านกิจกรรมการพัฒนาองค์การ และประสิทธิผลของสำนักงานเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร ทั้ง 3 ด้าน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับสูงและเมื่อทำการเปรียบเทียบรายด้าน พบว่าด้านประโยชน์สุขของประชาชนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และด้านประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ สำหรับการทดสอบสมมุติฐาน พบว่า กิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนาองค์การแตกต่างกันมีประสิทธิผลของสำนักงานเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนกิจกรรมการศึกษา กิจกรรมการพัฒนา และกิจกรรมการพัฒนาอาชีพแตกต่างกันมีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชวัลวิชัย วรธนะสูตร (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า (1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เช่นกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองลงมา คือ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการดำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นบุคลากรที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามสถานภาพตำแหน่งโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และเมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (2) จากการสัมภาษณ์ในแต่ละด้านมีดังต่อไปนี้ มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ เข้ามาปฏิบัติงาน มีการให้เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสม มีการฝึกอบรมและการพัฒนาให้บุคลากร ได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และมีแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพบุคลากรให้สูงยิ่งขึ้นเพื่อให้บุคลากร

อยู่กับมหาวิทยาลัยอย่างมีคุณค่า และมีแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพบุคลากรก็จะมี ความรักมหาวิทยาลัยและรักงานที่ทำ ทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจเต็มความสามารถด้วยการสร้าง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานตลอดเวลา

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ทิวาวรรณ ปิ่นสุวรรณ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์การกับ ขวัญในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ศึกษาเรื่องเฉพาะกรณีพนักงานของบริษัท บางชื่อโรงสีไฟเจียเม็ง จำกัด พบว่า 1) พนักงานมีการรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์การอยู่ในระดับสูง มีขวัญในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีพอใช้ 2) พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่างกันและสังกัดกลุ่มงานต่างกัน มีการรับรู้การเปลี่ยนแปลง องค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ 3) การรับรู้ การเปลี่ยนแปลงองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 และ 4) การรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์การไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ถิรยา สุวรรณรัตน์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของ พนักงานธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า (1) ความพร้อมต่อการ เปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน เรียงลำดับ ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์ที่ติระหว่าง เพื่อนร่วมงาน ด้านผลตอบแทนในการทำงาน ด้านความรู้ความเข้าใจในระบบงานใหม่ (2) การเปรียบเทียบ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การระหว่างพนักงานธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ปรากฏผลดังนี้ 1) พนักงานที่มีเพศและระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยภาพรวมและรายด้าน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านผลตอบแทนในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ที่ติระหว่าง เพื่อนร่วมงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) พนักงานที่มีอายุและตำแหน่งงาน ต่างกัน มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพร้อม ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 (3) การศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ของพนักงานธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน) ดังนี้ 1) ด้านความรู้ความเข้าใจในระบบ งานใหม่ ควรมีการจัดการอบรมพนักงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ได้ทันที

- 2) ด้านผลตอบแทนในการทำงาน ควรมีการปรับเงินเดือนให้เหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน
 3) ด้านความสัมพันธ์ที่ีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ควรมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติงาน

สุภาพ สุริยชัยเจริญกุล (2557) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ ตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า (1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยรวม อยู่ในระดับมาก (2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ได้แก่ ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง และด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง และมีสัมประสิทธิ์การทำนาย คิดเป็นร้อยละ 89.10 (3) แนวทางที่เหมาะสมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ได้แก่ การเตรียมความพร้อมของบุคลากร เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูลของปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน การมีวิสัยทัศน์ และสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงของผู้นำ การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ และการปลูกฝังพฤติกรรมและทัศนคติของข้าราชการตำรวจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

ปณิธิ อำพนพนารัตน์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลง ของบุคลากรสายวิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในเขตกรุงเทพมหานครและ ปริมณฑล ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรทางความฉลาดทางอารมณ์ การรับรู้ พฤติกรรมแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยน ความผูกพันในองค์การ และความพร้อมในการ เปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี อยู่ในระดับสูง ผลการทดสอบ สมมุติฐาน พบว่า ตำแหน่งทางวิชาการส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 นอกจากนี้ยังพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ ในทิศทางเดียวกันกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในระดับปานกลาง การรับรู้ พฤติกรรมแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพร้อม ในการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในระดับสูง ความผูกพันในองค์การมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในระดับสูง

ศิวัสสา จันท (2560) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับดีมาก (2) ผลการพัฒนา รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี พบว่า ปัจจัย ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญใน การเปลี่ยนแปลง การสร้างการมีส่วนร่วม การกำหนดวิสัยทัศน์ และการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ ในองค์การ ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึง

ความจำเป็นเอกัตถะบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์การมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ช่องทางการสื่อสาร เนื้อหาข่าวสาร ผู้ส่งข่าวสาร และผู้รับสารและสุดท้าย ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมุ่งเน้นความสำเร็จ การทำงานเป็นทีม การมีความคิดสร้างสรรค์ และการให้ความสำคัญแก่บุคคล นอกจากนี้พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้แก่ปัจจัย ดังต่อไปนี้ 1) ปัจจัยภาวะผู้นำ 2) ปัจจัยการสื่อสารในองค์การ และ 3) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (3) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์น้ำหนักของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี พบว่าด้านอิทธิพลทางตรง ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสารในองค์การ วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ระดับ 0.01 กล่าวคือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์การ รองลงมาคือ ภาวะผู้นำ และน้อยที่สุดคือ การสื่อสารในองค์การ และด้านอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และภาวะผู้นำยังส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กล่าวคือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมมากที่สุดคือ ปัจจัยภาวะผู้นำ รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การ และน้อยที่สุดคือ การสื่อสารในองค์การ (4) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้นเมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี มีความไม่แปรเปลี่ยนโดยทั้งเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงเหมือนกันแต่ขนาดน้ำหนักที่มีอิทธิพลในรูปแบบต่างกันเล็กน้อย สามารถนำไปใช้งานได้ทั้งในเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล

ภิมะ ทองเนื้อหา และภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช (2560) ได้ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษา สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ผลการวิจัยพบว่า ลำดับความสำคัญขององค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ สามารถเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านเทคโนโลยี ด้านกระบวนการ ด้านคน ด้านโครงสร้างองค์การ และด้านวัฒนธรรมองค์การ

Naling Naing Win and Veerisa Chotiyaputta (2018) ได้ศึกษาเรื่อง การวัดความพร้อมของพนักงานที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา บริษัท กชค ในประเทศพม่า ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรการประเมินตนเองและข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่างมีความสำคัญทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญต่อความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมและทัศนคติของบุคลากรก็มีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรด้วยเช่นกัน ผลที่ได้จาก

การศึกษาปัจจัยดังกล่าวนี้จะช่วยให้องค์การภาครัฐที่กำลังออกนอกระบบเข้าใจและให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อหามาตรการลดการสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพจากองค์การไปอีกทางหนึ่งด้วย

อิทธิพลและความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ศักดิ์ชาย บุญยาศรัย (2547) ได้ศึกษาเรื่อง ความพร้อมของบุคลากร สังกัดกรมปศุสัตว์ ในจังหวัดเชียงราย ในการปรับตัวต่อบทบาท และภารกิจใหม่ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรสังกัดกรมปศุสัตว์ในจังหวัดเชียงราย มีความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง บทบาท ภารกิจใหม่ ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ในระดับปานกลาง โดยมีความพร้อมในการปรับตัวในเรื่องของการทำงานเพื่อให้เข้ากับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง มีความพร้อมทางด้านร่างกาย (สุขภาพ) และจิตใจ รวมทั้งพร้อมที่จะพัฒนาทักษะความรู้ที่ได้จากการอบรมไปใช้ในภารกิจใหม่ และการปรับตัวให้เข้ากับวิธีการทำงานแนวใหม่ บุคลากรสังกัดกรมปศุสัตว์ในจังหวัดเชียงรายมีความเห็นว่า ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยแวดล้อมส่วนใหญ่ ไม่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง บทบาท ภารกิจใหม่ของกรมปศุสัตว์ ตามแนวทางในการปฏิรูประบบราชการ ปัจจัยบางส่วนที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อม คือ ปัจจัยด้านความพึงพอใจ และขวัญกำลังใจในการทำงาน และปัจจัยด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะให้บุคลากรที่ต้องปรับเปลี่ยนภารกิจ และบทบาทหน้าที่ใหม่ไว้ล่วงหน้า ก่อนการปฏิรูประบบราชการ ในด้านความรู้ ความเข้าใจ และความคิดเห็นของบุคลากรสังกัดกรมปศุสัตว์ในจังหวัดเชียงรายที่มีต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง บทบาท ภารกิจใหม่ตามแนวทางในการปฏิรูประบบราชการ พบว่า บุคลากรสังกัดกรมปศุสัตว์ในจังหวัดเชียงรายมีความรู้ ความเข้าใจ อยู่ในระดับปานกลาง และมีความเห็นว่า การปฏิรูประบบราชการที่ผ่านมาได้มีการปรับเปลี่ยนในด้านโครงสร้าง บทบาท และภารกิจใหม่แล้ว แต่ยังคงขาดการชี้แจงนโยบายที่ชัดเจน ในการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ กลุ่มตัวอย่างมีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีความพร้อมอย่างเต็มที่ และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผนแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อให้การนำไปปฏิบัติได้เกิดประสิทธิผลสูงสุด และเพื่อให้การปฏิรูประบบราชการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ปภาวดี โพธิสาร (2557) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ประชาคมอาเซียนของสถานศึกษา กลุ่มกรุงเทพมหานคร สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา สู่ประชาคมอาเซียน กลุ่มกรุงเทพมหานคร สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมและแต่ละชั้นตอนอยู่ในระดับมากทุกชั้นตอน โดยการสร้างความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง มีการกระตุ้นบุคลากร โดยการประชาสัมพันธ์ เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วม มีการจัดเตรียม

ความพร้อมด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษ โดยส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรม และการจัดนิทรรศการ จัดป้ายนิเทศ จัดมุมอาเซียน การวางแผนการเปลี่ยนแปลง มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง กระบวนการในการทำงานอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งจัดบุคลากร ปรับปรุงหลักสูตร แผนปฏิบัติงานทุกกลุ่มสาระ การดำเนินการเปลี่ยนแปลง มีการปรับปรุงโครงสร้างระบบงาน การมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบ การติดตามและการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง มีการนิเทศติดตามผล ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง การนำผลการประเมินมาใช้ดำเนินการทบทวน ปรับปรุง และสนับสนุนให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้ การรักษาผลการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา มีการให้รางวัลกับพฤติกรรมการทำงานตามแนวทางใหม่ จัดสภาพการทำงานในสถานศึกษาให้เอื้ออำนวย กำหนดมาตรฐานการทำงาน นำแนวคิดการเปลี่ยนแปลงสู่อาเซียนกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายเพื่อการสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง ปรับเปลี่ยนทัศนคติ และทักษะต่างๆ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

(2) แนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน กลุ่มกรุงเทพมหานคร สังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย สถานศึกษาควรมอบหมายให้หัวหน้ากลุ่มสาระต่างๆ สอดแทรก บูรณาการหรือกำหนดเนื้อหาเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนเข้าไปในหลักสูตรสถานศึกษา อย่างชัดเจนควรเน้นการพัฒนาด้านภาษา นอกจากภาษาอังกฤษแล้วควรมีภาษาอาเซียนเป็นภาษาที่สามเพื่อการสื่อสารควรส่งเสริมให้บุคลากรไปอบรม สัมมนา หรือศึกษาต่อต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยน ผสมผสานวัฒนธรรมในสังคมอาเซียนนอกเหนือจากความรู้หรือวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้น และควรกำหนดกิจกรรมเกี่ยวกับอาเซียนในแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา ตลอดจน ติดตาม ตรวจสอบ ทบทวนการดำเนินงาน และปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สุปัญญา สุนทรนนธ์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า (1) ตัวแปรย่อยเกือบทุกตัวแปรในปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางภูมิปัญญา การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การฝึกอบรม กิจกรรมการพัฒนาส่วนบุคคล กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ กิจกรรมการพัฒนาองค์การ ยกเว้นแต่ กิจกรรมการศึกษา มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 โดยการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด และ (2) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีทั้งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านทางปัจจัยความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงโดยปัจจัยหลักทั้ง 3 ด้าน สามารถอธิบายความผันแปรของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของ

รัฐได้ร้อยละ 72.9 จึงกล่าวได้ว่าปัจจัยหลักทั้ง 3 ปัจจัยที่ศึกษา มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับสูง

ชลภัสสรณ์ สิทธิวงศ์ชัย, จิราวรรณ คงคล้าย และ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า คนหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนที่มีบทบาทและเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะขับเคลื่อนให้องค์การบรรลุเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงย่อมต้องคำนึงถึงบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในฐานะที่จะเป็นผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์การ และในฐานะที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์การ

เสาวนีย์ สมันต์ตรีพร (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจในยุคการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการปรับตัว เพื่อให้องค์การสามารถเติบโตในบริบทใหม่ได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ ที่ธุรกิจแข่งขันกันด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการตื่นตัวของการนำนวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ การออกแบบลักษณะงานและการพัฒนาคุณภาพบุคลากร โดยมีหลักคิดเพื่อการเพิ่มกำลังการผลิตของทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและสังคม ด้วยการดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน นำนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้บริหารงานและบุคลากร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร การสร้างความผูกพันของบุคลากร และการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

วรรณวิภา ไตลังคะ และ ญัฐพัทธ์ เกษมทรัพย์ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ประสบความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับปัจจัยตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในตำแหน่งอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 สำหรับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 5 ระบบ คือ 1) การจัดองค์การ 2) การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 5) การบริการที่ดี

อิทธิพลและความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง

จรัสศรี สุขป้อม (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อสมรรถนะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอแม่พริก จังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์การและสมรรถนะองค์การในระดับมากทุกปัจจัย ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อสมรรถนะองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์

มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ รองลงมาวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะองค์การ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะองค์การ

เชวง วัฒนธีราราม (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูง ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่องค์การสมรรถนะสูงควรประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์หลัก คือ 1) มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานและจัดการความรู้ 2) ยกระดับคุณภาพบริหารสู่การเปลี่ยนแปลง 3) ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง 4) ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ 5) พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วิชญ์ เทพสินธพ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า ระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่างอยู่ในระดับมาก ตัวชี้วัดการเป็นองค์การสมรรถนะสูง คือ คุณภาพการให้บริการ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า ระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่างโดยรวมมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการบริหารยุทธศาสตร์ ผลการศึกษาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่าง ตัวแปรอิสระแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีระดับความสัมพันธ์ตามลำดับ ดังนี้ กล่าวคือ การบริหารยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์กับการมีสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่างมากที่สุด รองลงมาคือ การบริหารองค์การสมัยใหม่ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการนำองค์การ

ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการเพิ่มขีดสมรรถนะองค์การผ่านระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับการเพิ่มสมรรถนะองค์การผ่านระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการติดตามและประเมินผลบุคลากรหลังการพัฒนา รองลงมาได้แก่ ด้านการฝึกอบรมที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นำมาปฏิบัติ ด้านการวางแผนการพัฒนาบุคลากร และด้านการออกแบบและ

การสร้างหลักสูตรเพื่อการพัฒนาบุคลากร ตามลำดับ (2) การพัฒนาบุคลากรของเทศบาลเมืองชัยภูมิ มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า 4 ปี และแต่ละปีก็จะมีแผนย่อยๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายและความต้องการของผู้บริหาร วิธีการออกแบบ และการสร้างหลักสูตร เพื่อพัฒนาบุคลากร คือ การอบรมที่เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรแบบมีเป้าหมาย โดยส่วนใหญ่การออกแบบ และการสร้างหลักสูตร มักจะเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารเทศบาล และฝ่ายพัฒนาบุคลากรเป็นหลัก (3) ผู้บริหารเทศบาลมีบทบาทในการส่งเสริมด้านการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมากเทศบาลเมืองชัยภูมิมีการออกแบบและการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ เช่น หลักสูตรการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หลักสูตรการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน และการจัดหลักสูตรการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น (4) การพัฒนาบุคลากรโดยส่วนใหญ่เกี่ยวข้อง 2 ด้านคือ ด้านความรู้ และความชำนาญ ที่จะนำมาซึ่งการเพิ่มสมรรถนะขององค์การของเทศบาลเมืองชัยภูมิ

คมกริช นันทะโรจพงศ์, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิณ และ นลินณัฐ ตีสวัสดิ์ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง เครื่องมือการพัฒนาองค์การในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลสำหรับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ผลการวิจัยพบว่า เครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง คือ ทีมงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์การระดับกลุ่ม โดยการสร้างและพัฒนาทีมงานให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนในการวินิจฉัยปัญหารวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ตลอดจนประเมินผลและติดตามผลจนพัฒนาไปเป็นทีมจัดการความรู้ ก่อเกิดวัฒนธรรมองค์การใหม่ โดยมีเทคโนโลยีและการสื่อสารในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลมาสนับสนุนในการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง จำแนกเป็นเทคโนโลยีที่นำมาใช้สนับสนุนการสื่อสารของทีม เทคโนโลยีที่นำมาใช้สนับสนุนการทำงานร่วมกันของทีม และเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดเก็บและกระจายความรู้ ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน และอนาคตต่อไป

อาชว์ภูริชัญ น้อมเนียน และ สมศักดิ์ อมรสิริพงศ์ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลสู่องค์การสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ผลการวิจัยพบว่า (1) แนวทางการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย อันจะนำไปสู่การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและมีความพร้อมสำหรับภารกิจในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ การขับเคลื่อนผ่านโครงการหรือกิจกรรมในการพัฒนากระบวนการในเชิงบริหารทรัพยากรบุคคล และการขับเคลื่อนผ่านโครงการหรือกิจกรรมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย (2) ผลการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตามแผนกลยุทธ์การบริหาร

ทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายที่ร่วมกันคัดเลือกมี 10 หลักสูตร และ (3) ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมหลักสูตรฝึกอบรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก

ประเสริฐ ธิลาว (2561) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธสู่ความเป็น องค์การสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งคณะสงฆ์ไทย ผลการวิจัยพบว่า (1) การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการศึกษาของคณะสงฆ์ไทยมีนโยบายที่กำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากร ที่ชัดเจนมีการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรทุกคนแต่ยังขาดการวางแผนการพัฒนา บุคลากรที่ยังไม่ครอบคลุมทุกภาคส่วนการกำหนดอัตรากำลังบุคลากรยังไม่สอดคล้องกับภาระงานและ เวลาทำงาน ตลอดจนการสรรหาบุคลากรมีการสรรหาบุคลากรในหน่วยงานที่ได้รับการพัฒนาแล้ว เข้าบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง ตลอดจนมีการนำผลการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบ แต่ยังขาดการสนับสนุนการเบิกจ่ายสวัสดิการแก่บุคลากรยังไม่ทั่วถึง (2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยพุทธบูรณาการ (หลักไตรสิกขา) มหาวิทยาลัยสงฆ์ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการประพฤติปฏิบัติตาม หลักจริยธรรม และคุณธรรมส่งเสริมให้บุคลากรทำความเข้าใจในกฎ กติกาการอยู่ร่วมกันเคารพสิทธิ และหน้าที่ของกันและกัน และเน้นการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปลุกจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สัมพันธ์ โดยสนับสนุนส่งเสริมให้ บุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรมเพื่อสร้างองค์ความรู้ ส่งเสริมความชำนาญและก่อให้เกิดประสบการณ์ใหม่ๆ และเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานโดยปราศจากการเบียดเบียนซึ่งกันและกันมีการพัฒนางานให้ เป็นไปตามครรลองคลองธรรมมีการนำหลักศีลมาประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ ในองค์การมีการส่งเสริมในเรื่องการศึกษาในสาขาวิชาหรือหลักสูตรสูงขึ้นมีการสนับสนุน ในเรื่องทุนการศึกษาเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้กับบุคลากรเล่าเรียนในระดับสูง โดยให้รู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ (3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการศึกษา ระดับอุดมศึกษาของคณะสงฆ์ไทยในส่วนของนโยบายการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย มีความเห็นที่สอดคล้องกันและสามารถรองรับแผนการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ฉบับที่ 11 มียุทธศาสตร์ 5 ด้าน คุมพันธกิจ 4 ด้าน บวกเรื่อง การบริหารจัดการองค์การเข้าไป ในแต่ละด้านมีความเกี่ยวข้องกับพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแผนแล้ว มีรายละเอียดเป็นตัวบ่งชี้ มีการกำหนดเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัยเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในองค์การโดยผ่านกระบวนการให้การศึกษาสนับสนุนให้ทุนการศึกษา ไปศึกษาต่อในชั้นที่สูงขึ้น ส่งเสริมให้บุคลากรไปอบรมสัมมนาเพิ่มพูนความรู้ตามสายงานที่ตนเอง ปฏิบัติงาน เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้มาปรับปรุง เพิ่มทักษะในการทำงานมีหลักเกณฑ์การพัฒนา บุคลากรโดยการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในองค์การโดยผ่านกระบวนการให้การศึกษา

กীরติกร บุญส่ง และหทัยกานต์ กุลวชิราลงกรณ์ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงานปฏิบัติการระดับ 4 วิชาชีพหลัก กลุ่มวิชาชีพสนับสนุนในการขับเคลื่อนองค์การรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO) ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์งาน 2) การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม 3) การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม และ 4) การประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรม สำหรับหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานปฏิบัติการระดับ 4 กลุ่มวิชาชีพ สนับสนุนผู้เข้าอบรมทั้ง 2 กลุ่มได้เข้าอบรมเกินร้อยละ 70 ของระยะเวลาการอบรมทั้งหมดและด้านผลสัมฤทธิ์มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 76.22 คะแนน ส่วนผลความพึงพอใจต่อการดำเนินการหลักสูตรฯ จำนวน 8 หัวข้อในระดับดีมาก และทัศนคติในการฝึกอบรมและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยเฉพาะคุณภาพของงาน

อิทธิพลและความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง

เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่ควรจะเป็น คือ รูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง ประกอบด้วย มุมมองจากบนลงล่าง (Top – Down) มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom – Up) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside – In) และมุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside – Out) แนวคิดหลักการ และวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย การปรับโครงสร้าง การเพิ่มบทบาทหน้าที่และบริการใหม่ การเปลี่ยนผู้นำ และการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี โครงสร้างการบริหารแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization Structure) แบบร่วมคิดร่วมทำ และลักษณะรูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง (Integrated four perspective Model) และกลยุทธ์การดำเนินงาน ประกอบด้วย กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์การโดยการบัญชาการให้มีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ และการสร้างขีดความสามารถให้แก่สมาชิกในองค์การ ส่วนปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับสมรรถนะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา และปัจจัยที่ช่วยส่งเสริม ได้แก่ การบริหารทรัพยากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร เครือข่ายภายนอก การจัดการปัญหา การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติอย่างเหมาะสม ความเป็นสถาบันและการเปลี่ยนแปลงองค์การ

เสนห์ จุ้ยโต (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง ผลการวิจัยพบว่า (1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้านการบริหารองค์การ

สมัยใหม่ และด้านการบริหารทุนมนุษย์ พบว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบลมีการดำเนินการทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ และด้านการบริหารทุนมนุษย์อยู่ในระดับมาถ (2) ผลการถอดบทเรียนขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่บริหารประสบความสำเร็จ พบว่า มีกระบวนการบริหารที่ประสบความสำเร็จ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย จุดประกาย ขยายความคิด พิจารณาเปลี่ยนแปลง และสร้างความต่อเนื่อง มีเทคนิคการบริหารที่ประสบความสำเร็จโดยยึดหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ ประกอบด้วย นิติธรรม หลักคุณธรรม หลักมีส่วนร่วม หลักโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักองค์การแห่งการเรียนรู้ หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (3) ผลการพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มี 3 ปัจจัย ประกอบด้วย กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยแห่งความสำเร็จการบริหาร การเปลี่ยนแปลง การเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น คือ การเป็นองค์การทริปเปิ้ลเอชที่ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะที่ 1 การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (สมองดีเยี่ยม) สมรรถนะที่ 2 การบริหารองค์การสมัยใหม่ (เครื่องมือครบ) สมรรถนะที่ 3 การบริหารทุนมนุษย์ (ใจเกินร้อย) (4) ผลการถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง พบว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี เทศบาลตำบลธัญบุรี และองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสี่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้หลังการฝึกอบรมถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง

สุขพงศ์ สุขพิพัฒน์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารมหาวิทยาลัยรังสิตให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง ผลการวิจัยพบว่า องค์การที่มีสมรรถนะสูงต้องมีการบริหารที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ซึ่งองค์การจะต้องให้ความสำคัญกับการสรรหาคัดเลือก การดูแลและธำรงรักษาและยึดหลักคุณธรรมในการบริหาร อีกทั้งองค์การต้องมีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้เป็นอย่างดี นั่นหมายถึงองค์การสมรรถนะสูงจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ เพราะการวางแผนกลยุทธ์ คือกระบวนการที่องค์การได้มีการพิจารณาปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และนำไปเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ในขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ ขณะเดียวกัน องค์การสมรรถนะสูงจะต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า โดยการรับฟังเสียงหรือความต้องการของลูกค้า และนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน และในการดำเนินงานภายในขององค์การสมรรถนะสูงจะต้องมีการออกแบบระบบงานให้มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของบุคลากรและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม และปัจจัยที่สำคัญมากในการบริหารขององค์การสมรรถนะสูงก็คือการนำองค์การ โดยผู้นำสูงสุดและผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มีการกำกับดูแล

และควบคุมองค์การอย่างเหมาะสมจนเกิดประสิทธิผล และท้ายที่สุดก็เกิดผลลัพธ์ที่ดีแก่องค์การและบุคลากร และผลการศึกษาพบว่ามหาวิทยาลัยรังสิตมีลักษณะของความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง เพราะมีองค์ประกอบหรือลักษณะที่เป็นไปตามกรอบแนวคิดของการวิจัย และผู้วิจัยได้จัดทำข้อเสนอแนะทั่วไปเพื่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง ซึ่งประกอบด้วย การให้ความสำคัญกับการสรรหาผู้นำและผู้บริหาร การพัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัย ตรงตามความต้องการในการพัฒนาประเทศ การให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสถาบันอุดมศึกษาควรเน้นการสร้างคุณค่าและการขึ้นนำสังคม

บรรณินท์ ทองกัลยา (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง กรณีศึกษา บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย สปป. ลาว และจีน ของกลุ่มมิตรผล ผลการวิจัยพบว่า ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงมากที่สุด ได้แก่ด้านองค์การและการจัดการ ซึ่งระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามปัจจัยในแต่ละด้าน พบว่า กลุ่มน้ำตาลมิตรผลประเทศไทย สปป. ลาว และจีนมีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง มีจำนวน 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านองค์การและการจัดการ ปัจจัยด้านการเรียนรู้ของพนักงาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยด้านความสามารถของพนักงาน โดยสามารถอธิบายได้ด้วยสมการเส้นถดถอย และผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยรวมต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง มากที่สุดคือ ปัจจัยด้านองค์การและการจัดการ รองลงมาคือ ปัจจัยความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการเรียนรู้ ปัจจัยด้านความสามารถของพนักงาน ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงตามลำดับ สำหรับปัจจัยด้านองค์การและการจัดการ ปัจจัยด้านความสามารถของพนักงาน และปัจจัยด้านการสื่อสาร มีอิทธิพลทางตรงต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ปัจจัยด้านองค์การและการจัดการ ปัจจัยด้านการเรียนรู้ และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง โดยปัจจัยด้านองค์การและการจัดการ ปัจจัยด้านการเรียนรู้ ปัจจัยด้านความสามารถของพนักงาน ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง โดยผ่านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้กลุ่มมิตรผลก้าวสู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงในระดับ World Class Organization กลุ่มมิตรผลควรสร้างความพร้อมให้กับบุคลากรในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในทุกสภาวะการณ์ สร้างความเข้าใจให้บุคลากรเกิดการยอมรับและเข้าไปมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในขณะเดียวกันองค์การต้องพร้อมในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

จากการทบทวนงานวิจัยที่มีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้าน การพัฒนารายบุคคล ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคลและองค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผล ต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการ เปลี่ยนแปลง และการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อม ในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง/ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มี สมรรถนะสูง

จากทัศนะและผลงานวิจัยของนักวิชาการพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความพร้อม ในการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยมี รายละเอียดดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 สรุปทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง/ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

ผู้แต่ง	อิทธิพลและความสัมพันธ์ ระหว่างการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์และ ความพร้อมในการ เปลี่ยนแปลง	อิทธิพลและความสัมพันธ์ ระหว่างการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์และ การเป็นองค์กรที่มี สมรรถนะสูง	อิทธิพลและ ความสัมพันธ์ระหว่าง ความพร้อมในการ เปลี่ยนแปลงและ การเป็นองค์กรที่มี สมรรถนะสูง
1. ศักดิ์ชาย บุญยราศรีย์ (2547)	✓		
2. ปภาวดี โพธิสาร (2557)	✓		
3. สุปัญญาดา สุนทรนนธ์ (2558)	✓		
4. ชลภัสสรณ์ สิทธิวงค์ชัย, จีราวรรณ คงคล้าย และ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2560)	✓		

ตารางที่ 7 สรุปบททวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง/ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ
การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (ต่อ)

ผู้แต่ง	อิทธิพลและความสัมพันธ์ ระหว่างการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์และ ความพร้อมในการ เปลี่ยนแปลง	อิทธิพลและความสัมพันธ์ ระหว่างการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์และ การเป็นองค์การที่มี สมรรถนะสูง	อิทธิพลและ ความสัมพันธ์ระหว่าง ความพร้อมในการ เปลี่ยนแปลงและ การเป็นองค์การที่มี สมรรถนะสูง
5. จรัสศรี สุขป้อม (2555)		✓	
6. เขวง วัฒนธีรางกูร (2555)		✓	
7. วิษณุ เทพสินธพ (2559)		✓	
8. ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี (2560)		✓	
9. คมกริช นันทะโรจพงศ์, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และ นลินณัฐ ติสวัสดิ์ (2560)		✓	
10. อาชวีภุริชญ์ น้อมเนียน และ สมศักดิ์ อมรสิริพงษ์ (2561)		✓	
11. ประเสริฐ ธิลาว (2561)		✓	
12. เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ (2553)	✓		✓
13. เสน่ห์ จุ้ยโต (2558)		✓	✓
14. สุขพงศ์ สุขพิพัฒน์ (2558)		✓	✓
15. บวรนนท์ ทองกัลยา (2559)			✓

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณในการอธิบายประกอบกัน อาศัยเครื่องมือแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินอย่างเป็นระบบด้วยความเรียบร้อยและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนของการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมและค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ ตำรา วารสาร บทความ แนวคิดทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (นโยบายประเทศไทย 4.0 ระบบราชการ 4.0) รวบรวมและสรุปประเด็นในการศึกษา กำหนดวัตถุประสงค์ เขียนโครงร่างการทำวิจัยและขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นดำเนินการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องให้สมบูรณ์และนำเสนอภาคีวิชาเพื่อขออนุมัติหัวข้องานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัยต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (in - depth interview) กับผู้บริหารระดับสูงและผู้อำนวยการระดับต้น รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อนำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบประเมิน

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือสำหรับใช้ในการวิจัย ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือ นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือ และนำเครื่องมือที่ปรับปรุงแล้วไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย นำข้อมูลที่ได้อามาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์และแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลและเขียนเป็นรายงานการวิจัย

ขั้นตอนที่ 4 รายงานผลการวิจัย ดำเนินการจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยเสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง จัดพิมพ์ ตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุม ตรวจสอบ จัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

การวิจัยเชิงปริมาณ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน ก.พ.ร. ประกอบด้วย ข้าราชการและลูกจ้าง จำนวน 226 คน ดังตารางนี้

ตารางที่ 8 แสดงจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน ก.พ.ร. จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ฝ่ายบริหาร	6	4
กลุ่มกิจการเลขานุการ	1	1
กลุ่มตรวจสอบภายใน	2	1
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	4	3
กลุ่มวิชาการ	4	3
กองกฎหมายและระเบียบราชการ	7	4
กองกิจการองค์การมหาชนและหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่น	10	6
กองนวัตกรรมการบริหารภาครัฐ	20	13
กองติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ	21	13
กองมาตรฐานการให้บริการภาครัฐ	21	13
กองพัฒนาระบบราชการ 1	17	11
กองพัฒนาระบบราชการ 2	18	11
กองพัฒนาระบบราชการ 3	17	11
กองพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	12	8

ตารางที่ 8 แสดงจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน ก.พ.ร. จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด (ต่อ)

หน่วยงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
สำนักงานเลขาธิการ	58	37
ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านทุจริต	1	1
ช่วยราชการ/ศึกษาต่อ	7	4
รวม	226	144

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2563)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการคำนวณสูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Yamane) มีรายละเอียดดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้

แทนค่าจำนวนประชากร 226 คน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ด้วยค่าความคลาดเคลื่อน 0.05

$$n = \frac{226}{1 + 226 (0.05)^2}$$

$$n = 144$$

จากการแทนค่าจำนวนประชากร 226 คนในสูตรข้างต้น ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 144 คน ผู้วิจัยได้คำนึงถึงการกระจายให้ครอบคลุมและความน่าเชื่อถือของข้อมูล จึงเพิ่มจำนวนการแจกแบบประเมินออกไปเป็นจำนวนทั้งหมด 219 ชุด และได้รับแบบประเมินที่สมบูรณ์กลับคืนจำนวน 170 ชุด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบประเมินที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี โดยข้อความได้ครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยแบ่งแบบประเมินออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบประเมินเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด ประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. รายได้ ต่อเดือน ระดับการศึกษา ประเภทของบุคลากร ระดับตำแหน่ง สังกัดหน่วยงาน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบประเมินเกี่ยวกับการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงาน ก.พ.ร. ผู้วิจัย และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดของ Linda Holbeche (2004); De Waal (2007) มาประยุกต์ให้เข้ากับหน่วยงาน โดยผ่านความเห็นชอบจาก อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาอีกครั้ง ประกอบด้วยคำถามจำนวน 21 ข้อ ข้อคำถามทุกข้อเป็นเชิงบวกทั้งหมด

ลักษณะของแบบประเมินในส่วนนี้ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ โดยให้คะแนน 1, 2, 3, 4 และ 5 ตามระดับในการตอบ ซึ่งผู้ตอบคำถามจะตอบคำถามว่า ผู้ตอบมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามนั้นมากน้อยเพียงใด มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง ข้อคำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินเห็นด้วยอย่างยิ่ง

คะแนน 4 หมายถึง ข้อคำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินเห็นด้วย

คะแนน 3 หมายถึง ข้อคำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินไม่แน่ใจ

คะแนน 2 หมายถึง ข้อคำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินไม่เห็นด้วย

คะแนน 1 หมายถึง ข้อคำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 เป็นแบบประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัย และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิด McLagan (1989); Gilley, Egglan and Maycunich (2002); Werner JM and DeSimone RL (2006) มาประยุกต์ให้เข้ากับหน่วยงาน โดยผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาอีกครั้ง ประกอบด้วยคำถามจำนวน 9 ข้อ ข้อคำถามทุกข้อเป็นเชิงบวกทั้งหมด

ลักษณะของแบบประเมินในส่วนนี้ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ โดยให้คะแนน 1, 2, 3, 4 และ 5 ตามระดับในการตอบ ซึ่งผู้ตอบคำถามจะตอบคำถามว่า ผู้ตอบมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามนั้นมากน้อยเพียงใด มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง ข้อคำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินเห็นด้วยอย่างยิ่ง

คะแนน 4 หมายถึง ข้อคำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินเห็นด้วย

คะแนน 3 หมายถึง ข้อคำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินไม่แน่ใจ

คะแนน 2 หมายถึง ข้อคำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินไม่เห็นด้วย

คะแนน 1 หมายถึง ข้อคำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 4 เป็นแบบประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัย และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน สร้างขึ้นโดยผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาอีกครั้ง ประกอบด้วยคำถามจำนวน 16 ข้อ ข้อคำถามทุกข้อเป็นเชิงบวกทั้งหมด แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

1. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล จำนวน 7 ข้อ

2. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร จำนวน 9 ข้อ

ลักษณะของแบบประเมินในส่วนนี้ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ โดยให้คะแนน 1, 2, 3, 4 และ 5 ตามระดับในการตอบ ซึ่งผู้ตอบคำถามจะตอบคำถามว่า ผู้ตอบมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามนั้นมากน้อยเพียงใด มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง ข้อคำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินเห็นด้วยอย่างยิ่ง

คะแนน 4 หมายถึง ข้อคำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินเห็นด้วย

คะแนน 3 หมายถึง ข้อคำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินไม่แน่ใจ

คะแนน 2 หมายถึง ข้อคำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินไม่เห็นด้วย

คะแนน 1 หมายถึง ข้อคำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

3. เกณฑ์การประเมินผล

3.1 การวัดระดับตัวแปรต่างๆ คือ องค์กรที่มีสมรรถนะสูง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จะพิจารณาจากค่าเฉลี่ยคะแนนผู้ตอบแบบประเมิน แล้วนำค่าเฉลี่ยดังกล่าวมาแปรผลกับระดับของคะแนนที่ได้จากการหาจำนวนชั้นที่เท่าๆ กัน โดยการนำค่าคะแนนคำถามที่สูงที่สุดในแบบประเมินลบกับค่าคะแนนที่น้อยที่สุดในแบบประเมิน และนำมาหารด้วยจำนวนชั้นจากนั้นแบ่งกลุ่มออกเป็น 5 กลุ่ม คือ กลุ่มระดับสูงมาก กลุ่มระดับสูง กลุ่มระดับปานกลาง กลุ่มระดับต่ำ และกลุ่มระดับต่ำมาก โดยในการแบ่งแต่ละระดับชั้น ด้วยวิธีการหาความกว้างของอันตรภาคชั้นและใช้สูตรการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545: 34 – 37)

$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตัวแปรต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นตามระดับคะแนน ดังนี้

องค์กรที่มีสมรรถนะสูง	
ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	องค์กรที่มีสมรรถนะสูงอยู่ในกลุ่มระดับสูงมาก
ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	องค์กรที่มีสมรรถนะสูงอยู่ในกลุ่มระดับสูง
ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	องค์กรที่มีสมรรถนะสูงอยู่ในกลุ่มระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60	องค์กรที่มีสมรรถนะสูงอยู่ในกลุ่มระดับต่ำ
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	องค์กรที่มีสมรรถนะสูงอยู่ในกลุ่มระดับต่ำมาก
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	
ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในกลุ่มระดับสูงมาก
ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในกลุ่มระดับสูง
ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในกลุ่มระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในกลุ่มระดับต่ำ
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในกลุ่มระดับต่ำมาก

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในกลุ่มระดับสูงมาก

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในกลุ่มระดับสูง

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในกลุ่มระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในกลุ่มระดับต่ำ

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในกลุ่มระดับต่ำมาก

3.2 เกณฑ์ในการแปลผลระดับความสัมพันธ์จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation) มีดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสิ, ทวีวัฒน์, ปติยานนท์ และดิเรก ศรีสุขโข, 2551: 70, อ้างถึงใน เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2552: 63 - 64)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 – 0.29

ระดับความสัมพันธ์ต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 – 0.70

ระดับความสัมพันธ์ปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71 – 1.00

ระดับความสัมพันธ์สูง

ส่วนเครื่องหมาย + หรือ - แสดงถึงทิศทางของความสัมพันธ์ คือ ถ้าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นบวก หมายถึง ข้อมูลทั้งสองมีทิศทางของความสัมพันธ์เพิ่มหรือลดตามกัน ส่วนถ้าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นลบ หมายถึง ข้อมูลทั้งสองมีทิศทางของความสัมพันธ์เพิ่มหรือลดตรงข้ามกัน

4. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและตรวจสอบเครื่องมือ ดังนี้

4.1 ศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบประเมิน

4.2 ดำเนินการสร้างและพัฒนาแบบประเมิน มีทั้งหมด 4 ส่วน

4.3 นำแบบประเมินที่สร้างเสร็จแล้วไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบแบบประเมินให้ครอบคลุมและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

4.4 นำแบบประเมินไปให้ผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์และตรวจสอบความสมบูรณ์ของเนื้อหา ความเหมาะสม และความสอดคล้องของข้อคำถามเพื่อหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และภาษาที่ใช้

4.5 นำแบบประเมินที่ผ่านการตรวจจากผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบประเมินและนำมาปรับปรุงแก้ไข โดยคำนวณจากความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดกับข้อคำถามที่สร้างขึ้น เรียกว่า ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม

และวัตถุประสงค์ (Item – Objective Congruence Index : IOC) (สุวิมล ติรกานันท์, 2548: 145 – 164) โดยใช้สูตรการคำนวณ คือ

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

เมื่อ	IOC	หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้อง
	R	หมายถึง ผลคูณของคะแนนกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละระดับความสอดคล้อง
	ค่า +1	หมายถึง ข้อคำถามที่สามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน
	ค่า 0	หมายถึง ไม่แน่ใจว่าจะวัดได้
	ค่า - 1	หมายถึง ข้อคำถามไม่สามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน
	N	หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

สำหรับเกณฑ์การพิจารณา หากพบว่ารายการใดหรือข้อคำถามใดมีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ถือว่ามีคุณภาพและสามารถนำไปทดลองใช้ได้ ส่วนรายการใดมีค่า IOC น้อยกว่า 0.5 ก็นำมาปรับปรุงแก้ไขได้คำถามที่มีค่า IOC ตามเกณฑ์

ผู้วิจัยนำข้อคำถามของแบบประเมินการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงที่สร้างขึ้น จำนวน ทั้งหมด 21 ข้อ ไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ ผศ.ดร. เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน อาจารย์ ดร.โกสินทร์ เตชะนิยม ดร.อภิชาติ กิตติศักดิ์นาวิน ดร.ศรวิชา กฤดาธิการ และดร.สุพิตตา ไพบูลย์วงศ์สกุล พบว่า ข้อคำถามจากแบบประเมินการเป็นองค์การที่มี สมรรถนะสูง จำนวน 21 ข้อ ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาในระดับ 0.5 ขึ้นไป ข้อคำถามทุกข้อสามารถนำไปทดลองใช้ได้ ดังข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (HPO)

ลำดับ	การตรวจสอบความเที่ยงตรง					ค่าความเที่ยงตรง เชิงเนื้อหา	ผลการพิจารณา
	ผู้เชี่ยวชาญ						
	1	2	3	4	5		
ข้อที่ 1	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ผ่าน
ข้อที่ 2	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ข้อที่ 3	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ผ่าน
ข้อที่ 4	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ข้อที่ 5	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ข้อที่ 6	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ข้อที่ 7	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ข้อที่ 8	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ข้อที่ 9	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ข้อที่ 10	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ข้อที่ 11	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ข้อที่ 12	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ข้อที่ 13	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ผ่าน
ข้อที่ 14	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ข้อที่ 15	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ข้อที่ 16	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ข้อที่ 17	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ข้อที่ 18	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ข้อที่ 19	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ข้อที่ 20	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ข้อที่ 21	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน

ผู้วิจัยนำข้อคำถามของแบบประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวนทั้งหมด 9 ข้อ ไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พบว่า ข้อคำถามจากแบบประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 9 ข้อ ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาในระดับ 0.5 ขึ้นไป ข้อคำถามทุกข้อสามารถนำไปทดลองใช้ได้ ดังข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ID)

ลำดับ	การตรวจสอบความเที่ยงตรง					ค่าความเที่ยงตรง เชิงเนื้อหา	ผลการพิจารณา
	ผู้เชี่ยวชาญ						
	1	2	3	4	5		
ข้อที่ 1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ข้อที่ 2	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ข้อที่ 3	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ข้อที่ 4	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ข้อที่ 5	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ข้อที่ 6	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ข้อที่ 7	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ข้อที่ 8	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ข้อที่ 9	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน

ผู้วิจัยนำข้อคำถามของแบบประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จำนวนทั้งหมด 16 ข้อ ไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พบว่า ข้อคำถามจากแบบประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จำนวน 16 ข้อ ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาในระดับ 0.5 ขึ้นไป ข้อคำถามทุกข้อสามารถนำไปทดลองใช้ได้ ดังข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ด้าน	ลำดับ	การตรวจสอบความเที่ยงตรง					ค่าความ เที่ยงตรงเชิง เนื้อหา	ผลการพิจารณา
		ผู้เชี่ยวชาญ						
		1	2	3	4	5		
ด้านความพร้อมในการ เปลี่ยนแปลง ระดับบุคคล (I-Change)	ข้อที่ 1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 2	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 3	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 4	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 5	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 6	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 7	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ด้านความพร้อมในการ เปลี่ยนแปลง ระดับ องค์การ (O-Change)	ข้อที่ 1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 2	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 3	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 4	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 5	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 6	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 7	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 8	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 9	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน

4.6 นำแบบประเมินไปทดลองใช้ (Try-Out) กับบุคลากรสำนักงาน ก.พ.ร. ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน

4.7 นำแบบประเมินที่ได้มาหาความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบประเมิน โดยการวัดความสอดคล้องภายใน (Measure of Internal Consistency) ด้วยวิธีการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) หากพบหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ต่ำกว่าระดับ .50 ถือว่าเชื่อถือได้น้อย และถ้าอยู่ระหว่าง .05 - .65 ถือว่าเชื่อถือได้ปานกลาง หากมีค่าตั้งแต่ .70 ขึ้นไป

ถือว่าเชื่อถือได้ค่อนข้างสูง (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2546: 259 – 261) ดังแสดงข้อมูลในตารางที่ 12 – 14

ตารางที่ 12 ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO)

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ยของ มาตรวัดถ้าลบ ข้อความ	ค่าความ แปรปรวนของ มาตรวัดถ้าลบ ข้อความ	ค่าสหสัมพันธ์ Corrected Item-Total	ค่าสหสัมพันธ์ พหุคูณ กำลังสอง	ค่าอัลฟา (Alpha) ถ้าลบข้อความ
ข้อที่ 1	72.72	100.130	.470	.406	.931
ข้อที่ 2	73.65	96.750	.451	.409	.932
ข้อที่ 3	72.93	96.634	.656	.599	.928
ข้อที่ 4	72.86	96.797	.603	.568	.929
ข้อที่ 5	73.05	95.134	.608	.480	.929
ข้อที่ 6	72.96	96.880	.672	.579	.928
ข้อที่ 7	73.09	98.187	.420	.373	.932
ข้อที่ 8	73.14	95.538	.628	.560	.928
ข้อที่ 9	72.94	95.126	.685	.646	.927
ข้อที่ 10	73.09	94.010	.641	.599	.928
ข้อที่ 11	72.79	97.612	.562	.542	.929
ข้อที่ 12	73.48	93.446	.701	.626	.927
ข้อที่ 13	73.20	94.315	.681	.642	.927
ข้อที่ 14	72.92	95.733	.632	.538	.928
ข้อที่ 15	72.98	95.248	.602	.587	.929
ข้อที่ 16	73.22	93.733	.690	.633	.927
ข้อที่ 17	73.35	94.547	.689	.586	.927
ข้อที่ 18	73.63	93.927	.633	.580	.928
ข้อที่ 19	73.31	95.293	.581	.543	.929
ข้อที่ 20	73.59	93.343	.712	.680	.926
ข้อที่ 21	73.24	96.657	.483	.433	.931
ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาการเป็นองค์การสมรรถนะสูง เท่ากับ .932					

จากตารางที่ 12 ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง แสดงผลการวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของข้อคำถามในแบบประเมินที่ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและการวิเคราะห์ข้อคำถาม จำนวน 21 ข้อ พบว่า แบบประเมินการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จำนวน 21 ข้อ มีความเชื่อถือได้ในระดับ .932 ซึ่งถือเป็นค่าความเชื่อถือได้ที่สูงมาก (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2546: 261)

ตารางที่ 13 ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ID)

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ยของ มาตรวัดถ่วง ข้อความ	ค่าความ แปรปรวนของ มาตรวัดถ่วง ข้อความ	ค่าสหสัมพันธ์ Corrected Item-Total	ค่าสหสัมพันธ์ พหุคูณ กำลังสอง	ค่าอัลฟา (Alpha) ถ่วงข้อความ
ข้อที่ 1	29.56	18.863	.614	.466	.882
ข้อที่ 2	28.85	19.108	.780	.700	.866
ข้อที่ 3	28.83	19.669	.721	.598	.871
ข้อที่ 4	28.91	19.825	.660	.582	.876
ข้อที่ 5	29.21	20.141	.552	.509	.885
ข้อที่ 6	28.73	20.080	.594	.472	.881
ข้อที่ 7	28.86	19.053	.720	.604	.871
ข้อที่ 8	28.71	20.727	.623	.538	.880
ข้อที่ 9	28.81	20.335	.578	.398	.882
ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่ากับ .889					

จากตารางที่ 13 ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แสดงผลการวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของข้อคำถามในแบบประเมินที่ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและการวิเคราะห์ข้อคำถาม จำนวน 9 ข้อ พบว่า แบบประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 9 ข้อ มีความเชื่อถือได้ในระดับ .889 ซึ่งถือเป็นค่าความเชื่อถือได้ที่สูง (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2546: 261)

ตารางที่ 14 ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ด้าน	ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ยของ มาตรวัดถ้อย ข้อความ	ค่าความ แปรปรวนของ มาตรวัดถ้อย ข้อความ	ค่า สหสัมพันธ์ Corrected Item-Total	ค่า สหสัมพันธ์ พหุคูณ กำลังสอง	ค่าอัลฟา (Alpha) ถ้อย ข้อความ
ด้านความ พร้อมในการ เปลี่ยนแปลง ระดับบุคคล (I-Change)	ข้อที่ 1	24.04	8.496	.724	.543	.895
	ข้อที่ 2	24.08	8.656	.726	.552	.895
	ข้อที่ 3	24.27	8.293	.681	.493	.900
	ข้อที่ 4	24.11	8.277	.775	.632	.889
	ข้อที่ 5	23.98	8.189	.784	.752	.888
	ข้อที่ 6	24.03	8.372	.795	.747	.888
	ข้อที่ 7	24.34	8.498	.618	.412	.908
ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล เท่ากับ .909						
ด้านความ พร้อม ในการ เปลี่ยนแปลง ระดับองค์กร (O-Change)	ข้อที่ 1	29.49	18.784	.697	.585	.880
	ข้อที่ 2	29.66	18.344	.699	.604	.880
	ข้อที่ 3	29.66	18.520	.684	.603	.881
	ข้อที่ 4	29.87	18.338	.607	.462	.887
	ข้อที่ 5	30.29	17.558	.617	.410	.889
	ข้อที่ 6	29.52	18.985	.588	.417	.888
	ข้อที่ 7	29.56	18.531	.691	.560	.880
	ข้อที่ 8	29.55	18.651	.697	.606	.880
	ข้อที่ 9	29.59	19.013	.686	.570	.881
ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร เท่ากับ .895						
ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ .918						

จากตารางที่ 14 ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงแสดงผลการวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของข้อคำถามในแบบประเมินที่ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและการวิเคราะห์ข้อคำถาม จำนวน 16 ข้อ พบว่า แบบประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล จำนวน 7 ข้อ มีความเชื่อถือได้ในระดับ .909 แบบประเมินความพร้อมในการ

เปลี่ยนแปลงระดับองค์การ จำนวน 9 ข้อ มีความเชื่อถือได้ในระดับ .895 ซึ่งถือเป็นค่าความเชื่อถือได้ที่สูง (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2546: 261)

4.8 นำแบบประเมินที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และความเชื่อถือได้แล้ว ไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน ก.พ.ร.

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

5.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อใช้ในการขอความอนุเคราะห์กลุ่มเป้าหมายในการทดลองเครื่องมือวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล

5.2 ผู้วิจัยนำแบบประเมินไปทดลองเก็บข้อมูล (Try-out) โดยนำแบบประเมินไปให้กับผู้ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างตอบ จำนวน 30 ชุด เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

5.3 ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินอีกครั้ง ก่อนนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

5.4 ผู้วิจัยแจกแบบประเมินไปยังหน่วยงานต่างๆ ในสังกัดสำนักงาน ก.พ.ร. โดยผู้วิจัยทำหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากอธิการบดีจากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบประเมินไปให้บุคลากรสำนักงาน ก.พ.ร. ตอบ

5.5 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบประเมินที่ได้รับคืนมา จากนั้นนำแบบประเมินที่สมบูรณ์ไปตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

6. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป (IBM SPSS Statistics) ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังนี้

6.1 ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะของตัวอย่าง เพื่อจำแนกลักษณะทั่วไปของตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด ประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา ประเภทของบุคลากร ระดับตำแหน่ง สังกัดหน่วยงาน

6.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคะแนน ในการจำแนกผลการวิเคราะห์ทางสถิติของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และองค์การที่มีสมรรถนะสูง

6.3 การทดสอบค่าที (t-test) ใช้วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม เพื่อทดสอบสมมุติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงที่แตกต่างกัน

6.4 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป และในการทดสอบที่มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มจะใช้วิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD ในการทดสอบความแตกต่างรายคู่ เพื่อทดสอบสมมุติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงที่แตกต่างกัน

6.5 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง เพื่อทดสอบสมมุติฐานที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

6.6 การวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ใช้สำหรับการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรที่มีอิทธิพลหรือสามารถพยากรณ์การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง เพื่อทดสอบสมมุติฐานที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง

การวิจัยเชิงคุณภาพ

1. ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยใช้การคัดเลือกด้วยวิธีการเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ซึ่งเป็นตัวแทนของประชากรที่สอดคล้องกับการวิจัยและสามารถเป็นผู้ให้ข้อมูล (informant) ในระดับลึกได้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงและผู้อำนวยการระดับต้น รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีความรู้เกี่ยวข้องกับองค์การสมรรถนะสูง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงาน ก.พ.ร. รวมจำนวน 5 คน โดยกำหนดคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นผู้บริหาร รองผู้บริหาร หัวหน้ากองหรือหัวหน้ากลุ่ม ที่มีประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. อย่างน้อย 10 ปี
2. เป็นผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานหรือมีความรู้เกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก เพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและผู้อำนวยการระดับต้น รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีความรู้เกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ของสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นแบบสัมภาษณ์ที่มี

โครงสร้างตามกรอบความคิดในการวิจัย มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open ended Question) โดยมีประเด็นสัมภาษณ์เจาะลึกในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ความหมายของการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง
2. การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงาน ก.พ.ร.
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสำนักงาน ก.พ.ร.
4. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรและสำนักงาน ก.พ.ร.

โดยองค์ประกอบของแบบสัมภาษณ์ มีดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างเกี่ยวกับลักษณะขององค์การที่มีสมรรถนะสูง

ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างเกี่ยวกับลักษณะขององค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงาน ก.พ.ร.

ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างเกี่ยวกับเกี่ยวกับบอทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงาน ก.พ.ร.

3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ศึกษาวิธีการสร้างประเด็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลครอบคลุมประเด็นและวัตถุประสงค์ในการวิจัย จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.2 นำแบบสัมภาษณ์ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้อง และตรงประเด็นพร้อมกับภาษาที่เหมาะสมและเข้าใจได้ง่าย

3.3 แก้ไขปรับปรุงให้สมบูรณ์ และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 ดำเนินการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล จำนวน 5 คน ด้วยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (purposive sampling) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลายทำให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูล

4.2. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) โดยติดต่อสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว ทำให้มีโอกาสดำเนินการตั้งคำถามเพิ่มเติม เพื่อให้ได้คำตอบที่ชัดเจนมากขึ้น

4.3 เครื่องมือที่ใช้การในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ตัวผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเป็นผู้ที่ออกแบบสัมภาษณ์ ทำหน้าที่ในการสัมภาษณ์ บันทึกข้อมูลด้วยเครื่องบันทึกเสียง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสม เพียงพอที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์เพื่อหาคำตอบในงานวิจัยต่อไป

5. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังนี้

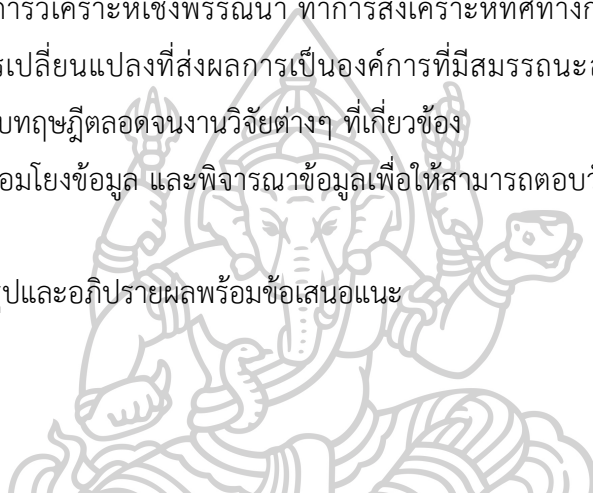
5.1 จัดกลุ่มข้อมูลเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วนและพิจารณาความเพียงพอของข้อมูลในการตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

5.2 เรียบเรียงข้อมูลจัดลำดับเนื้อหาความสำคัญของเนื้อหาที่ศึกษา

5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้ข้อมูลอิมตัว และการวิเคราะห์เชิงพรรณนา ทำการสังเคราะห์ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง โดยประยุกต์ใช้ข้อมูลที่รวบรวมมาผนวกกับทฤษฎีตลอดจนงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

5.4 เชื่อมโยงข้อมูล และพิจารณาข้อมูลเพื่อให้สามารถตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยได้อย่างสมบูรณ์

5.5 สรุปและอภิปรายผลพร้อมข้อเสนอแนะ



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง พร้อมทั้งศึกษาอิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงาน ก.พ.ร. โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณในการอธิบายประกอบกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีปรากฏการณ์วิทยา (phenomenology methodology) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูงและผู้อำนวยการระดับต้น รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีความรู้เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงหรือการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของสำนักงาน ก.พ.ร. รวมจำนวน 5 คน

การเก็บรวบรวมจากผู้ให้ข้อมูลดังกล่าวข้างต้นทำให้ผู้วิจัยได้ค้นพบข้อมูลตามวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง นอกจากนี้ยังสามารถนำข้อค้นพบนี้มาใช้เพื่อเป็นกรอบหรือแนวทางในการสร้างแบบประเมิน รวมถึงเพื่อสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การให้ความหมายของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

การให้ความหมายของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง จากทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ความหมายที่ผู้วิจัยได้จากการศึกษาตามแนวคิดและงานวิจัยของการองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ มีความคล่องตัว มีการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร มีความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี สามารถรับมือกับแรงกดดันต่างๆ จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนมีการมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้อง ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 1 กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์และกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน การดำเนินงานขององค์กร เพื่อที่จะพัฒนาและปรับปรุงองค์กร มีการสนับสนุนและสร้างสภาพแวดล้อมให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน และนวัตกรรม รวมไปถึงจะต้องทำงานด้วยความโปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีการวางแผน ยุทธศาสตร์ขององค์กร มีการวิเคราะห์แนวโน้มหรือผลกระทบขององค์กร มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เป็นหน่วยงานที่มีลักษณะเปิดกว้างเชื่อมโยงทั้งข้อมูลและการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น เน้นผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งสำคัญ สรรวจความต้องการของผู้รับบริการ และมีการติดตามประเมินผล รวมทั้งมีฐานข้อมูลของผู้รับบริการ มีการจัดการข้อมูล การรายงานผลและนำข้อมูลมาปรับใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการข้อมูล นอกจากนั้นยังมีการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดการระบบงาน และมีการปรับลดกระบวนการและขั้นตอนในการทำงาน ตลอดจนให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการพัฒนาองค์ความรู้และสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2 กล่าวว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์และมีภาวะผู้นำ มีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นให้องค์กรมีศักยภาพ เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มุ่งเน้นประสิทธิภาพขององค์กร ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือประชาชนเพราะเป็นเป้าหมายของส่วนราชการ มีการนำเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์มาปรับใช้การทำงาน และมีการวางแผนยุทธศาสตร์การทำงานและการปฏิบัติงาน ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้วยรูปแบบการบริหารจัดการเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศ ตลอดจนการมีบุคลากรที่หลากหลาย สามารถปฏิบัติงานได้ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพ มีศักยภาพ และเกิดผลสำเร็จที่ดี

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 3 กล่าวว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูง โครงสร้างมีความยืดหยุ่น มีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน มีการสร้างเครือข่ายร่วมกับหน่วยงานอื่น เพื่อให้หน่วยงานขับเคลื่อนการทำงานได้ดีขึ้น

ให้ความสำคัญในการให้บริการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการทำงานที่โปร่งใส สามารถให้ประชาชนตรวจสอบขั้นตอนการทำงาน/กระบวนการทำงานของหน่วยงานได้ ระบบการทำงานมีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ การให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่เหมาะสมกับงาน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 4 กล่าวว่า องค์การที่มีสมรรถนะสูง ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีทิศทางในการขับเคลื่อนหน่วยงาน มีการวางแผนยุทธศาสตร์ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นได้ การดำเนินงานให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอก องค์การสามารถปรับตัวได้ มีการสร้างเครือข่ายและบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น โครงสร้างมีความยืดหยุ่น ทั้งด้านโครงสร้างและด้านบุคลากร เพื่อให้การทำงานมีความคล่องตัว ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการวางแผนทางและดูแลสภาพแวดล้อม และพัฒนาการบริการให้ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการติดตามการดำเนินงาน ให้ความสำคัญกับการคิดและพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ นำเทคโนโลยีมาปรับใช้ ในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เปลี่ยนไปตามบริบท ให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อที่จะปรับบุคลากรภายในให้ทำงานเพื่อตอบโจทย์บุคคลภายนอก

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 5 กล่าวว่า องค์การที่มีสมรรถนะสูง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และแนวคิดที่มุ่งเน้นผลสำเร็จขององค์การ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์การจะต้องมีการวางแผนในการขับเคลื่อนที่ดี มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการทำงาน การคิดนวัตกรรมใหม่ๆ มีการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความคล่องตัวและความยืดหยุ่น มีการพัฒนาระบบการทำงานต่าง ๆ และการจัดเก็บฐานข้อมูลให้เป็นระบบและระเบียบ ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์และมีความสะดวกสบายในการทำงาน และให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง คือ องค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม มีความยืดหยุ่น และคล่องตัว มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปรับปรุงทั้งโครงสร้างและรูปแบบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี นำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการทำงาน มีการสร้างเครือข่ายและทำงานร่วมกับองค์การอื่นๆ มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่กระทบต่อการดำเนินงานจากรอบด้าน ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้ความสำคัญกับการใช้ศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ เพื่อให้้องค์การปฏิบัติภารกิจตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ สามารถสรุปผลตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 15 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับความหมายขององค์การที่มีสมรรถนะสูง

ข้อมูลเชิงคุณภาพ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ				
	1	2	3	4	5
ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ และกำหนดทิศทางที่ชัดเจน	✓	✓		✓	✓
ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้แสดงความคิดเห็นได้				✓	
องค์การให้ความสำคัญกับ สภาพแวดล้อม	✓			✓	✓
มุ่งเน้นประสิทธิภาพและผลสำเร็จ ขององค์การ	✓	✓	✓	✓	✓
สร้างเครือข่ายและบูรณาการ ร่วมกับหน่วยงานอื่น	✓		✓	✓	✓
เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นและ คล่องตัว	✓	✓	✓	✓	✓
มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓	✓
มีการวิเคราะห์แนวโน้มหรือ ผลกระทบขององค์การ	✓				
เน้นผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียเป็นสิ่งสำคัญ สรรวจ ความต้องการของผู้รับบริการ มีการติดตามประเมินผลและ พัฒนาการบริการ	✓	✓	✓	✓	✓
มีการทำงานที่โปร่งใส สามารถ ให้ประชาชนตรวจสอบขั้นตอน การทำงาน/กระบวนการทำงาน ของหน่วยงานได้	✓		✓		

ตารางที่ 15 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับความหมายองค์การที่มีสมรรถนะสูง (ต่อ)

ข้อมูลเชิงคุณภาพ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ				
	1	2	3	4	5
มีการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ มีการวิเคราะห์แนวโน้มหรือผลกระทบขององค์การ	✓	✓		✓	✓
มีการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓
มีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม	✓	✓	✓	✓	✓
ให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงสร้างและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	✓		✓	✓	✓
ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓
การพัฒนาองค์ความรู้และสมรรถนะของบุคลากร	✓		✓	✓	✓
มีบุคลากรที่หลากหลาย สามารถปฏิบัติงานได้ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพ		✓			✓

2. ข้อมูลลักษณะการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงาน ก.พ.ร.

การอธิบายลักษณะการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงาน ก.พ.ร. จากทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง พบว่า

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 1 กล่าวว่า สำนักงาน ก.พ.ร. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีการสนับสนุนและสร้างสภาพแวดล้อมให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางานและนวัตกรรมองค์การมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นและเปิดกว้างได้ สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นหน่วยงานกลางที่มีหน้าที่ในการพัฒนาระบบราชการ จึงทำให้มีการทำงานเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ มีการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดี ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่การจัดการฐานข้อมูลยังต้องปรับปรุงให้ครอบคลุมในทุกมิติทั้ง

การจัดเก็บ การเชื่อมโยง การนำมาใช้ประโยชน์ รวมไปถึงการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการให้องค์ความรู้กับบุคลากร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2 กล่าวว่า สำนักงาน ก.พ.ร. มีวัฒนธรรมองค์การที่ดี มุ่งเน้นการทำงานให้ประสบความสำเร็จ องค์การมีศักยภาพ สามารถปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ได้ เป็นองค์การที่มองไปข้างหน้า มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกระบวนการทำงาน แต่กระบวนการทำงานบางครั้งยังติดกฎระเบียบราชการอยู่ บุคลากรมีความหลากหลาย มีความรับผิดชอบสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจและมีผลสำเร็จที่ดี แต่อย่างไรก็ตามองค์การควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการให้องค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง และวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นระบบ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 3 กล่าวว่า สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นหน่วยงานที่มีสมรรถนะสูง ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำและกำหนดทิศทางและการดำเนินงานขององค์การ มีการปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานให้ยืดหยุ่น มีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์ ปฏิบัติภารกิจตามแผนปฏิรูปประเทศ หรือนโยบายของรัฐบาล ให้ความสำคัญในการให้บริการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระบบการทำงานมีการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้ โดยพยายามที่จะปรับปรุงการทำงานในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นระบบ e-office ,Supporting, Data ,paperless เป็นต้น เพื่อความสะดวกรวดเร็วและประสิทธิภาพในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น มีการทำงานที่โปร่งใส สามารถให้ประชาชนตรวจสอบขั้นตอนการทำงาน/กระบวนการทำงานของหน่วยงานได้ มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่เหมาะสมกับงาน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 4 กล่าวว่า สำนักงาน ก.พ.ร. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และมีการวางแผนยุทธศาสตร์ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบราชการ มองภาพกว้าง อนาคต และให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอก บริบทของทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ เพื่อที่องค์การสามารถปรับตัวได้ เช่น Disruptive Climate change Thailand 4.0 เป็นต้น ผู้บริหารยอมรับและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นได้ มีการสร้างเครือข่ายและบูรณาการหน่วยงานกับทั้งองค์การในประเทศและต่างประเทศ โดยเป็นการสร้างเครือข่ายกับทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม มีความยืดหยุ่น ทั้งด้านโครงสร้างและด้านบุคลากร เพื่อให้การทำงานมีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมใหม่ๆ และมีการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงาน แต่อย่างไรก็ตามองค์การควรพัฒนากระบวนการติดตามผลการดำเนินงานและต่อยอดปรับปรุงการดำเนินงานที่ผ่านมา นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การพัฒนาองค์ความรู้ให้กับบุคลากร โดยการส่งบุคลากรไปอบรมและพัฒนาความรู้เพิ่มเติม

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 5 กล่าวว่า สำนักงาน ก.พ.ร. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และแนวคิดที่มุ่งเน้นผลสำเร็จขององค์กร ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยนำนโยบายของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติโดยหาวิธีการหรือกระบวนการใหม่ๆ มีการไปทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ มีความคล่องตัว สามารถปรับตัวให้สามารถทำงานตอบสนองนโยบายของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว มีการพัฒนาระบบการทำงานต่างๆ เพื่อส่งเสริมการให้บริการประชาชนและส่วนราชการต่างๆ ให้ได้รับบริการที่ดีขึ้นจากสำนักงาน ก.พ.ร. นอกจากนี้มีการปรับปรุงแบบการบริการหรือการทำงานให้สอดคล้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี รวมถึงการให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงสร้างและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยทุกๆ 2 – 3 ปี จะมีการเปลี่ยนงาน เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการเรียนรู้งานใหม่ๆ และเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร มีการสนับสนุนบุคลากรในการอบรมและส่งไปศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้และศักยภาพของบุคลากร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงาน ก.พ.ร. คือ องค์กรที่มีศักยภาพ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และแนวคิดที่มุ่งเน้นผลสำเร็จขององค์กร และกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีการสร้างเครือข่ายและบูรณาการการทำงานกับทั้งองค์กรต่างๆ องค์กรมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง มีความคล่องตัวและยืดหยุ่น ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ และมีการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงาน ตลอดจนมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่เหมาะสมกับงาน



ตารางที่ 16 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับลักษณะองค์การที่มีสมรรถนะสูงของ
สำนักงาน ก.พ.ร

ข้อมูลเชิงคุณภาพ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ				
	1	2	3	4	5
ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ และกำหนดทิศทางที่ชัดเจน	✓		✓	✓	✓
ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้แสดงความคิดเห็นได้	✓			✓	
องค์การให้ความสำคัญกับ สภาพแวดล้อม	✓			✓	
มุ่งเน้นประสิทธิภาพและผลสำเร็จ ขององค์การ	✓	✓	✓	✓	✓
สร้างเครือข่ายและบูรณาการ ร่วมกับหน่วยงานอื่น	✓		✓	✓	✓
มีวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นให้ องค์การประสบความสำเร็จ มีศักยภาพ		✓			
เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นและ คล่องตัว	✓		✓	✓	✓
มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓	✓
เน้นผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียเป็นสิ่งสำคัญ	✓	✓	✓	✓	✓
มีการทำงานที่โปร่งใส สามารถให้ ประชาชนตรวจสอบขั้นตอน การทำงาน/กระบวนการทำงาน ของหน่วยงานได้			✓		

ตารางที่ 16 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับลักษณะองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงาน ก.พ.ร (ต่อ)

ข้อมูลเชิงคุณภาพ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ				
	1	2	3	4	5
มีการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์การมีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์ ปฏิบัติภารกิจตามแผนปฏิรูปประเทศหรือนโยบายของรัฐบาล	✓	✓	✓	✓	✓
มีการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓
มีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม	✓			✓	✓
ให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงสร้างและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	✓		✓		✓
การพัฒนาองค์ความรู้และสมรรถนะของบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓
มีบุคลากรที่หลากหลาย สามารถปฏิบัติงานได้ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพ		✓	✓		

จากตารางที่ 15 และ 16 สรุปได้ว่าการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทำให้ผู้วิจัยได้ค้นพบข้อมูลลักษณะของการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง โดยสามารถนำสรุปผลดังกล่าวมาปรับใช้เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบประเมิน

3. ข้อมูลอิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง พบว่า อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 1 กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2 กล่าวว่า การให้องค์ความรู้กับบุคลากรและเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากร ซึ่งบุคลากรต้องพร้อมจะเรียนรู้ตลอดเวลาและหน่วยงานจะต้องสนับสนุน จะทำให้องค์กรมีสมรรถนะสูง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 3 กล่าวว่า บุคลากรค่อนข้างเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กร ถ้าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ก็จะส่งผลให้องค์กรมีสมรรถนะสูงได้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 4 กล่าวว่า หน่วยงานที่มีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรและมีการจัดอบรมให้บุคลากร จะส่งผลให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 5 กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อการขับเคลื่อนหน่วยงานไปสู่จุดมุ่งหมาย

ตารางที่ 17 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับอิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

ข้อมูลเชิงคุณภาพ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ				
	1	2	3	4	5
อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	✓	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 17 สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทำให้ผู้วิจัยได้ค้นพบข้อมูลว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

4. ข้อมูลอิทธิพลของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่ส่งต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง

อิทธิพลของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่ส่งต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง พบว่า อิทธิพลของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงส่งต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การ มีรายละเอียดดังนี้

4.1 อิทธิพลความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลที่ส่งต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง พบว่า อิทธิพลความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลส่งต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 1 กล่าวว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรมีผลมากในการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง โดยบุคลากรจะต้องพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเทคโนโลยีและผลกระทบต่าง ๆ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2 กล่าวว่า บุคลากรมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง มีวัฒนธรรมองค์การที่มองเรื่องการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมดา หาความรู้ใหม่ ๆ ทำให้เกิดประสบการณ์ในหลากหลายด้าน จะทำให้บุคลากรมีศักยภาพและองค์การมีประสิทธิภาพ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 3 กล่าวว่า ทุกคนต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและทันต่อสิ่งใหม่ๆ เพราะมันเป็นส่วนหนึ่งของการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 4 กล่าวว่า ความพร้อมและความร่วมมือของบุคลากรในองค์การจะทำให้องค์การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 5 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลมีความสำคัญต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ตัวบุคลากรมีความพร้อมที่จะยอมรับและพร้อมจะเปลี่ยนแปลงไปพร้อมๆ กับองค์การ

4.2 อิทธิพลความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การที่ส่งต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง พบว่า อิทธิพลความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การส่งต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 1 กล่าวว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การมีผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงมาก โดยองค์การจะต้องรับรู้ถึงแนวโน้มเพื่อเตรียมรับมือกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2 กล่าวว่า องค์การสมรรถนะสูงคือการเป็นองค์การที่มีพลวัตหรือองค์การที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 3 กล่าวว่า การจะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงต้องเป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการหมุนเวียนบุคลากรเพื่อให้เรียนรู้งานในทุกด้านขององค์กร รวมไปถึงการที่องค์กรต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงหรือสิ่งใหม่ๆ ที่เข้ามา

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 4 กล่าวว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจะทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 5 กล่าวว่า องค์กรต้องมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เพราะถ้าองค์กรยังไม่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงก็ไม่สามารถเดินต่อไปข้างหน้าได้

ตารางที่ 18 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับอิทธิพลของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

ข้อมูลเชิงคุณภาพ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ				
	1	2	3	4	5
อิทธิพลของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง					
1. อิทธิพลความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	✓	✓	✓	✓	✓
2. อิทธิพลความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	✓	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 18 สรุปได้ว่าการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทำให้ผู้วิจัยได้ค้นพบข้อมูลว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลและในระดับองค์กรมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

5. ข้อมูลปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง

ปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง พบว่า ปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง ได้แก่ ผู้นำองค์การและโครงสร้างขององค์การ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 1 กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์การมีสมรรถนะสูง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2 กล่าวว่า ผู้นำองค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้้องค์การมีศักยภาพ ถ้าผู้นำเก่ง บุคลากรใน้องค์การมีศักยภาพ ระบบงานสนับสนุน จะส่งผลให้้องค์การเป็น้องค์การที่มีสมรรถนะสูง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 3 กล่าวว่า โครงสร้างของ้องค์การต้องยืดหยุ่นง่าย ปรับปรุง และทันต่อการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการจัดทีมทำงานได้ทันรับสถานการณ์ เพื่อที่จะให้ทำงานได้อย่างรวดเร็วและคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 4 กล่าวว่า ผู้นำ้องค์การมีผลต่อการเป็น้องค์การที่มีสมรรถนะสูง หากผู้นำ้องค์การนำอย่างเดียว แต่บุคลากรไม่ปฏิบัติตามก็ไม่ประสบความสำเร็จ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 5 กล่าวว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารหรือ mind set ของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้้องค์การมีสมรรถนะสูง

ตารางที่ 19 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อการเป็น้องค์การที่มีสมรรถนะสูง

ข้อมูลเชิงคุณภาพ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ				
	1	2	3	4	5
1. ปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อการเป็น้องค์การที่มีสมรรถนะสูง ได้แก่ ผู้นำ้องค์การ	✓	✓	✓	✓	✓
2. ปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อการเป็น้องค์การที่มีสมรรถนะสูง ได้แก่ โครงสร้าง้องค์การ			✓		

จากตารางที่ 19 สรุปได้ว่าจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทำให้ผู้วิจัยได้ค้นพบข้อมูลว่า ปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อการเป็น้องค์การที่มีสมรรถนะสูง ได้แก่ ผู้นำ้องค์การ และโครงสร้าง้องค์การ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และนำเสนอผลของการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. การศึกษาคูณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง
 2. การศึกษาระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง

3. การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่าง
 4. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
 5. การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง

1. การศึกษาคูณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์คูณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด ประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา ประเภทของบุคลากร ระดับตำแหน่ง สังกัดหน่วยงาน โดยนำเสนอข้อมูลเป็นค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ของกลุ่มตัวอย่าง ตามตารางที่ 20 ดังนี้

ตารางที่ 20 ค่าความถี่และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	38	22.4
หญิง	132	77.6
รวม	170	100.0
อายุ		
20 - 29 ปี	19	11.2
30 - 39 ปี	88	51.8
40 - 49 ปี	44	25.9
50 - 60 ปี	19	11.2
รวม	170	100.0

ตารางที่ 20 ค่าความถี่และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมามีทั้งหมด		
น้อยกว่า 5 ปี	30	17.6
5 - 9 ปี	29	17.1
10 - 19 ปี	73	42.9
ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	38	22.4
รวม	170	100.0
ประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร.		
น้อยกว่า 5 ปี	63	37.1
5 - 9 ปี	26	15.3
10 - 19 ปี	81	47.6
รวม	170	100.0
รายได้ต่อเดือน		
10,000 - 19,999 บาท	47	27.6
20,000 - 29,999 บาท	55	32.4
30,000 - 39,999 บาท	47	27.6
40,000 - 49,999 บาท	10	5.9
ตั้งแต่ 50,000 บาทขึ้นไป	11	6.5
รวม	170	100.0
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	2.9
ปริญญาตรี	44	25.9
ปริญญาโท	106	62.4
ปริญญาเอก	15	8.8
รวม	170	100.0

ตารางที่ 20 ค่าความถี่และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประเภทของบุคลากร		
ข้าราชการ	161	94.7
ลูกจ้างประจำ	2	1.2
ลูกจ้างชั่วคราว	7	4.1
รวม	170	100.0
ระดับตำแหน่ง		
ลูกจ้าง	9	5.3
อำนวยการระดับสูง	3	1.8
วิชาการระดับปฏิบัติการ	46	27.1
วิชาการระดับชำนาญการ	37	21.8
วิชาการระดับชำนาญการพิเศษ	39	22.9
วิชาการระดับเชี่ยวชาญ	6	3.5
ทั่วไประดับปฏิบัติงาน	16	9.4
ทั่วไประดับชำนาญงาน	14	8.2
รวม	170	100.0
สังกัดหน่วยงาน		
กลุ่มตรวจสอบภายใน	2	1.2
กลุ่มวิชาการ	4	2.4
กองกฎหมายและระเบียบราชการ	3	1.8
กองกิจการองค์การมหาชนและหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่น	7	4.1
กองนวัตกรรมการบริหารภาครัฐ	18	10.6
กองติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ	14	8.2

ตารางที่ 20 ค่าความถี่และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สังกัดหน่วยงาน (ต่อ)		
กองมาตรฐานการให้บริการภาครัฐ	20	11.8
กองพัฒนาระบบราชการ 1	13	7.6
กองพัฒนาระบบราชการ 2	13	7.6
กองพัฒนาระบบราชการ 3	13	7.6
กองพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับ	9	5.3
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น		
สำนักงานเลขาธิการ	52	30.6
สังกัดอื่น ๆ	2	1.2
รวม	170	100.0

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด ประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา ประเภทของบุคลากร ระดับตำแหน่ง สังกัดหน่วยงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

เพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 77.6 ส่วนเพศชาย จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 22.4

อายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30 - 39 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 51.8 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 40 - 49 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.9 และอายุระหว่าง 20 - 29 ปี กับ 50 - 60 ปี จำนวนเท่ากัน คือ จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 11.2 ตามลำดับ

ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด ระหว่าง 10 - 19 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 42.9 รองลงมา คือ ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 22.4 และอันดับสุดท้าย คือ ระหว่าง 5 - 9 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 ตามลำดับ

ประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. ระหว่าง 10 - 19 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 47.6 รองลงมา คือน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 37.1 และอันดับสุดท้าย คือ ระหว่าง 5 - 9 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 15.3 ตามลำดับ

รายได้ต่อเดือน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน ระหว่าง 20,000 - 29,999 บาท จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 32.4 รองลงมา คือ รายได้ต่อเดือน ระหว่าง 10,000 - 19,999 บาท และ 30,000 - 39,999 บาท จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 27.6 และอันดับสุดท้าย คือ รายได้ต่อเดือน ระหว่าง 40,000 - 49,999 บาท จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.9 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 62.4 รองลงมา คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 25.9 และอันดับสุดท้าย คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9 ตามลำดับ

ประเภทของบุคลากร พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 94.7 รองลงมา คือ ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.1 และอันดับสุดท้าย คือ ลูกจ้างประจำ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.2 ตามลำดับ

ระดับตำแหน่ง (เฉพาะข้าราชการ) พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นข้าราชการกลุ่มวิชาการระดับปฏิบัติการ จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 27.1 รองลงมา คือ ข้าราชการกลุ่มวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 22.9 และอันดับสุดท้าย คือ อำนวยการระดับสูง จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.8

สังกัดหน่วยงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดสำนักงานเลขาธิการ จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 30.6 รองลงมา คือ กองมาตรฐานการให้บริการภาครัฐ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 11.8 และ อันดับสุดท้าย คือ กลุ่มตรวจสอบภายใน และ สังกัดอื่นๆ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.2

การศึกษาระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล	3.62	.55	สูง
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล	4.02	.48	สูง
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร	3.71	.53	สูง
การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	3.66	.49	สูง

จากตารางที่ 21 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง พบว่า สำนักงาน ก.พ.ร. มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = .55) มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = .48) มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = .53) และมีการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = .49)

การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่าง

การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง พิจารณาจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 1 บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1.1 เพศแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตารางที่ 22 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามเพศ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รายบุคคล	3.66	.74	3.60	.49	.583	.560

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 22 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามเพศ พบว่า เพศแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.1.1 เพศแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.1.2 อายุแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตารางที่ 23 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ

การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รายบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	2.011	3	.670	2.251	.084
	ภายในกลุ่ม	49.444	166	.298		
	รวม	51.456	169			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 23 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ พบว่า อายุแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.1.2 อายุแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.1.3 ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมามีการรับรู้การพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมามีการรับรู้การพัฒนา

การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รายบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	1.393	3	.464	1.539	.206
	ภายในกลุ่ม	50.063	166	.302		
	รวม	51.456	169			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 24 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมามีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.1.3 ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมามีการรับรู้การพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.1.4 ประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. แตกต่างมีการรับรู้การพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตารางที่ 25 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร.

การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รายบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	.969	2	.485	1.603	.204
	ภายในกลุ่ม	50.486	167	.302		
	รวม	51.456	169			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 25 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. พบว่า ประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. แตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.1.4 ประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. แตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.1.5 รายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน

ตารางที่ 26 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รายบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	3.639	4	.910	3.139*	.016
	ภายในกลุ่ม	47.817	165	.290		
	รวม	51.456	169			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 26 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่า รายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยได้ทดลองหาความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการ ทดสอบรายคู่ของ LSD ปรากฏผล ดังนี้

ตารางที่ 27 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามรายได้ต่อเดือน
โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

รายได้ต่อเดือน	n	ค่าเฉลี่ย	1	2	3	4	5
			3.85	3.52	3.53	3.64	3.47
1. 10,000 -19,999 บาท	47	3.85		.33**	.32**		.37*
2. 20,000 - 29,999 บาท	55	3.52	-.33**				
3. 30,000 - 39,999 บาท	47	3.53	-.32**				
4. 40,000 - 49,999 บาท	10	3.64					
5. ตั้งแต่ 50,000 บาท ขึ้นไป	11	3.47	-.37*				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 27 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามรายได้ต่อเดือนของบุคลากร โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า บุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีรายได้ต่อเดือน ระหว่าง 10,000 - 19,999 บาท มีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีรายได้ต่อเดือน ระหว่าง 20,000 - 29,999 บาท และ 30,000 - 39,999 บาท เท่ากับ .33 และ .32 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีรายได้ต่อเดือน ระหว่าง 10,000 - 19,999 บาท มีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีรายได้ต่อเดือน ตั้งแต่ 50,000 บาทขึ้นไป เท่ากับ .37 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.1.5 รายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.1.6 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตารางที่ 28 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	3.920	3	1.307	4.563**	.004
	ภายในกลุ่ม	47.536	166	.286		
	รวม	51.456	169			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 28 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยได้ทดลองหาความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD ปรากฏผล ดังนี้

ตารางที่ 29 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

ระดับการศึกษา			1	2	3	4
	n	ค่าเฉลี่ย	3.60	3.87	3.53	3.53
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	3.60				
2. ปริญญาตรี	44	3.87			.35**	.35*
3. ปริญญาโท	106	3.53		-.35**		
4. ปริญญาเอก	15	3.53		-.35*		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 29 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษาของบุคลากร โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า บุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท เท่ากับ .35 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอกเท่ากับ .35 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.1.6 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.1.7 ประเภทของบุคลากรแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตารางที่ 30 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทของบุคลากร

การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รายบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	.545	2	.272	.893	.411
	ภายในกลุ่ม	50.911	167	.305		
	รวม	51.456	169			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 30 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทของบุคลากร พบว่า ประเภทของบุคลากรแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.1.7 ประเภทของบุคลากรแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.1.8 ระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตารางที่ 31 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับตำแหน่ง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	3.555	7	.508	1.718	.108
	ภายในกลุ่ม	47.901	162	.296		
	รวม	51.456	169			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 31 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับตำแหน่ง พบว่า ระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.1.8 ระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.1.9 สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตารางที่ 32 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	8.394	12	.699	2.550**	.004
	ภายในกลุ่ม	43.062	157	.274		
	รวม	51.456	169			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 32 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน พบว่า สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยได้ทดลองหาความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการ
ทดสอบรายคู่ของ LSD ปรากฏผล ดังนี้



ตารางที่ 33 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

สังกัด หน่วยงาน	n	ค่าเฉลี่ย	กตบ.	กวช.	กม.	กอช.	กนภ.	กตป.	กมบ.	กพร.1	กพร.2	กพร.3	กพอ.	สธธ.	สภ.
กตบ.	2	3.50													
กวช.	4	4.11				.83*		.77**	.68*		.70*	.60*			1.22*
กม.	3	4.07				.79*		.73*	.64*		.66*				1.19*
กอช.	7	3.29													
กนภ.	18	3.62													
กตป.	14	3.34													
กมบ.	20	3.43													
กพร.1	13	3.71													
กพร.2	13	3.41													
กพร.3	13	3.51													
กพอ.	9	3.60													
สธธ.	52	3.83													
สภ.	2	2.89													

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

- กตน. หมายถึง กลุ่มตรวจสอบภายใน
- กวช. หมายถึง กลุ่มวิชาการ
- กม. หมายถึง กองกฎหมายและระเบียบราชการ
- กอช. หมายถึง กองกิจการองค์การมหาชนและหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่น
- กนก. หมายถึง กองนวัตกรรมการบริหารภาครัฐ
- กตป. หมายถึง กองติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ
- กมบ. หมายถึง กองมาตรฐานการให้บริการภาครัฐ
- กพร. 1 หมายถึง กองพัฒนาระบบราชการ 1
- กพร. 2 หมายถึง กองพัฒนาระบบราชการ 2
- กพร. 3 หมายถึง กองพัฒนาระบบราชการ 3
- กพอ. หมายถึง กองพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- สลธ. หมายถึง สำนักงานเลขาธิการ
- สก. หมายถึง สังกัดอื่นๆ

จากตารางที่ 33 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสังกัดหน่วยงานของบุคลากร โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า บุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่สังกัดกลุ่มวิชาการมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่สังกัดกองติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ เท่ากับ .77 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่สังกัดกลุ่มวิชาการมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่สังกัดกองกิจการองค์การมหาชน และหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่น กองมาตรฐานการให้บริการภาครัฐ กองพัฒนาระบบราชการ 2 กองพัฒนาระบบราชการ 3 และสังกัดอื่นๆ เท่ากับ .83, .68, .70, .60 และ 1.22 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่สังกัดกองกฎหมายและระเบียบราชการมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่สังกัดกองกิจการองค์การมหาชนและหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่น กองติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ กองมาตรฐานการให้บริการภาครัฐ กองพัฒนาระบบราชการ 2 และสังกัดอื่นๆ เท่ากับ .79, .73, .64, .66 และ 1.19 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่สังกัดกองพัฒนาระบบราชการ 1 มีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่สังกัดอื่นๆ เท่ากับ .82 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่สังกัดสำนักงานเลขาธิการมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่สังกัดกองพัฒนาระบบราชการ 2 เท่ากับ .42 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่สังกัดสำนักงานเลขาธิการมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่สังกัดกองกิจการองค์การมหาชนและหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่น กองติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ กองมาตรฐานการให้บริการภาครัฐ และสังกัดอื่นๆ เท่ากับ .55, .49, .40 และ .94 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.1.9 สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.2 บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2.1 เพศแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน

ตารางที่ 34 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามเพศ

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล	4.11	.67	3.99	.41	1.045	.302
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การ	3.77	.58	3.69	.52	.757	.450

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 34 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามเพศ พบว่า เพศแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.2.2 เพศแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.2.2 อายุแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน

ตารางที่ 35 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามอายุ

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	1.852	3	.617	2.772*	.043
	ภายในกลุ่ม	36.977	166	.223		
	รวม	38.829	169			
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	1.824	3	.608	2.173	.093
	ภายในกลุ่ม	46.457	166	.280		
	รวม	48.281	169			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 35 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามอายุ พบว่า อายุแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การไม่แตกต่างกัน จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.2.2 อายุแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

ส่วนอายุแตกต่างกันมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยได้ทดลองหาความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 36 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลจำแนกตามอายุ โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

อายุ	n	ค่าเฉลี่ย	1	2	3	4
			4.23	4.06	3.93	3.85
1. 20 - 29 ปี	19	4.23			.30*	.38*
2. 30 - 39 ปี	88	4.06				
3. 40 - 49 ปี	44	3.93	-.30*			
4. 50 - 60 ปี	19	3.85	-.38*			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 36 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลจำแนกตามอายุของบุคลากร โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า บุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีอายุระหว่าง 20 – 29 ปี มีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลมากกว่าบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีอายุระหว่าง 40 – 49 ปี และ 50 – 60 ปี เท่ากับ .30 และ .38 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.2.2 อายุแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.2.3 ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน

ตารางที่ 37 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	1.202	3	.401	1.768	.155
	ภายในกลุ่ม	37.627	166	.227		
	รวม	38.829	169			
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	1.177	3	.392	1.382	.250
	ภายในกลุ่ม	47.105	166	.284		
	รวม	48.281	169			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 37 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด พบว่า ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.2.3 ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.2.4 ประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน

ตารางที่ 38 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร.

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	1.908	2	.954	4.316*	.015
	ภายในกลุ่ม	36.921	167	.221		
	รวม	38.829	169			
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	.398	2	.199	.694	.501
	ภายในกลุ่ม	47.884	167	.287		
	รวม	48.281	169			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 38 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. พบว่า ประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. แตกต่างกันมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การไม่แตกต่างกัน จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.2.4 ประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. แตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

ส่วนประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. แตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยได้ทดลองหาความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD ปรากฏผล ดังนี้

ตารางที่ 39 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลจำแนกตามประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

ประสบการณ์การทำงาน ในสำนักงาน ก.พ.ร.	n	ค่าเฉลี่ย	1	2	3
			4.15	3.88	3.96
1. น้อยกว่า 5 ปี	63	4.15		.27*	.19*
2. 5 - 9 ปี	26	3.88	-.27*		
3. 10 - 19 ปี	81	3.96	-.19*		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 39 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลจำแนกตามประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. น้อยกว่า 5 ปี มีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลมากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. ระหว่าง 5 – 9 ปี และ 10 – 19 ปี เท่ากับ .27 และ .19 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.2.4 ประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. แตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.2.5 รายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน

ตารางที่ 40 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	1.164	4	.291	1.275	.282
	ภายในกลุ่ม	37.665	165	.228		
	รวม	38.829	169			
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	5.211	4	1.303	4.990**	.001
	ภายในกลุ่ม	43.071	165	.261		
	รวม	48.281	169			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 40 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่า รายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลไม่แตกต่างกัน จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.2.5 รายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

ส่วนรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยได้ทดลองหาความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD ปรากฏผล ดังนี้

ตารางที่ 41 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การจำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

รายได้ต่อเดือน	n	ค่าเฉลี่ย	1	2	3	4	5
			3.95	3.54	3.68	3.90	3.51
1. 10,000 -19,999 บาท	47	3.95		.41***	.27*		.45**
2. 20,000 - 29,999 บาท	55	3.54	-.41***			-.36*	
3. 30,000 - 39,999 บาท	47	3.68	-.27*				
4. 40,000 - 49,999 บาท	10	3.90		.36*			
5. ตั้งแต่ 50,000 บาทขึ้นไป	11	3.51	-.45**				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 41 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การจำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า บุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีรายได้ต่อเดือน ระหว่าง 10,000 - 19,999 บาท มีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การมากกว่าบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีรายได้ต่อเดือน ระหว่าง 20,000 - 29,999 บาท 30,000 - 39,999 บาท และตั้งแต่ 50,000 บาท ขึ้นไป เท่ากับ .41, .27 และ .45 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีรายได้ต่อเดือน ระหว่าง 40,000 - 49,999 บาท มีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การมากกว่าบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีรายได้ต่อเดือน ระหว่าง 20,000 - 29,999 บาท เท่ากับ .36 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.2.5 รายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.2.6 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน

ตารางที่ 42 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามระดับการศึกษา

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	.328	3	.109	.471	.703
	ภายในกลุ่ม	38.501	166	.232		
	รวม	38.829	169			
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	3.663	3	1.221	4.543**	.004
	ภายในกลุ่ม	44.618	166	.269		
	รวม	48.281	169			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 42 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลไม่แตกต่างกัน จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.2.6 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

ส่วนระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยได้ทดลองหาความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD ปรากฏผล ดังนี้

ตารางที่ 43 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การจำแนกตามระดับการศึกษา โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

ระดับการศึกษา	n	ค่าเฉลี่ย	1	2	3	4
			3.87	3.93	3.65	3.47
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	3.87				
2. ปริญญาตรี	44	3.93			.29**	.47**
3. ปริญญาโท	106	3.65		-.29**		
4. ปริญญาเอก	15	3.47		-.47**		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 43 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การจำแนกตามระดับการศึกษา โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า บุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การมากกว่าบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท และปริญญาเอกเท่ากับ .29 และ .47 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.2.6 ระดับการศึกษา แตกต่างก็มีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.2.7 ประเภทบุคลากรแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน

ตารางที่ 44 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามประเภทบุคลากร

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	.017	2	.008	.037	.964
	ภายในกลุ่ม	38.812	167	.232		
	รวม	38.829	169			
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	.009	2	.005	.016	.984
	ภายในกลุ่ม	48.272	167	.289		
	รวม	48.281	169			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 44 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามประเภทของบุคลากร พบว่า ประเภทของบุคลากรแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การ ไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.2.7 ประเภทบุคลากรแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.2.8 ระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน

ตารางที่ 45 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	1.979	7	.283	1.243	.282
	ภายในกลุ่ม	36.849	162	.227		
	รวม	38.829	169			
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	3.908	7	.558	2.038	.053
	ภายในกลุ่ม	44.373	162	.274		
	รวม	48.281	169			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 45 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามระดับตำแหน่ง พบว่า ระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.2.8 ระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.2.9 สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน

ตารางที่ 46 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	3.092	12	.258	1.132	.338
	ภายในกลุ่ม	35.737	157	.228		
	รวม	38.829	169			
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	6.615	12	.551	2.077*	.021
	ภายในกลุ่ม	41.667	157	.265		
	รวม	48.281	169			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 46 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามสังกัดหน่วยงาน พบว่า สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลไม่แตกต่างกัน จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.2.9 สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

ส่วนระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยได้ทดลองหาความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD ปรากฏผล ดังนี้

ตารางที่ 47 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การจำแนกตามสังกัดหน่วยงาน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

สังกัด	n	ค่าเฉลี่ย	กตจ.	กตข.	กตค.	กตง.	กตฉ.	กตช.	กตค.	กตด.	กตจ.	กตข.	กตค.	กตง.	กตฉ.	กตช.	กตค.	สก.
หน่วยงาน																		
กตจ.	2	3.44																
กตข.	4	4.14										.82**						
กตค.	3	4.07										.76**						
กตง.	7	3.32																
กตฉ.	18	3.65																
กตช.	14	3.50																
กตค.	20	3.51																
กตด.	13	3.68																
กตจ.1	13	3.68																
กตจ.2	13	3.62																
กตจ.3	9	3.63																
กตอ.	52	3.93																
สก.	2	3.61																

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

- กตน. หมายถึง กลุ่มตรวจสอบภายใน
- กวช. หมายถึง กลุ่มวิชาการ
- กม. หมายถึง กองกฎหมายและระเบียบราชการ
- กอช. หมายถึง กองกิจการองค์การมหาชนและหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่น
- กนก. หมายถึง กองนวัตกรรมการบริหารภาครัฐ
- กตป. หมายถึง กองติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ
- กมบ. หมายถึง กองมาตรฐานการให้บริการภาครัฐ
- กพร. 1 หมายถึง กองพัฒนาระบบราชการ1
- กพร. 2 หมายถึง กองพัฒนาระบบราชการ2
- กพร. 3 หมายถึง กองพัฒนาระบบราชการ3
- กพอ. หมายถึง กองพัฒนาระเบียบราชการส่วนภูมิภาคและความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- สลช. หมายถึง สำนักงานเลขาธิการ
- สก. หมายถึง สังกัดอื่นๆ

จากตารางที่ 47 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การจำแนกตามสังกัดหน่วยงาน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า บุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่สังกัดกลุ่มวิชาการมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การมากกว่าบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่สังกัดกองกิจการองค์การมหาชนและหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่น กองติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ และกองมาตรฐานการให้บริการภาครัฐ เท่ากับ .82 ,.64 และ .63 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่สังกัดกองกฎหมายและระเบียบราชการมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การมากกว่าบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่สังกัดกองกิจการองค์การมหาชนและหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่น เท่ากับ .76 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่สังกัดสำนักงานเลขาธิการมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การมากกว่าบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีสังกัดกองกิจการองค์การมหาชนและหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่น กองติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ และกองมาตรฐานการให้บริการภาครัฐ เท่ากับ .61, .43 และ .43 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.2.9 สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.3 บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3.1 เพศแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน

ตารางที่ 48 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามเพศ

การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง	3.68	.60	3.65	.45	.365	.716

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 48 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามเพศ พบว่า เพศแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.3.1 เพศแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.3.2 อายุแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน

ตารางที่ 49 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามอายุ

การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง	ระหว่างกลุ่ม	.529	3	.176	.736	.532
	ภายในกลุ่ม	39.754	166	.239		
	รวม	40.283	169			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 49 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามอายุ พบว่า อายุแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.3.2 อายุแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.3.3 ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมามีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน

ตารางที่ 50 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมามีการรับรู้การเป็นองค์การที่มี

การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง	ระหว่างกลุ่ม	.599	3	.200	.835	.477
	ภายในกลุ่ม	39.684	166	.239		
	รวม	40.283	169			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 50 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมามีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.3.3 ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมามีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.3.4 ประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. แตกต่างมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน

ตารางที่ 51 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร.

การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง	ระหว่างกลุ่ม	.291	2	.146	.608	.545
	ภายในกลุ่ม	39.991	167	.239		
	รวม	40.283	169			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 51 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. พบว่า ประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. แตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.3.4 ประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. แตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.3.5 รายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน

ตารางที่ 52 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง	ระหว่างกลุ่ม	4.553	4	1.138	5.256***	.001
	ภายในกลุ่ม	35.730	165	.217		
	รวม	40.283	169			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 52 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงจำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่า รายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ผู้วิจัยได้ทดลองหาความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD ปรากฏผล ดังนี้

ตารางที่ 53 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

รายได้ต่อเดือน	n	ค่าเฉลี่ย	1	2	3	4	5
			3.88	3.47	3.66	3.78	3.51
1. 10,000 -19,999 บาท	47	3.88		.40***	.21*		.37*
2. 20,000 - 29,999 บาท	55	3.47	-.40***	-.19*			
3. 30,000 - 39,999 บาท	47	3.66	-.21*	.19*			
4. 40,000 - 49,999 บาท	10	3.78					
5. ตั้งแต่ 50,000 บาท ขึ้นไป	11	3.51	-.37*				

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 53 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงจำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า บุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,000 -19,999 บาท มีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงมากกว่าบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 20,000 - 29,999 บาท เท่ากับ .40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,000 - 19,999 บาท มีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงมากกว่าบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 30,000 - 39,999 บาท และ ตั้งแต่ 50,000 บาท ขึ้นไป เท่ากับ .21 และ .37 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 30,000 - 39,999 บาท มีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงมากกว่าบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 20,000 - 29,999 บาท เท่ากับ .19 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.3.5 รายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.3.6 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน

ตารางที่ 54 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามระดับการศึกษา

การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง	ระหว่างกลุ่ม	2.775	3	.925	4.095**	.008
	ภายในกลุ่ม	37.507	166	.226		
	รวม	40.283	169			

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 54 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยได้ทดลองหาความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD ปรากฏผล ดังนี้

ตารางที่ 55 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงจำแนกตามระดับการศึกษาของ โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

ระดับการศึกษา			1	2	3	4
	n	ค่าเฉลี่ย	3.84	3.86	3.58	3.52
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	3.84				
2. ปริญญาตรี	44	3.86			.27**	.34*
3. ปริญญาโท	106	3.58		-.27**		
4. ปริญญาเอก	15	3.52		-.34*		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 55 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงจำแนกตามระดับการศึกษา โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า บุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงมากกว่าบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทเท่ากับ .27 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงมากกว่าบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอกเท่ากับ .34 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.3.6 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.3.7 ประเภทของบุคลากรแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน

ตารางที่ 56 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามประเภทของบุคลากร

การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง	ระหว่างกลุ่ม	.058	2	.029	.121	.886
	ภายในกลุ่ม	40.224	167	.241		
	รวม	40.283	169			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 56 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามประเภทของบุคลากร พบว่า ประเภทของบุคลากรแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.3.7 ประเภทของบุคลากรแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.3.8 ระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน

ตารางที่ 57 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามระดับตำแหน่ง

การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง	ระหว่างกลุ่ม	3.729	7	.533	2.361*	.025
	ภายในกลุ่ม	36.554	162	.226		
	รวม	40.283	169			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 57 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงจำแนกตามระดับตำแหน่ง พบว่า ระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยได้ทดลองหาความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD ปรากฏผล ดังนี้

ตารางที่ 58 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงจำแนกตามระดับตำแหน่งโดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

ระดับตำแหน่ง	n	ค่าเฉลี่ย	1	2	3	4	5	6	7	8
			3.73	3.60	3.61	3.52	3.67	3.47	4.07	3.70
1. ลูกจ้าง	9	3.73								
2. อำนวยการระดับสูง	3	3.60								
3. วิชาการระดับปฏิบัติการ	46	3.61							-45***	
4. วิชาการระดับชำนาญการ	37	3.52							-54***	
5. วิชาการระดับชำนาญการพิเศษ	39	3.67							-40**	
6. วิชาการระดับเชี่ยวชาญ	6	3.47							-60**	
7. ทั่วไประดับปฏิบัติงาน	16	4.07			.45***	.54***	.40**	.60**		.36*
8. ทั่วไประดับชำนาญงาน	14	3.70							-36*	

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 58 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงจำแนกตามระดับตำแหน่ง โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า บุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีตำแหน่งทั่วไประดับปฏิบัติงาน มีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงมากกว่าบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีตำแหน่งวิชาการระดับปฏิบัติการ วิชาการระดับชำนาญการ เท่ากับ .45 และ .54 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีตำแหน่งทั่วไประดับ

ปฏิบัติงาน มีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงมากกว่าบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีตำแหน่งวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ และวิชาการระดับเชี่ยวชาญ เท่ากับ .40 และ .60 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีตำแหน่งทั่วไประดับปฏิบัติงาน มีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงมากกว่าบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีตำแหน่งทั่วไประดับชำนาญงาน เท่ากับ .36 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.3.8 ระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.3.9 สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน

ตารางที่ 59 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน

การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง	ระหว่างกลุ่ม	4.522	12	.377	1.654	.082
	ภายในกลุ่ม	35.761	157	.228		
	รวม	40.283	169			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 59 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน พบว่า สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.3.9 สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

การศึกษาความสัมพันธ์โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ เช่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยผู้วิจัยจะเสนอในภาพรวมเพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

ตารางที่ 60 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์

ตัวแปร	1	2	3	4
1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ID)				
2. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล (I-Change)	.557***			
3. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร (O-Change)	.725***	.544***		
4.การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO)	.687***	.528***	.784***	

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 60 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กับ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล และการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .557 และ .687 ตามลำดับ ส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .725

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรและการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .557 .544 และ .528 ตามลำดับ

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .544 ส่วนความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รายบุคคลและการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .725 และ .784 ตามลำดับ

การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคลและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .687 และ .528 ตามลำดับ ส่วนการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กับ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .784

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง

ตารางที่ 61 การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

ตัวแปร	B	Beta	t	R ² change
ค่าคงที่	.814		4.913***	
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร	.550 (1)	.603	8.993***	.615
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล	.221 (2)	.250	3.732***	.030
R	.803			
R ²	.644			
Adjust R ²	.640			
F	151.207***			

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 61 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) พบว่า ตัวแปรความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรถูกจัดเข้าสู่สมการเป็นลำดับแรก มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .550 หมายถึง ถ้าตัวแปรความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรเพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะทำให้มีองค์กรที่มีสมรรถนะสูงเพิ่มขึ้น .550 หน่วย สามารถอธิบายความผันแปรหรือมีอำนาจพยากรณ์การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 61.5 หรือมีค่า R² เท่ากับ .615 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ตัวแปรที่สองที่เข้าสู่สมการ คือ ตัวแปรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคลมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .221 หมายถึง ถ้าตัวแปรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคลเพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะทำให้มีองค์กรที่มีสมรรถนะสูงเพิ่มขึ้น .221 หน่วย โดยกำหนดให้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรคงที่ เมื่อตัวแปรความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรเข้าสู่สมการสามารถอธิบายความผันแปรหรือมีอำนาจพยากรณ์การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 64.4 หรือมีค่า R² เท่ากับ .644 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยสามารถแสดงสมการพยากรณ์การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้ ดังนี้

การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง = .814 + .550 (ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร) + .221 (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล)

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) เป็นการประยุกต์ใช้ระเบียบวิธีวิจัยของการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพมาประกอบกันในการดำเนินวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

ประชากรกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1. กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน ก.พ.ร. จำนวน 170 คน โดยวิธีการดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) แยกตามหน่วยงานที่สังกัดจากประชากรทั้งหมด จำนวน 226 คน
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ผู้บริหารระดับสูงและผู้อำนวยการระดับต้น รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีความรู้เกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จำนวน 5 คน โดยใช้ในการคัดเลือกด้วยวิธีการเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบประเมินที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากเอกสารจากการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และหาค่าความเชื่อถือได้ประกอบด้วย แบบประเมินการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง จำนวน 21 ข้อ มีค่า

ความเชื่อถือได้เท่ากับ .932 แบบประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 9 ข้อ มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ .889 แบบประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จำนวน 16 ข้อ มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ .918

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การสัมภาษณ์แบบเชิงลึกเป็นแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างตามกรอบแนวคิดในการวิจัย มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open ended Question) โดยมีประเด็นสัมภาษณ์เจาะลึกในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ความหมายของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง
2. การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงาน ก.พ.ร.
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสำนักงาน ก.พ.ร.
4. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรและสำนักงาน ก.พ.ร.

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการแจกแบบประเมินไปยังสังกัดต่างๆ ในหน่วยงาน โดยทำหนังสือขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากอธิการบดี และใช้วิธีการเวียนหนังสือเพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูลภายในหน่วยงาน ผู้แจกแบบประเมินดำเนินการเก็บแบบประเมินในหน่วยงานด้วยตนเอง จำนวนแบบประเมินที่แจกไปทั้งสิ้น 219 ฉบับ ได้รับคืน 170 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 77.63 เป็นแบบประเมินที่สมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ 170 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 77.63 ของแบบประเมินที่ส่งไป

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเชิงปริมาณ คือ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป คำนวณ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้ข้อมูลอิมตัว และการวิเคราะห์เชิงพรรณนา ทำการสังเคราะห์

ทิศทางของข้อมูล โดยประยุกต์ใช้ข้อมูลที่รวบรวมมาผนวกกับทฤษฎีตลอดจนงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

สรุปผลการวิจัย

1. การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 77.6 มีอายุระหว่าง 30 - 39 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.8 มีประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด ระหว่าง 10 - 19 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.9 มีประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. ระหว่าง 10 - 19 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.6 มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 20,000 - 29,999 บาท คิดเป็นร้อยละ 32.4 มีระดับการศึกษาปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 62.4 เป็นข้าราชการ คิดเป็นร้อยละ 94.7 มีตำแหน่งวิชาการระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 27.1 สังกัดสำนักงานเลขาธิการ คิดเป็นร้อยละ 30.6

2. ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) จากการศึกษาพบว่า

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคลของบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. อยู่ในระดับสูง
2. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร อยู่ในระดับสูง
3. การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) อยู่ในระดับสูง

3. ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง จากการศึกษาพบว่า

1. การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษาแตกต่าง สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันส่วนเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด ประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. ประเภทของบุคลากร ระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

2. การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

2.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล พบว่า อายุ ประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. แตกต่างกัน มีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลแตกต่างกัน ส่วนเพศ ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา ประเภทของบุคลากร ระดับตำแหน่ง สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลไม่แตกต่างกัน

2.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การ พบว่า รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา สังกัดหน่วยงาน แตกต่างกัน มีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การแตกต่างกัน ส่วนเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด ประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. ประเภทของบุคลากร ระดับตำแหน่ง แตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การไม่แตกต่างกัน

3. การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง พบว่า รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน ส่วนเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด ประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. ประเภทของบุคลากร สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงไม่แตกต่างกัน

4. ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จากการศึกษาพบว่า

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลและการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .557 และ .687 ตามลำดับ ส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .725

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .544

การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .528 ส่วนการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .784

5. อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) จากการศึกษาพบว่า

ตัวแปรความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การสามารถอธิบายความผันแปรหรือมีอำนาจพยากรณ์การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 61.5 หรือมีค่า R^2 เท่ากับ .615 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และเมื่อเพิ่มตัวแปรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคลจะมีอำนาจ

พยากรณ์การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงเพิ่มขึ้น .221 หน่วย โดยทั้งสองตัวแปรจะสามารถพยากรณ์การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 64.4 หรือมีค่า R^2 เท่ากับ .644 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงยอมรับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมุติฐานการวิจัย

จากการวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อการทดสอบสมมุติฐาน ผู้วิจัยได้สรุปผลการทดสอบสมมุติฐานดังนี้

ตารางที่ 62 สรุปผลการทดสอบสมมุติฐานการวิจัย

สมมุติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมุติฐาน
สมมุติฐานที่ 1 บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงที่แตกต่างกัน	
สมมุติฐานที่ 1.1 บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน	
สมมุติฐานที่ 1.1.1 เพศแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน	ปฏิเสธ
สมมุติฐานที่ 1.1.2 อายุแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน	ปฏิเสธ
สมมุติฐานที่ 1.1.3 ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน	ปฏิเสธ
สมมุติฐานที่ 1.1.4 ประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. แตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน	ปฏิเสธ
สมมุติฐานที่ 1.1.5 รายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน	ยอมรับ
สมมุติฐานที่ 1.1.6 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน	ยอมรับ

ตารางที่ 62 สรุปผลการทดสอบสมมุติฐานการวิจัย (ต่อ)

สมมุติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ สมมุติฐาน
สมมุติฐานที่ 1.1.7 ประเภทของบุคลากรแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน	ปฏิเสธ
สมมุติฐานที่ 1.1.8 ระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน	ปฏิเสธ
สมมุติฐานที่ 1.1.9 สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน	ยอมรับ
สมมุติฐานที่ 1.2 บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน	
สมมุติฐานที่ 1.2.1 เพศแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน - เพศแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลแตกต่างกัน - เพศแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การแตกต่างกัน	ปฏิเสธ ปฏิเสธ
สมมุติฐานที่ 1.2.2 อายุแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน - อายุแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลแตกต่างกัน - อายุแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การแตกต่างกัน	ยอมรับ ปฏิเสธ

ตารางที่ 62 สรุปผลการทดสอบสมมุติฐานการวิจัย (ต่อ)

สมมุติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ สมมุติฐาน
<p>สมมุติฐานที่ 1.2.3 ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมามีความแตกต่างกัน มีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมามีความแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลแตกต่างกัน - ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมามีความแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรแตกต่างกัน 	<p>ปฏิเสธ</p> <p>ปฏิเสธ</p>
<p>สมมุติฐานที่ 1.2.4 ประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่แตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่แตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลแตกต่างกัน - ประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่แตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรแตกต่างกัน 	<p>ยอมรับ</p> <p>ปฏิเสธ</p>
<p>สมมุติฐานที่ 1.2.5 รายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> - รายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลแตกต่างกัน - รายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรแตกต่างกัน 	<p>ปฏิเสธ</p> <p>ยอมรับ</p>
<p>สมมุติฐานที่ 1.2.6 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลแตกต่างกัน - ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรแตกต่างกัน 	<p>ปฏิเสธ</p> <p>ยอมรับ</p>

ตารางที่ 62 สรุปผลการทดสอบสมมุติฐานการวิจัย (ต่อ)

สมมุติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมุติฐาน
<p><u>สมมุติฐานที่ 1.2.7</u> ประเภทบุคลากรแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประเภทของบุคลากรแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลแตกต่างกัน - ประเภทของบุคลากรแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรแตกต่างกัน 	<p>ปฏิเสธ</p> <p>ปฏิเสธ</p>
<p><u>สมมุติฐานที่ 1.2.8</u> ระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลแตกต่างกัน - ระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรแตกต่างกัน 	<p>ปฏิเสธ</p> <p>ปฏิเสธ</p>
<p><u>สมมุติฐานที่ 1.2.9</u> สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> - สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลแตกต่างกัน - สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรแตกต่างกัน 	<p>ปฏิเสธ</p> <p>ยอมรับ</p>
<p>สมมุติฐานที่ 1.3 บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน</p>	
<p><u>สมมุติฐานที่ 1.3.1</u> เพศแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน</p>	<p>ปฏิเสธ</p>
<p><u>สมมุติฐานที่ 1.3.2</u> อายุแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน</p>	<p>ปฏิเสธ</p>
<p><u>สมมุติฐานที่ 1.3.3</u> ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน</p>	<p>ปฏิเสธ</p>

ตารางที่ 62 สรุปผลการทดสอบสมมุติฐานการวิจัย (ต่อ)

สมมุติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ สมมุติฐาน
สมมุติฐานที่ 1.3.4 ประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. แตกต่างกัน มีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน	ปฏิเสธ
สมมุติฐานที่ 1.3.5 รายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน	ยอมรับ
สมมุติฐานที่ 1.3.6 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน	ยอมรับ
สมมุติฐานที่ 1.3.7 ประเภทของบุคลากรแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน	ปฏิเสธ
สมมุติฐานที่ 1.3.8 ระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน	ยอมรับ
สมมุติฐานที่ 1.3.9 สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน	ปฏิเสธ
สมมุติฐานที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน	ยอมรับ
สมมุติฐานที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง	ยอมรับ

อภิปรายผล

การศึกษาระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) จากการศึกษาพบว่า

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับสูง สามารถอธิบายได้ว่า สำนักงาน ก.พ.ร. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นที่การพัฒนารายบุคคล มีการจัดกิจกรรมที่จะช่วยพัฒนาศักยภาพและทักษะของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น โดยใช้การฝึกอบรมและพัฒนา มีการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมสัมมนา และจัดวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถมาให้ความรู้แก่บุคลากร เพื่อเสริมสร้างความรู้ ประสบการณ์ ทักษะและทัศนคติให้กับบุคลากร ส่งผลให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อนุชาติ ปิยนราวิชญ์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 มิติ ภาพรวมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเขตบางเขนอยู่ในระดับสูง เมื่อทำการเปรียบเทียบรายด้าน พบว่าด้านกิจกรรมการพัฒนาอาชีพ มีความโดดเด่นมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านกิจกรรมการศึกษา ด้านกิจกรรมการพัฒนา ด้านกิจกรรมการฝึกอบรม และด้านกิจกรรมการพัฒนาองค์กร และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ทิพวรรณ บัวงาม (2557) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของศาลยุติธรรมภาค 6 ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของศาลยุติธรรมภาค 6 โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ คือ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาและด้านการศึกษา และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สฤณธรณ์ พูลสวัสดิ์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยในจังหวัดสงขลา พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นในการดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยในจังหวัดสงขลา อยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบำรุงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชวัลวิญญู วรรณะสูตร (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองลงมา คือ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบำรุงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวล้วนเป็นการศึกษาในหน่วยงานภาครัฐและมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานในภาครัฐอยู่ในระดับสูง สามารถอธิบายได้ว่า องค์การในภาครัฐในปัจจุบันต่างให้

ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อเป็นการยืนยันผลการวิจัยดังกล่าว ควรศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ เพิ่มเติม

ผู้วิจัยเห็นว่า สำนักงาน ก.พ.ร. ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนารายบุคคล โดยดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา เช่น มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล มีการจัดกิจกรรมที่จะช่วยพัฒนาศักยภาพและทักษะให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้แต่ละบุคคลทราบจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล (Gilley, Egglund and Maycunich, 2002) นอกจากนี้ การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรยังเป็นการทำให้บุคลากรในองค์การสามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ ช่วยให้บุคลากรได้มีโอกาสนำเอาความรู้และความสามารถมาใช้ในการงานที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มความสามารถ เกิดการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน บุคลากรมีโอกาสและมีความก้าวหน้าในอาชีพ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายระหว่างบุคลากรกับองค์การร่วมกัน (พิชิต เทพวรรณ, 2554: 26)

2. สำนักงาน ก.พ.ร. มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูงทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การอยู่ในระดับสูง สามารถอธิบายได้ว่า บุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ยอมรับ สามารถปรับตัวและเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยสำนักงาน ก.พ.ร. มีการวางแผน กำหนดกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงรวมถึงการนำเทคโนโลยีหรือวิธีการทำงาน กิจกรรมใหม่ๆ เข้ามาในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ศิวีสสา จันโท (2560) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี พบว่า ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับดีมาก และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุภาพ สุริยชัยเจริญกุล (2557) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ปณิธิ อัมพนพนารัตน์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรทางความฉลาดทางอารมณ์ การรับรู้พฤติกรรมแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยน ความผูกพันในองค์การ และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี อยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับภริยา สุวรรณรัตน์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน เรียงลำดับ ดังนี้

ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านผลตอบแทนในการทำงาน ด้านความรู้ความเข้าใจในระบบงานใหม่ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวเป็นการศึกษาในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในปัจจุบันอยู่ในระดับสูง สามารถอธิบายได้ว่า องค์กรทุกองค์กรต่างให้ความสำคัญกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เพราะปัจจุบันเป็นยุคแห่งการแข่งขันเนื่องจากโลกได้ก้าวสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้าง วิธีการในการทำงาน การปรับปรุงกฎระเบียบที่ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (ถิรยา สุวรรณรัตน์, 2553)

ผู้วิจัยเห็นว่า สำนักงาน ก.พ.ร. ควรส่งเสริมและสนับสนุนในการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทั้งบุคลากรและองค์กร (สำนักงาน ก.พ.ร.) เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีความไม่แน่นอนในระดับสูง (Rowden, 2001) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และเกิดศักยภาพแก่องค์กร โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ควรมีกำหนดกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงโครงสร้างระบบการทำงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง มีการนำเอาเทคโนโลยีหรือกิจกรรมใหม่ๆ มาใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมทั้ง สำนักงาน ก.พ.ร. ควรสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้บุคลากรเกิดการปรับตัวและสร้างการยอมรับ ให้เกิดความเชื่อ ความตั้งใจ และการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง โดยองค์กรอาจจะมีการให้รางวัลและแรงจูงใจต่างๆ สำหรับบุคลากรที่สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรให้การสนับสนุนองค์กรในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

3. การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของ สำนักงาน ก.พ.ร. อยู่ในระดับสูง สามารถอธิบายได้ว่า สำนักงาน ก.พ.ร. มีรูปแบบการทำงานสมัยใหม่ ทำงานแบบ Cross Functional team ซึ่งมีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีขนาดเล็กและอัตราจำกัด มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจสำหรับการดำเนินงานที่เป็นภารกิจหลัก โดยผู้บริหารสำนักงาน ก.พ.ร. มีการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาระบบการทำงานต่าง ๆ รวมทั้งมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ภายในองค์กรเพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น ส่งผลให้การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงาน ก.พ.ร. อยู่ในระดับสูง ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ศิริพร สว่างจิตร์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมตามแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมตามแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วิษณุ เทพสินธพ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็น

องค์การสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่าง พบว่า ระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่างอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อ้อยใจ สมณะ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของ บริษัท อินบิสโก้ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ระดับความเป็นองค์การสมรรถนะสูง ของ บริษัท อินบิสโก้ (ประเทศไทย) จำกัดในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวเป็นการศึกษาในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงขององค์การทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนอยู่ในระดับสูง สามารถอธิบายได้ว่า องค์การทุกองค์การในปัจจุบันต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองให้เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง

ผู้วิจัยเห็นว่า สำนักงาน ก.พ.ร. ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงเพิ่มขึ้น เนื่องจากองค์การที่มีสมรรถนะสูงเป็นองค์การที่มีศักยภาพในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา ให้ความสำคัญกับการใช้ศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ให้เต็มที่ มีกระบวนการทำงานของเทคโนโลยีและบุคลากรที่มีความสอดคล้องกัน เพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (คมกริช นันทะโรจพงษ์ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และนลินณัฐ ดีสวัสดิ์, 2560: 27) โดย สำนักงาน ก.พ.ร. ควรพัฒนาโครงสร้าง ระบบการทำงาน ระบบการให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ให้ความสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมและใช้เทคโนโลยี มีการบูรณาการการทำงานร่วมกัน เตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของทั้งองค์การและบุคลากร รวมถึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะบุคลากรจะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนำพาองค์การไปสู่การเป้าหมาย

การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) จากการศึกษาพบว่า

1. การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันสามารถอธิบายได้ว่ารายได้ต่อเดือนและระดับการศึกษา มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ บุคลากรที่มีรายได้ต่อเดือนและระดับการศึกษาที่ต่ำกว่ามีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มากกว่าบุคลากรที่มีรายได้ต่อเดือนและระดับการศึกษาที่สูงกว่า ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของของ สฤณธรณ์ พูลสวัสดิ์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยในจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า พนักงานของมหาวิทยาลัยที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นในการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ได้แก่

ระดับการศึกษา รายได้ และมหาวิทยาลัยที่สังกัดแตกต่างกัน โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนไม่เกิน 15,000 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 15,001 – 20,000 บาท ระหว่าง 20,001 – 25,000 บาท และมากกว่า 25,000 บาท และพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 15,001 – 20,000 บาท และระหว่าง 20,001 – 25,000 บาท มีความคิดเห็นในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 25,000 บาท และกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาโทและเอก และกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและปริญญาโทมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาเอก และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของพระเอกราช กิจดิธโร (สมเฝ้า) (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษแตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรในองค์การมีหน้าที่แต่ระดับไม่เหมือนกัน มีการปฏิบัติหน้าที่ตามขั้นบังคับบัญชาและมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นไปตามวุฒิการศึกษา โดยบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไปเห็นด้วยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ โดยรวมน้อยกว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น ปวส. และปริญญาตรี และบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี เห็นด้วยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ โดยรวมน้อยกว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษา ปวส. ผู้วิจัยเห็นว่า บุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีรายได้ต่อเดือนและระดับการศึกษาน้อยจะมีความกระตือรือร้นและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาตนเองและหาแนวทางในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน อยู่เสมอ เพราะมีความเชื่อมั่นว่าจะได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งงานมากขึ้น นอกจากนั้นแล้ว อาจจะเป็นเพราะว่าผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูงจะมีตำแหน่งปัจจุบันที่สูงขึ้นตามไปด้วย ทำให้มุมมองของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปตามบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. ควรจัดให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ ความรู้ สมรรถนะ ให้กับบุคลากรในทุกๆระดับได้มีความรู้อย่างทั่วถึง นอกจากนั้นควรมีการศึกษาปัญหาและสำรวจความต้องการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากปัญหาและทิศทางขององค์การแล้ว ควรจะมีการนำปัจจัยส่งเสริมต่างๆ มามีส่วนในการวิเคราะห์ เพื่อหาช่องว่างการพัฒนาด้วย เช่น ความต้องการการพัฒนาตามระดับการศึกษาของบุคลากร มีการสร้างรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการพัฒนา เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการทำงานจริงและตอบสนองต่อเป้าหมายของ

องค์การและสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเองของบุคลากร เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของการพัฒนา

สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน สามารถอธิบายได้ว่า บุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่ปฏิบัติงานในสังกัดหน่วยงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน เนื่องจากภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกัน การได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ สมรรถนะจึงแตกต่างกัน ส่งผลให้การรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ซึ่งความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สฤณธรรณ์ พูลสวัสดิ์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยในจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่สังกัดมหาวิทยาลัยแตกต่างกันมีการความคิดเห็นในการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ผู้วิจัยเห็นว่า สำนักงาน ก.พ.ร. ควรให้ความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องโดยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ ความรู้ สมรรถนะ โดยให้บุคลากรในทุกสังกัดมีความรู้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน รวมทั้งมีการฝึกอบรมและพัฒนาเกี่ยวกับภารกิจของแต่ละสังกัดหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาความรู้เพิ่มพูนทักษะในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สามารถร่วมกันขับเคลื่อนองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับการความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล พบว่า อายุ ประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. ต่างกันมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลแตกต่างกัน สามารถอธิบายได้ว่า อายุและประสบการณ์การทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรที่มีอายุและประสบการณ์ในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่น้อยกว่ามีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลมากกว่าบุคลากรที่มีอายุและประสบการณ์ในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มากกว่า ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบุคลากรที่ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่ มีอายุไม่เกิน 40 ปีร้อยละ 63 และมีประสบการณ์ในการทำงานในสำนักงาน ก.พ.ร. ร้อยละ 52.4 ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ธิรยา สุวรรณรัตน์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า การเปรียบเทียบความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การระหว่างพนักงานธนาคารซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุไม่เกิน 40 ปี ถึงร้อยละ 87.50 และพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การแตกต่างกัน สะท้อนให้เห็นว่าระยะเวลาในการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อนโยบายขององค์การในการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป กลับมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงน้อยกว่าพนักงานที่

ปฏิบัติงานไม่เกิน 10 ปี ซึ่งอยู่ในช่วงวัยไม่เกิน 40 ปี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Havighurst (อ้างถึงใน ธิรยา สุวรรณรัตน์, 2553: 35) กล่าวว่า ช่วงวัยที่มีอายุไม่เกิน 40 ปี จะเป็นวัยผู้ใหญ่ตอนต้นที่เริ่มก้าวเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ตอนกลาง ซึ่งกำลังต้องการสร้างฐานะทางเศรษฐกิจและความมั่นคงในการทำงาน จึงทำให้พนักงานมีความพร้อมที่จะเรียนรู้กับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร รวมทั้งกับพนักงานเอง และโดยเฉพาะปัจจุบันวิธีการเรียนรู้มีหลากหลาย จึงเป็นส่วนช่วยให้สามารถเข้าถึงความรู้ต่างๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง

ผู้วิจัยเห็นว่า สำนักงาน ก.พ.ร. ควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้บุคลากรในทุกระดับ มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น การสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อม ให้เกิดความพร้อม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ต้องปรับทัศนคติ เพิ่มสมรรถนะ ทักษะและสร้างวัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ เพื่อให้บุคลากรแต่ละคนมีศักยภาพ และให้บุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจ ยอมรับและสามารถปรับตัวได้ในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการยอมรับ และการมีส่วนร่วมในความสำเร็จจะเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น และเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงควรยอมรับร่วมกันตั้งแต่ระดับผู้นำระดับสูง และถ่ายทอดลงมาถึงระดับอื่นๆ ตลอดการดำเนินการเปลี่ยนแปลง (นิธินาถ สินธุเดชะ, 2549: 91 -92) นอกจากนี้ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการมองภาพรวมทั้งระบบและความคิดอย่างต่อเนื่อง เพื่อการดำเนินการเกี่ยวกับพฤติกรรม กลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การตอบสนอง และการประเมินผล การปฏิบัติงานเพื่อจูงใจให้บุคลากรดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวัง รวมไปถึงการส่งเสริมให้บุคลากรมีการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ และสนับสนุนให้เกิดโครงการใหม่ๆ นำมาปฏิบัติงานอย่างแพร่หลายทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการคิดใหม่ทำใหม่อยู่ตลอดเวลา ซึ่งปัจจัยดังกล่าว จะส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาและเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

2.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับการความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ในระดับองค์กร พบว่า ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน สังกัดหน่วยงานที่แตกต่างกัน มีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรแตกต่างกัน สามารถอธิบายได้ว่า ระดับการศึกษาและรายได้ต่อเดือนมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือบุคลากรที่มีระดับการศึกษาและรายได้ต่อเดือนที่น้อยกว่ามีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรมากกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาและรายได้ต่อเดือนมากกว่า ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Naling Naing Win and Veerisa Chotiyaputta (2018) ได้ศึกษาเรื่อง การวัดความพร้อมของพนักงานที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง ทัศนศึกษา บริษัท กขค ในประเทศพม่า ผลการวิจัยพบว่า ระดับการศึกษาและรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน โดยบุคลากรที่มีระดับการศึกษาและรายได้สูงกว่ามีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมากกว่า และผลการศึกษาดังกล่าวยังไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ธิรยา สุวรรณรัตน์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า การเปรียบเทียบความพร้อมต่อ

การเปลี่ยนแปลงองค์การระหว่างพนักงานธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาต่างกันมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การแตกต่างกัน โดยบุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่ามีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมากกว่า ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากบุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีรายได้ต่อเดือนและระดับการศึกษาน้อยจะมีความกระตือรือร้นและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมากกว่า เพราะมีความเชื่อมั่นว่าจะได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งงานมากขึ้น อย่างไรก็ตามผลการศึกษาดังกล่าวเป็นผลการศึกษาของหน่วยงานภาคเอกชน เพื่อเป็นการยืนยันผลการวิจัยดังกล่าวควรศึกษาความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานภาครัฐเพิ่มเติม

สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การแตกต่างกัน สามารถอธิบายได้ว่า บุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. ที่ปฏิบัติงานในสังกัดหน่วยงานที่ต่างกัน มีการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การแตกต่างกัน เนื่องจากภารกิจ หน้าที่ ความรับผิดชอบแตกต่างกัน การได้รับความรู้ ความสามารถ สมรรถนะจึงแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ทิวาวรรณ ปิ่นสุวรรณ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์การกับขวัญในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานของบริษัท บางชื่อโรงสีไฟเจียมแจ้ง จำกัด พบว่า พนักงานที่มีสังกัดกลุ่มงานต่างกัน มีการรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์การแตกต่างกัน เนื่องจากลักษณะงานของพนักงานในกลุ่มงานผลิตและกลุ่มงานตลาดแตกต่างกัน กลุ่มงานผลิตเป็นการปฏิบัติงานตามแผนงานและวิธีการที่กำหนด มีมาตรฐานและวิธีการที่ชัดเจนและทำงานแบบซ้ำๆ กันทุกวัน สำหรับลักษณะงานของกลุ่มงานตลาดจะไม่มีวิธีการและมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน พนักงานต้องใช้ไหวพริบ และปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานตามที่กำหนด

ผู้วิจัยเห็นว่า สำนักงาน ก.พ.ร. ควรจะต้องประชาสัมพันธ์ข้อมูลในการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้บุคลากรรับรู้มากขึ้น โดยผู้บริหารระดับสูงต้องชี้แจงเหตุผลหรือปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การให้แก่บุคลากรทุกระดับในองค์การทราบ และชี้แจงถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น หากการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากนั้นองค์การจะต้องกำหนดแผนงาน ทิศทางการดำเนินงาน และเป้าหมายขององค์การให้ชัดเจน และต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรได้ทราบ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

3. การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง พบว่า รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษาและระดับตำแหน่งที่ต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การสมรรถนะสูงแตกต่างกันสามารถอธิบายได้ว่า รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ บุคลากรที่มีรายได้ต่อเดือนและระดับการศึกษาที่ต่ำกว่ามีการรับรู้การเป็น

องค์การสมรรถนะสูงที่มากกว่าบุคลากรที่มีรายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษาที่สูงกว่า เนื่องจากบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทและเอกเคยผ่านการเรียนรู้ทั้งเชิงวิชาการและประสบการณ์ในการบริหารจัดการมาแล้ว จึงมีความสามารถสูงกว่าในการประเมินองค์การได้ว่าจะต้องมีการปรับปรุงพัฒนาในส่วนใดบ้าง และย่อมมีความรู้และความเข้าใจต่อศักยภาพขององค์การสมรรถนะสูงมากกว่าบุคลากรที่ระดับการศึกษาต่ำกว่าลงไป ในขณะที่บุคลากรส่วนใหญ่ในระดับต่ำกว่าไม่เคยผ่านการเรียนรู้ด้านการจัดการ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อ้อยใจ สมณะ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของ บริษัท อินบิสโก้ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าการเปรียบเทียบความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของ บริษัท อินบิสโก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าพนักงานที่ระดับการศึกษาต่างกัน มีความเห็นต่อองค์การสมรรถนะสูงแตกต่างกัน โดยระดับการศึกษาระดับปริญญาโทมีความคิดเห็นต่อองค์การสมรรถนะสูง โดยรวมอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าทุกระดับการศึกษา ทั้งนี้อาจเนื่องจากระดับการศึกษาเป็นบ่อเกิดทำให้มีความรู้ ความคิดเห็นและความเข้าใจที่ลึกซึ้งในการแก้ปัญหาต่างๆ โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า มีความคิดเห็นแตกต่างไปจากกลุ่มอื่นๆ โดยยังคงเห็นว่าปัจจัยความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของ บริษัท อินบิสโก้ ยังคงมีปัญหาที่ต้องได้รับการพัฒนาอยู่ อย่างไรก็ตามผลการศึกษาดังกล่าวเป็นผลการศึกษาของหน่วยงานภาคเอกชน เพื่อเป็นการยืนยันผลการวิจัยดังกล่าวควรศึกษาความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานภาครัฐเพิ่มเติม

ผู้วิจัยเห็นว่า สำนักงาน ก.พ.ร. ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ความรู้แก่บุคลากร โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ ประสบการณ์ในด้านการเป็นองค์การสมรรถนะสูงให้บุคลากรในทุกระดับ ได้มีความรู้อย่างทั่วถึงและชัดเจน รวมถึงการให้ความสำคัญกับการสื่อสารข้อมูลต่างๆ เพื่อให้เกิดการรับรู้และทราบถึงกระบวนการดำเนินงานด้านต่างๆ และรวมถึงการทราบผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์การอย่างทั่วถึง เพื่อที่บุคลากรจะได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการพัฒนาปัจจัยสมรรถนะสูงองค์การให้สูงขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์การเป็นองค์การสมรรถนะสูง และปัจจัยที่สำคัญมากในการบริหารขององค์การสมรรถนะสูงก็คือผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มีการกำกับดูแลและควบคุมองค์การอย่างเหมาะสมจนเกิดประสิทธิผล (สุขพงศ์ สุขพิพัฒน์, 2558) โดยผู้บริหารควรเปิดใจและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในระดับต่างๆ เพื่อนำปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพขององค์การทำให้องค์การมีสมรรถนะสูง การใช้ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร เพื่อการสร้างควมแตกต่างมีความคิดอย่างเป็นระบบ ต่อยอดในการสร้างนวัตกรรม (พรพงษ์ ปอประพันธ์, 2561) เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีแก่องค์การและบุคลากร

ระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน บุคลากรที่มีตำแหน่งทั่วไประดับปฏิบัติงานจะมีการรับรู้การเป็นองค์การสมรรถนะสูงมากกว่าบุคลากรในทุกตำแหน่งงานที่สูงกว่าเนื่องจากบุคลากรที่มีระดับตำแหน่งที่สูงกว่า มีความรับผิดชอบและ

ประสบการณ์ต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การที่มากกว่า สามารถใช้ประสบการณ์สั่งสม แยกแยะขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของหน่วยงานตนเองและหน่วยงานอื่นๆ ได้ดีกว่า และย่อมมีความรู้ความเข้าใจต่อองค์การสมรรถนะสูงได้ดีกว่าและลึกซึ้งกว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อ้อยใจ สมณะ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของ บริษัท อินบิสโก้ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า การเปรียบเทียบความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของ บริษัท อินบิสโก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อองค์การสมรรถนะสูงแตกต่างกัน อาจเนื่องจากพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับ 10 ขึ้นไป จะมีความเข้าใจต่อองค์การสมรรถนะสูงในด้านต่างๆ ดีกว่าตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า เนื่องจาก แต่ละตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความยากง่ายและความซับซ้อนของการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน อันได้แก่ ความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษ ความสามารถในการเขียนภาษาอังกฤษ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ปฏิบัติงาน เป็นต้น ส่งผลต่อการสั่งสมความรู้และประสบการณ์ที่ต่างกัน ดังนั้นพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน จึงมีความเห็นต่อความเป็นองค์การสมรรถนะสูงที่แตกต่างกันด้วย อย่างไรก็ตามผลการศึกษาดังกล่าวเป็นผลการศึกษาของหน่วยงานภาคเอกชน เพื่อเป็นการยืนยันผลการวิจัยดังกล่าวควรศึกษาความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานภาครัฐเพิ่มเติม

ผู้วิจัยเห็นว่า สำนักงาน ก.พ.ร. ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ความรู้แก่บุคลากรในระดับปริญญาตรีลงไปมากขึ้น โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ เพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Moorhead and Griffin (1995, อ้างถึงใน อ้อยใจ สมณะ, 2558: 27) กล่าวว่า การสอนงาน การให้คำแนะนำ การประเมินผลงาน การกระจายอำนาจ การให้รางวัลตอบแทน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร การแก้ไขปัญหาในการทำงาน การอำนวยความสะดวกในการทำงาน การเป็นตัวแทน การอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร การจัดการความขัดแย้ง การวิจารณ์หรือการตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาจะช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงขึ้น นอกจากนี้องค์การควรนำความคิดเห็นของบุคลากรที่มีข้อเสนอแนะ นำมาเป็นข้อพิจารณาและให้ความสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จากการศึกษาพบว่า

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .557 และมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .725

สามารถอธิบายได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้เกิดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคลและองค์การได้ ตลอดจนเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จซึ่ง สุจิตรา ธนานันท์ (2552: 3) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกลยุทธ์หลักที่องค์การให้ความสำคัญ เนื่องจากโลกของการทำงานยุคใหม่ องค์การส่วนใหญ่ต่างนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้บุคลากรเกิดการปรับเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดความเข้าใจ และทัศนคติ เพื่อให้สามารถปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การได้ และสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ Gilley, Eggland and Maycunich (2002) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพื่อการเรียนรู้ การเพิ่มผลงาน และการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่มและกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน ศักยภาพของบุคลากร รวมทั้งความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ศักดิ์ชาย บุญยราศรี (2547) ได้ศึกษาเรื่องความพร้อมของบุคลากร สังกัดกรมปศุสัตว์ในจังหวัดเชียงราย ในการปรับตัวต่อบทบาทและภารกิจใหม่ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ พบว่า ปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะให้บุคลากรที่ต้องปรับเปลี่ยนภารกิจและบทบาทหน้าที่ใหม่ไว้ล่วงหน้า มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรสังกัดกรมปศุสัตว์ในจังหวัดเชียงราย ในการปรับตัวต่อบทบาทและภารกิจใหม่ แสดงว่าปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะให้บุคลากรที่ต้องปรับเปลี่ยนภารกิจและบทบาทหน้าที่ใหม่ไว้ล่วงหน้า มีความสัมพันธ์ต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรสังกัดกรมปศุสัตว์ในจังหวัดเชียงราย ในการปรับตัวต่อบทบาทและภารกิจใหม่ และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชลภัสสรณ์ สิทธิวงศ์ชัย, จิราวรรณ คงคล้าย และ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นวิน (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า คนหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนที่มีบทบาทและเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะขับเคลื่อนให้องค์การบรรลุเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงได้ โดยการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคคลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสนับสนุนที่จะเพิ่มความเข้มแข็งให้กับกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ คุณค่าและคุณประโยชน์ของการพัฒนาบุคคลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงมีหลายด้าน คือ 1. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการศึกษาและฝึกอบรม เป็นการสร้างฐานสนับสนุนให้กว้างขึ้นและเป็นความจำเป็นพื้นฐานสำหรับการเตรียมความพร้อมเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าในระดับยุทธศาสตร์โครงสร้างและกระบวนการทำงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารระดับกลุ่มและบุคคล การเปลี่ยนแปลงองค์การมักต้องการความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมใหม่ๆ ของสมาชิก ในหลายกรณีไม่สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้หรือทำไปโดยไม่มีประสิทธิผลเนื่องจากขาดความสามารถที่จำเป็น โดยเฉพาะในด้านเทคนิคและระเบียบใหม่ๆ รูปแบบ

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล วิธีการสื่อสาร การแก้ปัญหา เป็นต้น 2. กิจกรรมการศึกษาอบรมและพัฒนา ทำหน้าที่ผลิตทรัพยากรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เช่น ความรู้ ทักษะ การแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ ข้อมูลสารสนเทศ และอื่นๆ 3. การศึกษาอบรมส่งเสริมให้เกิดโครงสร้างสำหรับการแก้ปัญหาและความเคลื่อนไหวนอกกรอบงานเดิมที่มีความจำกัด ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของการศึกษา ทดลองและสถานการณ์จำลองคณะกรรมการกำกับดูแล กลุ่มเฉพาะกิจ โครงการนำร่อง การประชุม การประชุมเชิงปฏิบัติการและการฝึกอบรม เป็นต้น 4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคคลจะช่วยให้บุคคล และกลุ่มบุคคลสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ผ่านขั้นตอนวิกฤติของการเปลี่ยนสถานะ (Transitional stage) ครอบคลุมไปถึงการสร้างแรงจูงใจและความมั่นใจให้มีการขยายผลการกระทำการเปลี่ยนแปลงออกไปกว้างขวางมากขึ้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงองค์การที่จะเกิดขึ้น ดังนั้น เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงย่อมต้องคำนึงถึงบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในฐานะที่จะเป็นผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์การ และในฐานะที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์การ ทั้งนี้ผลการวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง โดยจากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า การให้องค์ความรู้กับบุคลากรและเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากร ซึ่งบุคลากรต้องพร้อมจะเรียนรู้ตลอดเวลาและหน่วยงานจะต้องสนับสนุน จะทำให้องค์การมีสมรรถนะสูง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กับการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .687 สามารถอธิบายได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์การอยู่รอดและเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง ซึ่ง Linda Holbeche (2004) ได้กล่าวว่า องค์การที่มีสมรรถนะสูงเป็นองค์การที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญคือการกระตุ้นให้บุคลากรรักษาความเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้อย่างยั่งยืน ปัจจัยที่สามารถขับเคลื่อนให้องค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้ คือ การสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ โดยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2552: 83 – 84) ที่กล่าวว่า องค์การที่มีสมรรถนะสูงต้องมีรากฐานมั่นคง คือ มีทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ที่เข้มแข็ง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ คมกริช นันทะโรจพงษ์ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิณ และนลินณัฐ ดีสวัสดิ์ (2560: 27) ได้ศึกษาเรื่อง เครื่องมือการพัฒนาองค์การในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลสำหรับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง กล่าวว่า องค์การที่มีสมรรถนะสูงเป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับการใช้ศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ให้เต็มที่ มีกระบวนการทำงานของเทคโนโลยีและบุคลากรที่มีความประสานสอดคล้องกัน เพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ธนยพันธ์ สมบูรณ์รัตน์โชค (2560) ได้ศึกษาเรื่อง องค์การสมรรถนะสูงรูปแบบใหม่ของประเทศไทยยุค 4.0 พบว่า รูปแบบขององค์การที่มี

สมรรถนะสูงที่เหมาะสมกับประเทศไทยยุค 4.0 ต้องมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ 1) เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์ 2) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสมัยใหม่เพื่อขับเคลื่อนองค์กร 3) มีการกระจายอำนาจในองค์กร 4) รูปแบบองค์กรเสมือนจริงหรือองค์กรไร้ผู้บริหาร และ 5) ใช้การบริหารองค์กรเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกับองค์กรอื่น และยังคงสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุขพงศ์ สุขพิพัฒน์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารมหาวิทยาลัยรังสิตให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง พบว่า องค์กรสมรรถนะสูงต้องมีการบริหารที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ซึ่งองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการสรรหาคัดเลือก การดูแลและธำรงรักษา และยึดหลักคุณธรรมในการบริหาร อีกทั้งองค์กรต้องมีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ผลการวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยจากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า การให้องค์ความรู้กับบุคลากรและเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากร ซึ่งบุคลากรต้องพร้อมจะเรียนรู้ตลอดเวลาและหน่วยงานจะต้องสนับสนุนจะทำให้องค์กรมีสมรรถนะสูง

ผู้วิจัยเห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลและระดับองค์กร รวมไปถึงการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. ควรส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ด้วยการพัฒนาฝึกอบรมด้านทักษะ เพื่อให้บุคลากรได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมีความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น รวมไปถึงการทำให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ความเชื่อ ความคิด และมีเจตคติที่สอดคล้องกับองค์กร การทำความเข้าใจร่วมกันและการร่วมมือกันของบุคลากรทุกระดับในองค์กรเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงจะทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและกลายเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .528 และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .784 สามารถอธิบายได้ว่าความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับองค์กร และในระดับบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ซึ่ง พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2549) กล่าวว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีอีกระบบบังคับบัญชามากเกินไป และ นิสตารค์ เวชยานนท์ (2549: 10 - 14) ได้กล่าวว่า องค์กร

สมรรถนะสูงจะสามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี สามารถจัดการปรับเปลี่ยนทั้งโครงสร้างและรูปแบบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ คมกริช นันทะโรจพงษ์ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิณ และนลินณัฐ ดีสวัสดิ์ (2560: 27) ได้ศึกษาเรื่อง เครื่องมือการพัฒนาองค์การในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลสำหรับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง กล่าวว่า องค์การที่มีสมรรถนะสูงเป็นองค์การที่มีศักยภาพในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา ให้ความสำคัญกับการใช้ศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ให้เต็มที่ มีกระบวนการทำงานของเทคโนโลยีและบุคลากรที่มีความประสานสอดคล้องกัน เพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุขพงศ์ สุขพิพัฒน์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารมหาวิทยาลัยรังสิตให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง พบว่า องค์การที่มีสมรรถนะสูงต้องมีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ บวรนนท์ ทองกัลยา (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง กรณีศึกษา บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย สปป. ลาว และจีน ของกลุ่มมิตรผล พบว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง ทั้งนี้ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้กลุ่มมิตรผลก้าวสู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงในระดับ World Class Organization โดยจากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลมีความสำคัญต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง ตัวบุคลากรมีความพร้อมที่จะยอมรับและพร้อมจะเปลี่ยนแปลงไปพร้อมๆ กับองค์การ

ผู้วิจัยเห็นว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคลและในระดับองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. ควรสร้างความพร้อมให้กับบุคลากรในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในทุกสถานการณ์ สร้างความเข้าใจให้บุคลากรเกิดการยอมรับและเข้าไปมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ โดยผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในขณะเดียวกันองค์การต้องพร้อมในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (บวรนนท์ ทองกัลยา, 2559) มีการวางแผนและการดำเนินการต่างๆ ปรับปรุงโครงสร้างระบบการทำงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง มีการนำเอาเทคโนโลยีหรือกิจกรรมใหม่ๆ มาใช้ เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ รวมทั้ง มีการให้รางวัลและแรงจูงใจต่างๆ สำหรับบุคลากรที่สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรให้การสนับสนุนองค์การในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง (อาภาพร ตั้งภักดีตระกูล, 2559)

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จากการศึกษาพบว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคลเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงาน ก.พ.ร. กล่าวคือ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การ มีความสำคัญเป็นอันดับแรกสามารถอธิบายความผันแปรหรือมีอำนาจพยากรณ์การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 61.5 หรือมีค่า R เท่ากับ .615 และตัวแปรที่มีความสำคัญเป็นอันดับสอง คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคลจะมีอำนาจพยากรณ์การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงร้อยละ 2.21 หรือมีค่า R เท่ากับ .221 โดยทั้งสองตัวแปรจะสามารถพยากรณ์การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 64.4 หรือมีค่า R เท่ากับ .644 สามารถอธิบายได้ว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคลเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง สอดคล้องกับแนวคิดที่ Holbeche (2005); Buytendilk (2006); De Waal (2007); พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2549) กล่าวว่า องค์การที่มีสมรรถนะสูง จะต้องมีการบริหารจัดการที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เพราะเมื่อองค์การมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จะทำให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ตลอดจนสามารถขับเคลื่อนให้เป็นอย่างองค์การที่มีสมรรถนะสูงได้ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ บวรนนท์ ทองกัลยา (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง กรณีศึกษา บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย สปป. ลาว และจีนของกลุ่มมิตรผล พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง มีจำนวน 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ ปัจจัยด้านการเรียนรู้ของพนักงาน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยด้านความสามารถของพนักงาน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มี 3 ปัจจัย ประกอบด้วย กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยแห่งความสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง การเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น คือ การเป็นองค์การทริปปี้ลเอชที่ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะที่ 1 การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (สมองดีเยี่ยม) สมรรถนะที่ 2 การบริหารองค์การสมัยใหม่ (เครื่องมือครบ) สมรรถนะที่ 3 การบริหารทุนมนุษย์ (ใจเกินร้อย) นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคลก็เป็นอีกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง สอดคล้องกับที่ สุจิตรา ธนानันท์ (2552 : 3) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้บุคลากรเกิดการปรับเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดความเข้าใจ และทัศนคติ เพื่อให้สามารถปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การได้ และสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ Linda

Holbeche (2004) ที่กล่าวว่า องค์การที่มีสมรรถนะสูงเป็นองค์การที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ยึดติดสายบังคับบัญชามากเกินไป โดยปัจจัยที่สามารถขับเคลื่อนให้องค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้ คือ การสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ โดยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จรัสศรี สุขป้อม (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อสมรรถนะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอแม่พริก จังหวัดลำปาง พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะองค์การ เมื่อองค์การมีการเตรียมบุคลากรให้มีความสามารถในอนาคตโดยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เช่น การศึกษาในสถาบันการศึกษา เรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่างๆ และการจัดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้กับองค์การ เป็นต้น และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วิษณุ เทพสินธพ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่าง พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่าง เมื่อพิจารณารายด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการบริหารยุทธศาสตร์ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุขพงศ์ สุขพิพัฒน์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารมหาวิทยาลัยรังสิตให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง พบว่า องค์การที่มีสมรรถนะสูงต้องมีการบริหารที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งองค์การจะต้องให้ความสำคัญกับการสรรหาคัดเลือก การดูแลและธำรงรักษาและยึดหลักคุณธรรมในการบริหาร อีกทั้งองค์การต้องมีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ผลการวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง โดยจากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การมีผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงมาก โดยองค์การจะต้องรับรู้ถึงแนวโน้มเพื่อเตรียมรับมือกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้้องค์การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง โดยองค์การที่มีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรและมีการจัดอบรมให้บุคลากร จะส่งผลให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ นอกจากนั้นแล้วผู้ให้ข้อมูลสำคัญยังกล่าวว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลมีความสำคัญต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ตัวบุคลากรมีความพร้อมที่จะยอมรับและพร้อมจะเปลี่ยนแปลงไปพร้อมๆ กับองค์การ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ บรรณันท์ ทองกัลยา (2559) กล่าวว่า องค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการได้นั้น นอกจากต้องมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์การแล้วต้องมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์การด้วย ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการดำเนินภารกิจกรมต่างๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ การสร้างการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงถือเป็น

ความท้าทายสำหรับองค์กรอย่างยิ่ง ทั้งนี้ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใดที่ไม่เกิดการต่อต้าน องค์กรควรวางแผนในการรับมือที่ดีมีความชัดเจนและสามารถดำเนินการได้ โดยผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการสร้างการยอมรับเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับตัวบุคลากร จึงสามารถอธิบายได้ว่าการที่ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงาน ก.พ.ร. ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อาจเนื่องมาจากผู้บริหารยังไม่ได้มีการสื่อสารให้บุคลากรได้รู้การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่า องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคลและในระดับองค์กรที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทั้งจากที่ตัวบุคลากรเอง บุคลากรทั้งหมด และองค์กร ต้องมีความพร้อมไปพร้อมๆ กันเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อผลักดันให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ดำเนินองค์กรได้อย่างต่อเนื่องตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ (Eul-Im, Gu and Yong-tae, 2009 อ้างถึงใน บวรนนท์ ทองกลยา, 2559: 289) การเพิ่มขีดความสามารถในการเตรียมความพร้อมรับมือในการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรกับการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง และอีกปัจจัยสำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล เพราะจะช่วยให้บุคลากรเกิดการปรับเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดความเข้าใจ เพื่อให้สามารถปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ และสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ข้อเสนอแนะทางการบริหาร

จากการศึกษา อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงาน ก.พ.ร. พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลและในระดับองค์กร การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงาน ก.พ.ร. มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงาน ก.พ.ร. คือ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อองค์การในการนำผลที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ ดังนี้

1. ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การ จากผลการวิจัยพบว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การอยู่ในระดับสูง ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. จะต้องกำหนดแผนงาน ทิศทางการดำเนินงาน และเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ชัดเจน องค์การต้องมีการออกแบบทบทวนการบริหารจัดการงานของบุคลากร หรือ job management ให้มีประสิทธิภาพ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองในการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์การ เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในตำแหน่งอื่นๆ ตลอดจนเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องภายในองค์การ อันจะทำให้การทำงานของบุคคลและหน่วยงานต่างๆ ที่ต้องเกี่ยวข้องกันในการปฏิบัติงาน มีความเข้าใจที่ตรงกัน สามารถสนับสนุนซึ่งกันและกันได้อย่างเต็มที่ โดยผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต้องให้ความสำคัญและมีการเตรียมพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เพื่อให้องค์การมีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเพื่อผลักดันให้องค์การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้บริหารจะต้องแสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงองค์การและเป็นแบบอย่างในทุกๆ กิจกรรมที่กำหนดขึ้นในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคลของสำนักงาน ก.พ.ร. อยู่ในระดับสูง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง กับการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคลเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง ดังนั้น ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ ความรู้ สมรรถนะ ให้กับบุคลากรในทุกระดับได้มีความรู้อย่างทั่วถึง นอกจากนี้ควรมีการศึกษาปัญหาและสำรวจความต้องการ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากปัญหาและทิศทางขององค์การแล้ว ควรมีการนำปัจจัยส่งเสริมต่างๆ มามีส่วนในการวิเคราะห์เพื่อหาช่องว่างการพัฒนาด้วย เช่น ความต้องการการพัฒนาตามระดับการศึกษาและสังกัดหน่วยงานของบุคลากร มีการสร้างรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการพัฒนา เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการทำงานจริงและตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การและสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเองของบุคลากร นอกจากนี้เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การได้ และสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล จากผลการวิจัยพบว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลอยู่ในระดับสูง ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง กับการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. จึงควรสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร โดยการทำให้บุคลากรมีความเข้าใจสถานการณ์ที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งองค์การจะต้องประชาสัมพันธ์ข้อมูลในการเปลี่ยนแปลงองค์การให้บุคลากรรับรู้มากขึ้น โดยผู้บริหารระดับสูงต้องชี้แจงเหตุผลหรือปัจจัยที่ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การให้แก่บุคลากรทุกระดับในองค์การทราบ และชี้แจงถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นหากการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงให้การสนับสนุนในเรื่องอื่นๆ เช่น ผู้บริหารกำหนดเวลาในการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์การ การให้รางวัลใจเมื่อบุคลากรสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการวางแผนไว้ได้สำเร็จ เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยหรือตัวแปรด้านอื่นๆ ที่มีอิทธิพลหรือมีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง โดยจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่าปัจจัยอื่นๆ ที่มีอิทธิพลหรือมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ของพนักงาน การนำองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่น เช่น การพัฒนาอาชีพ (Career Development) การพัฒนาองค์การ (Organization Development) เป็นต้น
2. ควรศึกษากลุ่มตัวอย่างอื่น เช่น หน่วยงานภาครัฐอื่น หน่วยงานภาคเอกชน หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น เพื่อขยายขอบเขตการศึกษาให้มากยิ่งขึ้น
3. ควรมีการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อเป็นการวิเคราะห์และปรับปรุงการพัฒนาองค์การ

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กฤตกร กัลยารัตน์. (2553). "ผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้
บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมที่มีผล
ต่อการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)." วิทยานิพนธ์
รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2545). **หลักสถิติ**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กীরติ กมลประเทืองกร. (2558). "รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการของมหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย." วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- กীরติกร บุญส่ง และ หทัยกานต์ กุลวชิราลงกรณ์. (2561). "การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีผลต่อ
ประสิทธิภาพของพนักงานปฏิบัติการระดับ 4 วิชาชีพหลัก กลุ่มวิชาชีพสนับสนุนในการ
ขับเคลื่อนองค์การรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง (HPO)." **วารสารปัญญา
ภิวัฒน์**, 10, 3 (กันยายน – ธันวาคม): 125 -127.
- คมกริช นันทะโรจวงศ์ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และ นลินันัฐ ดีสวัสดิ์. (2560). "เครื่องมือการพัฒนา
องค์การในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลสำหรับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง." **วารสาร
บริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร**, 12, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม): 23 - 34.
- จรัสศรี สุขป้อม. (2555). "การจัดการทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อสมรรถนะของ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอแม่พริก จังหวัดลำปาง." วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- จิระประภา อัครบวร อนุชาติ เจริญวงศ์มิตร และ จารุวรรณ ยอดระซัง. (2552). **การบริหารการ
เปลี่ยนแปลง Change Management**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรี
และราชกิจจานุเบกษา.
- ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี. (2560). "การประเมินผลการเพิ่มขีดสมรรถนะองค์การผ่านระบบการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ." **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัย
ราชภัฏเพชรบุรี**, 7, 1 (มกราคม – มิถุนายน): 100 - 106.

- เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2552). "ความไว้วางใจในองค์กรของประเทศไทยเปรียบเทียบกับองค์กรภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน." *ดุชนิพนธ์ ปรัชญาดุชนิพนธ์ (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง*.
- ชลภััสสรณ์ สิทธิวงศ์ชัย จีราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2560). "ความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์." *วารสารวิจัยและพัฒนา ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 9, 1 (January – June): 202 - 212.
- ชวลวิชญ์ วรรณะสูตร. (2560). "การบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์." *วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์*.
- เชวง วัฒนธีรางกูร. (2555). "ยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง." *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุชนิพนธ์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ. (2553). "การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ." *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุชนิพนธ์ สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- ณัฐพร มั่นเหมือนป้อม. (2555). "การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การพัฒนาความงอกงามแห่งตนกับความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร." *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- ถิรยา สุวรรณรัตน์. (2553). "ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานธนาคาร ซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน)." *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง*.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). *การบริหารราชการแนวใหม่ : บริบทและเทคนิควิธี*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.).
- ทิพวรรณ บัวงาม. (2557). "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของศาลยุติธรรมภาค 6." *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ. (2551). "องค์การสมรรถนะสูงกับความรับผิดชอบต่อสังคม." *วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน*, 15, 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม): 11 - 36.

- ทิวาวรรณ ปิ่นสุวรรณ. (2550). "การรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์การกับขวัญในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานของ บริษัท บางซื่อโรงสีไฟเจียเม็ง จำกัด." สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ธนิต เจริญสมบัติ. (2559). "รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานตำบลในจังหวัดมหาสารคาม." วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนากุมิภาค บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ธัญนันท์ สมบูรณ์รัตน์. (2560). "องค์การสมรรถนะสูงรูปแบบใหม่ประเทศไทยยุค 4.0." **วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี**, 14, 2 (ตุลาคม - ธันวาคม): 32 - 41.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2552). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. (2560). **หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิธินาถ สิ้นสุดเดช. (2549). **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: สหিতตรพลินต์.
- นิสตาร์ก เวชยานนท์. (2552). **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท กราฟิโกซิสเต็มส์ จำกัด.
- นิสตาร์ก เวชยานนท์. (2549). **Competency Based Approach**. กรุงเทพฯ: บริษัท กราฟิโกซิสเต็มส์ จำกัด.
- นิสตาร์ก เวชยานนท์. (2551). **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์**. กรุงเทพฯ: กราฟิโกซิสเต็มส์.
- บวรนนท์ ทองกัลยา. (2559). "การศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง กรณีศึกษา บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย สปป. ลาว และจีน ของกลุ่มมิตรผล." ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะมนุษย์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญยง ชื่นสุวิมล. (2550). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความหมาย และ ประวัติความเป็นมา**. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปณิธิ อำพนพนารัตน์. (2558). "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล." วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ปภาวดี โพธิสาร. (2557). "การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ประชาคมอาเซียนของสถานศึกษา กลุ่มกรุงเทพกลาง สังกัดกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

- ประเสริฐ ธิลา. (2561). "กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งคณะสงฆ์ไทย." **วารสาร มจร. สังคมศาสตร์ปริทรรศน์**, 7, 2 (เมษายน – มิถุนายน 2561): 37 – 50.
- พยัต วุฒิรงค์. (2555). **สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรพงษ์ ปอประพันธ์. (2561). "การบริหารงานกิจกรรมพัฒนาคุณภาพที่มีผลต่อองค์การสมรรถนะสูง." **วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร.**, 6, 4 (ตุลาคม – ธันวาคม): 1658 – 1671.
- พระเอกราช กิจดิธโร (สมเฝ้า). (2556). "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ." **วิทยานิพนธ์สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย**.
- พสุ เดชะรินทร์ และคณะ. (2549). **การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง**. กรุงเทพฯ: บริษัท วิชั่นพรีนซ์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2551). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 8. ปทุมธานี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพฯ.
- ภิมะ ทองเนื้อห้า และภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช. (2560). "องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษา สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง." **วารสารวิจัยและพัฒนา มจร.**, 40, 4 (ตุลาคม – ธันวาคม): 633 – 640.
- วรพิชญ์ ลิขิตायน. (2560). "การบริหารจัดการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดสระบุรีให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง." **วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**, 12, 1 (มกราคม-เมษายน): 179-188.
- วรรณวิภา ไตลังคะ และ ญัฐทพัสส์ เกษมทรัพย์. (2560). "การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน." **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี**, 9, 1 (มกราคม – มิถุนายน): 58 - 65.
- วิชญ์ เทพลินธพ. (2559). "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่าง." **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์**.

- ศรีสุตา วงศ์วิเศษกุล. (2554). "การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา อุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศักดิ์ชาย บุญยราศรี. (2547). "ความพร้อมของบุคลากร สังกัดกรมปศุสัตว์ ในจังหวัดเชียงราย ในการปรับตัวต่อบทบาท และภารกิจใหม่ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ." การค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. (2556). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development.** กรุงเทพฯ: บริษัท วี. พรินท์ (1991) จำกัด.
- ศิริพร สว่างจิตร์. (2559). "การพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมตาม แนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร ศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิวิลสา จันโท. (2560). "รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด จันทบุรี." ดุษฎีนิพนธ์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัย บูรพา.
- ศุภชัย ยาวะประภา. (2546). **การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย.** จุดทอง: กรุงเทพฯ.
- สฤณธรรม์ พูลสวัสดิ์. (2556). "การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยในจังหวัด สงขลา." วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). **ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). **คู่มือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร.** กรุงเทพฯ: ส เจริญการพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2558). **เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2561ก). **15 ปีของการพัฒนาระบบราชการ** (ออนไลน์). เข้าถึงเมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2562. เข้าถึงได้จาก www.opdc.go.th/index.php

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2561ข). **คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐ ในการเป็นระบบราชการ 4.0**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2561ค). **รายงานการพัฒนาระบบราชการไทย ประจำปี พ.ศ. 2560**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562ก). **เกณฑ์คุณภาพการบริการจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562ข). **ระบบราชการ 4.0 ยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน** (ออนไลน์). เข้าถึงเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2562. เข้าถึงได้จาก <https://www.opdc.go.th/content/Mzk>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2563ก). **โครงสร้างบุคลากรของ สำนักงาน ก.พ.ร.** เข้าถึงเมื่อ 2 มกราคม 2563. เข้าถึงได้จาก <https://www.opdc.go.th/content/NzM2>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2563ข). **แผนการปฏิบัติราชการสำนักงาน ก.พ.ร. ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2563** (ออนไลน์). เข้าถึงเมื่อวันที่ 20 มกราคม 2563. เข้าถึงได้จาก <https://www.opdc.go.th/content/NTU4MQ>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2563ค). **รายชื่อข้าราชการและเจ้าหน้าที่ สำนักงาน ก.พ.ร.** เข้าถึงเมื่อ 3 มกราคม 2563. เข้าถึงได้จาก <http://172.16.3.16/intranet/>
- สำนักงานวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2560). **ระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์ 4.0**. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- สุกัญญา แก้วขาว. (2559). "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์." วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุขพงศ์ สุขพิพัฒน์. (2558). "การบริหารมหาวิทยาลัยรังสิตให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง." ดุษฎีนิพนธ์ ปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์วิทยาลัยรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต.
- สุจิตรา ธนานันท์. (2552). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุจิตรา ธนานันท์. (2554). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ = Human Resource Development**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.

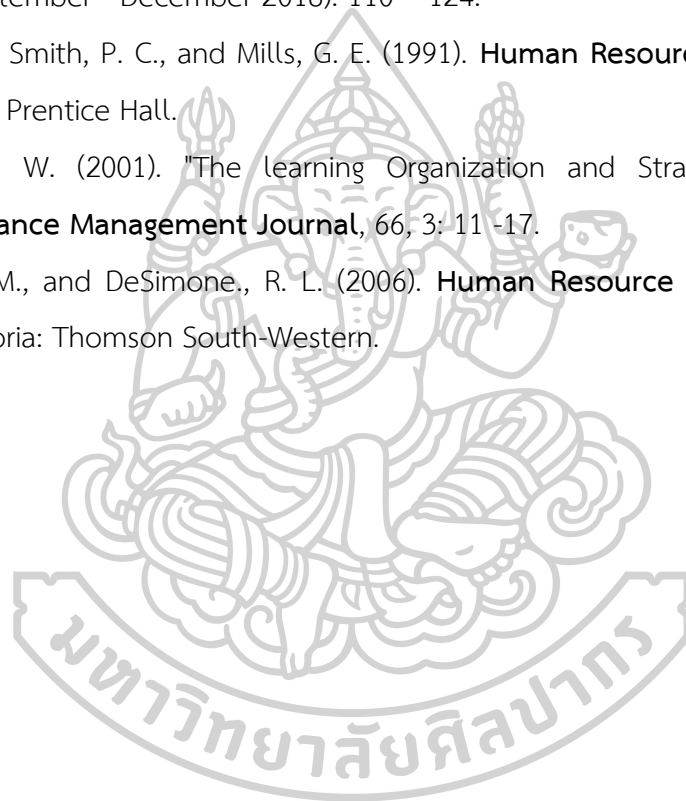
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2546). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 12 สามลดา: กรุงเทพฯ.
- สุดารัตน์ ไชยประสิทธิ์ ธีรภัทร กุโลภาส และพฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2559). "กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล " **วารสารวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์**, 8, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2559): 112-130.
- สุปัญญา สุนทรนนธ์. (2558). "ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ." **วารสารปัญญาภิวัฒน์**, 7, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม): 28 - 42.
- สุภาพ สุริยชัยเจริญกุล. (2557). "แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดจันทบุรี." **วารสารวิชาการ Veridain E-Journal**, 7, 3 (กันยายน - ธันวาคม): 1006 - 1024.
- สุวัฒน์ อัจฉริยนนท์. (2556). "ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ." **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ**.
- สุวิมล ตีรกานันท์. (2548). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสน่ห์ จัยโต. (2558). "การพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง." **วารสารอิเล็กทรอนิกส์การเรียนรู้ทางไกลเชิงนวัตกรรม**, 5, 1 (มกราคม - มิถุนายน): 58 - 75.
- เสาวนีย์ สมันต์ตรีพร. (2560). "การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจในยุคการเปลี่ยนแปลง." **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี**, 6, 1 (มกราคม - มิถุนายน): 1 - 15.
- อนิวัช แก้วจำนง. (2552). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. สงขลา ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อนุชาติ ปิยนราวิชญ์. (2559). "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพองค์กรของสำนักงานเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร." **สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก**.
- อ้อยใจ สมณะ. (2558). "ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของ บริษัท อินบิสโก้ (ประเทศไทย) จำกัด." **การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**.

- อาชว์ภูริชัญญ์ น้อมเนียน และสมศักดิ์ อมรสิริพงศ์. (2561). "การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย." **Veridian E-Journal, Slipakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และ ศิลปะ**, 11, 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม): 63 – 81.
- อภาพร ตั้งภักดีตระกูล. (2559). "การศึกษาความสัมพันธ์ของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร และพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยมีทุนทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรกำกับ." วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร ภาควิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2562). "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์กร." **วารสารเกษมบัณฑิต**, 20, 1 (มกราคม – มิถุนายน): 64 – 77.

ภาษาอังกฤษ

- Brokaw, G. S., and Mullins, J. M. (2006). "In Pursuit of Higher performance - Part I in The Public Manager." **The Quarterly for Practitioners. Winter 2006 - 2007**, 35, 4.
- Buytendijk, F. (2006). "Five key to Building High Performance Organization." **Business Performance Management Magazine** February.
- De Waal, A. A. (2007). "The Characteristics of high Performance Organization." **Business Strategy Series**, 8, 3: p.179-185.
- De Waal, A. A. (2012). **What makes a high performance organization : Five valid factors of competitive advantage that apply worldwide**. United Kingdom: global professional publishing.
- Gilley J, E., and S, M. A. (2002). **Principles of Human Resource Development**. USA: Perseus Book Group.
- Holbeche, L. (2004). "HR and the high performance Organization." **Strategic HR Review**, 3, 2: 32 – 35.
- Holbeche, L. (2005). **The High Performance Organization : Creating Dynamic Stability and Sustainable Success**. Oxford Elsevier Butterworth Heineman.
- Holt, D. T., Dorey, E. L., Bailey, L. C., and Low, B. R. (2009). "Recovering When a Change Initiative Stalls." **OD Practitioner**, 41, 1: 20 -24.

- McLegan , P. A. (1989). "Models of HRD Practice." **Training and Development Journal**, 43, 9.
- Mondy, R. W., and Noe, R. M. (2005). **Human Resource Management**. Prentice Hall.
- Nadler, L. (1980). **Corporate Human Resource Development : A Management Tool. Houston : Gulf.**
- Naling Naing, W., and Veerisa, C. (2018). "Measuring Employee Reading to change : A case Study of an Organization in Myanmar." **Panyapiwat Journal**, 10, 3 (September - December 2018): 110 – 124.
- Pace, R. W., Smith, P. C., and Mills, G. E. (1991). **Human Resource Development: The File**. Prentice Hall.
- Rowden, R. W. (2001). "The learning Organization and Strategic Change." **S.A.M. Advance Management Journal**, 66, 3: 11 -17.
- Werner, J. M., and DeSimone., R. L. (2006). **Human Resource Development**. 4th ed. Victoria: Thomson South-Western.





ภาคผนวก





ที่ อว 8606/ 35

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

๙ มกราคม 2563

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.โกสินทร์ เศษะนิยม

ด้วย นางสาวอาจารย์ ฤทธิชัย รหัสนักศึกษา 60601311 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตสาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงาน ก.พ.ร." มีความประสงค์จะเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสมต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นีรติชัย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชัน
โทรศัพท์ 0-2849-7502
โทรสาร 0-2849-7503

ปรัชญาบัณฑิตวิทยาลัย : "มุ่งมั่น ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักศึกษบัณฑิตศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานสากล"



ที่ อว 8606/ 36

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี คลองจั่น
กรุงเทพฯ 10170

9 มกราคม 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.อภิชาติ กิตติศักดิ์นาวิน

ด้วย นางสาวอาจารย์ ฤทธิชัย รหัสนักศึกษา 60601311 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัย ประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงาน ก.พ.ร." มีความประสงค์จะเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ อนุเคราะห์แก่นักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความ เหมาะสมต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิธิติชัย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย คลองจั่น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปรัชญาบัณฑิตวิทยาลัย : "มุ่งมั่น ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานสากล"



ที่ อว 8606/ 37

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

9 มกราคม 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ศรวิชา กฤดาธิการ

ด้วย นางสาวอาจารย์ ฤทธิชัย รหัสนักศึกษา 60601311 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตสาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงาน ก.พ.ร." มีความประสงค์จะเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสมต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิธิติชัย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปรัชญาบัณฑิตวิทยาลัย : "มุ่งมั่น ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักศึกษบัณฑิตศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานสากล"

ที่ อว 8606/ ๓๘



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตำบลจตุจักร
กรุงเทพฯ 10170

๑ มกราคม 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สุพิชิตา ไพบูลย์วงศ์สกุล

ด้วย นางสาวอาจารย์ ดุทธิชัย รหัสนักศึกษา 60601311 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตสาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงาน ก.พ.ร." มีความประสงค์จะเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสมต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาอิต นირัตติชัย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ตำบลจตุจักร

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปรัชญาบัณฑิตวิทยาลัย : "มุ่งมั่น ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักศึกษบัณฑิตศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานสากล"



ที่ อว 8606/ ๓๑



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี คลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

๑ มกราคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน เลขาธิการ ก.พ.ร.

ด้วย นางสาวอาจารย์ ดุทธิชัย รหัสนักศึกษา 60601311 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตสาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงาน ก.พ.ร." โดยขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่าง บุคลากรในสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อนำมาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวอาจารย์ ดุทธิชัย หมายเลขโทรศัพท์ 061-772-2379 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิธิติชัย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย คลิ่งชัน

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปรัชญา : มุ่งมั่น ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักศึกษาศึกษาบัณฑิตศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานสากล

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวอาจารย์ ฤทธิชัย
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2558 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีอักษรศาสตรบัณฑิต (เอเชียศึกษา) มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2560 ศึกษาต่อระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	6/271 หมู่ 1 ถนน บางกรวย-ไทรน้อย ตำบล บางบัวทอง อำเภอ บางบัวทอง จังหวัด นนทบุรี

