

Research Article

นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT POLICY OF DEPARTMENT OF LEARNING ENCOURAGEMENT, MINISTRY OF EDUCATION

สุดาร์ตน์ ชาญชัย* นพดล อุดมวิศวกุล และ จำเนียร ราชแพทยาคม
วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช นนทบุรี ประเทศไทย

Sudaratch Chanchai*, Noppadol Udomwisawakul and Chamnian Rajphaetyakhom
Public Administration Department of Management Science,
Sukhothai Thammathirat Open University, Nonthaburi, Thailand

*E-mail: Sudaratch.chn@hotmail.com

Received: 2024-04-21

Revised: 2024-07-03

Accepted: 2024-09-26

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการณ์ของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ 3) เสนอแนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ในส่วนกลาง จำนวน 432 คน โดยสำรวจจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 208 คน เครื่องมือที่ใช้ศึกษา คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์โดยวิธีการสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน การวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากร คือ ผู้บริหารหน่วยงานที่กำกับดูแล จำนวน 12 คน โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงผู้บริหารของหน่วยงานระดับผู้อำนวยการกลุ่มในส่วนกลางที่มีความเชี่ยวชาญและมีภารกิจหลักในการกำกับดูแลงานด้านนโยบาย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ศึกษา คือ แบบสัมภาษณ์

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการณ์ของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยการดำเนินงานตามนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ไปปฏิบัติยังมีข้อจำกัดบางประการ ได้แก่ การวิเคราะห์งานและวางแผนกรอบอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับภารกิจงานในปัจจุบันของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ แผนการพัฒนาและฝึกอบรมยังไม่มีหลากหลาย และทันสมัย และยังขาดการส่งเสริมนโยบายในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่มีความสามารถให้มีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ 2) ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3) แนวทางการพัฒนา พบว่า ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์น้อยที่สุด จึงควรจัดสรรทรัพยากรในด้านบุคลากรให้เพียงพอ เหมาะสม และสอดคล้องกับภารกิจ ควรสนับสนุนให้บุคลากรได้อบรมตามสายงานอย่างสม่ำเสมอ และควรสนับสนุนและส่งเสริมเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรให้มีความชัดเจนและเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมคนดี คนเก่ง และมีศักยภาพสูง เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจแก่บุคลากรให้สูงขึ้น

คำสำคัญ: นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ กรมส่งเสริมการเรียนรู้

ABSTRACT

The purposes of this research were to (1) study the situation of the strategic human resource management policy of Department of Learning Encouragement, Ministry of Education (2) study relationship between strategic human resource management and the success of strategic human resource management policy of Department of Learning Encouragement, Ministry of Education, and (3) propose guidelines for developing strategic human resource management policies of Department of Learning Encouragement, Ministry of Education. The research approaches adopted in this study were mixed methods. In the quantitative research, the population was civil servants, government employees and temporary employees of Department of Learning Encouragement based in the central offices, totaling 432 people. The sample size was 208 people and the study instrument

was a questionnaire. Data analysis was carried out by using statistical tools, namely frequency, percentage, mean, standard deviation, and analysis by Pearson's correlation coefficient. In the qualitative research, the population was 12 executives of the directorial level based in the central offices. The sample group of three was the executives of the directorial level directly supervising the human resource development. The purposive sampling was employed to select those directly involved with the issues studied. The study instruments were structured interviews.

The results of the study revealed that (1) the situation of the strategic human resource management policy of Department of Learning Encouragement, Ministry of Education, concerning the overall factors in strategic human resource management in four areas were in a high level while the implementation of the aforementioned policy still encountered some restrictions, namely the work analysis and the current human resource position planning were not in line with the current mission of Department of Learning Encouragement; human resource development and training plans were not diverse and up-to-date; and the policy promotion to incentivize the capable personnel was still lacking (2) strategic human resource management factors had a positive relationship with the success of the strategic human resource management policy of Department of Learning Encouragement, Ministry of Education, with a statistical significance at 0.01, and (3) development guidelines were that recruitment and selection of human resources had the least relationship with the success of the strategic human resource management policy. As such, resource allocation in personnel should be made more sufficient, suitable for and in line with the mission; the personnel should be encouraged to undergo regular trainings; clear and suitable career paths of the personnel should be promoted and supported; and those with good virtues, high capabilities and potentials should be promoted to raise the personnel's motivation and morale.

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

บทนำ

สภาพการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลง ภายใต้อิทธิพลของการขับเคลื่อนภาครัฐด้วย เทคโนโลยี และความท้าทายในศตวรรษที่ 21 เป็นเหตุให้หลายองค์การได้มีการปรับเปลี่ยน แนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ ที่มีอยู่ได้มีความพร้อมในการทำงานด้วยทักษะ และความสามารถพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้น โดยการใช้วิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Human Resource Management : SHRM) มาเป็นส่วนสำคัญ ที่จะทำให้องค์การสามารถวางแผน ตัดสินใจ และดำเนินงานในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนพัฒนาวัฒนธรรม องค์การเพื่อให้เกิดนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และความแปลกใหม่ในการให้บริการที่สามารถ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ซึ่งผู้บริหาร หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินการเชื่อมโยงระหว่าง การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารกลยุทธ์ เพื่อสนับสนุนและดำเนินการให้สอดคล้องกับ ทิศทางการดำเนินงานขององค์การให้เป็นไปอย่าง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพให้องค์การเกิด ความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างสูงสุด โดยเน้น ผลการดำเนินงานระยะยาว และทำให้องค์การ มีทิศทางที่ชัดเจน

กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวง ศึกษาธิการตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการเรียนรู้ พ.ศ. 2566 ตามมาตรา 27 “ให้เปลี่ยนสำนักงาน ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม อรรถาธิบาย ในสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวง

ศึกษาธิการ เป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ตาม พระราชบัญญัตินี้มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นกรม ในกระทรวงศึกษาธิการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบ บริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการและกฎหมาย ว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน อยู่ในบังคับ บัญชาของรัฐมนตรีและปลัดกระทรวงศึกษาธิการ” โดยตามมาตรา 6 ให้มีหน้าที่จัดส่งเสริมและสนับสนุน การเรียนรู้ 3 รูปแบบ คือ 1) การเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง และ 3) การเรียนรู้ เพื่อคุณวุฒิตามระดับ (Learning Encouragement Act, 2566) เพื่อให้ประชาชนได้รับการศึกษา ตามความต้องการในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งส่งเสริม ให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยสร้างโอกาสให้ผู้ซึ่ง อยู่ในวัยเรียนแต่ไม่ได้รับการศึกษาในโรงเรียน หรือผู้ซึ่งพ้นวัยที่จะศึกษาในโรงเรียนหรืออยู่ใน พื้นที่ที่ห่างไกลหรือทุรกันดาร มีโอกาสเรียนรู้และ เข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึงและพัฒนา ศักยภาพ ทักษะ ความเชี่ยวชาญได้ตามความถนัด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตามแนวคิด Life Long Learning ที่เน้นเรียนรู้ ตลอดชีวิต และรองรับความต้องการของคนรุ่นใหม่ ที่มีความต้องการเรียนเพื่อการรับประกาศนียบัตร หรือการเรียนเพื่อให้ได้วุฒิการศึกษา ตั้งแต่ระดับ ปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับอาชีวศึกษา และระดับอุดมศึกษา ฉะนั้น บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารงาน อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะกรมส่งเสริม การเรียนรู้ในปัจจุบันที่มีการปรับโครงสร้าง และบทบาทภารกิจใหม่เพิ่มขึ้น จึงต้องปรับกลยุทธ์ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับ

การเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานให้มีทิศทาง
การทำงานให้มีความชัดเจน สอดคล้องกับ
สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบัน
และอนาคต

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษา
เกี่ยวกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์
เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้
กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่เปิดโอกาส
ให้เกิดการเรียนรู้ที่มีความหลากหลาย
ตามความต้องการของผู้เรียน โดยเฉพาะผู้ซึ่ง
อยู่ในวัยเรียนแต่ไม่ได้รับการศึกษาในโรงเรียน
หรือผู้ซึ่งพ้นวัยที่จะศึกษาในโรงเรียนหรืออยู่ในพื้นที่
ที่ห่างไกลหรือทุรกันดารได้มีโอกาสเรียนรู้และเข้าถึง
แหล่งการเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึง ทำให้บุคลากรของ
กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ
ต้องขับเคลื่อนงานให้บรรลุตามบทบาทภารกิจ
ให้เป็นผลสำเร็จ องค์การจึงต้องปรับกลยุทธ์
ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การบริหารงาน
มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการ
ทางการศึกษาที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง และ
ครอบคลุมการดูแลการศึกษาให้กับประชาชน
ทุกกลุ่มทุกช่วงวัยอย่างแท้จริง อันเป็นที่มาของ
การศึกษาถึงสภาพปัญหา ความสัมพันธ์ระหว่าง
การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์กับ
ความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากร
มนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้
กระทรวงศึกษาธิการ รวมถึงการนำไปสู่การเสนอ
แนวทางการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากร
มนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้
กระทรวงศึกษาธิการ ควรเป็นอย่างไร เพื่อนำผล
การศึกษาไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงนโยบาย

และแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ
หน่วยงานภาครัฐ ให้เกิดประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผลสูงสุดตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์
ของนโยบายที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์ของนโยบาย
การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของ
กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง
การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์กับ
ความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากร
มนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้
กระทรวงศึกษาธิการ
3. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนา
นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์
ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

ประโยชน์ที่ได้รับการวิจัย

ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปเป็นแนวทาง
ในการพัฒนา และวางแผนการดำเนินงาน
ในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์
เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้
กระทรวงศึกษาธิการ ให้เกิดประสิทธิภาพ และ
ประสิทธิผล บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและ
วัตถุประสงค์ของนโยบาย อันเป็นประโยชน์
ต่อหน่วยงานอื่น ๆ ต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง นโยบายการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริม

การเรียนรู้ กระบวนการศึกษาธิการ ซึ่งผู้วิจัยมีการกำหนดขอบเขตการวิจัยดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยนี้เป็นการศึกษาสภาพการณ์ของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ตลอดจนความสัมพันธ์กับความสำเเร็จ และเสนอแนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้กระทรวงศึกษาธิการ

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ สถานที่ที่ใช้ในการวิจัย คือ กรมส่งเสริมการเรียนรู้ในส่วนกลาง

3. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย

3.1 ประชากร แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ในส่วนกลาง จำนวน 12 หน่วยงาน เป็นจำนวน 432 คน กลุ่มที่ 2 สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ผู้บริหารหน่วยงานระดับผู้อำนวยการกลุ่มที่เกี่ยวข้องในการกำกับการดำเนินงานด้านนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ในส่วนกลาง จำนวน 12 หน่วยงาน เป็นจำนวน 12 คน

3.2 กลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ในส่วนกลาง จำนวน 208 คน กลุ่มที่ 2 สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ผู้บริหารหน่วยงานระดับผู้อำนวยการกลุ่มที่เกี่ยวข้อง

ในการกำกับการดำเนินงานด้านนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 คน

4. ขอบเขตด้านตัวแปร ประกอบด้วย

4.1 ตัวแปรอิสระ คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

4.2 ตัวแปรตาม คือ ความสำเเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย ด้านความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิต

5. ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ระหว่างพฤศจิกายนถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2566 เป็นระยะเวลา 1 เดือน

บททวนแนวคิด

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์

Gitman and McDaniel (2008; Wongsrangsap, 2015) กล่าวว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการทำงานแบบเป็นขั้นตอนตั้งแต่การได้ทรัพยากรมนุษย์จนถึงออกไปจากองค์กร ดังนี้ 1) การกำหนดความต้องการและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหา

และคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการธำรงรักษา

John M. Ivancevich (2006; Juito, 2012) ได้อธิบายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตที่สำคัญมี 4 ประการ ดังนี้ 1) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ 2) มุ่งเน้นคน 3) มุ่งเน้นทั่วโลก 4) มุ่งเน้นอนาคต

เสนห์ จูโยโต (Juito, 2012) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ โดยจำแนกความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้ 1) ช่วยนำพาองค์การมีวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 2) ช่วยทำให้องค์การมีทักษะและความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ช่วยสร้างองค์การให้มีการฝึกฝนและกระตุ้นจิตใจพนักงานอย่างดี 4) ช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานและความสำเร็จในชีวิตของพนักงาน 5) ช่วยพัฒนาและธำรงรักษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานให้สอดคล้องต่อเป้าประสงค์ขององค์การ 6) ช่วยสื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์สู่พนักงานทุกคน 7) ช่วยธำรงรักษาพฤติกรรมพนักงานให้มีจริยธรรมและความรับผิดชอบทางสังคม 8) ช่วยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการ จากการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมข้อมูลข่าวสาร

สุรินทร์ เลาหนันท์ (Laohanant, 2005) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ คือ การประยุกต์แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยนำรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การบูรณาการระหว่างนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เมื่อองค์การต้องการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการทำงานให้สามารถบรรลุผลสำเร็จ โดยการดำเนินการดังกล่าวจะเชื่อมโยงกันระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการใช้กลยุทธ์เชิงรุกในการบริหารบุคคลที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์การ ดังนั้น การนำกลยุทธ์มาปรับใช้กับกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์จะช่วยทำมุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์การโดยช่วยให้ผู้บริหารขององค์การมีการทำงานเชิงรุก กำหนดทิศทางแก่บุคลากร เพื่อที่จะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์การสำเร็จและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การได้

แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล HR Scorecard

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ (Sirichotiratana, 2017) กล่าวว่า การบริหารมาตรฐานการทำงาน คือ การร่วมกันสร้างความสมดุลภายในองค์การให้เกิดขึ้นโดยความสมดุลที่ว่านี้ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ผลประกอบการขององค์การ 2) ความพึงพอใจของลูกค้า 3) การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และ 4) ความพึงพอใจของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างสมดุลให้เกิดภายในองค์การ เพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์การ

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดมาตรฐานแห่งความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR scorecard เพื่อประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ และกำหนดเป็นเครื่องมือที่ให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำไปใช้ในการประเมินตนเองว่ามีนโยบายแผนงานโครงการ มาตรการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความสอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่ หากยังไม่มีมีการดำเนินการ หรือมีในระดับน้อยแล้ว ส่วนราชการจะต้องมีการพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับกรอบการประเมินดังกล่าว เพื่อเป็นการยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพ ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ตามหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานความสำเร็จ (Office of the Civil Service Commission, 2014)

แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประเมินสมรรถนะของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการ เป็นการบริหารราชการแบบบูรณาการ ส่วนราชการต้องมีอิสระในการบริหารอัตรากำลังของตนเอง เพราะความสำเร็จในการบริหารราชการจะขึ้นอยู่กับที่ส่วนราชการมีอัตรากำลังคนที่มีคุณภาพและสมรรถนะที่มีจำนวนเหมาะสมกับภารกิจในปัจจุบันและพร้อมตั้งรับกับสภาพแวดล้อมที่อาจเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต ซึ่งจำเป็นต้องมีกลไกที่กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกลางการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับส่วนราชการ เพื่อให้เป็นเครื่องมือสำหรับช่วยกำหนดทิศทางความสัมพันธ์เพื่อให้ส่วนราชการสามารถกำหนดยุทธศาสตร์

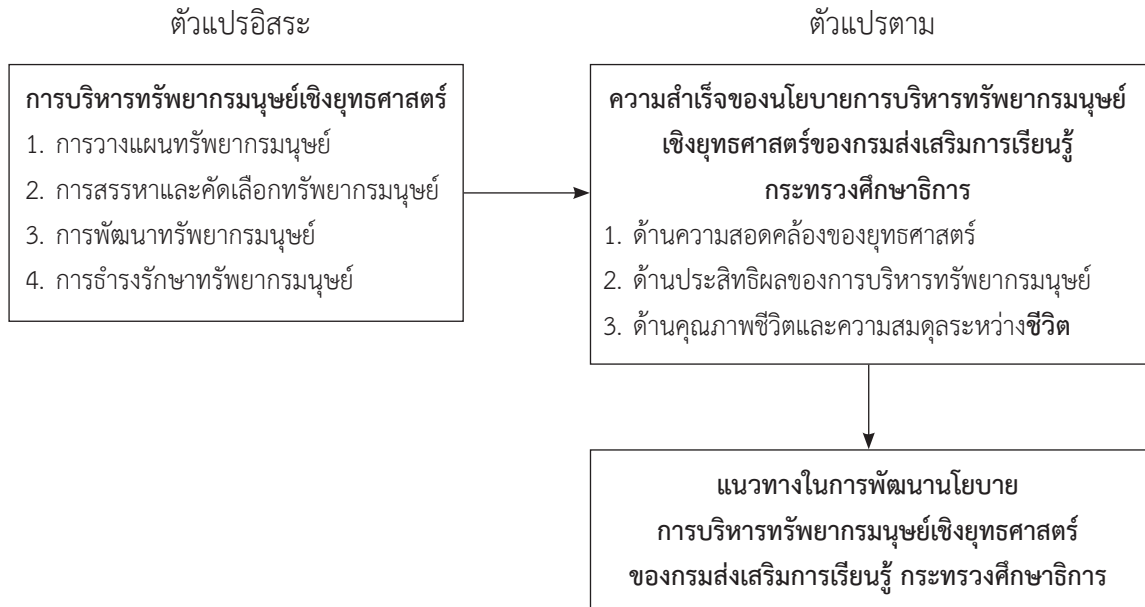
วางแผนการบริหารและการพัฒนากำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงถึงความต้องการและสภาพแวดล้อมของส่วนราชการแต่ละแห่ง

สรุปได้ว่า มาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล HR Scorecard เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์กรมีแนวทางในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ มีกระบวนการที่ครอบคลุมในการทำงานทั้งองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำการประเมินสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นกรอบมาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ มาใช้ในการประเมินตนเอง ซึ่งจะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการสามารถตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการได้ รวมถึงเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี สร้างขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ ส่งผลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ และประโยชน์สูงสุดต่อสังคมและประเทศชาติ และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

สมมติฐาน

H1 : การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

กรอบแนวคิดของการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี โดยการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ในส่วนกลาง จำนวน 432 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Yamane, 1973) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 208 คน และวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ โดยนำจำนวนเจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานมาคำนวณแบบกำหนดสัดส่วน เพื่อหาตัวอย่างที่เหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน เครื่องมือที่ใช้ศึกษา คือ แบบสอบถาม โดยแจกกลุ่มตัวอย่าง 208 คนในการตอบแบบสอบถามนี้ จะถือเป็นความลับ และไม่มีผลกระทบต่อตัวผู้ตอบ

และนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น การตรวจสอบเครื่องมือ โดยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา มีค่าดัชนีความสอดคล้อง เท่ากับ 0.94 และตรวจสอบความเชื่อมั่น มีค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาค แอลฟา เท่ากับ 0.96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากร คือ ผู้บริหารหน่วยงานระดับผู้อำนวยการกลุ่มที่กำกับดูแลงานเกี่ยวกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ในส่วนกลาง จำนวน 12 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 คน โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในการกำกับดูแลงานด้านนโยบาย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรงกับประเด็นที่ศึกษา คือ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคลและนิติการ และผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์และแผนงาน เครื่องมือที่ใช้ศึกษา คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพการณ์ของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการพบว่า ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก ($M = 3.59$, $SD = 0.94$) รายละเอียดดังนี้

1.1 ปัจจัยด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($M = 3.70$, $SD = 0.1$) โดยคะแนนความคิดเห็นสูงสุด คือ การกำหนดตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก ($M = 3.89$, $SD = 0.80$) และข้อที่ให้คะแนนความคิดเห็นต่ำสุด คือ การจัดสรรทรัพยากรให้มีความพร้อมและเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างเต็มความสามารถและมีความตั้งใจในการพัฒนางานมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ($M = 3.48$, $SD = 0.89$)

1.2 ปัจจัยด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($M = 3.76$, $SD = 0.92$) โดยคะแนนความคิดเห็นสูงสุด คือ กระบวนการคัดเลือกบุคลากร ทั้งการทดสอบ

ทางวิชาการ และการสัมภาษณ์ในระดับมาก ($M = 3.93$, $SD = 0.97$) และข้อที่ให้คะแนนความคิดเห็นต่ำสุด คือ มีการสรรหาบุคลากรโดยวิธีการโอน - ย้าย จากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานอยู่ในระดับมาก ($M = 3.56$, $SD = 0.99$)

1.3 ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($M = 3.45$, $SD = 1.02$) โดยคะแนนความคิดเห็นสูงสุด คือ การส่งเสริมและพัฒนาการเป็นข้าราชการที่ดีอย่างสร้างสรรค์ และปลูกฝังการสร้างวัฒนธรรมอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ($M = 3.60$, $SD = 1.03$) และข้อที่ให้คะแนนความคิดเห็นต่ำสุด คือ มีแผนการพัฒนาและฝึกอบรมที่ชัดเจน เป็นระบบ หลากหลาย และทันสมัย อยู่ในระดับปานกลาง ($M = 3.33$, $SD = 1.03$)

1.4 ปัจจัยด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($M = 3.46$, $SD = 0.91$) โดยคะแนนความคิดเห็นสูงสุด คือ การนำมาตรฐานการปฏิบัติงานบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง มากำหนดใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรเพื่อใช้ในการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งที่กำหนด อยู่ในระดับมาก ($M = 3.57$, $SD = 0.91$) และข้อที่ให้คะแนนความคิดเห็นต่ำสุด คือ การส่งเสริมบทบาทของหัวหน้างานในการสนับสนุนและจูงใจคนเก่งเพื่อการธำรงรักษาและป้องกันการสูญเสียคนเก่งไปจากองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ($M = 3.33$, $SD = 0.94$)

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงานระดับผู้อำนวยการกลุ่มที่กำกับดูแลงานเกี่ยวกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการพัฒนาบุคลากรและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญเพื่อให้ได้ข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 2) ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ควรดำเนินการสรรหาและคัดเลือกในรูปแบบของคณะกรรมการ เพื่อกำหนดแนวปฏิบัติให้สอดคล้องและให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ถูกต้องและป้องกันการทุจริตในองค์กร 3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก และ 4) ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารในระดับสูงควรมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งที่จะส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรักในองค์กรได้ ทั้งในด้านการจัดสรรสวัสดิการและผลตอบแทนในการทำงานให้เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถดำรงชีวิตปัจจุบันได้อย่างมีความสุข

2. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์กับ

ความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ จากการทดสอบสมมติฐานผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐาน คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์สูงสุด ($r = 0.840$) และด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์น้อยที่สุด ($r = 0.610$) ดังแสดงไว้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ กับการสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

ตัวแปร	X_1	X_2	X_3	X_4	Y
ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (X_1)	1				
ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (X_2)	0.751**	1			
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (X_3)	0.638**	0.710**	1		
ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (X_4)	0.634**	0.661**	0.784**	1	
ความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ (Y)	0.654**	0.610*	0.780**	0.840**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3. ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนา นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย พบว่า

3.1 ด้านการธำรงรักษาทรัพยากร มนุษย์ ควรเสริมสร้างแรงจูงใจ ขวัญ และกำลังใจ ให้กับบุคลากรในการทำงานอย่างเหมาะสม ส่งเสริม คนดี คนเก่ง และมีศักยภาพสูง สร้างความก้าวหน้า ในสายงานอาชีพ จัดให้มีสวัสดิการที่ดีและจัดสรร ทรัพยากรที่ส่งเสริมต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อมั่น เกิดความรักและ ศรัทธาในองค์กร ให้สามารถทำงานในหน้าที่ได้ ระยะยาว

3.2 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรจัด ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนา ตนเองตามสายงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรนำองค์ความรู้ที่ได้รับมาพัฒนา การทำงานและเอื้อต่อความก้าวหน้าของตนเอง ในตำแหน่งที่สูงขึ้น จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้มี

ความชัดเจนให้สามารถนำมาวัดผลและติดตามผลได้ มีหลักสูตรการอบรมในรูปแบบการอบรมออนไลน์ ที่หลากหลายและทันสมัย เพื่อให้บุคลากรเกิด การเรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถเข้าถึงการพัฒนา ตนเองได้ทุกที่และทุกเวลา

3.3 ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรจัดสรรทรัพยากรในด้านบุคลากรให้เพียงพอ เหมาะสม และสอดคล้องกับภารกิจงาน เพื่อให้ บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

3.4 ด้านการสรรหาและคัดเลือก ทรัพยากรมนุษย์ ควรดำเนินการสรรหาและคัดเลือก บุคลากรให้มีความเหมาะสม ตรงกับตำแหน่งงาน โดยยึดหลักธรรมาภิบาลในการสรรหาและคัดเลือกคน อย่างยุติธรรม โปร่งใส และเป็นธรรม

อภิปรายผลการวิจัย

1. จากศึกษาสภาพการณ์ของนโยบาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของ กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ทั้ง 4 ด้าน พบว่า

1.1 ปัจจัยด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในการจัดสรรทรัพยากรให้มีความพร้อมและเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างเต็มความสามารถและมีความตั้งใจในการพัฒนางานเป็นปัญหาที่สำคัญต่อความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ อาจเป็นเพราะว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ยังไม่เหมาะสมโดยการวิเคราะห์งานและวางแผนกรอบอัตรากำลังในปัจจุบันไม่สอดคล้องกับภารกิจงานในปัจจุบันของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งปัจจุบันกรมส่งเสริมการเรียนรู้เป็นหน่วยงานที่จัด ส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ทั้ง 3 รูปแบบ คือ 1) การเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง และ 3) การเรียนรู้เพื่อคุณวุฒิตามระดับ รวมถึงอาจจัดส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ในรูปแบบอื่นที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนได้ ด้วยเหตุนี้ กรมส่งเสริมการเรียนรู้ จึงมีภาระความรับผิดชอบในการจัดการเรียนรู้ให้กับประชาชนที่สนใจมีโอกาสเรียนรู้และเข้าถึงแหล่งเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น รวมถึงการขับเคลื่อนงานตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ แต่ปรากฏว่าการจัดสรรทรัพยากรในด้านบุคลากรผู้ปฏิบัติงานยังไม่เพียงพอต่อภารกิจงานต่าง ๆ ส่งผลให้บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและตอบสนองต่อภารกิจงานในปัจจุบัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Pongsri and Chamaram (2016) ที่พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังไม่สามารถดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จได้เท่าที่ควรโดยเฉพาะในเรื่องการวางแผนอัตรากำลังคนไว้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาในการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ที่ยังไม่ประสบผลสำเร็จ

1.2 ปัจจัยด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในการสรรหาบุคลากรโดยวิธีการโอน - ย้าย จากภายในและภายนอกองค์การ เพื่อหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานงานที่ปฏิบัติงานเป็นปัญหาที่สำคัญต่อความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ อาจเป็นเพราะว่าสภาพการณ์ในปัจจุบันของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ได้เปลี่ยนจากสำนักงานส่งเสริมการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (สำนักงาน กศน.) เป็น “กรมส่งเสริมการเรียนรู้” จึงทำให้การจัดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและกรอบอัตรากำลังของบุคลากร ยังไม่แล้วเสร็จส่งผลให้ชะลอการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรไปก่อน รวมทั้งการรับโอน - ย้าย จากภายในและภายนอกองค์การ ทำให้การดำเนินงานในการบริหารบุคคลยังไม่มี การขับเคลื่อนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และทำให้บุคลากรที่มีอยู่ต้องรับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Chantarasook and Sucharitrak (2023) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรให้ตรงกับตำแหน่งที่กำหนด แต่คุณสมบัติของผู้สมัครส่วนใหญ่ไม่ตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด จึงทำให้การคัดเลือกเกิดขึ้นได้น้อย ซึ่งกระบวนการดังกล่าวควรมีการดำเนินการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามตำแหน่งที่กำหนดไว้ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย

1.3 ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในด้านแผนการพัฒนาและฝึกอบรมที่ชัดเจน เป็นระบบ หลากหลาย และทันสมัย เป็นปัญหาที่สำคัญต่อความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ อาจเป็นเพราะว่า กรมส่งเสริมการเรียนรู้มีบุคลากรที่เป็นทั้งข้าราชการพลเรือนสามัญ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งการจัดแผนการพัฒนาและฝึกอบรมต้องมีความหลากหลาย ประกอบกับบุคลากรบางส่วนไม่มีความสนใจในการพัฒนาตนเอง เนื่องจากไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเอง หรือกำลังจะเกษียณอายุราชการ สอดคล้องกับการวิจัยของ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Yhamdonprai and Ratchapattayakom (2018) ที่พบว่า การฝึกอบรมช่วยให้มีความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น มีส่วนช่วยในการแก้ไขปัญหาการทำงานต่างๆ โดยนำทักษะในการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน อันส่งผลต่อภารกิจขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.4 ปัจจัยด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการส่งเสริมบทบาทของหัวหน้างานในการสนับสนุนและจูงใจคนเก่งเพื่อการธำรงรักษาและป้องกันการสูญเสียคนเก่งไปจากองค์กร เป็นปัญหาที่สำคัญต่อความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารไม่มีนโยบายในการส่งเสริมและเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่มีความสามารถให้มีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ โดยเฉพาะในบทบาทของหัวหน้างานทำให้บุคลากรบางส่วนที่มีความต้องการ

เติบโตในสายงานอาชีพมีการทำเรื่องโอน-ย้ายไปหน่วยงานอื่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Monkong, Sriwongwanna and Tankaeo (2022) ที่พบว่า การมอบหมายงานภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม เนื่องจากบางส่วนยังมอบหมายงานไม่ตรงกับลักษณะงานและลักษณะเฉพาะตำแหน่ง สนับสนุนบุคลากรที่มีความสามารถ เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับบริษัทได้ยาวนานที่สุด

2. จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ปัจจัยด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ อาจเป็นเพราะว่า ปัจจัยด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีการจัดสภาพแวดล้อมและส่งเสริมด้านปลอดภัยในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร การส่งเสริมบทบาทของหัวหน้างานในการสนับสนุนและจูงใจคนเก่ง การนำมาตราฐานการปฏิบัติงานบุคลากรในแต่ละตำแหน่งมากำหนดใช้เป็นเกณฑ์ในการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่งานที่กำหนด การดูแล และอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรเกี่ยวกับขั้นตอนต่าง ๆ ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ การส่งเสริมสร้างวัฒนธรรมในการทำงาน และ

การจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการธำรงรักษาบุคลากรให้เกิดความรักและศรัทธาในองค์กรและส่งผลต่อความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ เป็นไปตามแนวคิดของ Ivancevich (2006) และ Juito (2012) ได้อธิบายถึง องค์การต้องให้ความสำคัญและปฏิบัติต่อบุคลากรเหมือนเป็นมนุษย์คนหนึ่งที่มีชีวิตจิตใจ และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้เขาเหล่านั้นบรรลุความต้องการของแต่ละบุคคล ในส่วนปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาจเป็นเพราะว่าได้มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเพื่อการเข้าอบรมสัมมนาในด้านต่าง ๆ การจัดทำแผนการพัฒนาและฝึกอบรมที่ชัดเจนเป็นระบบ หลากหลาย และทันสมัย การส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมในหลักสูตรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การประชาสัมพันธ์กิจกรรมการอบรมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อความก้าวหน้าของบุคลากรในตำแหน่งที่สูงขึ้น การวางแผนเตรียมบุคลากร เพื่อเพิ่มศักยภาพและสร้างความรู้พร้อมกับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การส่งเสริมและพัฒนากลายเป็นข้าราชการที่ดีอย่างสร้างสรรค์ และปลูกฝังการสร้างวัฒนธรรมอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถที่จะใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในงานให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพตามเป้าประสงค์ที่กำหนด และส่งผลต่อความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ เป็นไปตามแนวคิดของ Udomwisawakul (2017) ได้กล่าวว่า ข้าราชการเป็นหัวใจสำคัญของการนำ

นโยบายไปปฏิบัติ เพราะถือว่าเป็นผู้ปฏิบัติ นโยบายอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งในแง่ของเครือข่ายระบบราชการที่เชื่อมโยงนโยบายให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างครอบคลุม รวมไปถึงทักษะหรือองค์ความรู้ในระบบราชการที่จะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. จากผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญคือ ปัจจัยด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ อาจจะเป็นเพราะบุคลากรต้องการความมั่นคงต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน จึงควรสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในการทำงาน โดยเฉพาะผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการธำรงรักษาบุคลากรในองค์กรโดยการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างเหมาะสม ส่งเสริมคนดี คนเก่ง และมีศักยภาพสูง วางแผนความก้าวหน้าในสายงานอาชีพให้กับบุคลากรได้เติบโตในสายงานอาชีพให้ชัดเจน จัดให้มีสวัสดิการและผลตอบแทนที่จูงใจ จัดสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้เหมาะสมซึ่งมีผลต่อความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ เป็นอย่างมาก เป็นไปตามแนวคิดของ Thosuvonchinda (2014) ที่อธิบายถึงการบำรุงรักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร และสามารถ

ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข และแนวคิดของ Thepwan (2012) ที่อธิบายถึงตัวแบบตามแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเป็นการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ระยะยาว ในด้านความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานทำงานอย่างกระตือรือร้นและเข้าไปเป็นสมาชิกหนึ่งในสังคม ส่งผลในระดับองค์การคือพนักงานมีความสุข ประสิทธิภาพขององค์การมีสูง และในระดับสังคมที่ประชาชนมีระดับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับเป็นแนวทางให้กับองค์การและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงนโยบาย และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ อีกทั้งเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานภาครัฐให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายที่กำหนดไว้ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการกำหนดกรอบ บทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรให้ชัดเจน ควรมีการบูรณาการการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อช่วยการแก้ไขปัญหา และลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สั้นลง และสอดคล้องกับภารกิจ ควรมีการหมุนเวียนบุคลากรให้ได้รับการเรียนรู้งานที่หลากหลายในกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง ควรมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งให้กับผู้บริหาร

ที่มีความสำคัญกับองค์การอย่างชัดเจนและเหมาะสม และควรมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอทั้งหน่วยงานในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกัน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2. ปัจจัยด้านการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ควรกำหนดระยะเวลาในการสรรหาไว้อย่างชัดเจน และจัดระบบข่าวสารข้อมูลเพื่อประชาสัมพันธ์คุณสมบัติของตำแหน่งที่ต้องการแก่กลุ่มเป้าหมายอย่างเหมาะสมและทั่วถึง ควรมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความหลากหลายและทันสมัย ควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการสรรหาและคัดเลือกคนอย่างยุติธรรม และโปร่งใส ควรมีนโยบายการสรรหาและคัดเลือก เพื่อจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่องค์การต้องการ และควรจัดอบรมสร้างเข้าใจในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่ถูกต้องเป็นกระบวนการเดียวกัน ทั้งกรมส่งเสริมการเรียนรู้

3. ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ควรสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสได้ปรับเปลี่ยนในการทำงานใหม่ ๆ หรืองานที่มีความท้าทาย เพื่อให้มีโอกาสในการแสดงความสามารถในการปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นควรส่งเสริมการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ

ควรสร้างรูปแบบการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถในรูปแบบที่หลากหลายและทันสมัย ควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความชัดเจน เพื่อให้สามารถนำมาวัดผลและติดตามผลได้ และควรส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ทักษะและทัศนคติที่ดีสามารถดำรงตนและมีความประพฤติปฏิบัติตามจรรยาวิชาชีพตามกฎหมาย และรักษากฎจริยธรรมข้าราชการ เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความ

4. ปัจจัยด้านการธำรงทรัพยากรมนุษย์ ควรสนับสนุนและส่งเสริมเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรให้มีความชัดเจนและเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมคนดี คนเก่ง และมีศักยภาพสูง เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจแก่บุคลากรให้สูงขึ้น ควรหาแนวทางในการเพิ่มความภาคภูมิใจในอาชีพให้มากขึ้น เพื่อให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจที่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับและภาคภูมิใจในอาชีพที่ได้ปฏิบัติงาน ในองค์กรที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีความผูกพัน ควรจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดีในสถานที่ทำงานให้เหมาะสม เพื่อสร้างความพึงพอใจและคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร และควรมีระบบการประเมินที่มีประสิทธิภาพ สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ของการทำงานได้ เพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในระบบการประเมินที่มีความถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ส่งผลให้เกิด

ความผูกพันและศรัทธาในองค์กร เพื่อร่วมเป็นส่วนหนึ่งให้องค์การประสบความสำเร็จ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาในความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งยังไม่ครอบคลุมในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไป จึงควรศึกษาควรศึกษานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการใหม่ พร้อมวิเคราะห์ปัจจัยเพิ่มเติมในส่วนของการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน เพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและมีความพร้อมในการทำงานด้วยทักษะและความสามารถพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ปัจจุบัน และสามารถนำไปสู่การปรับปรุงนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม ส่งผลให้องค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2. ควรขยายขอบเขตของการศึกษาให้ครอบคลุมบุคลากรกรมส่งเสริมการเรียนรู้ในส่วนภูมิภาค เพื่อให้ทราบถึงสภาพการณ์ความสัมพันธ์และแนวทางในการพัฒนาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ ได้อย่างครอบคลุมในหลายด้านมากขึ้น

3. ควรทำการศึกษาโนบายการบริหาร เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานตามนโยบาย และทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการอื่น ๆ ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหาร เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน งานด้านบุคลากรในกระทรวงศึกษาธิการให้เกิด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็นต้น ประสิทธิภาพมากที่สุดต่อไป ซึ่งเป็นหน่วยงานปฏิบัติในกระทรวงศึกษาธิการ

REFERENCES

- Chantarasook, P., & Sucharitrak, P. (2023). Human resource management and organizational commitment of personnel in vocational college Ratchaburi. **Vocational Education Central Region Journal**, 6(1), 40-49
- Gitman, J. & McDaniel, C. (2008). **The future of business: The essentials**. (4th ed.) Ohio: South Western Cengage Learning
- Ivancevich, M. (2006). **Human resource management**. New York: McGraw-Hill Inc.
- Juito, S. (2012). **The new dimension of human capital management**. Nonthaburi: The Office of the University Press Sukhothai Thammathirat Open University.
- Laohanan, S. (2005). **Human resource management**. (2nd ed.). Bangkok: Thana Printing Limited Partnership.
- Learning Encouragement Act, B.E. 2566. (2023, March 19). Government Gazette. No. 140 Section 20 A. page 60–72.
- Monkong, K., Sriwongwana, J., & Tankaeo, A. (2022). **How human resources management is related to the satisfaction of the operation staffs in the private companies of Muang District, Ubon Ratchathani Province for preparing themselves for the upcoming AEC (ASEAN Economic Community)**. The 4th National Conference Faculty of Business Administration and Management (119-131). Ubon Ratchathani : Ubon Ratchathani Rajabhat University.
- Office of the Civil Service Commission. (2014). Guidelines for setting human resource management indicators according to the HR Scorecard. Nonthaburi:Uptureyou Createnew Co.,Ltd.
- Pongsri, O., & Chamaram., S. (2016). The relationship between human resource management and the efficiency of official performance of District Government Offices in Roi Et Province. **NRRU Community Research Journal**, 10 (1), 53-63

- Sirichotiratana., N. (2017). **The principles of human resource management in The 21st century.** (2nd ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Thepwan, P. (2012). **Strategic human resource management : Concepts and strategies for competitive advantage.** Bangkok: V. Print (1991) Company Limited.
- Thosuvonchinda, V. (2014). **Human resource management.** (5th ed.). Bangkok: Ghaowmai Co.,Ltd.
- Udomwisawakul, N. (2017). **Public policy agenda setting.** Nonthaburi: The Office of the University Press Sukhothai Thammathirat Open University.
- Wongsrangsap, V. (2015). **Human resource management affecting performance efficiency of Employees in S.G. Center Co.,Ltd.** (Master of Science Program). Sripatum University, Bangkok.
- Yamane, T. (1973). **Statistics: An introductory analysis.** New York: Harper & Row.
- Yhamdonprai, T., & Ratchapattayakom, C. (2018). Factors relating to core competency of general administrative officers in operating level of Naresuan University. **Journal of Faculty of Education Pibulsongkram Rajabhat University**, 5(1), 97-110.
-