



## กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

ศักดิ์สุนทร เปรमानนท์<sup>1</sup>, เอกสิทธิ์ สนามทอง<sup>2</sup>, อิทธิพัทธ์ สุวทันพรกุล<sup>3</sup>, วันชัย ปานจันทร์<sup>4</sup>

สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง<sup>1,2,3,4</sup>

E-mail: saksoonthorn@gmail.com<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยศึกษาสภาพความเป็นจริง พร้อมกับสร้างและประเมินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการวิจัยเชิงผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ ศึกษาสภาพ ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างข้าราชการตำรวจส่วนกลาง ชั้นสัญญาบัตร 347 คน และ การสร้างและประเมินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการและวิชาชีพ จำนวน 9 ท่าน พบว่า สภาพความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับที่มากและบุคลากรสำนักงานมีความต้องการให้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขณะที่กลยุทธ์การพัฒนา ประกอบด้วย ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการพัฒนาสายงานอาชีพ และ มีผลการประเมินกลยุทธ์พบว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์และมีความถูกต้องสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้

**คำสำคัญ :** กลยุทธ์ , การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ , สำนักงานตำรวจแห่งชาติ



## Royal Thai Police Human Resource Development Strategy

Saksoonthorn Premanond<sup>1</sup>, Ekkasit Sanamthong<sup>2</sup>, Ittipaat Suwathanpornkul<sup>3</sup>, Wanchai Panjan<sup>4</sup>

Doctor of Philosophy Course, Faculty of Human Resource Development, Graduate School, Ramkhamhaeng University <sup>1,2,3,4</sup>

E-mail: saksoonthorn@gmail.com<sup>1</sup>

### ABSTRACT

This research Studying the real conditions Creating and assessing RTP human resource development strategies. This study was a combination of quantitative and qualitative research approaches. The methodology was divided into two the following steps Studying the conditions and needs for developing human resources by using questionnaires to interview 347 and Creating and assessing human resource development strategies by using the focus group with nine academic and professional experts. The findings revealed the following: Needs for developing RTP human resource development strategies are high and personnel wanted to develop human resources and human resource development strategies consisted of the area of training and development and the area of career development. Strategy assessment results found assessments to be suitable, feasible, beneficial and accurate. Furthermore, the strategies can be implemented in official Royal Thai Police affairs.

**Keywords:** Strategy, human resource development, Royal Thai Police



### บทนำ

การบริหารงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีในปัจจุบัน ดูเหมือนจะเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของนักบริหารเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องของประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ได้แก่ บุคลากร เงิน และวัสดุอุปกรณ์ โดยในองค์การทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐบาล หรือเอกชน องค์การที่มุ่งผลตอบแทนที่เป็นกำไร หรือความพึงพอใจที่ได้รับจากการบริการ ต่างก็มุ่งเน้นที่จะให้มีการใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากร โดยเฉพาะการใช้ประโยชน์สูงสุดจากบุคลากร หรือทรัพยากรมนุษย์ (utilization of man resource) เนื่องจากบุคลากรเป็นผู้ที่มีบทบาทในการจัดสรรการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ประโยชน์จากบุคลากรสามารถกระทำโดยอาศัยกระบวนการบริหารและกระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งได้แก่ การใช้ภาวะผู้นำ การจูงใจ การคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงาน และการพัฒนาบุคลากร ทั้งที่เพิ่งเข้ามาในองค์การ และที่ได้ทำงานอยู่ในองค์การแล้ว เพื่อให้ได้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ธงชัย สันติวงษ์, 2552 , หน้า 13)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับวันจะมีความสำคัญเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากมีแนวโน้มหลายประการ ที่เป็นเครื่องบ่งชี้ ถึงความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวโน้มเหล่านี้ ได้แก่ การแข่งขันทางเศรษฐกิจ ความเจริญด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยต่าง ๆ ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาการ ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปอย่างรวดเร็วในโลกยุคโลกาภิวัตน์ แนวโน้มเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจังและต่อเนื่องเป็นระบบมากขึ้น โดยที่การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน

องค์การต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์การที่เป็นหน่วยงานของรัฐ พบว่า แม้จะมีการใช้งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรแต่กลับไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร (วลาวัลย์ สุนทรสิงห์ , 2551 , หน้า 7) เพราะมีสาเหตุ ดังนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การต่าง ๆ ยังขาดความเข้าใจที่ถูกต้อง เพราะมองภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าจำกัดอยู่เพียงการฝึกอบรมความสนใจต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ รวมทั้งการพัฒนาองค์การ ซึ่งมีความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ต่อมาคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การมิได้ดำเนินการอย่างจริงจัง รวมทั้งขาดการวางแผนและการปฏิบัติการที่เป็นระบบ และขาดความต่อเนื่อง นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การยังขาดการสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่องจากผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งขาดงบประมาณในการดำเนินการ ที่สำคัญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ขาดการให้คุณค่า หรือความสำคัญต่อกิจการในการพัฒนา เช่น ผู้เข้ารับการอบรมไม่เห็นความสำคัญของกิจกรรมการพัฒนา การให้คุณค่ากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องตระหนักในคุณค่าและให้ความสำคัญต่อกิจกรรมการพัฒนา ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ขาดการมีส่วนร่วม ทั้งจากบุคลากรเองและจากผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุก ๆ ฝ่าย และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากขาดเป้าหมาย ทิศทาง และจุดเน้นในการพัฒนาที่ชัดเจน ขาดการศึกษาความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนา เพื่อให้สามารถกำหนดแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการหรือความจำเป็นที่แท้จริง

ข้าราชการจัดเป็นทรัพยากรบุคคล ที่เป็นตัวจักรสำคัญในการบริหารราชการของรัฐบาล โดยเข้ามามีบทบาทในการนำนโยบายของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติ หรือการนำบริการของรัฐไปสู่ประชาชน โดยนำนโยบายมากำหนดเป็นแผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการ



ดำเนินงานการบริหารการควบคุม และตรวจสอบผลการดำเนินงาน การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง อันเกิดจากการกำหนดแผนและการดำเนินงานที่ไม่เหมาะสม รวมตลอดจนถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบายหลักที่รัฐบาลได้กำหนดไว้ หรือการกำหนดนโยบายขึ้นใหม่

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (อังกฤษ: Royal Thai Police Headquarters) เป็นส่วนราชการไทยเทียบเท่ากรม ไม่สังกัดกระทรวงใด หรือสำนักนายกรัฐมนตรี ขึ้นตรงกับนายกรัฐมนตรีปัจจุบัน ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 ได้กำหนดให้สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ใช้ชื่อย่อสำหรับหนังสือราชการภายนอกในการติดต่อเป็นเอกสารราชการกับกระทรวง ทบวง กรม อื่นใด โดยใช้ชื่อย่อว่า ตช. และใช้ชื่อย่อสำหรับหนังสือราชการภายในสำหรับการติดต่อเป็นเอกสารราชการภายในหน่วยงานซึ่งอยู่ภายใต้สังกัดของสำนักงานตำรวจแห่งชาติเอง โดยใช้ชื่อย่อว่า ตร. แต่สื่อมวลชนและประชาชนทั่วไปมักเรียกชื่อย่ออย่างย่อของสำนักงานตำรวจแห่งชาติกันเองอย่างไม่เป็นทางการว่า สตช. อีกทั้งสำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นส่วนราชการระดับกรมมีฐานะเป็นนิติบุคคลขึ้นการบังคับบัญชาโดยตรงต่อนายกรัฐมนตรี โดยไม่อยู่ในสังกัดกระทรวงใด ๆ หรือสำนักนายกรัฐมนตรี มีอำนาจหน้าที่ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน , 2550 , หน้า 22) อาทิ รักษาความปลอดภัยต่อองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ และพระราชอาคันตุกะ ดูแลควบคุมและกำกับการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจซึ่งปฏิบัติตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา ป้องกันและปราบปรามการกระทำผิดทางอาญา รักษาความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัยของประชาชน และความมั่นคงของราชอาณาจักร ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของข้าราชการตำรวจหรือสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ช่วยเหลือการพัฒนาประเทศตามที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย ปฏิบัติการอื่นใดเพื่อเป็นการ

ส่งเสริมและสนับสนุนให้การปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ตามข้อ 1, 2, 3, 4 หรือ 5 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ตามที่กำหนดไว้ในบทบัญญัติ มาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2547

ดังนั้น เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้ประชาชนจึงจำเป็นต้องข้าราชการตำรวจจะต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง หากแต่สภาพการพัฒนาข้าราชการตำรวจที่เป็นอยู่นั้นปรากฏว่ามีลักษณะเป็นเพียงการฝึกอบรมที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดและมอบหมายให้ฝ่ายอำนวยการเป็นผู้รับผิดชอบซึ่งจะดำเนินการในลักษณะ “โครงการ” ที่มีงบประมาณสนับสนุนปีละประมาณ 2.5-3 ล้านบาท เช่น โครงการพัฒนาบุคลากร (จัดการฝึกอบรมด้านการเรียนรู้ภาษาอังกฤษผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การฝึกอบรมยุทธวิธีตำรวจ การฝึกอบรมจิตสำนึกการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมการปฏิบัติงานฝ่ายปราบปราม การฝึกอบรมการปฏิบัติงานฝ่ายอำนวยการ) และโครงการพัฒนางานด้านการสืบสวน โครงการฝึกอบรมยิงปืน เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน , 2550 , หน้า 23) ซึ่งปกติมักจะเป็นโครงการหรือกิจกรรมที่ปฏิบัติสืบทอดกันมา รูปแบบและการจัดการฝึกอบรมเป็นการนำสิ่งที่เคยปฏิบัติมาปรับปรุงเพียงเล็กน้อยไม่มีแผนการพัฒนาข้าราชการตำรวจอย่างชัดเจนและไม่ได้กำหนดหลักสูตรที่เป็นหลักสูตรเฉพาะหรือหลักสูตรพิเศษสำหรับใช้ในการพัฒนาข้าราชการตำรวจโดยตรง ทำให้ปัจจุบันหลักสูตรและปริมาณในการพัฒนาบุคลากรถือว่าน้อยและไม่ทั่วถึงและการพัฒนาบุคลากรก็มุ่งให้ความสำคัญในด้านการบริหารงานไม่มีลักษณะที่ให้ความรู้ในสายงานหรือสายวิชาชีพที่ชัดเจนแต่อย่างใด จึงจำเป็นต้องจัดทำแผน (road map) ในการพัฒนาข้าราชการตำรวจอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีให้แก่ข้าราชการตำรวจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2550 , หน้า 18) ปัจจุบันท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้



องค์การจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการแข่งขันในระดับโลก (global competition) ไม่เว้นแม้แต่องค์การภาครัฐก็ต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการภาครัฐไปตามแนวทางการจัดการภาครัฐใหม่ (new public administration) ทำให้คำว่า “การบริหารกลยุทธ์ (strategic management) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) และกลยุทธ์ (strategy)” ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยการวางแผนกลยุทธ์ที่เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารกลยุทธ์ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2542, หน้า 20) ไม่เว้นแม้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการฝึกอบรมและการพัฒนาแบบดั้งเดิมถูกท้าทายจากระบบเศรษฐกิจบนฐานของความรู้ (knowledge economy) และความต้องการขององค์การเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ทำให้การฝึกอบรมและการพัฒนาต้องมีความเป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น เพราะการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่งที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องและสนับสนุนต่อการพัฒนาศักยภาพขององค์การโดยรวมได้ ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาข้าราชการพลเรือน ประเด็นสำคัญประเด็นหนึ่ง คือ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์กำลังคนในทุกส่วนราชการ โดยยึดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ของส่วนราชการและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของสมรรถนะ (competency – based approach) เพื่อให้ทุกส่วนราชการยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2550) จึงทำให้สำนักงานตำรวจแห่งชาติไม่สามารถที่จะใช้แนวทางการพัฒนาข้าราชการตำรวจแบบเดิม ๆ ในลักษณะ “เชิงหน้าที่” (กรีติ ยศยิ่งยง, 2548) จำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาข้าราชการตำรวจในลักษณะ “เชิงกลยุทธ์” ซึ่งเป็นมุมมอง

ภาพกว้างที่แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นและวิธีการที่เป็นเป้าหมายในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัย จึงสนใจที่จะทำการวิจัยกลยุทธ์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการตำรวจสำนักงานตำรวจแห่งชาติให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความต้องการของข้าราชการตำรวจ และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการตำรวจให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่พึงประสงค์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมาย

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพความเป็นจริงของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ
2. เพื่อสร้างและประเมินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรนี้

#### ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้มีด้านประชากร คือ ข้าราชการตำรวจในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ส่วนกลาง ชั้นสัญญาบัตร 347 คน จากทั้งหมด 2,624 คน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน โดยด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาถึงกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรนี้

#### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

##### การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็นในทุกองค์กร และในทุกสายงาน โดยมุ่งพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา สามารถให้บริการในวิชาชีพที่ตนรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสามารถกระทำได้



หลากหลายรูปแบบ ในอดีตมักให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมมากที่สุด ซึ่งต้องใช้งบประมาณสูงเมื่อเปรียบเทียบกับผลความคุ้มค่าในแต่ละหลักสูตร ปัจจุบันมีรูปแบบกิจกรรมที่หลากหลายรูปแบบ เช่น การสอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การมอบหมายงาน (Job Assignment) การย้ายสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learning: SDL) การให้ทุนศึกษาต่อ การสนับสนุนการศึกษา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา และการศึกษาดูงาน เป็นต้น ประเด็นดังกล่าวจึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (สุนันทา เลาหนันท์ , 2546 , หน้า 8)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโลกยุคปัจจุบันมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนา ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงทั้งตัวทรัพยากรมนุษย์และองค์กร ดังนั้นจึงเกิดการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติ หรือความเชื่อเดิมเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และจะได้ละทิ้งพฤติกรรมแบบเก่าแล้วก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงโดยการเรียนรู้คุณค่าของสิ่งใหม่ อีกทั้งยังต้องมีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงด้วย (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, หน้า 7-9) ในการมุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงจึงมีสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่ส่งผลถึงทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงทางด้านวิชาการ และความต้องการยกระดับทางการศึกษาของประชาชน ในปัจจุบันมีการศึกษาค้นคว้า การวิจัย การประดิษฐ์คิดค้นผลงาน เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ออกมาเผยแพร่อย่างรวดเร็ว และกว้างขวาง โดยอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการเผยแพร่ทั้งทางสิ่งพิมพ์ เอกสาร หนังสือ อินเทอร์เน็ต และสื่อมวลชนต่างๆ ดังนั้นวิชาการ และความรู้จึงเผยแพร่ไปอย่างรวดเร็ว ประเทศที่กำลังพัฒนาพยายามทำให้ระดับของการไม่รู้หนังสือมีน้อยลงและทำให้ความเจริญทางวิชาการมีมากขึ้นอย่างรวดเร็วและทันสมัย

2. ผลผลิตและการบริการล้ำสมัยเร็ว เมื่อความรู้ทางด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การ

เปลี่ยนแปลงต่างๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อผลผลิตและบริการที่มีอยู่เดิมคือ ความรู้ วิธีการ กระบวนการทำงาน ผลผลิตหรือบริการที่มีอยู่เดิมจึงไม่ทันสมัย เช่น การใช้โทรศัพท์ติดตามตัว การใช้บริการทางอินเทอร์เน็ต การศึกษา และการประชุมโดยการใช้ระบบการประชุมทางจอภาพ ซึ่งในแต่ละองค์กรมีการแข่งขันกันสูง ทำให้ต้องมีการตื่นตัวในการเปลี่ยนแปลงให้ทันกับยุคสมัย

3. การเปลี่ยนแปลงด้านแรงงาน ในปัจจุบันผู้คนมีการศึกษา มีสิทธิเสรีภาพ และมีโอกาสในการออกความคิดเห็นมากขึ้น ตลาดแรงงานจึงรับคนหนุ่มสาวที่มีการศึกษา เข้าทำงานมี ผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวนไม่น้อยทำงานที่ต่ำกว่าคุณวุฒิ ผู้หญิงมีการทัดเทียมกับผู้ชาย ระบบศักดินามีน้อยลง มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านการดำรงชีวิต ความคาดหวัง ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสังคม และรวมตลอดไปถึงธรรมชาติการทำงานในองค์กรสมัยใหม่มากขึ้น

4. ทรัพยากรมนุษย์มีความสนใจทั้งในเรื่องสังคมและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ถึงแม้ว่าทรัพยากรมนุษย์จะเน้นเรื่องความสำคัญของปัจเจกบุคคลอยู่ แต่ขณะเดียวกันก็เริ่มเล็งเห็นถึงความสำคัญของการยอมรับในศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เช่น การอนุรักษ์ธรรมชาติ การกำจัดมลพิษในสภาพแวดล้อม การสอดส่องดูแลธุรกิจ และองค์กรที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ให้มีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมมากขึ้น

5. การเพิ่มขึ้นของธุรกิจระหว่างประเทศ ในปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การติดต่อสื่อสาร ทำให้ประเทศต่างๆ ไร้พรมแดน การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็วและปลอดภัย การขนส่งสินค้ามีทั้งทางทะเล ทางอากาศ ทางบก มีการรวมกลุ่มประเทศตามแนวคิดภูมิภาคนิยม มีการลดกำแพงภาษีการค้าในกลุ่มประเทศต่างๆ ทำให้การค้าระหว่างประเทศเจริญมากขึ้น เช่น กลุ่มประเทศอาเซียน กลุ่มประเทศตลาดรวมยุโรป เป็นต้น

เน้นความเป็นวัช ปลูกฝังองค์ความรู้ ยึดมั่นคุณธรรมให้เชิดชู เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่สากล



6. แร่กตตันจากภายในองค์กร มีนโยบายบริหารหรือ วัตถุประสงค์ใหม่ๆ ในองค์กรความต้องการในแง่มุมมองต่างๆ ของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เช่น การเรียกร้องให้มีการ ปรับปรุงในเรื่องคุณภาพของชีวิตการทำงาน การขอจัด สวัสดิการเพิ่ม การเรียกร้องการขึ้นค่าจ้าง เงินเดือน รวมถึง เรื่องแรงงานสัมพันธ์อื่นๆ เป็นต้น

จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้มองเห็นถึงภาพการ เปลี่ยนแปลงรอบๆ ตัว ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับทุกองค์การ ที่จะต้องปรับตัวเพื่อการคงอยู่ และก้าวหน้าต่อไปใน ท่ามกลางความสลับซับซ้อนของสังคม องค์กรจึงต้องมีการ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนา ให้มีลักษณะเป็นพลวัตอยู่ ตลอดเวลา องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องมี การติดต่อสื่อสารระหว่างทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มีการ ร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน ในองค์กร และสิ่งสุดท้ายที่ขาดไม่ได้ขององค์การจำเป็นต้องมี กฎ และระเบียบกำหนดไว้ในโครงสร้างขององค์การ โดยมี การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ และความ รับผิดชอบระหว่างทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างชัดเจน

### กลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategic) หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม หรือวิธีการที่ต้องใช้กลอุบายต่างๆ หรือเล่ห์เหลี่ยมในการ ต่อสู้ (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2542)

กลยุทธ์ เป็นตัวชี้การบริหารขององค์การเพื่อบรรลุ ผลลัพธ์ในระยะยาวในฐานะที่เป็นแผนจัดการเกี่ยวกับ ทรัพยากรขององค์การท่ามกลางการแข่งขัน (Ivancevich, 2007)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง การวางแผน การดำเนินการ และการควบคุมใน แนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นของการบริหาร เชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่ของการบริหาร กลยุทธ์ที่คิดค้น

ขึ้นมาอาศัยพื้นฐานทางการบริหารเป็นหลัก (จินตนา บุญบง การ และณัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2548, หน้า 7)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นการศึกษาเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับความรู้ เทคนิคต่างๆ โดยมีประเด็นสำคัญด้านการ กำหนดทิศทางขององค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกองค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน องค์กร การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและแข่งขัน การวางกล ยุทธ์ในระดับต่างๆ ขององค์การธุรกิจ ตลอดจนการสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขัน

กล่าวโดยสรุปว่า กลยุทธ์ หมายถึง การมองทิศทางและ วิเคราะห์ไปสู่อนาคต โดยพิจารณาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ทางเลือกต่างๆ ความเป็นไปได้ขององค์การเพื่อระดมมาใช้ และพิจารณาว่าสามารถนำองค์การไปสู่ภารกิจและเป้าหมาย ที่วางไว้โดยพิจารณาปัจจัยที่มีผลกระทบที่ต้องเกี่ยวข้องกับ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งเกี่ยวข้องกับการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น ที่เป็นทั้งโอกาสและอุปสรรค และ สภาพแวดล้อมภายใน ที่เป็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนซึ่ง เกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์การ

### กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นศาสตร์ที่ สามารถนาแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การยุคปัจจุบัน เป็นแนวทาง ในการกำหนดนโยบายขององค์การ การวางแผนด้านทรัพยากร มนุษย์ ตลอดจนสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มุ่งสร้าง ความรู้ ความเข้าใจ การควบคุม การติดตามประเมินผลงาน ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ และทำให้การดำเนินงานไป อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (จินตนา บุญบงการ , 2548 , หน้า 17)

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นขั้นตอนที่ สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แม้ว่า องค์การจะได้มีการสรรหาและคัดเลือกมาอย่างดีแล้วก็ตาม



แต่ยังไม่เป็นการเพียงพอที่จะยืนยันได้ว่าบุคคลเหล่านั้นมีความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดไป จึงจำเป็นต้องมีปรับกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ดี และสามารถปรับตัวยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความสำเร็จก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ การเปลี่ยนแปลงของสังคม และเศรษฐกิจ ตลอดจนมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยทั่วไปจะเริ่มต้นตั้งแต่ทรัพยากรมนุษย์ได้เข้าปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในองค์กร แต่ในบางกรณีองค์กรอาจมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นใช้เองเป็นการเฉพาะ องค์กรอาจพัฒนาบุคคลก่อนเข้าปฏิบัติหน้าที่ก็ได้ โดยทั่วไปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีเป้าหมายที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และรวมถึงการปรับทัศนคติให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร อันจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรเองและต่อบุคลากร องค์กรจะได้ประโยชน์ในด้านผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ส่วนบุคลากรจะได้ประโยชน์ในด้านความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ (จินตนา บุญบงการ , 2548 , หน้า 19)

อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพจะต้องสนใจและเตรียมตัวไว้เพื่อการเปลี่ยนแปลง และประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน อาจสรุปได้ 9 มิติ คือ (ธงชัย สันติวงษ์, 2552, หน้า 38) หน้าที่หลักของการบริหารปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ยังคงเหมือนเดิม คือ ต้องจัดการสิ่งต่างๆ ที่จำเป็นเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ ทั้งการสรรหา จูงใจ บำรุงรักษา แต่ที่ต้องหาเพิ่มขึ้นคือ ต้องพิถีพิถันเกี่ยวกับวิธีการเลี้ยงดูทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่ได้ รวมทั้งมุ่งเน้นพัฒนาความรู้ให้กับทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นด้วยเหตุผลของการพัฒนาธุรกิจที่ก้าวข้ามประเทศทำให้ระดับการครองชีพและความเป็นอยู่

ถูกกระทบสูง โดยเฉพาะความมั่นคงในการทำงานอันเนื่องจากการขาดความรู้ซึ่งกลายเป็นปัญหาของทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ต้องมีการพัฒนาความรู้ให้กับนักบริหารและผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีการเรียนรู้ต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถเติบโตในสายงาน หรือเติบโตได้ในส่วนอื่นๆ ขององค์กร นอกจากต้องเก่งและมีความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างดีแล้ว นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องขยายการเรียนรู้ไปสู่แขนงอื่นๆ เพื่อให้สามารถรับบทบาทหน้าที่ใหม่ๆ ให้ครอบคลุมกว้างขวางทั้งองค์การ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงได้ขยายไปกว้างทั้งองค์การ และในทุกจุดต่างมีปัจจัยเรื่องทรัพยากรมนุษย์เข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ ต้องถือเป็นธุระคอยติดตามสังเกต ลงมือริเริ่มและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับเงื่อนไขการทากรกิจที่เปลี่ยนไป เนื่องจากบุคลิกภาพขององค์กรที่มีอิทธิพลในการชักจูงทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ามาทำงาน ทั้งยังหล่อหลอมความคิด และการกระทำของทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นเครื่องสะท้อนถึงภาพลักษณ์ และจุดเด่นขององค์กร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นบทบาทหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยตรง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องรับบทบาทในการสร้างความสามารถ ให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อใช้แทนโครงสร้างเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากอิทธิพลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้โครงสร้างองค์กรยืดหยุ่น และพึงพามากขึ้นในเรื่องทรัพยากรมนุษย์กับระบบการทำงานบนเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้นการสร้างความสามารถที่มีทรัพยากรมนุษย์เป็นศูนย์กลางจึงมีความสำคัญมากขึ้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงควรเป็นเจ้าภาพในการพัฒนาความสามารถขององค์กรผ่านความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องเปลี่ยนตัวเองจากลักษณะวิชาชีพที่เป็นศิลปะ (Art) ให้เป็นการตัดสินใจที่เป็นศาสตร์ (Science) โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน มากกว่าการบรรยายความ หรือคาดคะเนกว้างๆ เพราะโลกยุคใหม่มีการแข่งขันสูง และต้อง



มีการแข่งขันประสิทธิภาพที่วัดผลได้จริง ทำให้การจัดการเรื่องคนต้องวัดประสิทธิภาพได้ชัดเจนเป็นแนวทางเดียวกัน ต้องทำตัวเก่งและรับบทบาทในด้านการประสานและสร้างความร่วมมือ ซึ่งเป็นหัวใจขององค์กร ในอนาคตการรับหน้าที่สร้างกลไกการประสาน และหลอมให้เข้ากัน และรวมพลังทำงานเป็นหนึ่งเดียว จะสำคัญมากที่จะป้องกันไม่ให้เกิดสภาพต่างคนต่างทำ ติดตามแก้ไขปัญหาด้านสังคม และตามทันนโยบายสาธารณะต่างๆ เพราะความเจริญของข่าวสารและกระแสความโปร่งใส ทำให้พลังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ แข็งแรงขึ้น ดังนั้นเพื่อป้องกันการถูกรบกวน จึงต้องมีคนคอยติดตามนโยบายสาธารณะ และคอยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากสังคมภายนอก ซึ่งนักจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือผู้เหมาะสมกับบทบาทด้านนี้มากที่สุด และบริหารในบริบทโลกได้ คือ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องทำได้เหมือนผู้บริหารด้านอื่น โดยตามทันกระแสโลกาภิวัตน์ในโลกสมัยใหม่ และสามารถประยุกต์การแก้ปัญหาให้ตรงกับสถานการณ์ในท้องถิ่นได้ด้วย เหมือนคำกล่าวที่ว่า "Live Globally, Act Locally"

กล่าวโดยสรุปได้ว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 9 มิติงานเป็นบทบาทหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะ และความสามารถเชิงวิชาชีพที่สามารถขยายให้เทียบเท่าได้หรือก้าวล้ำหน้าวิชาชีพอื่นๆ ในองค์กร ด้วยความจริงว่ายิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศพัฒนาเร็ว ปัญหาด้านคนจะกระโดดไปยืนรอการแก้ไขและจัดการอยู่ข้างหน้าเสมอ ดังนั้นใครที่เก่งและมีความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์ จึงได้เปรียบและมีโอกาสมากกว่า โลกาภิวัตน์ยังสะท้อนว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ถึงเวลาต้องปรับตัว ต้องคิด วิเคราะห์ และวางแผน โดยคาดคะเนถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมให้เท่าทัน และตรงใจเงื่อนไขใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคต

### ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ระเบียบวิธีการวิจัยโดยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาสภาพ ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการตำรวจในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ส่วนกลาง ชั้นสัญญาบัตร 347 คน

2. การสร้างและประเมินกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการและวิชาชีพ จำนวน 9 ท่าน

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) คำนวณค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation – SD)

### ผลการวิจัย

1. สภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติในภาพรวมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 2 ด้าน เรียงลำดับ ได้แก่ ด้านการพัฒนาสายงานอาชีพ ( $\bar{X} = 4.31$ ) และด้านการฝึกอบรมพัฒนา ( $\bar{X} = 4.27$ )

2. ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติโดยรวม อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.82$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับน้อยทั้ง 3 ด้าน เรียงลำดับ ได้แก่ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ( $\bar{X} = 1.89$ ) ด้านการพัฒนาสายงานอาชีพ ( $\bar{X} = 1.79$ ) ด้านการพัฒนาองค์กร ( $\bar{X} = 1.79$ )

3. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ประกอบด้วย ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการพัฒนาสายงานอาชีพอยู่ในระดับมาก และการประเมินกลยุทธ์พบว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้



ความเป็นประโยชน์ และมีความถูกต้องสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้

### อภิปรายผล

สภาพความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ สภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน เรียงลำดับ ได้แก่ ด้านการพัฒนาสายงานอาชีพ และด้านการฝึกอบรมพัฒนาสอดคล้องกับแนวคิดของวรรณธ และแสงมณี, 2547 ได้ระบุว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ทำให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า องค์การจึงมีความจำเป็นต้องจัดหาคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม มีความรู้ความสามารถกับงาน และใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Mondy, Noe & Premeaux, 2002) เพราะการพัฒนาทักษะ ความสามารถให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้คงอยู่ให้นานที่สุด และมีการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการหล่อหลอมศักยภาพบุคลากรขององค์การให้มีความเข้มแข็งเพื่อที่จะต่อกรกับคู่แข่งในระดับโลกได้ (Mathis & Jackson, 2004) เนื่องจากสภาพการทำงานขององค์การต้องมีการวางแผนระบบทรัพยากรมนุษย์ โดยการเพิ่มการจัดการที่เป็นระบบ มีความชัดเจน มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์ สอดคล้องในการบริหารองค์การ

2. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนานั้น ด้านการพัฒนาสายงานอาชีพผลการวิจัยยังสอดคล้องกับการที่ทรัพยากรมนุษย์ของทุกองค์การมีความจำเป็นในการพัฒนาตัวเอง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานรวมทั้งการปรับปรุงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ และมีโอกาส

ก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น และเป็นไปตาม(สุนันทา เลหา นันท์ ,2546) เพราะความต้องการเหล่านี้้องค์การจะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน มีรายได้ และสวัสดิการต่างๆ เพื่อให้เขาเกิดความพอใจที่จะทำงานนั้นให้ได้ผลงานมากที่สุด (อรัญญา อ่อนรักษ์ ,2551) เพราะบุคลากรมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองและแหล่งเรียนรู้ที่ต้องการโดยวิธีการประชุม อบรม สัมมนา การพัฒนาบรรยากาศการเรียนรู้ ต้องการมุมการจัดการความรู้ ต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในด้านคอมพิวเตอร์ สารสนเทศ ต้องการคอมพิวเตอร์ในการพัฒนา

### ข้อเสนอแนะ

1. สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ควรตอบสนองความต้องการด้านการฝึกอบรมและพัฒนาของทรัพยากรมนุษย์ตามสายงานของข้าราชการตำรวจ ประกอบด้วย

1.1 ควรมีการจัดการฝึกอบรมที่ตรงกับความต้องการของบุคลากร มีความสอดคล้องกับภาระหน้าที่ มีการพัฒนาวิธีการ และมีความต่อเนื่อง

1.2 ควรจัดงบประมาณให้เพียงพอในการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาอย่างแท้จริง

1.3 ควรเพิ่มรูปแบบการฝึกอบรมให้มีความทันสมัย และสามารถนำเอาความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติมาประยุกต์ใช้งานได้จริง

2. สำนักงานตำรวจแห่งชาติควรพัฒนาสายงานอาชีพของทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรควรได้รับการสนับสนุนทางด้านการศึกษา ที่มีความเท่าเทียมกัน และควรมีวิทยากรมาให้ความรู้ด้านการพัฒนาสายงานอาชีพ พร้อมทั้งพาไปศึกษาดูงานในหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จเพื่อนำมาประยุกต์เป็นแบบอย่างในการทำงานได้



### References

- Jintana Boonbongkan and Nattapan Kejornnan. (2005). **Strategic Management**. Bangkok: Se-Ed Education
- Tongchai Santiwong. (2009). **Future of Human Resource Management**. [Online]. Available: <http://www.nidambe11.net/ekonomiz/2005q2/article2005june03p14.htm>. [12 January 2019].
- Dictionary, Royal Society of Thailand Edition B.E. 2542 (A.D. 1999). (2003). Bangkok: Nanmee Books Publication.
- Walawan Suntornsing and Jirat Chuanchom. (2008). Human Resources Department Personnel Characteristics When Viewed by Entrepreneurs: A Case Study of Rajadevi District, Bangkok. [Online]. Available: <http://dusithost.dusit.ac.th/~research/menu/abstra/abstract/social/valawan.pdf> [8 April 2019].
- Rangsan Prasertsri. (2006). **Modern Management**. Bangkok: Dhammasarn.
- Office of the Civil Service Commission. (2007): **Human Resource Management Competence Adaptation**. Bangkok: Office of the Civil Service Commission.
- Somchai Pakapatwivat. (1999). **Strategic Management**. (2<sup>nd</sup> Edition). Bangkok: Amarin.
- Sunanta Laohan. (2003). Human Resource Management. Bangkok: **Department of Business and Cooperatives Management**, Faculty of Management Sciences, Ban Somdet Chao Phraya Rajabhat University.
- Aranya Onrak. (2008). **Factors Influencing Human Resource Development of Office of Disease Prevention and Control 12, Songkhla, Department of Disease Control, Ministry of Public Health**, Sukhothai Thammathirat University: Nonthaburi.
- David, F.R. (2009). **Strategic Management: Concept and cases**. (12th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Delahaye, B.L. (2005). **Human Resource Development: Adult learning and knowledge management**. (2nd ed.). Sydney: John Wiley & Sons.
- Dennis, R. A. (1997). **Group Support Systems for the Strategic Planning**. [Online]. Available: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/40398256?uid=3739136&uid=2129&uid=2&uid=70&uid4&sid=55872312833> [2562, January 8].
- Dessler, G. (2005). **Human Resource Management**. (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Friso, D. H., Ad V. I. & Christian M. (2010). Does HRM really matter in bringing about strategic change? Comparative action research in ten European steel firms.



European **Management Journal**, 28(1),  
14.

Mathis R. L. & Jackson J. H. (2004). **Human  
Resource Management**. (10th ed.).  
Singapore: South Western.

Werner J.M. & Randy L.D. (2009). **Human  
Resource Development**. (4th ed.).  
Singapore: Thomson South-Western.