

แนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 6

Guidelines develop personnel potential Regional Education Office No.6

สุขเกษม รักแต่งงาน¹

Sookkasem Ragtangan¹

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการ และแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 6 โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จากบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 6 จำนวน 13 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง

ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากรมีปัญหาในด้านงบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ ไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงาน บุคลากรไม่เพียงพอ บุคลากรไม่มีเวลาเข้ารับการพัฒนา เพราะไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำได้ บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ ขาดผู้สอนงาน และงานที่ได้รับมอบหมายไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ บุคลากรมีความต้องการพัฒนา 3 ด้าน คือ ด้านการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา บุคลากรควรมีคุณลักษณะเป็นผู้ใฝ่รู้ มีการพัฒนาตนเองให้ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง มีความกระตือรือร้น และมีความมุ่งมั่น แนวทางวิธีการพัฒนาตามประเด็นและเป้าหมายการพัฒนา ได้แก่ การฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติ การสัมมนา และการเรียนรู้ด้วยตนเอง จัดอันดับการเข้ารับการอบรมโดยแยกกลุ่มบุคลากรเป็น 4 ลักษณะ คือ แยกตามระดับตำแหน่ง ตามประเภทตำแหน่ง และแยกตามอายุ ปัจจัยที่สนับสนุนให้การพัฒนาบุคลากรประสบความสำเร็จ คือ ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดให้เรื่องการพัฒนาตนเองเป็นตัวชี้วัดบังคับระดับบุคคล กำหนดกรอบการพัฒนาบุคลากรที่มีความยืดหยุ่น แต่มุ่งผลสัมฤทธิ์ต่อการพัฒนาองค์กร และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมทั้งในการให้ข้อเสนอแนะและการปฏิบัติ

คำสำคัญ : แนวทางพัฒนาศักยภาพ, บุคลากร, สำนักงานศึกษาธิการภาค 6

¹ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง; Graduate student, Master of Business

Administration program, Ramkhaeng University; Email: 6324103035@rumail.ru.ac.th

บทนำ

ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรบุคคลถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินงาน องค์กรจะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพและศักยภาพของบุคลากร ซึ่งหมายถึง บุคลากรต้องมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และทัศนคติที่เหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคน การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีสมรรถนะสอดคล้องตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร ตลอดจนมีคุณลักษณะที่ดีพึงประสงค์ มีทัศนคติที่ดี และมีพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร จะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากร ให้สามารถรองรับและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตด้วย เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมทั้งมีการค้นพบวิทยาการเทคโนโลยีใหม่ ๆ ด้านการบริหารจัดการและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำให้บุคลากรในองค์กรไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือไม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดี เพื่อให้เห็นถึงความเป็นมาของการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ซึ่งเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องพัฒนาบุคลากร ให้มีคุณภาพและศักยภาพเพิ่มขึ้น ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบให้สมรรถนะของบุคลากรเพิ่มขึ้น เพื่อสามารถปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นการช่วยให้บุคลากร เกิดการเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานควบคู่กันไป ด้วย วิธีการให้ความรู้ เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ สร้างแรงจูงใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและ ทัศนคติออกมาใช้ให้เกิดสัมฤทธิ์ผล เพื่อให้บุคลากรมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น จึงนับได้ว่าการพัฒนาบุคลากร ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตัวบุคลากรเองและต่อองค์กรด้วย

การพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมา ยังขาดการติดตามประเมินผลหลังการพัฒนาทั้งด้านสมรรถนะของบุคลากร หลักสูตรที่ตรงตามความจำเป็นในการพัฒนา และแนวทางหรือวิธีการในการพัฒนาที่เหมาะสมต่อการพัฒนาบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 6 ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาเรื่องดังกล่าวขึ้นเพื่อนำเสนอให้ผู้บริหารได้รับทราบและนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการ และแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร
สำนักงานศึกษาธิการภาค 6

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านการศึกษา ในการศึกษาครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้
แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์และสรุปผลตาม
วัตถุประสงค์การวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพ
บุคลากร และปัจจัยที่มีผลต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 6

ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการ
ภาค 6 จำนวน 13 คน

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร Nadler (อ้างในพิไลวรรณ อินทรักษา, 2553) ได้ให้
ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การจัดการดำเนินงานให้บุคลากรได้รับประสบการณ์
การเรียนรู้ช่วงระยะเวลาหนึ่งอันที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุงความ สามารถในการทำงานและ
ส่งเสริมความก้าวหน้าซึ่งถือเป็นกระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากร
มนุษย์เพื่อเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานให้สามารถปรับตัวได้ทันกับการ
เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ และช่วยเสริมสร้างความเจริญเติบโตของ
ทั้งทรัพยากรมนุษย์และองค์กรในปัจจุบันและอนาคต โดยแบ่งกิจกรรมสำคัญ ๆ ของการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 ประการ คือ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา

ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สุจิตรา ชนานันท์ (2552, หน้า 21) กล่าวว่า
แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกลยุทธ์หลักที่องค์กรควรให้ความสำคัญเนื่องจาก
โลกของการทำงานยุคใหม่องค์กรส่วนใหญ่ ต่างนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ดังนั้น
เมื่อพิจารณาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเห็นได้ว่ามีแนวทางที่สำคัญอยู่ 4 แนวทาง
ได้แก่ 1. การฝึกอบรม เป็นการพัฒนาพนักงานเพื่อไว้ใช้งานในปัจจุบัน 2. การศึกษา เป็น
กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้ สำหรับงานในอนาคต 3. การพัฒนา จะมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งคน
และงานในอนาคต เช่น การพัฒนางานอาชีพ และการพัฒนาองค์กร 4. การเรียนรู้ผ่าน
เทคโนโลยี (ชลชาติ พหุโล และวิไลวรรณ วรคามิน, 2564) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์เป็นกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของ

พนักงานและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงครอบคลุม 3 เรื่องด้วยกัน คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้านการฝึกอบรม วิจิตร อาวะกุล (2550, หน้า 15) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึงกระบวนการเพิ่มความรู้ ความชำนาญ และความสามารถ ของบุคคลหรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นการพัฒนาบุคคลหรืออาจกล่าวได้ว่าการฝึก อบรมก็คือ กระบวนการที่จะส่งเสริมสมรรถภาพบุคคล (พนักงาน ข้าราชการ) ให้สามารถ ปฏิบัติหน้าที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลโดยตรงไปยังผลงานของสถาบัน สังคม และประชาชน

ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา ในส่วนของการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (ยูเนสโก UNESCO, 1997 อ้างถึงใน (พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, 2555 หน้า 80-81) ระบุว่า การศึกษาเป็นความหวังที่ดีที่สุดของมนุษยชาติในการบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน แต่การศึกษาไม่ได้หมายถึงการศึกษาในระบบและนอกระบบเท่านั้น การศึกษามีความหมาย รวมถึงการศึกษาตามอัธยาศัยหรือการเรียนรู้ที่ไม่เป็นทางการทั้งหลายที่สามารถเรียนรู้ในวิถีชีวิตประจำวันทั้งที่บ้านและชุมชนในวงกว้างยูเนสโกได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญสำหรับทศวรรษ สหประชาชาติว่าด้วยการศึกษาเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน 3 แนวคิดคือ 1.การเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพชีวิตที่ดีกว่าเริ่มต้นด้วย “การศึกษา” 2.การศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยั้ง มิใช่เป็นเพียงทางเลือก 3.การ ศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นภารกิจของทุกคน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา (2557, หน้า 38-39) ได้ทำการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนเครือข่ายบริการสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า ปัญหาในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนปีที่ผ่านมา ไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงาน งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ ไม่มีหลักสูตรที่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ เรื่องการพัฒนาศักยภาพ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า วิธีการพัฒนาเรื่องการอบรม สัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน และการศึกษา จากคู่มือการปฏิบัติงาน มีความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า วิธีการพัฒนาเรื่องการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การศึกษาดูงาน การศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ และเรื่องการสอนงานโดยผู้บังคับบัญชาหรือบุคลากรอื่น ๆ มีผลต่อการปฏิบัติงาน/พัฒนางาน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีศึกษาข้อมูลจาก เอกสาร ในลักษณะข้อมูลทุติยภูมิจากหนังสือและเอกสารงานวิชาการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นหนังสือ และ สื่อสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ ในส่วนที่เชื่อมโยง หรือที่มีส่วนสัมพันธ์กับเนื้อหาสาระ และกรอบ แนวคิดในการวิจัย และเป็นข้อมูลที่มีส่วนสัมพันธ์กับบทสัมภาษณ์ มีการวิเคราะห์ข้อมูลตาม

ขั้นตอน ดังนี้ 1. ข้อมูลที่เป็นเอกสาร ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อทราบถึงบริบท ประเด็นที่ศึกษา และกำหนดแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น 3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความต่างกันของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์ 4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาวิเคราะห์เพื่อสรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย และนำเสนอด้วยการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)

อภิปรายผลการวิจัย

สภาพปัญหาการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 6 พบว่า ด้านงบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอ บุคลากรไม่เพียงพอ เจ้าหน้าที่โอนย้ายบ่อย ไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงาน บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ ขาดผู้สอนงาน และงานที่ได้รับมอบหมายไม่ตรงกับความรู้อาจความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา, 2557, หน้า 38) ได้สรุปว่า จากการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนเครือข่ายบริการสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า ปัญหาที่พบในการพัฒนาบุคคล คือ ไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงาน งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ ไม่มีหลักสูตรที่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงาน/พัฒนางาน

บุคลากรมีความต้องการพัฒนา 3 ด้าน คือ ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนา เพื่อต้องการพัฒนาตนเองและพัฒนางานที่รับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ้างถึงใน ชลิดา ศรีมณี, 2562, หน้า 10-11) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หรือเรียกอีกอย่างว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาถือเป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยที่การฝึกอบรมเป็นการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงให้เกิดการเรียนรู้ความชำนาญ และทัศนคติของตัวบุคคล เพื่อรองรับงานในอนาคตและยังเป็นการเพิ่มความสามารถของบุคคลให้พร้อมจะปฏิบัติงานในปัจจุบัน และสอดคล้องกับแนวคิดของ (สุจิตรา ธนานันท์, 2552, หน้า 21) ได้กล่าวถึง แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกลยุทธ์หลักที่องค์กรควรให้ความสำคัญ เนื่องจาก โลกของการทำงานยุคใหม่องค์กรส่วนใหญ่ ต่างนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

คุณลักษณะสำคัญของบุคลากรที่ต้องพัฒนา พบว่า ควรเป็นบุคคลที่มีความใฝ่รู้ มีการพัฒนาตนเองให้ทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความมุ่งมั่น อุทิศตนเพื่อองค์กร สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ดี ยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีทัศนคติเชิงบวก และมีความคิดสร้างสรรค์ สอดคล้องกับแนวคิดของ (ชลิดา ศรีมณี, 2562 หน้า 36) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบในการพัฒนาบุคลากร ด้านกลุ่มพฤติกรรมหรืออุปนิสัย ในการทำงาน คือ รูปแบบการแสดงออกหรือ พฤติกรรมของบุคคลที่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่ง

การแสดงออก อันพึงประสงค์ได้นั้นขึ้นกับปัจจัย 3 ประการ คือ ค่านิยม แนวโน้มการแสดงออก และแรงจูงใจ ซึ่งส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบคู่แข่ง เช่น ความกระตือรือร้น ความอดทน และ ขยันขันแข็งในการทำงาน ค่านิยมในการยอมรับ ฟังความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์เพื่อการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

แนวทางวิธีการพัฒนาตามประเด็น และเป้าหมายการพัฒนา พบว่า ควรกำหนดการฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติ การสัมมนา การวางระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้ใฝ่การเรียนรู้ มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง และมีสื่อการเรียนการสอนที่สามารถเรียนรู้ได้ง่าย เช่น e-learning เปิดโอกาสให้บุคลากร ได้เสนอแนวคิดในการพัฒนางานรุ่นพี่มีการสอนรุ่นน้อง (Coaching) ให้ฝึกเรื่องของการคิด วิเคราะห์ มีการกำหนดโจทย์ ภารกิจที่ต้องมีการบูรณาการ มีความท้าทาย มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันในส่วนราชการ ในทีม และระหว่างส่วนราชการ หรือระหว่างทีม ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะในด้านต่าง ๆ ที่ต้องการ สอดคล้องกับแนวคิดของ (วรารัตน์ เขียวไพรี, 2551, หน้า 29) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรมีความสำคัญต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการปรับเปลี่ยนเพื่อใช้ประโยชน์ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะการพัฒนาคนให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดผลลัพธ์สอดคล้องกับเป้าหมาย กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กรตามทิศทางการพัฒนาองค์กร รวมทั้งการเติบโตในสายอาชีพที่สอดคล้องกับ ความต้องการและความสนใจของบุคคลและองค์กร

บุคลากรที่ควรได้รับการพัฒนาเป็นอันดับแรกและอันดับรองลงมา พบว่า ตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ คือ แยกกลุ่มบุคลากรเป็น 4 ลักษณะ คือ แยกตามระดับตำแหน่ง ตามประเภทตำแหน่ง ตามประเภทบุคลากร และแยกตามอายุ กลุ่มที่สมควรได้รับการพัฒนาในอันดับแรกคือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับต้น และลำดับรองลงมาคือผู้ปฏิบัติ สอดคล้องกับแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ Middlemist (อ้างถึงในวีณา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2564, หน้า 24) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้ 1.การวางแผน การออกแบบ และการประเมินงานในหน้าที่ของบุคคลในองค์กร เชื่อมโยงงานหนึ่งกับงานอื่น ๆ และกำหนดจำนวนบุคคลที่จำเป็นสำหรับงานนั้นด้วย 2.การสรรหา เลือกรับ ฝึกอบรม พัฒนา และจูงใจบุคลากร เพื่อให้ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3.สรรสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างองค์กรกับบุคคลในองค์กร

ปัจจัยที่สนับสนุนให้การพัฒนาบุคลากรประสบความสำเร็จ พบว่า ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดให้เรื่องการพัฒนาตนเองเป็นตัวชี้วัดบังคับระดับบุคคล กำหนดกรอบการพัฒนาบุคลากรที่มีความยืดหยุ่นต่อความต้องการของบุคลากรที่หลากหลายแต่มุ่งผลสัมฤทธิ์ต่อการพัฒนาองค์กร และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมทั้งในการให้ข้อเสนอแนะและการปฏิบัติบุคลากร

มีอิสระในการเลือกแนวทางการพัฒนาตนเองซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาขององค์กร สอดคล้อง กับงานวิจัยของ (รุ่งรัตนา บุญ-หลง, 2561 หน้า 100) ซึ่งได้สรุปว่า จากการศึกษา แนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0 พบว่า อุปสรรคปัญหาในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้บริหารต้องมีนโยบายในการพัฒนาอย่างชัดเจน มีความยืดหยุ่นต่อความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมถึงกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ผู้บริหารควรวางแผนงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 6 ที่เป็นรูปธรรมหรือสัดส่วนที่ชัดเจนแน่นอน
 2. ผู้บริหารควรให้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ศึกษาและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เพื่อช่วยลดเวลาในการสอนงาน เสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน และทำให้การปฏิบัติงานเป็นแบบมืออาชีพ
 3. ผู้บริหารควรมอบหมายงาน แบ่งงานกันทำที่เหมาะสม ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับภารกิจของงาน มีการสอนงานภายในหน่วยงานให้มีความรู้ทักษะความสามารถที่เพียงพอ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
 4. ผู้บริหารควรให้กระจายงานที่รับผิดชอบ และให้สามารถทำงานแทนกันได้
 5. ผู้บริหารควรปรับโครงสร้างและอัตรากำลังเพื่อให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
 6. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างทั่วถึง ในกรณีการจัดกิจกรรมฝึกอบรมให้บุคลากร ซึ่งมีบุคลากรบางกลุ่มไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำได้ จึงควรจัดฝึกอบรมนอกเวลาราชการและนอกสถานที่
 7. ควรมีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอในแต่ละกิจกรรม เพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างเหมาะสม และครอบคลุมทุกระดับตำแหน่ง
- ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้
1. บุคลากรทุกตำแหน่งควรได้เข้ารับการอบรม เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการพัฒนาตนเอง และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรได้
 2. ผู้บริหารควรให้การส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรทุกด้านอย่างต่อเนื่อง

3. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการติดตามและประเมินผลในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละกิจกรรม เพื่อทราบถึงระดับความสำเร็จและนำไปปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพต่อไป

4. ด้านความรู้ หน่วยงานควรส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น การเข้ารับการฝึกอบรม การศึกษา การสอนงาน และการหมุนเวียนการทำงาน เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจถึงขั้นตอนการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. ด้านทักษะ หน่วยงานควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็น เช่น ทักษะด้านภาษา ทักษะในการสื่อสาร ทักษะทางเทคโนโลยี ทักษะในการวางแผนและบริหารจัดการที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

6. ด้านทัศนคติในการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของบุคลากร หน่วยงานควรเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพในการทำงานของบุคลากรตรงตามความต้องการของบุคลากรที่สุด

7. ด้านบุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคลควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น และสามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติงานและกับหน่วยงานได้

8. ผู้บริหารควรมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติและทั่วถึง

9. ก่อนที่จะมีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 6 ควรมีการวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 6 ก่อน รวมทั้งมีการดำเนินการที่ครอบคลุมทุกตำแหน่งและทุกระดับ

10. ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เพื่อกระตุ้นในการปฏิบัติงาน

11. หน่วยงานควรจัดโครงการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนางานอย่างจริงจัง

เอกสารอ้างอิง

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, (2550) การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.

จารุเนตร เกื้อภักดิ์. (2559). แนวทางพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี

ราชมงคลรัตนโกสินทร์วิทยาณิชศิลป์ศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพมหานคร:

มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- จิตติมา อัครชิตติพงศ์. (2556). เอกสารประกอบการสอนวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนครศรีอยุธยา, คณะวิทยาการจัดการ.
- ชลชาติ พุโธ และวีไลวรรณ วรคามิน. (2564). แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์. ค้นเมื่อ 23 เมษายน 2565, จาก <https://so03.tci-thaijo.org>.
- ชลิดา ศรมณี. (2562). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต.
- ชาญ สวัสดิ์สาลี. (2550) คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ: การจัดทำเนื้องานฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ กรุงเทพมหานคร: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- ชูชัย สมิทธิไกร. (2554) การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 7) กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐฐณิชา รักษาวงศ์. (2558). การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพมหานคร: สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสยาม.
- ทศนา แวมมณี. (2553) ศาสตร์การสอนองค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปาลิดา เศรษฐ์ขุนทด และกนกรัตน์ พรหมจันทร์. (2562). การพัฒนาศักยภาพการทำงานของ บุคลากรทุกระดับกรณีศึกษาโรงแรมซีดีพาร์ค. ค้นเมื่อ 19 เมษายน 2565 จาก <http://journal.nmc.ac.th/>
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2558). การพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา. (2557). แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน เครือข่าย บริการ สาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม. สมุทรสงคราม: กลุ่มงานบริหารทั่วไป โรงพยาบาลอัมพวา.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2555). การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน, พื้นฐานการศึกษา ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยสัมพันธ์.
- พีไลวรรณ อินทรักษา. (2553). การดำเนินงานในส่วนงานการฝึกอบรม. วิทยานิพนธ์. บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เพชร สันทัด. (2557) ศาสตร์และศิลป์การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พรชัย เจตมามาน. (2556). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: มิติการบริหารจัดการศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สุทรไพศาลบิวเดอร์.
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 72, ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 125, ตอนที่ 22ก, (25 มกราคม 2551).
- รุ่งทิพย์ ชำนาญพานิชย์. (2557). การพัฒนาบุคลากรในสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม. ค้นคว้าอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รุ่งรัตนา บุญ-หลง. (2561) แนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัด สำนักนายกรัฐมนตรี ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0. กรุงเทพมหานคร: วิจัย วปอ. รุ่นที่ 60. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- วรรัตน์ เขียวไพรี. (2551). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. ฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- วันเพ็ญ ศรีแก้ว. (2552). การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร ในจังหวัดเชียงใหม่. การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (ส่งเสริมการเกษตร). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย เชียงใหม่.
- วิจิตร อาวะกุล. (2550). การฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิริยา ลีลาสุวานนท์. (2561). การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคประเทศไทย 4.0 กรณีศึกษา, สถาบันการเงินประเภทธนาคาร. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2564). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2563). คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ, กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2550) เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- สมาน รังสิโยภุชณ์. (2554). การบริหารราชการไทย. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ.
- สุจิตรา ธนानันท์. (2552). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุรียา มนตรีภักดิ์. (2555). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.