

การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงาน คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย *

A Performance Development of Human Resource for High Performance Organization of the Office of Cane and Sugar Board

อาชว์ฤทธิชัย น้อมเนียน (Archphurich Nomnian)^{**}

สมศักดิ์ อมรสิริพงศ์ (Somsak Amornsiriphong)^{***}

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาแนวทางการสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย อันจะนำไปสู่การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีความพร้อมสำหรับภารกิจในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ผลการศึกษา พบว่า 1) แนวทางการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย อันจะนำไปสู่การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีความพร้อมสำหรับภารกิจในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ การขับเคลื่อนผ่านโครงการหรือกิจกรรมในการพัฒนากระบวนการในเชิงบริหารทรัพยากรบุคคล และการขับเคลื่อนผ่านโครงการหรือกิจกรรมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย 2) ผลการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ที่ร่วมกันคัดเลือกมี 10 หลักสูตร และ 3) ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมหลักสูตรฝึกอบรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์, กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หลักสูตรฝึกอบรม

* ทุนวิจัยจากสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย (สอน.)

** Ph.D. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชามนุษยศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

Corresponding Author: banaras2009@gmail.com

Asst.Prof. of the Department of Humanities, Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University

*** Ph.D. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

Asst.Prof. of the Department of Social Sciences, Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol

University

Abstract

The objective of this research was to study guidelines of strengthening human resource management for the Office of the Cane and Sugar Board which bringing about organizational efficiency and effectiveness in order to be ready to dive the organization missions. The research methodology was action research. The research found that 1) there were 2 guidelines for driving the strategy in order to strengthening the human resource management in the Office of the Cane and Sugar Board which leading to the organization's efficiency and effectiveness included driving through development process in human resource management and driving through projects or activities for staff's competency development in the Office of the Cane and Sugar Board; 2) the results of training programs in human resource development were selected from 20 training programs to 10 programs which relevant and concord to organization's human resource management strategy of the Office of the Cane and Sugar Board; and 3) the results of satisfaction evaluation in the 2 selected training programs were evaluated totally at the high levels.

Keywords: human resource management, human resource strategy, training program

ความเป็นมาและความสำคัญของโครงการ

สำนักงานอ้อยและน้ำตาลได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อการแก้ไขปัญหาด้านอ้อยและน้ำตาลของประเทศ เนื่องจากเมื่อปี พ.ศ. 2506 คณะกรรมการบริหารสภาพพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติได้พิจารณาเห็นว่าอุปสรรคของอุตสาหกรรมน้ำตาลซึ่งเป็นกำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้นคือการปลูกอ้อยและการผลิตน้ำตาลทรายยังมิได้เป็นตามหลักวิชาการโดยสมบูรณ์ ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงไม่สามารถที่จะส่งน้ำตาลที่เหลือจากการบริโภคภายในประเทศไปจำหน่ายต่างประเทศตามราคาตลาดโลกได้ เมื่อได้พิจารณาถึงความสำคัญของอุตสาหกรรมน้ำตาลทรายที่มีต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยในอนาคตแล้ว จึงได้เสนอหลักการแก้ไขปัญหาน้ำตาลระยะยาวต่อคณะรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรีในคราวประชุมปรึกษาเมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2508 มีมติเห็นชอบด้วยจึงได้ตราพระราชบัญญัติ อุตสาหกรรมน้ำตาลทราย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2508 ขึ้นเพื่อยกเลิกพระราชบัญญัติอุตสาหกรรมน้ำตาลทราย พ.ศ. 2504 เสียตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2508 เป็นต้นไป แล้วมอบหมายให้กระทรวงอุตสาหกรรมดำเนินการแก้ไขปัญหา น้ำตาลทรายในระยะยาวข้อเสนอของคณะกรรมการบริหารสภาพพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติกระทรวงอุตสาหกรรม จึงได้จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมน้ำตาลทรายขึ้นเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2509 ให้มีหน้าที่ดำเนินการส่งเสริมกิจการไร้อ้อย และอุตสาหกรรมน้ำตาลทรายในทางวิชาการ และให้ถ่ายโอนบุคลากรของ “สำนักงานกองทุนสงเคราะห์ อุตสาหกรรมน้ำตาลทราย” มาบรรจุเพื่อปฏิบัติงานตามความเหมาะสม โดยที่ฐานะของ “ศูนย์ส่งเสริมน้ำตาล ทราย” ซึ่งตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรีนั้นเป็นแต่เพียง “โครงการศูนย์ส่งเสริมน้ำตาลทราย” ฉะนั้น เพื่อให้การ ดำเนินงานในด้านส่งเสริมกิจการไร้อ้อยและอุตสาหกรรมน้ำตาลในทางวิชาการได้สัมฤทธิ์ตามนโยบาย รัฐบาลจึง

ได้ตราพระราชบัญญัติน้ำตาลทราย พ.ศ. 2511 ขึ้นเมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2511 ซึ่งเป็นการสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์ส่งเสริมน้ำตาลทรายให้เป็นหลักฐานยิ่งขึ้น โดยการจัดตั้งเป็น “สำนักงานอ้อยและน้ำตาลทราย” ขึ้นในกระทรวงอุตสาหกรรม มีหน้าที่ดำเนินการส่งเสริมกิจการไร้อ้อยและอุตสาหกรรมน้ำตาลทรายทางวิชาการให้เป็นไปตามมติของคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย และปฏิบัติงานธุรการอื่น ๆ ด้วย แต่สำนักงานอ้อยและน้ำตาลทรายในขณะนั้นไม่มีฐานะเป็นส่วนราชการตราพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวงทบวงกรม ต่อมาจึงได้รับการปรับปรุงให้เป็นส่วนราชการมีฐานะเทียบเท่ากองอยู่ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม และต่อมาสำนักงานอ้อยและน้ำตาลทรายได้รับการกำหนดให้เป็นส่วนราชการมีฐานะเท่ากับกองอยู่ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม และสำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการอนุมัติตราพระราชการให้แก่สำนักงานอ้อยและน้ำตาลทราย รวมจำนวน 91 อัตรา ในระยะเริ่มแรก ส่วนเจ้าหน้าที่ของสำนักงานอ้อยและน้ำตาลทรายปัจจุบันจำนวน 183 อัตรา ก็ยังคงมีฐานะเป็นลูกจ้างประจำทั้งสิ้น ในปัจจุบันสำนักงานอ้อยและน้ำตาลทรายมีบุคลากรหลายประเภททั้งข้าราชการ ลูกจ้างประจำเงินกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย และพนักงานราชการ (http://www.ocsb.go.th/th/board_enactment/mission.php?id=8144)

การวางแผนทรัพยากรบุคคลขององค์การ เป็นเครื่องมือสำคัญของกระบวนการในทางการบริหารองค์การภาครัฐสมัยใหม่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องตามเป้าหมายขององค์การ โดยมุ่งให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Human Resource Strategy) เพื่อให้เกิดแนวทางในการจัดการบุคลากรภายในองค์การทั้งกระบวนการในทางการจัดการ (Human Resource Management) และการพัฒนาบุคลากรขององค์การ (Human Resource Development) ภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมขององค์การที่เหมาะสม ซึ่งไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจหลักขององค์การ ที่จะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงวิสัยทัศน์ขององค์การในที่สุด

การพัฒนาองค์การ (Organization Development) ของสำนักงานอ้อยและน้ำตาลจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ (Competency) เพื่อสร้างองค์การให้เกิดเป็นองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ให้สามารถขับเคลื่อนนโยบายด้านอ้อยและน้ำตาลทรายของประเทศให้สามารถแข่งขันในเวทีตลาดโลกได้ สำนักงานอ้อยและน้ำตาลมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สำหรับการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การและแนวทางการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด โดยวางวิสัยทัศน์ขององค์กรไว้ว่า “บริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง” และกำหนดพันธกิจไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) พัฒนาระบบและกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์การให้ตอบสนองต่อนโยบายภารกิจและเท่าทันความเปลี่ยนแปลง 3) พัฒนาศักยภาพบุคลากรที่เหมาะสมสำหรับการขับเคลื่อนนโยบายการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายสู่การปฏิบัติ และ 4) ส่งเสริมกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การเพื่อผลักดันการสร้างองค์การสมรรถนะสูง ซึ่งยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานอ้อยและน้ำตาล แบ่งได้เป็น 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วยเป้าประสงค์ 5 เป้าประสงค์ คือ 1) เกิดการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารกำลังคนและแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ 2) เกิดโครงการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล 3) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล 4) เกิดการปรับปรุงการบริหารผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และ 5) เกิดระบบฐานข้อมูลและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่มีความพร้อมต่อการขับเคลื่อนนโยบายการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย ประกอบไปด้วยเป้าประสงค์ 4 เป้าประสงค์ คือ 1) เกิดแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2) เกิดโครงการหรือกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะหลักในการดำเนินงาน (Core Competency) และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency) และการเสริมสร้างค่านิยมหลักและวัฒนธรรมองค์กร 3) บุคลากรได้รับการฝึกอบรมพัฒนาทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสมต่อการดำเนินงานเพื่อการขับเคลื่อนนโยบายการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย และ 4) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อผลักดันการสร้างองค์การสมรรถนะสูง ประกอบไปด้วยเป้าประสงค์ 5 เป้าประสงค์ คือ 1) เกิดโครงการหรือกิจกรรมที่เสริมสร้างสมาชิกภาพ คุณภาพชีวิต ความสุข การบริหารความแตกต่างและความหลากหลายของบุคลากร 2) มีการวัดความสุขและสุขภาวะองค์การตามเกณฑ์ Happinometer 3) มีผลงาน/งานวิจัยหรือนวัตกรรมสำหรับการพัฒนางานและองค์การ 4) เกิดโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม และ 5) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการระบบการจัดสวัสดิการ (สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย, 2558 ก; 2558 ข; 2558 ค)

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ในการค้นหาแนวทางการสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ผ่านกระบวนการวิจัยโดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรเป็นผู้ร่วมกระบวนการค้นหา พัฒนา และสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้หลักสูตรฝึกอบรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานอ้อยและน้ำตาลทรายร่วมกัน

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

วัตถุประสงค์หลัก

เพื่อค้นหาแนวทางการสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย อันจะนำไปสู่การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและมีความพร้อมสำหรับภารกิจในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อค้นหาแนวทางการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย อันจะนำไปสู่การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและมีความพร้อมสำหรับภารกิจในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย

3. เพื่อประเมินความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมหลักสูตรฝึกอบรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลประเด็นข้อเสนอเพื่อพัฒนาแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 220 ราย ประกอบด้วย ข้าราชการ จำนวน 100 ราย พนักงานราชการ 25 ราย และลูกจ้างประจำเงินกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย จำนวน 95 ราย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญและเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการเก็บข้อมูลแบบใช้สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลทิศทางและนโยบายการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ข้อมูลทิศทางและนโยบายการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการคัดเลือกหลักสูตรฝึกอบรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประเด็นแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่กำหนดไว้ในการเก็บข้อมูลเป็นการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) กับจากกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย จำนวน 5 ราย สำหรับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 จะต้องเป็นผู้มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย การบริหารและการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การ

2) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการเก็บข้อมูลแบบใช้การสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) สำหรับเก็บข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลสถานการณ์การดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการคัดเลือกหลักสูตรฝึกอบรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประเด็นแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นตัวแทนบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย จากหน่วยงานในสังกัดต่างๆ ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้างประจำเงินกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย จำนวน 30 ราย โดยได้จากการพิจารณาส่งตัวแทนที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานต่างๆ ร่วมการสนทนากลุ่มย่อย สำหรับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 2 เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การ และเป็นกลุ่มที่เข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมในหลักสูตรที่คัดเลือกมาทดลองปฏิบัติจำนวน 2 หลักสูตร

ผลลัพธ์ที่เกิดจากการวิจัย

1. เกิดมาตรการหรือข้อเสนอในทางการบริหารและการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ที่สอดคล้องกับความจำเป็นในการปฏิบัติการกิจ เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การ รวมทั้งพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
2. เกิดการพัฒนาแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สำหรับการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การและแนวทางการบริหารและการพัฒนากำลังคนภาครัฐที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด
3. เกิดหลักสูตรการฝึกอบรมที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาสมรรถนะทางบริหารและการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การ ที่เหมาะสมกับบริบท เป้าหมาย ยุทธศาสตร์และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องขององค์การ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

- 1) การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentary Study) กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม และข้อมูลบริบทองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย
- 2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลทิศทางและนโยบายการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการคัดเลือกหลักสูตรฝึกอบรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประเด็นแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่กำหนดไว้ใน การเก็บข้อมูลเป็นการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) กับจากกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย จำนวนไม่น้อยกว่า 5 ราย
- 3) การสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) ในลักษณะของการประชุมชี้แจง (Policy Meeting) สำหรับเก็บข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลสถานการณ์การดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการคัดเลือกหลักสูตรฝึกอบรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประเด็นแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นตัวแทนบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย จากหน่วยงานในสังกัดต่างๆ ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้างประจำเงินกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย จำนวนไม่น้อยกว่า 30 ราย โดยได้จากการพิจารณาส่งตัวแทนที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานต่างๆ ร่วมการสนทนากลุ่มย่อย โดยคณะนักวิจัยจะแบ่งความรับผิดชอบในการเดินทางเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลทุกราย

4) ทดลองหลักสูตรฝึกอบรมจำนวน 2 หลักสูตรที่ร่วมกันคัดเลือก และเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการแจกแบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูลประเด็นการประเมินความพึงพอใจต่อหลักสูตรการฝึกอบรมและข้อเสนอเพื่อพัฒนาแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 220 ราย ประกอบด้วย ข้าราชการจำนวน 100 ราย พนักงานราชการ 25 ราย และลูกจ้างประจำเงินกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย จำนวน 95 ราย

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

สำหรับข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ค่าสถิติที่ใช้จะเป็นการหาค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

2. การวิเคราะห์/ตีความข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยใช้วิธีการถอดถ้อยคำจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มย่อย จัดบันทึกการสังเกตและคัดลอกข้อมูลความสำคัญจากเอกสารและบันทึกอย่างละเอียด เพื่อใช้ในการตีความข้อมูล (Interpretation) และการกำหนดประเด็นที่สำคัญได้อย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) การจัดกลุ่มข้อมูล การจัดจำแนกแยกประเภทข้อมูล เพื่อกำหนดหัวข้อ/กลุ่มหัวข้อแนวคิดสำคัญ (topic/category) และแบบแผนแนวคิดสำคัญอันเป็นแก่นสาระหลัก (pattern/themes) เพื่อนำไปสู่การตอบคำถามในการวิจัย

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยภายใต้โครงการวิจัยนี้ คณะนักวิจัยแบ่งผลการวิจัยเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) แนวทางการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย อันจะนำไปสู่การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีความพร้อมสำหรับภารกิจในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ผลการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย และ 3) ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมหลักสูตรฝึกอบรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ดังรายละเอียดของผลการศึกษาแต่ละส่วนต่อไปนี้

แนวทางการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย อันจะนำไปสู่การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและมีความพร้อมสำหรับภารกิจในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย จำเป็นต้องมีการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยผู้วิจัยพิจารณาลักษณะสำคัญของการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ดังกล่าวด้วยลักษณะสำคัญ 2 ประการ ได้แก่

1) การขับเคลื่อนผ่านโครงการหรือกิจกรรมในการพัฒนากระบวนการในเชิงบริหารทรัพยากรบุคคล คือ สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย กำหนดโครงการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ครอบคลุมประเด็นยุทธศาสตร์ต่างๆ โดยมีจุดเน้นที่การปรับปรุงและพัฒนากลไก ระบบและกระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ การวิเคราะห์อัตรากำลังและแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น

2) การขับเคลื่อนผ่านโครงการหรือกิจกรรมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานและเท่าทันความเปลี่ยนแปลง โดยมีจุดเน้นที่การพัฒนาสมรรถนะระดับบุคคลและกลุ่ม ที่ครอบคลุมการพัฒนาสมรรถนะหลักในการดำเนินงาน (Core Competency) และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency) ให้เกิดทักษะในการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ขององค์การ รวมทั้งทักษะในการขับเคลื่อนการปรับปรุงและพัฒนากลไก ระบบและกระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามประเด็นข้างต้น เช่น การพัฒนาสมรรถนะหลักตามทิศทางของสมรรถนะหลักที่ ก.พ. กำหนด การพัฒนาค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การตามกรอบสมรรถนะหลักที่ ก.พ. กำหนด หรือการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง เช่น การพัฒนาศักยภาพด้านกฎหมายและการคิดวิเคราะห์ สำหรับบุคลากรในอุตสาหกรรมอ้อย น้ำตาลทรายและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง เพื่อเตรียมความพร้อมต่อยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย เป็นต้น

ทั้งนี้ การขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การทั้ง 2 ลักษณะที่ปรากฏ จึงจำเป็นต้องกำหนดแผนกิจกรรม/โครงการ/หลักสูตร รวมทั้งค่าเป้าหมายตามเกณฑ์ตัวชี้วัดต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ดังกล่าวให้เกิดเป็นรูปธรรมโดยการจัดทำร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายที่เกิดขึ้น และครอบคลุมประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ต่างๆ ซึ่งมีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นตัวกำกับกับการดำเนินแผนกิจกรรม/โครงการ/หลักสูตร เพื่อชี้วัดความสำเร็จของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ

ผลการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย

นอกจากนี้ ผู้วิจัยมีการพัฒนาหลักสูตรด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งระดับนโยบายและปฏิบัติการของสำนักงานอ้อยและน้ำตาล ได้เป็นหลักสูตรฝึกอบรมด้านการบริหารทรัพยากรขององค์การในรอบแรก จำนวน 20 หลักสูตร ได้แก่ 1) หลักสูตรการเสริมสร้างค่านิยมหลักให้สอดคล้องกับสมรรถนะข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ. 2) หลักสูตรการพัฒนาทักษะการใช้ระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงาน (IT Competency) เพื่อขับเคลื่อนนโยบายการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย 3) หลักสูตรการพัฒนาทักษะและสมรรถนะ ในการคิดวิเคราะห์ การตัดสินใจและความคิดเชิงระบบ (Analysis Skill/Decision Thinking/System Thinking) เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน 4) หลักสูตรการพัฒนาทักษะการจัดทำคู่มือสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Work Manual) เพื่อพัฒนามาตรฐานการดำเนินงาน 5) หลักสูตรการพัฒนาทักษะและความรู้ทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับบทบาท การกิจและ การดำเนินงานภายใต้การปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายและการปฏิรูปองค์กร 6) หลักสูตรการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiation) และการสร้างความร่วมมือกับชุมชนตามแนวพระราชรัฐ 7) หลักสูตรการพัฒนาทักษะการจัดทำฐานข้อมูล (Management by Fact/Data Base Skill) เพื่อการวิจัยและการพัฒนาผลผลิตและการบริหารงานในอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย 8) หลักสูตรการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและแนวคิดธรรมาภิบาลในการดำเนินงาน (Moral/Ethic/Good Governance) เพื่อสร้างความเป็นธรรมในระบบแบ่งปันผลประโยชน์ และการเก็บเงินเข้ากองทุนในอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย 9) หลักสูตรการพัฒนาทักษะด้านภาษาและวัฒนธรรม เพื่อการเจรจาต่อรองที่ได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ได้แก่ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น และภาษาอังกฤษ 10) หลักสูตรการพัฒนาทักษะการให้บริการที่เป็นเลิศ เพื่อพัฒนามาตรการให้บริการในอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย (Service Excellence) 11) หลักสูตรการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับการปฏิบัติงานเพื่อการปฏิรูปองค์กร (Personal Building) 12) หลักสูตรการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ (Leadership) และการทำงานเป็นทีม (Team Building) เพื่อการปฏิรูปองค์กร 13) หลักสูตรการพัฒนาทักษะการจัดการคนต่างวัย ด้วยเทคนิคการสอนงานและระบบพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring) เพื่อบริหารความหลากหลายในองค์การอย่างยั่งยืน 14) หลักสูตรการพัฒนาทักษะการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานและการพัฒนาอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายอย่างยั่งยืน 15) หลักสูตรการพัฒนาทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Change management/Share Vision) เพื่อการปฏิรูปองค์กร 16) หลักสูตรการพัฒนาทักษะการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) สำหรับการบริหารงานในระบบอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย 17) หลักสูตรการพัฒนาความเป็นสมาชิก และพลเมืองที่ดีเพื่อการปฏิรูปองค์กร (Organizational Citizenship Behavior) 18) หลักสูตรการพัฒนาทักษะการบริหารความแตกต่างของบุคลากรเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างกลมกลืน เพื่อการปฏิรูปองค์การ 19) หลักสูตรการพัฒนาทักษะนักสุขภาวะองค์การ เพื่อการปฏิรูปองค์กรสู่การเป็นองค์การแห่งความสุข และ 20) หลักสูตรการเตรียมความพร้อมบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนาเพื่อการสนับสนุนการจัดตั้งสถาบันวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย

แต่จากการทำกระบวนการประชุมชี้แจง (Policy Meeting) พบว่า หลักสูตรทั้ง 20 หลักสูตรได้ถูกคัดเลือกจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเหลือเพียง 10 หลักสูตรที่มีความสำคัญและเร่งด่วนต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ครอบคลุมประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ประเด็น ทั้งใน 1) ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่มีความพร้อมต่อการขับเคลื่อนนโยบายการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย และ 3) ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อผลักดันการสร้างองค์การสมรรถนะสูง อันประกอบด้วยรายละเอียดของแต่ละหลักสูตร ดังนี้

1) หลักสูตรการเสริมสร้างค่านิยมหลักให้สอดคล้องกับสมรรถนะข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ.

การเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมหลัก (Core Value) และความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรภาครัฐ (Core competency) ตามทิศทางของการกำหนดสมรรถนะข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ. ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การให้บริการที่ดี 3) การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้อง ซื่อสัตย์และจริยธรรม และ 5) การทำงานเป็นทีม โดยผู้เข้าร่วมฝึกอบรมได้รับการส่งเสริมและพัฒนาค่านิยมหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน

2) หลักสูตรการพัฒนาทักษะการใช้ระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงาน (IT Competency) เพื่อขับเคลื่อนนโยบายการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย

การเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เครือข่ายและโปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน ทดลองใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์แนวทางการประยุกต์ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับสนับสนุนการปฏิบัติงาน

3) หลักสูตรการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและแนวคิดธรรมาภิบาลในการดำเนินงาน (Moral/Ethic/Good Governance) เพื่อสร้างความเป็นธรรมในระบบแบ่งปันผลประโยชน์ และการเก็บเงินเข้ากองทุนในอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย

การเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม (Moral/Ethic) ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานของรัฐ การบริหารงานด้วยแนวคิดธรรมาภิบาล (Good Governance) การส่งเสริมพฤติกรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามกรอบแนวทางหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินงาน

4) หลักสูตรการพัฒนาทักษะการจัดทำคู่มือสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Work Manual) เพื่อพัฒนามาตรฐานการดำเนินงาน

การเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับสาระสำคัญ วิธีการ แนวทางและประโยชน์ของการจัดทำคู่มือสนับสนุนการปฏิบัติงาน ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน ขั้นตอนการปฏิบัติ ระบบและกลไกในการดำเนินการ การประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำคู่มือสนับสนุนการปฏิบัติงานและการวิเคราะห์งาน สู่การออกแบบแนวทางการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของตนเอง

5) หลักสูตรการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับการปฏิบัติงานเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย (Personality Building)

การเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดการพัฒนานตนเองสู่ความสำเร็จ การคิดเชิงบวกสำหรับการบริหารงาน การพัฒนาทักษะการแก้ไขปัญหาด้วยการคิดเชิงวิเคราะห์อย่างเป็นระบบการพัฒนาบุคลิกภาพที่เหมาะสมสำหรับการทำงานและการให้บริการประชาชน

6) หลักสูตรการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ (Leadership) และการทำงานเป็นทีม (Team Building) เพื่อการปฏิรูปองค์กร

การเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับสาระสำคัญและลักษณะของแนวคิดภาวะผู้นำ ภาวะผู้ตามและการทำงานเป็นทีม การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในการนำทีมงาน การพัฒนาทักษะการสร้างทีมงาน การทำงานร่วมกันและการบริหารทีมงานแบบมีส่วนร่วม

7) หลักสูตรการพัฒนาทักษะการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานและการพัฒนาอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายอย่างยั่งยืน

การเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับสาระสำคัญ วิธีการและแนวทางการดำเนินการตามแนวคิดการจัดการความรู้และการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะการจัดการความรู้สำหรับการปฏิบัติงานและแนวทางการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การออกแบบแนวทางสำหรับการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

8) หลักสูตรพัฒนานักบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (HR strategy)

การเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาทักษะการบริหารงานบุคคลเชิงกลยุทธ์และการบริหารแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลสู่การปฏิบัติและการประเมินผล

9) หลักสูตรการพัฒนาความเป็นสมาชิกและพลเมืองที่ดีเพื่อการปฏิรูปองค์กร (Organizational Citizenship Behavior)

การเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นสมาชิกและพลเมืองที่ดีขององค์กร ความเข้าใจเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กร การพัฒนาทักษะความเป็นสมาชิกและพลเมืองที่ดีขององค์กรและการพัฒนาทักษะการเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร การกำหนดแนวทางในการเป็นสมาชิกและพลเมืองที่ดีในการอยู่ร่วมกัน เพื่อสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร

10) หลักสูตรการเตรียมความพร้อมบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนาเพื่อการสนับสนุนการจัดตั้งสถาบันวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย

การวิจัยและพัฒนา (R&D: Research and Development) เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาบุคลากรสู่การสังสรรค์ความรู้และการพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ สำหรับการขับเคลื่อนสถาบันวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย ที่จะพัฒนาอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลให้เกิดความก้าวหน้าในอนาคต การออกแบบงานวิจัย (Research Design) รวมถึงการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation Creation) จากงานวิจัยเป็นเรื่องจำเป็นพื้นฐานต่ออุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาล ให้เกิดองค์ความรู้ นวัตกรรมและเทคนิควิธีการที่ทันสมัย สำหรับการผลิตและการบริหารระบบอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย

ตารางที่ 1 ความสอดคล้องของหลักสูตรฝึกอบรมด้านการบริหารทรัพยากรขององค์การกับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย

หลักสูตรฝึกอบรมด้านการบริหารทรัพยากร	ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย		
	มิติการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ	มิติการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่มีความพร้อมต่อการขับเคลื่อนนโยบายการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย	มิติการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อผลักดันการสร้างองค์การสมรรถนะสูง
1) หลักสูตรการเสริมสร้างค่านิยมหลักให้สอดคล้องกับสมรรถนะข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ.		√	
2) หลักสูตรการพัฒนาทักษะการใช้ระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงาน (IT Competency) เพื่อขับเคลื่อนนโยบายการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย	√	√	
3) หลักสูตรการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและแนวคิดธรรมาภิบาลในการดำเนินงาน (Moral/Ethic/Good Governance) เพื่อสร้างความเป็นธรรมในระบบแบ่งปันผลประโยชน์ และการเก็บเงินเข้ากองทุนในอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย		√	

ตารางที่ 1 (ต่อ)

หลักสูตรฝึกอบรม ด้านการบริหารทรัพยากร	ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและ น้ำตาลทราย		
	มิติการบริหาร ทรัพยากรบุคคลให้มี ประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพ	มิติการพัฒนาสมรรถนะของ บุคลากรที่มีความพร้อมต่อ การขับเคลื่อนนโยบายการ ปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม อ้อยและน้ำตาลทราย	มิติการบริหาร ทรัพยากรบุคคลเพื่อ ผลักดันการสร้าง องค์การสมรรถนะสูง
4) หลักสูตรการพัฒนาทักษะ การจัดทำคู่มือสนับสนุนการ ปฏิบัติงาน (Work Manual) เพื่อพัฒนามาตรฐานการ ดำเนินงาน	√	√	
5) หลักสูตรการพัฒนา บุคลิกภาพสำหรับการ ปฏิบัติงานเพื่อเตรียมความ พร้อมรองรับการปรับโครงสร้าง อุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาล ทราย (Personality Building)		√	
6) หลักสูตรการพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำ (Leadership) และ การทำงานเป็นทีม (Team Building) เพื่อการปฏิรูป องค์การ		√	√

ตารางที่ 1 (ต่อ)

หลักสูตรฝึกอบรม ด้านการบริหารทรัพยากร	ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและ น้ำตาลทราย		
	มิติการบริหาร ทรัพยากรบุคคลให้ มีประสิทธิภาพ	มิติการพัฒนาสมรรถนะของ บุคลากรที่มีความพร้อมต่อ การขับเคลื่อนนโยบายการ ปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม อ้อยและน้ำตาลทราย	มิติการบริหาร ทรัพยากรบุคคลเพื่อ ผลักดันการสร้าง องค์การสมรรถนะสูง
7) หลักสูตรการพัฒนาทักษะการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานและการพัฒนาอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายอย่างยั่งยืน			√
8) หลักสูตรพัฒนานักบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (HR strategy)			√
9) หลักสูตรการพัฒนาความเป็นสมาชิกและพลเมืองที่ดีเพื่อการปฏิรูปองค์กร (Organizational Citizenship Behavior)			√
10) หลักสูตรการเตรียมความพร้อมบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนาเพื่อการสนับสนุนการจัดตั้งสถาบันวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย			√

จากตารางข้างต้น พบว่า หลักสูตรฝึกอบรมทั้ง 10 หลักสูตร มีความสอดคล้องและสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ บางหลักสูตรสอดคล้องและสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์มากกว่า 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ หลักสูตรที่ 2 หลักสูตรการพัฒนาทักษะการใช้ระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงาน (IT Competency) เพื่อขับเคลื่อนนโยบายการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย และหลักสูตรที่ 4 หลักสูตรการพัฒนาทักษะการจัดทำคู่มือ

สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Work Manual) เพื่อพัฒนามาตรฐานการดำเนินงาน ที่สอดคล้องและสนับสนุน ประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 1 และ 2 ด้วย ส่วนหลักสูตรที่ 6 หลักสูตรการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ (Leadership) และการทำงานเป็นทีม (Team Building) เพื่อการปฏิรูปองค์การ เป็นอีกหนึ่งหลักสูตรที่สอดคล้องและสนับสนุน ประเด็นยุทธศาสตร์ 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ได้แก่ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 และ 3 ไปพร้อม ๆ กัน นอกจากนี้ สำหรับหลักสูตรที่ 1 หลักสูตรการเสริมสร้างค่านิยมหลักให้สอดคล้องกับสมรรถนะข้าราชการพลเรือนของ สำนักงาน ก.พ. หลักสูตรที่ 3 หลักสูตรการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและแนวคิธรรมภิบาลในการดำเนินงาน (Moral/Ethic/Good Governance) เพื่อสร้างความเป็นธรรมในระบบแบ่งปันผลประโยชน์ และการเก็บเงินเข้า กองทุนในอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย หลักสูตรที่ 5 หลักสูตรการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย (Personality Building) มีความสอดคล้องและสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เพียงประเด็นยุทธศาสตร์เดียว ย่อไปกว่านั้น หลักสูตรที่ 7 หลักสูตรหลักสูตรการพัฒนาทักษะการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อสนับสนุนการ ปฏิบัติงานและการพัฒนาอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายอย่างยั่งยืน หลักสูตรที่ 8 หลักสูตรหลักสูตรพัฒนา นักบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (HR strategy) หลักสูตรที่ 9 หลักสูตรหลักสูตรการพัฒนาความเป็น สมาชิกและพลเมืองที่ดีเพื่อการปฏิรูปองค์การ (Organizational Citizenship Behavior) และหลักสูตรที่ 10 หลักสูตรหลักสูตรการเตรียมความพร้อมบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนาเพื่อการสนับสนุนการจัดตั้งสถาบันวิจัย และพัฒนาอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย เป็นหลักสูตรที่สอดคล้องและสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เพียงประเด็นยุทธศาสตร์เดียวเช่นกัน

ทั้งนี้ มีการพิจารณาจากการจัดประชุมชี้แจง (Policy Meeting) เพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บริหาร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันในข้อสรุปหลักสูตรการฝึกอบรมต่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลและ หลักสูตรการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายอีกครั้ง และหลักสูตรการพัฒนา บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย โดยที่ประชุมมีข้อสรุปคัดเลือกหลักสูตรที่จะ ดำเนินการฝึกอบรมจริง จำนวน 2 หลักสูตร และภายหลังเสร็จสิ้นต้องมีการดำเนินการประเมินความพึงพอใจต่อ การเข้าร่วมหลักสูตรฝึกอบรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยหลักสูตรทั้ง 2 หลักสูตร ประกอบไปด้วย

1) หลักสูตรการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับการปฏิบัติงานเพื่อการปฏิรูปองค์การ (Personal Building) ระยะเวลา 2 วัน (จำนวน 12 ชั่วโมง) ฝึกอบรม ระหว่างวันที่ 19 – 20 ตุลาคม 2558 ณ โรงแรมศาลายาพาวเวอร์ เลียน มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา จ.นครปฐม

2) หลักสูตรการพัฒนาความเป็นสมาชิก และพลเมืองที่ดีเพื่อการปฏิรูปองค์การ (Organizational Citizenship Behavior) ระยะเวลา 3 วัน 2 คืน (จำนวน 22 ชั่วโมง) ฝึกอบรมระหว่างวันที่ 26 – 28 ตุลาคม 2559 ณ โรงแรมอมารี หัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ (รวมการศึกษาดูงาน จำนวน 1 วัน)

ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมหลักสูตรฝึกอบรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย

จากการนำหลักสูตรฝึกอบรมทั้ง 2 หลักสูตร มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานอ้อยและน้ำตาล พบว่า ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร “การพัฒนาบุคลากรภาพเพื่อการปฏิบัติงานเพื่อการปฏิรูปองค์กร” ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, $SD = 0.54$) โดยมีความพึงพอใจด้านวิทยายอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, $SD = 0.75$) รองลงมา คือ ความพึงพอใจด้านผลลัพธ์จากการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$, $SD = 0.58$) ความพึงพอใจด้านเนื้อหาหลักสูตรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$, $SD = 0.33$) และความพึงพอใจด้านการบริหารหลักสูตรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, $SD = 0.64$) ตามลำดับ

สำหรับผลการประเมินความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมอบรมหลักสูตร “การพัฒนาความเป็นสมาชิกและพลเมืองที่ดีเพื่อการปฏิรูปองค์กร (Organizational Citizenship Behavior)” ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, $SD = 0.49$) โดยมีความพึงพอใจด้านวิทยายอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$, $SD = 0.52$) รองลงมา คือ ความพึงพอใจด้านผลลัพธ์จากการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$, $SD = 0.56$) ความพึงพอใจด้านเนื้อหาหลักสูตรอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$, $SD = 0.47$) และความพึงพอใจด้านการบริหารหลักสูตรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, $SD = 0.74$) ตามลำดับ

ทั้งนี้ มีการแสดงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากทั้ง 2 หลักสูตร โดยแสดงความคิดเห็นว่าทั้ง 2 หลักสูตรเป็นหลักสูตรที่สร้างความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาตนเอง กระบวนการทำงานและเป็นการสร้างการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ ประสงค์อยากให้องค์กรจัดฝึกอบรมในลักษณะนี้อย่างต่อเนื่อง และเพิ่มระยะเวลาการฝึกอบรม รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกหน่วยงานและทุกระดับได้เข้ารับการฝึกอบรมดังกล่าว

อภิปรายผลการศึกษา

แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ. 2560 – 2564 ที่ส่งผลสำคัญให้การดำเนินงานทั้งในมิติการบริหารงาน (Human resource management) และการพัฒนา (Human resource development) ทรัพยากรบุคคลขององค์กร สามารถตอบสนองทิศทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในหมวดที่ 5 และการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน (HR Scorecard) ที่มีจุดเน้นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลใน 5 มิติ ได้แก่ มิติความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มิติประสิทธิภาพ มิติประสิทธิผล มิติความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และมิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน รวมทั้งการพัฒนาสมรรถนะบุคคลภาครัฐ (Competency) ที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีสมรรถนะหลักในการดำเนินงาน (Core Competency) และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency) ที่จำเป็นและเหมาะสมกับบริบทในการปฏิบัติงานและเท่าทันความเปลี่ยนแปลง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.), 2557) จากรายละเอียดของกิจกรรม โครงการและหลักสูตรการพัฒนาหรือฝึกอบรมที่ใช้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

ต่าง ๆ ที่ปรากฏข้างต้น ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อจัดทำรายละเอียดของตัวอย่างกิจกรรม โครงการและหลักสูตรการพัฒนาหรือฝึกอบรม สำหรับเป็นแนวทางในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายในระดับการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ จำนวน 8 หลักสูตร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องทั้งในลักษณะการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลขององค์กร และสอดคล้องแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกิดขึ้นและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรและแนวทางการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐของสำนักงาน ก.พ. ในลำดับต่อไป

การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนา สำหรับการบริหารขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย จำนวน 10 หลักสูตรข้างต้น ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าหลักสูตรการพัฒนาต่าง ๆ ครอบคลุมทั้ง 3 ยุทธศาสตร์ของแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ. 2560 – 2564 ซึ่งประกอบไปด้วยประเด็นการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล และประเด็นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายในระดับทั้งในระดับบุคคล กลุ่มงานและองค์กร หากพิจารณาหลักสูตรการพัฒนาต่าง ๆ พบว่า เป็นหลักสูตรที่มีส่วนสำคัญต่อการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ. 2560 – 2564 อีกทั้งยังมีส่วนในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนนโยบาย การปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย ที่จะส่งผลต่อการปฏิรูปองค์การ บทบาท ขอบข่ายของภารกิจหน้าที่ รวมทั้งความคาดหวังต่อสังคม จึงมีความเหมาะสมต่อการดำเนินการและเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาที่มีทิศทางอย่างเป็นรูปธรรม

ทั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า หลักสูตรการพัฒนาศักยภาพทั้ง 10 หลักสูตร เป็นส่วนหนึ่งของ แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ. 2560 – 2564 ที่ประกอบด้วย โครงการ/กิจกรรมและหลักสูตรการพัฒนาต่างๆ อีกจำนวนมาก ซึ่งทั้ง 10 หลักสูตร ถือเป็นตัวอย่างในการกำหนดหลักสูตรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง ด้วยเหตุนี้ สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายจึงควรพิจารณาถึงการดำเนิน โครงการ/กิจกรรมและหลักสูตรการพัฒนาต่างๆ จาก แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ. 2560 – 2564 ที่ผู้วิจัยเสนอไว้ข้างต้นเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความครอบคลุมตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ อันสะท้อนถึงความสำเร็จของการดำเนินงานพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลตาม แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ. 2560 – 2564 ที่กำหนด

ข้อเสนอแนะ

สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายสามารถพิจารณาเลือกใช้หลักสูตรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง ทั้งนี้ จำเป็นต้องพิจารณาแผนกิจกรรม/โครงการ/หลักสูตร ที่เหลืออยู่ในแผนเพื่อกำหนดเนื้อหาสาระ กิจกรรมและแนวทางการดำเนินงาน เพื่อวางแผนสำหรับการนำไปสู่การปฏิบัติจริงผ่านแผนปฏิบัติการในอนาคต อันนำไปสู่การตอบสนองต่อเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ในทุกๆ ด้านที่ครอบคลุม รวมทั้งควรคำนึงถึงผู้รับผิดชอบ การกระจายตัวชี้วัดและแผนกิจกรรม/โครงการ/หลักสูตร ที่ครอบคลุมประเด็นยุทธศาสตร์ต่างๆ อย่างมีเหตุผล ซึ่งจะเป็นการสร้างความสำเร็จในการดำเนินงานของแผนกลยุทธ์ดังกล่าวในภาพรวม

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

กิตติภูมิ วิเศษภักดิ์. (2552). รายงานการวิจัย การพัฒนาทุนมนุษย์ในการปรับเปลี่ยนไปสู่สังคมสมัยใหม่

หรือองค์การสมรรถนะสูง. กรุงเทพมหานคร: สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2558). แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). (2552). PMQA การพัฒนาองค์การสู่ความ

เป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). (2557). PMQA เกณฑ์คุณภาพการบริหาร

จัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558. กรุงเทพมหานคร: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.

สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย. (2558 ก). แผนยุทธศาสตร์ สอน. (พ.ศ. 2560-2564).เอกสาร
อัดสำเนา.

สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย. (2558 ข). ยุทธศาสตร์อ้อยโรงงานและน้ำตาลทราย

(Roadmap). เอกสารอัดสำเนา.

สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย. (2558 ค). รายงานลักษณะสำคัญขององค์การสำนักงาน

คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558. เอกสารอัดสำเนา.

สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาล. 2560 ประวัติความเป็นมาและอำนาจหน้าที่ จาก

http://www.ocsb.go.th/th/board_enactment/mission.php?id=8144 สืบค้นเมื่อ 15

กันยายน 2561

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2557). เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558.

กรุงเทพมหานคร : วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการพลเรือน (ออนไลน์) สืบค้นจาก

http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=766.

ภาษาต่างประเทศ

Boyatzis, R.E. (1982). **The Competent Manager**. New York: McGraw-Hill.

Dato', R.P. (2008). **Competency Management: A Practitioner's Guide**. Kuala Lumpur: SMR Learning & Development.

Lussier, R.N. & Hendon, J.R. (2012). **Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development**. London: SAGE Publications.

Reid, M.A., Barrington, H. & Brown, M. (2004). **Human Resource Development**. Beyond Training Interventions. OH: McGraw-Hill Education.

Sahu, R.K. (2009). **Competency Mapping**. New Delhi: Excel Books.

Spencer, M, and Spencer, M.S. (1993). **Competence at work: Models for Superiors Performance**. New York: John Wiley & Sons.

Thomas L. Wheelen J.David Hunger. (2012). **Strategic Management Business Policy**. 13rd Edition. Prentice Hall.