การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระบบอุตสาหกรรมอ้อยน้ำตาลทราย และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง[1]

สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ[2] ภัทร์ พลอยแหวน[3] สมศักดิ์ อมรสิริพงศ์[4] *
อาชว์ภูริชญ์ น้อมเนียน[5] กฤษณ์ รักษชาติเจริญ[6] วุฒิชัย อารักษ์โพชฌงค์[7]

(วันรับบทความ : 5 มิถุนายน 2561 /วันแก้ไขบทความ : 28 มิถุนายน 2561 /วันตอบรับบทความ : 3 กรกฎาคม 2561)

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษา วิเคราะห์ ทบทวนและกำหนดมาตรการในทางการบริหารและการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคล 2) เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การและแนวทางการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด และ 3) เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย อันจะนำไปสู่การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและมีความพร้อมสำหรับภารกิจในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิผล ระเบียบวิธีการวิจัยใช้แบบผสมผสาน โดยมีเครื่องมือวิจัยที่ประกอบไปด้วย แบบสอบถาม แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่มย่อย ผลการศึกษา พบว่า มาตราการทางการบริหารที่สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การในปัจจุบัน มีจำนวน 12 มาตรการ สำหรับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การและแนวทางการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ประกอบไปด้วย 1) ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยกลยุทธ์การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ การวิเคราะห์อัตรากำลังและแผนสืบทอดตำแหน่ง การปรับปรุงและพัฒนาระบบการปฏิบัติงานในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล การบริหารงานทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดความโปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล การบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานทรัพยากรบุคคล 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่มีความพร้อมต่อการขับเคลื่อนนโยบายการ ซึ่งประกอบไปด้วย กลยุทธ์การปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย การพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะเพื่อสร้างทุนมนุษย์ และการ

---

[1] *ทุนวิจัยจากสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย*

[2, 3, 4, 5, 6] *อาจารย์ประจำคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล*

[7] *อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร*

[*] *Corresponding author: somsak.amo@mahidol.ac.th*

เสริมสร้างค่านิยมหลักและวัฒนธรรมองค์การ 3) ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อผลักดันการสร้างองค์การสมรรถนะสูง ซึ่งประกอบไปด้วย กลยุทธ์การส่งเสริมสมาชิกภาพเพื่อสร้างความผูกพันของบุคลากรในองค์การ การบริหารคนต่างวัยและความหลากหลายภายในองค์การ การสร้างองค์การแห่งความสุขเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน การส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และการส่งเสริมภาพลักษณ์องค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักสูตรที่ได้รับการพัฒนาเพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีจำนวน 10 หลักสูตร

คำสำคัญ: การพัฒนาบุคลากร/ ศักยภาพ/ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน/ อุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาล

Human Resource Development for Working Competency in Sugar Cane, Sugar, and Continuous Industries

Somboon Sirisunhirun[1], Phut Ploywan[2], Somsak Amornsiriphong[3*], Archphurich Nomnian[4], Krish Rugchatjaroen[5], Wutthichai Arakpochong[6]

(Received Date : June 5, 2018, Revised Date : June 28, 2018, Accepted Date : July 3, 2018)

Abstract

The objectives of this research were 1) to study, analyze, review and measure the human resource competency development; 2) to formulate the human resource strategy which was relevant to the administrative and development guidelines of the Office of the Civil Service Commission; and 3) to strengthen the human resource management of the Office of Cane and Sugar Board in order to increase the efficient and effective operation. The researchers employed mixed methodology which was comprised of research tools including: queationnaires, in-depth interview and focus group discussion. The research found that there were twelve administrative measures which were relevant to the human resource operation context at the present day. In

[1.2,3,4,5] *Lecturer, Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University*

[6] *Lecturer, Faculty of Management Science, Silpakorn University*

[*] *Corresponding author: somsak.amo@mahidol.ac.th*

addition, the human resource strategy of the Office of Cane and Sugar Board was also conformed the organizational strategy and development guidelines of the Office of the Civil Service Commission which composed of 1) the efficient and effective administrative human resource strategy including; career path progression, man power analysis, career inherit and human resource management system improvement and development, good governance and transparency in human resource management, performance appraisal administration for raising working motivation and information technology development for increasing the effectiveness in human resource management 2) human resource competency strategy including: structure reengineering for sugar and sugar cane industry, human capital and potentiality development and core value and organizational culture promotion 3) strategy of human resource management for high performance organization including; organizational membership promotion for organization engagement, intergeneration and diversity management in organization, happy work place creation for the quality of life and work-life balance, knowledge management for being a learning organization and organization image promotion and corporate social responsibility. Finally, the curriculum development to strengthen the human resource management was compresed of ten programs.

Keywords: Human Resource Development/ Potentiality/ Working Competency/
Sugar Can and Sugar Industry

บทนำ

ท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ส่งผลให้เกิดการปรับตัวขององค์การในมิติต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความอยู่รอดในการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งความสามารถในการปรับตัว ขององค์การถือเป็นสมรรถนะสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาและแข่งขันเพื่อสร้างความเท่าทันต่อโลกของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ (Human Resource Management) ถือเป็นกระบวนการหลักในการสร้างความอยู่รอดและสร้างสมรรถนะในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ขององค์การจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยองค์การสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรภายในองค์การในฐานะของทุนมนุษย์ (Human Capital)

ที่จำเป็นต้องได้รับกระบวนการในทางการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการใช้ทุนมนุษย์ในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งต่อยอดและพัฒนาให้เป็นทุนที่มีศักยภาพขององค์การต่อไป (ทองศรี กำภู ณ อยุธยา, 2539; นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์, 2557) การวางแผนทรัพยากรบุคคลขององค์การเป็นเครื่องมือสำคัญของกระบวนการในทางการบริหารองค์การภาครัฐสมัยใหม่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องตามเป้าหมายขององค์การ โดยมุ่งให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Human Resource Strategy) เพื่อให้เกิดแนวทางในการจัดการบุคลากรภายในองค์การทั้งกระบวนการในทางการจัดการ (Human Resource Management) และการพัฒนาบุคลากรขององค์การ (Human Resource Development) ภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมขององค์การที่เหมาะสม (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2556: สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ, 2560; สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ, 2551)

สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย (2558 ค) เป็นองค์การสำคัญองค์การหนึ่งในด้านการกำหนดและขับเคลื่อนนโยบายอ้อยและน้ำตาลทรายของประเทศที่ตระหนักและเห็นถึงความสำคัญในการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์การ โดยคำนึงถึงการบริหารกำลังคนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้บุคลากรภายในองค์การมีความพร้อมในการปฏิบัติราชการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การ และส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการและยุทธศาสตร์องค์การ รวมทั้งมีความสอดคล้องกับแนวทางการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด (กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.ปค.) สำนักงาน ก.พ.ร..2554) ซึ่งประกอบไปด้วยยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การวางแผนบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากำลังคนและสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์ มีเป้าประสงค์เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้และสมรรถนะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง และยุทธศาสตร์ที่ 3 การดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ มีเป้าประสงค์เพื่อสามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ได้ มีความผูกพันและรักองค์การ และบุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีแรงจูงใจในการสร้างและพัฒนาผลงาน คณะผู้วิจัยเล็งเห็นความสำคัญในการดำเนินโครงการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระบบอุตสาหกรรมอ้อย น้ำตาลทราย และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง เพื่อศึกษาวิเคราะห์กำหนดมาตรการในทางการบริหารและการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ด้วยการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย (HR Strategic Planning) เพื่อเป็นทิศทางและแนวทางในการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานและสอดคล้องกับการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด รวมทั้งการเตรียมการรองรับนโยบายการปรับ

โครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย, (2558 ก); (2558 ข); (2558 ค))

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1) เพื่อศึกษา วิเคราะห์ ทบทวนและกำหนดมาตรการในทางการบริหารและการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการปฏิบัติภารกิจ เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การ รวมทั้งพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2) เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การและแนวทางการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

3) เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย อันจะนำไปสู่การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและมีความพร้อมสำหรับภารกิจในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิผล

วิธีการดำเนินการศึกษา

โครงการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระบบอุตสาหกรรมอ้อย น้ำตาลทราย และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง เป็นการวิจัยแบบผสานผสาน (Mixed Methodology) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย (Documentary Research) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) และการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaires) โดยมีแนวทาง/ขั้นตอนการดำเนินงาน และวิธีการวางแผนการดำเนินงานรวมทั้งวิธีดำเนินการวิจัย (Research Methodology) ดังนี้

ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษา

สำหรับการเก็บข้อมูลการวิจัย ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบ่งเป็น 8 ขั้นตอน ดังนี้

1) ศึกษาวิเคราะห์และทบทวนบริบทเอกสาร ข้อบังคับ แผนงาน แผนยุทธ์ศาสตร์หรือนโยบายขององค์การที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลและสมรรถนะหลักในการดำเนินงาน (Core Competency) และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency) ที่จำเป็นและเหมาะสมกับบริบทของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย เพื่อนำไปพัฒนาเครื่องมือวิจัย

2) เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงทิศทางและนโยบายการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลและสมรรถนะหลักในการดำเนินงาน (Core Competency) และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency) ที่จำเป็นและเหมาะสมกับบริบทของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย จากกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวนไม่น้อยกว่า 5 ราย และจากตัวแทนบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายด้วยการสนทนากลุ่มย่อยจำนวนไม่น้อยกว่า 30 ราย

3) กำหนดประเด็นหรือมาตรการทางการบริหาร การพัฒนา เพื่อจัดทำประเด็นยุทธ์ศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ผ่านการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงทิศทางและนโยบายการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การและข้อมูลสถานภาพการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลและสมรรถนะหลักในการดำเนินงาน (Core Competency) และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency) ที่จำเป็นและเหมาะสมกับบริบทของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ด้วยเครื่องมือแบบสอบถามกับข้าราชการจำนวน 100 ราย พนักงานราชการ 25 ราย และลูกจ้างประจำเงินกองทุนอ้อย และน้ำตาลทราย จำนวน 95 ราย รวมทั้งสิ้น จำนวน 220 ราย

4) วิเคราะห์ข้อมูลกับผลงานวิจัยจากฐานข้อมูลงานวิจัยที่เกี่ยวกับแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน (HR Scorecard) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA: Public Sector Management Quality Award) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การแบบ MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award) การพัฒนาสมรรถนะบุคคลภาครัฐ (Competency) การจัดทำแผนกลยุทธ์ การพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) และการพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ เพื่อสรุปประเด็นยุทธ์ศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล

5) สังเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการจัดทำร่างแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สำหรับการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การและแนวทางการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด พร้อมทั้ง พัฒนาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์การและแนวทางการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

6) จัดประชุมชี้แจง (Policy Meeting) ร่างแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลและหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย เพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

7) ดำเนินการพัฒนาฝึกอบรม/สัมมนาตามหลักสูตรจากแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย จำนวนไม่ต่ำกว่า 2 หลักสูตร จากหลักสูตรที่ได้พัฒนาขึ้น พร้อมจัดทำสรุปรายงานผลการประเมินความสำเร็จและความพึงพอใจต่อการพัฒนาแต่ละหลักสูตร

8) สรุปผลการศึกษาและจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบไปด้วย 1) การศึกษา/วิจัยเอกสาร 2) แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก 3) แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มย่อย และ 4) แบบสอบถาม โดยลักษณะคำถามในแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จะใช้มาตรวัดระดับความคิดเห็น 5 ระดับของลิเคิร์ท (Likert, 1932, p.55) เพื่อประเมินสภาพการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลและความคาดหวังต่อการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล

การวิเคราะห์ข้อมูล

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

สำหรับข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ค่าสถิติที่ใช้จะเป็นการหาค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และการจัดลำดับความต้องการจำเป็นโดยวิธี Priority Needs Index (PNI) ตามการสูตรการคำนวณของ นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช (2548) เพื่ออธิบายความต้องการจำเป็นในการอภิปรายประกอบข้อมูล

2) การวิเคราะห์/ตีความข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยใช้วิธีการถอดถ้อยคำจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มย่อย จดบันทึกการสังเกต และคัดลอกข้อมูลความสำคัญจากเอกสารและบันทึกอย่างละเอียด เพื่อใช้ในการตีความข้อมูล (Interpretation) และการกำหนดประเด็นที่สำคัญได้อย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) การจัดกลุ่มข้อมูล การจัดจำแนกแยกประเภทข้อมูลเพื่อกำหนดหัวข้อ/กลุ่มหัวข้อแนวคิดสำคัญ (topic/ category) และแบบแผนแนวคิดสำคัญอันเป็นแก่นสาระหลัก (pattern/ themes) เพื่อนำไปสู่การตอบคำถามในการวิจัย

สรุปผลการศึกษา

ผลจากการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่กล่าวข้างต้นของโครงการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระบบอุตสาหกรรมอ้อย น้ำตาลทราย และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง ภายใต้วัตถุประสงค์หลักที่ต้องการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย กระทรวงอุตสาหกรรม ให้มีศักยภาพ และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระบบอุตสาหกรรมอ้อย น้ำตาลทราย และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง โดยสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ ปี พ.ศ.2560 – 2564 โดยกระบวนการและขั้นตอนการวิจัยเพื่อให้ได้ ผลการศึกษาตามที่กำหนด โดยผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

มาตรการในทางการบริหารและการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย และความจำเป็นในการปฏิบัติภารกิจ เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การรวมทั้งพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

จากบริบทของการเปลี่ยนแปลงแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ. 2560-2564 ภายใต้วิสัยทัศน์ที่มุ่งนำพาองค์การไปสู่ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง (High performance organization) จึงเกิดภารกิจสำคัญในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการพัฒนาระบบบริหารและศักยภาพบุคลากรมุ่งสู่องค์การสมรรถนะสูง และผนวกกับแรงขับเคลื่อนของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง บทบาทหน้าที่และนโยบาย ที่สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายกำลังขับเคลื่อนนโยบายการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย ที่ส่งผลตรงต่อความจำเป็นในการปฏิรูปองค์การ จึงเป็นความจำเป็นในการให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย จากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในองค์การทางด้านทรัพยากรมนุษย์ พบว่า

1) องค์การมีระบบและกลไกในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล ภายใต้บุคลากรที่พร้อมและเต็มใจให้บริการ แต่การดำเนินงานยังมีข้อจำกัดเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานนโยบาย ทิศทาง แนวทางพัฒนาและมาตรการต่างที่เป็นรูปธรรม ต่อเนื่องและชัดเจน รวมทั้งข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานภาครัฐ กฎหมายและข้อจำกัดด้านงบประมาณ ทำให้การดำเนินงานไม่ครอบคลุมภารกิจในเชิงการพัฒนาและการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรภายในองค์การ ซึ่งอาจส่งผลต่อความพร้อมในการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายในอนาคต

2) บุคลากรในองค์การ ถึงแม้จะมีทักษะ ความรู้ ความสามารถและพฤติกรรมที่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน แต่บุคลากรประกอบด้วยบุคคลต่างวัยจำนวนมาก และมีความหลากหลายในทักษะความสามารถ โดยยังขาดการกำหนดมาตรการสำหรับการจัดการปรากฏการณ์ดังกล่าว จึงอาจส่งผลต่อความพร้อมของบุคลากรในการปฏิบัติงานและอาจ

ส่งผลต่อการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งในอนาคต ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญในการดำเนินภารกิจและนโยบายการพัฒนาองค์การในภาพรวม

3) ความท้าทายจากโอกาสในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ เมื่อเปรียบเทียบกับอุปสรรคในการดำเนินงานแล้ว กลับมีโอกาสในการดำเนินงานมากกว่า เนื่องจากอุปสรรคส่วนใหญ่เป็นอุปสรรคที่เกิดจากข้อจำกัดของหน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานกำลังเผชิญ โดยสามารถหาแนวทางในการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวได้ แต่ในทางตรงกันข้ามสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายเป็นหน่วยงานภาครัฐ ที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทย เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับระบบเศรษฐกิจของประเทศและเศรษฐกิจโลก จึงมีความจำเป็นที่ต้องสร้างกลไกในการบริหารจัดการบุคลากรหรือการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ขับเคลื่อนภารกิจดังกล่าวให้เกิดความต่อเนื่อง และสร้างกลไกสนับสนุนการเป็นองค์การสมรรถนะสูง รวมทั้งบทบาทและภารกิจตามนโยบายการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายที่กำลังจะเกิดขึ้น มีส่วนในการขยายภารกิจขององค์การ จึงอาจนำไปสู่การขยายภารกิจด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองกับนโยบายดังกล่าวในอนาคต

นอกจากนี้ หากพิจารณาจากความคาดหวังและความต้องการของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ที่มีต่อประเด็นด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การ พบว่า บุคลากรมีความคาดหวังและความต้องการให้เกิดการพัฒนาทั้งมิติการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลและมิติการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยเน้นการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ทั่วถึงและทันสมัย รวมทั้งมีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่ตอบสนองต่อการดำเนินภารกิจในปัจจุบัน ตลอดจนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มีศักยภาพเพื่อทดแทนอัตรากำลังที่จะเกษียณอายุราชการจำนวนมากในระยะเวลาอันใกล้

ในส่วนของการดำเนินงานด้านการพัฒนาสมรรถนะหลักในการดำเนินงานและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายที่ดำเนินการในปัจจุบัน มีความสอดคล้องกับทิศทางของการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ. แต่ด้วยนโยบายการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย รวมทั้งความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงและความต้องการของบุคลากรระดับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง ต่างเล็งเห็นต่อความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นและสอดคล้องกับสภาพการดำเนินงาน รวมทั้งการเผชิญกับความท้าทายจากการปรับทิศทางของโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายในอนาคต โดยองค์การมีความคาดหวังต่อคุณลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดสมรรถนะหลักในการดำเนินงานและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ที่จำเป็น คือ “มีความเป็นมืออาชีพ ซื่อสัตย์ และเป็นผู้นำ” และกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการพัฒนาสมรรถนะ จำนวน 17 สมรรถนะ ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงการพัฒนาเพื่อใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การต่อไป ด้วยเหตุนี้

จึงเป็นความจำเป็นที่องค์การต้องให้ความสำคัญกับระบบการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้วยกลไกของแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล อันเป็นแนวทางสำคัญในการกำหนดมาตรการในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อแก้ไขจุดอ่อนขององค์การและความพยายามควบคุมความเสี่ยงจากอุปสรรคการดำเนินงานจากข้อจำกัดต่าง ๆ จากภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม

สำหรับมาตรการในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ จากการวิเคราะห์และทบทวนข้อมูลบริบทขององค์การ สภาพการดำเนินงาน ความคาดหวังและความต้องการของทั้งผู้บริหารและบุคคลากรที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย พบว่ามาตราการทางการบริหารที่สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การในปัจจุบัน มีจำนวน 12 มาตรการ ประกอบด้วย

1) การบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน คือ การทบทวน ปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การวางแผน การติดตาม การประเมิน การพัฒนาการบริหารค่าตอบแทนในกระบวนการทรัพยากรบุคคลขององค์การ เพื่อให้เกิดความเหมาะสม มีความเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับของบุคลากร และสอดคล้องกับแนวทางการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ

2) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานทรัพยากรบุคคล คือ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในมิติต่างๆ เช่น การบันทึกข้อมูลบุคลากร การสร้างระบบการลางานผ่านระบบเครือข่าย

3) การจัดการความรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างกลไกและระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์การ เพื่อเป็นคลังข้อมูลและรวบรวมประสบการณ์และเทคนิคในการปฏิบัติงานอันนำไปสู่การเกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ต่อไป

4) การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ การวิเคราะห์อัตรากำลังและแผนสืบทอดตำแหน่ง คือ การพัฒนากระบวนการวางแผนความก้าวหน้าของบุคลากรภายในองค์การและการให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์อัตรากำลังที่มีความสอดคล้องกับภารกิจและสถานการณ์ด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การในปัจจุบัน

5) การสร้างองค์การแห่งความสุขเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน คือ การเสริมสร้างบรรยากาศองค์การให้เกิดความเป็นองค์การแห่งความสุข (Happy work place) อันนำไปสู่การเกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสุขภาวะองค์การที่ดี

6) การปรับปรุงและพัฒนาระบบการปฏิบัติงานในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล คือ การปรับปรุงและพัฒนาระบบการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเน้นการพัฒนากระบวนการให้บริการและการปฏิบัติงานที่เป็นการทำงานเชิงรุก

7) การเสริมสร้างค่านิยมหลักและวัฒนธรรมองค์การ คือ การเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การที่เป็นไปตามความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ

8) การพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะเพื่อสร้างทุนมนุษย์ คือ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรที่ตรงกับทิศทางของสมรรถนะที่จำเป็น ภายใต้แนวคิดการพัฒนาบุคลากรขององค์การที่ถือเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital)

9) การบริหารคนต่างวัยและความหลากหลายภายในองค์การ คือ การสร้างกลไกในการจัดการภาวะของบุคลากรที่มีวัยต่างกัน รวมทั้งมีนิสัย ค่านิยมและพฤติกรรมที่ต่างกัน

10) การส่งเสริมสมาชิกภาพเพื่อสร้างความผูกพันของบุคลากรในองค์การ คือ กระบวนการเสริมสร้างความเป็นสมาชิกที่ดีหรือพลเมืองที่ดีขององค์การ โดยอาศัยกลไกในด้านกิจกรรมส่งเสริมความรัก ความสามัคคี เพื่อให้เกิดเป็นความผูกพันต่อองค์การและนำไปสู่ความจงรักภักดีต่อองค์การ

11) การบริหารงานทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล คือ องค์การต้องให้ความสำคัญและยึดถือหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางสำคัญในการบริหารงาน รวมทั้งการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ที่ต้องยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางในการสร้างพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน (HR Scorecard) และแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.), 2557)

12) การส่งเสริมภาพลักษณ์องค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม คือ การส่งเสริมให้บุคลากรขององค์การมีภาพลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นมืออาชีพและมีศักยภาพสูง (Smart) รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์การ อันนำไปสู่การเกิดความศรัทธาของสังคมที่มีต่อองค์การ

โดยมาตรการทางการบริหารด้านทรัพยากรบุคคลทั้ง 12 มาตรการ ผู้วิจัยจะนำมาตรการต่าง ๆ ร่วมกับการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น และความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์การไปสู่กระบวนการยกร่างแผนกลยุทธ์ เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การในขั้นตอนต่อไป

เมื่อดำเนินการตามขั้นตอนการนำประเด็นมาตรการทางการบริหารด้านทรัพยากรบุคคลทั้ง 12 มาตรการ ไปทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการจัดลำดับความความต้องการจำเป็น (Priority needs index: PNI) พบว่า มีดัชนีการจัดลำดับความต้องการจำเป็นอยู่ระหว่าง 0.16 – 0.30 (PNI = 0.16 – 0.30) โดยมาตรการการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ การวิเคราะห์อัตรากำลังและแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นมาตรการที่มีดัชนีการจัดลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด (PNI = 0.30) รองลงมา ได้แก่

มาตรการการปรับปรุงและพัฒนาระบบการปฏิบัติงานในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล (PNI = 0.25) และมาตรการการส่งเสริมสมาชิกภาพเพื่อสร้างความผูกพันของบุคลากรในองค์การ (PNI = 0.24) โดยมีมาตรการการส่งเสริมภาพลักษณ์องค์การและความรับผิดชอบต่อสังคมมีดัชนีการจัดลำดับความต้องการจำเป็นต่ำสุด (PNI = 0.16) ซึ่งมีเพียงมาตรการการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ การวิเคราะห์อัตรากำลังและแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นมาตรการที่อยู่ในเกณฑ์นัยสำคัญทางสถิติดังกล่าวและสมควรต้องได้รับการแก้ไขเร่งด่วนจำเป็น

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของความคาดหวังต่อมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายมีความคาดหวังสูงกว่าสภาพการดำเนินการตามมาตรการนั้นๆ ในปัจจุบันทั้งในภาพรวมและรายมาตรการ ซึ่งสะท้อนได้ว่าหากต้องการให้การดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การเป็นไปตามมาตรการการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่สามารถตอบสนองต่อบริบทขององค์การ ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ. 2560 – 2564 และรวมทั้งนโยบายการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายและทิศทางและนโยบายการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลและสมรรถนะหลักในการดำเนินงาน (Core Competency) และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency) ที่จำเป็นและเหมาะสมกับบริบทของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย รวมทั้งทิศทางของแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลและแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การควรมีการพัฒนาและปรับปรุงในการดำเนินการตามมาตรการดังกล่าวทุกประการ โดยการนำมาตรการทั้ง 12 มาตรการ กำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ ที่เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อน แผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงนำมาตรการทางการบริหารทั้ง 12 มาตรการ ดำเนินการตามขั้นตอนการวิเคราะห์ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การและ แนวทางการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

ดังนั้น ผู้วิจัยทำให้สามารถสังเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์และความเชื่อมโยงของแนวคิดด้านการดำเนินงานขององค์การภาครัฐต่าง ๆ ทำให้ผู้วิจัยกำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การและแนวทางการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด โดยผ่านความเห็นชอบและการยอมรับจากคณะผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายด้วยการจัดประชุมชี้แจง (Policy Meeting) และมีการปรับแก้ตามข้อเสนอแนะจากที่ประชุมซึ่งปรากฏรายละเอียด ดังนี้

สาระสำคัญของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ คือ บริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง

2. พันธกิจ ประกอบด้วย 1) พัฒนาระบบและกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ 2) พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์การ ให้ตอบสนองต่อนโยบาย ภารกิจและเท่าทันความเปลี่ยนแปลง 3) พัฒนาศักยภาพบุคลากร ที่เหมาะสมสำหรับการขับเคลื่อนนโยบายการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายสู่การปฏิบัติ และ 4) ส่งเสริมกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การเพื่อผลักดันการสร้างองค์การสมรรถนะสูง

3. ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยกลยุทธ์การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพการวิเคราะห์อัตรากำลังและแผนสืบทอดตำแหน่ง การปรับปรุงและพัฒนาระบบการปฏิบัติงานในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล การบริหารงานทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดความโปร่งใส ตามหลัก ธรรมาภิบาล การบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานทรัพยากรบุคคล 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่มีความพร้อมต่อการขับเคลื่อนนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วย กลยุทธ์การปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย การพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะเพื่อสร้างทุนมนุษย์และการเสริมสร้างค่านิยมหลักและวัฒนธรรมองค์การ 3) ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อผลักดันการสร้างองค์การสมรรถนะสูง ซึ่งประกอบไปด้วย กลยุทธ์การส่งเสริมสมาชิกภาพเพื่อสร้างความผูกพันของบุคลากรในองค์การ การบริหารคนต่างวัยและความหลากหลายภายในองค์การ การสร้างองค์การแห่งความสุขเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน การส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และการส่งเสริมภาพลักษณ์องค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม แสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ. 2560 - 2564

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด (KPIs)	กลยุทธ์	ความสอดคล้องกับแนวทาง HR Scorecard
1) การบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ	1) เกิดการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารกำลังคนและแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ 2) เกิดโครงการปรับปรุงและพัฒนาระบบการปฏิบัติงานในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล 3) บุคลากรมีความพึงพอใจของต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล 4) เกิดการปรับปรุงการบริหารผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา 5) เกิดระบบฐานข้อมูลและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรบุคคล	1) ระดับความสำเร็จในการดำเนินการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารกำลังคน 2) จำนวนโครงการปรับปรุงและพัฒนาระบบการปฏิบัติงานในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล 3) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลอยู่ในเกณฑ์ดีไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 4) ระดับความสำเร็จในการดำเนินการปรับปรุงการบริหารผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา 5) ระดับความสำเร็จในการดำเนินการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสานสนเทศในการบริหารทรัพยากรบุคคล	1) วางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพการวิเคราะห์อัตรากำลังและแผนสืบทอดตำแหน่ง 2) ปรับปรุงและพัฒนาระบบการปฏิบัติงานในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล 3) บริหารงานทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล 4) บริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 5) พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานทรัพยากรบุคคล	- มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ - มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล - มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล - มิติที่ 4 ความรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด (KPIs)	กลยุทธ์	ความสอดคล้องกับแนวทาง HR Scorecard
2) การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่มีความพร้อมต่อการขับเคลื่อนนโยบายการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย	1) เกิดแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2) เกิดโครงการหรือกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะหลักในการดำเนินงาน (Core Competency) และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency) และการเสริมสร้างค่านิยมหลักและวัฒนธรรมองค์การ 3) บุคลากรได้รับการฝึกอบรมพัฒนาทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสมต่อการดำเนินงานเพื่อการขับเคลื่อนนโยบายการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย 4) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	1) ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2)จำนวนโครงการหรือกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะหลักในการดำเนินงาน (Core Competency) และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency) และการเสริมสร้างค่านิยมหลักและวัฒนธรรมองค์การ 3) ร้อยละของบุคลากรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา 4) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอยู่ในเกณฑ์ดีไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	1) พัฒนาศักยภาพและสมรรถนะเพื่อสร้างทุนมนุษย์ 2) เสริมสร้างค่านิยมหลักและวัฒนธรรมองค์การ	- มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ - มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล - มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด (KPIs)	กลยุทธ์	ความสอดคล้องกับแนวทาง HR Scorecard
3) การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อผลักดันการสร้างองค์การสมรรถนะสูง	1) เกิดโครงการหรือกิจกรรมที่เสริมสร้างสมาชิกภาพ คุณภาพชีวิต ความสุข การบริหารความแตกต่างและความหลากหลายของบุคลากร 2) มีการวัดความสุขและสุขภาวะองค์การตามเกณฑ์ Happinometer 3) มีผลงาน/งานวิจัยหรือนวัตกรรมสำหรับการพัฒนางานและองค์การ 4) เกิดโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมภาพลักษณ์องค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม 5) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการระบบการจัดสวัสดิการ	1) จำนวนโครงการหรือกิจกรรมที่เสริมสร้างสมาชิกภาพ คุณภาพชีวิต ความสุข การบริหารความแตกต่างและความหลากหลายของบุคลากร 2) ระดับความสุขและสุขภาวะองค์การตามเกณฑ์ Happinometer มากกว่าหรือเท่ากับ 7 คะแนน (คะแนนเต็ม 10 คะแนน) 3) จำนวนผลงาน/งานวิจัยหรือนวัตกรรมสำหรับการพัฒนางานและองค์การ 4) จำนวนโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมภาพลักษณ์องค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม 5) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการระบบการจัดสวัสดิการอยู่ในเกณฑ์ดีไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	1) ส่งเสริมสมาชิกภาพเพื่อสร้างความผูกพันของบุคลากรในองค์การ 2) บริหารคนต่างวัยและความหลากหลายภายในองค์การ 3) สร้างองค์การแห่งความสุขเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน 4) ส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ 5) ส่งเสริมภาพลักษณ์องค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม	- มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล - มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล - มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและความพร้อมสำหรับภารกิจในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิผลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย

การสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อให้สอดรับกับประเด็นดังกล่าว ได้แก่

1. หลักสูตรการฝึกอบรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ การขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การโดยพิจารณาลักษณะสำคัญของการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ดังกล่าวประด้วยลักษณะสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ การขับเคลื่อนผ่านโครงการหรือกิจกรรมในการพัฒนากระบวนการในเชิงบริหารทรัพยากรบุคคล และการขับเคลื่อนผ่านโครงการหรือกิจกรรมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานและเท่าทันความเปลี่ยนแปลง และจำเป็นต้องกำหนดแผนกิจกรรม/โครงการ/หลักสูตร รวมทั้งค่าเป้าหมายตามเกณฑ์ตัวชี้วัดต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ดังกล่าวให้เกิดรูปธรรม โดยการจัดทำร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายที่เกิดขึ้น มีการกำหนดแผนกิจกรรม/โครงการ/หลักสูตร ซึ่งประกอบด้วย 1) โครงการ จำนวน 17 โครงการ 2) กิจกรรม จำนวน 8 กิจกรรม และ 3) หลักสูตร จำนวน 20 หลักสูตร ที่ครอบคลุมประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ต่างๆ ซึ่งมีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นตัวกำกับการดำเนินแผนกิจกรรม/โครงการ/หลักสูตร เพื่อชี้วัดความสำเร็จของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ นอกจากนี้ ผู้วิจัยมีการพัฒนาหลักสูตร จำนวน 10 หลักสูตร (ที่ครอบคลุมประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ประเด็น ทั้งใน 1) มิติการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ 2) มิติการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่มีความพร้อมต่อการขับเคลื่อนนโยบายการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย และ 3) มิติการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อผลักดันการสร้างองค์การสมรรถนะสูง) ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้ 1) หลักสูตรการเสริมสร้างค่านิยมหลักให้สอดคล้องกับสมรรถนะข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ. 2) หลักสูตรการพัฒนาทักษะการใช้ระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงาน (IT Competency) เพื่อขับเคลื่อนนโยบายการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย 3) หลักสูตรการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและแนวคิดธรรมาภิบาลในการดำเนินงาน (Moral/ Ethic/ Good Governance) เพื่อสร้างความเป็นธรรมในระบบแบ่งปันผลประโยชน์ และการเก็บเงินเข้ากองทุนในอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย 4) หลักสูตรการพัฒนาทักษะการจัดทำคู่มือสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Work Manual) เพื่อพัฒนามาตรฐานการดำเนินงาน 5) หลักสูตรการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับการปฏิบัติงานเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย (Personality Building) 6) หลักสูตรการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ (Leadership) และการทำงานเป็นทีม (Team Building) เพื่อการปฏิรูปองค์การ 7) หลักสูตรการพัฒนาทักษะการจัดการ

ความรู้ (Knowledge Management) เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานและการพัฒนาอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายอย่างยั่งยืน 8) หลักสูตรพัฒนานักบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (HR strategy) 9) หลักสูตรการพัฒนาความเป็นสมาชิกและพลเมืองที่ดีเพื่อการปฏิรูปองค์การ (Organizational Citizenship Behavior) และ 10) หลักสูตรการเตรียมความพร้อมบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนาเพื่อการสนับสนุนการจัดตั้งสถาบันวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย

การอภิปรายผลการศึกษา

จากข้อมูลที่ปรากฏ ทำให้ผู้วิจัยอภิปรายความคิดเห็นต่อข้อมูลดังกล่าวได้ว่า สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย กระทรวงอุตสาหกรรม มีการดำเนินงานภายใต้แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย (พ.ศ. 2560 - 2564) ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญที่ต้องการก้าวสู่ความเป็นเลิศและเป็นองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ที่มีความจำเป็นต้องขับเคลื่อนการพัฒนาการบริหารองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประเด็นการบริหารและพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อสร้างความเข้มแข็งของบุคลากรในอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาล ทราย นอกจากนี้ บริบทที่สำคัญขององค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลต่อโอกาสในการพัฒนาความก้าวหน้าและการขยายภารกิจขององค์การ คือ การปฏิรูปองค์การจากนโยบายการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย ซึ่งจะมีผลทำให้องค์การมีภารกิจและบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของชาติจากระบบอุตสาหกรรมอ้อย น้ำตาลทรายและอุตสาหกรรมชีวภาพที่เกี่ยวข้อง ซึ่งส่งผลต่อความท้าทายในการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การให้เท่าทันและมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต องค์การต้องเร่งให้เกิดการปรับตัวในด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดความเป็นรูปธรรม โดยมีแผนการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การที่ชัดเจนและสามารถขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ขององค์การเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) สอดคล้องกับพชร สันทัด และคณะ (2557, น. 19-20) ที่ให้ความสำคัญกับการสมรรถนะของบุคลากรเพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงและเป็นแนวทางการบริหารที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วย

เมื่อพิจารณาช่องว่าง (Gap analysis) ระหว่างความคาดหวังกับสภาพการดำเนินการตามมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ถึงแม้จะมีเพียงมาตรการการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ การวิเคราะห์อัตรากำลังและแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นมาตรการที่อยู่ในเกณฑ์สมควรได้รับการพัฒนาแก้ไขปรับปรุงเร่งด่วน

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้พัฒนาขึ้นมาจะส่งผลสำคัญให้การดำเนินงานทั้งในมิติการบริหารงาน (Human resource management) และการพัฒนา (Human resource

development) ทรัพยากรบุคคลขององค์การ สามารถตอบสนองทิศทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในหมวดที่ 5 และการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน (HR Scorecard) ที่มีจุดเน้นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลใน 5 มิติ ได้แก่ มิติความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มิติประสิทธิภาพ มิติประสิทธิผล มิติความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และมิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน รวมทั้งการพัฒนาสมรรถนะบุคคลภาครัฐ (Competency) ที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีสมรรถนะหลักในการดำเนินงาน (Core Competency) และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency) ที่จำเป็นและเหมาะสมกับบริบทในการปฏิบัติงานและเท่าทันความเปลี่ยนแปลงที่องค์การจำเป็นต้องปฏิรูปองค์การตามแนวทางของนโยบายการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายในอนาคต (กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.ปค.) สำนักงาน ก.พ.ร. (2554))

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากข้อมูลผลการศึกษา กระบวนการในการศึกษา รวมทั้งความคิดเห็นต่างๆ ของผู้วิจัยที่เกิดขึ้นระหว่างการศึกษา จึงนำไปสู่ข้อเสนอแนะต่างๆ สำหรับการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระบบอุตสาหกรรมอ้อย น้ำตาลทราย และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง ประกอบด้วยข้อเสนอแนะต่าง ๆ ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงการจัดการ

1) ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การควรให้ความสำคัญ และนำแผนกลยุทธ์ดังกล่าวไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ภายใต้แผนปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาและกรอบงบประมาณในการจัดทำแผนกิจกรรม/โครงการ/หลักสูตรต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้และบรรลุวิสัยทัศน์ของแผนกลยุทธ์ฯ รวมทั้งเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันเชิงรุกต่อการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ปี 25660 -2564 ให้เกิดความเป็นองค์การสมรรถนะสูงตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ในระดับองค์การ

2) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ที่เกิดขึ้นเป็นการกำหนดภายใต้บริบทของสภาพการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การที่ผ่านมา และบริบทของความเปลี่ยนแปลงขององค์การ รวมทั้งความต้องการของผู้บริหารและบุคลากร ด้วยเหตุนี้ ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น จึงมุ่งเน้นการแก้ไขพัฒนาและปรับปรุงสภาพการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องในปัจจุบัน ดังนั้น ระยะเวลาในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ดังกล่าว จึงเป็นช่วงเวลาระยะ 4 ปี ที่อาจเกิดความเปลี่ยนแปลง ความผันแปรต่าง ๆ หรือนโยบายต่างๆ ที่กระทบต่อเนื้อหาและบริบทของแผนกลยุทธ์ขององค์การ

3) หลักสูตรที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น จำนวน 10 หลักสูตร ถือเป็นส่วนหนึ่งของแผนกิจกรรม/โครงการ/หลักสูตร ที่บรรจุอยู่ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ซึ่งองค์การสามารถพิจารณาเลือกใช้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง ทั้งนี้ จำเป็นต้องพิจารณาแผนกิจกรรม/โครงการ/หลักสูตร ที่เหลืออยู่ในแผนเพื่อกำหนดเนื้อหาสาระกิจกรรมและแนวทางการดำเนินงาน เพื่อวางแผนสำหรับการนำไปสู่การปฏิบัติจริงให้ครอบคลุมด้วย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ควรกำหนดกิจกรรมมอบหมายตัวชี้วัดความรับผิดชอบและกำหนดผู้รับผิดชอบต่อแผนกิจกรรม/โครงการ/หลักสูตร ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายอย่างเป็นทางการซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การควรมีส่วนในความรับผิดชอบดังกล่าวและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ

2) การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การในอนาคต ผู้วิจัยคาดการณ์ถึงสถานการณ์ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย การพัฒนาอัตรากำลังคนเพื่อสืบทอดตำแหน่งและการถ่ายทอดและการสอนงาน เป็นประเด็นที่หน่วยงานราชการส่วนใหญ่กำลังเผชิญและมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3) แผนกิจกรรม/โครงการ/หลักสูตร ที่เกิดขึ้นจากแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ หากพิจารณาจำนวนเชิงปริมาณและศักยภาพของผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล ถือเป็นข้อจำกัดสำคัญ กล่าวคือ บุคลากรฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรบุคคล มีจำนวนน้อยมาก เมื่อเทียบกับปริมาณงานประจำและงานเชิงกลยุทธ์ตามแผนกลยุทธ์ดังกล่าว ซึ่งอาจส่งผลต่อความสำเร็จในภาพรวมของแผน

ข้อเสนอแนะเชิงการศึกษาและการวิจัย

1) ควรมีการดำเนินการวิจัยในประเด็นการติดตาม ทบทวนและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายในอนาคตซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการต่อยอดจากการวิจัยครั้งนี้

บรรณานุกรม

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.ปค.) สำนักงาน ก.พ.ร. (2554). *การบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 7 หมวดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.* สืบค้นจาก www.opdc.go.th/special.php?spc _id=4&content_id=660

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2556). *การจัดการภาครัฐแนวใหม่.* กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.

ทองศรี กำภู ณ อยุธยา. (2539). *การบริหารงานบุคคลในแนวทางใหม่.* กรุงเทพมหานคร: เอส แอนด์ จี กราฟฟิค.

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. (2557). *หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21.* กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช. (2548). *การประเมินความต้องการจำเป็น.* กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พชร สันทัด และคณะ. (2557). *ศาสตร์และศิลป์การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ. (2560). *การบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์.* ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ. (2551). การวิจัยกรณีศึกษาโครงการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. *วารสารคุณภาพชีวิตกับกฎหมาย, 4*(1). (มกราคม-มิถุนายน 2551). 77-97.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). (2552). *PMQA การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ.* กรุงเทพมหานคร: วิชั่น พริ้นท์ แอนด์ มีเดีย.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). (2557). *PMQA เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558.* กรุงเทพมหานคร: วิชั่น พริ้นท์ แอนด์ มีเดีย.

สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย. (2558 ก). *แผนยุทธศาสตร์ สอน. (พ.ศ. 2560-2564).* เอกสารอัดสำเนา.

สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย. (2558 ข***).*** *ยุทธศาสตร์อ้อยโรงงานและน้ำตาลทราย (Roadmap).* เอกสารอัดสำเนา.

สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย. (2558 ค). *รายงานลักษณะสำคัญขององค์การสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558.* เอกสารอัดสำเนา.

สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม (สำนักงาน ก.พ.ร.). (2550). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550.* กรุงเทพมหานคร: วิชั่น พริ้นท์ แอนด์ มีเดีย.

สุรพงษ์ มาลี. (2556). *มาตรการบริหารและพัฒนากาลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2557 –2561) : แนวทางการดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2556.* กลุ่มแผนยุทธศาสตร์และนวัตกรรม สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ.

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., Barringron, H. & Browm, M. (2004). *Human Resource Development.* Beyond Training Interventions. OH: McGraw-Hill Education.

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

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