

อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง
ที่มีผลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
(สำนักงาน ก.พ.ร.)*

THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AND READINESS TO CHANGE ON HIGH
PERFORMANCE ORGANIZATION OF OFFICE OF THE PUBLIC SECTOR
DEVELOPMENT COMMISSION (OPDC)

อาจารย์ ฤทธิชัย¹ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน²
โกสินทร์ เตชะนิยม³ และอภิชาติ กิตติศักดิ์นาวิน⁴

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง 2) อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) การวิจัยนี้เป็นการศึกษาแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ วิจัยเชิงปริมาณ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบประเมิน จากกลุ่มตัวอย่าง 170 คน และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบมีขั้นตอน และวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1. การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การ
2. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง

คำสำคัญ : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง องค์การที่มีสมรรถนะ

¹ สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร E-mail : RITTICHAJ_A@su.ac.th

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร E-mail : cknawin@gmail.com

³ อาจารย์ ดร. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร E-mail : kosincoke@hotmail.com

⁴ นักวิชาการอิสระ E-mail : api88888@gmail.com

Abstract

The objectives of this research were 1) to study relations between human resource development, readiness for change, and high-performance organization, and 2) to investigate factors affecting high performance organization of Office of the Public Sector Development Commission. Mixed method was conducted as the methodology of this study, employing questionnaire to collect the quantitative data. The samples consisted of 170 employees. Pearson's product moment correlation coefficient and stepwise regression analysis were employed to analyze the data. In addition, 5 keys who selected by using purposive random sampling were collected by structured interview as the qualitative data. Content analysis was analyzed in this part. The results indicated as follow;

1. High performance organization had positive relationships between the readiness for change of human resource development in both of Individual and organizational level.
2. Readiness for change of organizational and human resource development were main factors affecting high performance organization.

Keyword: Human Resource Development, Readiness for Change, High Performance Organization

วันที่รับบทความ : 10 ตุลาคม 2563

วันที่แก้ไขบทความ : 30 พฤศจิกายน 2563

วันที่ตอบรับบทความ : 7 ธันวาคม 2563

1. บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของงานวิจัย

การเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของธรรมชาติ ส่งผลทำให้แต่ละประเทศทั่วโลกต้องเผชิญกับผลกระทบหลากหลายมิติอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ประเทศไทยก็เป็นหนึ่งในประเทศที่ได้รับผลกระทบและมีความท้าทายการพัฒนาในหลายมิติดังกล่าวทั้งในมิติเศรษฐกิจ มิติทางสังคม มิติสิ่งแวดล้อม และมิติของการบริหารจัดการภาครัฐ นอกจากนี้ ยังมีสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งโครงสร้างประชากร ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก่อให้เกิดความท้าทายในการพัฒนาประเทศ ดังนั้น รัฐบาลจึงมี

นโยบายเพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ เพื่อมุ่งสู่ Thailand 4.0 ซึ่งเป็นนโยบายของรัฐบาลในการขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน มีเป้าหมายให้ประเทศก้าวออกจากกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง ความเหลื่อมล้ำสู่ประเทศที่มีรายได้สูง โดยใช้นวัตกรรมในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ในหลายๆ ด้าน อาทิ ด้านสาธารณสุข ด้านการศึกษา ด้านความมั่นคงเทคโนโลยีและอุตสาหกรรม โดยการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีทำให้การเชื่อมโยงของธุรกิจมีความใกล้ชิดกันมากขึ้น การแข่งขันในธุรกิจที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น โครงสร้างองค์กรที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจมาในอดีตจึงไม่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้หน่วยงานรัฐต่างๆ ต้องเร่งปรับตัว เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้องค์กรมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย

โดยกลไกการทำงานของภาครัฐหรือระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนจากการทำงานรูปแบบเดิมๆ มาสู่ระบบราชการ 4.0 เพื่อปรับตัวรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นปรับเปลี่ยนโครงสร้าง แนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และเพื่อนำพาองค์กรให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ในสถานการณ์ปัจจุบัน องค์กรภาครัฐจึงให้ความสำคัญและจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) หรือเรียกชื่อย่อว่า HPO ซึ่งการพัฒนาให้้องค์การมีสมรรถนะสูง เป็นพื้นฐานสำคัญขององค์กรในการประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนและยาวนาน (พสุ เดชะรินทร์, 2549 หน้า 3)

องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) คือ องค์กรที่ประสบความสำเร็จมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและมีความสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว (De Waal , 2007 หน้า 180) มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Linda Holbece,2004) ปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์กรให้มีความยืดหยุ่น เน้นความคล่องตัวในการทำงาน (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549 หน้า 83) มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลาให้ความสำคัญกับการใช้ศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ให้เต็มที่ มีกระบวนการนำเทคโนโลยีและบุคลากรมาใช้ให้มีความประสานสอดคล้องกัน (คมกริช นันทะโรจพงษ์, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์ นาวิน และนลินธรัฐ ตีสวัสดิ์, 2560 หน้า 27) เป็นองค์กรที่มีแผนรองรับกับสภาวะต่างๆ มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่กระทบต่อการงานจากรอบด้าน ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551 หน้า 2)

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การจะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้นั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญ เนื่องจาก

บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนที่มีบทบาทและเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น เมื่อองค์กร มีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงย่อมต้องคำนึงถึงบทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในฐานะที่จะเป็นผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กร และในฐานะที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กร (ชลภัศรธรรม สิทธิวรค์ชัย, จิราวรรณ คงคล้าย และ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์ นาวิน, 2560) และอีกปัจจัยสำคัญ คือ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรและองค์กร โดยบุคลากรในองค์กรจะต้องมีแรงจูงใจและจุดมุ่งหมายต่อการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกิจกรรมที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร นอกจากนั้นแล้ว องค์กรจะต้องมีการนำเอาเทคโนโลยีหรือวิธีการทำงาน กิจกรรมใหม่ๆ เข้ามาในองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร เนื่องจากการสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงให้กับบุคลากรและองค์กรจะทำให้บุคลากรสามารถปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ และทำให้องค์การประสบความสำเร็จและก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (บวรนนท์ ทองกัลยา, อติศักดิ์ จันทระประภาเลิศ และ อิศระ สุวรรณบล,2560)

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาอิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงาน ก.พ.ร. เนื่องจากสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นหน่วยงานที่มีการพัฒนาองค์กรและผลักดันให้องค์การภาครัฐเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และเป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาระบบราชการที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายและดำเนินการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงตลอดจนมีการเตรียมพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผลการวิจัยที่ได้จะเป็นข้อมูลสำคัญในการสะท้อนถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

ของสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุง สำนักงาน ก.พ.ร. รวมถึงเป็นแนวทางและกรอบ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนเป็นการเตรียม ความพร้อมองค์การและบุคลากรเพื่อมุ่งสู่การเป็น องค์การที่มีสมรรถนะสูงให้ทันกับองค์การอื่นๆ ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและ การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง

1.2.2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่อ การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1.3.1 ประชากร ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานใน สำนักงาน ก.พ.ร. รวมประชากรทั้งสิ้น 226 คน

1.3.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานใน สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 170 คน

1.3.3 ผู้ให้ข้อมูลในงานวิจัยเชิงคุณภาพ คัดเลือกด้วยวิธีการเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ซึ่งเป็นตัวแทนของประชากรที่สอดคล้องกับ การวิจัยและสามารถเป็นผู้ให้ข้อมูล (informant) ใน ระดับลึกได้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงและผู้อำนวยการระดับ ตัน รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีความรู้เกี่ยวข้องกับ องค์การสมรรถนะสูง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความ พร้อมในการเปลี่ยนแปลง รวมจำนวน 5 คน

1.3.4 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย

1) ตัวแปรอิสระ ได้แก่

1.1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)

1.2) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ประกอบด้วย

- ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงใน

ระดับบุคคล (I Change)

- ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงใน

ระดับองค์การ (O Change)

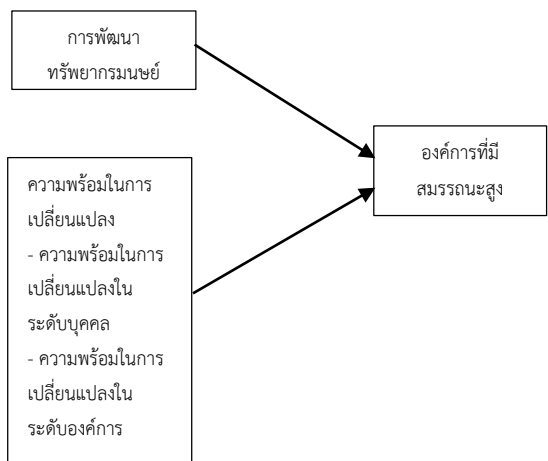
2) ตัวแปรตาม คือ องค์การที่มีสมรรถนะสูง (HPO)

1.4 สมมติฐานการวิจัย

1.4.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมใน การเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

1.4.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความ พร้อมในการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็น องค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย



2. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูล เชิงปริมาณในการอธิบายประกอบกัน ผู้วิจัยได้กำหนด วิธีดำเนินการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

2.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน ก.พ.ร. ประกอบด้วย ข้าราชการและลูกจ้าง จำนวน 226 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการคำนวณสูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Yamane) จากการแทนค่าจำนวนประชากร 226 คน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 144 คน ผู้วิจัยได้คำนึงถึงการกระจายให้ครอบคลุมและความน่าเชื่อถือของข้อมูล จึงเพิ่มจำนวนการแจกแบบประเมินออกไปเป็นจำนวนทั้งหมด 219 ชุด และได้รับแบบประเมินที่สมบูรณ์กลับคืน จำนวน 170 ชุด

2.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบประเมินที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากเอกสารจากการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และหาค่าความเชื่อถือได้ประกอบด้วย แบบประเมินการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จำนวน 21 ข้อ มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ .932 แบบประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 9 ข้อ มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ .889 แบบประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จำนวน 16 ข้อ มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ .918

2.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการแจกแบบประเมินไปยังสังกัดต่างๆ ในหน่วยงาน โดยทำหนังสือขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากอธิการบดี และใช้วิธีการเวียนหนังสือเพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูลภายในหน่วยงาน ผู้แจกแบบประเมินดำเนินการเก็บแบบประเมินในหน่วยงานด้วยตนเอง จำนวนแบบประเมินที่แจกไปทั้งสิ้น 219 ฉบับ ได้รับคืน 170 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 77.63 เป็นแบบประเมินที่สมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ 170 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 77.63 ของแบบประเมินที่ส่งไป

2.1.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติอ้างอิงใช้วิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบมีขั้นตอน ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

2.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

2.2.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ผู้บริหารระดับสูงและผู้อำนวยการระดับต้น รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีความรู้เกี่ยวกับองค์การ

สมรรถนะสูง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จำนวน 5 คน โดยใช้การคัดเลือกด้วยวิธีการเฉพาะเจาะจง

2.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การสัมภาษณ์แบบเชิงลึกเป็นแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างตามกรอบแนวคิดในการวิจัย มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด โดยมีประเด็นสัมภาษณ์เจาะลึกในด้านต่างๆ ได้แก่ การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง การเป็นอ อ ง ค์ ก า ร ที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงาน ก.พ.ร. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสำนักงาน ก.พ.ร. และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรและสำนักงาน ก.พ.ร.

2.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

2.2.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้ข้อมูลอ้อมตัว และการวิเคราะห์เชิงพรรณนาทำการสังเคราะห์ทิศทางของข้อมูล โดยประยุกต์ใช้ข้อมูลที่รวบรวมมาผนวกกับทฤษฎีตลอดจนงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องอิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงาน ก.พ.ร. สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

3.1 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงมีความสัมพันธ์เชิงบวก ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

ตัวแปร	HRD	I Change	O Change
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)			
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	.557***		
ระดับบุคคล (I Change)			
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	.725***	.544***	
ระดับองค์กร (O Change)			
การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO)	.687***	.528***	.784***

*** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .528 ส่วนการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กับ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .687 และ .784 ตามลำดับ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.2 ผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของ สำนักงาน ก.พ.ร. พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

ตัวแปร	B	Beta	t	R ² change
ค่าคงที่	.814		4.913***	
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร	.550 (1)	.603	8.993***	.615
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	.221 (2)	.250	3.732***	.030
R	.803			
R ²	.644			
Adjust R ²	.640			
F	151.207***			

*** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) พบว่า ตัวแปรความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรสามารถอธิบายความผันแปรหรือมีอำนาจพยากรณ์การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 61.5 หรือมีค่า R² เท่ากับ .615 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และเมื่อเพิ่มตัวแปรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีอำนาจพยากรณ์การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงร้อยละ 3.0 หรือมีค่า R² เท่ากับ .030 หน่วย โดยทั้งสองตัวแปรจะสามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 64.4 หรือมีค่า R² เท่ากับ .644 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน สรุปได้ดังนี้

1. อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง โดยเฉพาะการให้องค์ความรู้กับ

บุคลากรและเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากร ซึ่งบุคลากรต้องพร้อมจะเรียนรู้ตลอดเวลาและหน่วยงานจะต้องสนับสนุน

2. อิทธิพลของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง

2.1 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง โดยบุคลากรจะต้องพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเทคโนโลยีและผลกระทบต่างๆ หากความรู้ใหม่ๆ ทำให้เกิดประสบการณ์หลากหลายด้าน จะทำให้บุคลากรมีศักยภาพและองค์การมีประสิทธิภาพ

2.2 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การมีผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงมาก โดยองค์การจะต้องรับรู้ถึงแนวโน้มเพื่อเตรียมรับมือกับสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคต

3. ปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง ได้แก่ ผู้นำองค์การและโครงสร้างขององค์การ

4. อภิปรายผล

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของ สำนักงาน ก.พ.ร. สามารถอภิปรายได้ว่า

4.1 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .557 และมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .725 สามารถอธิบายได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้เกิดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคลและองค์การได้ ตลอดจนเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จซึ่งสุจิตรา ธนานันท์ (2552 หน้า 3) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกลยุทธ์หลักที่องค์กรให้ความสำคัญ เนื่องจากโลกของการทำงานยุคใหม่ องค์กรส่วนใหญ่ต่างนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้บุคลากรเกิดการปรับเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดความเข้าใจ และทัศนคติ เพื่อให้สามารถปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ และสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ Gilley, Eggland and Maycunich (2002) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพื่อการเรียนรู้ การเพิ่มผลงานและการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่มและกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน ศักยภาพของบุคลากร รวมทั้งความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของชลภัศสรณ์ สิทธิรงค์ชัย ,จิราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิ (2560) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า คนหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนที่มีบทบาทและเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะขับเคลื่อนให้องค์การบรรลุเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงได้ โดยการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคคลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสนับสนุนที่จะเพิ่มความเข้มแข็งให้กับกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้น เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงย่อมต้องคำนึงถึงบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในฐานะที่จะเป็นผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์การ และในฐานะที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กับการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .687 สามารถอธิบายได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์การอยู่รอดและเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง ซึ่ง Linda Holbeche (2004) ได้กล่าวว่า องค์การที่มีสมรรถนะสูงเป็นองค์การที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญคือการกระตุ้นให้บุคลากรรักษาความเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้อย่างยั่งยืน ปัจจัยที่สามารถขับเคลื่อนให้องค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้คือการสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ โดยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ คมกริช นันทะโรจพงษ์ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิ และ นลินณัฐ ตีสวัสดิ์ (2560 หน้า 27) ได้ศึกษาเรื่อง เครื่องมือการพัฒนาองค์การในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลสำหรับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง กล่าวว่า องค์การที่มีสมรรถนะสูงเป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับการใช้ศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ให้เต็มที่ มีกระบวนการทำงานของเทคโนโลยีและบุคลากรที่มีความประสานสอดคล้องกัน เพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อ้นนัยน์ สมบูรณ์รัตน์โชค (2560) ได้ศึกษาเรื่อง องค์การสมรรถนะสูงรูปแบบใหม่ของประเทศไทยยุค 4.0 พบว่า รูปแบบขององค์การที่มีสมรรถนะสูงที่เหมาะสมกับประเทศไทยยุค 4.0 ต้องมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ 1) เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์ 2) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสมัยใหม่เพื่อขับเคลื่อนองค์การ 3) มีการกระจายอำนาจในองค์การ 4) รูปแบบองค์การเสมือนจริงหรือองค์กรไร้ผู้บริหาร และ 5) ใช้การบริหารองค์การเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกับองค์การอื่น และยังคงสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุขพงศ์ สุขพิพัฒน์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารมหาวิทยาลัยรังสิตให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง พบว่า องค์การสมรรถนะสูง

ต้องมีการบริหารที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ซึ่งองค์การจะต้องให้ความสำคัญกับการสรรหาคัดเลือก การดูแลและธำรงรักษาและยึดหลักคุณธรรมในการบริหาร อีกทั้งองค์การต้องมีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กับการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .528 และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กับการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .784 สามารถอธิบายได้ว่าความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับองค์การและในระดับบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จและเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง ซึ่ง พสุ เดชะรินทร์ (2549) กล่าวว่า องค์การที่มีสมรรถนะสูงเป็นองค์การที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ยึดระบบบังคับบัญชามากเกินไป และนิสตากร เวชยานนท์ (2549 หน้า 10 - 14) ได้กล่าวว่า องค์การสมรรถนะสูงจะสามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี สามารถจัดการปรับเปลี่ยนทั้งโครงสร้างและรูปแบบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ คมกริช นันทะโรจพงษ์ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิ และ นลินณัฐ ตีสวัสดิ์ (2560 หน้า 27) ได้ศึกษาเรื่อง เครื่องมือการพัฒนาองค์การในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลสำหรับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง กล่าวว่า องค์การที่มีสมรรถนะสูงเป็นองค์การที่มีศักยภาพในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา ให้ความสำคัญกับการใช้ศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ให้เต็มที่ มีกระบวนการทำงานของเทคโนโลยีและบุคลากรที่สอดคล้องกัน เพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ

สุขพงศ์ สุขพิพัฒน์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหาร มหาวิทยาลัยรังสิตให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง พบว่า องค์การที่มีสมรรถนะสูงต้องมีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ บวรนนท์ ทองกัลยา (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง กรณีศึกษา บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย สปป. ลาว และจีน ของกลุ่มมิตรผล พบว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง

4.2 ผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จากการศึกษาพบว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงาน ก.พ.ร. สามารถอธิบายได้ว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (รายบุคคล) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง สอดคล้องกับแนวคิดที่ Holbeche (2005) Buytendilk (2006) De Waal (2007) พสุ เดชะรินทร์ (2549) กล่าวว่า องค์การที่มีสมรรถนะสูงจะต้องมีการบริหารจัดการที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เพราะเมื่อองค์การมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จะทำให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ตลอดจนสามารถขับเคลื่อนให้้องค์การที่มีสมรรถนะสูงได้ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ บวรนนท์ ทองกัลยา (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง กรณีศึกษา บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย สปป. ลาว และจีน ของกลุ่มมิตรผล พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง มีจำนวน 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ ปัจจัยด้านการเรียนรู้ของพนักงาน ปัจจัย

ด้านภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยด้านความสามารถของพนักงาน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เสน่ห์ จัยโต (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มี 3 ปัจจัย ประกอบด้วย กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยแห่งความสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง การเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น คือ การเป็นองค์การทริปปี้ลเอชที่ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะที่ 1 การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (สมองดีเยี่ยม) สมรรถนะที่ 2 การบริหารองค์การสมัยใหม่ (เครื่องมือครบ) สมรรถนะที่ 3 การบริหารทุนมนุษย์ (ใจเกินร้อย) นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นอีกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง สอดคล้องกับที่ สุจิตรา ธนानันท์ (2552 หน้า 3) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้บุคลากรเกิดการปรับเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดความเข้าใจ และทัศนคติ เพื่อให้สามารถปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การได้ และสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จรัสศรี สุขป้อม (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อสมรรถนะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอแม่พริก จังหวัดลำปาง พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะองค์การ เมื่อองค์การมีการเตรียมบุคลากรให้มีความสามารถในอนาคตโดยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เช่น การศึกษาในสถาบันการศึกษา เรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่าง ๆ และการจัดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้กับองค์กร เป็นต้น และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วิษณุ เทพสินธพ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็น

องค์การสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่าง พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่าง ได้แก่ ด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการบริหารยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ผลการวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งสรุปได้ว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การมีผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง โดยองค์การจะต้องรับรู้ถึงแนวโน้มเพื่อเตรียมรับมือกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้้องค์การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง โดยองค์การที่มีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรและมีการจัดอบรมให้บุคลากร จะส่งผลให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ นอกจากนี้แล้วผู้ให้ข้อมูลสำคัญยังกล่าวว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคลากรมีความสำคัญต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ตัวบุคลากรต้องมีความพร้อมที่จะยอมรับและพร้อมจะเปลี่ยนแปลงไปพร้อมๆ กับ้องค์การ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ บวรนนท์ ทองกัลยา (2559) กล่าวว่า องค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงตามท้อง้องค์การต้องการได้นั้น นอกจากต้องมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของ้องค์การแล้วต้องมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรใน้องค์การด้วย ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการดำเนินการกิจกรรมต่างๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน้องค์การ การสร้างการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงถือเป็นความท้าทายสำหรับ้องค์การอย่างยิ่ง ทั้งนี้ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใดที่ไม่เกิดการต่อต้าน ้องค์การควรวางแผนในการรับมือที่ดีมีความชัดเจนและสามารถดำเนินการได้ โดยผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการสร้างการยอมรับให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับตัวบุคลากร

5. ข้อเสนอแนะ

5.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.1.1 ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับ้องค์การ สำนักงาน ก.พ.ร. จะต้องกำหนดแผนงานทิศทางการดำเนินงาน และเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง้องค์การให้ชัดเจน โดยผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต้องให้ความสำคัญและมีการเตรียมพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของ้องค์การภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เพื่อให้้องค์การมีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเพื่อผลักดันให้้องค์การเป็น้องค์การที่มีสมรรถนะสูง ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้บริหารจะต้องแสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลง้องค์การและเป็นแบบอย่างในทุกๆ กิจกรรมที่กำหนดขึ้นในการเปลี่ยนแปลง้องค์การ

5.1.2 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนารายบุคคล การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ ความรู้ สมรรถนะให้กับบุคลากรในทุกกระดับได้มีความรู้อย่างทั่วถึง นอกจากนี้ควรมีการศึกษาปัญหาและสำรวจความต้องการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากปัญหาและทิศทางของ้องค์การแล้ว ควรมีการนำปัจจัยส่งเสริมต่างๆ มามีส่วนในการวิเคราะห์ เพื่อหาช่องว่างการพัฒนาด้วย เช่น ความต้องการพัฒนาตามระดับการศึกษาและสังกัดหน่วยงานของบุคลากร มีการสร้างรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการพัฒนา เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการทำงานจริงและตอบสนองต่อเป้าหมายของ้องค์การและสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเองของบุคลากร นอกจากนี้เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นใน้องค์การได้ และสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของ้องค์การ

5.1.3 ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล สำนักงาน ก.พ.ร. ควรสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร โดยการทำให้บุคลากรมีความเข้าใจสภาวะการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งองค์กรจะต้องประชาสัมพันธ์ข้อมูลในการเปลี่ยนแปลงองค์การให้บุคลากรรับรู้มากขึ้น โดยผู้บริหารระดับสูงต้องชี้แจงเหตุผลหรือปัจจัยที่ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การให้แก่บุคลากรทุกระดับในองค์การทราบ และชี้แจงถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นหากการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงให้การสนับสนุนในเรื่องอื่นๆ เช่น ผู้บริหารกำหนดเวลาในการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์การ การให้รางวัลใจเมื่อบุคลากรสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์การวางแผนไว้ได้สำเร็จ เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น

5.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.2.1 ควรศึกษาปัจจัยหรือตัวแปรด้านอื่นๆ ที่มีอิทธิพลหรือมีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง โดยจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่าปัจจัยอื่นๆ ที่มีอิทธิพลหรือมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ของพนักงาน การนำองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่น เช่น การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์การ เป็นต้น

5.2.2 ควรศึกษากลุ่มตัวอย่างอื่น เช่น หน่วยงานภาครัฐอื่น หน่วยงานภาคเอกชน หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น เพื่อขยายขอบเขตการศึกษาให้มากยิ่งขึ้น

5.2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อเป็นการวิเคราะห์และปรับปรุงการพัฒนาองค์การ

6. เอกสารอ้างอิง

- คมกริช นันทะโรจงพงศ์, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และ นลินณัฐ ดีสวัสดิ์. (2560, กรกฎาคม – ธันวาคม). เครื่องมือการพัฒนางานองค์การในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล สำหรับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง. **วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร, 12(2), 23 - 34.**
- จรัสศรี สุขป้อม. (2555). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อสมรรถนะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอแม่พริก จังหวัดลำปาง. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- ชลภััสสรณ์ สิทธิวงศ์ชัย, จิราวรรณ คงคล้าย และ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2560, มกราคม-มิถุนายน). ความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์. **วารสารวิจัยและพัฒนา ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. 9(1), 202 - 212.**
- ถิรยา สุวรรณรัตน์. (2553). “ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). การบริหารราชการแนวใหม่ : บริบทและเทคนิควิธี. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- ทิวาวรรณ ปิ่นสุวรรณ. (2550). การรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์การกับขวัญในการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานของ บริษัท บางซื่อโรตารีไฟเจียแม็ง จำกัด. สารพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา

- จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- อัยนันท์ สมบูรณ์รัตน์โชค. (2560, ตุลาคม - ธันวาคม). องค์การสมรรถนะสูงรูปแบบใหม่ของประเทศไทยยุค 4. **วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี**, 14(2), 32 – 41.
- นิสตาร์ก เวชยานนท์. (2549). **Competency Based Approach**. กรุงเทพฯ: กราฟิโกซิสเต็มส์.
- บวรนันท์ ทองกัลยา. (2559). **การศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง กรณีศึกษา บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลประเทศไทย สปป. ลาว และจีน ของกลุ่มมิตรผล**. ศึกษานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะมนุษย์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พระเอกราช กิจดิธโร (สมเฝ้า). (2556). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์ และคณะ. (2549). **การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง**. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- สฤณธรณ์ พูลสวัสดิ์. (2556). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยในจังหวัดสงขลา**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- สุจิตรา ธานันท์. (2552). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุขพงษ์ สุขพิพัฒน์. (2558). **การบริหารมหาวิทยาลัยรังสิตให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง**. ศึกษานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์วิทยาลัยรังสิต มหาวิทยาลัยรังสิต.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). **คู่มือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: ส เจริญการพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2561). **ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580**. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- อ้อยใจ สมณะ. (2558). **ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของบริษัท อิบิสโก้ (ประเทศไทย) จำกัด**. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Buytendijk, F. (2006). Five key to Building High Performance Organization. **Business Performance Management Magazine**, 4(1), 24-47.
- De Waal, A.A. (2007). The Characteristics of high Performance Organization. **Business Strategy Series**, 8(3), 179-185.
- Gilley, J. W., Eggland, S. A., & Gilley, A. M. (2002). **Principles of human resource development**. Reading, Mass: Perseus.
- Holbeche, L. (2004). HR and the high performance Organization. **Strategic HR Review**, 3(2), 32-35
- Holbeche, L. (2005). **The High Performance Organization : Creating Dynamic Stability and Sustainable Success**. Oxford: Elsevier Butterworth Heineman.