



เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล

เรื่อง

แนวทางการบริหารจัดการ

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

โดย

นางว็อร สวัสดิ์แก้ว

ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

เอกสารนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตร

“การพัฒนานักบริหารระดับสูง”

สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ ระดับ ๕ ขึ้นไป

รัฐสภา พ.ศ. ๒๕๔๕



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand



วันที่...../...../.....  
เลขทะเบียน.....  
เลขหมู่.....

## เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล

เรื่อง

แนวทางการบริหารจัดการ

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

โดย

นางว็อร สวัสดิ์แก้ว

ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

เอกสารนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตร

“การพัฒนานักบริหารระดับสูง”

สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ ระดับ ๘ ขึ้นไป

รัฐสภา พ.ศ. ๒๕๔๕

สมบัติห้องสมุดรัฐสภา

Legislative Institutional Repository of Thailand

## คำนำ

การอบรมหลักสูตร “การพัฒนานักบริหารระดับสูง” สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญระดับ 9 ขึ้นไปส่งสัญญาณให้ทราบว่า ทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นของหน่วยงานใด จะหยุดนิ่งอยู่กับที่ไม่ได้ ต้องพัฒนาทั้งคนและองค์กรให้ขับเคลื่อนไปพร้อมกัน ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์กรใดมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน ซ่อมได้เปรียบในเรื่องการแข่งขัน ดังนั้น การมอง “บุคลากรเป็นทรัพยากรมนุษย์” จึงเป็นความสำคัญซึ่งจะละเลยเพิกเฉยไม่ได้ ต้องเอาใจใส่ รักษาดูแล พัฒนา เพื่อใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเรื่องจำเป็นของทุกองค์กร ที่ต้องให้ความสำคัญเป็นการลงทุน เพื่อให้ได้กำไรงาม แต่การลงทุนนั้นต้องคำนึงถึง ปัจจัยหลายอย่าง ที่จะส่งผลให้องค์กรนั้น ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามีความประสงค์ให้ผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้รับทราบปัจจัยในรูปแบบต่าง ๆ ว่าส่งผลกระทบต่อในเรื่องใดบ้าง เพื่อเป็นทิศทางให้กับผู้บริหารระดับสูง พิจารณาทบทวน ปรับปรุง แก้ไขในส่วนที่ควรจะเสริมให้เป็นจุดแข็งของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต่อไปในอนาคต

นางวior สวัสดิ์แก้ว

ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ผู้วิจัย

## บทสรุปของผู้บริหาร

แนวทางการบริหารจัดการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พบปัจจัยหลายด้าน ได้แก่ คน รูปแบบการอบรม หลักสูตรและ สิ่งแวดล้อม

จากการศึกษา วิเคราะห์ ด้วยข้อมูลทั้งชั้นปฐมภูมิและทุติยภูมิ พบว่า สามารถบริหารจัดการปัจจัยดังกล่าวได้ ด้วยการวางแผนและคาดการณ์ในเรื่อง ทรัพยากรมนุษย์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว วิเคราะห์ลักษณะงานในองค์กร เพื่อพิจารณาความต้องการบุคลากรในแง่ ทักษะและความสามารถ โดยแยกเป็นประเด็นดังนี้

1. การสรรหาบุคลากรเข้ามาใหม่หรือ การพัฒนาบุคลากรที่มาอยู่ด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์ ตามความสามารถตามสมรรถนะ

- สมรรถนะขั้นพื้นฐาน ( Basic Competency)
- สมรรถนะหลัก ( Core Competency)
- สมรรถนะเฉพาะ (Functional Competency)

2. กำหนดรูปแบบและวิธีการ ในการอบรมให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ ไม่ว่าจะ เป็นหัวข้อวิชาที่อบรม หรือคุณสมบัติของผู้ที่จะต้องอบรม ส่วนวิธีการปรับปรุง ให้เป็น การอบรมแบบจำลองสถานการณ์จริง เพื่อให้ข้าราชการของสำนักงาน ฯ รู้จักวิธีการแก้ไขปัญหา นอกเหนือจากการฟังบรรยายจากวิทยากร เพียงอย่างเดียว หรือการกำหนดหลักสูตร ต้องเหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะการทำงาน โดยตั้งคณะกรรมการจากผู้ทรงคุณวุฒิขึ้นมา 1 คณะเพื่อกำหนด เนื้อหาวิชาที่เหมาะสมกับระดับตำแหน่ง เพื่อสร้างความชำนาญ เชี่ยวชาญ ให้กับข้าราชการ ให้เป็น การทำงานร่วมกับสมาชิกวุฒิสภา มิใช่เป็นเพียงหน่วยงานธุรการอย่างยุคก่อน

3. สร้างความเข้าใจกับข้าราชการของสำนักงาน ฯ ในเรื่องสถานที่ทำงานที่ต้องแยก ส่วนกันทำงานว่า นอกเหนืออำนาจของผู้บริหารระดับสูง ด้วยการปรับปรุงกลยุทธด้านข้อมูล ข่าวสาร ให้มีการเสนอข่าวสารที่ถูกต้อง รวดเร็ว อย่างมีประสิทธิภาพ

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
บทสรุปของผู้บริหาร	ข
บทที่ 1	
1 บทนำ	
ความเป็นมา	1
สภาพปัญหา	3
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
ขอบข่ายการศึกษา	4
วิธีการศึกษา	4
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
บทที่ 2	
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	
ความหมายของทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาและการบริหารทรัพยากรมนุษย์	5
แนวคิดการพัฒนาและการบริหารทรัพยากรมนุษย์	6
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	11
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
บทที่ 3	
วิธีดำเนินงานและการวิเคราะห์ข้อมูล	
อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	13
แผนยุทธศาสตร์ของวุฒิสภา พ.ศ.2548 – 2552	13
ข้อมูล อำนาจหน้าที่และการแบ่งส่วนราชการสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล	14
ผลการดำเนินงาน	16
การแบ่งส่วนราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	18
ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	20
บทที่ 4	
อภิปรายผล สรุปและข้อเสนอแนะ	
อภิปรายผล	24
ข้อเสนอแนะ	25
สรุป	31
บรรณานุกรม	32



## แนวทางการบริหารจัดการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

### ความเป็นมา

“จิตมนุษย์นี้ไซ้ร้ ช่างแท้หยังถึง” หรือ “รู้หน้าไม่รู้ใจ” ล้วนมีความหมายที่ทำให้ความสำคัญกับคำว่า “คน” อย่างยิ่ง “คน” เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จหรือส่งผลกระทบต่อความล้มเหลวให้กับองค์กรแม้ “คน” จะเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งจากทรัพยากรพื้นฐานทางการบริหารที่มีความสำคัญต่อการจัดการหรือที่เรียกว่า สี่เอ็ม (4 Ms) ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ (Man) เงินทุน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหารจัดการ (Management) (กิริติ ชศชิงขง ,2548:หน้า 1) โดยทรัพยากรเหล่านี้จะมีอยู่ในแต่ละองค์กร ในปริมาณที่จำกัดและแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารที่มีความสามารถต้องจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรในลักษณะที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล และประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรโดยทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุด ในทรัพยากรทั้งสี่ คือ “ทรัพยากรมนุษย์” แม้ว่าองค์กรนั้นจะมีเงินทุนมาก มีวัตถุดิบที่ดีและมีวิธีการจัดการที่ดีเพียงใด (ณัฐพันธุ์ เภรนนท์ ,2541:หน้า 2) แต่หากขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่มีศักยภาพและเหมาะสมสอดคล้อง และตรงกับงานขององค์กร ตามหลักของการจัดสรรคนให้ตรงกับงาน หรือ (Put the right man on the right job) ก็ไม่สามารถผลักดันให้องค์กรนั้น ประสบความสำเร็จ ตามความประสงค์ได้ จึงไม่ใช่เรื่องแปลกที่คนเริ่มหันมาให้ความสนใจ ศึกษาวิเคราะห์ตัวเองเพื่อให้เข้าใจ รู้ซึ่งถึงสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใน โดยเฉพาะคนที่ร่วมกันทำงานเป็นกลุ่มคณะในองค์กรเดียวกันซึ่งถือว่าเป็นสมาชิกในทางการบริหารถือว่าเป็นหุ้นส่วน (Partnership) หากพิจารณาในมุมกว้าง จะพบว่า เป็นผู้มีส่วนได้เสีย(Steak holder) ในยุคศตวรรษที่ 21 ระดับการแข่งขันของตลาดโลก มีแนวโน้มที่สูงขึ้นตามกระแสโลกาภิวัตน์ จึงเสมือนแรงกระตุ้นให้องค์กรต่าง ๆ ตระหนักถึงการนำพาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดพระคุณค่าของการบริหารจัดการในด้านทรัพยากรมนุษย์หากบริหารจัดการได้ดีเพียงใดก็จะสามารถเพิ่มผลผลิตได้ดีขึ้น ประกอบกับในวงงานด้านวิชาการได้ให้ความสำคัญด้านการศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญของการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดขององค์กร กล่าวคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถ เป็นแรงจูงใจ คนเข้าทำงาน อนุรักษ์ไว้ หรือสร้างแรงจูงใจ (Motivate) และพัฒนาวิชาการ ความรู้ใหม่ๆ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับเป้าหมายนี้อย่างยิ่ง เพราะสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่นสภาพการณ์แข่งขันระดับสากล การพัฒนาและการฝึกอบรม จะไม่ใช่เพียงการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เท่านั้นแต่ผู้บริหารต้องเพิ่มบทบาท มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีศักยภาพกว้างขวางลึกซึ้งกว่าเดิม



รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้กำหนดบทบัญญัติที่เป็นการปฏิรูปการเมืองไว้หลายประการ ที่สำคัญประการหนึ่งคือการเปลี่ยนแปลงที่มาของวุฒิสภา จากเดิมมาจากการแต่งตั้งเปลี่ยนเป็นให้มาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน กำหนดให้มีสมาชิกวุฒิสภาจำนวน 200 คน มีวาระการดำรงตำแหน่ง 6 ปี นับแต่วันเลือกตั้งโดยตรง มีบทบาทเป็น“สภาถ่วงดุล” และ“สภาตรวจสอบ” มีอำนาจหน้าที่ 6 ประการสำคัญได้แก่ (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, สำนักวิชาการ, 2545 : บทนำ)

- (1) การพิจารณากลับกรอกรกฎหมาย
- (2) การควบคุมและตรวจสอบการบริหารราชการแผ่นดิน
- (3) การให้ความเห็นชอบในเรื่องสำคัญ
- (4) การพิจารณาเลือก แต่งตั้ง ให้คำแนะนำหรือให้ความเห็นให้บุคคลดำรง

ตำแหน่งในองค์กรอิสระต่าง ๆ

- (5) การถอดถอนบุคคลออกจากตำแหน่ง
- (6) อำนาจหน้าที่อื่นๆ

ในคดีที่ผ่านมาสมาชิกวุฒิสภาจะมาจากการแต่งตั้งซึ่งจะมีภารกิจประจำ ดังนั้นการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะสมาชิกวุฒิสภาก็จะทำความคู่ไปกับการทำงานประจำ โดยมีบุคลากรจากหน่วยงานที่สมาชิกวุฒิสภาสังกัด เป็นหน่วยธุรการให้ความต้องการการสนับสนุนงานจากบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจึงไม่มากเท่าที่ควร ยกเว้นสมาชิกวุฒิสภาที่ไม่มีคณะทำงาน ครั้นเมื่อมีการปฏิรูปการเมืองดังได้กล่าวแล้ว คุณสมบัติของสมาชิกวุฒิสภาต้องเป็นไปตามกฎหมายมาตรา 125 มาตรา 126 มาตรา 127 และมาตรา 128 (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540) สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาซึ่งเป็นหน่วยงานธุรการของวุฒิสภาตามกฎหมายจะต้องให้การสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจ ของสมาชิกวุฒิสภา 200 คน จึงจำเป็นอย่างยิ่งต้องเร่งพัฒนาตนเองในการสนับสนุนงานตามภารกิจของสมาชิกวุฒิสภาให้มีประสิทธิภาพ

จากการปฏิบัติภารกิจให้กับสมาชิกวุฒิสภาที่มาจากการเลือกตั้งชุดแรก (ปีพ.ศ.2543-2549) สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้ปรับอัตรากำลังและปรับโครงสร้างรวม 3 ครั้งจากเดิมที่มีอัตรากำลัง 346 ตำแหน่ง คณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา (กร.) ได้อนุมัติอัตรากำลังให้กับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเมื่อวันที่ 24 กันยายน 2544 เรื่อยมาจนถึงปัจจุบันสำรวจ ณ วันที่ 1 สิงหาคม 2549 (เอกสารสำนักบริหารงานกลาง สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา) มีอัตรากำลังบุคลากร โดยแบ่งเป็นข้าราชการมีจำนวน 786 อัตรา ลูกจ้างประจำ 71 อัตรา และอนุมัติให้ปรับโครงสร้างเพิ่มขึ้น ปัจจุบันมี 18 สำนัก 3 กลุ่มงาน จากการปรับอัตรากำลังและโครงสร้างของสำนักงาน

เลขาธิการวุฒิสภาเพื่อรองรับการทำงานของสมาชิกวุฒิสภาให้มีประสิทธิภาพ ก็ยังปรากฏข้อปัญหาบางประการของสมาชิกวุฒิสภาที่มีต่อข้าราชการ กล่าวคือมีสมาชิกวุฒิสภาได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในเรื่องของการทำงาน ที่ยังไม่มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ จึงจำเป็นต้องแก้ไขด้วยการพัฒนาองค์ความรู้ของข้าราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกวุฒิสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างมืออาชีพ (Professional)

### สภาพปัญหา

1. อัตรากำลังของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มีการถ่าย - โอนบุคลากรของสำนักงานอย่างต่อเนื่อง จากการทำงานบางหน่วยงานมีการพิจารณาให้ค่าตอบแทนที่ดีกว่า จึงทำให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาขาดบุคลากรที่มีทักษะ และเกิดปัญหาช่องว่างในการปฏิบัติงาน เมื่อมีอัตรากำลังใหม่เข้ามาทดแทนกว่าจะปฏิบัติงานได้ก็ต้องใช้เวลา จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

2. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เริ่มจากครั้งแรกมีความคับแคบในสถานที่ทำงาน และมีบรรยากาศไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ต่อมาจึงขยายสถานที่ปฏิบัติงาน โดยการเช่าอาคาร ทำให้วุฒิสภาต้องแยกการทำงานเป็น 4 แห่ง การปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการและการบริหารจัดการขาดความคล่องตัวและมีความเสี่ยงต่อการสูญหายของเอกสารทั้งเป็นเอกสารลับและไม่ลับ อุปกรณ์สำนักงานที่มีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

3. การบริหารจัดการ ผู้บังคับบัญชาขาดเอกภาพในการบริหารงาน เนื่องจากมีปัจจัยทางการเมืองเข้ามาแทรกแซง ทำให้ข้าราชการขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีการแสวงหาผลประโยชน์ให้กับตัวเอง ไม่สนใจคอกฎ ระเบียบ จึงเกิดความเหลื่อมล้ำ และขาดความเคารพยำเกรงผู้บังคับบัญชาโดยตรง

### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

จากปัญหาดังกล่าว ผู้ศึกษามีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ดังนี้

1. เพื่อทราบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
2. เพื่อวิเคราะห์หาวิธีการบริหารจัดการปัจจัยที่ส่งผลกระทบนั้น ให้เกิดประสิทธิภาพ
3. เพื่อเป็นแนวทางในการวางยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในอนาคต



LIRT

### ขอบข่ายการศึกษา

ศึกษาจากการดำเนินงานในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาว่า มีปัจจัยด้านใดที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในช่วงระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของสมาชิกวุฒิสภาชุดแรก (ปี พ.ศ.2543 - 2549)

### วิธีการศึกษา

เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการทางวิชาการ เอกสารและข้อมูล

### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

มีแนวทางการบริหารจัดการที่ชัดเจนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ทั้งพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่เดิมและเป็นแนวทางในการสรรหาทรัพยากรใหม่ เพื่อกำหนด เป็นยุทธศาสตร์ของสำนักงานในระยะกลางและยาว

### นิยามศัพท์เฉพาะ

สำนักงานฯ หมายถึง สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งเป็นส่วนราชการสังกัดรัฐสภา มีฐานะเทียบเท่ากรมและเป็นนิติบุคคล

ข้าราชการ หมายถึง ข้าราชการฝ่ายรัฐสภาสามัญ สังกัดสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง บุคลากรทั้งหมดที่ปฏิบัติงานหน้าที่ในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาจัดแบ่งเนื้อหาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการศึกษาเรื่อง “แนวทางการบริหารจัดการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา” ในครั้งนี้ ออกเป็น 4 หัวข้อ ดังนี้

1. ความหมายของทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาและการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดการพัฒนาและการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาและการบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. ความหมายของทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาและการบริหารทรัพยากรมนุษย์

#### 1.1 ความหมายของทรัพยากรมนุษย์ (Human resource)

สมชาย หิรัญกิตติ ได้ให้ความหมายของทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นบุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจและสามารถที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542 : หน้า 9)

#### 1.2 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

ชาญชัย อัจฉินสมาจาร ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า ประสิทธิภาพการเรีขนรู้ที่จัดระเบียบ โดยได้รับการสนับสนุนจากนายจ้างและได้ออกแบบมาและหรือจัดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานในขณะเดียวกัน ก็เน้นสิ่งที่ดีกว่าสำหรับสภาพ ของมนุษย์ โดยผ่านการผสมผสานเป้าหมายขององค์การและความต้องการของเอ็กคบุคคล (ชาญชัย อัจฉินสมาจาร , 2548 : หน้า 8)

Leonard Nadler ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึงกระบวนการของกลุ่มกิจกรรมที่ปฏิบัติจัดทำในช่วงเวลาที่กำหนด เพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ( สำนักงาน ก.พ., 2531 : หน้า 6)

#### 1.3 ความหมายของกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

สมชาย หิรัญกิตติ ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้  
หลากหลาย ดังนี้

1.3.1 เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ



LIRT

1.3.2 เป็นนโยบายและการปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.3.3 เป็นกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อจัดหาความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

1.3.4 เป็นหน้าที่หนึ่งขององค์กรซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจากการใช้พนักงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป็นหมายเหตุเฉพาะบุคคล ( สมชาย หิรัญกิตติ , 2542 : หน้า 9)

## 2. แนวคิดการพัฒนาและการบริหารทรัพยากรมนุษย์

มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาถึงแนวคิดการพัฒนาและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาทิ

Leonard Nadler เป็นนักวิชาการที่ได้กล่าวถึง แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้เมื่อปี 1969 ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมที่ได้วางแผนของกลุ่มใด ๆ ที่ตั้งใจจะให้มีการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม ( ชาญชัย อาจินสมาจาร , 2548 : 10 )

จิระ หงส์ลดารมภ์ ( 2537 , หน้า 33 -54 ) ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า ปัจจุบันสภาวะเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนเทคโนโลยีต่างๆ ได้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีการพัฒนา และสร้างคุณภาพ โดยเฉพาะด้านการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องและดำเนินการควบคู่กันตลอดไป ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

ทิศทางและบทบาทของระบบการศึกษาเพื่อตอบสนองในอนาคต เกี่ยวกับบทบาทของมหาวิทยาลัย อาจารย์ควรจะมีประสบการณ์ และเห็นโลกในความเป็นจริงมากขึ้น และควรจะมีเชิญหรือนำผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ไปสอนให้ได้ความรู้จริงมากกว่าความรู้ทางทฤษฎีเพียงอย่างเดียว ตลอดจนมีโครงการพัฒนาอาจารย์ให้มีคุณภาพ และโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น มหาวิทยาลัยควรติดตามและประเมินผล แก่ไขหลักสูตร ไม่ใช่สอนหนังสือแต่เพียงอย่างเดียว และควรมีการทำกรวิจัย ผูกอบรมและจัดกิจกรรมทางวิชาการ นอกจากนี้ ต้องอาศัยยุทธวิธีการปรับตัวของทรัพยากรมนุษย์เอง ดังนี้

1. ทรัพยากรมนุษย์ ต้องสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ความสามารถในการปรับตัวเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะทำให้สามารถดำเนินชีวิตในสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงานได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ

2. ทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถรับรู้และเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว สำหรับสังคมที่กำลังก้าวไปสู่สังคมอุตสาหกรรม ประสิทธิภาพในการผลิตเป็นเรื่องสำคัญ เทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่ จะถูกนำมาใช้ในขบวนการผลิตมาก เพื่อเพิ่มศักยภาพ ในการผลิตและลดต้นทุนการผลิตลง ผู้ที่จะสามารถแข่งขันในตลาดแรงงานได้จึงต้องมีความกระตือรือร้น และสนใจรับรู้ และเรียนรู้วิทยาการใหม่ ๆ เพื่อก้าวไปให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

3. ทรัพยากรมนุษย์ควรมีความคิดริเริ่มและโลกทัศน์กว้างขึ้นในตลาดที่มีการแข่งขันสูง ความคิดริเริ่ม และการมีโลกทัศน์ที่กว้างเป็นสิ่งสำคัญที่จะให้สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดี และมีความสามารถในการพลิกแพลง คลี่คลายปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

#### แนวทางดำเนินการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. งานหลักของผู้บริหาร คือ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่ามีประโยชน์และมีความสำคัญและทำอะไรจึงจะใช้ประโยชน์ของทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด
2. ผู้บริหารจะต้องแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบแผนการดำเนินงานและรับฟังความคิดเห็น และสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศตนในการทำงานอย่างเต็มที่ภายใต้ข้อจำกัดที่เขามีอยู่
3. ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร และให้เขามีโอกาสได้รับผิชอบและควบคุมตนเองมากขึ้น

#### การคาดหวังในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมรับรู้ข่าวสารและได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะสามารถสนองความต้องการเขาเหล่านั้น ในด้านของการเป็นที่ยอมรับและมีความสำคัญ ซึ่งจะสามารถลดความขัดแย้งและทำให้คนทำงานด้วยความเต็มใจ
2. การเปิดโอกาสให้บุคลากร ควบคุมตนเองและมีความรับผิดชอบในงานที่ทำมากขึ้น จะมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

แนวโน้มรูปแบบของการพัฒนา จะมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคคล ทีม และองค์การโดยส่วนรวม รูปแบบจะประกอบด้วย 3 วิธีการใหญ่ ๆ คือ

1. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) โดยเริ่มตั้งแต่การระบุปัญหา การประเมิน การช่วยพัฒนาเพื่อให้แต่ละคนมีความสามารถที่จะปฏิบัติงาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้
2. การพัฒนาองค์การ (Organization Development) เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน และเพื่อช่วยเหลือกลุ่มหรือทีมงานในการริเริ่มและจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง
3. การพัฒนาทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) ให้แต่ละคนมีการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพที่จะสอดคล้องกับความต้องการของทั้งบุคคลและองค์การ

พระธรรมปิฎก ป.อ.ปยุตโต ( พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) ,2540, หน้า 5 – 6)  
ได้กล่าวถึง การสร้างสรรค์ปัญญาในตอนหนึ่งไว้ว่า เมื่อเราจะทำการพัฒนาอะไร เรามักจะมอง

ไปยังประเทศที่พัฒนาแล้ว เพื่อเป็นบทเรียน เพื่อการเรียนรู้ เพื่อศึกษาข้อดีข้อเสีย ส่วนเด่น ส่วนด้อยในการที่จะปรับใช้ให้เป็นประโยชน์เข้ากับสังคมไทยของเรา การศึกษาจะต้องพัฒนาคน โดยมีจุดหมายให้เป็นชีวิตที่มีคุณค่าในตัวเอง ให้เป็นชีวิตที่ค้ำจุนและสมบูรณ์ในตัวเอง เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และมีหลักการสร้างสรรค์ปัญหา ดังนี้

1. ต้องมีการศึกษาตลอดเวลา คือ ต้องเป็นชีวิตแห่งการศึกษา ชีวิตที่ดีของมนุษย์ ได้มาด้วยการเรียนรู้ฝึกฝนพัฒนา

2. ต้องมีอิสรภาพทางปัญญา ที่ปัญญาไม่ถูกครอบงำด้วยกิเลส ศรัทธาและอคติ

3. การพัฒนาต้องมองชีวิตของมนุษย์ว่า เป็นระบบแห่งองค์รวมของส่วนประกอบมากมาย ส่วนประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์เกี่ยวพันกัน จึงอาศัยซึ่งกันและกัน มนุษย์จะต้องเป็นไปอย่างประสานกันทั้งสามด้าน คือ พฤติกรรม สภาพจิตใจ และปัญญา ดังที่ทางพระเรียกสั้น ๆ ว่า ศีล สมาธิ ปัญญา

4. ปัญญา 2 ด้าน คือ ปัญญาที่เข้าถึงความจริงตามธรรมชาติ และปัญญาที่นำความรู้ ในความจริงนั้น มาใช้จัดสรรสังคมให้ดี

5. ต้องนำความจริงของธรรมชาติ (ธรรม) ก่อนจึงจะเกิดปัญหาขั้นที่สอง คือ การที่ รู้จักปฏิบัติอย่างถูกต้องจริงจึงตามสมบูรณ์ (วินัย)

6. ต้องให้ทั้งสามส่วนประสานกลมกลืน และเกื้อกูลกันให้ได้ คือ ให้นุคคล สังคม และ ธรรมชาติ

7. อุดรูดจากกิเลส

8. ต้องพัฒนาคนทั้งสองด้านให้มีความสามารถที่จะหาสิ่งเสพบำเรอความสุข และ พัฒนาความสามารถที่จะมีความสุข

9. ต้องไม่ยึดมั่นถือมั่นอยู่ได้ครอบงำของทิฐิ

10. มีกรุณา คือ ความไวที่จะมองเห็นความทุกข์ และปัญหาของเพื่อนมนุษย์และ ปรรารถนาที่จะไปช่วยแก้ไขปัญหาบำบัดปัดเป่าความทุกข์นั้น

11. มีสัมมาทิฐิ คือ ให้ถือหลักการที่จะช่วยให้วางใจวางท่าที่ปฏิบัติต่อสิ่งทั้งหลาย อย่างถูกต้อง

12. มีฉันทะ ได้แก่ ความใฝ่รู้ ใฝ่สร้างสรรค์ พุคสั้น ๆ ว่า ใฝ่ธรรม คือ ต้องการความจริง ต้องการความถูกต้อง ความดีงาม เรียกเต็มว่า ธรรมฉันทะ

การพัฒนาบ้านเมืองให้เจริญยิ่งขึ้นไปนั้น ข่อมต้องพัฒนาบุคคลก่อน เพราะถ้าบุคคล อันเป็นองค์ประกอบของส่วนรวม ไม่ได้รับการพัฒนาแล้ว ส่วนรวมจะเจริญและมั่นคงได้ยากยิ่ง การที่บุคคลจะพัฒนาได้ก็ด้วยปัจจัยประการเดียวคือ การศึกษา การศึกษานั้นแบ่งเป็นสองส่วน

คือ การศึกษาด้านวิชาการส่วนหนึ่งกับการอบรมบ่มนิสัย ให้เป็นผู้มีจิตใจใฝ่ดีใฝ่เจริญ มีปกติ ละอายชั่วกลัวบาป ส่วนหนึ่งการพัฒนาบุคคล จะต้องพัฒนาให้ครบถ้วนทั้งสองส่วน เพื่อให้บุคคล ได้มีความรู้ไว้ใช้ประกอบการและมีความดีไว้เกื้อหนุน การประพฤติปฏิบัติทุกอย่าง ให้เป็นไปในทางที่ถูกที่ควร และอำนวยผลประโยชน์ที่พึงประสงค์ ( พระบรมราชาโชวาทในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ วันที่ 24 มกราคม 2540)

คนเป็นผู้วางแผนและตัดสินใจ คนจึงเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่สุด องค์การจะดี หรือเลวขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่ง และมีบทบาทในการดำเนินงาน ในองค์การมากที่สุด ควรที่จะได้รับความเอาใจใส่และพิจารณาเป็นอันดับแรกมากกว่าปัจจัยอื่น

แนวความคิดพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีวิธีที่บุคลากรสามารถพัฒนาไปได้ 2 วิธี คือ บุคลากรพัฒนาตนเองและองค์การช่วยพัฒนาบุคลากร การพัฒนาที่ส่งผลดีคือ การผสมผสาน การพัฒนาทั้ง 2 รูปแบบ เข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม เมื่อผลสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร สามารถวัด ได้จากการเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน ผลสำเร็จของงานที่ทำ ซึ่งเป็นผลโดยตรงที่ออกจากตัว บุคคลนั้น ย่อมหมายความว่า บุคลากรยอมรับการพัฒนานั้น อย่างเต็มที่ ถ้าบุคลากรมีความเชื่อว่า เขาจะได้รับประโยชน์จากการพัฒนาและหลักสูตรเนื้อหาของการพัฒนาเป็นสิ่งที่ใหม่ที่อยู่ในความ สนใจอันสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาอาชีพของบุคลากรเอง

กิจกรรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาจแบ่งออกเป็นส่วนสำคัญได้ 2 ส่วน คือ

1. การพัฒนาด้านการจัดการ
2. การฝึกอบรมพนักงานโดยตรง

แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development - HRD) จะมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคคล ทีมและ องค์การ โดยส่วนรวม นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเตรียมบทบาทของตนมุ่งสู่ศตวรรษใหม่ เพื่อเป็นการพัฒนาคน พัฒนาวิชาชีพ และพัฒนาสังคมให้ดีขึ้นสูงขึ้น ให้สมกับการดำรงชีวิตในยุค สมัยโลกาภิวัตน์ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรมีบทบาทหน้าที่สำคัญ ๆ 3 ด้านกล่าวโดยสรุป คือ

1. การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ ( Learning Specialist) ได้แก่ บทบาทของการ เป็นผู้สอน ผู้สร้าง กำหนดหลักสูตร และเป็นผู้ที่พัฒนาลือและวิธีการสอน
2. การเป็นที่ปรึกษาแก่หน่วยงาน (In house Consultant) หมายถึง การเป็นผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ ที่มีประสบการณ์เฉพาะด้าน เสนอแนวคิดทฤษฎี วิธีปฏิบัติใหม่ ๆ ตลอดจนเป็นตัวกระตุ้นการกระทำที่นำไปสู่การพัฒนา



LIART

3. การเป็นผู้บริหาร (Administrator) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบาย ยุทธวิธี ทิศทางและแผนดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระตุ้นชักนำมอบหมายหน้าที่ ให้ทีมงานปฏิบัติ

4. ทรัพยากรมนุษย์ควรมีความสามารถ ในการคิดปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีความกระตือรือร้น ที่จะวิเคราะห์ห้วงการณ์สิ่งต่าง ๆ และหาวิถีทางที่จะปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น เพื่อก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

5. ทรัพยากรมนุษย์ ควรมีความสามารถพิเศษและความรู้เฉพาะ ซึ่งตลาดแรงงาน ปัจจุบัน นอกจาก จะมีการแข่งขันสูงแล้ว ยังมีข้อจำกัดต่าง ๆ มากมาย ความสามารถพิเศษต่างๆ เช่น ความสามารถทางด้านภาษา ความสามารถด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ นอกเหนือไปจากความรู้ เฉพาะด้าน จะช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ มีความสามารถในการแข่งขันในตลาดแรงงานได้มากขึ้น

6. ทรัพยากรมนุษย์ควรมีบุคลิกภาพที่ดี เช่น ความรับผิดชอบ มนุษย์สัมพันธ์ ความสมบูรณ์ของร่างกาย และความคล่องตัวในการทำงาน เป็นต้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นตนเอง และคุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ ตามความต้องการของนายจ้าง

7. ทรัพยากรมนุษย์ควรมีทักษะด้านการวางแผนและลักษณะการเป็นผู้นำ ซึ่งมีความสามารถมีความคิดการณ์ไกลและ กล้าตัดสินใจในหน้าที่การงานและปัญหาที่เกิดขึ้น

วิฒนชัย สุวคนษ์ (2537, หน้า 58 – 65) ได้กล่าวถึงแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในเรื่องต่าง ๆ ไว้ดังนี้

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับบุคคลากรขององค์การเป็นรายบุคคลให้มีความพร้อมที่จะทำงาน ในหน้าที่ของเขาให้ได้ผลดีแก่องค์กรมากที่สุด ความพร้อมในที่นี้หมายความว่า องค์กรจะต้องดูแล ให้เขามีกำลังกาย กำลังใจ มีสติปัญญา ความรู้ความสามารถ และทุ่มพลังทั้งหมดที่มีอยู่ให้กับงาน ในหน้าที่จนได้รับผลสำเร็จมากที่สุด คือ องค์กร ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนในเรื่องบุคคล นั้นเอง ถ้าองค์กรต้องการให้เข้าหน้าที่ทำงานได้ผล องค์กรก็ต้องจัดหาความสะดวกต่าง ๆ เพื่อความสะดวกต่อการทำงาน ตลอดจนเปิดโอกาสให้เขาได้พัฒนาฝีมือและความรู้ นอกจากนี้ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์มีความหมายครอบคลุมถึงโครงการและกระบวนการเพิ่มฝีมือและความรู้ของคน ทั้งคุณภาพและปริมาณ ตั้งแต่การศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปจนถึงมัธยมศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพ การฝึกอบรมในที่ทำงาน จนถึงโครงการฟื้นฟูสุขภาพ สวัสดิการและอื่น ๆ

ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ต่อองค์กร ในทุกองค์กร บุคคลก็บ่งชี้ถึง มีความหมายอย่างเดียวกัน บุคคลหลายคนรวมกันจัดตั้งองค์กรขึ้นและดำเนินงาน ถ้าไม่มีคนก็ไม่มี



LIRT

องค์กร คนเป็นผู้จัดตั้งองค์กร และทำให้องค์กรเจริญขึ้น หรือเสื่อมลง คนที่ไม่สามารถสนองตอบ พลังของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ก็มักจะทำลายองค์กรเช่นเดียวกัน

### 3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาและการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Maslow ได้แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ลำดับขั้น (ฉันทะพันธ์ เจริญพันธ์, 2545 : หน้า 33) ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ (Physical Needs) บุคคลทุกคนต่างมีความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิต ได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย และการพักผ่อน

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security Needs) มนุษย์ต้องการความมั่นคงและปลอดภัยทั้งทางด้านกายภาพและความรู้สึก

ขั้นที่ 3 ความต้องการมีส่วนร่วมในสังคม (Social Belonging Needs) มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่อยู่ร่วมกันเป็นสังคม ดังนั้น จึงต้องการการมีส่วนร่วมและการยอมรับจากสังคม

ขั้นที่ 4 ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) เมื่อได้รับการยอมรับในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม แล้วมนุษย์จะเกิดความต้องการที่จะได้รับการยกย่องและนับถือจากสมาชิกอื่นในสังคม

ขั้นที่ 5 ความต้องการบรรลุสิ่งที่ตั้งใจ (Needs of Self-Actualization) เมื่อความต้องการในขั้นต่างๆ ได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลจะมีความต้องการที่จะบรรลุในสิ่งที่ตั้งใจ

แนวความคิดของ Maslow มีความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ในระยะเริ่มต้น ผู้จัดการสามารถจูงใจพนักงานให้ทำงานได้โดยการให้ผลตอบแทนทางวัตถุ เพื่อสนองตอบความต้องการในขั้นแรก (Primary Needs)

### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการบริหารจัดการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา” ได้ทำการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยงานวิจัยที่นำมาประกอบการศึกษา ในครั้งนี้ มีดังต่อไปนี้

จิระ หงส์สารมภ์ (2533) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับหลักการและขอบข่ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงของสังคมจากความเจริญรุ่งเรืองบนรากฐานของวัตถุดิบและทุน ตลอดจนการผลิตจะอยู่บนรากฐานของทรัพยากรมนุษย์ และความรู้ ความชำนาญ จะมีผลกระทบต่อทุกสิ่งทุกอย่าง ด้วยความเข้มข้นเท่าเทียมกันโดยขอบข่ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะครอบคลุมถึงเรื่องต่างๆ ดังนี้

#### 1. การสาธารณสุข – ออนามัย



LIRT

## 2. การศึกษาในระบบ

### 3. การใช้ทรัพยากรมนุษย์

เจนศักดิ์ ภูมิบริรักษ์ (2534) ได้ศึกษาเรื่อง อำนาจและผลประโยชน์ของนักการเมืองท้องถิ่น และข้าราชการส่วนท้องถิ่น พบว่า นักการเมืองและข้าราชการส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ มีอาชีพเป็นเจ้าของกิจการส่วนตัวและมีพฤติกรรมการใช้อำนาจผิดประเภท และแสวงหาผลประโยชน์มากที่สุด รองลงมาเท่ากัน ได้แก่ การบริหารงานคลังและการบริหารงานทั่วไป

เกรียงศักดิ์ เจ็ชวียง (2542) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยผลของการวิจัยพบว่า บทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถตรวจสอบและควบคุมได้ ตลอดจนมนุษย์ในองค์กรต้องมีส่วนในการตัดสินใจมากขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการที่สามารถทำให้เกิดประโยชน์ทั้งองค์กรและบุคคล ในสภาพแวดล้อมองค์กรปัจจุบันผู้บริหารต้องเอื้ออำนวยความต้องการของทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง และปรับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้ผู้อยู่รอดโดยให้สามารถแข่งขันได้ท่ามกลางความสับสนอลหม่าน และการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว

รุ่งตะวัน ประศาสน์ครุการ(2546) ได้วิจัยเรื่อง ปัญหาการปฏิรูประบบราชการ กระทรวงศึกษาธิการ : ศึกษากรณีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ค้นพบว่า เจตคติด้านต่างๆ ของข้าราชการเป็นปัญหาที่สำคัญ อาทิ ความมั่นคงในการทำงาน การขาดศักยภาพในการผลักดันให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในระบบราชการอย่างจริงจัง ประชาชนขาดความรู้ในการตรวจสอบการทำงานภาครัฐ การขาดกลุศโลบายที่ดีในการผลักดันมาตรการต่างๆ ในการปฏิรูประบบราชการให้เกิดผล และขาดการดำเนินการที่ต่อเนื่องตามลำดับความสำคัญ ความไม่เข้าใจในภารกิจมีส่วนร่วมในการปฏิรูประบบราชการของส่วนราชการและหน่วยงาน ข้าราชการขาดจิตสำนึกและทัศนคติที่ดีในการให้บริการประชาชน การขาดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

สาเหตุของปัญหาตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ การขาดการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน ในการปฏิรูประบบราชการให้ข้าราชการและประชาชนของรัฐบาล การขาดความเป็นอิสระและปลอดจากฝ่ายการเมืองในการดำเนินการปฏิรูประบบราชการ การขาดแคลนเจ้าหน้าที่ในการดำเนินการปฏิรูประบบราชการขององค์กรที่ได้รับมอบหมายโดยตรง การขาดการมีส่วนร่วมในการปฏิรูประบบราชการของประชาชน การขาดการติดตามประเมินผลการปฏิรูประบบราชการที่เป็นระบบและต่อเนื่อง ขององค์กรที่ได้รับมอบหมาย การขาดแผนแม่บทและแผนกลยุทธ์ในการดำเนินการปฏิรูประบบราชการ การขาดการประชาสัมพันธ์เรื่อง การปฏิรูประบบราชการที่ต่อเนื่องและทั่วถึง การขาดความเป็นเอกภาพในการดำเนินการปฏิรูประบบราชการ

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินงานและการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องนี้ เป็นการศึกษาถึงการบริหารจัดการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยมุ่งศึกษาถึง โครงสร้างและการดำเนินงานของสำนักงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้วยแนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้ศึกษาขอเสนอ เนื้อหา ตามลำดับ ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
2. แผนยุทธศาสตร์วุฒิสภา พ.ศ.2548 - 2552
3. ข้อมูล อำนาจหน้าที่และการแบ่งส่วนราชการของสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล
4. การแบ่งส่วนราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
5. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

#### อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

รับผิดชอบงานด้านวิชาการและธุรการของวุฒิสภา สนับสนุน ส่งเสริม และเผยแพร่การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยเฉพาะบทบาทการดำเนินงานทางด้านนิติบัญญัติตามบทบัญญัติรัฐธรรมนูญฯ ของวุฒิสภา ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ และวิจัยในเรื่องต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับประกอบการพิจารณาดำเนินการงานของสมาชิกวุฒิสภาตามบทบาทและอำนาจหน้าที่ของวุฒิสภา รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลของนานาอารยะประเทศ ทั้งนี้ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับสนับสนุนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับวงงานรัฐสภาต่างประเทศของวุฒิสภา ประสานงานกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจของวุฒิสภาและสมาชิกวุฒิสภา และปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ประกาศ และคำสั่งที่กำหนดให้เป็นหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการสนับสนุน และส่งเสริมการปฏิบัติงานตามภารกิจของวุฒิสภา เช่น ด้านงบประมาณ บุคลากรและวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่วุฒิสภามอบหมาย

#### แผนยุทธศาสตร์วุฒิสภา พ.ศ. 2548 -2552

แผนยุทธศาสตร์วุฒิสภา พ.ศ.2548 – 2552 เป็นแผนแม่บทของวุฒิสภาที่กำหนดกรอบทิศทางในการดำเนินงานของวุฒิสภาเป็นแผนแม่บทของการจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อการจัดทำคำของบประมาณที่สอดคล้องกับระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นการจัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ภายใต้ระบบตัวชี้วัด

ผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs) ตามระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมโดยมีการประเมินสภาพแวดล้อมของวุฒิสภาทั้งการประเมินสภาพแวดล้อมภายในเพื่อพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อน (Strengths & Weaknesses) และการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อพิจารณาโอกาสและภัยคุกคาม (Opportunities & Threats) เพื่อนำจุดแข็งมาใช้ให้เกิดประโยชน์

จากการวิเคราะห์ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ ได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาองค์กรวุฒิสภาได้ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะทางนิติบัญญัติของวุฒิสภา

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความเข้มแข็งของกลไกการตรวจสอบฝ่ายบริหาร

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาขีดความสามารถในการกำกับดูแลองค์กรตาม

บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การประชาสัมพันธ์และการมีส่วนร่วม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาองค์กรและการจัดการ

#### ข้อมูลสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล

มีประกาศแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2546 ประกาศ ณ วันที่ 3 พฤศจิกายน พ.ศ.2546 โดยเพิ่มสำนักขึ้นใหม่ 5 สำนัก คือ สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักรายงานการประชุมและชาวเลข สำนักการพิมพ์ และสำนักกรรมการ 3 ทั้งนี้ เพื่อเป็นการรองรับบทบาทหน้าที่ของวุฒิสภาที่เพิ่มขึ้นตามรัฐธรรมนูญ

จากยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่กำหนดไว้ ทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ นั้น ส่วนที่เกี่ยวข้องกับสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะพบว่า ในยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะทางนิติบัญญัติของวุฒิสภามีมาตรการในการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานให้สมาชิกวุฒิสภาสามารถปฏิบัติหน้าที่ในการจัดเตรียมงาน และสรุปประเด็นสำคัญต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมาย ที่ผู้ปฏิบัติงานให้สมาชิกวุฒิสภา มีความรู้ ความสามารถเพียงพอในการช่วยปฏิบัติงานและมีการกำหนดการพัฒนาให้บุคลากรของวุฒิสภามีพื้นฐานความรู้ทางกฎหมาย และวิทยาการใหม่ๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของวุฒิสภา โดยมีเป้าหมายคือ มีการฝึกอบรมด้านทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านกฎหมาย และวิทยาการใหม่ๆ แก่บุคลากรของวุฒิสภาอย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี และยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาองค์กรและการจัดการ ได้กำหนดมาตรการ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยมีเป้าหมายคือ มีกิจกรรมและหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร จำนวน 6 ครั้งต่อปี

### อำนาจหน้าที่ของสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณและธุรการทั่วไปของสำนัก ศึกษา วิเคราะห์ กำหนดนโยบาย ส่งเสริม ประสานงาน วางแผนและแนวทางการพัฒนาบุคลากร สร้างและพัฒนา หลักสูตรการฝึกอบรมและสัมมนา หรือบรรยายพิเศษ ติดตามประเมินผลการฝึกอบรมสัมมนา ของสมาชิกวุฒิสภาข้าราชการและลูกจ้างของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รวมทั้งบุคคลที่เกี่ยวข้อง ในวงงานวุฒิสภา พิจารณากำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของวุฒิสภาและสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา จัดทำเอกสารวิชาการ จุลสาร คู่มือและสื่อเทคโนโลยีในการฝึกอบรม และสัมมนา เพื่อเผยแพร่และประชาสัมพันธ์แก่บุคลากรของวุฒิสภาและสำนักงานเลขาธิการ วุฒิสภาจัดฝึกอบรม สัมมนา ให้แก่สมาชิกวุฒิสภา ข้าราชการ และลูกจ้างของสำนักงานเลขาธิการ วุฒิสภา รวมทั้งบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวงงานของวุฒิสภา ตามนโยบายหรือแผนงานที่กำหนด จัดทำ แผนงบประมาณรวมทั้งการประสานงานจัดหาทุนและจัดตั้งทุนเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปศึกษาดูงานและศึกษาต่อทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

การแบ่งส่วนราชการภายในของสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ออกเป็น 4 กลุ่มงาน ดังนี้

- 1.กลุ่มงานบริหารทั่วไป
- 2.กลุ่มงานวิชาการและการพัฒนา
- 3.กลุ่มงานฝึกอบรมและการพัฒนา
- 4.กลุ่มงานส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม

### โดยกลุ่มงานบริหารทั่วไป

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานสารบรรณ และธุรการทั่วไปของสำนัก และปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุน การปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือปฏิบัติงาน อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

### กลุ่มงานวิชาการและการพัฒนา

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ ศึกษา วิเคราะห์ เสนอแนะนโยบายและแผนงาน ในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา คำนวณระบบ รวบรวมข้อมูลสถิติ และจัดระบบ ฐานข้อมูลต่างๆ ในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ วิเคราะห์ ความจำเป็น ในการฝึกอบรมและติดตามประเมินผลสัมมนา สร้างพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรของวุฒิสภา และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รวมทั้ง จัดทำเอกสารวิชาการ จุลสาร คู่มือ ติดตามประสานความ ร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกหรือเอกชน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรจัดทำแผนงบประมาณ

การพัฒนาบุคลากรของวุฒิสภาและสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ตลอดจนจัดสรรทุน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไปศึกษาดูงานและศึกษาต่อทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

#### กลุ่มงานฝึกอบรมและสัมมนา

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เสนอแนะและดำเนินการเพื่อกำหนดรูปแบบ แนวทาง และวิธีการจัดฝึกอบรมสัมมนาตามแผนงาน โครงการที่กำหนด อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จัดฝึกอบรมสัมมนาหรือบรรยายพิเศษให้แก่สมาชิกวุฒิสภา ข้าราชการและลูกจ้างของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รวมทั้งบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวงงานของวุฒิสภาตามนโยบายหรือแผนงานที่กำหนด ติดตามประสานงานความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกหรือเอกชนเพื่อให้งานจัดฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

#### กลุ่มงานส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวข้องรณรงค์กำหนดแผนงานจัดกิจกรรมหรือโครงการด้านคุณธรรมและจริยธรรมให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมส่งเสริมสนับสนุนและรณรงค์ให้ข้าราชการและลูกจ้างมีจิตสำนึกในอุดมการณ์ ประชาธิปไตย วัฒนธรรม ประเพณี และเอกลักษณ์ไทย และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมในองค์การ

#### ผลการดำเนินงาน

จากการดำเนินการของสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่ผ่านมาในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้ดำเนินการในเรื่องใหญ่ ๆ ดังนี้

1. การจัดสรรทุนเพื่อสนับสนุนการศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ
2. การฝึกอบรมทั้งภายในสำนักงานและนอกสำนักงาน
3. การศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้มีคำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาขึ้น คณะหนึ่ง จำนวน 11 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ที่ปรึกษาจำนวน 3 คน รองเลขาธิการวุฒิสภาจำนวน 6 คน โดยมีผู้อำนวยการสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นกรรมการและเลขานุการ ผู้อำนวยการกลุ่มงานวิชาการและการพัฒนา ผู้อำนวยการกลุ่มงานฝึกอบรมและสัมมนาเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ โดยดำเนินการเพื่อการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้เกิดประสิทธิภาพและเป็นองค์กรแห่ง

การเรียนรู้ สร้างโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ของบุคลากร โดยการเข้ารับการศึกษาดูงาน ฝึกอบรม สัมมนา ตลอดจนจัดสรรทุนเพื่อศึกษาต่อในระดับปริญญาโท - ปริญญาเอกทั้งในประเทศ และต่างประเทศ อย่างเป็นระบบ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา หลังจาก สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้ก่อตั้งขึ้นมาเมื่อปี 2546 ตามประกาศรัฐสภา เรื่อง การแบ่ง ส่วนราชการภายในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (ฉบับที่ 4 ) พ.ศ.2546 ลงวันที่ 3 พฤศจิกายน 2546 มีผลการปฏิบัติงานสรุปได้ดังนี้

1. การจัดสรรทุนเพื่อสนับสนุนการศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ปีงบประมาณ 2547 (วงเงินงบประมาณ 1,942,300 บาท)

- ทุนศึกษาต่อระดับปริญญาโท ภายในประเทศ จำนวน 9 ทุน
- ทุนศึกษาต่อต่างประเทศ (สาธารณรัฐประชาชนจีน) จำนวน 1 ทุน

ปีงบประมาณ 2548 (วงเงินงบประมาณ 2,161,040 บาท)

- ทุนศึกษาคือระดับปริญญาโท ภายในประเทศ จำนวน 12 ทุน
- ทุนศึกษาต่อปริญญาเอก ภายในประเทศ จำนวน 1 ทุน

นอกจากนี้ยังพบว่า มีการส่งข้าราชการไปฝึกอบรม ณ ต่างประเทศ ดังนี้ (วงเงินงบประมาณ 3,883,423.50 บาท)

- อบรมการจัดทำประมวลกฎหมาย ณ สาธารณรัฐฝรั่งเศส จำนวน 15 คน
- อบรมและฝึกปฏิบัติงาน ณ รัฐสภา ประเทศอังกฤษ จำนวน 5 คน
- ศึกษา ภาษาและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยปักกิ่ง จำนวน 1 คน

2. การฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

การฝึกอบรมที่ผ่านมา กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักบริหารงานกลาง เป็นหน่วยงานรับผิดชอบในการจัดฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งในขณะนั้น ข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มีอัตรากำลัง 676 คน จนกระทั่งเมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน 2546 ได้ก่อตั้งสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลขึ้นมา งานด้านการฝึกอบรม จึงถ่ายโอนมาให้ สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งหมด โดยมีข้อมูลการจัดฝึกอบรมภายในสำนักงานในปีงบประมาณ ที่ผ่านมา ดังนี้

ปีงบประมาณ 2547 ได้รับการจัดสรรงบประมาณ 2,651,700 บาท นับจำนวน ข้าราชการที่ผ่านการอบรม 2,155 คน

- จัดอบรมภายใน 20 ครั้ง
- จัดอบรมภายนอก 52 ครั้ง (รวมข้าราชการและสมาชิกวุฒิสภา)



LIRT

ปีงบประมาณ 2548 ได้รับการจัดสรรเงิน 6,653,410.90 บาท

นับจำนวนข้าราชการที่ผ่านการอบรม 2,504 คน

- ฝึกอบรมภายใน 31 ครั้ง
- ฝึกอบรมภายนอก 57 ครั้ง

การฝึกอบรมภายนอกองค์การนั้น จะพิจารณาจากหนังสือเชิญของหน่วยงานต่างๆ โดยนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะวิเคราะห์ประโยชน์จากเนื้อหาแต่ละเรื่องว่าเหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อสำนักต่างๆ ทั้ง 18 สำนักหรือไม่ อย่างไร แล้วจึงดำเนินการขออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง

3. การศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาจากการศึกษาพบว่า

- การศึกษาดูงานภายในประเทศ ของข้าราชการมีการศึกษาดูงานภายในประเทศ น้อยมาก ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องคุณธรรม จริยธรรม โดยศึกษาเกี่ยวกับศิลปะ วัฒนธรรม ศาสนา ในขอบเขตพื้นที่ที่สามารถเดินทางไป - กลับ ภายในวันเดียวกันได้ เช่น พระนครหรืออยุธยา สระบุรี เป็นต้น ซึ่งผู้กำหนดจะเป็น เจ้าหน้าที่นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล จากการวิเคราะห์ถึงความเหมาะสม

- การศึกษาดูงานต่างประเทศของข้าราชการ ได้มีการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ สำหรับการศึกษาดูงานต่างประเทศในปีงบประมาณ 2548 ของสมาชิกวุฒิสภา และข้าราชการ ซึ่งได้ดำเนินการไปแล้ว รวม 2 คณะ วงเงินงบประมาณ 2,518,782.68 บาท

- ศึกษาดูงาน ณ มณฑลกวางโจว
- ศึกษาดูงาน ณ ประเทศมาเลเซีย - สิงคโปร์

และมีการเดินทางไปเยือนและศึกษาดูงานต่างประเทศ ของผู้บริหาร อีก 2 คณะ วงเงินงบประมาณ 4,350,479.54 บาท

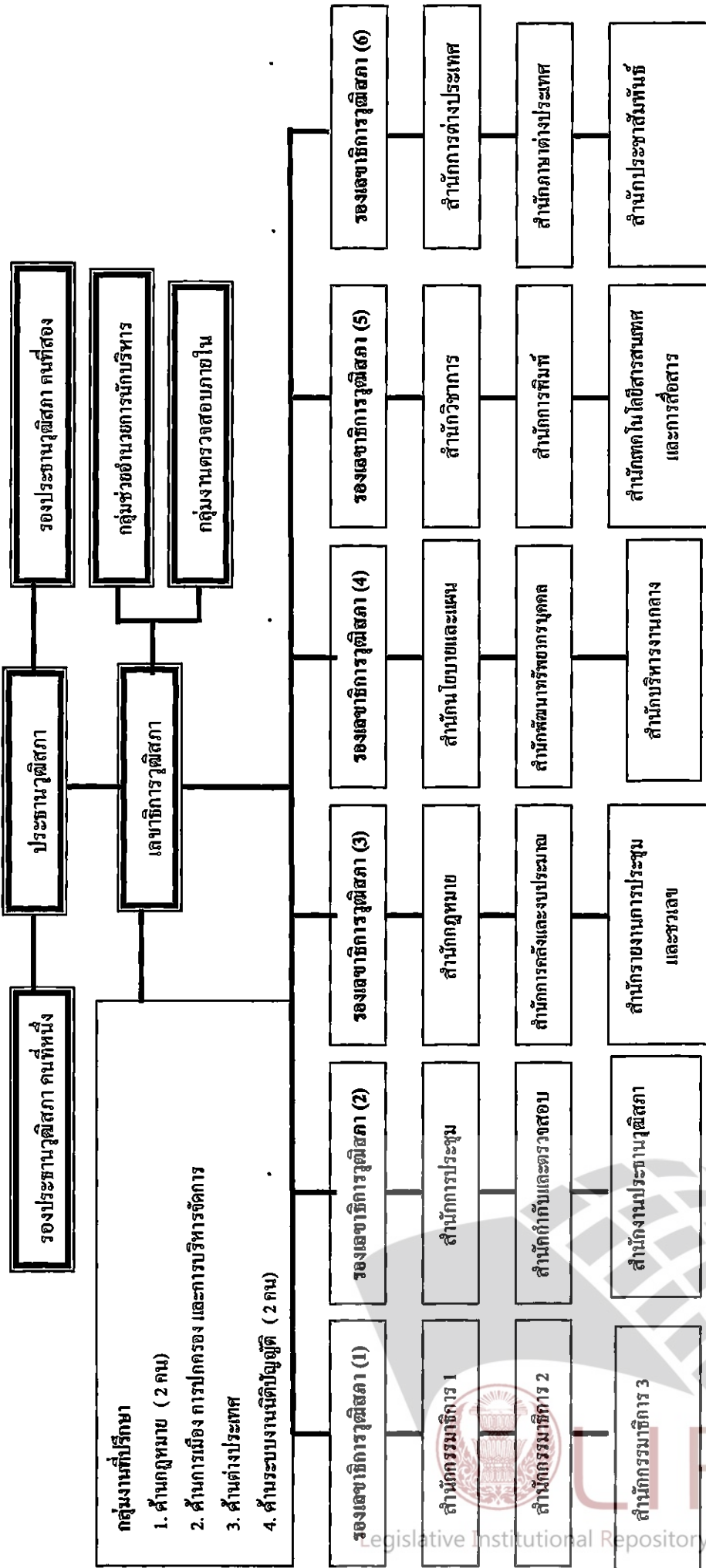
- เดินทางไปเยือน และศึกษาดูงาน ประเทศญี่ปุ่นและเกาหลี
- เดินทางไปเยือนและศึกษาดูงาน ประเทศสหรัฐอเมริกาและแคนาดา

#### การแบ่งส่วนราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

ปรากฏตามแผนภูมิการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา  
แผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 การแบ่งส่วนราชการของสำนักงานเลขานุการวุฒิสภา (ปัจจุบัน)



## ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ

จากการศึกษาผลการปฏิบัติงานของสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ผ่านมาในช่วงระยะเวลา 1 - 2 ปี พบว่า มีปัจจัยหลายประการที่ทำให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาไม่บรรลุวัตถุประสงค์เท่าที่ควร ซึ่งสามารถจำแนกปัจจัย ได้ดังนี้

1. คน ผู้ศึกษามองเรื่องคน ซึ่งในยุคปัจจุบันองค์การต่างๆ เน้นความสำคัญของคน โดยมองว่า คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญอย่างหนึ่ง องค์การใดที่มีคนดี ๆ ก็จะทำให้องค์การนั้น สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ คนในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่มีจำนวน 861 คนในที่นี่จะแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ผู้บริหาร ผู้ศึกษาได้พบว่า ผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้ความสำคัญ ในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์น้อย เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องใหม่ประการหนึ่ง อีกประการหนึ่ง คืออัตราค่าจ้างของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่ผ่านมา ไม่สอดคล้องกับจำนวนสมาชิกวุฒิสภา ที่เพิ่มขึ้น ตามบทบัญญัติของกฎหมาย จึงมีปัญหาในเรื่องขาดแคลนบุคลากร ทำให้ผู้บริหารต้องทุ่มเทเวลา ส่วนใหญ่ในเรื่อง การบริหารอัตราค่าจ้าง เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องหลัก

2. นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นข้าราชการที่มาจากการเปลี่ยนสายงาน มาจากการสรรหาเข้ามาใหม่ จากคุณวุฒิการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาด้านรัฐศาสตร์ สังคมศาสตร์ ศิลปศาสตร์จะมีเพียง 1 - 2 คนที่สำเร็จการศึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์โดยตรง จึงเป็นปัญหาการขาดองค์ความรู้ในเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3. ข้าราชการและลูกจ้างประจำ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ที่ถูกกำหนดให้เข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ในด้านต่าง ๆ พบว่า ยังไม่มีความเหมาะสมกล่าว คือ ไม่มีการจัดแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม ตามระดับตำแหน่ง และสายงาน เช่น ระดับต้นอบรมร่วมกับระดับกลางและระดับสูง จำนวนผู้เข้ารับการอบรมบางครั้งมีมากเกินไป ทำให้การรับฟัง การบรรยายไม่ทั่วถึง หรือบางครั้ง ผู้เข้ารับการอบรมถูกบังคับให้เข้ารับการฝึกอบรม ไม่ใช่เป็นความประสงค์ของผู้เข้ารับการอบรมเอง จึงพบว่า การดำเนินการฝึกอบรมที่ผ่านมาแต่ละครั้ง มีผู้ขาดการเข้าห้องเรียนมากกว่า ร้อยละ 20 ซึ่งมาจากสาเหตุ

- มีภารกิจงานประจำเนื่องจากไม่มีการมอบหมายงานให้เพื่อนร่วมงานดำเนินการแทน
  - ความเบื่อหน่าย สาเหตุจากระดับตำแหน่งที่เข้ารับการอบรมแตกต่างกันมากเกินไป
- ผู้ที่อาวุโสน้อยทั้งวุฒิและคุณวุฒิ รับฟังการบรรยายไม่ทัน จึงเกิดความเบื่อหน่าย
- คุณภาพของข้าราชการ บุคลากรสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ส่วนใหญ่ สำเร็จการศึกษาด้วยคะแนนเฉลี่ยในระดับกลาง จึงอนุมานได้ว่า ศักยภาพของข้าราชการส่วนใหญ่

อยู่ในระดับกลาง มีความเป็นไปได้สูงว่า คนเหล่านี้ ขาดแรงกระตุ้นในการใฝ่เรียนรู้ในวิชาการใหม่ ๆ ขาดแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเองซึ่งสัมพันธ์กับการจัดสรรทุนเพื่อสนับสนุนการศึกษา ต้องจะเห็นได้ว่า การจัดสรรทุนเพื่อสนับสนุนการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไม่ว่าจะ เป็นทุนการศึกษาต่อภายในประเทศหรือต่างประเทศ จำนวนผู้ได้รับทุน (เฉพาะภายในประเทศ) ไม่สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร สาเหตุเพราะผู้สมัครขอรับทุนการศึกษา ไม่ผ่านหลักเกณฑ์ที่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภากำหนด ทั้งที่หลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจทำการศึกษาต่อไปอีกว่า เพราะสาเหตุใด งบประมาณในส่วนที่จัดสรรเป็นทุนการศึกษาต่อทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ของข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จึงไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. รูปแบบของการอบรม จากการศึกษาพบว่า มีหลายหลักสูตรที่ยังไม่เหมาะสมในการจัดรูปแบบการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการอบรมไม่ได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ เช่น ปีงบประมาณ 2547 พบว่า มีโครงการฝึกอบรม หลายโครงการที่ควรพิจารณาปรับปรุงรูปแบบ

- โครงการความรู้เกี่ยวกับงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ จำนวนผู้เข้ารับการอบรม 160 คน ระยะเวลา 1 วัน

### **สมบัติห้องสมุดรัฐสภา**

- โครงการพัฒนาทักษะการเขียนบทความทางวิชาการ จำนวนผู้เข้ารับการอบรม 100 คน

- โครงการเชิงปฏิบัติการเรื่อง โครงสร้างสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ในอนาคต จำนวน ผู้เข้ารับการอบรม 609 คน ระยะเวลา 1 วัน ( วันที่ 26 ธันวาคม 2546) หรือโครงการใน ปีงบประมาณ 2548 มีหลายโครงการที่มีลักษณะคล้ายกัน เช่น

- โครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพด้านงานสารบรรณ และการจัดทำหนังสือราชการ ระดับผู้เข้ารับการอบรม ระดับ 3- 8 จำนวนผู้เข้ารับการอบรม 134 คน ระยะเวลา 1 วัน (วันที่ 18 มิถุนายน 2548)

- โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดทิศทาง การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ผู้เข้ารับการอบรมจำนวน 131 คนระยะเวลา 1 วัน(วันที่ 19 ส.ค.2548)

- การประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์จำนวนผู้เข้ารับการอบรม 136 คน ระยะเวลา 1 วัน (วันที่ 5 ตุลาคม 2548)

จากการดำเนินงานดังกล่าว จะพบความไม่เหมาะสมในรูปแบบของการอบรม 3 ประการ

1. ผู้เข้ารับการอบรมมีความแตกต่างกันมากในเรื่อง ระดับตำแหน่ง
2. จำนวนผู้เข้ารับการอบรมเป็นกลุ่มใหญ่เกินไป
3. จำนวนระยะเวลาการอบรมสั้นเกินไป คือ 1 วัน ทำให้การอบรมไม่มีประสิทธิภาพ

เท่าที่ควร



LIRT

3. หลักสูตร จากการดำเนินงานที่ผ่านมา หลักสูตรที่กำหนดขึ้นโดยการวิเคราะห์ของสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบแบบสำรวจความต้องการฝึกอบรม Training need ในแต่ละปีของสำนักต่างๆ สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะเป็นแกนหลักในการพิจารณาเนื้อหาหลักสูตร โดยเปรียบเทียบกับหน่วยงานภายนอกที่มีหลักสูตรใกล้เคียงกัน หรือเหมือนกัน จากนั้นก็นำเสนอคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ความเห็นชอบ หรือบางครั้งเจ้าหน้าที่จะใช้วิธีปรึกษากับวิทยากรโดยตรงในการจัดกรอบเนื้อหาภายในระยะเวลาที่กำหนด วิทยากรผู้บรรยายส่วนใหญ่จะไม่ทราบถึงระบบงานหรือความต้องการหรือความจำเป็น หรือแม้แต่ศักยภาพของผู้เข้ารับการอบรมในแต่ละรุ่นของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ประกอบกับในการอบรมแต่ละครั้ง จะมีเนื้อหาหลักสูตรวิชาการมากเกินไป ผู้บรรยายจึงถ่ายทอดเนื้อหาได้เพียงภาพกว้าง ภายได้เจ็อนเวลาที่จำกัด

จากข้อมูลพื้นฐานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีข้อจำกัดทั้งในด้านคุณวุฒิและวิวุฒิ ประกอบกับสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลก่อตั้งขึ้นมาไม่นาน จึงขาดประสบการณ์การบริหารจัดการ ในเรื่องการพัฒนาคนในองค์กรจำนวนบุคลากรภายในสำนักงานมีเพียง 24 อัตรา (อัตราที่เต็มกรอบ คือ 38 อัตรา) ต้องรองรับภาระในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา นับเป็นการแบกรับภาระที่หนักเกินไป ทั้งที่นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลยังขาดองค์ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ จึงเปรียบเสมือนเด็ยอุ้มค่อม ที่ยากจะประเมินค่าผลลัพธ์ที่ได้

4. สิ่งแวดล้อม จากการศึกษาพบว่า ปัจจุบัน มีผลกระทบต่อกาพรวมขององค์กรทำให้เป็นอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น สถานที่ ปัจจุบัน สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีอาคารทำการ 4 แห่ง คือ

1. อาคารรัฐสภา 2
2. อาคารสุขประพฤติ
3. อาคาร กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน ( กอ.รมน.)

4. อาคารดีพร้อม จากการกระจายตัวของสำนักงานฯ ส่งผลให้การทำงานของข้าราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต้องแยกส่วนกันปฏิบัติงานตามสถานที่ดังกล่าว เป็นสาเหตุให้เกิดความเหินห่าง โดยเฉพาะข้าราชการที่เข้ารับการบรรจุใหม่จะหมดโอกาส หรือมีโอกาสน้อยในการทำความคุ้นเคยกับเพื่อนข้าราชการทั้งหมด รวมถึงตัวผู้บริหารจะเกิดภาวะการแบ่งกลุ่ม เช่น กลุ่มรัฐสภา กลุ่มสุขประพฤติ กลุ่ม กอ.รมน. และกลุ่มดีพร้อม เกิดการเปรียบเทียบความสะดวกสบาย โอ้อำ ทันสมัย ของสถานที่ทำงาน ซึ่งยากต่อการบริหารจัดการเพราะอาคารส่วนใหญ่ เป็นการเช่า ดังนั้น การซ่อมแซม ตกแต่งอาคารเพื่อให้เกิดความเหมาะสมไม่ว่าจะเป็นห้องจัดประชุมสัมมนา ห้องสมุด ห้องปฏิบัติงานของผู้บริหารหรือข้าราชการ การตกแต่งไม่สามารถดำเนินการได้เต็มรูปแบบ

เพราะความไม่แน่นอนในการก่อสร้างสถานที่อาคารรัฐสภาแห่งใหม่ ในเรื่องนี้เป็นความขมขื่นของข้าราชการรัฐสภาเสมอมาจนมีคำพูดว่า “ข้าราชการรัฐสภาเปรียบเสมือนเป็นนกขมิ้นเหลืองอ่อนที่รอวันจะได้บ้านใหม่” เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบให้เกิดวัฒนธรรมกลุ่มในวัฒนธรรมองค์กร นำไปสู่การสร้างบรรยากาศตึงเครียดในเชิงแตกแยก ผู้บริหารระดับสูงต้องเหนื่อยต่อการบริหารจัดการองค์กรในรูปแบบกระจายตัวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

การสื่อสาร แม้ว่าจะมีเครื่องมือสื่อสารที่ดีแต่เนื่องจากข้อจำกัดของการกระจายตัวของสถานที่ทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเป็นประจำ จำเป็นที่ผู้รับผิดชอบในเรื่องนี้ ต้องพิจารณาแก้ไขเป็นการด่วน เพราะอาจมีปัญหาคือข้อมูลไม่ถูกต้อง เกิดความเข้าใจผิดนำไปสู่ปัญหาใหม่ที่ไม่สมควรเกิดขึ้น

การคมนาคม พบว่า การบริการรถยนต์รับส่ง มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง มีรถยนต์ผู้ให้บริการ จำนวน 14 คัน โดยจัดรถรถยนต์ให้เหมาะสมกับการเดินทาง ยกเว้น สำนักใดมีความประสงค์จะใช้บริการรถยนต์เป็นกรณีพิเศษ ผู้รับผิดชอบจะจัดรถยนต์ให้เช่น กรณีการไปประชุม (จากอาคารสุขประพฤติไปอาคารรัฐสภา 2) ต้องมีการขออนุญาตไม่ว่าจะเป็นระเบียบวาระการประชุม ข้อมูลเอกสารประกอบการประชุม หนังสือกฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเครื่องมือใช้สำนักงานที่จำเป็นในการประชุม ไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการ คณะกรรมการในการประชุมต่างๆ ต้องขนไปให้ครบถ้วน เจ้าหน้าที่และข้าราชการต้องแบกหาม ก่อเอกสาร และเครื่องมือเครื่องใช้จากสำนักงานฯ เมื่อถึงจุดหมายคืออาคารรัฐสภา 2 ก็ต้องแบกหามกล่องเอกสารดังกล่าวขึ้นอาคารเพื่อเตรียมการประชุม เป็นการใช้แรงงานของบุคลากรที่ไม่เหมาะสมกับคุณลักษณะของตำแหน่ง บางครั้งพบว่า กรณีที่ต้องขนย้ายเอกสารลับ ก็ไม่สามารถดำเนินการปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการรักษาความลับของทางราชการ พ.ศ.2544 (สำนักข่าวกรองแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี และศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการทหารสูงสุด) ข้อ 38 ( 1.3 ) ไม่อนุญาตให้บุคคลอื่นโดยสารร่วมไปกับยานพาหนะ และ ไม่ออกนอกเส้นทางที่กำหนด โดยไม่มีเหตุจำเป็น

## บทที่ 4

### อภิปรายผล สรุป และข้อเสนอแนะ

#### อภิปรายผล

จากวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงาน ฯ และเพื่อวิเคราะห์หาวิธีการบริหารจัดการปัจจัยเหล่านั้นให้เกิดประสิทธิภาพ อันจะเป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในอนาคต

ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดทฤษฎีของ Maslow มาวิเคราะห์พบว่า ข้าราชการในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ส่วนใหญ่มีความต้องการในเรื่องความปลอดภัยความต้องการมีส่วนร่วมในสังคม การยอมรับนับถือและการบรรลุสิ่งที่ตั้งใจ เมื่อเขาไม่ได้ ตามความต้องการ ก็จะปรับเปลี่ยนตัวเองโดยการ โอนย้าย หรือลาออก เพราะการปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับนักการเมือง เป็นเรื่องละเอียดอ่อน และต้องใช้ความอดทนและความสามารถสูงเป็นพิเศษ ดังนั้น จึงต้องพิจารณาหาวิธีการจัดการเพื่อให้สมประโยชน์อย่างลงตัว ผู้ศึกษามองว่า สมาชิกวุฒิสภาที่มาจากกรเลือกตั้งมีภารกิจสำคัญใหญ่หลวงที่จะส่งผลกระทบต่อประเทศชาติดังนั้น ข้าราชการที่จะเข้ามาร่วมปฏิบัติงาน โดยทำหน้าที่เป็นหน่วยสนับสนุนต้องมีความเข้าใจในเนื้องานอย่างละเอียดลึกซึ้งและจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษเฉพาะตัว กล่าวคือมีความรู้รอบตัวสูง มีภาวะผู้นำสูงมีความสามารถในการทำงานเชิงแก้ไขปัญหาย่างละมุนละม่อม เป็นต้น จึงจำเป็นอย่างยิ่ง ที่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะต้องผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพดังกล่าว นอกเหนือจากความรู้ความสามารถทางวิชาการตามมาตรฐานกำหนดซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์วุฒิสภา พ.ศ.2548 – 2552 ในยุทธศาสตร์ที่ 5 มาตราการ 5.6 (การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization) และ 5.7 (การปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลให้เป็นระบบคุณธรรม (Merit System)ส่งเสริมข้าราชการให้เป็นผู้มีอาชีพ โดยการกำหนดหลักเกณฑ์ป้องกันมิให้ผู้ที่มีขาดคุณสมบัติได้รับตำแหน่งและข้าราชการคนเดิมที่มีฝีมือให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน) ( แผนยุทธศาสตร์วุฒิสภา พ.ศ.2548 – 2552, 2548 : หน้า 31 -32) ประกอบแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2548 – 2552 (ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรกฎาคม , 2548 ) ในเรื่ององค์ประกอบการพัฒนาในการเพิ่มขีดสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามาปรับปรุงพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นรูปธรรมแม้ว่าสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะดำเนินการฝึกอบรมข้าราชการไปล่วงหน้าแล้ว แต่ขีดสมรรถนะหลัก(Core Competency) เช่น ความคิดเชิงวิเคราะห์ และริเริ่มสร้างสรรค์ (Analytical Thinking Skills) หรือ การใช้ดุลยพินิจตัดสินใจและแก้ปัญหาเชิงนโยบาย ( Policy Decision Making) ตลอดจน

การสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร (Culture Orientation) ยังไม่ได้ดำเนินการความสำคัญลำดับแรก ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จะต้องดำเนินการคือการระดมสมองร่วมกัน (Brain Storming) ของผู้บริหารระดับสูงในการวางแผนจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 2 อย่างคือ

1. การวางแผนและการคาดการณ์ในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กร ต้องการทั้งในช่วงระยะสั้นและยาว (Macro component)
2. การวิเคราะห์ลักษณะงานในองค์กรเพื่อพิจารณาความต้องการบุคลากร ในแง่ทักษะและความสามารถ (Micro component)

องค์ประกอบทั้งสองอย่างนี้ มีความสำคัญในการทำให้กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตาม นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภาต้องมีบทบาทในการช่วยผู้บริหาร ขององค์กร วิเคราะห์ ในเชิงลึก ในเรื่องดังกล่าว ดังนั้น สิ่งสำคัญประการแรกคือ จะต้องสร้างองค์ความรู้ในเรื่องทรัพยากรบุคคลกับนักพัฒนาทรัพยากร บุคคล ให้เข้าใจบทบาทของตนเองอย่างถ่องแท้ ลึกซึ้ง ให้สามารถวิเคราะห์ลักษณะงานและความต้องการ ในการรับภาระสนับสนุนงานของสมาชิกวุฒิสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ข้อเสนอแนะ

#### การบริหารจัดการปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

จากผลการดำเนินการที่ผ่านมา ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานฯ ต้องปรับกระบวนทัศน์ใหม่ ตามองค์ประกอบ 2 ประการที่กล่าวไว้แล้ว ในการบริหารปัจจัยที่ส่งผล กระทบให้สามารถพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

1. ความถนัดของข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา แบ่งประเภทว่า ควรมี ความสามารถหรือมีสมรรถนะในด้านใด เช่น ตำแหน่งนิติกร นอกจากจะมีความรู้ด้านกฎหมาย แล้ว ยังต้องระบุนรายละเอียดว่าเป็นกฎหมายด้านใด เช่น กฎหมายมหาชน กฎหมายสิ่งแวดล้อม กฎหมายเศรษฐกิจ หรือกฎหมายระหว่างประเทศ เป็นต้น จากความรู้ความสามารถที่มีแล้ว ต้องคำนึงถึงอุปนิสัยใจคอของข้าราชการคนนั้นว่า มีความชอบงานวิชาการควบคู่กับงานบริการ หรือชอบเฉพาะงานวิชาการ เพื่อจัดสรรงานตามความถนัด เช่น คนชอบงานบริการมีความ เหมาะสมกับตำแหน่งในกลุ่มงานกรรมาธิการ คนที่ชอบงานวิชาการ ก็ควรจัดสรรในกลุ่มงาน ที่มีความเหมาะสมกับลักษณะนิสัยเช่น สำนักวิชาการ เป็นต้น นอกจากงานที่เป็นความถนัด ตามความสามารถแล้วยังต้องคำนึงสมรรถนะขั้นพื้นฐาน อันประกอบด้วย ความรู้ทางภาษา ไวยากรณ์ และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (EQ) ซึ่งเป็นผลสำรวจขีดสมรรถนะ ขั้นพื้นฐาน (Basic Competency) ของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ในสภาพปัจจุบัน สำนักงานเลขาธิการ

วุฒิสภา จำเป็นต้องรู้จักสภาพและคุณภาพของข้าราชการที่มีอยู่ โดยใช้การทำ SWOT เพื่อวิเคราะห์ hazard แข็งจุดอ่อน โอกาสหรือภัยคุกคามของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อช่วยกำหนดทิศทางว่า บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาควรจะพัฒนาไปในแนวทาง อย่างไร เช่นแต่เดิม สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาทำหน้าที่เป็นเพียงหน่วยงานธุรการให้กับสมาชิกวุฒิสภา แต่ในปัจจุบัน สมาชิกวุฒิสภาหลายคนต้องการให้ข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ปฏิบัติหน้าที่มากกว่าหน่วยงานธุรการ ต้องยอมรับว่า สมาชิกวุฒิสภาที่เป็นตัวแทนมาจากจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศ บางคนไม่ถนัดในเรื่องระบบงานนิติบัญญัติ เรื่องกฎหมาย เรื่องการเมือง การปกครอง ตลอดจนเรื่องสังคม เศรษฐกิจ จึงเป็นหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จะต้องพัฒนาความรู้ความสามารถคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่ง ของข้าราชการให้มีศักยภาพสูง เพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนากำลังคนให้ปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ ข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภายุคใหม่ ควรปรับเปลี่ยนบทบาทจากเดิมเป็นหน่วยสนับสนุนมาเป็นหุ้นส่วน (Partnership) ในการปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับสมาชิกวุฒิสภา ในการดำเนินกิจกรรมทางการเมืองอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ สร้างวิสัยทัศน์ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา “สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ในการสนับสนุนการดำเนินงานของวุฒิสภา” ให้เป็นความจริง

2. วิธีการสรรหาพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นประกาศรับสมัครจากภายนอก หรือ การโอนย้าย หรือเลื่อนบุคลากรภายในองค์กรขึ้นมา ต้องระบุคุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ ที่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต้องการ แล้วมอบให้สำนักบริหารงานกลาง ดำเนินการต่อในเรื่อง การประกาศรับสมัครสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลบรรจุเข้ารับราชการและการคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมที่สุดสำหรับงานแต่ละประเภท กิจกรรมทั้งสองนี้ ต้องกระทำให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมา โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเที่ยงธรรมและด้วยความตั้งใจจริง โดยคำนึงถึงผลประโยชน์และผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินการของข้าราชการในสำนักงานฯ (ทั้งนี้ เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่ 5 มาตรา 5.7) จะต้องกำหนดวิธีการประกาศรับสมัครข้าราชการอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ครอบคลุมกว้างขวางเป็นเครือข่าย เพื่อให้การคัดเลือกเป็นไปอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ควรกำหนดกรอบความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับลักษณะการทำงาน ทั้งนี้ สำนักบริหารงานกลาง และสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ควรพิจารณากำหนดกรอบร่วมกันในวิธีวัดระดับความสามารถในแต่ละตำแหน่งที่ต้องการ โดยยึดหลักการพัฒนาบุคลากรบนฐานขีดสมรรถนะ 3 ด้านคือ สมรรถนะขั้นพื้นฐาน สมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะ เพื่อสร้างผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีเหมาะสม ในการปฏิบัติหน้าที่

กำหนดหลักเกณฑ์ในการสรรหาและพัฒนา ข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อให้ได้คนดี คนเก่ง ภายใต้งบประมาณ การตัดสินใจที่โปร่งใส เป็นธรรม ที่องค์กรปรารถนาทุก

องค์กร ให้บุคลากรทุ่มเทความรู้เต็มความสามารถ เพื่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของผลงาน สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาก็ต้องมีแนวทางวิธีการในการจะรักษา ชำรง ซึ่งคนดี คนเก่งให้มากที่สุด เพื่อแก้ไขปัญหา การลาออก การย้ายโอนของข้าราชการ เช่น ที่ผ่านมา แรงจูงใจสำคัญในการจะรักษา คนดี คนเก่งไว้ใช้ประโยชน์คือ

- เงินเดือน สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ควรกำหนดเงินเดือนของข้าราชการให้สูงกว่า หน่วยอื่น ดังเช่น รัฐสภาของประเทศเบลเยียม ที่ข้าราชการรัฐสภาจะได้รับเงินเดือนสูงกว่าข้าราชการของหน่วยงานอื่นถึงร้อยละ 25 (จากการศึกษาดูงานของผู้บริหารฯ )

- สวัสดิการ คือ การทำให้ข้าราชการอยู่อย่างมีความสุข ทั้งในเวลาปฏิบัติงานและนอกเวลาปฏิบัติงาน ข้าราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มีความต้องการในเรื่องการออกกำลังกาย แม้ว่าปัจจุบัน สำนักงานยังไม่สามารถจัดหาให้ได้ แต่มีหลายคนรวมกลุ่ม เพื่อจัดตั้งชมรมต่าง ๆ ขึ้น เช่น ชมรมฟุตบอล ชมรมเทเบิลเทนนิส ชมรมแอโรบิค เป็นต้น สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต้องนำมาพิจารณาเพื่อดำเนินการให้ตามความต้องการของข้าราชการ

- การบริหารจัดการของผู้บังคับบัญชา ต้องมีพฤติกรรมที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การให้เกิดดีซึ่งกันและกัน การยอมรับกัน การร่วมมือกันแก้ไขปัญหาล่าช้าเปรียบเสมือนแม่เหล็กที่ดึงดูดให้ข้าราชการผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งจะร่วมมือกันทำงานด้วย ความอดสุภาพวิริยะ เป็นการสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยไม่รู้ตัว

- ความเป็นอิสระในการทำงาน ในข้อเท็จจริงของเด็กรุ่นใหม่ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง การปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างอิสระภายใต้การควบคุมดูแล ของผู้บังคับบัญชาจะเป็นอีกหนทางหนึ่งให้ข้าราชการเหล่านี้มีความสุขในการทำงาน

- ความก้าวหน้าในอาชีพ บางครั้งการปฏิบัติหน้าที่ภายใต้สถานการณ์ทางการเมืองเป็นเรื่องลำบากใจของผู้บริหารที่จะพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสมและเป็นธรรม แต่ถ้าผู้บริหารยึดหลักคุณธรรม มีความกล้าหาญที่จะยืนหยัดในความถูกต้อง ก็เป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งจะอุทิศตนให้ทำงานในหน้าที่อย่างเต็มภาคภูมิ

3. การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมและการอบรม ส่วนนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวไปแล้ว ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการอบรมและเนื้อหาหลักสูตรวิชา ที่ควรจะต้องสอดคล้องตรงตามความต้องการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ตามแผนยุทธศาสตร์วุฒิสภาในยุทธศาสตร์ที่ 5 มาตรา 5.6 การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) สอดรับกับการกำหนดขีดสมรรถนะบุคลากรสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม ควรแบ่งตามผลการวิจัย ดังนี้



LIART

3.1 ชีตสมรรถนะขั้นพื้นฐาน ( Basic Competency) ในเรื่อง ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะการสร้างสรรค์สัมพันธภาพระหว่างบุคคล

3.2 ชีตสมรรถนะหลัก ( Core Competency) ด้านความคิดเชิงวิเคราะห์และริเริ่มสร้างสรรค์การใช้ดุลยพินิจตัดสินใจและแก้ปัญหาเชิงนโยบาย การวางแผนและติดตามประเมินผลโครงการ การวิจยหาเหตุผลและสืบค้นข้อมูลโดยศาสตร์ การเพิ่มคุณภาพระบบงาน และนวัตกรรม การบริหาร การสื่อความ นำเสนอและให้ข้อมูลข่าวสาร การสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร ความรอบรู้และโลกทัศน์สากล ความมุ่งมั่นในหน้าที่ และจริยธรรม ภาวะผู้นำและทีมงาน และการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

3.3 ชีตสมรรถนะเฉพาะงาน (Functional Competency) ด้านการงบประมาณ การเงิน พัสดระบบบัญชี ระเบียบการเดินทางไปราชการ การรักษาความปลอดภัย งานสารบรรณ นักกฎหมายมหาชนภาคนิติบัญญัติ ผู้ช่วยเลขานุการของคณะกรรมการวินัยข้าราชการรัฐสภาสามัญ มาตรการการดำเนินงานของสำนักกฎหมาย กระบวนการกลั่นกรองร่างพระราชบัญญัติ และการรับเรื่องร้องทุกข์

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จะต้องบริหารจัดการในแต่ละโปรแกรมทั้งรูปแบบและเนื้อหาวิชาการ ในแต่ละสมรรถนะที่กล่าวมาแล้วอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำไปปฏิบัติ

- รูปแบบการฝึกอบรม ในที่นี้จะกล่าวเฉพาะรูปแบบการอบรมภายในกล่าวคือ ต้องให้มีการศึกษา SWOT แล้วนำผลการศึกษามาเก็บเป็นฐานข้อมูล จากนั้นก็กำหนดระดับตำแหน่งในการฝึกอบรมตามความเหมาะสมเช่น ระดับตำแหน่ง 3 – 5 , 6 – 8 และ 9 – 11 เป็นต้น ซึ่งขึ้นอยู่กับหัวข้อในการฝึกอบรม ยกเว้นสมรรถนะขั้นพื้นฐาน อาจจะมีการคละกลุ่มได้ขึ้นอยู่กับบททดสอบในแต่ละวิชาโดยกำหนดมาตรฐานแต่ละขั้นไว้้อย่างเหมาะสม เช่น ความสามารถ ในการใช้ภาษาอังกฤษระดับ 1 – 3 ข้าราชการคนใดสอบผ่านระดับ 1 ก็สามารรถเข้ารับการอบรมระดับ 2 เมื่อสอบผ่านระดับ 2 ก็สามารรถ เข้าอบรมระดับ 3 เป็นต้น จำนวนผู้เข้ารับการอบรมก็เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่ง ความเหมาะสมในการฝึกอบรมในสถานที่ของสำนักงานไม่ควรเกิน 50 คนต่อหลักสูตร เพื่อให้การฝึกอบรมได้ผลตามความมุ่งหมาย วิธีการถ่ายทอดของวิทยากร ต้องเปลี่ยนรูปแบบ ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม ในแต่ละหัวข้อวิชา โดยการจำลองสถานการณ์ของจริง เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม เรียนรู้การแก้ปัญหา ทำให้การอบรมมีความคืบตัว มีความสนุกสนาน และเป็นการศึกษาเพื่อสร้างทักษะให้เกิด การกำหนดหัวข้อวิชา ควรเป็นแบบเจาะลึกในแต่ละเรื่อง และอบรมซ้ำๆ ให้กับข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อสร้างองค์ความรู้ให้แน่น

- เนื้อหาหลักสูตร ผู้ศึกษามีข้อเสนอว่า ควรตั้งคณะกรรมการขึ้นมา 1 ชุดเพื่อ



LIRIT

พิจารณาเนื้อหาหลักสูตรโดยเฉพาะ ซึ่งคณะกรรมการควรประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เกี่ยวข้อง เช่น นักวิชาการ อาจารย์ ในมหาวิทยาลัย หรือผู้ประกอบการที่ประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้หากท่านเหล่านี้เคยเป็นวุฒิสมาชิกหรือเคยปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับวงงานวุฒิสภาก็จะเป็นการดี เพราะจะกำหนดเนื้อหาหลักสูตรได้ตรงตามความต้องการของสมาชิกวุฒิสภา

4. การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะตอบคำถามว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา บรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงไร ในการประเมินผลควรประเมินแบบเอาจริงเอาจัง ดังนี้

- Reaction ประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรม
- Learning ทดสอบความรู้ก่อนเข้ารับการอบรม (Pre - test )

และทดสอบความรู้หลังจากผ่านการอบรมแล้ว ( Post - test)

- Behavior หลังการอบรม พฤติกรรมเปลี่ยนไปในทางที่ดีหรือไม่ ในกรณีนี้ควรให้ผู้เข้ารับการอบรมประเมินตัวเองในขั้นต้น ก่อนว่า ได้รับความความรู้และคิดว่าตนเองจะเปลี่ยนพฤติกรรมในทางที่ดีหรือไม่ อย่างไร หลังจากนั้น เว้นระยะประมาณ 3 - 6 เดือน ให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงประเมินผลพฤติกรรมอีกครั้ง เพื่อเปรียบเทียบ ความเปลี่ยนแปลงผู้เข้ารับการอบรม

- Result ความคุ้มค่าต่อหน่วยนับ คือผู้เข้ารับการอบรมกับงบประมาณที่จ่ายไปใน Module นี้ จะเป็นการส่งสัญญาณที่ดีให้กับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ข้าราชการจะมีความตื่นตัว ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และทุกคนจะให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรม เป็นการสร้างวินัยในการพัฒนาตนเองและพัฒนาองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยในเรื่องของสิ่งแวดล้อมที่ต้องปรับปรุง เช่น

- สถานที่ทำงาน เป็นปัญหาใหญ่ที่ขาดการแก้ไข นอกจากจะต้องใช้งบประมาณสูงในการจัดหาที่สร้างอาคารรัฐสภาแห่งใหม่แล้ว ยังขึ้นอยู่กับนโยบายของฝ่ายบริหารในแต่ละสมัย ในการกำหนดสถานที่และวงเงินงบประมาณ จึงเป็นปัญหาค้างคามจนถึงปัจจุบัน ตามที่ปรากฏเป็นข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ปีพุทธศักราช 2540 (ฉบับปัจจุบัน) มีการปฏิรูปการเมือง กำหนดจำนวน สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร 500 คน และสมาชิกวุฒิสภา 200 คน ทำให้สถานที่อาคารรัฐสภาปัจจุบัน มีความคับแคบ แออัด สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ต้องหาสถานที่ปฏิบัติงาน สำหรับข้าราชการ นอกอาคารรัฐสภา สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ก็เช่นเดียวกัน จึงเป็นผลให้มีการกระจายตัวของสถานที่ทำงานของข้าราชการรวม 4 แห่ง ตามที่ได้กล่าวไว้แล้ว จึงส่งผลกระทบต่อบรรยากาศในการทำงาน แนวทางการสร้าง

บรรยากาศในการทำงานที่ดีคือ การสร้างกิจกรรมร่วมระหว่างข้าราชการในแต่ละสถานที่ทำการ เช่น การออกหน่วยส่งเสริมความรู้ในเรื่องประชาธิปไตย ให้กับกลุ่มเป้าหมายในต่างจังหวัด การจัดแข่งขันกีฬาหรือการทัศนศึกษาเชิงปฏิบัติการ เป็นการใช้อัตวิทยาสร้างแรงจูงใจเพื่อทลายกำแพงวัฒนธรรมกลุ่ม ความรู้สึกเชิงได้เปรียบเสียเปรียบของสถานที่ทำงาน ผู้บริหารต้องขยันพบปะเยี่ยมเยียนข้าราชการในแต่ละสถานที่ทำการ อย่างไม่เป็นทางการ ให้ข้าราชการในแต่ละสถานที่รู้สึกที่ผู้บริหารใส่ใจกับความเป็นอยู่ เป็นห่วงเป็นใย รับฟังข้อเสนอแนะด้วยความตั้งใจ สร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมให้เขารู้สึกว่า เป็นส่วนเดียวกับผู้บริหาร ไม่ใช่ส่วนเกินและให้เขาได้รับทราบข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องเป็นระยะ

- การสื่อสาร เนื่องจากรูปแบบของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มีความประปราย เพราะการกระจายตัวของสถานที่ทำการ จึงต้องมีความละเอียดอ่อนในเรื่อง ข้อมูลข่าวสารเป็นพิเศษ ผู้บริหารจะต้องกำหนดเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในการสื่อสารภายในองค์กร ให้มีความเข้าใจชัดเจน ตรงกัน เป็นอันดับแรก ก่อนจะประชาสัมพันธ์ ให้หน่วยงานภายนอกหรือนุคคลภายนอก รับทราบ โดยการมอบหมายให้สำนักที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นสำนักบริหารงานกลาง สำนักประชาสัมพันธ์ สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะเป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมในเรื่อง อุปกรณ์เครื่องมือที่จำเป็นในเรื่องของการสื่อสารโดยตรง

- การคมนาคม เนื่องจากนโยบายของผู้บริหารให้ทำสัญญาเช่ารถยนต์ให้กับบุคคลภายนอกโดยระบุในสัญญาเช่าเป็นรายปี เช่ารถยนต์คู่ทั้งหมด 14 คัน เพื่อใช้ในราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนคือ สมาชิกวุฒิสภาและข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จากข้อจำกัดของสถานที่ทำงานที่กระจายตัว และภารกิจที่เร่งด่วนมีอยู่เนือง ๆ การบริหารจัดการในเรื่องรถยนต์เพื่อ การขนส่งตั้งอยู่บนสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน บางครั้งมีความต้องการสูง บางครั้งมีความต้องการตามปกติจนถึงมีน้อย แนวทางแก้ไขปัญหาคือควรทำความเข้าใจความตกลงกับผู้รับจ้าง คือคู่สัญญา ที่จะต้องหารรถยนต์สำรองในกรณีที่มีการกิจด่วนพิเศษ เพื่อป้องกันปัญหาดังที่ได้กล่าวไว้แล้ว โดยเฉพาะในเรื่องการขนย้ายเอกสารสำคัญ หรือเอกสารลับ รวมทั้งการใช้รถยนต์ในภารกิจของสมาชิกวุฒิสภา เป็นต้น

ในปัจจุบัน ทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่ทุกวงการยอมรับว่า มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กร ผู้ศึกษายังมีข้อสังเกตในเรื่อง การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ในอดีตที่ผ่านมาหลายหน่วยงานได้เน้นในเรื่องนี้ แต่ในปัจจุบัน เมื่อองค์กรต่างเห็นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ทั้งทางชีวภาพและทางกายภาพ เรื่อง คุณธรรมจริยธรรม ควรเป็นนโยบายสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรต้องตระหนัก กำหนดเป็นนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยยึดระบบคุณธรรม นอกเหนือจากการวางมาตรฐานด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ควรจัดให้มีช่องทางในการซักถาม ร้องทุกข์อุทธรณ์ มีการ

รณรงค์สร้างจิตสำนึก โดยนำจรรยาบรรณข้าราชการที่มีอยู่แล้ว มาปรับใช้อย่างเป็นทางการ โดยเริ่มต้นจากผู้บริหารเป็นลำดับแรก ในการพิจารณาความก้าวหน้า หรือสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของข้าราชการสำนักงานอย่างยุติธรรม และมีความเป็นธรรม เพื่อธำรงรักษาคนดีมีฝีมือให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยการยกย่องชมเชยและให้ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ประพฤติปฏิบัติดี

## สรุป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา นับเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ แต่ผู้บริหารของสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล เล็งเห็นความสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร สืบเนื่องจากการตั้งงบประมาณค่อนข้างสูงในแต่ละปี เพื่อผลิตบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้เป็นผู้มีคุณค่า ด้วยการส่งเสริมให้ทุนการศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ ให้การฝึกอบรมเพิ่มเติมความรู้ความสามารถ ให้มีโอกาสเดินทางไปศึกษาดูงานต่างประเทศ เป้าหมายเพื่อสร้างเสริมข้าราชการให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องรับรู้ศึกษาองค์ประกอบการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็น เรื่อง องค์ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะของเจ้าหน้าที่นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล เครื่องมือและเครื่องใช้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเทคนิควิธีการในการพัฒนาในรูปแบบใหม่ ในการประกอบกิจกรรมเพื่อส่งเสริมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมิติต่าง ๆ ให้ละเอียดถี่ถ้วน เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทรงคุณค่าอย่างถาวร ในปัจจุบันการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กรอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีการขยายความสนใจจากภายในประเทศสู่ระดับนานาชาติและระดับโลก ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ขึ้นอยู่กับการพิจารณา การวิเคราะห์ และการวางแผนจัดการ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรแง่คิดประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายนอก คือการพิจารณาตัวบทกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะมีผลกระทบโดยตรง กับกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง กับทรัพยากรมนุษย์ แ่งคิดอีกประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญ คือ ระดับความความเข้มข้นของการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ ความต้องการที่แท้จริง ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา คือ การผลิตข้าราชการที่มีภูมิความรู้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกวุฒิสภาตามความต้องการ เป็นหนทางที่ใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานนั่นเอง



LIRT

## บรรณานุกรม

- กิริติ ชศชิงขง. 2548. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : บริษัท  
มิสเตอร์ก็อปปี (ประเทศไทย) จำกัด.
- เกรียงศักดิ์ เจ็ชวี่ง. 2542. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.ขอนแก่น.: ม.ป.ท.
- จิระ หงส์ถาวรภัก. 2533. แนวคิดและหลักการ ขอบข่ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่  
ที่ 3). กรุงเทพมหานคร. : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาชิราช
- เจนศักดิ์ ภูมิบริรักษ์. 2528. นักรุกกิจการเมือง. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาปกครอง,  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2548. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ. กรุงเทพมหานคร.  
: บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.
- ฉรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547. การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 4  
กรุงเทพมหานคร. : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2545. การจัดการทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพมหานคร. : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต). 2540. การสร้างสรรค์ปัญญาเพื่ออนาคตของมนุษยชาติ  
กองบริการการศึกษา. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.เชียงใหม่ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พระบรมราโชวาทในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 24 มกราคม 2540  
รายงานผลการศึกษา แผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2548 - 2552.  
ศูนย์บริการวิชาการ. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรกฎาคม 2548.
- รุ่งตะวัน ประศาสน์ครุการ. 2546. “ปัญหาการปฏิรูประบบราชการของกระทรวงศึกษาธิการ :  
ศึกษากรณีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วัฒนชัย สวคนธ์. 2537. แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประชุมวิชาการฉลอง  
ครบรอบ 30 ปี เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า วันที่ 10 - 11  
พฤศจิกายน 2537 กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.เชียงใหม่ : สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. 2548. แผนยุทธศาสตร์วุฒิสภา พ.ศ. 2548 - 2552. สำนักนโยบายและแผน.  
สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. กรุงเทพมหานคร : สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.

- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. 2545. *บทบาทและอำนาจหน้าที่ของวุฒิสภา*. สำนักวิชาการ.
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. กรุงเทพมหานคร : สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.  
 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. 2545. *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540*. สำนัก  
 วิชาการ. สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. กรุงเทพมหานคร : สำนักการพิมพ์ สำนักงาน  
 เลขาธิการวุฒิสภา.
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. 2547. *สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา*. สำนักประชาสัมพันธ์. สำนักงาน  
 เลขาธิการวุฒิสภา. กรุงเทพมหานคร : สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. 2549. *สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา*. สำนักบริหารงานกลาง. สำนักงาน  
 เลขาธิการวุฒิสภา. กรุงเทพมหานคร : สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- สำนักงาน ก.พ. 2531. *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : แนวคิดและการประยุกต์ใช้* หนังสือ  
 ที่ระลึกประจำปี เล่มที่ 5 พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิกตอรี เพาเวอร์พอสท์ จำกัด.
- สำนักข่าวกรองแห่งชาติ และศูนย์รักษาความปลอดภัย. 2544. *คำแนะนำการปฏิบัติตามระเบียบ  
 ว่าด้วยการรักษาความลับของทางราชการ พ.ศ. 2544*. สำนักนายกรัฐมนตรี  
 กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท.
- สมชาย หิรัญภักดี. 2542. *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีระฟิล์มและ  
 ไซเท็กซ์ จำกัด.

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางวิอร สวัสดิ์แก้ว	
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	
การศึกษา	ปริญญาโท สาขาวิชารัฐศาสตร์ (บริหารรัฐกิจ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	
ประวัติการทำงาน	2520 – 2545	กรมประมง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตำแหน่งสุดท้าย ประมงจังหวัด
	1 พฤศจิกายน 2545	เลขานุการเลขาธิการวุฒิสภา
	9 ธันวาคม 2545	ผู้อำนวยการกลุ่มงานวิจัยและข้อมูล
	16 ธันวาคม 2546	ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ
	1 มกราคม 2547	ผู้อำนวยการสำนักกำกับและตรวจสอบ
	14 มิถุนายน 2549	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand