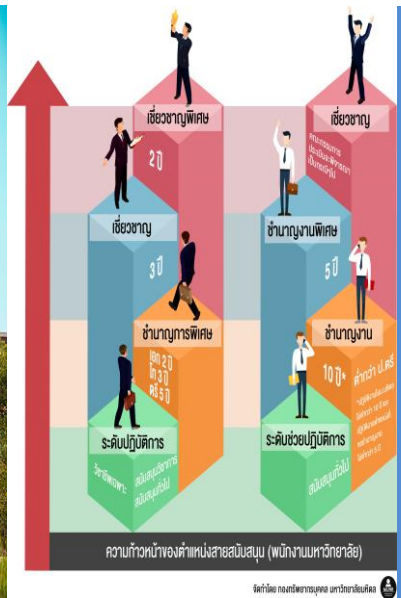


บทความที่ : 6  
Article :



การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อสมรรถนะ  
ขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน  
ตำแหน่งประเภทสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหิดล

Strategic Human Resource Development  
Influencing the Core Competencies of  
Mahidol University's Supportive Staff

อภิสิทธิ์ คุณวรปัญญา\* และ คำนธ ไซธนะโชติ\*

Aphisit Kunnaworapanya\* and Khamron Chotanachote\*

---

\* คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล [ Faculty of Science, Mahidol University ] ; Corresponding author e-mail : [aphisit.kun@mahidol.ac.th](mailto:aphisit.kun@mahidol.ac.th)

### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (2) ระดับสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน (3) เปรียบเทียบสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ (4) ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งประเภทสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 362 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบค่าที (t-test) ทดสอบค่าเอฟ (F-test) และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยพบว่า (1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก (2) สมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก (3) ผู้ปฏิบัติงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และ (4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.81 ค่าประสิทธิภาพการทำนาย (R<sup>2</sup>) เท่ากับ 0.65 สามารถทำนายสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 65.00 มีความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์  $\pm 0.20$  และมีค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 0.96

**คำสำคัญ :** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์; สมรรถนะ; มหาวิทยาลัยมหิดล

### Abstract

The objectives of this research were (1) to study strategic human resource development, (2) to study core competencies, (3) to compare different levels of core competencies classified by personal factors, and (4) to study strategic human resource development influencing core competencies. The sample of this study was 362 supportive staff of Mahidol University. Data were analyzed through statistics including frequency, percentage, mean, standard deviation, t- test, F- test, Pearson's product-moment correlation, stepwise multiple regression analysis with a given statistical significance level of 0.05. The results of this study indicated that (1) strategic human resource development was at a high level, (2) core competency was at a high level, (3) the respondents with different gender had indifferent opinions towards core competencies, and (4) strategic human resource development influenced core competencies with a statistical significance level of 0.05 could jointly predict criterion variable well, respectively with multiple correlation coefficients ( R) of 0.81, coefficient of determination (R<sup>2</sup>) of 0.65. They could predict 65% of the variation in core competencies with a predictive error of  $\pm 0.20$  and a constant in raw score equation of 0.96

**Keywords :** Human Resource Development; Competencies; Mahidol University

## บทนำ

การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพของประเทศไทยยังมีปัญหาในด้านคุณภาพผู้ปฏิบัติงานในแต่ละช่วงวัย โดยผลลัพธ์ทางการศึกษาของเด็กวัยเรียนค่อนข้างต่ำ การพัฒนาความรู้และทักษะของแรงงานไม่ตรงกับตลาดงาน ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานจำนวนมากไม่น้อยยังไม่สามารถคัดกรองและเลือกปรับวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม ซึ่งส่งผลกระทบต่อวิกฤตค่านิยม ทักษะคนดี และพฤติกรรมในการดำเนินชีวิต การพัฒนาในระยะต่อไปจึงต้องให้ความสำคัญกับการวางรากฐานการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสมบูรณ์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติและพฤติกรรมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพสูงตามมาตรฐานสากล และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง มีสุขภาพะที่ดีขึ้น ผู้ปฏิบัติงานทุกช่วงวันมีทักษะ ความรู้ และความสามารถเพิ่มขึ้น รวมทั้งสถาบันทางสังคมมีความเข้มแข็งและมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศเพิ่มขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานয়รัฐมนตรี, 2559) ดังนั้น การที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพในดำเนินงานหรือการบริหารจัดการที่ดีนั้น ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและส่งผลกระทบต่อดำเนินงานได้ คือ ทรัพยากรมนุษย์ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2551) ที่มีสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและเป็นแนวปฏิบัติโดยแสดงออกถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ต่อองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จึงเป็นการปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้มีคุณภาพ ตามแผนที่วางไว้ โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อการมุ่งเน้นนำกลยุทธ์องค์กรไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและก่อให้เกิดคุณภาพการปฏิบัติงานที่มีผลต่อการดำเนินงาน และการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการเพิ่มรายได้และการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศชาติเป็นอย่างมาก ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง (วรรัตน์ เขียวโพธิ์, 2551) ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การสร้างวิธีการเชิงกลยุทธ์ การผลักดันกลยุทธ์ไปสู่ความรับผิดชอบในสายบริหาร การสร้างการเรียนรู้แทนการฝึกอบรม และการ

เรียนรู้จากพื้นฐานการปฏิบัติงานในองค์กร (อริสา สำรอง, 2552) เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางแผนไว้ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จึงเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีคุณภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (ศรีญามูลจันทร์, 2557) ซึ่งการที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งจะสามารถพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าและก้าวไปในจุดที่เหมาะสม ที่สำคัญสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืนนั้น ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีพฤติกรรมที่ยึดถือเป็นความนิยมร่วมกันที่จะสร้างรากฐานจากการปฏิบัติจากคนสู่คน จากกลุ่มสู่กลุ่ม จากสังคมสู่สังคม จากผู้ปฏิบัติงานสู่ผู้ปฏิบัติงาน ค่านิยมเหล่านั้น หากยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันแสดงออกถึงพฤติกรรมดี ๆ ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ก็อาจจะกล่าวได้ว่าองค์กรนั้นมีค่านิยมองค์กรหรือสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่เป็นรากฐานของการพัฒนาองค์กรสู่ความอยู่รอดอย่างยั่งยืน โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีพฤติกรรมแสดงออกถึงพฤติกรรมดี ๆ ที่ทำให้อยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข (มหาวิทยาลัยมหิดล, 2562) ซึ่งมหาวิทยาลัยมหิดล ได้นำค่านิยมมหิดลมาเป็นสมรรถนะหลักของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริม กระตุ้น และปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยมหิดล มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์สอดคล้องกับพฤติกรรมตามค่านิยมหรือสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยมหิดล การเสริมสร้างค่านิยมหลักและสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยมหิดล เป็นการหล่อหลอมให้ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความเข้าใจในค่านิยมหลัก รวมทั้งพัฒนาผู้ปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลัก เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัยและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ จนมีการประพฤติและปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมของคนมหิดล

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งประเภทสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อทดสอบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานหรือไม่อย่างไร ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งประเภทสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหิดล ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยสามารถนำมาเป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินงาน การพัฒนา ส่งเสริมประสิทธิภาพ การ

ปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งประเภทสนับสนุน และสามารถใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศให้กับองค์การในการเพิ่มคุณภาพการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น

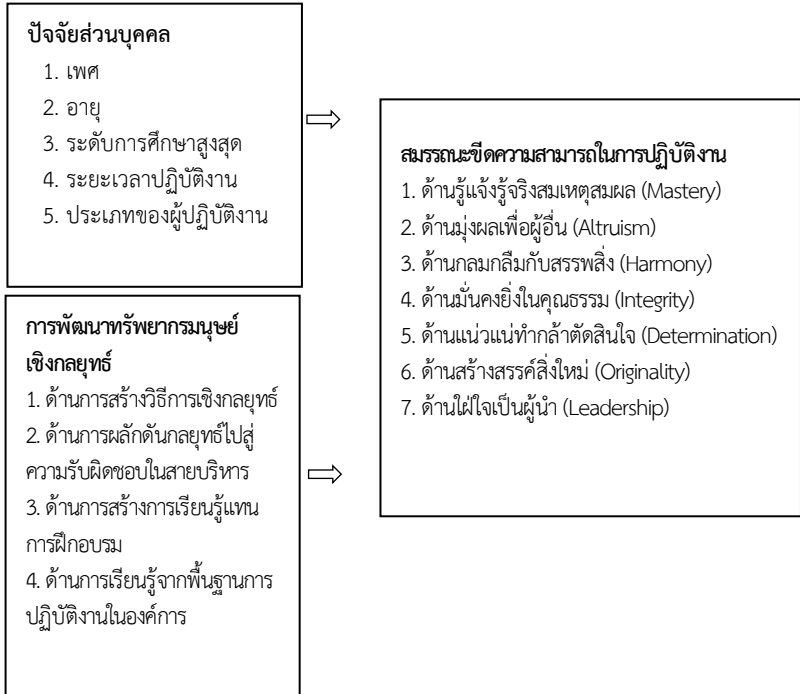
### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งประเภทสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหิดล
2. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งประเภทสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหิดล
3. เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งประเภทสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหิดล
4. เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งประเภทสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหิดล

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Development) จากแนวคิดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ อริสา สำรอง (2552) และสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยมหิดล (2562) มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

ตัวแปรอิสระตัวแปรตาม



ภาพที่ 1 : กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมุติฐานการวิจัย

1. ผู้ปฏิบัติงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน



## วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยได้ศึกษา รวบรวมข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัยซึ่งแสดงได้ดังต่อไปนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งประเภทสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหิดล (วิทยาเขตศาลายา) ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานมหาวิทยาลัย (ชื่อส่วนงาน) และพนักงานวิทยาลัย จำนวน 3,756 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 2 มกราคม พ.ศ. 2562)

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งประเภทสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 362 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายด้วยวิธีสุ่ม (Simple Random Sampling) และใช้วิธีคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของทาโร ยามาเน (Taro Yamane, 1967) โดยมีระดับความเชื่อมั่นในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง 95% และระดับความคลาดเคลื่อน 5% และคำนวณกลุ่มตัวอย่างจากสัดส่วนของส่วนงาน ด้วยวิธีการสุ่มแบบระดับชั้น (Stratified Sampling) ซึ่งเป็นแผนการสุ่มตัวอย่างที่มีการแบ่งส่วนงานต่าง ๆ ในประชากรออกเป็นกลุ่ม แล้วทำการเลือกหน่วยตัวอย่างจากประชากรแต่ละกลุ่มมาให้ครบทุกกลุ่ม

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสรุปผลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามและดำเนินการสร้างแบบสอบถามเพื่อทำการวิจัย นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC : Index of item objective congruence) ได้ค่าความสอดคล้องเท่ากับ 0.93 อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานตั้งแต่ 0.67 ถึง 1.00 ซึ่งแสดงว่ามีความตรงใช้ได้ดีตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และนำแบบสอบถามไปทำ try-out กับผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งประเภทสนับสนุน คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แล้วนำผลที่ได้มาตรวจสอบความเชื่อถือได้ (reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.96 ซึ่งลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งเป็น 4

ส่วน คือ ปัจจัยส่วนบุคคล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ สมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้จัดทำหนังสือจากคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ถึงส่วนงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยมหิดล (วิทยาเขต ศาลายา) พร้อมแบบสอบถาม เพื่อแจกจ่ายให้กับผู้ประสานงานในส่วนงานต่างๆ ตามจำนวนที่สุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งประเภทสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหิดล (วิทยาเขตศาลายา) ตอบแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูล คืบตามเวลาที่กำหนด ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วน จนได้แบบสอบถามทั้งหมด 362 ชุด

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบค่าที่ (t-test) ทดสอบค่าเอฟ (F-test) และวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยใช้การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### ผลการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ สามารถนำเสนอในรูปของการบรรยาย ผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการวิจัยปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 76.80) มีอายุเฉลี่ย 35.35 ปี อายุน้อยสุด 23 ปี อายุมากที่สุด 47 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 60.50) มีระยะเวลาปฏิบัติงานเฉลี่ย 10.03 ปี ระยะเวลาปฏิบัติงานต่ำสุด 1 ปี ระยะเวลาปฏิบัติงานสูงสุด 27 ปี และเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 59.67)

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.91 คะแนน) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเรียนรู้จากพื้นฐานการปฏิบัติงานในองค์กร ด้านการผลักดันกลยุทธ์ไปสู่ความรับผิดชอบในสายบริหาร

ด้านการสร้างการเรียนรู้แทนการฝึกอบรม และด้านการสร้างวิธีการเชิงกลยุทธ์ (ค่าเฉลี่ย 4.02, 3.99, 3.97 และ 3.69 คะแนน ตามลำดับ)

3. สมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.92 คะแนน) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านกลมกลิมกับสรรพสิ่ง และด้านมั่นคงยั่งยืนในคุณธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.36 และ 4.23 คะแนน ตามลำดับ) ส่วนด้านรู้แจ้งรู้จริงสมเหตุสมผล ด้านมุ่งผลเพื่อผู้อื่น ด้านสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ด้านแน่วแน่ทำกล้าตัดสินใจ ด้านใฝ่ใจเป็นผู้นำ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.01, 3.91, 3.73, 3.72 และ 3.50 คะแนน ตามลำดับ)

4. ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ผู้ปฏิบัติงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีเพศ และระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา และประเภทของผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาตัวแปรเป็นรายด้าน สามารถอธิบาย ดังนี้

1) เพศ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันในด้านมุ่งผลเพื่อผู้อื่น ด้านกลมกลิมกับสรรพสิ่ง ด้านมั่นคงยั่งยืนในคุณธรรม ด้านสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และด้านใฝ่ใจเป็นผู้นำ แต่มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านรู้แจ้งรู้จริงสมเหตุสมผล และด้านแน่วแน่ทำกล้าตัดสินใจ

2) อายุ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันในด้านกลมกลิมกับสรรพสิ่ง ด้านมั่นคงยั่งยืนในคุณธรรม ด้านแน่วแน่ทำกล้าตัดสินใจ ด้านสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และด้านใฝ่ใจเป็นผู้นำ แต่มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการ

ปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านรู้แจ้งรู้จริง สมเหตุสมผล และด้านมุ่งผลเพื่อผู้อื่น

3) ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันในด้านมุ่งผลเพื่อผู้อื่น แต่มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านรู้แจ้งรู้จริงสมเหตุสมผล ด้านกลมกลืนกับสรรพสิ่ง ด้านมั่นคงยั่งยืนในคุณธรรม ด้านแนวแน่ทำกล้าตัดสินใจ ด้านสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และด้านใส่ใจเป็นผู้นำ

4) ระยะเวลาปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านรู้แจ้งรู้จริงสมเหตุสมผล ด้านมุ่งผลเพื่อผู้อื่น ด้านกลมกลืนกับสรรพสิ่ง ด้านมั่นคงยั่งยืนในคุณธรรม ด้านแนวแน่ทำกล้าตัดสินใจ ด้านสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และด้านใส่ใจเป็นผู้นำ

5) ประเภทของผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีประเภทของผู้ปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีประเภทของผู้ปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันในด้านรู้แจ้งรู้จริงสมเหตุสมผล ด้านมุ่งผลเพื่อผู้อื่น ด้านกลมกลืนกับสรรพสิ่ง และด้านสร้างสรรค์สิ่งใหม่ แต่มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านมั่นคงยั่งยืนในคุณธรรม ด้านแนวแน่ทำกล้าตัดสินใจ และด้านใส่ใจเป็นผู้นำ

5. ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยนำตัวแปรมาวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple regression

Analysis) กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพิจารณาตามตัวแปรที่เข้าสมการตามลำดับความสำคัญ การสร้างสมการพยากรณ์องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน เมื่อผู้วิจัยค้นหากลุ่มตัวแปรที่ดีที่สุดแล้ว จึงนำกลุ่มตัวแปรมาสร้างสมการถดถอย โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยที่อยู่ในรูปคะแนนดิบ (B) และอยู่ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Bata) พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ทั้ง 4 ด้าน สามารถร่วมพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ได้ดี ประกอบด้วย ด้านการเรียนรู้จากพื้นฐานการปฏิบัติงานในองค์การ (X4) ด้านการสร้างวิธีการเชิงกลยุทธ์ (X1) ด้านการผลักดันกลยุทธ์ไปสู่ความรับผิดชอบในสายบริหาร (X2) และด้านการสร้างการเรียนรู้แทนการฝึกอบรม (X3) ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.81 ค่าประสิทธิภาพการทำนาย (R2) เท่ากับ 0.65 สามารถทำนายสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 65.00 มีความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์  $\pm 0.20$  และมีค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 0.96 โดยสามารถสร้างสมการในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y/ = 0.96 + 0.25 (X4) + 0.16 (X1) + 0.22 (X2) + 0.12 (X3)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z/ = 0.36 (X4) + 0.31 (X1) + 0.26 (X2) + 0.15(X3)$$

จากผลการวิจัย พบว่า ค่าประสิทธิภาพการทำนาย (R2) เท่ากับ 0.65 เนื่องจากการวิจัยดังกล่าวเป็นการวิจัยเชิงสังคมศาสตร์ ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งประเภทสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหิดล (วิทยาเขตศาลายา) จึงอาจมีความคลาดเคลื่อนทั้งตัวของข้อคำถามและตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม และมีอีกหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่ยังไม่ได้สอบถามในการวิจัยในครั้งนี้

จากผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอนระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานโดยทดสอบความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเมื่อเพิ่มปัจจัยทีละตัว ปรากฏ ดังนี้ คือ 1) ถ้าตัวแปรด้านการเรียนรู้จากพื้นฐานการปฏิบัติงานใน

องค์การ (X4) มีหน่วยเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพิ่มขึ้น 0.36 หน่วย มีทิศทางเดียวกันกับสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยให้ตัวแปรอื่นๆ มีค่าคงที่ 2) ถ้าตัวแปรด้านการสร้างวิธีการเชิงกลยุทธ์ (X1) มีหน่วยเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพิ่มขึ้น 0.31 หน่วย มีทิศทางเดียวกันกับสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยให้ตัวแปรอื่นๆ มีค่าคงที่ 3) ถ้าตัวแปรด้านการผลักดันกลยุทธ์ไปสู่ความรับผิดชอบในสายบริหาร (X2) มีหน่วยเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพิ่มขึ้น 0.26 หน่วย มีทิศทางเดียวกันกับสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยให้ตัวแปรอื่นๆ มีค่าคงที่ 4) ถ้าตัวแปรด้านการสร้างการเรียนรู้แทนการฝึกอบรม (X3) มีหน่วยเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพิ่มขึ้น 0.15 หน่วย มีทิศทางเดียวกันกับสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยให้ตัวแปรอื่นๆ มีค่าคงที่ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2

6. แนวทางการพัฒนา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งประเภทสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหิดล ในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการนำเอาองค์ประกอบ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ด้านที่สามารถพยากรณ์สมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยโดยรวม มาร่างเพื่อหาแนวทางการพัฒนา ซึ่งผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีอำนาจพยากรณ์สมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานจำนวน 4 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้จากพื้นฐานการปฏิบัติงานในองค์กร ด้านการสร้างวิธีการเชิงกลยุทธ์ ด้านการผลักดันกลยุทธ์ไปสู่ความรับผิดชอบในสายบริหาร และด้านการสร้างการเรียนรู้แทนการฝึกอบรม ตามลำดับ และผลการวิเคราะห์สมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยโดยรวม มี 4 ด้าน คือ ด้านใส่ใจเป็นผู้นำ ด้านสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ด้านแนวแน่กล้า

ตัดสินใจ และด้านมุ่งผลเพื่อผู้อื่น ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำผลการวิเคราะห์ที่ไปหาแนวทางในการพัฒนาต่อไป

### อภิปรายผลการวิจัย

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเรียนรู้จากพื้นฐานการปฏิบัติงานในองค์กร การผลักดันกลยุทธ์ไปสู่ความรับผิดชอบในสายบริหาร ด้านการสร้างการเรียนรู้แทนการฝึกอบรม และด้านการสร้างวิธีการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญต่อองค์กรที่จะนำพาองค์กรไปสู่ผลสำเร็จ ทำให้ทุกหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนได้ตระหนักถึงความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ด้วยการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบและนำไปปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานและนำผลการประเมินมาพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และผู้บริหารของแต่ละส่วนงานนำแผนกลยุทธ์ไปถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานได้นำไปปฏิบัติ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการสร้างโอกาสให้ทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้ปฏิบัติงานได้เพิ่มทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญ และระดับสมรรถนะให้ดีขึ้น ซึ่งเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ก็เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถและมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยง สอดคล้อง และครอบคลุมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กร และกลยุทธ์การเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรหลักที่จะเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้น การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ สติปัญญา และจริยธรรมของทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่ออนาคตขององค์กรเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของศรัณญา มูลจันทร์ (2557) ที่ได้ทำการศึกษาผลกระทบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

โดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการสร้างวิธีการเชิงกลยุทธ์ ไปสู่ความรับผิดชอบต่อในระดับสายบริหาร ด้านการสร้างการเรียนรู้แทนการฝึกอบรม และด้านการเรียนรู้จากพื้นฐานการปฏิบัติงานในองค์กร

2. สมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านกลมกลืนกับสรรพสิ่ง และด้านมั่นคงยั่งยืนในคุณธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านรู้แจ้งรู้จริงสมเหตุสมผล ด้านมุ่งผลเพื่อผู้อื่น ด้านสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ด้านแน่วแน่ทำกล้าตัดสินใจ ด้านใฝ่ใจเป็นผู้นำ อยู่ในระดับมาก เนื่องจากค่านิยมหิดล “MAHIDOL” เป็นสมรรถนะหลักขององค์การที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องถือปฏิบัติและแสดงออกในทางที่สร้างสรรค์ ดังนี้ การที่องค์การจะพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าและก้าวไปในจุดที่เหมาะสม ที่สำคัญสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืนนั้น ผู้ปฏิบัติงานในองค์การล้วนแต่มีพฤติกรรมที่ยึดถือร่วมกัน เป็นความนิยมร่วมกันที่สร้างรากฐานจากการปฏิบัติจากผู้ปฏิบัติงานสู่ผู้ปฏิบัติงาน ค่านิยมเหล่านั้น หากยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน แสดงออกถึงพฤติกรรมดีๆ ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน อาจจะทำให้ว่าองค์การนั้นมีค่านิยมองค์การ ที่เป็นรากฐานของการพัฒนาองค์การสู่ความอยู่รอดอย่างยั่งยืน ผู้ปฏิบัติงานในองค์การแสดงออกถึงพฤติกรรมดีๆ ที่ทำให้อยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข สอดคล้องกับผลการวิจัยของศรัญญา มูลจันทร์ (2557) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีคุณภาพการปฏิบัติงานโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม และด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม

3. ผู้ปฏิบัติงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีเพศ และระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา และประเภทของผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานเพศชายและเพศหญิงมีสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแสดงออกถึงศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ความร่วมมือที่จะปฏิบัติงาน



เป็นอย่างดีและเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน และประเภทของผู้ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุเป็นผู้ปฏิบัติงานที่จะต้องกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน สร้างความไว้วางใจให้กับผู้บังคับบัญชา มีความรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติเพราะต้องการให้ผู้บังคับบัญชาได้เห็นศักยภาพของตนเองส่งผลให้งานที่ปฏิบัติมีคุณภาพ ซึ่งแตกต่างจากผู้ที่ยุ่่น้อยกว่าที่อาจจะต้องฝึกฝนตนเองให้เกิดความเชี่ยวชาญสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันรุ่นที่ต่อไป สำหรับระดับการศึกษานั้น อาจเป็นเพราะการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพแสดงออกถึงสมรรถนะหลักไม่จำเป็นต้องมีคุณวุฒิการศึกษาที่สูง แต่ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบ ความมานะอุตสาหะต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย มีความตั้งใจปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีอาจวิเคราะห์ตนเองว่าเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ต้องใส่ใจกับงานให้มากขึ้น สร้างความไว้วางใจให้กับผู้บังคับบัญชาเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ และความมั่นคงในชีวิตหรือแม้กระทั่งการได้รับการพัฒนาตนเองให้ศึกษาในระดับที่สูงขึ้น จึงมีความอดทนตั้งใจปฏิบัติงานทำให้เกิดคุณภาพและสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานมากกว่านั่นเอง สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกันนั้น อาจเป็นเพราะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ปฏิบัติงานน้อยถือเป็นผู้ปฏิบัติงานใหม่ ซึ่งจะต้องเรียนรู้ในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ด้วยการพัฒนาตนเอง ฝึกอบรม ประชุม สัมมนา รวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ประเภทของผู้ปฏิบัติงานแตกต่างกันนั้น อาจเป็นเพราะมีความคิดเห็นต่างกันเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานประเภทสนับสนุนที่ศึกษา ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานมหาวิทยาลัยชื่อส่วนงาน และพนักงานวิทยาลัย ซึ่งอาจมีความเหลื่อมล้ำด้านความคิดและการปฏิบัติงานจึงแสดงออกถึงสมรรถนะหลักแตกต่างกันออกไป ดังนั้น ผู้บริหารควรพิจารณาถึงความก้าวหน้าและความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน ผลงานวิจัยมีความสอดคล้องและมีความเห็นต่างจากผลการวิจัยของกฤษสรรค์ สุขसार (2555) ที่ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานมีระดับตำแหน่งและระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ทุกด้าน แตกต่างกัน และผลงานวิจัยมีความสอดคล้องและมีความเห็นต่างจากผลการวิจัยของศรีธัญญา มูลจันทร์ (2557) ที่ได้ศึกษาผลกระทบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยรวม ด้านการสร้างวิธีการเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านผลักดันกลยุทธ์ไปสู่ความรับผิดชอบในระดับสาขาวิชาการ ด้านการสร้างการเรียนรู้แทนการฝึกอบรม และด้านการเรียนรู้จากพื้นฐานการปฏิบัติงานองค์กรแตกต่างกัน ผู้ปฏิบัติงานที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยรวมและเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างวิธีการเชิงกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน ผู้ปฏิบัติงานที่มีรายได้ต่อเดือนปัจจุบันแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยรวม และเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างวิธีการเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการสร้างการเรียนรู้แทนการฝึกอบรมแตกต่างกัน ผู้ปฏิบัติงานที่มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างการเรียนรู้แทนการฝึกอบรม แตกต่างกัน ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีคุณภาพการปฏิบัติงานโดยรวม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม แตกต่างกัน

4. ผลการทดสอบการถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple regression Analysis) ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพิจารณาตามตัวแปรที่เข้าสมการตามลำดับความสำคัญ ผลการทดสอบ พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และสามารถร่วมพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ได้ดี ประกอบด้วย ด้านการเรียนรู้จากพื้นฐานการปฏิบัติงานในองค์กร (X4) ด้านการสร้างวิธีการเชิงกลยุทธ์ (X1) ด้านการผลักดันกลยุทธ์ไปสู่ความรับผิดชอบในสายบริหาร (X2) และด้านการสร้างการเรียนรู้แทนการฝึกอบรม (X3) ตามลำดับ โดยมี

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.81 ค่าประสิทธิภาพการทำนาย (R<sup>2</sup>) เท่ากับ 0.65 สามารถทำนายสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 65.00 มีความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์  $\pm 0.20$  และมีค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 0.96 เนื่องจากในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของส่วนงานจะต้องมีสมรรถนะหลักที่เป็นกลไกสำคัญที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและขับเคลื่อนองค์การสู่ผลสำเร็จ โดยองค์การจะต้องมีกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ให้มีการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง โดยจะต้องวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สร้างกระบวนการให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้และสอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์การ สอดคล้องกับผลการวิจัยของชวีณณภิสร์ชตะววรรณ และจินตลักษณ์ วัฒนสินธุ์ (2562: 449) ที่ศึกษาการดำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของโรงเรียนแพทย์ใหม่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าการพัฒนาการดำรงรักษาบุคลากรให้ยังคงปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรเดิมนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญและมองเห็นคุณค่า ตลอดจนรับฟังความคิดเห็นของทุกคนอย่างต่อเนื่อง โดยปรับปรุงการทำงานให้มีระบบและชัดเจนภายใต้การประเมินที่มีประสิทธิภาพพร้อมกับแบ่งสรรและกระจายงานหรือภารกิจต่างๆอย่างเท่าเทียมกัน

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการผลักดันกลยุทธ์ไปสู่ความรับผิดชอบระดับผู้บริหาร โดยการส่งเสริมให้ผู้บริหารของแต่ละส่วนงานนำแผนกลยุทธ์ไปถ่ายทอดให้กับผู้ปฏิบัติงานได้นำไปปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารองค์การ
2. ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การสร้างวิธีการเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

3. ควรส่งเสริมการเรียนรู้ เพิ่มทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ให้ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานตามความถนัดและวิชาชีพที่ได้ศึกษามาอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาสายอาชีพและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

4. ควรมุ่งเน้นการออกแบบระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามจุดมุ่งหมายขององค์กร เพื่อกระตุ้นการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานให้เกิดผลลัพธ์ต่อองค์กร

### เอกสารอ้างอิง

- กฤษณสรณ์ สุขสาร. (2555). **ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. (2554). **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ : กุญแจสู่ความเป็นเลิศ**. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์. (กรกฎาคม – กันยายน 2554)
- ของขวัญณภิส รัชตะวรรณ และจินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์. (2562). **การอำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของโรงเรียนแพทย์ใหม่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วารสารการบริหารปกครอง, 8 (1): 429 – 453.
- โชติชวลี พุกิจกาญจน์. (2556). **กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์**. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. 4 (1)
- ปติ ตรีสุนันท์. (2562). **การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร**. เอกสารประกอบการบรรยาย. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประไพทิพย์ ลีพงษ์. (2555). **การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน**. วารสารนักบริหาร, 32 (4).
- ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล และสุภาพ ฉัตรภรณ์. (2541). **การออกแบบการวิจัย**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- มหาวิทยาลัยมหิดล. (2562). **ค่านิยมองค์กร**. วันที่ค้นข้อมูล 31 มกราคม พ.ศ.

- 2562 จาก <https://op.mahidol.ac.th/hr/mahidol-corevalues/>  
มหาวิทยาลัยมหิดล. (2561). สารจากอธิการบดี. สืบค้นวันที่ 28 มกราคม พ.ศ.  
2562 จาก <http://mahidol.ac.th>.
- วรารัตน์ เขียวโพรี. (2551). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพฯ :  
มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2553). ภาวะผู้นำ. นนทบุรี : รวมสาส์น.
- ศรีัญญา มูลจันทร์. (2557). ผลกระทบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์  
ที่มีต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานมหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต : มหาสารคาม.  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สไบทิพย์ มงคลนิมิตร์. (2554). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการของ  
โรงแรมแมนดารินโอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร  
มหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมบัติ ท้ายเรือคำ. (2552). ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับมนุษยศาสตร์และ  
สังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 3. มหาสารคาม : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม.
- สมาน รังสิโยกฤษฎ์. (2545). ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับบริหารบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 18.  
กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนัก  
นายกรัฐมนตรี. (2559). สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ  
สังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560-2564. กรุงเทพฯ : สำนัก  
นายกรัฐมนตรี.
- เสาวรัตน์ บุญวงศ์ และศุภวัฒน์ วงศ์ธนะสุ. (2556). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
เชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลบางเรียงอำเภอควนเนียง จังหวัด  
สงขลา. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. ขอนแก่น :  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อริสา สำรอง. (2552). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการพัฒนางค์กร.  
วารสารการบริหารปกครอง. 5 (1).
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2551). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ :  
เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

- AbuKhalifeh, A., A. Som and A, Albattat. (2013). Strategic Human Resource Development in Hospitality Crisis Management : A Conceptual Framework for Food and Beverage Departments. **International Journal of Business Administration.**
- Alagaraja, M. (2013). HRD and HRM Perspectives on Organizational Performance A Review of Literature. **Human Resource Development Review.**
- Cronbach, Lee J. 1984. Essential of Psychological Testing. 2nd ed., New York : Harper and Row.
- Yamane. (1967). **Taro Statistic : An Introductory Analysis.** New York: Harper & row.
- Yorks, L. and J. Barto. (2013). Invited Reaction : The Strategic Value of HRD in Lean Strategy Implenmentation. **Human Resource Development Quarterly.**

#### Translated Thai References

- Boonwong, S., and Wongthanawasu, S. (2013). **Strategic Human Resources Development of Bang Rieng Subdistrict Municipality, Khuan Niang District Songkhla.** Master's thesis of Public Administration. Khon Kaen : Khon Kaen University.
- Fukitkam, C. (2013). Strategic Human Resource Development Process. **Journal of Humanities and Social Sciences**, 4 (1)
- Keawpairee, V. (2008). **Human Resource Development in Organization.** Bangkok : Dhonburi Rajabhat University.
- Luephong, P. (2012). Human capital development for competency and competency. **Executive Journal**, 32(4).
- Mahidol University. (2018). Message from the President. (Online), Retrieved on <http://mahidol.ac.th>. (Accessed when 28 January 2019).

- Mongkolnimit, S. (2011). **Service Human Resource Development at Mandarin Oriental, Bangkok**. Master's thesis of Arts. Bangkok : Silpakorn University.
- Moonchan, S. (2014). **Impact of Strategic Human Resource Development on Work Quality of Practitioners, Maha Sarakham University**. Master's thesis of Business Administration. Maha Sarakham : Maha Sarakham University.
- Mahidol University. (2019). **Organization values**. (Online), Retrieved on <https://op.mahidol.ac.th/hr/mahidol-corevalues/> . (Accessed when 31 January 2019).
- Office of the National Economic and Social Development Council, Office of the Prime Minister. (2016). **Summary of the Twelfth National Economic and Social Development Plan 2017-2021**. Bangkok : Office of the Prime Minister.
- Phanthai, K. (2011). Integrated human resource development strategies: the key to excellence. **NIDA Development Journal**. July – September 2011. Bangkok: National Institute of Development Administration.
- Poowittayaphan, A. (2008). **Human Resource Development Strategy**. Bangkok : HR Center.
- Rangsiyokrit, S. (2002). **General Knowledge About Personnel Management. 18th ed**. Bangkok : Welfare of Office of the Civil Service Commission
- Ratchatawan, K. and Vadhanasindhu, C. (2019). Retention of Talented Personnel in the New Medical Schools in Northeastern Thailand, **Governance Journal**, 8 (1): 429 – 453.
- Samrong, A. (2009). Human resource development strategies for organization development. **Human Resource Development Journal**, 5 (1).
- Suksarn, K. (2012). **Workers' Opinions on Human Resource**

**Development of the Revenue Department.** Master's thesis of Public Administration. Nonthaburi : Sukhothai Thammathirat Open University.

Tayriyakham, S. (2009). **Research Methodology for Humanities and Social Sciences.** 3rd ed. Maha Sarakham : Maha Sarakham University.

Theppawan. P, (2011). **Strategic Human Resource Management.** Bangkok : SE-EDUCATION.

Treesukhon, B. (2019) **Personnel competency development, Handout.** Bangkok : Chulalongkorn University.

Trimongkhonkul, P., and Chattraporn, S. (1998). **Research design.** Bangkok: Kasetsart University.

Wittaya-udom, V. (2010). **Leadership.** Nonthaburi: Ruamsarn.