


การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและการวางแผนพัฒนา
นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองฝึกอบรม
กรมทางหลวง กระทรวงคมนาคม


ดวงนภา สุวรรณธาดา

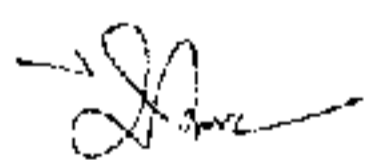
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหาร)
โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและการวางแผนพัฒนา
นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองฝึกอบรม
กรมทางหลวง กระทรวงคมนาคม
ดวงนภา สุวรรณธาดา
เทคโนโลยีการบริหาร

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหาร)

อาจารย์  ปรธการกรรมการ
(นาวาอากาศเอก ดร.บุรพา ชดเชย)

.....  กรรมการ
(นางณัฐวรรณ เปี้ยัดดา)

.....  กรรมการ
(นางเปี่ยมสุข กุลธวัชวิชัย)

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์	การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและการวางแผนพัฒนา นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองฝึกอบรม กรมทางหลวง กระทรวงคมนาคม
ชื่อผู้เขียน	นางสาวดวงนภา สุวรรณธาดา
ชื่อปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหาร)
ปีการศึกษา	2547

วิทยานิพนธ์เรื่อง การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและการวางแผนพัฒนา
นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองฝึกอบรม กรมทางหลวง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการและ
วิธีการทำงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ศึกษาปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน
โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมและนำผลที่ได้มาใช้วางแผนพัฒนา
บุคลากรระยะเวลา 3 ปี กลุ่มเป้าหมายในการศึกษาคั้งนี้คือ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล กอง
ฝึกอบรม กรมทางหลวง โดยใช้วิธีการศึกษาตามรูปแบบของโปรแกรม Designer's Edge คือ
ศึกษาประวัติ วิสัยทัศน์ นโยบายและเป้าหมายในการทำงานของหน่วยงาน ศึกษาหน้าที่ความ
รับผิดชอบและขีดความสามารถของกลุ่มเป้าหมาย เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม โดยแบ่ง
กลุ่มเป้าหมายออกเป็น 3 กลุ่มตามหน้าที่ความรับผิดชอบคือ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับ 3-4
นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับ 5-6 และนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับ 7-8 และข้าราชการสังกัด
กรมทางหลวงที่เคยผ่านการฝึกอบรมจากกองฝึกอบรม รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้างาน
ที่มีการศึกษาขีดความสามารถของนักพัฒนา ฯ ของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทำการศึกษาไว้เพื่อเป็นแนวทางใน
การกำหนดพื้นฐานขีดความสามารถให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผลที่ได้จากการศึกษาทำให้ทราบถึง 1.
ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของกลุ่มเป้าหมาย 2. แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการทำงาน
ของกลุ่มเป้าหมายทั้งที่แก้ไขด้วยการฝึกอบรมและวิธีการอื่นที่เหมาะสม 3. สามารถนำผลที่ได้มา
ใช้วางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้

ผลจากการศึกษาพบว่ามีความสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมและวิธีการอื่นดังนี้

(4)

1. ระดับ 3-4 พบว่าปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมได้แก่ กระบวนการฝึกอบรม การวางแผนพัฒนาบุคลากร การจัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการทำงาน การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมและโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การจัดกิจกรรมและเกม ปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมได้แก่ การจัดทำและพัฒนาระบบบริหารงานเพื่อสนับสนุนการทำงาน การจัดประชุมเพื่อพิจารณาหลักสูตรฝึกอบรม การจัดทำและขออนุมัติโครงการ การคัดเลือกและประเมินผล วิทยากรและสถานที่ในการฝึกอบรมภายนอก

2. ระดับ 5-6 พบว่าปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมได้แก่ การวางแผนพัฒนาบุคลากร การจัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการทำงาน การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมและโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทักษะการเป็นวิทยากร ปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมได้แก่ การจัดทำและพัฒนาระบบบริหารงานเพื่อสนับสนุนการทำงาน การจัดประชุมเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ระเบียบการฝึกอบรมเพิ่มเติมและดูงาน

3. ระดับ 7-8 ปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมได้แก่ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การวางแผนพัฒนาบุคลากร การบริหารความเปลี่ยนแปลง การจัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการทำงาน การเขียนบทความเชิงวิชาการ การออกแบบโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การสร้างทีมงาน การจัดทำเครื่องมือประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม ทักษะการเป็นวิทยากร ปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมได้แก่ ระเบียบการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมและดูงาน

เมื่อนำผลการศึกษาที่ได้นำมาใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารของหน่วยงานและจากการศึกษา การกำหนดขีดความสามารถ แนวทางในการพัฒนาบุคลากรจากสำนักงานศาลยุติธรรม สามารถสรุปหลักสูตรที่เหมาะสมนำมาพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองฝึกอบรม กรมทางหลวง ดังนี้

1. หลักสูตรกระบวนการฝึกอบรมสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2. การจัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย
 - 2.1 หลักสูตรการจัดทำ Website
 - 2.2 หลักสูตรการใช้คอมพิวเตอร์สำหรับผู้บริหาร
3. หลักสูตรการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร
4. หลักสูตรการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม
5. หลักสูตรทักษะการจัดเกมและกิจกรรม
6. หลักสูตรการสร้างทีมงาน
7. หลักสูตรการเขียนบทความเชิงวิชาการ
8. หลักสูตรการประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม

ABSTRACT

Title of Thesis	Needs Analysis and Human Resources Development Professional Development Plan of Training Division of Highways, Ministry of Transport
Author	Miss Duangnapa Suwannatada
Degree	Master of Science (Administration Technology)
Year	2004

The thesis of Needs Analysis and Human Resources Development Professional Development Plan of Training Division of Highways .The objective is to study the process and working method of Human Resources Development staff, to study the problem of the operation within office by using the information to analyze the training needs and to plan the development for Human Resources for 3 years period.

The target group of this research is the human resources development staff of Training Division of Highways by using the studying model of Designer's Edge Program that is to study the background, vision, policy, and the goal of development. To study the duty, responsibility and the capacity of the target group, to gather the questionnaires by dividing the population into 3 groups by their duties and responsibilities. 1. Human Resources Development Staff, Level 3-4 2. Human Resources Development Staff, Level 5-6 3. Human Resources Development Staff, Level 7-8 and the official of The Division of Highways who used to participate the training from training division. And also interview the administrative and head department. To study the capacity of the human resource development that already studied to be the guideline for capacity formulating more perfectly.

The finding from the research provided following information.

1. Level 3-4, We found that the problems can be solved by training such as training process, human resource development planning, information technology

(6)

creating and development to support their their works, training course design, human resource development project, activities and game organizing. The problems which cannot be solved by the training program are administratives system creating and development to support the work, to organize the meeting for considering the training course, to set up and approve the course, to select and to evaluate the trainer and the training place.

2. Level 5-6, the findings can solve the training problems such as staff development planning, information technology development to support the operation, training course design and human resource development project, trainer skills and development to support the operation, to organize the meeting for considering the training course, the training methodology and study tour.

3. Level 7-8, the problems can be solved by training such as the training necessity analysis, human resource development planning, change management, information technology set up and development for supporting the operation, academic writing, human resource development project design, team building and evaluative tool for getting the outcome of the training, trainer skill. The problems which cannot be solved by training are additional training methodology and study tour.

The finding from the study can be used for focus group with the administrative and from the capacity study and formulation, the guideline for human recourse development from The Court of Justice can concluded the principle which appropriate for human resource development, Training Division of Highway as the followings : 1) The training process course for human resource development. 2) Information Technology Creation and Development for human resource development (which consist of 2.1 Website creation course. 2.2 Computer course for the administrative) 3) Change management for administrative course. 4) Training course design. 5) Game and activities organizer course. 6) Team building course. 7) Academic writing course. 8) Training Evaluation and follow-up.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและการวางแผนพัฒนานักพัฒนา
ทรัพยากรบุคคล กองฝึกอบรม กรมทางหลวง กระทรวงคมนาคมสำเร็จลงได้ เนื่องจากบุคคลหลาย
ท่านได้กรุณาช่วยเหลือให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ คำปรึกษาแนะนำ ความคิดเห็นและกำลังใจ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ ดร.บุรพา ชตเศย ที่ปรึกษาในการทำวิทยานิพนธ์ สำหรับความรู้
ที่มอบให้ คำแนะนำสั่งสอนในทุกเรื่อง ทั้งบทเรียนในด้านเนื้อหาและวิธีการในเชิงปฏิบัติ การทำงาน
ร่วมกับผู้อื่น และขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการทั้ง 2 ท่าน นางณัฐวรรณ เปี้ยลัดดา และ
นางเปี่ยมสุข กุลธวัชวิชัย ข้าราชการประจำกองฝึกอบรม กรมทางหลวง สำหรับคำชี้แนะในการทำ
วิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

ขอขอบคุณ คุณจุไรรัตน์ เจ้าหน้าที่กองฝึกอบรม กรมทางหลวง ในความช่วยเหลือในการอำนวยความสะดวก
ความสะดวกในทุกด้าน การให้คำปรึกษาและการเก็บข้อมูล เจ้าหน้าที่กองฝึกอบรมทุกท่านที่ให้
ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และเจ้าหน้าที่ประจำศาลยุติธรรมที่เอื้อเฟื้อข้อมูลของหน่วยงาน

ขอขอบคุณ อาจารย์รัฐศิริรินทร์ วัจกานนท์ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหิดล กับความช่วยเหลือ
ในการเขียน abstract คุณภาสินี นุติจิตต์ สำหรับความช่วยเหลือในการวิเคราะห์ผลทางสถิติ
คุณวินิดา อิมสำราญ สำหรับความช่วยเหลือในการเก็บข้อมูล

ขอขอบคุณ เพื่อน ๆ ทบ.รุ่น 8 และรุ่นน้อง ๆ ทบ.รุ่น 9 ทุกคนสำหรับกำลังใจและความห่วงใย
คอยถามไถ่ถึงความคืบหน้าในการทำงาน และเตือนสติเมื่อพบเจอกับอุปสรรคในการทำงานครั้งนี้

ท้ายที่สุดนี้ คุณพ่อ คุณแม่ สำหรับความรักที่ยิ่งใหญ่ กำลังใจและความห่วงใยที่มีให้
ตลอดเวลาทั้งในยามที่มีอุปสรรคในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ พี่สาวและพี่ชายกับความห่วงใยและ
การเอาใจใส่ที่มีให้เสมอมา รวมถึงการให้การสนับสนุนทางการเงินตลอดมา

นางสาวดวงนภา สุวรรณธาดา

ธันวาคม 2547

สารบัญ

	หน้า
<u>บทคัดย่อ</u>	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
สารบัญตาราง	(11)
สารบัญภาพ	(12)
<u>บทที่ 1</u> บทนำ	
1.1 ที่มาและแนวคิดในการศึกษา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.3 ขอบเขตการศึกษา	4
1.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	5
1.5 ขั้นตอนและวิธีการศึกษา	5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	6
<u>บทที่ 2</u> ทบทวนวรรณกรรม	
2.1 แนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	7
2.2 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	7
2.3 กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	8
2.4 แนวคิดด้านการวิจัยในกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	9
2.5 กระบวนการเพิ่มคุณค่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	10
2.6 คุณลักษณะของการวิจัยที่มีประสิทธิผล	12
2.7 แนวคิดด้านการฝึกอบรม	13
2.8 แนวคิดด้านการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม	20

2.9 การศึกษาองค์ความรู้ด้านการวิเคราะห์ความจำเป็นจากโปรแกรมสำเร็จรูป Designer's Edge	22
2.10 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมด้วยการวิเคราะห์งาน	25
2.11 แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	28
2.12 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	32
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	
3.1 วิธีการศึกษา	34
3.2 เครื่องมือในการเก็บข้อมูล	38
3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	39
3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	39
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์	40
บทที่ 4 ผลการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 ข้อมูลองค์กร	41
4.2 ผลการเก็บข้อมูล	45
บทที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
5.1 สรุปความต้องการหรือปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล	74
5.2 ปัญหาที่สามารถแก้ได้ด้วยการฝึกอบรม (ระดับ 3-4)	76
5.3 ปัญหาที่ไม่สามารถแก้ได้ด้วยการฝึกอบรม (ระดับ 3-4)	77
5.4 ปัญหาที่สามารถแก้ได้ด้วยการฝึกอบรม (ระดับ 5-6)	79
5.5 ปัญหาที่ไม่สามารถแก้ได้ด้วยการฝึกอบรม (ระดับ 5-6)	80
5.6 ปัญหาที่สามารถแก้ได้ด้วยการฝึกอบรม (ระดับ 7-8)	82
5.7 ปัญหาที่ไม่สามารถแก้ได้ด้วยการฝึกอบรม (ระดับ 7-8)	85
5.8 เป้าหมายในการฝึกอบรมที่คาดหวัง	85
5.9 รายละเอียดหลักสูตรข้อมูล	90
5.10 การศึกษาข้อมูลจากสำนักงานศาลยุติธรรม	96

<u>บรรณานุกรม</u>	105	
<u>ภาคผนวก</u>		
ภาคผนวก ก	แบบสอบถามวัดความสามารถของนักพัฒนา ทรัพยากรบุคคลระดับ 3 และ 4	110
ภาคผนวก ข	แบบสอบถามวัดความสามารถของนักพัฒนา ทรัพยากรบุคคลระดับ 5 และ 6	116
ภาคผนวก ค	แบบสอบถามวัดความสามารถของนักพัฒนา ทรัพยากรบุคคลระดับ 7 และ 8	122
<u>ประวัติผู้เขียน</u>	129	

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล	29
4.1 แบบสอบถามตอนที่ 1	46
4.2 ผลการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม : วัดความสามารถของ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับ 3-4	62
4.3 ผลการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม : วัดความสามารถของ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับ 5-6	66
4.4 ผลการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม : วัดความสามารถของ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับ 7-8	70
5.1 สรุปความต้องการหรือปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับ 3-4	75
5.2 สรุปความต้องการหรือปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับ 5-6	78
5.3 สรุปความต้องการหรือปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับ 7-8	81
5.4 วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับแต่ละหัวข้อ	89
5.5 ความรู้ความสามารถในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม	97
5.6 ความรู้ความสามารถในการออกแบบและพัฒนาหลักสูตร	97
5.7 ความสามารถในการจัดฝึกอบรม	98
5.8 ความสามารถในการจัดทำแผนการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรบุคคล	99
5.9 ความรู้ความสามารถในการวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตร	100
5.10 แผนพัฒนาสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Specific Functional Competencies) กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล (ตำแหน่งนักพัฒนา ทรัพยากรบุคคล)	101
5.11 โครงการพัฒนาบุคลากรแก่นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปี 2548-2549	104

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 Human Resource Development Value Chain	10
2.2 Aligning Strategies and Competencies	11
2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งาน การบรรยายลักษณะงานและ การกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน	26
4.1.10 โครงสร้างการบริหารงานของกองฝึกอบรม กรมทางหลวง	43
4.2 กระบวนการที่จำเป็นและความเชื่อมโยงของแต่ละกระบวนการ ในกองฝึกอบรม กรมทางหลวง	45

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและแนวคิดในการศึกษา

การปฏิรูปราชการกำลังเป็นเรื่องที่รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ ให้ความสนใจมาก เนื่องจากการรับรู้ข่าวสารของประชาชนทั่วโลกเป็นไปอย่างกว้างขวางมีผลให้ความต้องการบริการของประชาชนได้รับการยกระดับสูงขึ้น ความล่าช้า ความไม่สะดวก และคุณภาพการบริการของรัฐ เป็นปัญหาที่รัฐบาลทุกประเทศกำลังเร่งปรับปรุงอย่างเร่งด่วน ในประเทศที่พัฒนาทั้งในทวีปยุโรป อเมริกาเหนือและออสเตรเลียในช่วงทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา ได้เร่งปฏิรูปราชการอย่างเร่งด่วน และต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะประเทศเหล่านี้ประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจอย่างมาก ทั้งในเรื่องการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศ การใช้จ่ายของรัฐที่มีสัดส่วนสูงเมื่อเทียบกับรายจ่ายรวมทั้งประเทศ ปัญหาเรื่องความล่าช้าในการบริการประชาชน เหตุผลหลักของรัฐบาลประเทศเหล่านี้ในการปฏิรูปราชการคือความพยายามเรียกความเชื่อมั่นจากประชาชนคืนมาให้ความสำคัญและเชื่อมั่นต่อภาคราชการ ซึ่งเทคนิคหนึ่งที่ประเทศเหล่านี้ได้นำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปราชการ คือการบริหารที่เน้นผล (Results Oriented Management หรือ Results Based Management) หรือเรียกว่าการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ภายใต้นโยบายและแนวคิดของการปฏิรูประบบราชการที่นำมาใช้ในการพัฒนาการทำงานของระบบราชการ สำหรับประเทศไทยเองก็ประสบปัญหาเกี่ยวกับการทำงานของราชการที่จำเป็นต้องปฏิรูปเช่นเดียวกัน การศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดและวิธีการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์จะช่วยเป็นแนวทางหนึ่งในหลาย ๆ ทางเลือกของการปฏิรูปราชการไทย

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นความรับผิดชอบต่อประชาชน กล่าวคือ รัฐบาลจะต้องแสดงให้เห็นที่ประจักษ์แก่ประชาชนว่ารัฐได้ใช้งบประมาณแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลอย่างไร โดยการแสดงถึงว่าได้มีผลงานอะไรบ้าง ได้ให้บริการประชาชนในเรื่องใดบ้าง ผลงานหรือบริการเหล่านั้นเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต ต่อการทำมาหากิน

ของประชาชนอย่างไร และรัฐบาลจะต้องสามารถอธิบายต่อประชาชนได้ว่ากิจกรรมที่ทำลงไปนั้น เป็นการใช้จ่ายเงินภาษีของประชาชนอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลและคุ้มค่า

ในทางเศรษฐกิจนั้นนับตั้งแต่วิกฤตเศรษฐกิจได้เริ่มต้นขึ้น ได้มีความพยายามของหลายฝ่ายที่จะวิเคราะห์วิจารณ์ถึงสาเหตุต้นตอของวิกฤตที่เกิดขึ้น ซึ่งสาเหตุหนึ่งที่มีมักจะถูกกล่าวถึงอยู่เสมอ คือ ปัญหาความบกพร่องของระบบราชการ ปัญหาดังกล่าวได้กระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวในการปฏิรูประบบราชการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากขึ้น โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดแผนแม่บทในการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2540-2544 เพื่อกำหนดกรอบในการพัฒนาระบบราชการไทยในภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ แต่หากวิเคราะห์เนื้อหาส่วนใหญ่ของแผนจะพบว่ายังมีส่วนของ “ภาพต่อที่ขาดหายของการปฏิรูประบบราชการไทย” อยู่ กล่าวคือ เนื้อหาส่วนใหญ่ของแผนยังให้ความสำคัญกับประเด็นการปรับลดขนาดโครงสร้างองค์การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น การแก้ไขความซ้ำซ้อนของอำนาจหน้าที่ และกระบวนการทำงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ฯลฯ แต่สิ่งที่ขาดหายไปก็คือ การขาดมาตรการเพื่อช่วยแก้ปัญหาบุคลากรมากกว่าระบบหรือโครงสร้าง อุปสรรคสำคัญที่สุดในการปฏิรูประบบราชการ มิใช่ตัวระบบ แต่คือ “คน” ที่เป็นผู้ใช้ระบบต่างหาก ตราบใดที่ผู้ใช้ระบบยังไม่ถูกปฏิรูปอย่างแท้จริง การปฏิรูปนั้นจะไม่ยั่งยืน ความพยายามปฏิรูปโดยมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบและระบบการบริหารจัดการเป็นหลักโดยขาดการให้น้ำหนักกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือตัวข้าราชการอย่างสมดุลไปด้วยกัน จะทำให้การปฏิรูปล้มเหลว คนที่มีคุณภาพจึงเป็นหัวใจของการปฏิรูปที่ยั่งยืน ดังนั้นการปฏิรูประบบราชการให้ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริงจึงต้องให้น้ำหนักที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด จะเห็นได้ว่ารัฐบาลได้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยในการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 7, 8 และ 9 รัฐบาลจึงเห็นสมควรกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาข้าราชการพลเรือนให้ส่วนราชการต่าง ๆ ถือเป็นแนวปฏิบัติ

โดยทั่วไป การพัฒนาบุคคลคือ กระบวนการเพิ่มพูนความสามารถในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ความชำนาญ และวิธีการต่าง ๆ ให้กว้างขวางและก้าวหน้า เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น รูปแบบหนึ่งของการพัฒนาบุคคลอย่างเป็นระบบคือ การฝึกอบรม (Training) ซึ่งเป็นวิธีปฏิบัติที่จัดขึ้นเพื่อให้ความรู้และทักษะเฉพาะด้านแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายเฉพาะเจาะจง จัดเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการบริหาร ซึ่งจะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ (Goldstein, 1993: 3) เป็นนักวิชาการ

อีกท่านที่ให้ความหมายการฝึกอบรมในองค์การไว้ว่า เป็นการให้ความรู้อย่างมีระบบด้านทักษะ ภาวะเยียบ แนวคิดสำคัญ ๆ หรือสร้างเจตคติ ซึ่งส่งผลให้ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติงานดีขึ้นใน สภาพแวดล้อมอีกลักษณะหนึ่ง โครงการฝึกอบรมจึงเป็นโครงการที่วางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากร

กล่าวได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ให้ประโยชน์อย่างมากในการปรับปรุง และเพิ่ม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ อย่างไรก็ตาม การจัดโครงการฝึกอบรม บุคลากร ก็เป็นเรื่องสิ้นเปลืองมาก หากไม่มีการบริหารงานที่ดีพอ ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีการพิจารณา อย่างรอบคอบถึงความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถ ปรับปรุงแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมหรือไม่ บุคลากรกลุ่มใดในองค์การ คือกลุ่มเป้าหมายที่ต้องได้รับการ ฝึกอบรม จะต้องใช้วิธีการใดจึงจะชี้ชัดลงไปได้ว่าจำเป็นจะต้องใช้วิธีการฝึกอบรมเพื่อ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ อันจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิผลสูงสุด

กองฝึกอบรม กรมทางหลวง ในฐานะของหน่วยงานราชการ ที่จำเป็นต้องพัฒนาระบบ การทำงานเพื่อให้สอดคล้องและรองรับนโยบายการปฏิรูประชาการเช่นเดียวกับหน่วยงานราชการ อื่น ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากการเตรียมพร้อมกับการปฏิรูประชาการแล้ว ยังมี การเตรียมการรองรับระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001 : 2000 ซึ่งเป็นนโยบายการทำงานของ หน่วยงานหลัก โดยเล็งเห็นความสำคัญของการทำงานให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากลที่มี องค์การต่าง ๆ ทั่วโลก นำไปใช้อย่างแพร่หลาย เพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและ การดำเนินงาน โดยยึดข้อกำหนดที่มีหลักประกันของการบริหารและการดำเนินงานที่มีคุณภาพ ซึ่งทุกองค์การสามารถนำไปใช้ได้โดยไม่มีข้อจำกัดในประเภทของกิจการและขนาดองค์กร ภายใต้นโยบายการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานซึ่งมีวิธีการพัฒนาบุคลากรหลายวิธีด้วยกัน กองฝึกอบรม กรมทางหลวง ได้ให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรม และกระบวนการฝึกอบรมซึ่ง ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การวางแผนฝึกอบรม การออกแบบและ พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม เพื่อให้แน่ใจว่าหลังจากเข้ารับ การฝึกอบรมแล้วผู้ผ่านการฝึกอบรมจะมีความรู้ความสามารถ และทักษะตามที่กำหนดไว้ใน วัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม อันส่งผลให้สามารถกลับไปปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ที่รับผิดชอบด้านนี้โดยตรงจึงมีความจำเป็น อย่างยิ่งที่ต้องเป็นผู้มีความรู้ ทักษะและความสามารถในกระบวนการฝึกอบรม เพื่อให้สามารถ นำไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานตามภารกิจหลักและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ กองฝึกอบรมมีนโยบายในการจัดทำแผนการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยเน้นการ วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดความสามารถหลักในการ

ปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลสำหรับนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนา
นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้กับเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งนักพัฒนา
ทรัพยากรบุคคล ระดับ 3-8 เป็นที่มาของการศึกษา

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษากระบวนการและวิธีการทำงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ
ศึกษาปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน กองฝึกอบรม กรมทางหลวง

1.2.2 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อนำผลที่ได้มาใช้วางแผน
พัฒนาระยะ 3 ปีเพื่อใช้ในการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรบุคคล

1.3 ขอบเขตการศึกษา

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาในครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาปัญหาที่เกิดจากการ
ปฏิบัติงานภายในองค์กร การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมด้วยวิธีการที่เหมาะสม โดยศึกษา
ข้อมูลจากนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองฝึกอบรม กรมทางหลวง ระดับ 3-8 และบุคลากรอื่นที่
เกี่ยวข้องกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อนำผลที่ได้มาจัดทำแผนพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรบุคคล และใช้
ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์หัวหน้างาน และผู้รับบริการจากนักพัฒนา
ทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้ยังมีการศึกษาข้อมูลของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลจากหน่วยงาน
ภายนอกเพื่อหาข้อมูลของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพิ่มเติม

1.3.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ กองฝึกอบรม กรมทางหลวง ตั้งอยู่บริเวณภายในกรมทางหลวง
ส่วนกลาง เลขที่ 2/486 ถ.ศรีอยุธยา เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ 10400

1.3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีระยะเวลาทั้งสิ้น 6 เดือน

1.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

- 1.4.1 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองฝึกอบรม กรมทางหลวง จำนวน 36 คน
- 1.4.2 ผู้บริหารของกองฝึกอบรม กรมทางหลวง ทั้งที่เป็นผู้บังคับบัญชาของกลุ่มเป้าหมายโดยตรง และผู้บังคับบัญชาด้านอื่น
- 1.4.3 กลุ่มเพื่อนร่วมงานของกลุ่มเป้าหมาย
- 1.4.4 ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้ที่เคยรับการฝึกอบรมที่กลุ่มเป้าหมายเป็นผู้จัดทำ
- 1.4.5 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากร

1.5 ขั้นตอนและวิธีการศึกษา

- 1.5.1 ศึกษาถึง ประวัติ วิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายในการทำงานของกรมทางหลวง จาก เอกสารที่เกี่ยวข้อง และจาก Web site ของหน่วยงาน รวมถึงศึกษา ค้นคว้า เรื่อง วิสัยทัศน์ของ หน้าที่และความรับผิดชอบของกองฝึกอบรม กรมทางหลวง
- 1.5.2 ศึกษาเอกสารเพื่อสรุปหน้าที่ความรับผิดชอบของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองฝึกอบรม จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น เอกสารบรรยายลักษณะงาน วารสาร บทความ วิทยานิพนธ์ ภาคนิพนธ์ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 1.5.3 นำข้อมูลจากการศึกษามากำหนดขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยยึดงานในกระบวนการทำงานด้านฝึกอบรมเป็นหลัก และนำไปจัดทำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป
- 1.5.4 เก็บข้อมูลจากผู้ที่เคยได้รับการฝึกอบรมจากกองฝึกอบรม เกี่ยวกับ ประสิทธิภาพการฝึกอบรมที่ผ่าน โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง
- 1.5.5 ศึกษาการจัดหาขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลจากหน่วยงานอื่น ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการเช่นกัน
- 1.5.6 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และการศึกษาจากหน่วยงานภายนอก ถึงการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม และขีดความสามารถที่นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลควรเป็นฐานข้อมูลในการเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงาน

1.5.7 สรุปผลหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล และเสนอแนวทางในการจัดทำแผนการฝึกอบรม

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1.6.1 ทราบถึงปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของกลุ่มเป้าหมาย

1.6.2 ทราบแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการทำงานของกลุ่มเป้าหมายทั้งที่แก้ได้ด้วยการฝึกอบรมและวิธีการอื่นที่เหมาะสม

1.6.3 นำผลที่ได้จากการศึกษามาใช้วางแผนพัฒนากลุ่มเป้าหมายเป็นแผนระยะ 3 ปี

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

2.1 แนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีวิวัฒนาการมาเป็นเวลานานแล้ว ตั้งแต่อดีตที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงการถ่ายทอดความรู้ หรือการเรียนรู้จากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง ต่อมาในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในรูปของการจัดฝึกอบรม บริษัทต่าง ๆ ได้จัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้กับลูกจ้าง ในปี 1958 มีการผ่านกฎหมายการฝึกอาชีพให้กับลูกจ้าง มีการศึกษาวิจัยทางด้านทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น ช่วงนี้เองที่รัฐเริ่มให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของภาคเอกชน

Nedler, L and Nadler, Z (1989) ได้จัดพิมพ์หนังสือ "Developing Human Resources" ขึ้น นอกจากนี้ในญี่ปุ่นได้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ระบบ Q.C.C (Quality Control Circles) และ Q.C. (Quality Circle) ต่อมาในช่วงทศวรรษปี 1980 เป็นช่วงการกระจายทางความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะ ESCAP (Economic and Social Commission for Asia and the Pacific) ที่มีการออกแผนปฏิบัติการจากรัฐว่าด้วยการพัฒนามนุษย์ ซึ่งสาระสำคัญของแผนดังกล่าวนี้มุ่งเน้นไปที่บทบาทอันสำคัญของมนุษย์ในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการพัฒนา (สมบัติ กุสุมาวดี, 2540)

2.2 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มีนักวิชาการและผู้รู้หลายท่านทั้งชาวต่างชาติและชาวไทยที่ได้ทำการศึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ให้คำนิยามความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างกว้างขวาง และหลากหลายความคิดเห็นด้วยกัน

Nedler, L and Nadler, Z (1989) เป็นผู้นำคำว่า Human Resource Development หรือ HRD มาใช้เป็นคนแรกในปี 1968 และได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือการที่นายจ้างจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้พนักงานในช่วงเวลาที่กำหนด เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นหรือให้เกิดความเจริญงอกงามในตัวพนักงาน โดยมีจุดเน้นที่สำคัญคือการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ ประกอบด้วยวิธีการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา โดยจำแนกตามวัตถุประสงค์ ระยะเวลาที่ใช้ และอื่น ๆ

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการชาวไทยหลายท่านที่มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้ให้นิยามไว้ดังนี้

ดนัย เทียนพุฒ (2540) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาบุคลากร 3 มิติ คือ การพัฒนารายบุคคล (Individual Development : ID) การพัฒนาอาชีพ (Career Planning Development : CD) การพัฒนาองค์กร (Organization Development : OD) ซึ่งการพัฒนาจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคลไปสู่ที่มการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีเป้าหมายร่วมกันที่จะพัฒนาไปสู่ความสำเร็จในการแข่งขันระดับโลกไร้พรมแดน

จากการศึกษาความหมายทั้งหมดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จะเห็นว่าทุกนิยามความหมายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมุ่งพัฒนาใน 3 ด้านด้วยกัน อันได้แก่ การพัฒนาส่วนบุคคล พัฒนาอาชีพ และพัฒนาองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานให้กับพนักงาน ให้สามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

2.3 กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและการวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถแบ่งเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย (Nadler, L and Nadler, Z. 1989)

2.3.1 การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมที่ทำในระยะสั้น ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน และปรับพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการให้เป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ โดยเฉพาะในด้านใดด้านหนึ่ง ระยะเวลาที่ใช้ในการอบรมจะไม่ยาวนาน เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถ

ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เน้นที่งาน การฝึกอบรมเป็นการเสียค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูงขององค์กร และเป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวังไว้ว่าจะคุ้มค่ากับเงินที่สูญเสียไป เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถทำงานใน ความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

2.3.2 การศึกษา เป็นกระบวนการให้ความรู้ประกอบด้วยการเรียนรู้ทักษะใหม่ช่วยให้ บุคคลที่ได้รับการศึกษามีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญาที่จะไปประกอบอาชีพตามสาขาที่ตน ถนัด โดยจะมีระยะเวลาการศึกษาที่ต่อเนื่องยาวนานกว่าการฝึกอบรม เน้นที่ตัวบุคคลให้มีความพร้อมที่ จะทำงานเฉพาะกิจหรือกลุ่มงานบางอย่างตามความต้องการขององค์กรในอนาคต

2.3.3 การพัฒนา เป็นกระบวนการการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งพัฒนาศักยภาพของ ผู้บริหารให้ถึงขีดสุด เพื่อความเจริญก้าวหน้าทั้งทางด้านส่วนตัวและขององค์กร เป็นการเตรียมบุคลากร ให้ก้าวไปพร้อม ๆ กับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงและเจริญเติบโตขึ้น เน้นที่องค์กร

2.4 แนวคิดด้านการวิจัยในกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การวิจัยในกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีจุดมุ่งหมาย ดังนี้

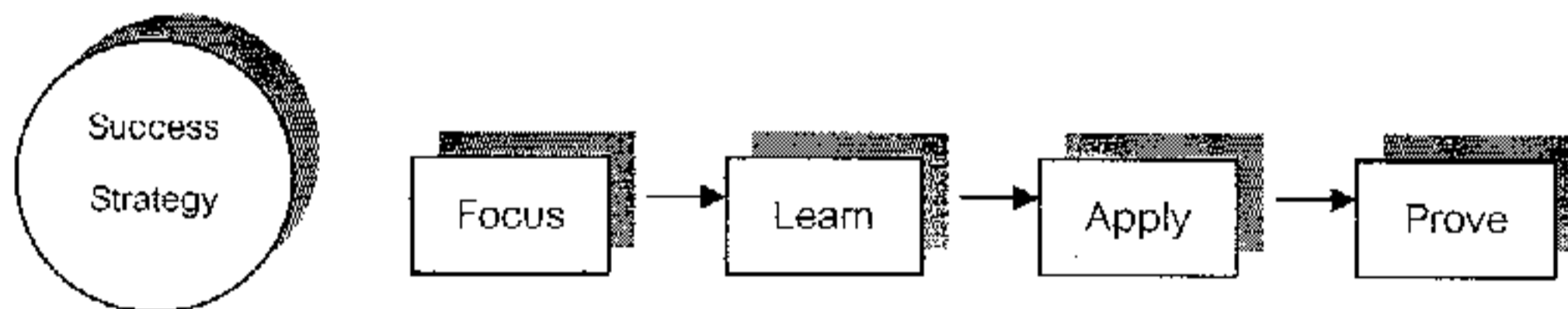
1. การวิจัยในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องมีลักษณะเป็นตัวกระตุ้นในการทำให้ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลดีขึ้นและตรงความต้องการขององค์กร
2. การวิจัยเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อองค์กรแต่เป็นการทำให้ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลส่งผลให้กับองค์กรได้ตามที่องค์กรต้องการ
3. เรื่องของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่ต้องการดำเนินไปอย่างเชื่อมโยงกับ สภาพขององค์กรและกลยุทธ์ที่ดำเนินไป การวิจัยเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะเป็นตัวช่วยทำให้ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสร้างคนได้เหมาะสมกับองค์กรที่กำลังเปลี่ยนแปลง

2.5 กระบวนการเพิ่มคุณค่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร โดยทั่วไปแล้วกลยุทธ์และทิศทางขององค์กร ทักษะและพฤติกรรมที่บุคคลต้องการ เป็นสิ่งที่ควรถูกรวมเข้าด้วยกัน ปัญหาที่ยากที่สุดที่นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลพบเจอในองค์กรคือ วิธีการที่จะทำการรวมแนวความคิดใหม่เข้ากับการฝึกอบรมและสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว

การวิจัยใน HRD ต้องมีทางใดทางหนึ่งส่งผลไปยังวงจรการเพิ่มค่าทางธุรกิจหรืองานขององค์กร ดังนั้นนักวิจัย HRD ต้องมีความรู้เรื่องธุรกิจหรืองานขององค์กรอย่างดี รู้จักองค์กร กระบวนการทำงาน เทคโนโลยีที่ใช้ต่าง ๆ และรู้จักกลยุทธ์ที่องค์กรจะใช้ทุก ๆ ประการ

Company Value Chain กับ HRD Value Chain ไม่ใช่สิ่งเดียวกันแต่มีความสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่น โดยที่ Company Value Chain คือ วิธีการที่องค์กรเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ หรือบริการ เพื่อตอบสนองผู้บริโภคหรือผู้รับบริการ ส่วน HRD Value Chain คือ วิธีการเพิ่มคุณค่าให้กิจกรรม เพื่อตอบสนองต่อองค์กร สามารถสนับสนุนการทำงานได้เช่นเดียวกับการบริหารงานอื่น ๆ องค์ประกอบของ HRD จึงเป็นสิ่งที่ต้องสอดคล้องและตรงกับเป้าหมายขององค์กร ดังเช่นแสดงในภาพที่ 2.1

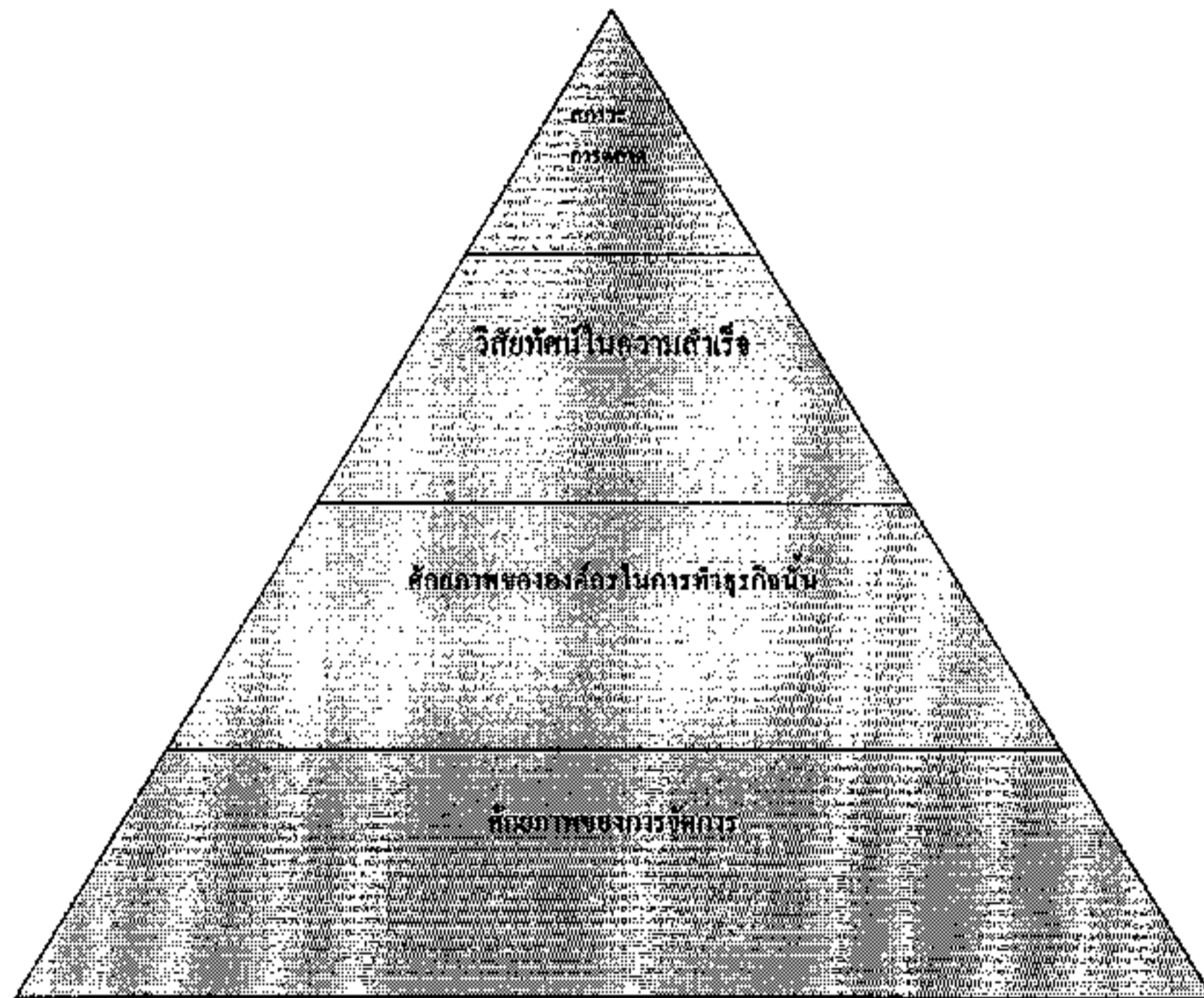


ภาพที่ 2.1 Human Resource Development Value Chain

จากรูปภาพจะเห็นว่า องค์ประกอบของ HRD Value Chain ประกอบด้วย การวิจัย 4 หน่วยด้วยกัน ได้แก่

2.5.1 Focus Research การพิสูจน์โฟกัสและทิศทางกับ HRD ความพยายามและการเชื่อมโยงโฟกัสเข้ากับยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ขององค์กร ดังแสดงในรูปภาพที่ 2 ในปัจจุบันการหา Need Analysis ที่ดีไม่ได้อยู่ที่การหาว่าทักษะอะไรที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในองค์กร แต่เป็นการหาว่าศักยภาพของบุคลากรที่เหมาะสมของงานคืออะไร โดยที่ศักยภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากรในองค์กร มักจะมีคำถามตามมาว่าทำอย่างไรจึงจะรู้ว่าควรมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร

ที่จุดใดของพวกเขาจึงจะสามารถช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันสูงที่สุดคำตอบนี้สามารถหาได้จากการศึกษาวิจัยการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการศึกษาวิจัยในครั้งนี้อยู่ในขั้นตอนของ Focus Research



ภาพที่ 2.2 Aligning Strategies and Competencies

2.5.2 Learn Research ส่วนใหญ่การวิจัยแบบนี้จะเกี่ยวกับการหาคุณภาพในกระบวนการเรียนรู้ เราสามารถใช้แบบประเมินผลจากการพัฒนาบุคลากรมาเป็นข้อมูลในการวิจัยได้ เพราะเป็นเครื่องมือที่ดี ให้คำตอบได้ว่าวิธีการที่ใช้ในเรื่องใดที่ผู้เข้าอบรมรู้สึกว่าได้เรียนรู้มาก วิธีการของงานวิจัยในกระบวนการเรียนนี้เกี่ยวข้องกับทำให้ผลย้อนกลับและการประเมิน 360 องศา เป็นวิธีการวิจัยที่ให้ข้อมูลมากในการประเมินรูปแบบของการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากร การวัดผลจากการให้ข้อมูลย้อนกลับช่วยพัฒนาระบบการเรียนรู้ในหลายทาง และผลลัพธ์นี้สามารถพัฒนาผู้เรียนได้ด้วย นอกจากนี้ยังช่วยทำให้ผู้เรียนพัฒนาการเรียนรู้ได้มากขึ้นด้วย ถ้ามีข้อมูลแสดงชัดว่าผู้เรียนได้รับความสำเร็จในระดับใด ช่วยทำให้การพัฒนาผู้เรียนรายบุคคลเป็นไปได้ดีด้วย เพราะสามารถแสดงจุดอ่อน จุดแข็งในตัวของผู้เรียนที่ยังต้องการการปรับปรุงอีกด้วย

2.5.3 Apply Research เป็นการศึกษาการนำความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปสู่การใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน โดยทั่วไปแล้วการวิจัยส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นที่การหาความต้องการในการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม แต่ความล้มเหลวของการพัฒนาบุคลากรอยู่ที่ไม่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานได้ การวิจัยที่สามารถทำได้ในเชิงระบบ เพื่อดูผลการนำไปใช้ในที่ทำงานของผู้เข้าอบรมเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เช่น การสร้างสภาพแวดล้อมอย่างไรให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และสามารถนำไปใช้ได้จริง การวิจัยนี้ยังรวมถึงการศึกษาความพร้อมของแหล่งงานที่มีการรองรับผู้อบรม กลับเข้าทำงานในบรรยากาศที่เหมาะสมและ บรรยากาศของการเปลี่ยนเข้าสู่การใช้งานมี 2 ลักษณะคือ

2.5.3.1 สิ่งบ่งบอกสถานการณ์ เช่น เป้าหมายของงาน เครื่องมือในการทำงาน เป็นต้น

2.5.3.2 ผลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เช่น การให้รางวัล การลงโทษ โดยที่การวิจัยที่มักทำกับที่ทำงานตั้งแต่ก่อนและหลังการฝึกอบรม

2.5.4 Prove Research การหาผลกระทบของHRD ต่อบุคคลและองค์กร รวมถึงการประเมินค่าด้วยการศึกษาการได้คืนจากการลงทุน และวิธีการอื่นสำหรับการพิสูจน์ HRD สามารถวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นต่อองค์กรและความสำเร็จการเงินได้ โดยจะกล่าวถึงลักษณะพิเศษเฉพาะของทั้ง 4 ชนิดที่กล่าวมาเหล่านี้ จุดประสงค์ของงานวิจัยต่อองค์กรเพิ่มคุณค่า HRD เป็นการเชื่อมโยงเข้ากับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การวิจัยต้องตอบคำถามในประเด็นต่อไปนี้

2.5.4.1 Ability Impact ทำได้โดยการทดสอบในห้องเรียน

2.5.4.2 Capability Impact ดูการเปลี่ยนพฤติกรรม

2.5.4.3 Business Result ดูความเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่เกิดขึ้น เช่น การเพิ่มผลผลิต คุณภาพ การลดต้นทุน เป็นต้น

2.6 คุณลักษณะของการวิจัยที่มีประสิทธิผล

คุณลักษณะที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้ทำให้เกิด HRD Value Chain โดยมีลักษณะสำคัญและชัดเจนในทางปฏิบัติ ดังนี้

2.6.1 การวิจัยต้องเป็นไปตามความต้องการ (Research Should Be Customer Driven) การวิจัยส่วนใหญ่มักจะสนใจเฉพาะความต้องการของผู้วิจัยที่ต้องการรู้เรื่องนั้น ๆ โดยไม่

พิจารณาว่าผลการวิจัยนั้นใครคือผู้ที่ได้รับประโยชน์ที่แท้จริง การวิจัยต้องสามารถตอบคำถามให้แก่เจ้าของปัญหาได้ เช่นผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าทีมงานเฉพาะกิจ เป็นต้น การวิจัยทุกครั้งต้องมีเจ้าของเรื่องหรือเจ้าของปัญหาซึ่งเป็นผู้ที่ได้ผลประโยชน์

2.6.2 การวิจัยควรจะเกี่ยวกับการสร้างคุณค่า (Research Should be Linked to Value Crested) โดยค่านี้นว่าการวิจัยนั้นต้องได้ผลที่เชื่อมโยงไปยังผลที่จะสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรในภาพรวมได้ จึงจำเป็นต้องย้ำว่าผู้วิจัยและนัก HRD ต้องมีความรู้เกี่ยวกับระบบงานขององค์กรนั้น ๆ เป็นอย่างดี

2.6.3 การวิจัยควรใช้เวลาสั้นและมีความประณีต (Research Time Frames Should be Short) การทำวิจัยแต่ละเรื่องควรใช้เวลาสั้นและให้ทันต่อการนำไปใช้ประโยชน์ นอกจากนั้นควรมีความประณีต รวมทั้งต้องรักษาคุณภาพของงานวิจัย เพื่อประโยชน์ของการพัฒนาระบบ HRD และต้องพยายามรักษาระดับความสามารถที่จะตอบสนองต่อลูกค้าได้

2.6.4 การมุ่งเน้นการวิจัยในเป้าหมายที่เหมาะสม (Research Should Maintain Rigor) สิ่งสำคัญคือผู้วิจัยหรือ HRD Man ต้องหาให้พบว่าอะไรเป็นประเด็นเร่งด่วน สำคัญและเป็นการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเช่นเดียวกับหมอตัดที่จะต้องตกลงใจว่าจะผ่าตัดจุดใด ส่วนใดของร่างกายที่สำคัญกว่า คำถามเช่นนี้ต้องพิจารณาจากความต้องการขององค์กร เพื่อให้รู้ว่าเราควรลงทุนด้าน HRD ในเรื่องใดบ้างจึงจะคุ้มค่ามากที่สุด คำถามที่มักเป็นประเด็นการวิจัยคือ คุณลักษณะของการหาความต้องการฝึกอบรมที่ดีที่สุด

2.7 แนวคิดด้านการฝึกอบรม

2.7.1 ความหมายของการฝึกอบรม

Beach, Dale S. (1975) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมสอดคล้องกับ Phillip et al., (1960) ว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่ได้จัดระเบียบแล้ว ที่จะทำให้นบุคคลได้รับความรู้และ/หรือ ความชำนาญ เพื่อเป้าหมายที่แน่ชัด วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คือให้มีการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งอาจขยายความได้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เพิ่มความรู้ ทักษะในการทำงาน ความสามารถในการแก้ปัญหาและทัศนคติ โดยคาดหวังว่าบุคลากรเหล่านั้นจะนำความรู้และทักษะที่ได้รับมานั้น ไปใช้เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

เครื่อวัลย์ ลิมอภิชาติ (2531) การฝึกอบรมและการพัฒนา คือ กิจกรรมการเรียนรู้ (Learning) เฉพาะอย่างของบุคคล เพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันเหมาะสม จนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม และทัศนคติ เพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Specific Knowledge) เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงาน ให้อยู่ในระดับสูงขึ้นและทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

ธงชัย สันติวงศ์ (2535) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และ/หรือทัศนคติของพนักงานเพื่อ จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

จากการศึกษาถึงนิยามความหมายของการฝึกอบรม สามารถกล่าวได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของคนไปสู่จุดที่เราต้องการ โดยมุ่งให้เกิด ความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ และทัศนคติที่ถูกต้องเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งอันเป็นประโยชน์ต่อ การปฏิบัติ

2.7.2 ขั้นตอนการฝึกอบรม

ในการจัดการฝึกอบรมนั้นมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงขั้นตอนในการฝึกอบรมไว้ มากมายในที่นี้จะขอนำเสนอขั้นตอนและระเบียบการปฏิบัติงานฝึกอบรม ของกองฝึกอบรม กรมทางหลวง ซึ่งเป็นกรณีศึกษาในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยจะแสดงถึงขั้นตอนต่าง ๆ และรายละเอียด ของการทำงาน รวมถึงผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนของการฝึกอบรม ดังต่อไปนี้

2.7.2.1 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ผู้รับผิดชอบ

ผู้อำนวยการกลุ่มแผนพัฒนาระบบงานและวิชาการ (ผผอ.)

นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

1) ผผอ. รวบรวมข้อมูลและวางแผนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

(1) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายกรมทางหลวง นโยบายการพัฒนากุศลกร โครงสร้างการบริหารงานของกรมทางหลวงแผนกลยุทธ์ สมรรถนะ ภาวะเบียบที่เกี่ยวข้อง และอื่น ๆ เพื่อวิเคราะห์และวางแผน ดำเนินการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

(2) วางแผนดำเนินการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

- 2) นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลดำเนินการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
- (1) กำหนดกลุ่มเป้าหมายและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- (2) สร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์
- (3) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
- (4) วิเคราะห์ข้อมูล
- (5) สรุปผลความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยระบุความรู้ และหรือทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
- 3) ผผอ. ตรวจสอบสรุปผลความจำเป็นในการฝึกอบรม
- 4) นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม อย่างน้อย 5 ปี ต่อ 1 ครั้ง หรือตามความเหมาะสมโดยให้ดำเนินการตามข้อ 1-3

2.7.2.2 การวางแผนฝึกอบรม

ผู้รับผิดชอบ

ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม (ผอ.)

ผู้อำนวยการกลุ่มแผนพัฒนาระบบงานและวิชาการ (ผผอ.)

นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

- 1) นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลจัดทำแผนการฝึกอบรมระยะ 5 ปี โดยนำสรุปผลการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคลากร กรมทางหลวงมาจัดทำแผนการฝึกอบรมระยะ 5 ปี เสนอ ผผอ. เพื่อตรวจสอบ
- 2) ผผอ. พิจารณาตรวจสอบแผนการฝึกอบรมระยะ 5 ปี พิจารณาตรวจสอบแผนการฝึกอบรมระยะ 5 ปี ก่อนเสนอ ผอ. เพื่อพิจารณาเห็นชอบ
- 3) ผอ. นำเสนอแผนการฝึกอบรมระยะ 5 ปีต่อผู้บริหาร นำแผนการฝึกอบรมระยะ 5 ปี เสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาเห็นชอบ
- 4) นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลจัดทำแผนดำเนินการฝึกอบรมประจำปี โดยนำข้อมูลจากแผนการฝึกอบรมระยะ 5 ปี มาจัดทำแผนดำเนินการฝึกอบรมประจำปี ซึ่งประกอบด้วย
 - (1) ชื่อหลักสูตรฝึกอบรม

- (2) วัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม
- (3) คุณสมบัติและจำนวนของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- (4) ระยะเวลาและสถานที่ในการฝึกอบรม
- (5) งบประมาณ
- (6) อื่น ๆ

5) ผผอ. พิจารณาตรวจสอบแผนดำเนินการฝึกอบรมประจำปี

พิจารณาตรวจสอบแผนดำเนินการฝึกอบรมประจำปีก่อนเสนอ ผผอ. เพื่อพิจารณาอนุมัติ

6) ผผอ. อนุมัติแผนดำเนินการฝึกอบรมประจำปี

7) ผผอ. แจกจ่ายแผนดำเนินการฝึกอบรมประจำปี ดำเนินการ
เวียนแจ้งแผนดำเนินการฝึกอบรมประจำปีที่ผ่านการอนุมัติให้แก่ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ

8) นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลดำเนินการปรับแผนดำเนินการ
ฝึกอบรมประจำปีดำเนินการปรับปรุงแผนดำเนินการฝึกอบรมประจำปี ตามความเหมาะสม

2.7.2.3 การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม

ผู้รับผิดชอบ

ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม (ผอ.)

หัวหน้าฝ่ายออกแบบและประเมินผล

นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

1) นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลดำเนินการวางแผนการออกแบบ
หลักสูตรฝึกอบรม โดยศึกษาข้อมูลแผนปฏิบัติการฝึกอบรมประจำปี และจัดทำแผนการออกแบบ
หลักสูตรฝึกอบรมตามที่ได้รับมอบหมาย

2) ผผอ. พิจารณาเห็นชอบแผนการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม

3) นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลกำหนดข้อมูลที่เป็นสำหรับการ
ออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม

(1) กำหนดข้อมูลที่เป็นสำหรับการออกแบบหลักสูตร
ฝึกอบรม เช่น สรุปผลการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม แผนการฝึกอบรมระยะ 5 ปี นโยบาย คำสั่ง เป็นต้น

(2) ในกรณีการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมที่เคยดำเนินการ
มาแล้วให้นำหลักสูตรฝึกอบรมเดิมที่ได้รับการทบทวนแก้ไขแล้วมาเป็นข้อมูลด้วย

4) นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลดำเนินการออกแบบหลักสูตร

ฝึกอบรม โดยจัดทำรายละเอียดการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมตามหัวข้อที่กำหนด ดังนี้

- (1) ชื่อหลักสูตร
- (2) วัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม
- (3) รายละเอียดของหัวข้อวิชาในหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วยชื่อ

หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา ประเด็นสำคัญ เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม และคุณสมบัติของวิทยากร

- (4) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
- (5) วิธีประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม เครื่องมือ และ

เกณฑ์การประเมิน

- (6) การรับรองผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการ

ดำเนินการกับผู้ไม่ผ่านการฝึกอบรม

- (7) คุณสมบัติและจำนวนของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- (8) ระยะเวลาการฝึกอบรมตลอดทั้งหลักสูตร
- (9) สถานที่จัดการฝึกอบรม
- (10) อุปกรณ์และวัสดุที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการ

ฝึกอบรม

- (11) อื่น ๆ

- 5) ผอ. ทบทวนรายละเอียดการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม

ทบทวน รายละเอียดของการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม หากมีข้อแก้ไขให้ส่งกลับไปให้นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลดำเนินการแก้ไข หากไม่มีการแก้ไขให้ลงชื่อยืนยันผลการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม

- 6) นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลตรวจสอบและยืนยันหลักสูตร

ฝึกอบรม โดยกำหนดให้มีการดำเนินการดังนี้

- (1) จัดการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญใน

หลักสูตรฝึกอบรม และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาตรวจสอบรายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรม

- (2) จัดทำรายงานการประชุมเวียนแจ้งผู้เข้าประชุมไว้

เป็นหลักฐานยืนยันผลการพิจารณาหลักสูตรฝึกอบรม หากมีการทักท้วง ให้ดำเนินการแก้ไข และแจ้งให้ผู้เข้าประชุมรับทราบ เพื่อเป็นการยืนยันผลการพิจารณาอีกครั้ง

- 7) ผอ. อนุมัติหลักสูตรฝึกอบรม

- 8) นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลทบทวนข้อบกพร่องและปรับปรุง

แก้ไขหลักสูตรฝึกอบรมกำหนดให้นำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการประเมินผล ภายหลังจากที่ได้จัดดำเนินการฝึกอบรมตามหลักสูตรแล้ว รวมทั้งข้อคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม มาวิเคราะห์หาข้อบกพร่องของหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อดำเนินการแก้ไขตามขั้นตอนข้อ 6 และเสนอ ผผอ. เพื่อตรวจสอบ

9) ผผอ. ตรวจสอบหลักสูตรฝึกอบรมที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไข พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของหลักสูตรฝึกอบรมที่ได้รับการแก้ไขก่อนเสนอ ผผอ. เพื่ออนุมัติ

10) ผผอ. อนุมัติหลักสูตรฝึกอบรมที่ได้รับการแก้ไข

2.7.2.4 การจัดฝึกอบรม

ผู้รับผิดชอบ

ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม (ผออ.)

หัวหน้าฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล

นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

การเตรียมการก่อนฝึกอบรม

1) นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลจัดทำแผนปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ จัดทำแผนปฏิบัติการเชิงคุณภาพในการจัดหลักสูตรฝึกอบรม

2) นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล จัดทำโครงการฝึกอบรม จัดทำโครงการฝึกอบรมตามรายละเอียดของหลักสูตรฝึกอบรม

3) หัวหน้าฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลตรวจสอบโครงการฝึกอบรม พิจารณาตรวจสอบโครงการฝึกอบรมก่อนเสนอผู้อำนวยการกองฝึกอบรมเห็นชอบ

4) ผออ. เสนอขออนุมัติโครงการฝึกอบรม นำเสนอโครงการฝึกอบรมเพื่ออนุมัติจัดฝึกอบรม

5) นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลประสานงานผู้เกี่ยวข้องติดต่อประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องในเรื่องต่าง ๆ เช่น

(1) โครงการฝึกอบรมแจ้งต้นสังกัดของผู้เข้ารับการอบรมและวิทยากร

(2) ส่งหนังสือเชิญวิทยากร

- ฝ่ายเทคโนโลยีการพัฒนาศูนย์พัฒนาศูนย์บุคคล
- บุคลากรงานทาง
- (3) ส่งแบบขอใช้บริการไลตทัศน์อุปกรณ์ให้กับ
 - (4) ส่งแบบขอใช้บริการสถานที่ศูนย์พัฒนา
 - (5) อื่น ๆ
 - 6) นักพัฒนาพัฒนาศูนย์พัฒนาศูนย์บุคคล ตรวจสอบความพร้อมการเตรียมการก่อนฝึกอบรม ดำเนินการตรวจสอบความพร้อมในด้านต่าง ๆ เช่น การนัดหมายวิทยากร เอกสารประกอบการบรรยาย สถานที่ ไลตทัศน์อุปกรณ์ เป็นต้น และบันทึกผลการตรวจสอบไว้เป็นหลักฐาน

การดำเนินการระหว่างการฝึกอบรม

- ดำเนินการจัดฝึกอบรม
- ฝึกอบรม
- ตามที่หลักสูตรกำหนด
- (1) นักพัฒนาพัฒนาศูนย์พัฒนาศูนย์บุคคล รับลงทะเบียนและ
 - รับลงทะเบียนและแจกเอกสารประกอบการ
 - ควบคุมและดำเนินการฝึกอบรมให้เป็นไป
 - (2) นักพัฒนาพัฒนาศูนย์พัฒนาศูนย์บุคคลรวบรวมบันทึกการเข้ารับการฝึกอบรม ควบคุมดูแลให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงชื่อในใบลงทะเบียนและเก็บรวบรวมใบลงทะเบียนไว้เป็นหลักฐาน

การดำเนินการหลังการฝึกอบรม

- นักพัฒนาพัฒนาศูนย์พัฒนาศูนย์บุคคล แจกส่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับต้นสังกัด จัดทำบันทึกส่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับต้นสังกัด
- การประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการรับรองผลการฝึกอบรม

ผู้รับผิดชอบ

ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม (ผออ.)
 หัวหน้าฝ่ายพัฒนาศูนย์พัฒนาศูนย์บุคคล
 นักพัฒนาพัฒนาศูนย์พัฒนาศูนย์บุคคล

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

- 1) นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดำเนินการวัดผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม
 - (1) จัดทำเครื่องมือในการวัดผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามวิธีการประเมินผลที่กำหนดไว้ในหลักสูตรฝึกอบรม เช่น แบบทดสอบความรู้ แบบสังเกตพฤติกรรม หัวข้อ หรือข้อบ่งชี้ในการจัดทำรายงาน ใบลงชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น
 - (2) ดำเนินการวัดผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 2) นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประเมินผลข้อมูลตามเกณฑ์ นำข้อมูลที่วัดผลได้ มาประเมินผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในวิธีการประเมินผลในหลักสูตรฝึกอบรม
- 3) นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล บันทึกผลการประเมินรายบุคคล จัดทำบันทึกผลการประเมินของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเสนอหัวหน้าฝ่ายเพื่อตรวจสอบ
- 4) หัวหน้าฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตรวจสอบบันทึกผลการประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของผลการประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนเสนอ
- 5) ผอ. ผู้อำนวยการกองฝึกอบรมพิจารณาผู้ผ่านการฝึกอบรม เพื่อพิจารณาอนุมัติผู้ผ่านการฝึกอบรม นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล จัดทำใบประกาศนียบัตรหรือวุฒิบัตร ตามรายละเอียดการรับรองผลการฝึกอบรมที่กำหนดไว้ในหลักสูตรฝึกอบรม

2.8 แนวคิดด้านการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งนับว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญยิ่ง และถือว่าเป็นหัวใจของการฝึกอบรมก็ว่าได้ เพราะเป็นการกำหนดความสอดคล้องให้แก่ขั้นตอนอื่น ๆ ที่ติดตามมา คือ

1. ช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมมีความแน่นอนชัดเจน
2. ช่วยกำหนดเนื้อหาของหลักสูตร รวมถึงยังเป็นตัวกำหนดมาตรฐานที่จะนำมาประเมินผลและติดตามผล
3. เป็นแนวทางในการวางโครงการฝึกอบรม
4. เป็นตัวแบบในการประเมินผล และติดตามผล (พลดา เมื่อก่อง, 2534: 6)

2.8.1 ความหมายของความจำเป็นในการฝึกอบรม ความจำเป็น หรือ Needs ในการฝึกอบรมและพัฒนาถือว่าเป็นสิ่งสำคัญหรืออาจจะเป็นหัวใจของเรื่องราวในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล สิ่งที่เรียกว่า ความจำเป็น (Needs) มีความหมายได้ 2 อย่างด้วยกัน

2.8.1.1 เป็นสิ่งที่ขาดหรือบกพร่อง โดยอยู่บนพื้นฐานของการเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่ต้องการกับที่เป็นอยู่จริง ซึ่งโน้มน้าวของผู้เข้าฝึกอบรมก็คือ "ขาดความสามารถ" จึงทำให้ผู้เข้ารับฝึกอบรมบางส่วนรู้สึกต่อต้านการฝึกอบรมก็เพราะเหตุนี้

2.8.1.2 เป็นโอกาสหรือศักยภาพในการปรับปรุงผลงาน (Performance Improvement Potential : PIP) การมองว่าเป็นโอกาสดังด้วยเหตุผลที่ว่าเป็นการ "จูงใจคนให้ปรับปรุง" หรือ "โอกาสเพื่อความสำเร็จ" โดยอาศัย "โมเดลของความสามารถ" (Competency Model) ในการกำหนดแนวทางฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งถือเป็นวิสัยทัศน์ใหม่ในการมองเรื่องความจำเป็นในการฝึกอบรม (दनัย เทียนพุด, 2545: 36-67)

2.8.2 ประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรม ความจำเป็นในการฝึกอบรมจำแนกไว้หลากหลายประเภท แล้วแต่ผู้จำแนกจะยึดถือหลักเกณฑ์ใด ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

2.8.2.1 จำแนกโดยพิจารณาจากวิธีการค้นหา สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) ความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งปรากฏอยู่แจ้งชัด (Obvious Needs) ความจำเป็นในการฝึกอบรมดังกล่าวนี้ไม่จำเป็นจะต้องค้นหาเนื่องจากเห็นได้ชัดเจนว่ามีความจำเป็นเกิดขึ้นแล้ว ซึ่งมักเป็นปัญหาข้อขัดข้องที่ก่อให้เกิดผลเสียหายแก่หน่วยงานอย่างชัดเจน หากไม่มีการฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ความจำเป็นลักษณะนี้สามารถบอกหรือระบุได้โดยอาศัยสามัญสำนึก ประสบการณ์หรือความรู้สึกนึกคิดตามเหตุผล โดยไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการสำรวจวิจัย หรือวิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง เช่น การรับข้าราชการบรรจุใหม่เข้าทำงาน การโยกย้ายหรือโอนข้าราชการ การเปลี่ยนแปลงอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน การเลื่อนตำแหน่งหรือเปลี่ยนสายงาน การเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน แต่ถึงแม้จะเป็นความจำเป็นที่ชัดเจนแล้ว ก็ยังต้องมีการกำหนดขอบเขตของความจำเป็น ความลึก และความเร่งด่วนให้ชัดเจนด้วย

2) ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ซ่อนเร้น (Hidden Needs) เป็นความจำเป็นที่ไม่ชัดเจนซึ่งความจำเป็นในรูปแบบนี้เองที่ทำให้ต้องมีการค้นหาถึงสภาพปัญหา ตลอดจนสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาดังกล่าวขึ้น เพราะสิ่งที่ปรากฏออกมาให้เห็นในองค์การนั้น ๆ อาจเป็นเพียงแค่สัญญาณบ่งบอกว่าอาจมีปัญหาก่อเกิดขึ้น สัญญาณเหล่านี้ปรากฏอยู่ในหลายรูปแบบ เช่น การขาดงานบ่อย ๆ งานค้างค้ำงมาก งานที่ทำถูกร้องเรียนอยู่เสมอ ผลงานไม่ได้มาตรฐาน เกิดอุบัติเหตุใน

การทำงานบ่อย ๆ มีความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ฯลฯ ซึ่งถ้ามีสัญญาณเกิดขึ้นในองค์กรควรจะต้องให้ความสนใจศึกษา สืบสวนและวิเคราะห์อย่างละเอียดเพื่อค้นหาถึงสาเหตุที่แท้จริงว่าคืออะไร และจะสามารถดำเนินการแก้ไขได้อย่างไร

2.8.2.2 จำแนกโดยพิจารณาจากบุคคล แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) จำเป็นในการฝึกอบรมของแต่ละบุคคล (Individual Needs)

เป็นความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรแต่ละคนในองค์กร อาจเป็นความต้องการพัฒนาส่วนบุคคลเพื่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน หรือความต้องการที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ก็ได้ และอาจจะแตกต่างกันไปตามตำแหน่งและลักษณะงานที่ทำ

2) ความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร (Organization Needs)

เป็นความต้องการแก้ไขปัญหาหรือสถานการณ์ในองค์กรหรือหน่วยงาน โดยวิธีการฝึกอบรม

2.8.2.3 จำแนกโดยพิจารณาจากช่วงเวลา สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

1) ความจำเป็นในปัจจุบัน (Present Needs) เป็นความต้องการในการฝึกอบรมที่ต้องดำเนินการเพื่อช่วยแก้ไขปัญหที่ประสบอยู่ในปัจจุบัน ช่วยให้ทำงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดในปัจจุบัน ช่วยลดการสูญเสีย หรืออุบัติเหตุในการทำงาน เป็นต้น

2) ความจำเป็นในอนาคต (Anticipating Future Needs) เป็นความต้องการในการฝึกอบรมที่ต้องจัดทำในปัจจุบันเพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในอนาคต หรือป้องกันปัญหาอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อเตรียมบุคคลให้พร้อมที่จะก้าวขึ้นรับตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต เตรียมบุคลากรให้รองรับกับโครงสร้างขององค์กรที่ปรับเปลี่ยนไป เป็นต้น

2.9 การศึกษาองค์ความรู้ด้านการวิเคราะห์ความจำเป็นจากโปรแกรมสำเร็จรูป Designer's Edge

Designer's Edge เป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ที่ได้รับการพัฒนามาจากแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ของนักวิชาการด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้ในการจัดการสำหรับการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม และมีการนำมาใช้งานอย่างแพร่หลาย จึงนับได้ว่าเป็นองค์ความรู้ที่นำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างดี เนื่องจากมีการพัฒนาเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปแล้ว และได้รับการพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับแล้วว่าสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้จริง

จุดเด่นของ Designer's Edge ประการที่หนึ่งคือ การให้ความสำคัญกับขั้นตอนแรกของการฝึกอบรมนั่นคือกระบวนการในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่มักจะถูกมองข้ามไป

Designer's Edge จะให้หลักการในการวิเคราะห์หาความต้องการหรือปัญหาขององค์กร ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม เนื่องจากการฝึกอบรมที่ดีจะต้องมีการค้นหาประเด็นความจำเป็นให้พบ และช่วยแก้ปัญหาขององค์กรได้

Designer's Edge จะช่วยอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ ที่สำคัญในการวิเคราะห์สำหรับผู้ใช้งาน เช่น

1. การเลือกวิธีการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความจำเป็นขององค์กร
2. การเขียนประเด็นความจำเป็นที่ได้จากข้อมูล
3. การระบุเป้าหมายให้ความจำเป็นแต่ละประเด็น
4. การกำหนดความเร่งด่วน และการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละเป้าหมาย
5. การจัดทำรายงานการวิเคราะห์ความจำเป็น
6. การบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ความจำเป็น

การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยอาศัยโปรแกรม Designer's Edge มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

2.9.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล มีจุดประสงค์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความจำเป็นและปัญหาขององค์กร ให้ได้มากที่สุดเท่าที่เวลา และสถานการณ์จะเอื้ออำนวย โดยจะต้องพยายามหาข้อมูลให้ได้มากกว่า 1 แหล่ง เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ข้อมูล Designer's Edge จะมีแบบฟอร์มของการเก็บข้อมูลหลายแบบให้เลือก แต่ละแบบจะมีวิธีการและวัตถุประสงค์ในการเก็บข้อมูลที่แตกต่างกันออกไป ผู้วิเคราะห์สามารถเลือกใช้ได้ตามสภาพของแหล่งข้อมูล ชนิดของข้อมูล และสภาพความต้องการในการใช้ข้อมูล

2.9.2 การเขียนประเด็นความจำเป็นและจัดระดับความจำเป็นขององค์กร ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวม จะถูกนำมาแยกเป็นประเด็นความจำเป็นโดยการตรวจเช็คช่องว่าง (Gap) ระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ แล้วทำการวิเคราะห์ว่าประเด็นใดที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม ประเด็นใดที่เป็นความจำเป็นในด้านอื่น ๆ การระบุประเด็นจะมีความชัดเจนและได้ผลที่ถูกต้องมากขึ้น หากได้รับความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็นร่วมกันจากบุคลากรทุกคน ที่มีความเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ จากนั้นจึงทำการจัดระดับความจำเป็น (Potential) ที่แบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ

2.9.2.1 ความจำเป็นเร่งด่วน (Express Needs) เป็นความจำเป็นที่มีข้อเท็จจริงเป็นตัวเลขประกอบ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้มาจากการวัด นับ คำนวณ และรวบรวมมาอย่างถูกต้อง

2.9.2.2 ความจำเป็นที่รับรู้ได้ (Perceived Needs) เป็นความจำเป็นแบบนามธรรมที่เกิดจากความคิดเห็นหรือความต้องการของบางคน ซึ่งมีข้อมูลที่รวบรวมหรือรองรับไว้เพียงเล็กน้อย

2.9.2.3 ความจำเป็นในอนาคต (Future Needs) เป็นการทำนายหรือแสดงแนวโน้มของความจำเป็นที่จะเกิดในอนาคต ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีหรือความรู้ใหม่ ๆ ในองค์กร

2.9.3 การเขียนเป้าหมาย (Instructional Goal) และกำหนดความเร่งด่วนในการฝึกอบรม คำว่า “เป้าหมาย” ตามนัยของโปรแกรม Designer's Edge หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้ผู้เข้าอบรมทำได้ หลังจากจบการฝึกอบรม หลังจากที่ได้เป้าหมายในการฝึกอบรมแล้วจะทำการกำหนดความเร่งด่วนในการดำเนินการ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

2.9.3.1 วิเคราะห์ผลที่จะเกิดกับแต่ละบุคคล หรือองค์กร ว่าการฝึกอบรมที่จะจัดสามารถแก้ปัญหาในองค์กรได้หรือไม่ และมาก/น้อยเพียงใด

2.9.3.2 พิจารณาวามีทีมงานที่จะรับผิดชอบเป้าหมายของการฝึกอบรมที่วางไว้หรือไม่

2.9.3.3 องค์กรมีเวลา และกลุ่มเป้าหมายมากพอที่จะทำการฝึกอบรมแล้วหรือยัง

2.9.3.4 เป้าหมายของการฝึกอบรม เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารหรือไม่

2.9.4 การเขียนรายงานการวิเคราะห์ความจำเป็น ในการเขียนรายงานเพื่อนำเสนอขอความเห็นชอบจากผู้บริหาร จะต้องครอบคลุมถึงความจำเป็นทุกประเด็นที่วิเคราะห์ได้ ประเภทและระดับของความจำเป็น วิธีการแก้ปัญหา เป้าหมายและการจัดลำดับความเร่งด่วนในการฝึกอบรม รวมทั้งการวิเคราะห์หลักสูตรฝึกอบรมที่มีอยู่แล้ว

2.9.5 การขอความเห็นชอบจากฝ่ายบริหาร (Gain Approval) เพื่อให้เกิดความมั่นใจระหว่างทีมงาน ผู้วิเคราะห์ และฝ่ายบริหารว่ามีความเข้าใจในประเด็นความจำเป็นที่ตรงกัน มีผู้ใดที่จะสนับสนุนหรือมีข้อเสนอแนะในการดำเนินการเรื่องใดเพิ่มเติมอีกบ้าง และเป็นโครงการฝึกอบรมที่กำลังดำเนินไปอย่างถูกต้องทิศทางก่อนที่จะทำตามกระบวนการในขั้นตอนต่อไป

2.10 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมด้วยการวิเคราะห์งาน

โดยทั่วไปแล้วการบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรใด ๆ จะยึดปรัชญาพื้นฐานที่จะจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the Right Man on the Right Job) จึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดหาบุคคลให้ได้ตามลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน หรือให้เหมาะสมกับงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งวิธีการหรือเทคนิคที่นำมาใช้กันมาก ในการที่จะบรรลุเป้าหมายข้างต้น ได้แก่ การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และการกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) การวิเคราะห์งานจึงเป็นการเริ่มต้นที่จะทำให้ได้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการทำงาน ทั้งหมดขององค์กร และเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลของการวิเคราะห์งานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ เช่น การออกแบบงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนและการประเมินค่างาน เป็นต้น

2.10.1 ความหมายของการวิเคราะห์งาน ได้มีนักวิชาการได้ให้นิยามความหมายหรือคำจำกัดความทางด้านวิชาการไว้ดังนี้

(Flippo, 1971: 102 อ้างถึงใน สุภาพร พิศาลบุตร, 2544) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่ศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบในงานที่ศึกษาผลการวิเคราะห์งานจะทำให้ได้ข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับงานคือ การบรรยายลักษณะงานและการกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน

(Ghorpade, 1988: 2 อ้างถึงใน สุภาพร พิศาลบุตร, 2544) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์งานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการที่ต้องปฏิบัติภายในองค์กร และรวบรวมจำแนกแยกข้อมูลเกี่ยวกับงานโดยตรงอย่างเป็นระบบ ข้อมูลเหล่านั้นจะใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผนและออกแบบงานในองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และหน้าที่การจัดการด้านอื่น ๆ ด้วย

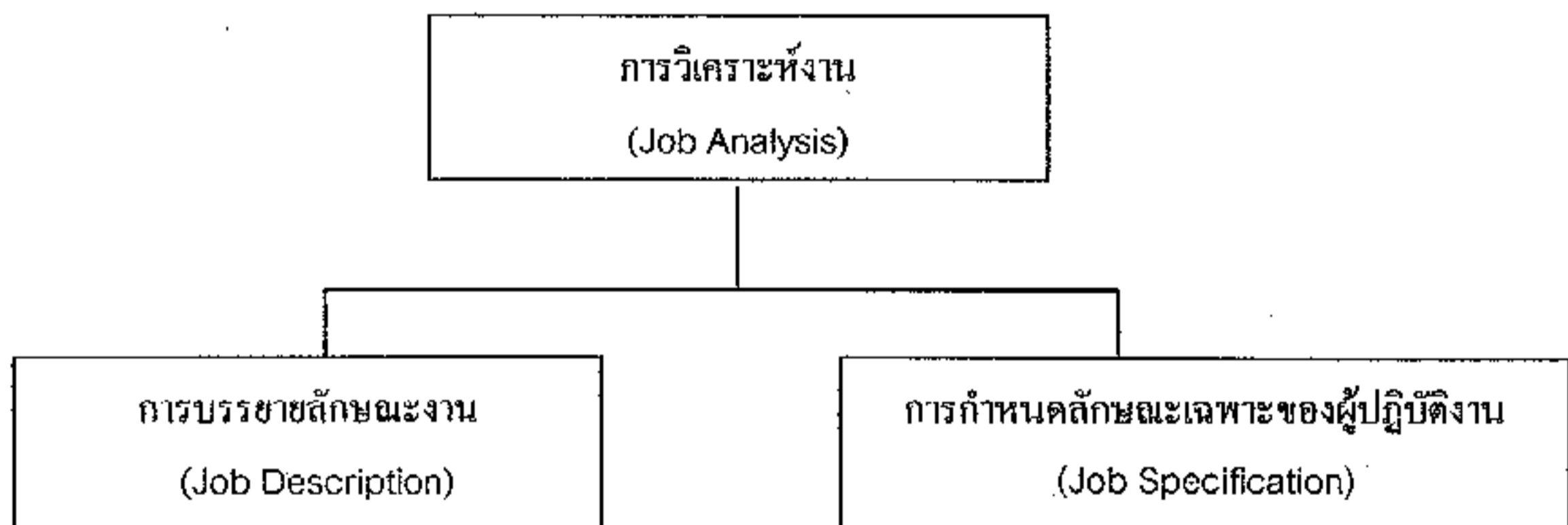
(Dessler, 1991: 79 อ้างในสุภาพร พิศาลบุตร, 2544) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์งาน คือ กระบวนการกำหนดหน้าที่ ความชำนาญ และลักษณะที่จำเป็นสำหรับงาน ชนิดของบุคคลที่เหมาะสมกับงาน

(Carrell and Kuzmits, 1983: 33 อ้างถึงใน สุภาพร พิศาลบุตร, 2544) ได้กล่าวว่าการวิเคราะห์งาน หมายถึง วิธีการจัดการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ

เกี่ยวกับ งานใดงานหนึ่งในองค์การอย่างมีระบบ พร้อมทั้งข้อมูลในด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความต้องการทางสภาพร่างกาย จิตใจ การใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการในการจัดการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ ลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ เกี่ยวกับงานอย่างมีระบบ พร้อมทั้งลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เหมาะสมกับงานในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ต้องการสำหรับงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

จะเห็นได้ว่า การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการ ซึ่งผลของการวิเคราะห์งานนี้ จะบันทึกไว้ในเอกสาร 2 ประเภท ประเภทแรกคือ การบรรยายลักษณะงาน และอีกประการหนึ่ง คือการกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเอกสารที่บันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติขั้นต้นของผู้ปฏิบัติงานที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไป ดังแผนภาพที่ 3



ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งาน การบรรยายลักษณะงานและการกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน

2.10.2 การวิเคราะห์งานสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยปกติการ

วิเคราะห์งานเป็นกระบวนการพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลของการวิเคราะห์งานสามารถนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ในเรื่องต่าง ๆ ได้มากมาย เพราะข้อมูลเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อการจัดกิจกรรมของบุคคล ถ้าปราศจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานแล้วผู้บริหารงานด้านบุคคลจะประสบความยากลำบากในการจัดการงานด้านบุคลากร

2.10.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งานและการบริหารทรัพยากรมนุษย์

(Link Between Job Analysis and Human Resource Management) การวิเคราะห์งานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาตั้งแต่เริ่มต้น ในปัจจุบันนี้การวิเคราะห์งานได้มามีบทบาทที่สำคัญเปรียบเสมือนเข็มทิศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งานเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่กระทำขึ้น

เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสนเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานทั้งในแง่ของคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานและรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะของงาน เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.10.2.2 การนำผลการวิเคราะห์งานไปใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังที่แสดงในภาพที่ 2.3

1) การออกแบบงาน (Job Design) เป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของการวิเคราะห์งาน โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์งานเพื่อการออกแบบงาน กำหนดลักษณะเฉพาะของงานที่ใช้ในการปฏิบัติงาน กำหนดวิธีการในการทำงาน และกำหนดความสัมพันธ์ของงานนั้นกับงานอื่นในองค์การนั้น วัตถุประสงค์ของการออกแบบงาน เพื่อการปรับปรุงระบบงานการเพิ่มคุณภาพในการทำงาน เพื่อผลในการจูงใจ เพิ่มความพอใจและผลผลิตในการทำงาน และการจัดโปรแกรมด้านความปลอดภัยและสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน

2) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การวิเคราะห์งานจะช่วยในการกำหนดจำนวนงานและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้ ตลอดจนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับการทำงานแต่ละอย่างให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ การออกแบบการวิเคราะห์งานเพื่อใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นจึงควรเน้นที่ปริมาณงาน หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานนั้น ๆ พร้อมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของคนที่ต้องการ ซึ่งจะเป็นข้อมูลโดยตรงในการใช้คิดคำนวณและพิจารณาวางแผนกำลังคนในอนาคต โดยพิจารณากับกำลังคนที่มีอยู่ในองค์การ

3) การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) จากการวิเคราะห์งานจะทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับลักษณะงานที่จะต้องกระทำและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นข้อมูลในการออกแบบใบสมัครงาน (Application Banks) และคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานให้ตรงกับตำแหน่งงานตามรายละเอียดที่กำหนดไว้

4) การสร้างโอกาสในการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน (Equal Employment Opportunity) การจ้างงานมีความเป็นธรรมโดยอาศัยวิเคราะห์งานที่ใช้เป็นมาตรฐานในการจ้างงานใช้เป็น กฎเกณฑ์และข้อบังคับทางด้านแรงงานเกี่ยวกับการกระทำที่ไม่เท่าเทียมกันของฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง ซึ่งฝ่ายบริหารจะต้องนำผลจากการวิเคราะห์งานมาใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานด้านการจ้างงานต้องเที่ยงตรงร่วมกับสหภาพแรงงาน เพราะมักจะมีข้อขัดแย้งหรือโต้เถียงกันและมีการให้รายงานเป็นลายลักษณ์อักษรถึงการตัดสินใจ ดังนั้นงานที่มีมาตรฐานจะช่วยให้การแก้ปัญหาความขัดแย้งเหล่านี้หมดไป

5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การวิเคราะห์งานช่วยในการประเมินผลผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้เป้าหมายของงาน (Job Goal) เป็นหลัก แล้วประเมินค่าของงานว่าได้รับผลตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด ในการพิจารณากำหนดเป้าหมายของงานดังกล่าวจะให้ประโยชน์อย่างมาก

6) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) อัตราค่าจ้างและเงินเดือนของงานแต่ละชนิดมักจะขึ้นอยู่กับผลการประเมินผลซึ่งเป็นกระบวนการทำงานต่าง ๆ ได้ถูกประเมินในรูปของคุณลักษณะบางประการของงาน ซึ่งกระทำได้ด้วยการประเมินค่างานต่าง ๆ ไปตามลักษณะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานนั้น โดยปกติแล้วมักจะใช้การบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เป็นหลักในกระบวนการนี้

7) การอบรมและการพัฒนาบุคคล (Training and Development) การพัฒนาโครงการฝึกอบรมให้แก่คนงานย่อมขึ้นอยู่กับข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับกิจกรรมของงานรวมทั้งความรู้และทักษะต่าง ๆ นอกจากนี้ในการวางแผนโครงการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มที่ยังต้องการข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานในระดับสูงขึ้นไปซึ่งเขาจะต้องเลื่อนขั้นไปด้วย

2.11 แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เนื่องจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาหน่วยงานราชการ ผู้ศึกษาจึงทำการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีการศึกษาวิจัยมาก่อน นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนสำนักงาน ก.พ. ได้รวบรวมความคิดเห็นจากผู้บริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผู้ปฏิบัติการณ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเสนอเป็นแนวทางให้นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลแต่ละระดับได้ทราบถึงภาระหน้าที่ของตนเอง ดังนี้

ตารางที่ 2.1 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	ระดับ				
	3-5,6	7,8	8 บริหาร	9	9 บริหาร
ในฐานะผู้บริหารหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล					
1. กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ ของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล			/	/	/
2. เชื่อมโยงแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลกับกลยุทธ์ นโยบายของหน่วยงาน			/	/	/
3. วางแผนและบริหารงานให้เกิดการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง ตามแผนงานโครงการที่กำหนดไว้			/	/	/
4. ควบคุมดูแลให้มีการติดตาม ประเมินผลลัพธ์ ของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การ			/	/	/
5. จัดระเบียบและระบบการเรียนรู้และการ เปลี่ยนแปลงในองค์การ			/	/	/
6. การแสวงหาความร่วมมือและส่งเสริมให้เกิด ความร่วมมือด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทั้งในและต่างประเทศ			/	/	/
ในฐานะผู้ชำนาญการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล					
7. วิเคราะห์นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล		/	/	/	/
8. ออกแบบ และวางระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในองค์การ รวมทั้งแยกตามสายอาชีพ					เฉพาะ ระดับ6
9. ผลิตเอกสารทางวิชาการด้าน HRD เพื่อเป็นคู่มือ หรือแนวปฏิบัติ สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล	/	/	/	/	/
10. ศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาเทคนิค วิธีการและรูปแบบ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลใหม่ ๆ	/	/	/	/	/
11. เผยแพร่ ถ่ายทอด และสอนแนะให้ผู้อื่นได้มี ความรู้ ความเข้าใจในวิชาการด้าน HRD ด้วยเทคนิคต่าง ๆ	/		/	/	/
12. พัฒนากิจกรรมและวิธีการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ของบุคคลในองค์การ			/		/

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	ระดับ				
	3-5,6	7,8	8 บริหาร	9	9 บริหาร
ในฐานะนักวิเคราะห์วิจัย					
13. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การออกแบบโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม การติดตามประเมินผล ตลอดจนการหารูปแบบ เทคนิค วิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	/	/		/	
ในฐานะผู้บริหารโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล					
14. กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และทรัพยากรที่จะใช้ในโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	เฉพาะระดับ 6	/	/	/	/
15. ติดต่อประสานกับบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	/	/	/		
16. กำกับดูแลให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นไปตามวัตถุประสงค์และแนวทางที่กำหนด		/	/	/	/
17. ดำเนินการติดตามประเมินผลโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและปรับปรุงแก้ไขโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	/	/	/		
18. กำหนดแผนและวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ผู้ได้รับการพัฒนาสามารถนำความรู้ที่ได้ ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	เฉพาะระดับ 6	/	/		
ในฐานะวิทยากร/ผู้อำนวยการกลุ่ม (Facilitator) ผู้นำให้เกิดการเรียนรู้ (Learning Leader)					
19. ศึกษาวิเคราะห์ สร้างรูปแบบ และเผยแพร่แนวคิดและวิทยากรใหม่ ๆ ต่อผู้เข้าอบรม / สัมมนา	/	/	/	/	/
20. อำนวยกลุ่มให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และ การเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา	/	/	/	/	/
21. ประยุกต์ใช้เทคนิควิธีการต่างๆ เพื่อให้กลุ่มเกิดการเรียนรู้	/	/	/	/	/
22. ผลิต พัฒนา และเลือกใช้สื่อทัศนูปกรณ์ให้สอดคล้องกับเนื้อหาวิชาที่จะนำเสนอ	/	/	/	/	/

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	ระดับ				
	3-5,6	7,8	8 บริหาร	9	9 บริหาร
ในฐานะที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล					
23. ให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาสายอาชีพ	เฉพาะระดับ 6	/	/		
24. เสนอแนะเพื่อกำหนดนโยบายด้านการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลแก่ฝ่ายบริหาร		/	/	/	/
25. ร่วมประชุมและให้ข้อคิดเห็นเพื่อวางระบบ และ วางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล		/	/	/	/
ในฐานะผู้ประสานงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล					
26. ประสานความร่วมมือด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	/	/	/	/	/
27. จัดระบบสารสนเทศข้อมูลด้านการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	/	/	/		
28. เผยแพร่ข้อมูลความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	/	/	/	/	
29. สร้างและเชื่อมโยงเครือข่ายการพัฒนาทรัพยากร บุคคลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		/	/	/	/
ในฐานะผู้ปฏิบัติงานสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล					
30. จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สถานที่ โสตทัศนูปกรณ์ เอกสาร สำหรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	/				
31. ดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณด้านการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการจัดสรรแล้ว	/				
ในฐานะผู้พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล					
32. ศึกษาและผลิตสื่อเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	/	/			
33. ศึกษา เสนอแนะรูปแบบ วิธีการพัฒนาทรัพยากร บุคคลใหม่ ๆ นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน		/		/	
34. เลือกเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	/	/		/	
35. เขียนคู่มือ (Manual) และชุดการสอน (Training Package)	/	/			

2.12 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นาถลดา นาทอง (2543) ได้ศึกษาและสำรวจความสามารถในการปฏิบัติบทบาทความรับผิดชอบของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ด้วยการประเมินตนเอง เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ความสนใจต่องานที่ปฏิบัติ ความสามารถด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการรับรู้ความสำคัญต่องานที่ปฏิบัติ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานสังกัดฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลปฏิบัติงานใน 3 กลุ่มงานอยู่ในระดับมาก และให้ความสนใจต่องานที่ปฏิบัติทั้ง 3 กลุ่มงานอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยปฏิบัติงานและให้ความสนใจในกลุ่มงานการจัดการฝึกอบรมและพัฒนามากเป็นอันดับแรก ปฏิบัติงานและให้ความสนใจในกลุ่มงานการสนับสนุนและให้การเรียนรู้มากเป็นอันดับสอง ปฏิบัติงานและให้ความสนใจในกลุ่มงานการให้คำปรึกษามากเป็นอันดับสุดท้าย

พนักงานสังกัดฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความสามารถใน 5 กลุ่มความสามารถ อยู่ในระดับชำนาญ หมายถึง มีความรู้ ทักษะ และสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี โดยเรียงอันดับความสามารถจากอันดับ 1-5 ได้แก่ ความสามารถด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสามารถด้านภาวะผู้นำ ความสามารถด้านเทคนิคและเทคโนโลยี ความสามารถด้านวิเคราะห์ และความสามารถด้านธุรกิจ ส่วนการรับรู้ความสำคัญเรียงอันดับจากอันดับ 1-5 ได้แก่ ความสามารถด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสามารถด้านวิเคราะห์ ความสามารถด้านภาวะผู้นำ ความสามารถด้านเทคนิคและเทคโนโลยี และความสามารถด้านธุรกิจ

เจณศจี อุตสาหจิต (2543) ได้ศึกษาขีดความสามารถของหัวหน้าแผนกสังกัดฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า

1. ขีดความสามารถหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนก ตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ที่ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ขีดความสามารถทางด้าน จริยธรรม และทัศนคติในการทำงาน
2. ขีดความสามารถหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนก ตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ที่ให้ความสำคัญอย่างมาก โดยเรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ภาวะการเป็นผู้นำ ทักษะในการทำงาน การวางแผนและการจัดการ การติดต่อสื่อสารประสานความร่วมมือ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ในการทำงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศ

3. ซีดความสามารถหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนก ตามระดับความคิดเห็นของหัวหน้าแผนก มีความเห็นด้วยที่สุดกับระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองที่ว่า ซีดความสามารถด้านจริยธรรม และทัศนคติในการทำงาน มีความสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนก

4. ซีดความสามารถหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนก ตามระดับความคิดเห็นของหัวหน้าแผนก มีความเห็นด้วยที่สุดกับระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองที่ว่า ซีดความสามารถด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสารประสานความร่วมมือ ความรู้ ภาวะการณ์เป็นผู้นำ การวางแผนและการจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศ และวิสัยทัศน์ในการทำงาน มีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าแผนก แต่การจัดเรียงลำดับความสำคัญของระดับความคิดเห็นของผู้อำนวยการกองกับหัวหน้าแผนกมีความแตกต่างกัน

เยาวมาลย์ หุ่นนิวัฒน์ (2545) ทำการศึกษาความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา ผลการศึกษาพบว่า

1. ซีดความสามารถหลักของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของสถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษา ประกอบด้วยซีดความสามารถ 8 ด้าน ซึ่งสามารถเรียงตามอันดับความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้ดังนี้ 1) ด้านการทำงานเป็นทีม 2) ด้านภาวะผู้นำ 3) ด้านทักษะวิชาชีพ 4) ด้านการสื่อสาร 5) ด้านการสืบค้นข้อมูล 6) ด้านการบริหารและจัดการในหน้าที่ 7) ด้านการใช้ความคิด 8) ด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กร

2. เมื่อพิจารณาตามระดับตำแหน่ง พบว่า

2.1 ในระดับหัวหน้าฝ่าย จากซีดความสามารถหลักทั้ง 8 ด้าน ซีดความสามารถด้านการสืบค้นข้อมูลไม่ได้รับเลือกให้เป็นซีดความสามารถหลักตามระดับตำแหน่ง

2.2 ในระดับหัวหน้างาน พบว่า ซีดความสามารถหลักทั้ง 8 ด้าน ได้รับเลือกเป็นซีดความสามารถตามระดับตำแหน่งด้วยเช่นกัน แต่การเรียงอันดับความจำเป็นแตกต่างกัน

2.3 ในระดับผู้ปฏิบัติงานพบว่า ซีดความสามารถด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กร และซีดความสามารถด้านการใช้ความคิดไม่ได้รับเลือกให้เป็นซีดความสามารถในระดับนี้

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

3.1 วิธีการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อการวางแผนพัฒนานักพัฒนา
ทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา กองฝึกอบรม กรมทางหลวงในครั้งนี้มีวิธีการศึกษาดังนี้

3.1.1 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง

เพื่อศึกษาถึงหน้าที่ที่รับผิดชอบ ความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการ
ปฏิบัติงาน ประกอบด้วยเอกสารดังนี้

3.1.1.1 ระเบียบการปฏิบัติงาน

3.1.1.2 เอกสาร บรรยายลักษณะงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล

3.1.1.3 โครงการประชุมสัมมนาการประสานความร่วมมือในการพัฒนาข้าราชการ
เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนของระบบราชการ ปี พ.ศ. 2545

3.1.1.4 เอกสารประกอบการบรรยาย หัวข้อ “แนวทางการพัฒนาข้าราชการสาย
งานนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล”

3.1.1.5 บทสรุปการวิเคราะห์งานและโครงสร้างอัตรากำลังของกองฝึกอบรม

3.1.1.6 แนวทางการจัดรูปแบบโครงสร้างส่วนราชการฝึกอบรมและพัฒนา และ
การสร้างควมก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน

3.1.1.7 รายงานการประชุมชี้แจง คู่มือ : แนวทางการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานด้าน
การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

3.1.1.8 รายงานผลการสัมมนา เรื่อง การจัดรูปแบบและการใช้ทรัพยากรบุคคล
ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรของรัฐ

3.1.1.9 จุลสารพัฒนาข้าราชการพลเรือน

3.1.2 จัดกลุ่มนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล

แบ่งเป็น 3 กลุ่มตามบทบาท หน้าที่รับผิดชอบ เพื่อกำหนดขีดความสามารถที่จำเป็นในแต่ละกลุ่ม โดยการกำหนดขีดความสามารถได้ยี่สิบขั้นตอนในการทำงานเป็นหลัก และกิจกรรมในงานเป็นหลัก ดังนี้

3.1.2.1 งานที่ 1 แผนพัฒนาระบบงานและวิชาการ กิจกรรมในงานมีดังนี้

- 1) วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร
- 2) การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 3) จัดทำและพัฒนาระบบบริหารงาน
- 4) จัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศ
- 5) การจัดทำผลงานวิชาการ

3.1.2.2 งานที่ 2 ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร กิจกรรมในงานมีดังนี้

- 1) ออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมและโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 2) จัดประชุมพิจารณาหลักสูตรฝึกอบรม
- 3) พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

3.1.2.3 งานที่ 3 ดำเนินการฝึกอบรม กิจกรรมในงานมีดังนี้

- 1) จัดทำและขออนุมัติโครงการ
- 2) ติดต่อประสานงานด้านต่าง ๆ
- 3) คัดเลือกและประเมินผลวิทยากรและสถานที่
- 4) บริหารโครงการ
- 5) การให้บริการด้านต่าง ๆ
- 6) สรุปข้อมูลการฝึกอบรม

3.1.2.4 งานที่ 4 ประเมินผลฝึกอบรม กิจกรรมในงานมีดังนี้

- 1) จัดทำเครื่องมือในการประเมินผล
- 2) เก็บรวบรวมข้อมูล
- 3) วิเคราะห์และสรุปผลข้อมูล

3.1.2.5 งานที่ 5 การเป็นวิทยากร

3.1.2.6 งานที่ 6 งานศึกษาฝึกอบรมเพิ่มเติมและดูงาน

3.1.3 นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารและการวิเคราะห์งาน

มาจัดทำแบบสอบถามจำนวน 3 ชุด และนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่

แบบสอบถาม : ชีตความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระดับ 3 และ 4

แบบสอบถาม : ชีตความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระดับ 5 และ 6

แบบสอบถาม : ชีตความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระดับ 7 และ 8

3.1.4 จัดทำแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อวิเคราะห์องค์กร

โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) หรือการสัมภาษณ์แบบมีมาตรฐาน (Standardize Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยได้กำหนดอย่างแน่นอนว่าต้องการข้อมูลอะไรจากผู้สัมภาษณ์ มีการจัดลำดับคำถามก่อนหลังอย่างมีระบบ ในการตั้งคำถามได้ยึดแนวทางของโปรแกรมสำเร็จรูป Designer's Edge และนำไปใช้เก็บข้อมูลจาก ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม 1 ท่าน และหัวหน้าฝ่าย จำนวน 7 ท่าน โดยมีแนวคำถามดังต่อไปนี้

3.1.4.1 โปรดระบุนโยบายและเป้าหมายขององค์กร/หน่วยงานที่กำหนดไว้

- 1) นโยบายขององค์กร/หน่วยงานของท่าน
- 2) เป้าหมายขององค์กร/หน่วยงานของท่าน

3.1.4.2 เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร/หน่วยงาน ท่านจะต้องดำเนินการในเรื่องใดบ้าง (กลยุทธ์ในการทำงาน)

3.1.4.3 การดำเนินการในเรื่องใดบ้างที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ตามความคาดหวังขององค์กร/หน่วย หรือปัญหาใดบ้างที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย (โปรดระบุออกมาเป็นความต้องการที่ยังทำไม่สำเร็จ)

3.1.4.4 โปรดระบุวิธีการที่ท่านคิดว่าดีที่สุดในการส่งเสริมและสนับสนุนความต้องการของท่านในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือแก้ไขปัญหาก่เกิดขึ้นในข้อ 3 และระบุประเภทของความต้องการที่กำหนด

1) ระบุวิธีการที่ท่านเลือก (เลือกได้มากกว่า 1วิธี)

- (1) Training (การฝึกอบรม)
- (2) Job Aids (เครื่องมือที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เฉพาะแต่ละงาน)
- (3) New Tools and/or Equipment (เพิ่มเครื่องมือใหม่)
- (4) Change in Procedure (เปลี่ยนวิธีการทำงาน)
- (5) Change in Company Policy (ปรับปรุงนโยบาย)

(6) Change in Process or Workflow (เปลี่ยนกระบวนการการทำงาน)

(7) Additional Incentives (เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน)

(8) Improved Marketing (พัฒนาการตลาด)

2) ระบุประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรมที่กำหนดโดยระบุตัวเลข

ในตาราง

(1) Expressed Need (ปัญหาที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขโดยด่วน)

(2) Perceived Need (ปัญหาที่เกิดขึ้นและจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขแต่ไม่เร่งด่วนสามารถรอได้)

(3) Future Need (สิ่งที่คาดว่าจะเกิดเป็นปัญหาที่จะเกิดในอนาคตและมีความจำเป็นต้องรีบแก้ไข)

3.1.4.5 วิธีการที่ท่านเลือกในข้อ 4 โปรดระบุว่า การฝึกอบรมจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างไร (ระบุเป้าหมายของการฝึกอบรม)

3.1.4.6 จัดทำแบบสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลจากข้าราชการ สังกัดกรมทางหลวงที่เคยเข้ารับการฝึกอบรมจากกองฝึกอบรม เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่ผ่านมา รวมถึงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการฝึกอบรม โดยใช้หลักในการสร้างแบบสัมภาษณ์เช่นเดียวกับแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารมีคำถามดังนี้

- 1) เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานท่านแก้ปัญหาโดยวิธีใด
- 2) ท่านเคยได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรใดบ้าง
- 3) ท่านพอใจอะไรเกี่ยวกับการฝึกอบรมบ้าง
- 4) ท่านไม่พอใจอะไรเกี่ยวกับการฝึกอบรมบ้าง
- 5) การฝึกอบรมที่เป็นอยู่ตรงกับความต้องการในการฝึกอบรมของท่าน

ในระดับใด (เลือกเพียงข้อเดียว)

- (1) ตรงกับความต้องการในการฝึกอบรมทั้งหมด
- (2) ส่วนใหญ่ตรงกับความต้องการในการฝึกอบรม
- (3) ตรงกับความต้องการในการฝึกอบรมเพียงบางส่วน
- (4) ตรงกับความต้องการในการฝึกอบรมน้อยมาก
- (5) ไม่ตรงกับความต้องการในการฝึกอบรมเลย

- 6) หากมีคะแนนให้ 1 ถึง 5 ท่านจะให้คะแนนการฝึกอบรมที่เป็นอยู่เท่าใด 5 (พอใจมาก) 4 (พอใจ) 3 (ปานกลาง) 2 (ไม่ค่อยพอใจ) 1 (ไม่พอใจเลย)
- 7) หากท่านสามารถเปลี่ยนแปลงการฝึกอบรมที่เป็นอยู่ได้ ท่านจะเปลี่ยนอย่างไร
- 8) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่เป็นอยู่

3.1.4.7 ศึกษาข้อมูลการกำหนดขีดความสามารถ แนวทางและวิธีการในการพัฒนา

นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล จากหน่วยงานภายนอกที่ได้จัดแผนพัฒนาความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ คือ สถาบันพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรม

3.1.4.8 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อกำหนด

- 1) ประเด็นความต้องการและระบุประเด็นความต้องการด้านการฝึกอบรม
- 2) เขียนเป้าหมายการฝึกอบรมและการจัดลำดับความเร่งด่วน รวมทั้งหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสมของปัญหาในงานที่อาจจะต้องแก้ไขด้วยวิธีอื่นนอกเหนือจากการฝึกอบรม

3.1.4.9 เสนอขอคำแนะนำและความคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้างานและอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรบุคคล

3.1.4.10 จัดทำรายงานผลการศึกษาวิจัย

3.2 เครื่องมือในการเก็บข้อมูล

3.2.1 แบบสอบถาม

ศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรมและศึกษาขีดความสามารถหลักของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 3 ชุด

3.2.1.1 สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับ 3-4

3.2.1.2 สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับ 4-5

3.2.1.3 สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับ 7-8

3.2.2 แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อวิเคราะห์องค์กร (Organizational Goal Analysis)

เพื่อศึกษาเป้าหมายในการทำงานขององค์กร ปัญหาที่เกิดขึ้นและแนวทางในการแก้ปัญหาและการพัฒนา

3.2.3 แบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่

ในหน่วยงานอื่นที่สังกัดกรมทางหลวงเช่นกัน ลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยผู้ศึกษาได้ใช้หลักการของโปรแกรมสำเร็จรูป Designer's Aide ซึ่งเป็นโปรแกรมที่ใช้ในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ที่ได้รับความนิยม และถูกนำมาใช้ในการทำงานอย่างเป็นที่ยอมรับมาแล้วในต่างประเทศ ลักษณะข้อมูลที่เก็บเป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อการฝึกอบรมที่ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์เคยได้รับการฝึกอบรมมา โดยมีรายละเอียดของข้อคำถามดังนี้

3.2.3.1 เป็นข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับหน่วยงาน และงานของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

3.2.3.2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีต่อผลการดำเนินงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ผ่านมา

3.2.3.3 ข้อเสนอแนะในมุมมองของผู้รับบริการ เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนา งานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล

3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

แบบสอบถาม ศึกษาขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล และแบบสัมภาษณ์ ซึ่งมีลักษณะส่วนใหญ่เป็นคำถามปลายเปิด จึงมีการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษา และเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้างานของกองฝึกอบรมกรมทางหลวง พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเหมาะสมของเนื้อหาและภาษาที่ใช้ เพื่อแก้ไขและปรับปรุง ให้เหมาะสม ชัดเจนยิ่งขึ้น

3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินตามขั้นตอนต่อไปนี้

3.4.1 รวบรวมข้อมูลจากเอกสารของกองฝึกอบรม กรมทางหลวง

3.4.2 ใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 36 คน

3.4.3 เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่สังกัดกรมทางหลวง ภายในกรมทางหลวงส่วนกลาง เลขที่ 2/486 ถ.ศรีอยุธยา เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร

3.4.4 เก็บข้อมูลโดยการให้แบบสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจาก ผู้อำนวยการกองฝึกอบรมและหัวหน้าฝ่ายในแต่ละฝ่ายภายในกองฝึกอบรม

3.4.5 ติดต่อขอข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรบุคคลจาก สำนักงานศาล
ยุติธรรม

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

3.5.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และเอกสารของหน่วยงาน และข้อมูลจาก
แบบสอบถามนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล : ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์ใน
ลักษณะของงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสรุปและนำเสนอใน
ลักษณะของข้อมูลเชิงพรรณนา ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จะนำไปศึกษาเทียบเคียงระหว่างข้อมูล
จากการศึกษาในส่วนของแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ทำการศึกษาไว้ใน บทที่ 2

3.5.2 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะนำมาประมวลผลด้วยโปรแกรม SPSS เพื่อหา
ข้อสรุปจากข้อมูลที่ได้ นำเสนอในรูปแบบ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard
Deviation) ค่าสูงสุด (Maximum) และค่าต่ำสุด (Minimum) ในการอธิบายถึงระดับความคิดเห็นที่
มีต่อขีดความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล

บทที่ 4

ผลการศึกษา และการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ข้อมูลองค์กร

4.1.1 ประวัติของฝึกอบรม กรมทางหลวง

กองฝึกอบรม กรมทางหลวง ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2506 โดยมีความรับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงให้มีความรู้ในวิทยาการต่าง ๆ โดยเน้นกระบวนการฝึกอบรม เพื่อให้บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลแก่หน่วยงาน รวมทั้งการติดต่อประสานงานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในเรื่องต่าง ๆ ปัจจุบันมีสถานที่ปฏิบัติงาน 2 แห่งคือ

4.1.1.1 กองฝึกอบรมตั้งอยู่บริเวณภายในกรมทางหลวงส่วนกลาง เลขที่ 2/486 ถ.ศรีอยุธยา เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ 10400 หมายเลขโทรศัพท์ 02-2540058 และโทรสาร 02-354-6600

4.1.1.2 ศูนย์พัฒนาบุคลากรงานทาง ตั้งอยู่ที่ ถ.เจิมจอมพล อ.ศรีราชา จ.ชลบุรี ให้บริการสถานที่จัดการฝึกอบรม และสถานที่พักค้างก่อสร้างโดยการใช้เงินกู้ธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank : ADB) บนพื้นที่ 3 ไร่

4.1.2 วิสัยทัศน์ของกรมทางหลวง

เป็นองค์กรที่รับผิดชอบในการควบคุมและดำเนินการก่อสร้างทางและบำรุงทางที่ได้รับมาตรฐานสูงสุด มีระบบทางหลวงที่สะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย สวยงาม สามารถเชื่อมโยงกับการขนส่งระบบอื่น ๆ และนานาชาติ ตลอดจนมีการควบคุมการใช้ทางหลวงที่มีประสิทธิภาพ และมีการวิจัยพัฒนางานทางให้ทันยุคโลกาภิวัตน์ สามารถใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยมีบุคลากรที่มีคุณภาพสูง คุณภาพ และมีความสามารถในการให้บริการต่อประชาชน รวมทั้งเป็นศูนย์กลางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และวิชาการในภาคพื้นเอเชียอาคเนย์ ในปี 2549

4.1.3 วิสัยทัศน์ของกองฝึกอบรม (2540-2549)

เป็นผู้นำด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลลงทางของประเทศซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

4.1.4 ภารกิจหลักของกองฝึกอบรม

4.1.4.1 จัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของบุคลากรกรมทางหลวงอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

4.1.4.2 ประสานความร่วมมือด้านการฝึกอบรม และพัฒนารวมทั้งการเผยแพร่ผลงานด้านวิศวกรรมงานทางกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกประเทศ

4.1.8.3 ประสานความร่วมมือในการขอรับทุน และคัดเลือกบุคลากรเพื่อไปศึกษาต่อประชุม ฝึกอบรม ดูงาน ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

4.1.5 พันธกิจ

ดำเนินการฝึกอบรมและเผยแพร่ผลงานวิชาการด้านวิศวกรรมงานทาง รวมทั้งพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงและบุคลากรจากหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกประเทศ

4.1.6 นโยบาย

มุ่งมั่นดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อผู้รับบริการ

4.1.7 ค่านิยม

การบรรลุความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการ และประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากร คือความสำเร็จที่มุ่งหวัง

4.1.8 วัตถุประสงค์

4.1.8.1 เพื่อพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงและผู้รับบริการจากภายนอก ให้มีศักยภาพและขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.1.8.2 เพื่อให้มีกระบวนการบริหารเชิงบูรณาการที่เป็นมาตรฐานและมีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4.1.8.3 เพื่อให้สามารถดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรด้านงานทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่า

4.1.8.4 เพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรภายในให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของข้าราชการ

4.1.9 กลยุทธ์

4.1.9.1 พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมมาตรฐานตามสายวิชาชีพให้เพียงพอและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

4.1.9.2 พัฒนารูปแบบการฝึกอบรมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในวงกว้าง

4.1.9.3 พัฒนามาตรฐานการบริหารเชิงบูรณาการและส่งเสริมไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

4.1.9.4 พัฒนาระบบสารสนเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี

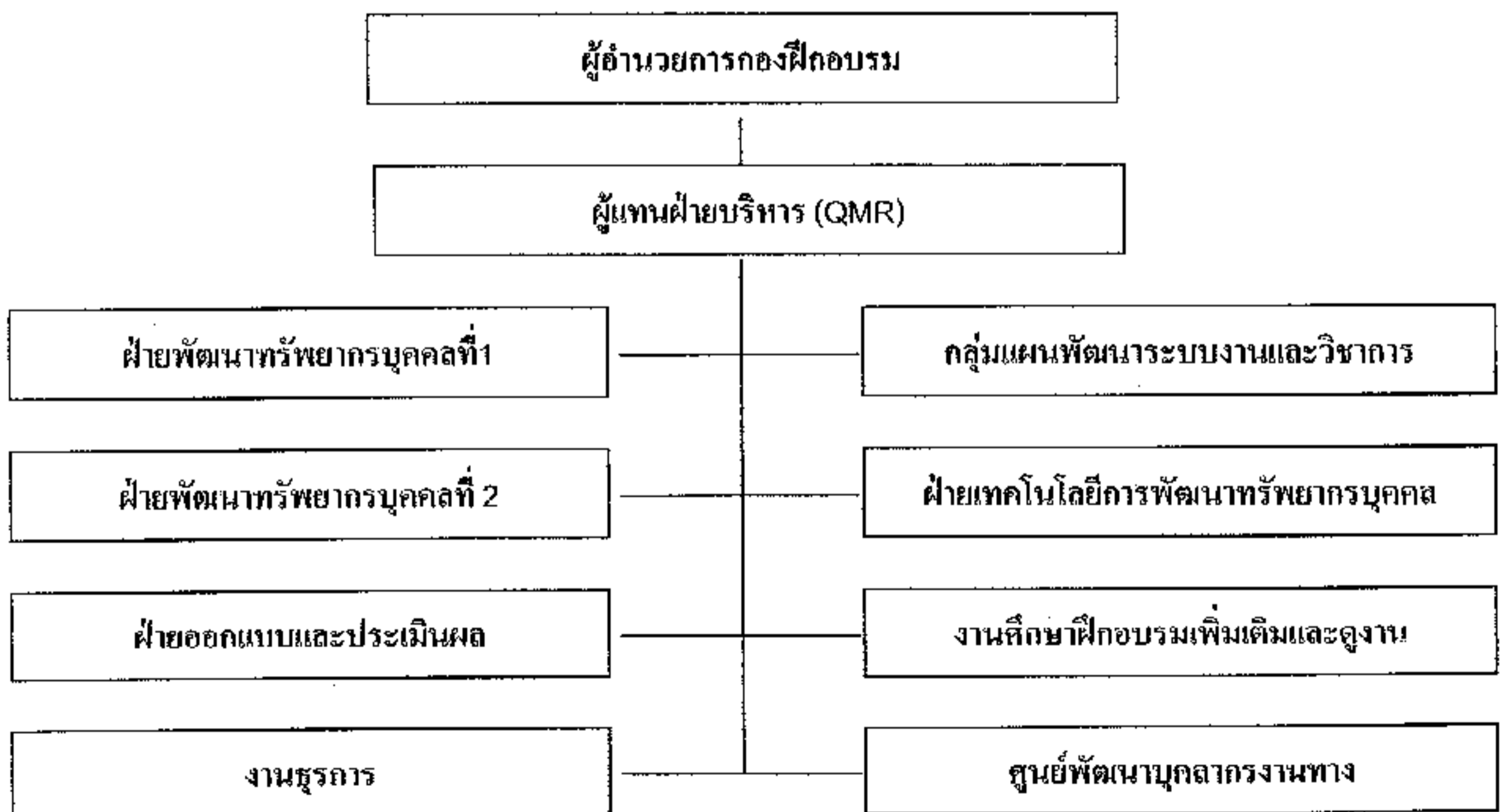
4.1.9.5 ประสานความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากรกับหน่วยงานภายนอก

4.1.9.6 บริหารงบประมาณตามแผนอย่างคุ้มค่าและโปร่งใส

4.1.9.7 พัฒนาบุคลากรภายในตามขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง

4.1.9.8 ส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกและค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติงาน

4.1.10 โครงสร้างการบริหารงานของกองฝึกอบรม กรมทางหลวง

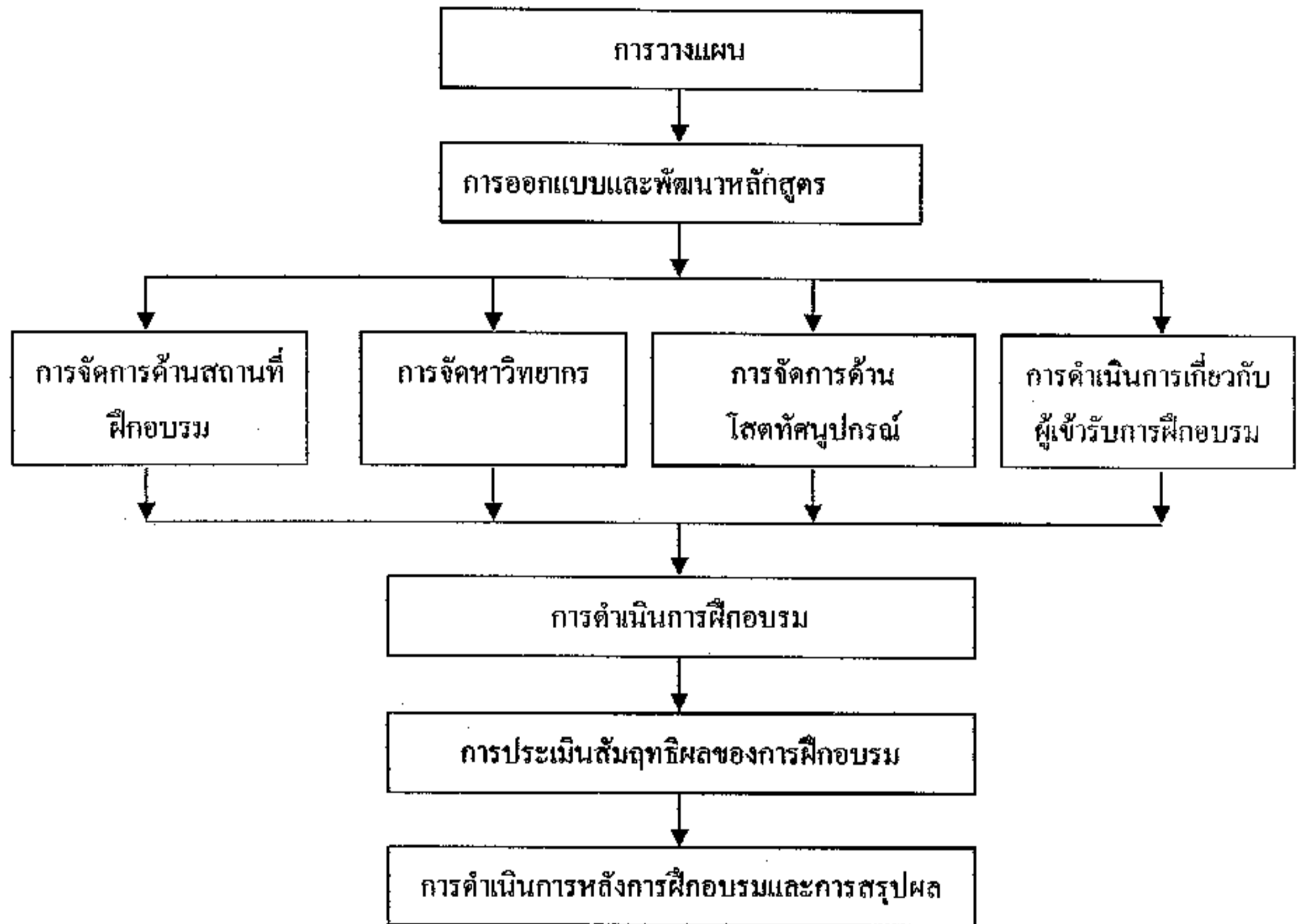


ภาพที่ 4.1 โครงสร้างการบริหารงานของกองฝึกอบรม กรมทางหลวง

โดยแต่ละหน่วยงานในกองฝึกอบรมมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

- 4.1.10.1 กลุ่มแผนพัฒนาระบบงานและวิชาการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ งานแผนงานบริหารข้อมูล งานวิชาการ งานพัฒนาระบบ ของกองฝึกอบรม
- 4.1.10.2 ฝ่ายออกแบบและประเมินผล มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร ประเมินผลและติดตามผลผลการฝึกอบรม
- 4.1.10.3 ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ 1-3 มีหน้าที่ความรับผิดชอบ งานออกแบบและงานดำเนินการโครงการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ดูงาน ตามที่ได้รับมอบหมาย
- 4.1.10.4 ฝ่ายเทคโนโลยีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่ความรับผิดชอบ การให้บริการ และการจัดการเกี่ยวกับไอทีศนูปรกรณ์ ตั้งแต่การจัดเตรียม การจัดเก็บ การบำรุงรักษา การซ่อมแซม และการจัดหาทดแทนให้มีสภาพพร้อมใช้งานอยู่เสมอ
- 4.1.10.5 ฝ่ายศึกษาฝึกอบรม มีหน้าที่ความรับผิดชอบ งานศึกษาต่อในประเทศและต่างประเทศ งานส่งไปฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ดูงานในประเทศ และต่างประเทศ งานทัศนศึกษาหรือทำกิจกรรมส่วนตัว ณ ต่างประเทศ ประสานงานโครงการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ดูงานที่เกี่ยวข้องกับต่างประเทศ
- 4.1.10.6 งานธุรการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ
- 4.1.10.7 ศูนย์พัฒนาบุคลากรงานทาง มีหน้าที่ความรับผิดชอบ งานอำนวยการของศูนย์งานธุรการ งานจัดการอบรม และงานเทคโนโลยีและซ่อมบำรุง ตรวจสอบ แก้ไข ปรับปรุง และติดตามผลการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของศูนย์ ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

กระบวนการที่จำเป็นและความเชื่อมโยงของแต่ละกระบวนการในองค์กร ดังนี้



ภาพที่ 4.2 กระบวนการที่จำเป็นและความเชื่อมโยงของแต่ละกระบวนการในกองฝึกอบรม
กรมทางหลวง

4.2 ผลการเก็บข้อมูล

4.2.1 การวิเคราะห์ความต้องการ (Needs Analysis)

ความต้องการ (Needs) คือความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่กับสิ่งที่คาดหวังให้เป็น เช่น

4.2.1.1 ความแตกต่างระหว่างผลงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลกับมาตรฐานที่กำหนด

4.2.1.2 ความไม่เหมือนกันของสิ่งที่บุคคลผู้หนึ่งมีกับสิ่งที่ผู้ต้องการอยากให้มี

4.2.1.3 ความไม่เท่ากันระหว่างกลุ่มบุคคลสองกลุ่ม

การวิเคราะห์ความต้องการจึงเป็นการค้นหาว่า กลุ่มเป้าหมายปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าระดับที่องค์กรต้องการ (Gap) แค่ไหน เป็นการวิเคราะห์ว่าบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษานั้น

ได้ปฏิบัติงานได้ถึงระดับที่องค์กรต้องการหรือไม่ ทั้งโดยชนิดของงาน ปริมาณงาน คุณภาพของงาน ความต้องการเหล่านี้สามารถพัฒนาด้วยวิธีใดพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่ในระดับที่องค์กรต้องการ เช่น ด้วยการฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง หรือด้วยการพัฒนาระบบการทำงาน หรือด้วยการจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือเพิ่มเติม หรือด้วยการพัฒนาการบริหารอื่น ๆ

สำหรับความต้องการขององค์กรที่สามารถตอบสนองได้ด้วยการจัดการฝึกอบรมให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้องเรียกว่าความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) ซึ่งจะได้มาจากกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการนี้เช่นเดียวกัน ความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นเมื่อวิเคราะห์จากข้อมูลที่รวบรวมมาก็สามารถค้นหาเป้าหมายในการฝึกอบรม (Instructional Goals) ที่จะสนองความต้องการจากข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อประกอบในการกำหนดแผนและหลักสูตรฝึกอบรมแก่บุคลากรในองค์กรที่เกี่ยวข้องต่อไป

4.2.2 สรุปความต้องการและปัญหาที่พบจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามกลุ่มเป้าหมาย

ตารางที่ 4.1 แบบสอบถามตอนที่ 1

1. ระดับ 3-4	การศึกษา/วิชาเอก	จำนวน (คน)
	ปริญญาตรี / ภาษาอังกฤษ	3
	ปริญญาตรี / ศิลปศาสตร์	1
	ปริญญาโท / นิเทศศาสตร์พัฒนาการ	1
2. ประสบการณ์ในการทำงาน	ระยะเวลา/ปี	จำนวน (คน)
	1	3
	1.6	1
	2.8	1
3. หลักสูตรที่เคยอบรม	ชื่อหลักสูตร	จำนวน (คน)
	1. ISO	2
	2. การแปลเพื่ออาชีพ	2
	3. เสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการใหม่	2
	4. Management of international linkages training course	1

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

3. หลักสูตรที่เคยอบรม	ชื่อหลักสูตร	จำนวน (คน)
	5. RBM	1
	6. Training for Trainer	1
	7. Windows	1
	8. กระบวนการฝึกอบรม	1
	9. ความรู้ทั่วไปสำหรับข้าราชการระดับ 1-5	1
	10. โครงการปฐมนิเทศด้านเอกลักษณ์ของชาติแก่ผู้เกี่ยวข้องกับงานด้านวิชาการ	1
	11. ระเบียบการศึกษาฝึกอบรมดูงาน ณ ต่างประเทศ	1
หมายเหตุ: 1 คนไม่เคยอบรม		
4. หลักสูตรที่นักพัฒนาฯ เห็นว่าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานได้ดี	ชื่อหลักสูตร	จำนวน (คน)
	1. กระบวนการฝึกอบรม	1
	2. การแปลเพื่ออาชีพ	1
	3. เสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการใหม่	1
	4. ความรู้ทั่วไปสำหรับข้าราชการระดับ 1-5	1
	5. ระเบียบการศึกษาฝึกอบรมดูงาน ณ ต่างประเทศ	1
	6. โครงการปฐมนิเทศด้านเอกลักษณ์ของชาติแก่ผู้เกี่ยวข้องกับงานด้านวิชาการ	1
5. ความเชื่อมั่นในความสามารถในการทำงาน	ความเชื่อมั่น	จำนวน (คน)
	มาก	1
	ปานกลาง	4

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

6. สิ่งที่นักพัฒนาฯคิดว่าตนเอง สามารถปฏิบัติงานได้ดีที่สุด	ความสามารถ	จำนวน (คน)
	1. การร่างหนังสือติดต่อประสานงาน	2
	2. ช่วยดำเนินการตามแผนแม่บทการ พัฒนาทรัพยากรบุคคล	1
	3. การจัดระบบจัดเก็บแฟ้มเอกสาร	1
	4. เป็นพิธีกร	1
	5. จัดตาราง	1
	6. ประสานงานภายนอก	1
7. สิ่งที่นักพัฒนาฯ เห็นว่า ปฏิบัติงานได้ยาก	ความสามารถ	จำนวน (คน)
	1. การสื่อสารกับผู้เข้าอบรมให้เข้าใจ ตรงกันได้ทั้งหมด	1
	2. การออกแบบหลักสูตรให้ตรงกับ ความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมทั้งหมด	1
	3. การทำรายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรม	1
	4. การประสานงานเก่าที่ไม่เคยได้รับการ จัดเก็บเอกสารอย่างเป็นระเบียบ มาก่อนเลยเป็นจำนวนมาก	1
	5. กระบวนการดำเนินการด้านการฝึกอบรม	1
8. ปัญหาที่พบในระหว่างปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง และแนวทางแก้ไข		
ปัญหา	แนวทางแก้ไข	
1. ความล่าช้าในการรับ-ส่งหนังสือ	1. โทรศัพท์สอบถามหรือขอให้ แฟกซ์ล่วงหน้ามาก่อน	
2. ความผิดพลาดในการสื่อสาร	2. จัดทำเอกสารให้แจ่มย่นย่อกลับมา หรือถ้าไม่แจ่มต้อง โทรศัพท์ไปติดตาม	
3. ความไม่เข้าใจในกระบวนการ การฝึกอบรม	3. ขอคำปรึกษาจากผู้ร่วมงานที่จบการศึกษาและมี ประสบการณ์ด้านฝึกอบรม	

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

8. ปัญหาที่พบในระหว่างปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง และแนวทางแก้ไข		
ปัญหา	แนวทางแก้ไข	
4. ขาดความรู้ด้านงานฝึกอบรมและการวางแผน	4. พยายามเรียนรู้งานและซักถามผู้รู้	
5. ขาดความรู้ด้านงานฝึกอบรม	5. ประสบการณ์และเวลา	
6. เรื่องด่วนที่มาถึงล่าช้า แต่ต้องรีบทำ	6. รีบทำและหากเป็นไปได้ต้องเดินเอกสารเอง	
7. เอกสารสูญหายระหว่างการเดินทางจากต้นเรื่องมากอง	7. พิจารณาตรวจสอบเอกสารทุกฉบับอย่างละเอียดก่อนลงชื่อในสมุดรับเอกสาร	
8. ปัญหาในการใช้ภาษาไทยในการร่างหนังสือที่ต้องใช้ภาษาถูกต้อง ชัดเจน สละสลวย	8. ปรึกษาผู้มีประสบการณ์	
9. แรงจูงใจในการทำงาน		
1. ทุนศึกษาต่อต่างประเทศ		
2. ผลงานที่มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและหัวหน้า		
3. ความก้าวหน้าในการทำงาน		
10. สิ่งที่ต้องควรปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอะไร เพื่อช่วยให้การทำงานดีขึ้น		
1. ความไม่มีระเบียบในการทำงาน รวมไปถึงการจัดเก็บเอกสาร		
2. การแก่งแย่งชิงดีกันภายในองค์กรโดยไม่คำนึงถึงความถูกต้อง(ระบบอุปถัมภ์)		
3. ค้นคว้าความรู้เกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรมเพิ่มเติม เนื่องจากสาขาวิชาที่จบไม่ตรงกับกรฝึกอบรม		
4. ฝึกทักษะของเจ้าหน้าที่ที่รับเข้ามาใหม่ซึ่งมีคุณสมบัติไม่ตรงกับลักษณะงานที่รับผิดชอบ		
5. ทำใจให้เป็นกลางนึกถึงใจเขาใจเรา เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล		
11. ระดับ 5-6	การศึกษา/วิชาเอก	จำนวน (คน)
	1. ปริญญาโท/สุศึกษา	3
	2. ปริญญาโท/พัฒนบริหารศาสตรบัณฑิต	3
	3. ปริญญาตรี/นิเทศศาสตร์	2

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

11. ระดับ 5-6	การศึกษา/วิชาเอก	จำนวน (คน)
	4. ปริญญาตรี/รัฐประศาสนศาสตร์	1
	5. ปริญญาตรี/สาธารณสุขศาสตร์	1
	6. ปริญญาตรี/ภาษาไทย	1
	7. ปริญญาโท/ภาษาอังกฤษเพื่อจุดมุ่งหมายเฉพาะ	1
12. ประสบการณ์ในการทำงาน	ระยะเวลา/ปี	จำนวน (คน)
	10	3
	13	2
	5	2
	6	2
	11	1
	3	1
	2	1
13. หลักสูตรที่เคยอบรม	ชื่อหลักสูตร	จำนวน (คน)
	1. คอมพิวเตอร์	6
	2. ความรู้พื้นฐานของการเป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม	3
	3. เทคนิคและวิธีการประเมินผล	3
	4. Training Methodology Course	3
	5. ISO 9001	2
	6. การเขียนภาษาอังกฤษ	2
	7. การจัดดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ	2
	8. การประเมินผลการฝึกอบรม	2

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

13. หลักสูตรที่เคยอบรม	ชื่อหลักสูตร	จำนวน (คน)
	9. ข้าราชการใหม่	2
	10. เทคนิคการผลิตสื่อ	2
	11. Balance Scorecard	1
	12. English for office staff	1
	13. Performance Base Budgeting	1
	14. RBM	1
	15. กฎหมาย	1
	16. การเขียนหนังสือราชการ	1
	17. การจรรยาและขนส่งตามโครงการ	
	เงินกู้ธนาคารพัฒนาเอเชีย	1
	18. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรระยะยาว	1
	19. การใช้ชุดฝึกอบรม	1
	20. การใช้โปรแกรม SPSS	1
	21. การนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ	1
	22. การบริหารโครงการฝึกอบรม	1
	23. การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์กับระบบงาน	
	(ระดับหัวหน้างาน)	1
	24. การเป็นวิทยากร	1
	25. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	
	ในทศวรรษหน้า	1
	26. การพัฒนาอัจฉริยะทางความคิด	
	เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	1
	27. การสร้างและพัฒนาหลักสูตร	1
	28. กิจกรรม 5 ส	1
	29. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์	1
	30. กระบวนการฝึกอบรม	1

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

13. หลักสูตรที่เคยอบรม	ชื่อหลักสูตร	จำนวน (คน)
	31. ความรู้ทั่วไปสำหรับข้าราชการ	1
	32. ชุดฝึกอบรมที่ปรึกษา	1
	33. เทคนิคการจัดฝึกอบรม	1
	34. เทคนิคการประชุม	1
	35. เทคนิคการเป็นผู้ประกาศและพิธีกร	1
	36. เทคนิคการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม	1
	37. พุดอย่างไรไปให้ถึงดวงดาว	1
	38. ภาษาอังกฤษ	1
	39. ยุทธศาสตร์การทำงานให้มีประสิทธิภาพ	1
	40. ระบบควบคุมภายใน	1
14. หลักสูตรที่นักพัฒนาฯ เห็นว่าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานได้ดี	ชื่อหลักสูตร	จำนวน (คน)
	1. Training Methodology Course	3
	2. คอมพิวเตอร์	3
	3. RBM	1
	4. การเขียนภาษาอังกฤษ	1
	5. การเขียนหนังสือราชการ ของ ก.พ.	1
	6. การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์กับระบบงาน	1
	7. การพัฒนาอัจฉริยภาพทางความคิดเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	1
	8. ข้าราชการใหม่	1
	9. เทคนิคการเป็นผู้ประกาศและพิธีกร	1
	10. ภาษาอังกฤษ	1
	11. ระบบควบคุมภายใน	1

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

15. ความเชื่อมั่นในความสามารถ ในการทำงาน	ความเชื่อมั่น	จำนวน (คน)
	มาก	7
	ปานกลาง	2
	มากที่สุด	2
	ไม่มีความเชื่อมั่นเลย	1
16. สิ่งที่นักพัฒนาฯ คิดว่าตนเอง สามารถปฏิบัติงานได้ดีที่สุด	ความสามารถ	จำนวน (คน)
	1. การดำเนินการจัดฝึกอบรม/สัมมนา	2
	2. การเขียนบทความทางวิชาการ	1
	3. การใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ไข ปรับปรุงงาน	1
	4. การติดต่อประสานงานและการให้คำปรึกษา	1
	5. การบริหารและอำนวยความสะดวกด้านสถานที่ และบริการ	1
	6. การสร้างและพัฒนาหลักสูตร	1
	7. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม	1
	8. งานฝึกอบรมในหลักสูตรที่ไม่มีขั้นตอน ยุ่งยากมากนัก	1
	9. งานวิชาการและจัดฝึกอบรม	1
	10. ทุกส่วน	1
	11. บริหารฐานข้อมูล	1
	12. ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการใช้ภาษาอังกฤษ	1
17. สิ่งที่นักพัฒนาฯ เห็นว่า ปฏิบัติงานได้ยาก	ความสามารถ	จำนวน (คน)
	1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม	2
	2. การจัดทำบันทึกรายงานการประชุม	1
	3. การเจรจาต่อรองและการขอความร่วมมือ ในเวลาเร่งด่วน	1

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

17. สิ่งที่น่าพัฒนา ฯ เห็นว่า ปฏิบัติงานได้ยาก	ความสามารถ	จำนวน (คน)
	4. การชี้แจงข้อผิดพลาดที่เกิดจากการ ปฏิบัติงานไม่ได้ตามกำหนด	1
	5. การทำงานเป็นทีม	1
	6. การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ	1
	7. การประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ	1
	8. การเป็นวิทยากร	1
	9. การเป็นวิทยากรที่มีคุณภาพ	1
	10. งานที่ต้องใช้ภาษาอังกฤษ	1
	11. งานในกลุ่มแผน	1
	12. ติดต่อวิทยากรด้วยตนเอง	1
	13. ทักษะในการดำเนินงานของกลุ่มแผน	1
18. ปัญหาที่พบในระหว่างปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง และแนวทางแก้ไข		
ปัญหา	แนวทางแก้ไข	
1. งานล่าช้าเนื่องจากข้อมูลที่ใช้ประกอบมีมาก	1. วางแผนการทำงานประจำวันของตัวเอง	
2. ไม่ส่งงานตามกำหนด	2. ติดตามผลเป็นระยะ ๆ จนกว่าจะได้งานมา	
3. ในการประชุมมักนำเรื่องเดิมมาอภิปราย	3. ให้ประธานตัดสิน	
4. งบประมาณในการจัดหลักสูตรไม่เพียงพอ	4. ไม่สามารถแก้ไขได้เป็นเรื่องของหัวหน้า	
5. ทีมงานไม่สามารถทำงานประสานงาน กันได้	5. แบ่งขอบเขตและความรับผิดชอบให้ชัดเจน และมอบหมายงานโดยแยกจากกันให้ชัดเจน	
6. ปัญหาการสื่อสาร เนื่องจากมุมมอง ความคิด และประสบการณ์ที่แตกต่างกันของ แต่ละคนยึดความคิดตัวเองเป็นหลัก ใช้อารมณ์	6. ปรับปรุงให้มีการทำงานเป็นทีม ไม่เอาตัวเองเป็นใหญ่	
7. ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากคนภายในกอง ฝึกอบรมและความไม่โปร่งใสเรื่องต่าง ๆ	7. ยังไม่มีแนวทางแก้ไข	
8. ไม่เข้าใจเนื้อหา กระบวนการ และ Concept ของงาน	8. สอบถามผู้รู้และขอคำปรึกษา	

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

19. แรงจูงใจในการทำงาน

1. เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาที่ดี
2. ความก้าวหน้าของผลงานและเพื่อนร่วมงาน
3. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความเห็น มีอิสระ
4. ผู้บังคับบัญชายอมรับผลงาน
5. คุณภาพของการทำงาน
6. การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้า
7. การได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน
8. ปฏิบัติงานตามหน้าที่
9. เงินเดือนและเพื่อนร่วมงาน

20. สิ่งที่ต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอะไร เพื่อช่วยให้การทำงานดีขึ้น

1. ความสามัคคี
2. อุปกรณ์สำนักงาน เช่น คอมพิวเตอร์
3. การพิจารณางานให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว
4. ปรับปรุงตนเอง
5. พัฒนาเจ้าหน้าที่ให้ทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ
6. ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้เพราะผู้บังคับบัญชาคิดตนเองเป็นใหญ่
7. ระบบเทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและเพียงพอ
8. งบประมาณ
9. โครงสร้างของกองฝึกอบรม
10. จัดการฝึกอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องงานแผน
11. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานให้มากขึ้น

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

21. ระดับ 7-8	การศึกษา/วิชาเอก	จำนวน (คน)
	1. ปริญญาตรี/รัฐศาสตร์บริหารรัฐกิจ	2
	2. กศ.บ./ภาษาไทย	1
	3. กศบ. , ศศบ./รัฐศาสตร์	1
	4. ปริญญาตรี/การศึกษา	1
	5. ปริญญาตรี/ไม่ระบุ	1
	6. ปริญญาตรี/สถิติ	1
	7. ปริญญาโท/รปศ	1
22. ประสบการณ์ในการทำงาน	ระยะเวลา/ปี	จำนวน (คน)
	14	2
	19	1
	24	1
	25	1
	26	1
	27	1
	28	1
	32	1
	33	1
23. ประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระยะเวลา/ปี	จำนวน (คน)
	14	2
	22	2
	10	1
	15	1
	18	1
	32	1

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

24. หลักสูตรที่เคยอบรม	ชื่อหลักสูตร	จำนวน (คน)
	1. วิทยากร	4
	2. กระบวนการฝึกอบรม	2
	3. ภาษาอังกฤษ	2
	4. Internet	2
	5. ISO 9001	2
	6. Microsoft Office	2
	7. Leadership and communication skills for Middle to senior Manager	1
	8. 5 ส	1
	9. Simulation สำหรับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม	1
	10. การคิดอย่างสร้างสรรค์	1
	11. การจัดทำงบประมาณแบบใหม่	1
	12. การบริหารงาน การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่	1
	13. การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชา	1
	14. การบริหารองค์กร	1
	15. การพัฒนาข้าราชการด้วยวิธีการฝึกอบรมทางไกล	1
	16. การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์กร	1
	17. การวางแผนครบวงจร	1
	18. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์	1
	19. จิตวิทยาและมนุษยสัมพันธ์	1
	20. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม	1

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

24. หลักสูตรที่เคยอบรม	ชื่อหลักสูตร	จำนวน (คน)
	21. เทคนิคการเป็นวิทยากร	1
	22. นักบริหารระดับกลาง (7-8)	1
	23. ประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องการวางแผน และเทคนิคการประเมินผล	1
	24. แผนกลยุทธ์	1
	25. และอื่น ๆ	1
25. หลักสูตรที่นักพัฒนา ฯ เห็นว่า สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานได้ดี	ชื่อหลักสูตร	จำนวน (คน)
	1. ทุกหลักสูตร	3
	2. ภาษาอังกฤษ	2
	3. หลักสูตรการวางแผน	2
	4. 5 ส	1
	5. กระบวนการฝึกอบรม	1
	6. กลยุทธ์การฝึกอบรมแนวใหม่ แนวคิดสู่ การปฏิบัติ	1
	7. การวางแผนและเทคนิคการประเมินผล การฝึกอบรม	1
	8. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและ พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม	1
	9. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์	1
	10. คอมพิวเตอร์	1
	11. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม	1
	12. เทคนิคการเป็นวิทยากร	1
	13. แผนกลยุทธ์	1
	14. วิทยากร	1

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

26. ความเชื่อมั่นในความสามารถ ในการทำงาน	ความเชื่อมั่น	จำนวน (คน)
	มาก	7
	ปานกลาง	1
27. สิ่งที่นักพัฒนาฯ คิดว่าตนเอง สามารถปฏิบัติงานได้ดีที่สุด	ความสามารถ	จำนวน (คน)
	1. กระบวนการฝึกอบรมทั้งหมด	2
	2. การเก็บรวบรวมข้อมูล และการ วิเคราะห์ข้อมูล	1
	3. การเขียนแผนโครงการฝึกอบรมและ ดำเนินการฝึกอบรม	1
	4. การจัดวางระบบงานและการปรับปรุงงาน	1
	5. การดำเนินการฝึกอบรม	1
	6. การประเมินผลโครงการฝึกอบรม	1
	7. การวางแผนบริหารโครงการฝึกอบรม	1
	8. การวิเคราะห์หาเหตุผล	1
	9. บริหารโครงการ	1
28. สิ่งที่นักพัฒนาฯ เห็นว่า ปฏิบัติงานได้ยาก	ความสามารถ	จำนวน (คน)
	1. การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหาร และปฏิบัติงาน	1
	2. การเตรียมการฝึกอบรม	1
	3. การทำงานเป็นทีม	1
	4. การบริหารข้อมูล	1

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

28. สิ่งที่นักพัฒนา ฯ เห็นว่าปฏิบัติงานได้ยาก	ความสามารถ	จำนวน (คน)
	5. การประเมินทุกรูปแบบ	1
	6. การร่างหลักสูตร	1
	7. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร	1
	8. การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ	1
	9. การสรรหาวิทยากรที่ดีและมีความสามารถ	1
29. ปัญหาที่พบในระหว่างปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง และแนวทางแก้ไข		
ปัญหา	แนวทางแก้ไข	
1. ความขัดแย้งด้านความคิด	1. ระดมสมองเลือกที่คนส่วนใหญ่ยอมรับ	
30. ปัญหาที่พบในระหว่างปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง และแนวทางแก้ไข		
ปัญหา	แนวทางแก้ไข	
1. ไม่รู้บทบาทของตัวเอง ก้าวก่ายบทบาทของคนอื่นเลือกทำเฉพาะงานที่ตนชอบ ที่ไม่ชอบจะไม่ทำโยนให้คนอื่นทำงานที่ไม่ได้กำหนดไว้ในแผน	1. ปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา	
2. งานที่กำหนดการดำเนินการอย่างกระชั้นชิด	2. ปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา	
3. การฝึกอบรมไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้	3. แก่ครวหน้าถ้ามีโอกาส	
4. วิทยากรเปลี่ยนวันเวลาอย่างกระชั้นชิด	4. สับเปลี่ยนกับวิทยากรท่านอื่น	
5. การติดต่อประสานงาน	5. จัดประชุม/การพูดคุยเป็นการส่วนตัว	
6. ขาดความรู้ลึกซึ้งในงาน	6. เข้าอบรม	
7. ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน	7. ติดตามงานใกล้ชิดและประชุม	
8. การดำเนินการที่ต้องใช้ข้อมูลเดิมประกอบ	8. สอบถามผู้ที่เคยปฏิบัติงานมาก่อนประชุมจัดแนวทางแก้ไขเพื่อจัดระบบข้อมูลและการจัดเก็บ	

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

30. ปัญหาที่พบในระหว่างปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง และแนวทางแก้ไข	
ปัญหา	แนวทางแก้ไข
9. งานเร่งด่วน เจ้าหน้าที่รับผิดชอบไม่มา	9. มอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติแทน
10. การสอบถามความเคลื่อนไหว(ตอบคำถาม)	10. ให้จัดทำเพิ่มดำเนินงาน
31. แรงจูงใจในการทำงาน	
<ol style="list-style-type: none"> 1. บรรยายภาพการทำงานที่ดี เป็นมิตร จริงใจต่อกัน 2. ผู้นำมีความยุติธรรม ไม่เลือกพวกพ้อง กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง 3. การตั้งใจทำงานเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด เพื่อส่วนรวม 4. การปรับเงินเดือน / เลื่อนตำแหน่ง 5. การได้พบปะกับผู้เข้ารับการอบรม 6. ทิศทางและนโยบายที่ชัดเจนจากผู้บังคับบัญชา 7. การบริหารงานอย่างมีหลักการและเป็นธรรม 8. ความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมาย 9. เงินเดือน 10. ผลสำเร็จของงาน 	
32. สิ่งที่ต้องการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอะไร เพื่อช่วยให้การทำงานดีขึ้น	
<ol style="list-style-type: none"> 1. การร่วมมือร่วมใจกันและยอมรับฟังความคิดของผู้อื่น 2. เปลี่ยนวิธีคิดในการทำงานทุกครั้ง เพื่อค้นหาวิธีใหม่ ๆ และดีที่สุด 3. ปรับปรุงอารมณ์ตนเอง 4. พัฒนาบุคลากรในหน่วยงานทุก ๆ ด้านรวมทั้งด้านมนุษยสัมพันธ์ในที่ทำงาน 5. การให้ความรู้เฉพาะกลุ่มเป็นเรื่อง ๆ ในกระบวนการฝึกอบรม 6. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกของคนให้มุ่งทำงานเพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว 7. การจัดเก็บอย่างเป็นระบบ คั่นหาง่าย 8. วิธีการขั้นตอนการปฏิบัติงาน 9. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน รวบรวมระเบียบที่เกี่ยวข้องไว้ในคู่มือ 	

ตารางที่ 4.2 ผลการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 : วัดความสามารถของนักพัฒนา
ทรัพยากรบุคคล ระดับ 3- 4

ระดับความสำคัญต่องาน (%)					รายการ	ระดับความสำคัญต่อท่าน (%)				
1	2	3	4	9		1	2	3	4	9
1. วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร										
1.1 กระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการ ฝึกอบรม										
	20	40	40		ขององค์กร	40	60			
		100			1.2 ทักษะการค้นหาและรวบรวมข้อมูล		40	60		
		80	20		1.3 นโยบาย กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง	20	40	40		
					1.4 โครงสร้างอัตรากำลังและหน้าที่ความ					
	20	40	40		รับผิดชอบของบุคลากรในองค์กร		80	20		
		100			1.5 ความรู้เบื้องต้นด้านสถิติ	20	60	30		
		100			1.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผล	20	60	30		
	20	80			1.7 การใช้ internet				80	20
	40	60			1.8 เทคนิคในการสัมภาษณ์	20	40	40		
2. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล										
	20	40	40		2.1 หลักและวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	40	60			
	20	40	40		2.2 หลักการวางแผน	60	40			
	20	40	40		2.3 การบริหารงานบุคคล	40	60			
					2.4 ระเบียบการเบิกค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการพัฒนา					
		60	40		ทรัพยากรบุคคล	40	60			
		80	20		2.5 ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ	40	20	20		
3. จัดทำและพัฒนาระบบบริหารงาน										
		60	20	20	3.1 ระบบบริหารงานคุณภาพ	20	80			
		80	20		3.2 ระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	20	60	20		
		80	20		3.3 ระบบควบคุมภายใน	40	60			
		80	20		3.4 ระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี	20	40	40		
	20	80			3.5 ศูนย์ราชการใสสะอาด		40	60		
	40	60			3.6 การดำเนินงานกิจกรรม 5 ส.		40	60		
		80	20		3.7 ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์		40	60		

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ระดับความสำคัญต่องาน (%)					รายการ	ระดับความสามารถของท่าน (%)				
1	2	3	4	9		1	2	3	4	9
					4. จัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศ					
					4.1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และระบบสารสนเทศ		20	80		
	20	60	20		4.2 การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน		20	60	20	
	20	40	40		4.3 การใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล		40	60		
	20	80			4.4 การเรียกดูข้อมูลและออกรายงาน		60	40		
	20	60	20		4.5 ความสามารถในการ Microsoft Word		20	60	20	
		80	20		4.6 ความสามารถในการใช้ Microsoft Excel		40	60		
		80	20		4.7 ความสามารถในการใช้ Power Point	20	20	40	20	
20	60	20			4.8 ความสามารถในการใช้ SPSS	60	20	20		
					4.9 โปรแกรมอื่น.....					
					5. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน					
		100			5.1 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน		100			
		80	20		5.2 ทักษะในการเขียน		20	60		20
					6. ออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมและโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล					
		40	60		6.1 กระบวนการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม	20	80			
		40	60		6.2 รูปแบบและวิธีการฝึกอบรม	60	20	20		
		80	20		6.3 การใช้สื่อและสื่อดัดแปลง	40	40	20		
		40	60		6.4 การวัดและประเมินผล	40	40	20		
20	60	20			6.5 ทฤษฎีการเรียนรู้	20	80			
		80	20		6.6 หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่	40	60			
					7. จัดประชุมพิจารณาหลักสูตรฝึกอบรม					
		80	20		7.1 การจัดประชุม		60	40		
		80	20		7.2 เทคนิคการนำเสนอผลงาน		40	60		
20	60	20			7.3 ศิลปะการพูด		60	40		
		60	40		7.4 การสรุปความ		60	40		

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ระดับความสำคัญต่องาน (%)					รายการ	ระดับความสามารถของท่าน (%)				
1	2	3	4	9		1	2	3	4	9
					8. จัดทำและขออนุมัติโครงการ					
		80	20		8.1 การเขียนโครงการ		40	60		
		80	20		8.2 ระเบียบงานสารบรรณ		60	40		
		60	40		8.3 การวางแผนปฏิบัติการ		80	20		
					9. ติดต่oprะสานงานด้านต่างๆ					
		60	40		9.1 ทักษะการติดต่อสื่อสาร		40	60		
		80	20		9.2 ทักษะภาษาอังกฤษ		20	80		
		60	40		9.3 การประชาสัมพันธ์		40	60		
	20	60	20		9.4 ทักษะการพูดโน้มน้าวใจ		40	60		
					10. คัดเลือกและประเมินผลวิทยากรและสถานที่					
		100			10.1 วิธีคัดเลือกและประเมินผลวิทยากร	20	80			
		100			10.2 วิธีคัดเลือกและประเมินผลสถานที่ฝึกอบรม	20	60	20		
					ภายนอก					
					11. บริหารโครงการ					
		60	40		11.1 การบริหารเวลา		40	60		
		60	40		11.2 การทำงานเป็นทีม		20	80		
	20	60	20		11.3 การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้		40	60		
		100			11.4 กิจกรรมและเกม		60	40		
		80	20		11.5 ขั้นตอนและวิธีการเบิกจ่ายเงิน		20	80		
		60	40		11.6 การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า			100		
	20	80			11.7 การพัฒนาสุขภาพ		40	60		
					12. ให้บริการด้านต่างๆ					
		80	20		12.1 จัดสำเนาการให้บริการ				100	
		60	40		12.2 มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน				100	
		60	40		12.3 คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของ				100	
					ข้าราชการ					
					13. สรุปข้อมูลการฝึกอบรม					
	20	60	20		13.1 การจัดเก็บเอกสาร				100	
	20	60	20		13.2 การจำแนกและสรุปข้อมูล		20	80		

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ระดับความสำคัญต่องาน (%)					รายการ	ระดับความสามารถของท่าน (%)				
1	2	3	4	9		1	2	3	4	9
					14. จัดทำเครื่องมือประเมินผล					
		60	40		14.1 กระบวนการประเมินและติดตามผล		60	40		
		80	20		14.2 การสร้างเครื่องมือในการประเมินและติดตามผล		40	60		
					15. เก็บรวบรวมข้อมูล					
	20	60	20		15.1 ทักษะการสังเกต		40	60		
	20	80			15.2 ทักษะการสัมภาษณ์	20	40	40		
					16. วิเคราะห์และสรุปผลข้อมูล					
		100			16.1 ระเบียบวิธีวิจัย		40	60		
		100			16.2 การวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูล		40	60		
		100			16.3 การจัดทำรายงานประเมินผล	20	40	40		
					17. การเป็นวิทยากร					
		80	20		17.1 การจัดทำแผนการสอน	20	20	60		
		60	40		17.2 เทคนิคการถ่ายทอดความรู้	20	20	60		
		100			17.3 การผลิตสื่อการสอน	20	20	60		
	20	60	20		17.4 เทคนิคการเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้	20	20	60		

ตารางที่ 4.3 ผลการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 : ชีตความสามารถของนักพัฒนา
ทรัพยากรบุคคล ระดับ 5- 6

ระดับความสำคัญต่องาน (%)					รายการ	ระดับความสามารถของท่าน (%)				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1. วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร										
		33.3	58.3	8.3	1.1 ทักษะการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม	8.3	25	41.7	8.3	16.7
		41.7	50	8.3	1.2 ทักษะการค้นหาและรวบรวมข้อมูล		8.3	66.7	8.3	16.7
		66.7	25	8.3	1.3 นโยบาย กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง		50	33.3		16.7
					1.4 โครงสร้าง อัตรากำลัง และหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กร	8.3	50	25		16.7
8.3	16.7	50	16.7	8.3	1.5 การใช้ Internet		50	33.3	8.3	8.3
	25	50	16.7	8.3	1.6 เทคนิคในการสัมภาษณ์	8.3	25	58.3		8.3
8.3		41.7	41.7	8.3	1.7 การวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลด้วยคอมพิวเตอร์	8.3	33.3	33.3	16.7	8.3
2. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล										
		25	66.7	8.3	2.1 ระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	8.3	41.7	41.7		8.3
	16.7	33.3	41.7	8.3	2.2 เทคนิคการวางแผน	8.3	41.7	41.7		8.3
	33.3	25	33.3	8.3	2.3 การบริหารงานบุคคล	16.7	33.3	41.7		8.3
					2.4 การกำหนดแผนงานและงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	16.7	50	25		8.3
	16.7	25	50	8.3	2.5 ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ	8.3	25	50	8.3	8.3
	8.3	16.7	66.7	8.3	2.6 การประเมินความคุ้มค่า	8.3	66.7	16.7		8.3
16.7	8.3	25	41.7	8.3	2.7 การวางแผนพัฒนาอาชีพ	8.3	66.7	16.7		8.3
3. จัดทำและพัฒนาระบบบริหารงาน										
8.3	25	25	33.3	8.3	3.1 ระบบบริหารงานคุณภาพ	8.3	33.3	41.7	8.3	8.3
		50	41.7	8.3	3.2 ระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	8.3	66.7	16.7		8.3
8.3	41.7	41.7	8.3		3.3 ระบบควบคุมภายใน	8.3	58.3	25		8.3
8.3	16.7	33.3	33.3	8.3	3.4 ระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี		33.3	58.3		8.3
8.3	8.3	50	25	8.3	3.5 ศูนย์ราชการไร้กระดาษ		50	33.3	8.3	8.3
8.3	16.7	50	16.7	8.3	3.6 การดำเนินงานกิจกรรม 5 ส.		25	50	8.3	16.7
	8.3	41.7	41.7	8.3	3.7 ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์	8.3	16.7	66.7		8.3
4. จัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศ										
	8.3	33.3	50	8.3	4.1 การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน		16.7	58.3	16.7	8.3
	8.3	58.3	25	8.3	4.2 การใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล		25	66.7		8.3

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ระดับความสำคัญต่องาน (%)					รายการ	ระดับความสามารถของท่าน (%)				
1	2	3	4	9		1	2	3	4	9
	8.3	58.3	25	8.3	4.3 การเรียกดูข้อมูลและชอกรายงาน		16.7	66.7	8.3	8.3
	8.3	58.3	25	8.3	4.4 การแก้ไขปรับปรุงข้อมูล		16.7	66.7	8.3	8.3
	8.3	41.7	41.7	8.3	4.5 ความสามารถในการใช้ Microsoft Word		8.3	66.7	16.7	8.3
8.3	8.3	66.7	8.3	8.3	4.6 ความสามารถในการใช้ Microsoft Excel		33.3	41.7	16.7	8.3
	25	58.3	8.3	8.3	4.7 ความสามารถในการใช้ Power Point		25	58.3	8.3	8.3
16.7	8.3	50	16.7	8.3	4.8 ความสามารถในการใช้ SPSS	25	41.7	16.7	8.3	8.3
					4.9 โปรแกรมอื่นๆ					
		8.3		91.7	- MS-Project	8.3				91.7
		8.3		91.7	- Photoshop		8.3			91.7
					5. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน					
16.7	33.3	41.7	8.3	8.3	5.1 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน		41.7	41.7	8.3	8.3
8.3	58.3	16.7	16.7	16.7	5.2 ทักษะในการเขียนบทความเชิงวิชาการ	8.3	41.7	25	8.3	16.7
					6. ขอบแบบหลักสูตรฝึกอบรมและโครงการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล					
	25	66.7	8.3	8.3	6.1 ทักษะในการจัดทำรายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรม	8.3	25	41.7	16.7	8.3
	50	41.7	8.3	8.3	6.2 เทคนิคการฝึกอบรม	8.3	16.7	50	16.7	8.3
	58.3	33.3	8.3	8.3	6.3 การใช้สื่อและโสตทัศนูปกรณ์		50	33.3	8.3	8.3
	50	41.7	8.3	8.3	6.4 ทหารวัดและประเมินผล	8.3	16.7	41.7	25	8.3
	50	41.7	8.3	8.3	6.5 ทฤษฎีการเรียนรู้	8.3	25	33.3	25	8.3
	58.3	33.3	8.3	8.3	6.6 หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่	8.3	16.7	41.7	25	8.3
	41.7	50	8.3	8.3	6.7 การจัดทำชุดฝึกอบรม	8.3	50	8.3	25	8.3
					7. จัดประชุมพิจารณาหลักสูตรฝึกอบรม					
	50	41.7	8.3	8.3	7.1 เทคนิคการประชุม		50	41.7		8.3
	33.3	58.3	8.3	8.3	7.2 เทคนิคการนำเสนอผลงาน		33.3	58.3		8.3
	41.7	50	8.3	8.3	7.3 ศิลปะการพูด	8.3	25	58.3		8.3
	33.3	58.3	8.3	8.3	7.4 การสรุปความ		41.7	41.7	8.3	8.3
					8. พัฒนาคู่มือหลักสูตรฝึกอบรม					
	41.7	50	8.3	8.3	8.1 การวิเคราะห์และสรุปผล	8.3	16.7	58.3	8.3	8.3

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ระดับความสำคัญต่องาน (%)					รายการ	ระดับความสามารถของท่าน (%)				
1	2	3	4	9		1	2	3	4	9
		41.7	50	8.3	8.2 ทักษะการแก้ปัญหา	8.3	25	50	8.3	8.3
					9. จัดทำและขออนุมัติโครงการ					
		25	66.7	8.3	9.1 การเขียนโครงการ		25	41.7	25	8.3
		58.3	33.3	8.3	9.2 ระเบียบงานสารบรรณ		25	58.3	8.3	8.3
		58.3	33.3	8.3	9.3 การวางแผนปฏิบัติการ		25	58.3	8.3	8.3
					10. ติดต่อประสานงานด้านต่าง ๆ					
		41.7	50	8.3	10.1 ทักษะการติดต่อสื่อสาร		16.7	50	25	8.3
8.3	8.3	41.7	33.3	8.3	10.2 ทักษะภาษาอังกฤษ		75	16.7		8.3
		8.3	50	33.3	10.3 การประชาสัมพันธ์		25	58.3		16.7
		8.3	41.7	41.7	10.4 ทักษะการพูดโน้มน้าวใจ	8.3	33.3	50		8.3
					11. คัดเลือกและประเมินผลวิทยากรและสถานที่					
		8.3	41.7	41.7	11.1 วิธีคัดเลือกและประเมินผลวิทยากร	8.3	16.7	41.7	25	8.3
					11.2 วิธีคัดเลือกและประเมินผลสถานที่ฝึกอบรม					
		8.3	50	33.3	ภายนอก	8.3	8.3	41.7	33.3	8.3
					12. บริหารโครงการ					
		8.3	25	58.3	12.1 การบริหารโครงการ	8.3	8.3	58.3	16.7	8.3
		8.3	25	58.3	12.2 การสร้างทีมงาน	8.3	25	50	8.3	8.3
		8.3	41.7	41.7	12.3 การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้	8.3	41.7	33.3	8.3	8.3
		8.3	58.3	25	12.4 กิจกรรมและเกม	8.3	41.7	33.3	8.3	8.3
			50	41.7	12.5 ขั้นตอนและวิธีการเบิกจ่ายเงิน		25	58.3	8.3	8.3
			50	41.7	12.6 การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า		8.3	66.7	16.7	8.3
	16.7	41.7	33.3	8.3	12.7 การพัฒนาสุขภาพ		33.3	41.7	16.7	8.3
					13. ให้บริการด้านต่างๆ					
		33.3	58.3	8.3	13.1 จิตสำนึกการให้บริการ		8.3	41.7	41.7	8.3
		50	41.7	8.3	13.2 มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน		16.7	50	25	8.3
					13.3 คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของ					
		50	41.7	8.3	ข้าราชการ		16.7	58.3	16.7	8.3
					14. สรุปข้อมูลการฝึกอบรม					
		50	41.7	8.3	14.1 การจัดเก็บเอกสาร	8.3	16.7	41.7	25	8.3

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ระดับความสำคัญต่องาน (%)					รายการ	ระดับความสามารถของท่าน (%)				
1	2	3	4	9		1	2	3	4	9
	8.3	33.3	50	8.3	14.2 การจำแนกและสรุปข้อมูล	8.3	8.3	50	25	8.3
8.3		33.3	50	8.3	14.3 การจัดทำรายงานเชิงสถิติ	8.3	8.3	58.3	16.7	8.3
					15. จัดทำเครื่องมือประเมินผล					
		41.7	50	8.3	15.1 กระบวนการประเมินและติดตามผล	8.3	16.7	41.7	25	8.3
					15.2 การสร้างเครื่องมือในการประเมินผลและติดตามผล					
		50	41.7	8.3	16. เก็บรวบรวมข้อมูล	8.3	25	33.3	25	8.3
	8.3	50	33.3	8.3	16.1 ทักษะการสังเกต	8.3	25	50	8.3	8.3
		58.3	33.3	8.3	16.2 ทักษะการสัมภาษณ์	8.3	25	50	8.3	8.3
					17. วิเคราะห์และสรุปผลข้อมูล					
		58.3	33.3	8.3	17.1 ระเบียบวิธีวิจัย		33.3	41.7	16.7	8.3
		50	41.7	8.3	17.2 การวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูล		25	41.7	25	8.3
		50	41.7	8.3	17.3 การจัดทำรายงานประเมินผล		25	41.7	25	8.3
					18. การเป็นวิทยากร					
8.3		50	33.3	8.3	18.1 การจัดทำแผนการสอน		33.3	50	8.3	8.3
8.3	8.3	41.7	33.3	8.3	18.2 เทคนิคการถ่ายทอดความรู้		41.7	50		8.3
8.3		50	33.3	8.3	18.3 การผลิตสื่อการสอน		33.3	41.7	16.7	8.3
		50	41.7	8.3	18.4 เทคนิคการเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้		25	50	8.3	16.7
8.3		41.7	41.7	8.3	18.5 การนำเสนอด้วยคอมพิวเตอร์		33.3	41.7	8.3	16.7
		58.3	33.3	8.3	18.6 การประเมินผลผู้เรียน		25	50	8.3	16.7
		50	41.7	8.3	18.7 ทักษะการตอบคำถาม		33.3	41.7	8.3	16.7
	8.3	50	33.3	8.3	18.8 การใช้ชุดฝึกอบรม	8.3	50	16.7	8.3	16.7
	8.3	41.7	41.7	8.3	18.9 เทคนิคการเป็นวิทยากร		58.3	25		16.7
					19. งานศึกษาฝึกอบรมเพิ่มเติมและดูงาน					
8.3	25	25	33.3	8.3	19.1 ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการลาศึกษาต่อ ฝึกอบรม และดูงาน	33.3	16.7	33.3		16.7
8.3	8.3	33.3	41.7	8.3	19.2 ทักษะการติดต่อประสานงาน		16.7	50	16.7	16.7
8.3	16.7	41.7	25	8.3	19.3 วินัยข้าราชการ		25	50	8.3	16.7
8.3	25	25	33.3	8.3	19.4 การวางแผนกำลังคนของกรมทางหลวง	16.7	50	16.7		16.7

ตารางที่ 4.4 ผลการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 : ชีตความสามารถของนักพัฒนา
ทรัพยากรบุคคล ระดับ 7-8

ระดับความสำคัญต่องาน (%)					รายการ	ระดับความสามารถของท่าน (%)				
1	2	3	4	9		1	2	3	4	9
					1. วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การ					
		62.5	37.5		1.1 นโยบาย กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง		37.5	62.5		
		87.5	12.5		1.2 โครงสร้างอัตรากำลังและหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กร		50			
	25	50	25		1.3 การใช้ Internet	62.5	12.5	25		
		62.5	37.5		1.4 การวิเคราะห์นโยบายและข้อมูลจัดทำแผน		87.5	12.5		
		75	25		1.5 การบริหารข้อมูล		62.5	37.5		
		75	25		1.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน		50	50		
					2. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล					
		62.5	37.5		2.1 ภารกิจของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล		12.5	75	12.5	
		62.5	37.5		2.2 เทคนิคการวางแผนกลยุทธ์		62.5	37.5		
		62.5	37.5		2.3 การบริหารงานบุคคล	12.5	50	25		12.5
		37.5	62.5		2.4 การกำหนดแผนงานและงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล		37.5			
		50	50		2.5 ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ		37.5	62.5		
		62.5	37.5		2.6 การประเมินความคุ้มค่า	25	50	25		
12.5		37.5	50		2.7 การวางแผนพัฒนาอาชีพ	25	50	25		
		75	25		2.8 การจัดสรรทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	12.5	25	62.5		
		75	25		2.9 การพัฒนาองค์การ		75	25		
		100			2.10 พฤติกรรมองค์การ		75	25		
		50	50		2.11 การประเมินโครงการ		50	50		
					3. จัดทำและพัฒนาระบบบริหารงาน					
	25	25	37.5	12.5	3.1 ระบบบริหารงานคุณภาพ		62.5	37.5		
		62.5	37.5		3.2 ระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์		62.5	37.5		
12.5		50	25	12.5	3.3 ระบบควบคุมภายใน		50	50		
	25	50	25		3.4 ระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี		37.5	62.5		
	25	62.5	12.5		3.5 ศูนย์ราชการไร้กระดาษ	12.5	62.5	25		
12.5		50	25	12.5	3.6 การดำเนินงานกิจกรรม 5 ส.					100

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ระดับความสำคัญต่องาน (%)					รายการ	ระดับความสามารถของท่าน (%)				
1	2	3	4	9		1	2	3	4	9
		62.5	37.5		3.7 ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์		50	50		
		62.5	37.5		3.8 เทคนิคการปรับปรุงงาน		37.5	62.5		
	12.5	37.5	50		3.9 การบริหารความเปลี่ยนแปลง		62.5	37.5		
					4. จัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศ					
		50	50		4.1 การใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	12.5	50	37.5		
					4.2 การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนา					
		62.5	37.5		ทรัพยากรบุคคล	25	50	25		
	25	62.5	12.5		4.3 ความสามารถในการ Microsoft Word	37.5	37.5	25		
	25	62.5	12.5		4.4 ความสามารถในการใช้ Microsoft Excel	50	12.5	37.5		
	25	50	12.5	12.5	4.5 ความสามารถในการใช้ Power Point	50	12.5	37.5		
	25	25	37.5	12.5	4.6 ความสามารถในการใช้ SPSS	62.5	25			12.5
					4.7 โปรแกรมอื่น ๆ window	12.5				87.5
					5. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน					
	12.5	25	25	37.5	5.1 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน		62.5	37.5		
12.5	25	25	37.5		5.2 ทักษะในการเขียนบทความเชิงวิชาการ	12.5	50	37.5		
					6. ออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมและโครงการพัฒนา					
					ทรัพยากรบุคคล					
					6.1 ทักษะในการออกแบบโครงการพัฒนาทรัพยากร					
		37.5	62.5		บุคคล		50	50		
	12.5	37.5	50		6.2 เทคนิคการฝึกอบรม		25	62.5	12.5	
		75	25		6.3 การใช้สื่อและสื่อทัศนูปกรณ์		50	50		
		50	50		6.4 การวัดและประเมินผล		25	62.5	12.5	
	12.5	62.5	25		6.5 ทฤษฎีการเรียนรู้		37.5	62.5		
	25	50	25		6.6 หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่		37.5	62.5		
	25	62.5	12.5		6.7 การจัดทำชุดฝึกอบรม		25	75		
					7. จัดประชุมพิจารณาหลักสูตรฝึกอบรม					
	12.5	75	12.5		7.1 เทคนิคการนำประชุม		37.5	50		12.5
	12.5	62.5	25		7.2 เทคนิคการนำเสนอผลงาน		37.5	62.5		
		62.5	37.5		7.3 ศิลปะการพูด	25	12.5	62.5		
	12.5	75	12.5		7.4 การสรุปความ		50	50		

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ระดับความสำคัญต่องาน (%)					รายการ	ระดับความสามารถของท่าน (%)				
1	2	3	4	9		1	2	3	4	9
					8. พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม					
		50	50		8.1 การวิเคราะห์และสรุปผล		50	50		
		50	50		8.2 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ		25	75		
					9. จัดทำและขออนุมัติโครงการ					
	12.5	50	37.5		9.1 การเขียนโครงการ		25	62.5	12.5	
	50	37.5	12.5		9.2 ระเบียบงานสารบรรณ		62.5	37.5		
	12.5	62.5	25		9.3 การวางแผนปฏิบัติการ		12.5	75	12.5	
					10. ติดต่อประสานงานด้านต่าง ๆ					
			87.5	12.5	10.1 ทักษะการติดต่อสื่อสาร			25	62.5	12.5
	12.5	75	12.5		10.2 ทักษะภาษาอังกฤษ		12.5	87.5		
	12.5	12.5	75		10.3 การประชาสัมพันธ์			37.5	62.5	
		12.5	87.5		10.4 ทักษะการพูดโน้มน้าวใจ		12.5	50	37.5	
					11. คัดเลือกและประเมินผลวิทยากรและสถานที่					
	37.5	50	12.5		11.1 การเจรจาต่อรอง		37.5	50	12.5	
					12. บริหารโครงการ					
		75	25		12.1 การบริหารโครงการ		25	62.5	12.5	
		37.5	62.5		12.2 การสร้างทีมงาน		50	37.5	12.5	
	12.5	62.5	25		12.3 การพัฒนาสุขภาพ		25	75		
		75	25		12.4 ภาวะผู้นำ		25	62.5	12.5	
		75	25		12.5 การมอบหมายงาน		12.5	75	12.5	
			50	50	12.6 การควบคุมและกำกับดูแล		25	62.5	12.5	
		37.5	62.5		12.7 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ		12.5	75	12.5	
	12.5	50	37.5		12.8 การบริหารความขัดแย้ง		37.5	62.5		
		50	50		12.9 ทักษะการให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะ		25	62.5	12.5	
		62.5	37.5		12.10 เทคนิคการสื่อข้อความ		37.5	62.5		
					13. ให้บริการด้านต่างๆ					
		50	50		13.1 จัดสำนักการให้บริการ		37.5	50	12.5	
		50	50		13.2 มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน		25	62.5	12.5	
					13.3 คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของ ข้าราชการ					
	12.5	25	62.5				12.5	75	12.5	

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ระดับความสำคัญต่องาน (%)					รายการ	ระดับความสามารถของท่าน (%)				
1	2	3	4	9		1	2	3	4	9
					14. สรุปข้อมูลการฝึกอบรวม					
		87.5	12.5		14.1 การจัดทำรายงานเชิงสถิติ		12.5	75	12.5	
		75	25		14.2 การวิเคราะห์เชิงพยากรณ์		12.5	62.5	25	
					15. จัดทำเครื่องมือประเมินผล					
12.5		50	37.5		15.1 กระบวนการประเมินและติดตามผล			62.5	37.5	
		50	50		15.2 การสร้างเครื่องมือในการประเมินผลและติดตามผล			62.5	37.5	
					16. เก็บรวบรวมข้อมูล					
37.5		50	12.5		16.1 ทักษะการสังเกต			25	75	
37.5		50	12.5		16.2 ทักษะการสัมภาษณ์			25	75	
					17. วิเคราะห์และสรุปผลข้อมูล					
12.5		62.5	25		17.1 การให้ข้อมูลย้อนกลับ		62.5	37.5		
12.5		62.5	25		17.2 การสรุปรายงานผล		50	50		
					18. การเป็นวิทยากร					
25		62.5	12.5		18.1 การจัดทำแผนการสอน		37.5	62.5		
25		50	25		18.2 เทคนิคการถ่ายทอดความรู้		50	50		
37.5		37.5	25		18.3 การผลิตสื่อการสอน		87.5	12.5		
25		50	25		18.4 เทคนิคการเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้		25	75		
12.5		50	37.5		18.5 การนำเสนอด้วยคอมพิวเตอร์	37.5	37.5	25		
12.5		62.5	25		18.6 การประเมินผลผู้เรียน		62.5	37.5		
12.5		62.5	25		18.7 ทักษะการตอบคำถาม		37.5	62.5		
12.5	12.5	50	25		18.8 การใช้ชุดฝึกอบรวม		50	50		
	12.5	62.5	25		18.9 เทคนิคการเป็นวิทยากร		50	50		
12.5	25	37.5	25		18.10 เกมการบริหาร	12.5	75	12.5		
					19. งานศึกษาฝึกอบรวมเพิ่มเติมและดูงาน					
					19.1 ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการลาศึกษาต่อ ฝึกอบรวม					
	12.5	62.5	12.5	12.5	และดูงาน	25	62.5	12.5		
	12.5	75	12.5		19.2 ทักษะการติดต่อประสานงาน		37.5	50	12.5	
	37.5	37.5	25		19.3 วิทยุข่าวราชการ		50	50		
12.4		75	12.5		19.4 การวางแผนกำลังคนของกรมทางหลวง	12.5	50	25		12.5

บทที่ 5

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอในบทนี้เป็นสรุปผลที่ได้จากการศึกษาข้อมูล จากเอกสาร แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- 5.1 สรุปความต้องการหรือปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 5.2 ปัญหาที่สามารถแก้ไขด้วยการฝึกอบรม (ระดับ 3-4)
- 5.3 ปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขด้วยการฝึกอบรม (ระดับ 3-4)
- 5.4 ปัญหาที่สามารถแก้ไขด้วยการฝึกอบรม (ระดับ 5-6)
- 5.5 ปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขด้วยการฝึกอบรม (ระดับ 5-6)
- 5.6 ปัญหาที่สามารถแก้ไขด้วยการฝึกอบรม (ระดับ 7-8)
- 5.7 ปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขด้วยการฝึกอบรม (ระดับ 7-8)
- 5.8 เป้าหมายในการฝึกอบรม
- 5.9 รายละเอียดหลักสูตรข้อมูล
- 5.10 การศึกษาข้อมูลจากสำนักงานศาลยุติธรรม

5.1 สรุปความต้องการหรือปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เมื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาข้อมูลทั้งจากเอกสาร แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ มาสรุปประเด็นที่เป็นความต้องการเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยมีการวิเคราะห์ถึงแนวทางที่เหมาะสมกับแต่ละปัญหาที่พบ รวมถึงมีการกำหนดระดับความจำเป็น ของความต้องการหรือปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมจะแบ่งระดับออกเป็น

5.1.1 ความจำเป็นระดับเร่งด่วน หมายถึงและความจำเป็นระดับจำเป็น หมายถึงปัญหานั้น ๆ จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มเติมความรู้ความสามารถโดยด่วน

5.1.2 ความจำเป็นระดับจำเป็น หมายถึง ปัญหาที่ต้องได้รับการฝึกอบรมแต่สามารถรอได้หากมีข้อจำกัดในการดำเนินงานทำให้หน่วยงานยังไม่มีความพร้อมที่จะจัดในขณะนั้น

ดังรายละเอียดที่แสดงในตารางที่ 5.1 ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงวิธีการที่เหมาะสมกับแต่ละปัญหาและระดับความจำเป็นของปัญหานั้น ๆ ดังนี้

หมายเหตุ :

TR	หมายถึง การฝึกอบรม (Training)
Process	หมายถึง กระบวนการทำงาน
Tool	หมายถึง อุปกรณ์ หรือเครื่องมือในการทำงาน
Policy	หมายถึง นโยบายการทำงาน
Manual	หมายถึง คู่มือการทำงาน
Level	หมายถึง ระดับความเร่งด่วนในการจัดฝึกอบรม

ตารางที่ 5.1 สรุปความต้องการหรือปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับ 3-4

ประเด็นความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย	TR	Process	Tool	Policy	Manual	Level
1. นักพัฒนา ฯ เห็นว่าระดับความรู้ในกระบวนการฝึกอบรมขององค์กรในข้าราชการระดับ 3-4 ยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	√				√	ด่วน
2. 40 %ของนักพัฒนา ฯ ระดับ 3-4 ยังขาดความรู้ความเข้าใจด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร	√					จำเป็น
3. นักพัฒนา ฯ ระดับ 3-4 ต้องการพัฒนากิจการ จัดทำและพัฒนาระบบบริหารงานเพื่อสนับสนุนการทำงานในหน้าที่		√		√		
4. นักพัฒนา ฯ ระดับ 3-4 ต้องเพิ่มเติมความรู้ด้านการจัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการทำงาน	√		√			จำเป็น
5. 80 %ของนักพัฒนา ฯ ยังมีความรู้เกี่ยวกับการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมและโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	√				√	ด่วน
6. นักพัฒนา ฯ ขาดทักษะในการจัดประชุมเพื่อพิจารณาหลักสูตรฝึกอบรม		√				
7. 60 %ของนักพัฒนา ฯ มีทักษะในการวางแผนปฏิบัติการในการจัดทำและขออนุมัติโครงการยังไม่เพียงพอ		√			√	

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ประเด็นความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย	TR	Process	Tool	Policy	Manual	Level
8. นักพัฒนา ฯ ขาดทักษะและประสบการณ์ในการคัดเลือกและประเมินผลวิทยากรและสถานที่ในการฝึกอบรมภายนอก				√		
9. นักพัฒนา ฯ เห็นว่าตนยังขาดทักษะและประสบการณ์ในการจัดกิจกรรมและเกม	√				√	จำเป็น

5.2 ปัญหาที่สามารถแก้ได้ด้วยการฝึกอบรม (ระดับ 3-4)

5.2.1 นักพัฒนา ฯ เห็นว่าระดับความรู้ในกระบวนการฝึกอบรมขององค์กรในข้าราชการระดับ 3-4 ยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

เนื่องจากผู้ที่เข้ามารับตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับ 3 และ 4 ภายในกอง ยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน รวมถึงการศึกษาที่เรียนมาต่างสาขา จึงทำให้มีพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรมมีน้อย แต่ด้วยความสำคัญของการทำงานในหน้าที่หลัก นักพัฒนา ฯ กลุ่มนี้ควรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการต่าง ๆ ในการจัดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้การจัดทำคู่มือประกอบการทำงาน จะสามารถช่วยให้เกิดความเข้าใจมากขึ้นและยังสามารถศึกษาได้ตลอดเวลาในขณะทำงาน และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

5.2.2 นักพัฒนา ฯ ระดับ 3-4 จำนวน 40 % ยังขาดความรู้ความเข้าใจด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร

งานวางแผนพัฒนาบุคลากรของกองฝึกอบรม สำหรับผู้ที่อยู่ในระดับ 3 และ 4 นั้น ถึงแม้จะไม่ได้เป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ แต่ก็เป็นผู้มีส่วนร่วมในการนำเสนอและแสดงความคิดเห็นและโดยหน้าที่ที่รับผิดชอบจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนพัฒนาบุคลากร จึงควรได้รับการอบรมเพิ่มเติม

5.2.3 นักพัฒนา ฯ ระดับ 3-4 ต้องเพิ่มเติมความรู้ด้านการพัฒนาการจัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการทำงาน

นักพัฒนา ฯ เห็นว่าควรมีการเพิ่มเติมความรู้และทักษะด้านการจัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการทำงาน และยังสามารถนำไปใช้ในการติดต่อประสานงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อลดปัญหาในการติดต่อกับหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะหน่วยงานที่กระจายอยู่ในต่างจังหวัด

เป็นการลดปัญหาที่ได้จากความคิดเห็นของผู้ที่เคยรับการฝึกอบรมที่เห็นว่าการติดต่อและการประสานงาน ยังไม่ดีเพียงพอ

5.2.4 นักพัฒนา ฯ จำนวน 80 % ยังมีความรู้เกี่ยวกับการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมและโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

นักพัฒนา ฯ ระดับ 3-4 เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวกับช่องในการหาข้อมูลสนับสนุน และมีโอกาส แสดงความคิดเห็น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาความรู้ในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม และโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยด่วน เพราะมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์น้อยมาก และ ในความคิดเห็นของผู้บริหารเองเห็นว่าเจ้าหน้าที่กลุ่มนี้มีความพร้อมในการเรียนรู้เพิ่มเติม

5.2.5 นักพัฒนา ฯ เห็นว่าตนเองยังขาดทักษะและประสบการณ์ในการจัดกิจกรรมและเกม ในการจัดฝึกอบรม กิจกรรมและเกมถือว่าเป็นบทบาทช่วยสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้อย่างมาก เช่น การ ละลายพฤติกรรม การจัดสั้นทนาการหลังการอบรม การจัด Walk Realty เป็นต้น นักพัฒนา ฯ ระดับ 3-4 นั้นยังมีประสบการณ์ในการกิจกรรมและเกมน้อยมาก จึงยังขาดทักษะด้านนี้และหากมีโอกาส ได้ฝึกปฏิบัติภายใต้การดูแล การให้คำแนะนำของหัวหน้าอย่างใกล้ชิด และการมีโอกาสได้เข้ารับ การอบรมถึงหลักการและวิธีการที่ถูกต้องจะสามารถช่วยพัฒนาทักษะดังกล่าวได้

5.3 ปัญหาที่ไม่สามารถแก้ได้ด้วยการฝึกอบรม (ระดับ 3-4)

5.3.1 นักพัฒนา ฯ ระดับ 3-4 ต้องการพัฒนากิจการและพัฒนาระบบบริหารงานเพื่อ สนับสนุนการทำงาน

ระบบการบริหารงานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการทำงานในทุกขั้นตอนปัจจุบันกอง ฝึกอบรมได้มีการพัฒนาระบบการบริหารงานมาในบางส่วนหนึ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่องตามนโยบายของการปฏิรูประบบราชการจึงเห็นควรมีการพัฒนาระบบบริหารงานต่อไป เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน และเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

5.3.2 นักพัฒนา ฯ ยัง ขาดทักษะในการจัดประชุมเพื่อพิจารณาหลักสูตรฝึกอบรม

เมื่อมีการจัดประชุมเพื่อพิจารณาหลักสูตรฝึกอบรม ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในระดับ 3-4 เมื่อได้รับ มอบหมายให้เป็นผู้จัดการประชุม ยังขาดความมั่นใจและไม่แม่นยำในกระบวนการของการทำงานนี้ ดังนั้นหากมีการวางระเบียบในการจัดประชุมไว้อย่างชัดเจน รวมถึงการสอนงานเพื่อก่อให้เกิดความ เข้าใจมากขึ้น

5.3.3 นักพัฒนา ฯ จำนวน 60 % มีทักษะในการวางแผนปฏิบัติการในการจัดทำและขอ อนุมัติโครงการยังไม่เพียงพอ

จากการสำรวจข้อมูล กลุ่มนักพัฒนา ฯ ระดับ 3-4 เห็นว่ายังขาดทักษะในการวางแผน ปฏิบัติการเพื่อจัดทำและขออนุมัติโครงการฝึกอบรม ควรได้รับการพัฒนาทักษะด้วยการฝึกในงาน พร้อมกับมีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ รวมถึงควรมีการจัดทำคู่มือประกอบการทำงานตามขั้นตอน เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน นอกจากนี้แล้วกระบวนการในการทำงานก็มีความสำคัญเช่นกันด้วย กระบวนการแบบเดิมที่ไม่เอื้ออำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติหากมีการปรับกระบวนการให้ง่าย ต่อการทำงานจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.3.4 นักพัฒนา ฯ ขาดทักษะและประสบการณ์ในการคัดเลือกและประเมินผลวิทยากร และสถานที่ในการฝึกอบรมภายนอก

นักพัฒนา ฯ และผู้ที่เคยเข้ารับการฝึกอบรมที่จัดโดยกองฝึกอบรมเห็นว่าการคัดเลือกและการ ประเมินผลวิทยากร รวมถึงการคัดเลือกสถานที่ในการฝึกอบรมควรมีการปรับปรุง ทั้งนี้อาจเป็นผล จากการที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายที่มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้เป็นวิทยากรของแต่ละหลักสูตร และหากจะให้มีการปรับปรุงการคัดเลือกและการประเมินผลวิทยากรส่วนหนึ่งต้องมาจากนโยบาย ในการคัดเลือกและการพัฒนาทักษะในการเป็นวิทยากร นอกจากนี้งบประมาณที่มีอยู่จำกัดที่จะ มีผลต่อการส่งเสริมการพัฒนาทักษะและเทคนิคของวิทยากร การเลือกสถานที่ในการจัดฝึกอบรม ก็เช่นกันการมีงบประมาณอย่างจำกัดทำให้มีข้อจำกัดในการเลือกสถานที่ ดังนั้นจึงควรมีการพิจารณา ถึงนโยบายในการคัดเลือกวิทยากรและสถานที่ฝึกอบรมให้เหมาะสมในแต่ละหลักสูตร

ตารางที่ 5.2 สรุปความต้องการหรือปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากร บุคคลระดับ 5-6

ประเด็นความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย	TR	Process	Tool	Policy	Manual	Level
1. ทุกฝ่ายเห็นว่านักพัฒนา ฯ ควรเพิ่มเติมความรู้ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร	√			√		ด่วน
2. นักพัฒนา ฯ ต้องการเพิ่มเติมความรู้ด้านการจัดทำ และพัฒนาระบบบริหารงานเพื่อสนับสนุนการทำงานในหน้าที่		√		√		
3. นักพัฒนา ฯ เห็นว่าความรู้และทักษะด้านการจัดทำ และพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการทำงานยังไม่เพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่	√		√			จำเป็น

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

ประเด็นความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย	TR	Process	Tool	Policy	Manual	Level
4. ทุกฝ่ายเห็นว่านักพัฒนา ฯ ยังขาดความเชี่ยวชาญใน กับการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมและโครงการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	√				√	ต่ำ
6. นักพัฒนา ฯ ยังขาดทักษะในการจัดประชุมเพื่อ พิจารณาหลักสูตรฝึกอบรม					√	
7. ผู้ที่เคยเข้ารับการอบรมและนักพัฒนา ฯ เห็นว่าควร ทักษะในการเป็นวิทยากร	√					ต่ำ
8. นักพัฒนา ฯ ต้องการเพิ่มเติมความเข้าใจเกี่ยวกับงาน ศึกษาฝึกอบรมเพิ่มเติมและดูงาน		√		√	√	

5.4 ปัญหาที่สามารถแก้ได้ด้วยการฝึกอบรม (ระดับ 5-6)

5.4.1 ทุกฝ่ายเห็นว่านักพัฒนา ฯ ควรเพิ่มเติมความรู้ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร
ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของผู้บริหารและจากผู้ที่เคยเข้ารับการอบรมมาแล้ว รวมถึงข้อมูล
ที่ได้จากนักพัฒนา ฯ กลุ่มนี้เห็นว่าควรมีการเพิ่มเติมความรู้ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร
เพราะโดยบทบาทและหน้าที่ในความรับผิดชอบของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับ 5-6 นั้น
จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการวางแผนพัฒนาบุคลากรที่ดีมากพอ เพื่อประกอบการวาง
แผนการทำงานรวมถึงการนำไปใช้ในการสอนงานให้กับนักพัฒนา ฯ ในระดับ 3-4 ด้วย เนื่องจากการ
วางแผนพัฒนาบุคลากรเป็นงานในหน้าที่หลักจึงจำเป็นต้องมีการจัดฝึกอบรมเพิ่มเติมความรู้
โดยด่วน

5.4.2 นักพัฒนา ฯ เห็นว่าความรู้และทักษะด้านการจัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศ
เพื่อสนับสนุนการทำงานยังไม่เพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่

เช่นเดียวกับนักพัฒนา ฯ ระดับ 3-4 ที่เห็นว่าควรมีการเพิ่มความรู้และทักษะด้านการจัดทำและ
พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการทำงาน และยังสามารถนำไปใช้ในการติดต่อประสานงานให้มี
ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อลดปัญหาในการติดต่อกับหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะหน่วยงานที่กระจาย
อยู่ในต่างจังหวัด เป็นการลดปัญหาที่ได้จากความคิดเห็นของผู้ที่เคยรับการฝึกอบรมที่เห็นว่าควรติดต่อ
และการประสานงานยังไม่มีเพียงพอ

5.4.3 ทุกฝ่ายเห็นว่านักพัฒนา ฯ ยังขาดความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการออกแบบหลักสูตร ฝึกอบรมและโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมและโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นงานที่มีความสำคัญ มากอีกงานในกระบวนการฝึกอบรม จากความคิดเห็นของผู้บริหารกองฝึกอบรมและนักพัฒนา ฯ ระดับ 5-6 เองนั้นเห็นว่ายังขาดความเชี่ยวชาญในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมและโครงการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นงานที่เจ้าหน้าที่ระดับ 5-6 มีบทบาทในการออกแบบหลักสูตรเสนอผู้บริหาร เพื่อขออนุมัติ นอกจากนั้นยังมีหน้าที่สอนงานและให้คำปรึกษาแก่เจ้าหน้าที่ในระดับ 3-4 อีกด้วย ดังนั้นควรมีการจัดเพิ่มเติมความรู้และให้มีการฝึกปฏิบัติเพื่อเพิ่มทักษะและความเชี่ยวชาญในการ ออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม นอกจากนั้นเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงานรองรับระบบการหมุนเวียน งานทุก ๆ 2 ปี การจัดทำคู่มือประกอบการทำงานจะช่วยให้เป็นประโยชน์กับผู้ที่จะมารับหน้าที่นี้ต่อไป และยังสามารถลดภาระในการสอนงานให้กับเจ้าหน้าที่ระดับ 3-4 ได้อีกด้วย

5.4.4 ผู้ที่เคยเข้ารับการอบรม และนักพัฒนา ฯ เห็นว่าควรเพิ่มทักษะในการเป็นวิทยากร สำหรับนักพัฒนา ฯ ระดับ 5-6 นั้นเป็นกลุ่มที่มีความรู้และมีประสบการณ์เพียงพอในการเป็น วิทยากร จะเห็นว่ามือนักพัฒนา ฯ บางคนที่ได้รับการฝึกการเป็นวิทยากรมาแล้ว แต่ข้อมูลที่ได้จากการ สอบถามความคิดเห็นของผู้ที่เคยเข้ารับการฝึกอบรม และนักพัฒนา ฯ เองเห็นว่า กลุ่มนี้ควรได้รับการ พัฒนาทักษะและความสามารถในการเป็นวิทยากร ทั้งในด้านทักษะการบรรยาย เทคนิคที่นำมาใช้ ประกอบการบรรยาย รวมถึงการเตรียมการแผนการสอน เพิ่มขึ้นจากเดิมเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการสอน อีกทั้งการเป็นวิทยากรต้องมีการพัฒนาทักษะอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้การบรรยายเป็นที่ น่าสนใจและดึงดูดผู้ฟัง

5.5 ปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม (ระดับ 5-6)

5.5.1 นักพัฒนา ฯ ต้องการเพิ่มเติมความรู้ด้านการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารงาน เพื่อสนับสนุนการทำงานในหน้าที่

ระบบการบริหารงานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการทำงานในทุกขั้นตอนปัจจุบันกอง ฝึกอบรมได้มีการพัฒนาระบบการบริหารงานมาในส่วนหนึ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่องตามนโยบายของการปฏิรูประบบราชการจึงเห็นควรมีการพัฒนาการบริหารงานต่อไป เพื่อเอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน และเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

5.5.2 นักพัฒนา ฯ ยังขาดทักษะในการจัดประชุมเพื่อพิจารณาหลักสูตรฝึกอบรม เช่นเดียวกับนักพัฒนา ฯ ระดับ 3-4 ที่มีหน้าที่ดูแลการจัดประชุมเพื่อพิจารณาหลักสูตรฝึกอบรม นักพัฒนา ฯ ระดับ 5-6 เองยังขาดความมั่นใจและไม่มีความชัดเจนในกระบวนการของการทำงานนี้ ดังนั้นหากมีการวางระเบียบในการจัดประชุมไว้อย่างชัดเจน การปรับกระบวนการการทำงานให้ทำงานได้สะดวกมากยิ่งขึ้นจะช่วยให้การจัดประชุมเพื่อพิจารณาหลักสูตรทำได้ง่ายขึ้นและสามารถสร้างความมั่นใจในการทำงานให้กับนักพัฒนา ฯ ได้

5.5.3 นักพัฒนา ฯ ต้องการเพิ่มเติมความเข้าใจเกี่ยวกับงานศึกษาฝึกอบรมเพิ่มเติมและดูงาน

กระบวนการในการทำงานเกี่ยวกับงานศึกษาฝึกอบรมเพิ่มเติมและดูงานนั้น เป็นงานที่มีข้อมูลเอกสารจำนวนมากและมีขั้นตอนในการทำงานหลายขั้นตอน ผู้ที่รับผิดชอบหน้าที่นี้จำเป็นต้องทราบระเบียบการปฏิบัติอย่างชัดเจนเพื่อให้ง่ายและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน รวมถึงระบบการหมุนเวียนงานทำให้มีปัญหาในระหว่างการเปลี่ยนทีมงานผู้รับผิดชอบ หากมีการจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ระบุไว้อย่างละเอียด ชัดเจน จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้กระบวนการและนโยบายเป็นอีกปัจจัยที่สำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่นี้ หากมีการปรับนโยบายในการทำงานเพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกในงานได้ เช่นการลดขั้นตอนในการทำงานลงจะสามารถให้ทำงานได้เร็วขึ้น

ตารางที่ 5.3 สรุปความต้องการหรือปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับ 7-8

ประเด็นความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย	TR	Process	Tool	Policy	Manual	Level
1. ผู้ที่เคยเข้ารับการอบรมและนักพัฒนา ฯ เห็นว่าควรพัฒนาเทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร	√					ต่ำ
2. ทุกฝ่ายเห็นว่านักพัฒนา ฯ ควรเพิ่มเติมความรู้ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการทำงาน	√			√		ต่ำ
3. นักพัฒนา ฯ ทุกระดับในกองฝึกอบรมเห็นว่าการพัฒนาทักษะในการบริหารความเปลี่ยนแปลง	√	√				ต่ำ
4. นักพัฒนา ฯ ภายในกองฝึกอบรมต้องการให้มีการเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการจัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการทำงาน	√		√			จำเป็น

ตารางที่ 5.3 (ต่อ)

ประเด็นความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย	TR	Process	Tool	Policy	Manual	Level
5. นักพัฒนา ฯ เห็นว่ายังขาดทักษะในการเขียนบทความเชิงวิชาการเพื่อใช้ในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน	√					ด่วน
6. ผู้ที่เคยเข้ารับการอบรมและนักพัฒนา ฯ ต้องการให้มีการเพิ่มทักษะในการออกแบบโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดทำโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	√					ด่วน
7. นักพัฒนา ฯ ภายในกองเห็นว่าควรเพิ่มทักษะในการสร้างทีมงานเพื่อสนับสนุนการทำงานบริหารโครงการ	√					ด่วน
8. นักพัฒนา ฯ เห็นว่ายังขาดความเชี่ยวชาญในการจัดทำเครื่องมือประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม	√				<input type="checkbox"/>	ด่วน
9. นักพัฒนา ฯ ต้องการเพิ่มเติมทักษะในการประเมินผู้เรียนเพื่อสนับสนุนการเป็นวิทยากรที่ดี	√					จำเป็น
10. นักพัฒนา ฯ ต้องการเพิ่มเติมความเข้าใจเกี่ยวกับงานศึกษาฝึกอบรมเพิ่มเติมและดูงาน		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

5.6 ปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม (ระดับ 7-8)

5.6.1 ผู้ที่เคยเข้ารับการอบรมและนักพัฒนา ฯ เห็นว่าควรพัฒนาเทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร

นักพัฒนา ฯ ระดับ 7-8 เป็นกลุ่มที่อยู่ในระดับหัวหน้างานและมีอำนาจในการตัดสินใจในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการฝึกอบรม การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญที่จะสามารถตอบสนองของความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะสามารถจัดหลักสูตรได้ตรงกับความต้องการของหน่วยงานได้ จะเห็นได้ว่ามีผู้ที่เคยรับการอบรมจำนวนหนึ่งที่เห็นว่ากรฝึกอบรมยังไม่ตรงกับความต้องการของเขา และในความคิดเห็นของนักพัฒนา ฯ เองก็เห็นว่าตนควรได้รับการพัฒนาเทคนิควิธีการที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม จึงมีความจำเป็นควรจัดให้มีการเพิ่มเติมความรู้โดยด่วน

5.6.2 ทุกฝ่ายเห็นว่านักพัฒนา ฯ ควรเพิ่มเติมความรู้ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการทำงาน

ในความเห็นของผู้อำนวยการที่ต้องการให้นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการทำงาน ตามนโยบายและงานด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นงาน

หลักและอยู่ภายใต้อำนาจการตัดสินใจของนักพัฒนา ฯ กลุ่มนี้จึงมีความจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนา และเพิ่มเติมความรู้ให้สามารถนำมาใช้ในงานและจะสามารถพัฒนาการทำงานด้านแผนพัฒนาบุคลากร

5.6.3 นักพัฒนา ฯ ทุกระดับในกองฝึกอบรมเห็นว่าควรมีการพัฒนาทักษะในการบริหาร ความเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันระบบการบริหารงานมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาระบบการทำงานตามนโยบาย การทำงานของรัฐบาล และทั้งตามนโยบายของกอง ฯ ในการทำงานจึงมีการเปลี่ยนแปลงอยู่มาก และ เจ้าหน้าที่ในกอง ฯ ต้องปรับตัวตามระบบการทำงานที่เปลี่ยนไป รวมถึงนโยบายของผู้อำนวยการกอง ฯ ที่ต้องการให้เจ้าหน้าที่พัฒนาการทำงานตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ในฐานะของหัวหน้างาน จำเป็นอย่างมากที่ต้องมีการพัฒนาทักษะในการบริหารความเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ภายใน กอง ฯ ยังมีพื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ และอายุงานที่แตกต่างกันซึ่งทำให้เกิดปัญหาในการปรับตัว ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของระบบการทำงาน

5.6.4 นักพัฒนา ฯ ภายในกองฝึกอบรมต้องการให้มีการเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการ จัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการทำงาน

เช่นเดียวกันนักพัฒนา ฯ ระดับ 3-6 ที่เห็นว่าควรมีการเพิ่มความรู้และทักษะด้านการจัดทำ และพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการทำงาน และยังสามารถนำไปใช้ในการติดต่อประสานงาน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อลดปัญหาในการติดต่อกับหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะหน่วยงานที่ กระจายอยู่ในต่างจังหวัด เป็นการลดปัญหาที่ได้จากความคิดเห็นของผู้ที่เคยรับการฝึกอบรมที่เห็น ว่าการติดต่อและการประสานงานยังไม่ดีเพียงพอ

5.6.5 นักพัฒนา ฯ เห็นว่ายังขาดทักษะในการเขียนบทความเชิงวิชาการเพื่อใช้ในการ จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน

เจ้าหน้าที่ระดับ 7-8 นั้นเป็นผู้เชี่ยวชาญในงาน มีหน้าที่ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่จะ สามารถลดภาระในการสอนงานให้กับเจ้าหน้าที่ที่บรรจุใหม่ได้ และผู้ที่มีความเหมาะสมในการ จัดทำและตรวจสอบเพื่ออนุมัติการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานต้องเป็นผู้ที่อยู่ในระดับหัวหน้างาน จึงมี ความจำเป็นต้องพัฒนาทักษะในการเขียนบทความเพื่อใช้ในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน

5.6.6 ผู้ที่เคยเข้ารับการอบรมและนักพัฒนา ฯ ต้องการให้มีการเพิ่มทักษะในการออกแบบ โครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดทำโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ข้อมูลที่ได้จากผู้ที่เคยเข้ารับการอบรมแสดงให้เห็นว่าโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้น ยังมีจุดที่ควรปรับปรุงแก้ไขในหลายเรื่อง ด้วยกัน และในความคิดเห็นของนักพัฒนา ฯ เองนั้นก็เห็น

ว่าควรได้พัฒนาทักษะด้านนี้เช่นกัน ซึ่งสามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรม เนื่องจากนักพัฒนา ๙ กลุ่มนี้เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมานาน และเคยผ่านการอบรมลักษณะนี้มาก่อนแล้ว ดังนั้นการฝึกอบรมควรเน้นในด้านการฝึกปฏิบัติภายใต้การดูแลและให้คำแนะนำจากผู้ชำนาญการ จะช่วยให้สามารถนำประสบการณ์และความรู้มาใช้ประโยชน์ได้มากที่สุด

5.6.7 นักพัฒนา ๙ ภายในกองเห็นว่าควรเพิ่มทักษะในการสร้างทีมงานเพื่อสนับสนุนการทำงานบริหารโครงการ

ในการทำงานปัญหาที่พบเสมอในทุกหน่วยงานคือการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะในหน่วยงานที่มีการแบ่งกลุ่มคนที่ทำหน้าที่เดียวกันออกเป็นทีม มักพบว่าการแบ่งพรรคแบ่งพวกและเกิดปัญหาในการประสานงานระหว่างกลุ่มนักพัฒนา ๙ ภายในกอง จำนวน 36 คนนั้นถือเป็นกลุ่มที่มีจำนวนคนทำงานที่ค่อนข้างมาก และในการปฏิบัติงานยังมีการแบ่งออกเป็นทีมเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน และทุกฝ่ายเห็นว่าในกอง ยังมีปัญหาในการทำงานเป็นทีมอยู่มาก ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมจึงต้องมีทักษะในการบริหารทีมงานเพื่อลดข้อขัดแย้งภายในทีมงานและระหว่างทีมงานเพื่อสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และทักษะการสร้างทีมงานนี้สามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรม

5.6.8 นักพัฒนา ๙ เห็นว่ายังขาดความเชี่ยวชาญในการจัดทำเครื่องมือประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม

การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนหนึ่งในการฝึกอบรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้ทราบถึงผลที่ได้จากการจัดอบรม รวมถึงความคุ้มค่าของงบประมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางกอง ๙ ที่มีงบประมาณอยู่จำกัดนั้นเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะต้องทราบถึงความคุ้มค่า เพื่อประโยชน์ในการบริหารงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด และจะสามารถหาสาเหตุของการฝึกอบรมที่ประสบผลสำเร็จได้ สำหรับเครื่องมือที่จะนำมาใช้นั้นผู้ที่สามารถทำได้ต้องมีความชำนาญในการฝึกอบรมและนักพัฒนา ๙ ระดับ 7-8 นั้นถือเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดฝึกอบรมซึ่งจะเป็นพื้นฐานที่ดีในการจัดทำเครื่องมือประเมินและติดตามผล แต่ในการทำงานที่ผ่านมายังมีการทำงานในด้านนี้ยังไม่กว้างขวางนัก จึงยังขาดความเชี่ยวชาญจึงควรได้รับการเพิ่มเติมความรู้ และทักษะให้สามารถนำกลับมาให้ในงานได้

5.6.9 นักพัฒนา ๙ ต้องการเพิ่มเติมทักษะในการประเมินผู้เรียนเพื่อสนับสนุนการเป็นวิทยากรที่ดี

นักพัฒนา ๙ เห็นว่าคุณสมบัติประการหนึ่งของการเป็นวิทยากรที่ดี ต้องสามารถประเมินผู้เรียนได้ เช่น สามารถประเมินได้ว่าเทคนิควิธีการสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละกลุ่มที่มีความแตกต่าง

กัน รวมถึงการประเมินปฏิกริยาผู้เรียนในระหว่างฝึกอบรม จึงเห็นว่าควรมีการพัฒนาทักษะด้านนี้ตามความเหมาะสม

5.7 ปัญหาที่ไม่สามารถแก้ได้ด้วยการฝึกอบรม (ระดับ 7-8)

นักพัฒนา ฯ ต้องการเพิ่มเติมความเข้าใจเกี่ยวกับงานศึกษาฝึกอบรมเพิ่มเติมและดูงาน เช่นเดียวกับนักพัฒนา ฯ ระดับ 5-6 ที่เห็นควรมีการเพิ่มเติมความเข้าใจเกี่ยวกับงานศึกษาฝึกอบรมเพิ่มเติมและดูงานและหากมีการจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ระบุไว้อย่างละเอียด ชัดเจน จะสามารถใช้ศึกษาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้กระบวนการและนโยบายเป็นอีกปัจจัยที่สำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่นี้ หากมีการปรับนโยบายในการทำงานเพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกในงานได้ เช่นการลดขั้นตอนในการทำงานลง จะสามารถให้ทำงานได้เร็วขึ้น

5.8 เป้าหมายในการฝึกอบรมที่คาดหวัง

5.8.1 ผู้บริหารและนักพัฒนา ฯ เห็นว่าควรเพิ่มเติมความรู้เรื่องกระบวนการฝึกอบรมขององค์กร

กลุ่มเป้าหมาย	เป้าหมายในการฝึกอบรมที่คาดหวัง Instructional Goals
ระดับ 3-4	ฝึกให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการฝึกอบรมอย่างชัดเจนทุกขั้นตอน
ระดับ 5-6	-
ระดับ 7-8	ฝึกปฏิบัติให้มีความเชี่ยวชาญในกระบวนการฝึกอบรม

5.8.2 นักพัฒนา ฯ เห็นว่ายังขาดความรู้ความเข้าใจด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร

กลุ่มเป้าหมาย	เป้าหมายในการฝึกอบรมที่คาดหวัง Instructional Goals
ระดับ 3-4	1. ฝึกให้มีความรู้ความเข้าใจในแนวคิด หลักการ และกระบวนการของการจัดทำแผนให้สอดคล้องกับกำหนดนโยบาย เป้าหมายของหน่วยงาน 2. ฝึกให้มีความสามารถในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมและแผนกลยุทธ์ขององค์กร

5.8.2 (ต่อ)

กลุ่มเป้าหมาย	เป้าหมายในการฝึกอบรมที่คาดหวัง Instructional Goals
ระดับ 5-6	<ol style="list-style-type: none"> ฝึกให้มีความสามารถในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมและแผนกลยุทธ์ขององค์กร ฝึกให้มีความรู้ความเข้าใจในการคำนวณงบประมาณค่าใช้จ่ายและการจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานฝึกอบรม
ระดับ 7-8	<ol style="list-style-type: none"> ฝึกให้สามารถวิเคราะห์ความต้องการ ข้อจำกัด ความเสี่ยง จุดแข็ง และจุดอ่อนของหน่วยงานตลอดจนผลกระทบต่างๆ ที่มีผลต่อแผนพัฒนาบุคลากร ฝึกให้มีความรู้ความเข้าใจในการคำนวณงบประมาณค่าใช้จ่ายและการจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานฝึกอบรม ฝึกให้มีทักษะในการนำเสนอแผนฝึกอบรมเพื่อการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง

5.8.3 ผู้บริหารและนักพัฒนา ฯ ควรเพิ่มเติมความรู้ด้านการพัฒนาการจัดทำและพัฒนา ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการทำงาน

กลุ่มเป้าหมาย	เป้าหมายในการฝึกอบรมที่คาดหวัง Instructional Goals
ระดับ 3-4	ฝึกให้สามารถจัดทำ Web page ได้เพื่อเผยแพร่งานวิชาการของหน่วยงาน
ระดับ 5-6	ฝึกให้สามารถจัดทำ Web page ได้เพื่อเผยแพร่งานวิชาการของหน่วยงาน
ระดับ 7-8	<ol style="list-style-type: none"> ฝึกให้ค้นหาข้อมูลวิชาการทาง Internet ฝึกการใช้ E-mail เพื่อติดต่อบุคคลภายนอกหน่วยงาน

5.8.4 ทุกฝ่ายเห็นว่าความรู้เกี่ยวกับการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมและโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

กลุ่มเป้าหมาย	เป้าหมายในการฝึกอบรมที่คาดหวัง Instructional Goals
ระดับ 3-4	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการออกแบบและพัฒนาหลักสูตร 2. ฝึกให้มีความรู้และมีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการออกแบบหลักสูตร
ระดับ 5-6	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความรู้ความสามารถในการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม 2. สามารถออกแบบและพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ระดับ 7-8	<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถออกแบบและพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2. มีความเชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้

5.8.5 นักพัฒนาฯ เห็นว่าตนเองยังขาดทักษะและประสบการณ์ในการจัดกิจกรรมและเกม

กลุ่มเป้าหมาย	เป้าหมายในการฝึกอบรมที่คาดหวัง Instructional Goals
ระดับ 3-4	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความรู้ความเข้าใจในการจัดกิจกรรมและเกม 2. ฝึกทักษะในการจัดกิจกรรมและเกมประกอบการจัดฝึกอบรม

5.8.6 ผู้บริหารของกองฝึกอบรมเห็นว่าควรได้รับการพัฒนาทักษะในการบริหารความเปลี่ยนแปลง

กลุ่มเป้าหมาย	เป้าหมายในการฝึกอบรมที่คาดหวัง Instructional Goals
ระดับ 7-8	<ol style="list-style-type: none"> 1. ฝึกให้มีความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร 2. ให้มีความสามารถในการบริหารผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง 3. สามารถตอบสนองต่อพลังที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

5.8.7 ผู้บริหารและนักพัฒนา ฯ เห็นว่ายังขาดทักษะในการเขียนบทความเชิงวิชาการเพื่อใช้ในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน

กลุ่มเป้าหมาย	เป้าหมายในการฝึกอบรมที่คาดหวัง Instructional Goals
ระดับ 5-6	<ol style="list-style-type: none"> 1. ฝึกให้สามารถจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานได้ 2. ฝึกให้ค้นคว้าหาแหล่งข้อมูลทางวิชาการที่สามารถอ้างอิงได้เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการเขียนบทความ
ระดับ 7-8	<ol style="list-style-type: none"> 1. ฝึกให้อ่านบทความทางวิชาการเพื่อศึกษาด้อย่างและข้อดีของแต่ละบทความ 2. ฝึกให้เขียนบทความทางวิชาการทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

5.8.8 นักพัฒนา ฯ เห็นว่าควรเพิ่มทักษะในการสร้างทีมงานเพื่อสนับสนุนการทำงานบริหารโครงการ

กลุ่มเป้าหมาย	เป้าหมายในการฝึกอบรมที่คาดหวัง Instructional Goals
ระดับ 3-4	<ol style="list-style-type: none"> 1. ฝึกให้มีความเข้าใจเรื่องการทำงานเป็นทีมและทักษะในการสื่อสารภายในทีม 2. ฝึกให้มีความเข้าใจในการทำงานเป็นทีมกับปัญหาความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้ง
ระดับ 5-6	<ol style="list-style-type: none"> 1. ฝึกให้มีความเข้าใจเรื่องการทำงานเป็นทีมและทักษะในการสื่อสารภายในทีม 2. ฝึกให้มีความเข้าใจในการทำงานเป็นทีมกับปัญหาความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้ง
ระดับ 7-8	<ol style="list-style-type: none"> 1. ฝึกให้มีความเข้าใจในการทำงานเป็นทีมกับปัญหาความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้ง 2. ฝึกให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและที่เป็นอุปสรรคในการสร้างทีมงาน 3. ฝึกให้มีความเข้าใจวิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมและทักษะในการลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

5.8.9 นักพัฒนา ฯ เห็นว่ายังขาดความเชี่ยวชาญในการจัดทำเครื่องมือประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม

กลุ่มเป้าหมาย	เป้าหมายที่คาดหวัง
ระดับ 3-4	ฝึกให้รู้หลักเกณฑ์ วัตถุประสงค์ในการประเมิน การติดตามผล และสามารถ ใช้เครื่องมือในการประเมิน และติดตามผลได้
ระดับ 5-6	1. สามารถสร้าง วิเคราะห์และพัฒนาเครื่องมือประเมินและติดตามผลได้ รวมทั้งให้คำปรึกษาได้ 2. สามารถประเมินความคุ้มค่าในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้
ระดับ 7-8	1. สามารถสร้างระบบการประเมินและติดตามผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และให้คำปรึกษาได้ 2. สามารถประเมินความคุ้มค่าในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าปัญหาที่พบในการทำงานสามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ หลายวิธี ทั้งที่เป็นการฝึกอบรมและไม่ใช่อบรม โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.4 วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับแต่ละหัวข้อ

หัวข้อ	วิธีการ
1. กระบวนการฝึกอบรม	1.1 ฝึกอบรม
	1.2 คู่มือปฏิบัติงาน
	1.3 การสอนงาน
	1.4 ศึกษาด้วยตนเอง / ตำรา
2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร	2.1 ฝึกอบรม
	2.2 การสอนงาน
	2.3 คู่มือปฏิบัติงาน
3. การจัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศ	3.1 ฝึกอบรม
	3.2 การดูงาน
	3.3 ศึกษาด้วยตนเอง / ตำรา

ตารางที่ 5.4 (ต่อ)

หัวข้อ	วิธีการ
4. การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม	4.1 ฝึกอบรม 4.2 การสอนงาน
5. การพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการจัดกิจกรรมและเกม	5.1 ฝึกอบรม 5.2 ศึกษาด้วยตนเอง
6. การบริหารความเปลี่ยนแปลง	6.1 ฝึกอบรม 6.2 การสัมมนา
7. การเขียนบทความเชิงวิชาการ	7.1 ฝึกอบรม 7.2 ศึกษาด้วยตนเอง/ตำรา
8. การสร้างทีมงาน	8.1 ฝึกอบรม 8.2 การสัมมนา 8.3 การจัดกิจกรรมร่วมกัน
9. การจัดทำเครื่องมือประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม	9.1 ฝึกอบรม 9.2 ศึกษาจากตำรา

จะเห็นได้ว่าปัญหาที่พบจากการศึกษา สามารถแก้ไขได้หลายวิธีด้วยกันและส่วนใหญ่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขด้วยการฝึกอบรม แต่ในบางหัวข้อต้องแก้ไขด้วยวิธีการอื่นที่เหมาะสม สำหรับปัญหาที่จำเป็นต้องฝึกอบรมนั้นมีรายละเอียดแต่ละหลักสูตร ดังนี้

5.9 รายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรม

5.9.1 หลักสูตรความรู้ด้านกระบวนการฝึกอบรมสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล

5.9.1.1 เป้าหมายของหลักสูตร

- 1) ฝึกให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการฝึกอบรมทุกขั้นตอน
- 2) ฝึกให้มีทักษะในการดำเนินการตามกระบวนการฝึกอบรม

อย่างมีประสิทธิภาพ

- 3) สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม เป็นไปใน

ทิศทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กร

5.9.1.2 วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

เพื่อให้ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความรู้ ความเข้าใจ ในกระบวนการฝึกอบรมทุก
ขั้นตอน และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม

5.9.1.3 ขอบเขตของหลักสูตร

จัดอบรม 4-5 วันให้กับนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นข้าราชการใหม่ ที่ยัง
ขาดความรู้และประสบการณ์ในการทำงานด้านการพัฒนาบุคลากร โดยศึกษาถึงกระบวนการใน
การฝึกอบรมแต่ละขั้นตอนอย่างละเอียด จัดให้มีการฝึกปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่าง
ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และมีการทำแบบฝึกหัดเพื่อทบทวนความรู้ความเข้าใจในทุกบทเรียน

5.9.2 การจัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล

5.9.2.1 หลักสูตรการจัดทำ Web site

1) เป้าหมายของหลักสูตร

- (1) ฝึกให้มีความรู้และทักษะในการสร้าง Web site และ
สามารถจัดทำได้ด้วยตัวเอง
- (2) ฝึกให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในการนำความรู้ไปใช้งาน
ได้จริงและประโยชน์จากการทำ Web site

2) วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

เพื่อ เพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะในการสร้าง Web site ให้สามารถนำ
ความรู้ไปใช้ในการสร้าง Web site ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานต่อองค์กร และเพื่อเป็นการเตรียม
ความพร้อมรองรับพัฒนาการของการฝึกอบรมผ่านระบบคอมพิวเตอร์ในอนาคต (E-learning)

3) ขอบเขตของหลักสูตร

จัดฝึกอบรม 3 วันให้กับนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับ 3-4 และ 5-6
โดยให้ศึกษาถึงวิธีการสร้างและการใช้ประโยชน์จาก Web site รวมถึงเทคนิควิธีการตกแต่ง Web ให้
น่าสนใจ จัดให้มีการฝึกอบรมกับเครื่องคอมพิวเตอร์และมีการฝึกปฏิบัติจริง มีการทำแบบฝึกหัดใน
ทุกบทเรียนเพื่อเป็นการฝึกฝนและทบทวนความเข้าใจ

5.9.2.2 หลักสูตรการใช้คอมพิวเตอร์สำหรับผู้บริหาร

1) เป้าหมายของหลักสูตร

- (1) ฝึกทักษะในการใช้ Internet เช่น การค้นหาข้อมูลและการใช้ Internet เพื่อการสื่อสาร
- (2) ฝึกทักษะการสร้างสื่อการนำเสนอด้วยคอมพิวเตอร์ที่น่าสนใจ
- (3) ฝึกให้มีทักษะในการเลือกใช้เทคนิคประกอบการนำเสนออย่างมืออาชีพด้วยตนเอง

2) วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

เพื่อพัฒนาทักษะการใช้ประโยชน์จาก Internet และทักษะการนำเสนอด้วยคอมพิวเตอร์ให้กับนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับผู้บริหารให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และนำเสนองานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

3) ขอบเขตของหลักสูตร

จัดฝึกอบรม 2-3 วันให้กับนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับผู้บริหารโดยเน้นภาคปฏิบัติในการใช้คอมพิวเตอร์ให้เกิดความเคยชินกับการงานคอมพิวเตอร์มากที่สุด จัดทำคู่มือประกอบการอบรมโดยเน้นที่การแสดงขั้นตอนในการใช้งานอย่างชัดเจน สามารถนำไปใช้เป็นคู่มือการใช้งานได้ต่อไป

5.9.3 หลักสูตรการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร

5.9.3.1 เป้าหมายของหลักสูตร

- 1) ฝึกให้มีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงและสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อสร้างความเข้าใจในความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลง
- 2) สามารถชี้แจงและผลักดันหน่วยงานรวมทั้งบุคลากรไปสู่รูปแบบความคิด รูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ขององค์กร
- 3) ฝึกให้สามารถวางแผนกลยุทธ์ การป้องกันและการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

5.9.3.2 วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

เพื่อจัดการฝึกอบรมให้กับนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับผู้บริหาร (ระดับ 7-9) เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงและสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ

เปลี่ยนแปลงจนกระทั่งสามารถนำความรู้มาใช้ในการวางแผนป้องกันและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงได้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร

5.9.3.3 ขอบเขตของหลักสูตร

จัดฝึกอบรม 2 วันให้กับนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับผู้บริหาร (ระดับ 7-9)

โดยจัดให้มีการทำ Workshop ฝึกการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในองค์กรของตนเองเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนแนวความคิดภายในกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม

5.9.4 หลักสูตรการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม

5.9.4.1 เป้าหมายของหลักสูตร

- 1) ฝึกให้มีความรู้ความเข้าใจหลักการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม
- 2) ฝึกให้นำผลที่ได้จากการหาความจำเป็นในการ

ฝึกอบรมมาใช้ในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

5.9.4.2 วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

เพื่อให้นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลสามารถออกแบบหลักสูตรได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน

5.9.4.3 ขอบเขตของหลักสูตร

จัดฝึกอบรม 3 วันให้กับนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม โดยเข้าร่วมรับการอบรมกับหน่วยงานภายนอกที่จัดหลักสูตรนี้เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และให้มีการฝึกปฏิบัติออกแบบหลักสูตรจริง

5.9.5 หลักสูตรทักษะการจัดเกมและกิจกรรม

5.9.5.1 เป้าหมายของหลักสูตร

- 1) ให้เห็นภาพรวมและแนวคิดหลักในการใช้เกมและกิจกรรมเพื่อการฝึกอบรม
- 2) ฝึกให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำกลยุทธ์การนำเกมมาใช้ได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักสูตร
- 3) ฝึกให้มีทักษะในการนำเกมและกิจกรรม
- 4) ฝึกให้มีความสามารถในการจัดทำคู่มือการใช้เกมและกิจกรรม

5.9.5.2 วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

เพื่อให้เข้าใจในหลักการและการนำเกมและกิจกรรมมาใช้ประกอบการจัดฝึกอบรม สามารถเป็นผู้นำเกมและกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถจัดทำคู่มือการใช้เกมและ กิจกรรม

5.9.5.3 ขอบเขตของหลักสูตร

จัดการฝึกอบรม 2 วันให้กับนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับ 3-6 โดยเน้นการฝึก ในภาคปฏิบัติ ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสฝึกปฏิบัติและมีการให้คำแนะนำจากผู้สอนอย่าง ใกล้ชิด

5.9.6 หลักสูตรการสร้างทีมงาน

5.9.6.1 เป้าหมายของหลักสูตร

สร้างทีมงาน

- 1) ฝึกให้มีความรู้ความเข้าใจในประเภทและรูปแบบของการ
- 2) ฝึกให้มีเทคนิคและทักษะในการสร้างทีมงาน
- 3) ให้มีความรู้ความเข้าใจในข้อจำกัดและอุปสรรคของการสร้าง

ทีมงาน

5.9.6.2 วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

เพื่อให้นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลสามารถนำความรู้ในการปรับปรุงทีมงานไป ประยุกต์ใช้ในการทำงานเป็นทีม ให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

5.9.6.3 ขอบเขตของหลักสูตร

จัดฝึกอบรม 2 วันให้กับนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับหัวหน้างานที่จำเป็นต้องใช้ เทคนิคและความรู้ใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาและการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ โดยให้มีการฝึก ทักษะด้านการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม จัดกิจกรรมกลุ่มย่อยเพื่อฝึกทักษะการทำงานเป็นทีม และ การบรรยายถึงแนวความคิดและความสำคัญของทีมงานในลักษณะต่าง ๆ

5.9.7 หลักสูตรการเขียนบทความเชิงวิชาการ

5.9.7.1 เป้าหมายของหลักสูตร

- 1) ฝึกให้มีทักษะการเขียน เทคนิคการเขียน การเตรียมตัวและการ วางแผนการเขียน รูปแบบการรูปแบบการเขียน การใช้คำที่เหมาะสมกับการเขียนทางวิชาการ

2) ฝึกให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับส่วนประกอบต่าง ๆ
บทความและสามารถเขียนบทความ คำนำ และบรรณานุกรมได้ถูกต้องตามหลักการเขียน

3) ฝึกให้สามารถตรวจและแก้ไขต้นฉบับการเขียน

5.9.7.2 วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

เพื่อให้นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความรู้ และทักษะในการเขียนบทความเชิงวิชาการและสามารถนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการเขียนคู่มือการปฏิบัติ คู่มือ/ขั้นตอนการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น รวมถึงเป็นประโยชน์ต่อการเขียนรายงานเพื่อนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชา

5.9.7.3 ขอบเขตของหลักสูตร

จัดฝึกอบรม 2 วันให้กับนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับ
การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้บทเรียนที่น่าสนใจและการฝึกปฏิบัติ ให้ผู้เรียนได้ฝึก
การเขียนในลักษณะต่าง ๆ

5.9.8 หลักสูตรการประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม

5.9.8.1 เป้าหมายของหลักสูตร

- 1) ฝึกให้มีความรู้เกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการประเมินผลการ
ฝึกอบรม
- 2) สามารถจัดทำเครื่องมือในการประเมินผลการฝึกอบรมได้ตรงตาม
วัตถุประสงค์
- 3) ฝึกให้มีความรู้ในการติดตามผลการฝึกอบรมและสามารถจัดทำ
เครื่องมือติดตามผลการฝึกอบรมได้
- 4) สามารถวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุนการฝึกอบรมและ
จัดทำรายงานผลการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.9.8.2 วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

เพื่อจัดฝึกอบรมให้กับนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่รับผิดชอบในการ
ประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมให้มีความรู้ ความเข้าใจในรูปแบบ วิธีการต่าง ๆ ของการ
ประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม สามารถนำมาจัดทำเครื่องมือเพื่อใช้ในการประเมินผลและ
ติดตามผลให้ได้ผลเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่วางไว้

5.9.8.3 ขอบเขตของหลักสูตร

จัดการฝึกอบรมเป็นเวลา 2-3 วันให้แก่นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยให้มีการฝึกปฏิบัติการสร้างเครื่องมือภายใต้การดูแลและให้คำปรึกษาของผู้สอน เช่น การจัดทำและแก้ไข การประเมินปฏิบัติการ การจัดทำแบบประเมินการเรียนรู้ การติดตามผลการฝึกอบรมภาคปฏิบัติ เป็นต้น

5.10 การศึกษาข้อมูลจากสำนักงานศาลยุติธรรม

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดให้มีการศึกษาข้อมูลจากหน่วยงานภายนอกที่มีการจัดเตรียมแผนพัฒนานักพัฒนาบุคลากรไว้ และเป็นหน่วยงานของราชการเช่นกัน ซึ่งในครั้งนี้ได้ข้อมูลจากสำนักงานศาลยุติธรรม โดยที่สำนักงานศาลยุติธรรมได้ใช้วิธีการศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่แตกต่างกันออกไป คือใช้การประชุมสัมมนาและระดมความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงาน เพื่อกำหนดระดับความสามารถ (Competencies) ของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักงานศาลยุติธรรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ระดับด้วยกันคือ

ระดับ ส1 หมายถึง ผู้ที่จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในการทำงานตามกระบวนการฝึกอบรมในระดับพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการทำงานของระดับอื่น ๆ

ระดับ ส2 หมายถึง ผู้ที่จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในการทำงานและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง รวมถึงสามารถสร้างเครื่องมือในการฝึกอบรมได้

ระดับ ส3 หมายถึง ผู้ที่ต้องมีความรู้ ความชำนาญในการทำงานด้านฝึกอบรม และสามารถให้คำปรึกษาได้

ระดับ ส4 หมายถึง ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในงานด้านฝึกอบรม สามารถวางแผนกลยุทธ์และสามารถประเมินผลได้เป็นอย่างดี

ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาด้วยวิธีสัมมนานั้น มีความแตกต่างจากผลการวิเคราะห์ด้วยการทำ Need Analysis ที่ใช้กับกองฝึกอบรม กรมทางหลวง แต่หัวข้อหลักยังคงเป็นเรื่องกระบวนการฝึกอบรม และจากแผนการพัฒนามาตรฐานของศาลยุติธรรมทำให้เห็นถึงวิธีการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถที่หลากหลายวิธี ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการเลือกใช้ให้เหมาะสมกับหัวข้อที่ต้องการพัฒนาได้ ซึ่งแผนการพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรม มีดังนี้

5.10.1 มีความรู้ความสามารถในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม

มีความรู้ความเข้าใจตลอดจนสามารถสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม รวมทั้งสามารถดำเนินการประเมินความจำเป็นเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายของศาลยุติธรรม

ตารางที่ 5.5 ความรู้ความสามารถในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม

ระดับ	คำนิยาม
ส 1	เข้าใจกระบวนการประเมินความจำเป็นและจัดเตรียมข้อมูลพื้นฐานได้
ส 2	สร้างและใช้เครื่องมือตลอดจนวิเคราะห์และสรุปความจำเป็นในการฝึกอบรม
ส 3	ให้คำปรึกษาและคำแนะนำเกี่ยวกับการประเมิน ฯ ได้ ประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับศาลยุติธรรม
ส 4	กำหนดกลยุทธ์ในการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

5.10.2 มีความรู้ความสามารถในการออกแบบและพัฒนาหลักสูตร

มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรตลอดจนสามารถออกแบบและพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความจำเป็น ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร

ตารางที่ 5.6 ความรู้ความสามารถในการออกแบบและพัฒนาหลักสูตร

ระดับ	คำนิยาม
ส 1	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม
ส 2	ออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมได้
ส 3	ออกแบบและจัดทำชุดประกอบการสอนได้ สรรหาวิทยากรเพื่อออกแบบและพัฒนาหลักสูตรได้
ส 4	กำหนดกลยุทธ์ในการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมยุคปัจจุบัน

5.10.3 มีความสามารถในการจัดฝึกอบรม

ปฏิบัติและบริหารงานฝึกอบรมได้ตามระบบมาตรฐาน เริ่มตั้งแต่การวางแผน การควบคุมดูแล ตรวจสอบ ติดตามตลอดจนการประเมินผลหลักสูตร ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร

ตารางที่ 5.7 ความสามารถในการจัดฝึกอบรม

ระดับ	คำนิยาม
ส 1	รู้ เข้าใจ และปฏิบัติงานฝึกอบรมตามมาตรฐานที่กำหนดได้
ส 2	วิเคราะห์ แก้ปัญหาและเสนอแนะเพื่อปรับปรุงขั้นตอนการฝึกอบรม รวมทั้งบริหารงานฝึกอบรม
ส 3	สรรหาเทคโนโลยีและให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแก่หน่วยงานในศาลยุติธรรม
ส 4	กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของศาลยุติธรรม

5.10.4 มีความรู้ความสามารถในการประเมินและติดตามผลหลักสูตร

5.10.4.1 การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อประเมินความสำเร็จของการจัดฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรทั้งด้าน Knowledge / Skill / Attitudes และ Reaction ตลอดจนการติดตามปฏิบัติงานพื้นฐานของการเป็นพิธีกร

- 1) แนะนำและขอบคุณวิทยากร
- 2) มีความรู้ในการใช้โสตทัศนูปกรณ์

5.10.4.2 มีความสามารถในการแนะนำและให้รายละเอียดผู้เข้ารับการฝึกอบรม

- 1) แนะนำโครงการที่เป็นรายละเอียดทั้งหมดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเข้าใจ
- 2) เป็นพิธีกรในพิธีเปิดการฝึกอบรม
- 3) ให้คำปรึกษาและแนะนำผู้เข้ารับการฝึกอบรม

5.10.4.3 มีความสามารถในการโน้มน้าวผู้อื่น

- 1) ขอความร่วมมือผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ปฏิบัติตามการอยู่ร่วมกัน

ระหว่างการฝึกอบรม

2) สร้างบรรยากาศในการฝึกอบรมให้เป็นกันเอง ซึ่งมีส่วนที่จะทำให้ งานฝึกอบรมประสบความสำเร็จ

3) วิเคราะห์ความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นข้อเสนอแนะมีความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจเฉพาะหน้า

5.10.5 มีความสามารถในการจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

มีความรู้ ความเข้าใจ แนวคิด หลักการ กระบวนการ และวิธีปฏิบัติด้านการจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การประมวลผล ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด

ตารางที่ 5.8 ความสามารถในการจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ระดับ	คำนิยาม
ส 1	<p>มีความรู้พื้นฐานในการจัดทำแผนและจัดทำข้อมูลและผลการดำเนินงานได้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีความรู้ ความเข้าใจในแนวคิด หลักการ กระบวนการ และวิธีปฏิบัติทางการจัดทำแผนที่กำหนด นโยบาย เป้าหมาย และทิศทาง 2. จัดทำข้อมูลแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล นโยบาย เป้าหมาย หรือ ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 3. จัดทำรายงานข้อมูลผลการดำเนินงาน
ส 2	<p>รวบรวม ประมวลและประสานแผน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. รวบรวมและประมวลแผนปฏิบัติงาน ผลการดำเนินงานของส่วนงานต่าง ๆ เพื่อจัดทำแผน/ผลการดำเนินงาน 2. ประสานงานการจัดทำตามแผนปฏิบัติงาน การนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผลการดำเนินงานของส่วนต่าง ๆ
ส 3	<p>จัดทำและวิเคราะห์แผนพัฒนา</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำ และประสานงานการจัดทำแผนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของศาลยุติธรรมโดยรวม 2. ศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการ ข้อจำกัด ความเสี่ยง จุดแข็งและจุดอ่อนของศาลยุติธรรมแต่ละขบวน ผลกระทบต่าง ๆ เพื่อประกอบการจัดทำแผน 3. เสนอแนะให้สอดคล้องกับเป้าหมายของศาลยุติธรรมโดยรวม 4. ประสานงานและติดตามการจัดทำและการดำเนินการตามแผนงานของศาลยุติธรรมให้เป็นไปเป้าหมายขององค์กรโดยรวมให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ
ส 4	<p>กำหนดกลยุทธ์และทิศทางของแผนพัฒนา ตลอดจนติดตามความคืบหน้า</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดกลยุทธ์ทิศทางเกี่ยวกับการจัดทำแผนงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลักของศาลยุติธรรมอย่างเหมาะสม 2. ส่งเสริมและสนับสนุนการนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม 3. ติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผน และผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนหลักของศาลยุติธรรม

5.10.6 มีความรู้ความสามารถในการวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตร
มีความรู้ความเข้าใจและสามารถดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรได้

ตารางที่ 5.9 ความรู้ความสามารถในการวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตร

ระดับ	คำนิยาม
ส 1	มีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับการวิจัย การประเมินผล และสถิติ 1. ช่วยทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวบรวม สรุป เรื่อง 2. รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์หรืออื่น ๆ บันทึกข้อมูล 3. ใช้โปรแกรมสำเร็จในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ
ส 2	นำความรู้จาก ส 1 มาประยุกต์ใช้เกี่ยวกับการวิจัย การประเมินผลงานในหน้าที่ได้ 1. จัดทำร่างแบบเสนอโครงการวิจัย 2. ออกแบบเก็บข้อมูล เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์สถิติ 3. เรียบเรียง งานวิจัย เพื่อการพัฒนาหลักสูตร
ส 3	บริหารและพัฒนางานวิจัยและประเมินผลทั้งระบบได้ 1. กำหนดประเด็นการวิจัย เพื่อการพัฒนาหลักสูตร 2. วิเคราะห์ตรวจสอบแบบเสนอการวิจัย เพื่อการพัฒนาหลักสูตร และประเมินผล ความคุ้มค่าของแบบเสนอการวิจัย 3. แก้ไขงานวิจัย เพื่อการพัฒนาหลักสูตรและสามารถประเมินผลงานวิจัยได้
ส 4	ให้คำปรึกษาระบบงานวิจัยเพื่อการพัฒนาได้ 1. วิเคราะห์ความถูกต้องของระเบียบวิธีวิจัย วิธีการประเมินผลการวิจัย 2. เสนอแนะวิธีการในการวิจัย 3. เสนอแนะการวิเคราะห์ผลการวิจัย และการประเมินผลงานวิจัย

ตารางที่ 5.10 แผนพัฒนาสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Specific Functional Competencies)

กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล (ตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล)

สมรรถนะ	ส1		ส2		ส3		ส4	
	การพัฒนา	วิธีการ	การพัฒนา	วิธีการ	การพัฒนา	วิธีการ	การพัฒนา	วิธีการ
1. มีความรู้ความสามารถในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม	1. ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสถิติและการวิจัย 2. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม	1. การฝึกอบรม 2. การสอนงาน 3. การฝึกปฏิบัติจริง 4. จัดหาเอกสารทางวิชาการในสาขาวิชาชีพให้อ่าน	1. การสร้างเครื่องมือในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม	1. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 2. การศึกษาด้วยตนเอง 3. มอบหมายงาน 4. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 5. จัดทำเอกสารในสาขาวิชาชีพ	1. กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2. เทคนิคในการให้คำปรึกษา 3. การประเมินความจำเป็น 4. นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน	1. การศึกษาดูงานและการสัมมนา 2. การเป็นที่ปรึกษา 3. แต่งตั้งให้เป็นที่ปรึกษา 4. ร่วมประชุม	1. กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2. การเป็นที่ปรึกษา 3. แต่งตั้งให้เป็นที่ปรึกษา 4. ร่วมประชุม	1. การดูงาน 2. การสัมมนา 3. แต่งตั้งให้เป็นที่ปรึกษา 4. จัดตั้งกลุ่มกิจกรรมเป็นองค์การคุณภาพ
2. มีความรู้ความสามารถในการออกแบบและพัฒนาหลักสูตร	1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม	1. การฝึกอบรม 2. การศึกษาด้วยตนเอง 3. การฝึกปฏิบัติจริง 4. การสอนงาน 5. การมอบหมายงาน 6. จัดที่เลี้ยงให้ 7. จัดหาเอกสารทางวิชาการในสาขาวิชาชีพให้อ่าน	1. การออกแบบหลักสูตร	1. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 2. การศึกษาด้วยตนเอง 3. การมอบหมายงาน 4. การฝึกปฏิบัติจริง	1. เทคนิคการจัดทำสื่อการสอน 2. การจัดทำสื่อการสอน 3. การศึกษาด้วยตนเอง 4. การมอบหมายงาน 5. การฝึกปฏิบัติจริง	1. การฝึกอบรม 2. การมอบหมายงาน 3. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	1. กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2. การเป็นที่ปรึกษา 3. การเป็นที่ปรึกษา 4. ร่วมประชุมกับหน่วยงานอื่น 5. จัดตั้งกลุ่มกิจกรรมเป็นองค์การคุณภาพ	1. ดูงาน 2. สัมมนา 3. ส่งเสริมให้มีบทบาทในองค์การทางวิชาการ 4. แต่งตั้งให้เป็นที่ปรึกษา 5. จัดตั้งกลุ่มกิจกรรมเป็นองค์การคุณภาพ

ตารางที่ 5.10 (ต่อ)

สมรรถนะ	ส1		ส2		ส3/ส4	
	การพัฒนา	วิธีการ	การพัฒนา	วิธีการ	การพัฒนา	วิธีการ
3. มีความสามารถในการจัดฝึกอบรม	1. กระบวนการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา	1. ฝึกอบรม 2. ศึกษาด้วยตนเอง 3. การสอนงาน 4. การอบรมในงาน 5. คู่มือปฏิบัติงาน 6. หน่วยงาน 7. เพิ่มความรับผิดชอบ	1. เทคนิคการบริหารงาน ฝึกอบรม 2. แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร โครงการ	1. ฝึกอบรม 2. มอบหมายงาน 3. อบรมในงาน 4. คู่มือปฏิบัติงาน 5. จัดเอกสารในสาขาวิชาชีพให้อ่าน	1. การบริหาร โครงการ 2. กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	1. ฝึกอบรม 2. การสัมมนา 3. ดูงาน 4. ให้เป็นที่ปรึกษา 5. มอบหมายงานเป็นพิเศษ 6. ให้รักษาราชการแทน
4. มีความรู้ความสามารถในการติดตามและประเมินผลและติดตามผลหลักสูตร	1. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม	1. การฝึกอบรม 2. การสอนงาน 3. ให้มีพี่เลี้ยง 4. การฝึกปฏิบัติจริง 5. ศึกษาด้วยตนเอง 6. จัดเอกสารในสาขาวิชาชีพให้อ่าน	1. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม 2. สถิติ	1. การฝึกอบรม 2. การสอนงาน 3. การฝึกปฏิบัติจริง 4. ศึกษาด้วยตนเอง 5. จัดเอกสารในสาขาวิชาชีพให้อ่าน 6. จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน	1. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม 2. สถิติ 3. การประเมินความคุ้มค่า	1. การฝึกอบรม 2. การดูงาน 3. การสัมมนา 4. ส่งเสริมให้มีบทบาทในทางวิชาการในองค์กร 5. แต่งตั้งให้เป็นกรรมการหรือผู้แทนเข้าร่วมประชุม
สมรรถนะ	การพัฒนา		ส1/ส2/ส3/ส4		วิธีการ	
5. มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม	ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม เช่น ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ ระเบียบเกี่ยวกับพัสดุ เป็นต้น		1. การสอนงาน การมอบหมายงาน 2. ศึกษาด้วยตนเอง 3. คู่มือปฏิบัติงาน 4. หน่วยงาน 5. ส่งเข้าประชุมหรือเป็นสมาชิกชมรมทางวิชาชีพ 6. ให้รักษาราชการแทน 7. แต่งตั้งให้เป็นกรรมการหรือผู้แทนเข้าร่วมประชุมจัดเอกสารในสาขาวิชาชีพให้อ่าน			

ตารางที่ 5.10 (ต่อ)

สมรรถนะ	ส1/ส2		ส3/ส4	
	การพัฒนา	วิธีการ	การพัฒนา	วิธีการ
6. มีความสามารถในการวางตัวได้ถูกกาลเทศะ	1. มารยาทในการสมาคม (งานเลี้ยงต่าง ๆ) 2. การพัฒนาบุคลิกภาพ 3. เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ 4. ศิลปการสนทนา	1. มีกอบรม 2. จัดให้ร่วมกิจกรรม 3. การแต่งตั้งเป็นคณะทำงาน 4. จัดตั้งเป็นกลุ่มกิจกรรม 5. จัดทำคู่มือ 6. จัดเอกสารให้อ่าน	1. มารยาทในการสมาคม (งานเลี้ยงต่าง ๆ) 2. การพัฒนาบุคลิกภาพ 3. เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ 4. ศิลปการสนทนา	1. การมีกอบรม 2. การจัดให้ร่วมกิจกรรม 3. การแต่งตั้งเป็นคณะทำงาน 4. วิชาการราชการแทน 5. มอบหมายงานพิเศษ
สมรรถนะ	ส1/ส2/ส3/ส4			วิธีการ
7. มีทักษะในการเป็นพิธีกรมีกอบรม	1. การพูดในที่ชุมชน 2. เทคนิคและความรู้พื้นฐานในการเป็นพิธีกร - การแนะนำขอบคุณวิทยากร - การแนะนำโครงการ - การเป็นพิธีกรในพิธีเปิด - การสร้างบรรยากาศ - การสังเกตและการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้เข้ารับการมีกอบรม - ความรู้พื้นฐานในการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์		1. การมีกอบรม 2. การสอนงาน 3. การทดลองปฏิบัติงาน 4. การศึกษาด้วยตนเอง 5. การอบรมในงาน 6. ให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วย 7. หมุนเวียนงาน 8. การมอบหมายงานพิเศษ	
สมรรถนะ	ส1	ส2	ส3	ส4
8. มีความสามารถในการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล	1. การจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล 1.1 แนวคิดในการจัดทำแผน 1.2 การจัดการฐานข้อมูลเพื่อการวางแผน 2. โครงสร้างและนโยบายการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของศาลยุติธรรม	1. การจัดทำแผนภาพ ประเมินผลติดตามผล 3. ติดตามผู้บังคับบัญชา 4. คู่มือปฏิบัติงาน เช่น เรื่องโครงสร้าง 5. ร่วมเป็นคณะทำงาน 6. ส่งเอกสารให้สรุปทำรายงานเสนอ	1. การมีกอบรม 2. การสอนงาน 3. ติดตามผู้บังคับบัญชา 4. คู่มือปฏิบัติงาน เช่น เรื่องโครงสร้าง 5. ร่วมเป็นคณะทำงาน 6. ส่งเอกสารให้สรุปทำรายงานเสนอ 7. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล 3. การเสนอแนะกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	1. การกำหนดทิศทาง วางแผน 2. การบริหารและจัดการแผนและงบประมาณ 3. คู่มือปฏิบัติงาน 7. ส่งเอกสารให้สรุปทำรายงานเสนอ

ตารางที่ 5.10 (ต่อ)

สมรรถนะ	ส1/ส2		ส3/ส4	
	การพัฒนา	วิธีการ	การพัฒนา	วิธีการ
9. มีความรู้ ความสามารถในการ วิจัยเพื่อการพัฒนา หลักสูตร	สถิติและการวิจัย - การวิจัย - สถิติที่ใช้ในการวิจัย - การจัดการข้อมูล - การวิเคราะห์และ จัดทำรายงาน การวิจัย	1.การฝึกอบรม 2.การสอนงาน 3.จัดทำคู่มือปฏิบัติ 4.การจัดเอกสาร วิชาการในวิชาชีพให้ อ่าน 5.ให้ทุนการศึกษาต่อ	1.การบริหารโครงการวิจัย 2.การวิเคราะห์โครงการวิจัย 3.แนวทางการพัฒนางานวิจัย 4.วิจัยทัศนในการวิจัย 5.วิเคราะห์ความคุ้มค่า	1.ฝึกอบรมสัมมนา 2.ดูงาน 3.การส่งเอกสารให้สรุปทำรายงานเสนอ 4.การส่งเข้าประชุม 5.มอบหมายให้วิจารณ์เอกสารงานวิจัย 6.ส่งเสริมให้มีบทบาทในองค์การทาง วิชาการ

โดยทั่วไปหน่วยงานจะกำหนดสิทธิและโอกาสในการได้รับการฝึกอบรมของพนักงานไว้ตามความเหมาะสมของตำแหน่งงาน เมื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตามความเหมาะสมแล้วจะมีรายละเอียดของแผน ดังนี้

ตารางที่ 5.11 โครงการพัฒนาบุคลากรนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปี 2548-2550

หลักสูตร	จำนวนคน	จำนวนวัน	คชจ./คน	คชจ. รวม	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550
หลักสูตรความรู้ด้านกระบวนการฝึกอบรมสำหรับ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล	6	5	2,800	16,800	√		
หลักสูตรการจัดทำ Web site	2	5	6,000	12,000		√	
หลักสูตรการใช้คอมพิวเตอร์สำหรับผู้บริหาร	5	2	3,500	17,500		√	
หลักสูตรการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับ ผู้บริหาร (Change Management Programs)	5	3	3,200	16,000	√		
หลักสูตรการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม	2	3	2,800	5,600		√	
หลักสูตรทักษะการจัดเกมและกิจกรรม	2	3	4,000	8,000		√	
หลักสูตรการสร้างทีมงาน	4	3	3,000	12,000	√		√
หลักสูตรการเขียนบทความเชิงวิชาการ	4	2	3,000	12,000	√		
หลักสูตรการประเมินผลและการติดตามผลการ ฝึกอบรม	2	3	4,500	9,000	√		
รวมค่าใช้จ่ายรวม / ปี (บาท)					65,800	29,500	12,000

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก : แบบสอบถามขีดความสามารถของนักพัฒนา
ทรัพยากรบุคคลระดับ 3 และ 4

ภาคผนวก ข : แบบสอบถามขีดความสามารถของนักพัฒนา
ทรัพยากรบุคคลระดับ 5 และ 6

ภาคผนวก ค : แบบสอบถามขีดความสามารถของนักพัฒนา
ทรัพยากรบุคคลระดับ 7 และ 8

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม : ชีตความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระดับ 3 และ 4

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัย เรื่อง การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม และการวางแผนพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองฝึกอบรม กรมทางหลวง กระทรวงคมนาคม เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เสนอโครงการบัณฑิตศึกษาเทคโนโลยีการบริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

แบบสอบถามนี้เป็นการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษา ทุกข้อคำถามไม่มีคำตอบใดถูกหรือผิด ดังนั้นจึงขอให้ตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นและความรู้สึกที่เป็นอิสระและตรงกับความจริงมากที่สุด ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสำรวจในครั้งนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป : โปรดระบุข้อความในช่องว่าง

1. วุฒิการศึกษา..... สาขาวิชา
2. ปัจจุบันปฏิบัติงานในระดับ (C)
3. ประสบการณ์ในการทำงานทั้งหมด ปี ในตำแหน่ง
4. ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปี
5. โปรดระบุหน้าที่และความรับผิดชอบในงานที่ท่านทำ

6. ท่านเคยได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรใดบ้าง

7. หลักสูตรใดที่ท่านสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ดี

8. ท่านมีความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถในการทำงานของท่าน

- () มากที่สุด () มาก () ปานกลาง () น้อย () ไม่มีความเชื่อมั่นเลย

9. ส่วนใดของการปฏิบัติงานที่ท่านทำได้ดีที่สุด

.....

.....

.....

10. ส่วนใดของการปฏิบัติงานที่ท่านเห็นว่ายากที่สุด

.....

.....

.....

11. ปัญหาใดในการทำงานที่เกิดขึ้นบ่อยหรือเป็นประจำ	ท่านแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไร

12. แรงจูงใจที่ดีที่สุดในการทำงานของท่าน

.....

.....

13. ในการทำงานท่านคิดว่าควรปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอะไร เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานดีขึ้น

.....

.....

14. ท่านคิดว่านักพัฒนาทรัพยากรบุคคลท่านใดในกองฝึกองบรม ที่ทำงานได้ดีเป็นที่ยอมรับในหน่วยงานของท่าน

ชื่อ-สกุล	เหตุผล

ส่วนที่ 2 วัดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล : เติมเครื่องหมาย / ในช่องว่าง

ระดับความสำคัญต่องาน				รายการ	ระดับความสามารถของท่าน			
น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุด		น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุด
				1. วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร				
				1) กระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร				
				2) ทักษะการค้นหาและรวบรวมข้อมูล				
				3) นโยบาย กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง				
				4) โครงสร้าง วัตถุประสงค์และหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร ในองค์กร				
				5) ความรู้เบื้องต้นด้านสถิติ				
				6) การวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผล				
				7) การใช้ Internet				
				8) เทคนิคในการสัมภาษณ์				
				2. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล				
				1) หลักและวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล				
				2) หลักการวางแผน				
				3) การบริหารงานบุคคล				
				4) ระเบียบการเบิกค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล				
				5) ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ				
				3. จัดทำและพัฒนาระบบบริหารงาน				
				1) ระบบบริหารงานคุณภาพ				
				2) ระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์				
				3) ระบบควบคุมภายใน				
				4) ระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี				
				5) ศูนย์ราชการไร้กระดาษ				
				6) การดำเนินงานกิจกรรม 5 ส.				
				7) ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์				
				4. จัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศ				
				1) ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และระบบสารสนเทศ				
				2) การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน				
				3) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล				
				4) การเรียกดูข้อมูลและออกรายงาน				

ระดับความสำคัญต่องาน				รายการ	ระดับความสามารถของท่าน			
น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุด		น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุด
				5) ความสามารถในการใช้ Microsoft Word				
				6) ความสามารถในการใช้ Microsoft Excel				
				7) ความสามารถในการใช้ Power Point				
				8) ความสามารถในการใช้ SPSS				
				9) โปรแกรมอื่น				
				5. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน				
				1) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน				
				2) ทักษะในการเขียน				
				6. ออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมและโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล				
				1) กระบวนการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม				
				2) รูปแบบและวิธีการฝึกอบรม				
				3) การใช้สื่อและวัสดุอุปกรณ์				
				4) การวัดและประเมินผล				
				5) ทักษะการเขียนรู้				
				6) หลักการเขียนรู้ของผู้ใหญ่				
				7. จัดประชุมพิจารณาหลักสูตรฝึกอบรม				
				1) การจัดประชุม				
				2) เทคนิคการนำเสนอผลงาน				
				3) ศิลปะการพูด				
				4) การสรุปความ				
				8. จัดทำและขออนุมัติโครงการ				
				1) การเขียนโครงการ				
				2) ระเบียบงานสารบรรณ				
				3) การวางแผนปฏิบัติการ				
				9. ติดต่อประสานงานด้านต่าง ๆ				
				1) ทักษะการติดต่อสื่อสาร				
				2) ทักษะภาษาอังกฤษ				
				3) การประชาสัมพันธ์				
				4) ทักษะการพูดโน้มน้าวใจ				
				10. คัดเลือกและประเมินผลวิทยากรและสถาบันที่				
				1) วิธีคัดเลือกและประเมินผลวิทยากร				
				2) วิธีคัดเลือกและประเมินผลสถาบันที่ฝึกอบรมภายนอก				

ระดับความสำคัญต่องาน				รายการ	ระดับความสามารถของท่าน			
น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุด		น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุด
				11. บริหารโครงการ				
				1) การบริหารเวลา				
				2) การทำงานเป็นทีม				
				3) การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้				
				4) กิจกรรมและเกม				
				5) ขั้นตอนและวิธีการเบิกจ่ายเงิน				
				6) การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า				
				7) การพัฒนาคุณภาพ				
				12. ให้บริการด้านต่าง ๆ				
				1) จัดสำนักการให้บริการ				
				2) มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน				
				3) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของข้าราชการ				
				13. สรุปข้อมูลการฝึกอบรม				
				1) การจัดเก็บเอกสาร				
				2) การจำแนกและสรุปข้อมูล				
				14. จัดทำเครื่องมือประเมินผล				
				1) กระบวนการประเมินผลและติดตามผล				
				2) การสร้างเครื่องมือในการประเมินและติดตามผล				
				15. เก็บรวบรวมข้อมูล				
				1) พิจารณาการสังเกต				
				2) พิจารณาการสัมภาษณ์				
				16. วิเคราะห์และสรุปผลข้อมูล				
				1) ระเบียบวิธีวิจัย				
				2) การวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูล				
				3) การจัดทำรายงานประเมินผล				
				17. การเป็นวิทยากร				
				1) การจัดทำแผนการสอน				
				2) เทคนิคการถ่ายทอดความรู้				
				3) การผลิตสื่อการสอน				
				4) เทคนิคการเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้				
				5) การนำเสนอด้วยคอมพิวเตอร์				
				6) การประเมินผลผู้เรียน				

ระดับความสำคัญต่องาน				รายการ	ระดับความสามารถของท่าน			
น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุด		น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุด
				7) ทักษะการตอบคำถาม				
				18. งานศึกษามีกอบรมเพิ่มเติมและดูงาน				
				1) ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการลาศึกษาต่อ มีกอบรมและดูงาน				
				2) ทักษะการติดต่อประสานงาน				
				3) จินัยข้าราชการ				

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ : โปรดระบุข้อความ

คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อขีดความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของท่าน ซึ่งนอกเหนือจากขีดความสามารถในข้อคำถามส่วนที่ 2

ท่านคิดว่ามีขีดความสามารถใด ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของท่าน นอกเหนือจากขีดความสามารถตามข้อคำถามในส่วนที่ 2

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม : ชีตความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระดับ 5 และ 6

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัย เรื่อง การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม และการวางแผนพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองฝึกอบรม กรมทางหลวง กระทรวงคมนาคม เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เสนอโครงการบัณฑิตศึกษาเทคโนโลยีการบริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

แบบสอบถามนี้เป็นการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษา ทุกข้อคำถามไม่มีคำตอบใดถูกหรือผิด ดังนั้นจึงขอให้ตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นและความรู้สึกที่เป็นอิสระและตรงกับความจริงมากที่สุด ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสำรวจในครั้งนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป : โปรดระบุข้อความในช่องว่าง

1. วุฒิการศึกษา..... สาขาวิชา
2. ปัจจุบันปฏิบัติงานในระดับ (C)
3. ประสบการณ์ในการทำงานทั้งหมด ปี ในตำแหน่ง
4. ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปี
5. โปรดระบุหน้าที่และความรับผิดชอบในงานที่ท่านทำ

.....
.....
.....

6. ท่านเคยได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรใดบ้าง

.....
.....
.....

7. หลักสูตรใดที่ท่านสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ดี

.....
.....
.....

8. ท่านมีความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถในการทำงานของท่าน

- () มากที่สุด () มาก () ปานกลาง () น้อย () ไม่มีความเชื่อมั่นเลย

9. ส่วนใดของการปฏิบัติงานที่ท่านทำได้ดีที่สุด

.....

.....

.....

10. ส่วนใดของการปฏิบัติงานที่ท่านเห็นว่ายากที่สุด

.....

.....

.....

11. ปัญหาใดในการทำงานที่เกิดขึ้นบ่อยหรือเป็นประจำ	ท่านแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไร

12. แรงจูงใจที่ดีที่สุดในการทำงานของท่าน

.....

.....

13. ในการทำงานท่านคิดว่าควรปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอะไร เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานดีขึ้น

.....

.....

14. ท่านคิดว่านักพัฒนาทรัพยากรบุคคลท่านใดในกองฝึกองบรม ที่ทำงานได้ดีเป็นที่ยอมรับในหน่วยงานของท่าน

ชื่อ-สกุล	เหตุผล

ส่วนที่ 2 วัดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล : เติมเครื่องหมาย / ในช่องว่าง

ระดับความสำคัญต่องาน				รายการ	ระดับความสามารถของท่าน			
น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุด		น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุด
				1. วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร				
				1) ทักษะการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม				
				2) ทักษะการค้นหาและรวบรวมข้อมูล				
				3) นโยบาย กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง				
				4) โครงสร้าง อัตรากำลังและหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร ในองค์กร				
				5) การใช้ Internet				
				6) เทคนิคในการสัมภาษณ์				
				2. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล				
				1) ระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล				
				2) เทคนิคการวางแผน				
				3) การบริหารงานบุคคล				
				4) การกำหนดแผนงานและงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล				
				5) ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ				
				6) การประเมินความคุ้มค่า				
				7) การวางแผนพัฒนาอาชีพ				
				3. จัดทำและพัฒนาระบบบริหารงาน				
				1) ระบบบริหารงานคุณภาพ				
				2) ระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์				
				3) ระบบควบคุมภายใน				
				4) ระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี				
				5) ศูนย์ราชการไร้กระดาษ				
				6) การดำเนินงานกิจกรรม 5 ส.				
				7) ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์				
				4 จัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศ				
				1) การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน				
				2) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล				
				3) การเรียกดูข้อมูลและออกรายงาน				
				4) การแก้ไขปรับปรุงข้อมูล				
				5) ความสามารถในการใช้ Microsoft Word				

ระดับความสำคัญต่องาน				รายการ	ระดับความสามารถของท่าน			
น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุด		น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุด
				6) ความสามารถในการใช้ Microsoft Excel				
				7) ความสามารถในการใช้ Power Point				
				8) ความสามารถในการใช้ SPSS				
				9) โปรแกรมอื่น				
				5. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน				
				1) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน				
				2) ทักษะในการเขียนบทความเชิงวิชาการ				
				6. ออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมและโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล				
				1) ทักษะในการจัดทำรายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรม				
				2) เทคนิคการฝึกอบรม				
				3) การใช้สื่อและสื่อเทคโนโลยี				
				4) การวัดและประเมินผล				
				5) ทฤษฎีการเรียนรู้				
				6) หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่				
				7) การจัดทำชุดฝึกอบรม				
				7. จัดประชุมพิจารณาหลักสูตรฝึกอบรม				
				1) เทคนิคการจัดประชุม				
				2) เทคนิคการนำเสนอผลงาน				
				3) ศิลปะการพูด				
				4) การสรุปความ				
				8. ติดต่อประสานงานด้านต่าง ๆ				
				1) การวิเคราะห์และสรุปผล				
				2) ทักษะการแก้ปัญหา				
				3) ทักษะการติดต่อสื่อสาร				
				4) ทักษะภาษาอังกฤษ				
				5) การประชาสัมพันธ์				
				6) ทักษะการพูดโน้มน้าวใจ				
				9. จัดทำและขออนุมัติโครงการ				
				1) การเขียนโครงการ				
				2) ระเบียบงานสารบรรณ				
				3) การวางแผนปฏิบัติการ				

ระดับความสำคัญต่องาน				รายการ	ระดับความสามารถของท่าน			
น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุด		น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุด
				10. คัดเลือกและประเมินผลวิทยากรและสถานที่				
				1) วิธีคัดเลือกและประเมินผลวิทยากร				
				2) วิธีคัดเลือกและประเมินผลสถานที่ฝึกอบรมภายนอก				
				11. บริหารโครงการ				
				1) การบริหารโครงการ				
				2) การทำงานเป็นทีม				
				3) การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้				
				4) กิจกรรมและเกม				
				5) ขั้นตอนและวิธีการเบิกจ่ายเงิน				
				6) การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า				
				7) การพัฒนาสุขภาพ				
				12. ให้บริการด้านต่าง ๆ				
				1) จัดสำเนาการให้บริการ				
				2) มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน				
				3) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของข้าราชการ				
				13. สรุปข้อมูลการฝึกอบรม				
				1) การจัดทำเอกสาร				
				2) การจำแนกและสรุปข้อมูล				
				14. จัดทำเครื่องมือประเมินผล				
				1) กระบวนการประเมินผลและติดตามผล				
				2) การสร้างเครื่องมือในการประเมินและติดตามผล				
				15. เก็บรวบรวมข้อมูล				
				1) ทักษะการสังเกต				
				2) ทักษะการสัมภาษณ์				
				16. วิเคราะห์และสรุปผลข้อมูล				
				1) ระเบียบวิธีวิจัย				
				2) การวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูล				
				3) การจัดทำรายงานประเมินผล				
				17. การเป็นวิทยากร				
				1) การจัดทำแผนการสอน				
				2) เทคนิคการถ่ายทอดความรู้				
				3) การผลิตสื่อการสอน				

ระดับความสำคัญต่องาน				รายการ	ระดับความสามารถของท่าน			
น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุด		น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุด
				4) เทคนิคการเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้				
				5) การนำเสนอด้วยคอมพิวเตอร์				
				6) การประเมินผลผู้เรียน				
				7) ทักษะการตอบคำถาม				
				8) การใช้จุดฝึกอบรม				
				9) เทคนิคการเป็นวิทยากร				
				18. งานศึกษามีกรอบเพิ่มเติมและดูงาน				
				1) ระเบียบที่เกี่ยวเนื่องกับการลาศึกษาต่อ มีกรอบและดูงาน				
				2) ทักษะการติดต่อประสานงาน				
				3) วินัยข้าราชการ				
				4) การวางแผนกำลังคนของกรมทางหลวง				

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ : โปรดระบุข้อความ

คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อขีดความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของท่าน ซึ่งนอกเหนือจากขีดความสามารถในข้อคำถามส่วนที่ 2

ท่านคิดว่ามีขีดความสามารถใด ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของท่าน นอกเหนือจากขีดความสามารถตามข้อคำถามในส่วนที่ 2

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ค

แบบสอบถาม : ชีตความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระดับ 7 และ 8

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัย เรื่อง การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม และการวางแผนพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองฝึกอบรม กรมทางหลวง กระทรวงคมนาคม เพื่อ ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เสนอโครงการบัณฑิตศึกษาเทคโนโลยีการบริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

แบบสอบถามนี้เป็นการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษา ทุกข้อคำถามไม่มีคำตอบใดถูกหรือผิด ดังนั้นจึงขอให้ ตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นและความรู้สึกที่เป็นอิสระและตรงกับความจริงมากที่สุด ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสำรวจในครั้งนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป : โปรดระบุข้อความในช่องว่าง

1. วุฒิการศึกษา..... สาขาวิชา
2. ปัจจุบันปฏิบัติงานในระดับ (C)
3. ประสบการณ์ในการทำงานทั้งหมด ปี ในตำแหน่ง
4. ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปี
5. โปรดระบุหน้าที่และความรับผิดชอบในงานที่ท่านทำ

.....
.....
.....
.....

6. ท่านเคยได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรใดบ้าง

.....
.....
.....
.....

7. หลักสูตรใดที่ท่านสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ดี

.....
.....
.....
.....

8. ท่านมีความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถในการทำงานของท่าน

- () มากที่สุด () มาก () ปานกลาง () น้อย () ไม่มีความเชื่อมั่นเลย

9. ส่วนใดของการปฏิบัติงานที่ท่านทำได้ดีที่สุด

.....

.....

.....

10. ส่วนใดของการปฏิบัติงานที่ท่านเห็นว่ายากที่สุด

.....

.....

.....

11. ปัญหาใดในการทำงานที่เกิดขึ้นบ่อยหรือเป็นประจำ	ท่านแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไร

12. แรงจูงใจที่ดีที่สุดในการทำงานของท่าน

.....

.....

13. ในการทำงานท่านคิดว่าควรปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอะไร เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานดีขึ้น

.....

.....

14. ท่านคิดว่านักพัฒนาทรัพยากรบุคคลท่านใดในกองฝึกองบรม ที่ทำงานได้ดีเป็นที่ยอมรับในหน่วยงานของท่าน

ชื่อ-สกุล	เหตุผล

ส่วนที่ 2 ซึ่ดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล : เติมเครื่องหมาย / ในช่องว่าง

ระดับความสำคัญต่องาน				รายการ	ระดับความสามารถของท่าน			
น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุด		น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุด
				1. วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร				
				1) นโยบาย กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง				
				2) โครงสร้าง ชັตราชก่าลิ่งและหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร ในองค์กร				
				3) การใช้ Internet				
				4) การวิเคราะห์นโยบายและข้อมูลจัดทำแผน				
				5) การบริหารข้อมูล				
				6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน				
				2. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล				
				1) ภารกิจของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล				
				2) เทคนิคการวางแผนกลยุทธ์				
				3) การบริหารงานบุคคล				
				4) การกำหนดแผนงานและงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล				
				5) ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ				
				6) การประเมินความคุ้มค่า				
				7) การวางแผนพัฒนาอาชีพ				
				8) การจัดสรรทรัพยากรอย่างคุ้มค่า				
				9) การพัฒนาองค์กร				
				10) พฤติกรรมองค์กร				
				11) การประเมินโครงการ				
				3. จัดทำและพัฒนาระบบบริหารงาน				
				1) ระบบบริหารงานคุณภาพ				
				2) ระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์				
				3) ระบบควบคุมภายใน				
				4) ระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี				

ระดับความสำคัญต่องาน				รายการ	ระดับความสามารถของท่าน			
น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุด		น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุด
				5) ศูนย์ราชการโตชะขาด				
				6) การดำเนินงานกิจกรรม 5 ส.				
				7) ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์				
				8) เทคนิคการปรับปรุงงาน				
				9) การบริหารความเปลี่ยนแปลง				
				4. จัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศ				
				1) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล				
				2) การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล				
				3) ความสามารถในการใช้ Microsoft Word				
				4) ความสามารถในการใช้ Microsoft Excel				
				5) ความสามารถในการใช้ Power Point				
				6) ความสามารถในการใช้ SPSS				
				7) โปรแกรมอื่น				
				5. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน				
				1) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน				
				2) ทักษะในการเขียนบทความเชิงวิชาการ				
				6. ออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมและโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล				
				1) ทักษะในการออกแบบโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล				
				2) เทคนิคการฝึกอบรม				
				3) การใช้สื่อและไอทีที่บูรณาการ				
				4) การวัดและประเมินผล				
				5) ทฤษฎีการเรียนรู้				
				6) หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่				
				7) การจัดทำคู่มือฝึกอบรม				
				7. จัดประชุมพิจารณาหลักสูตรฝึกอบรม				
				1) เทคนิคการนำประชุม				

ระดับความสำคัญต่องาน				รายการ	ระดับความสามารถของท่าน			
น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุด		น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุด
				2) เทคนิคการนำเสนองาน				
				3) ศิลปะการพูด				
				4) การสรุปความ				
				8. พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม				
				1) การวิเคราะห์และสรุปผล				
				2) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ				
				9. จัดทำและขออนุมัติโครงการ				
				1) การเขียนโครงการ				
				2) ระเบียบงานสารบรรณ				
				3) การวางแผนปฏิบัติการ				
				10. ติดต่อประสานงานด้านต่าง ๆ				
				1) ทักษะการติดต่อสื่อสาร				
				2) ทักษะภาษาอังกฤษ				
				3) การประชาสัมพันธ์				
				4) ทักษะการพูดโน้มน้าวใจ				
				11. คัดเลือกและประเมินผลวิทยากรและสถานที่				
				1) การเจรจาต่อรอง				
				12. บริหารโครงการ				
				1) การบริหารโครงการ				
				2) การทำงานเป็นทีม				
				3) การพัฒนาคุณภาพ				
				4) ภาวะผู้นำ				
				5) การมอบหมายงาน				
				6) การควบคุมและกำกับดูแล				
				7) การแก้ปัญหาและตัดสินใจ				
				8) การบริหารความขัดแย้ง				

ระดับความสำคัญต่องาน				รายการ	ระดับความสามารถของท่าน			
น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุด		น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุด
				9) ทักษะการให้คำปรึกษาและขัดแย้ง				
				10) เทคนิคการสื่อข้อความ				
				13. ให้บริการด้านต่าง ๆ				
				1) จัดสำเนาการให้บริการ				
				2) มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน				
				3) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของข้าราชการ				
				14. สรุปข้อมูลการฝึกอบรม				
				1) การจัดทำรายงานเชิงสถิติ				
				2) การวิเคราะห์เชิงพยากรณ์				
				15. จัดทำเครื่องมือประเมินผล				
				1) กระบวนการประเมินผลและติดตามผล				
				2) การสร้างเครื่องมือในการประเมินและติดตามผล				
				16. เก็บรวบรวมข้อมูล				
				1) ทักษะการสังเกต				
				2) ทักษะการสัมภาษณ์				
				17. วิเคราะห์และสรุปผลข้อมูล				
				1) การให้ข้อมูลย้อนกลับ				
				2) การสรุปรายงานผล				
				18. การเป็นวิทยากร				
				1) การจัดทำแผนการสอน				
				2) เทคนิคการถ่ายทอดความรู้				
				3) การผลิตสื่อการสอน				
				4) เทคนิคการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้และการเรียนรู้				
				5) การนำเสนอด้วยคอมพิวเตอร์				
				6) การประเมินผลผู้เรียน				
				7) ทักษะการตอบคำถาม				
				8) การใช้ชุดฝึกอบรม				

ระดับความสำคัญต่องาน				รายการ	ระดับความสามารถของท่าน			
น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุด		น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุด
				9) เทคนิคการเป็นวิทยากร				
				10) เกมการบริหาร				
				19. งานศึกษามีกอบรมเพิ่มเติมและดูงาน				
				1) ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาวัสดุ มีกอบรมและดูงาน				
				2) ทักษะการติดต่อประสานงาน				
				3) วินัยข้าราชการ				
				4) การวางแผนกำลังคนของกรมทางหลวง				

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ : โปรดระบุข้อความ

คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อขีดความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของท่าน ซึ่งนอกเหนือจากขีดความสามารถในข้อคำถามส่วนที่ 2

ท่านคิดว่ามีขีดความสามารถใด ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของท่าน นอกเหนือจากขีดความสามารถตามข้อคำถามในส่วนที่ 2

.....

.....

.....

.....

.....

.....

บรรณานุกรม

- กนิษฐา สุวัตรกุล. 2541. การประเมินผลโครงการฝึกอบรมอาชีพ : ศึกษาเฉพาะกรณีศูนย์
สงเคราะห์และฝึกอาชีพภาคกลาง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- โกวิทย์ กังสนันท์. 2534. การประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรมสำหรับองค์การ.
วารสารพัฒนบริหารศาสตร์. 31(ตุลาคม-ธันวาคม): 32-66.
- เครือวัลย์ ลีมอภิชาติ. 2531. หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนา :
แนวทางการวางแผนการเขียนโครงการและการบริหารโครงการ.
กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จงกลณี ชูติมาเทวินทร์. 2542. การฝึกอบรมเชิงพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาการ
สาธารณสุขอาเซียน มหาวิทยาลัยมหิดล.
- จิระ หงส์ลดารมภ์. 2533. เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ.
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จุฑามณี ตระกูลมุกดา. 2544. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ. สงขลา: ภาควิชารัฐ
ประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- เจณศจี ไพบูลย์สวัสดิ์. 2543. การศึกษาขีดความสามารถของหัวหน้าแผนกสังกัดฝ่าย
พัฒนาทรัพยากรบุคคล : กรณีศึกษาขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย.
ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากิจการพัฒนารทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒน
บริหารศาสตร์.
- ชูชัย สมितिไกร. 2540. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์วิทย์ แสันทอง. 2544. การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ : ภาคปฏิบัติ.
กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์เซ็นเตอร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2545. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพมหานคร:
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ดนัย เทียนพุฒ. 2540. กลยุทธ์การพัฒนาคนสำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ โปรแกรม 1
การจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพมหานคร: บั๊คแบงก์

- दनัย เทียนพุดม. 2545. การออกแบบและพัฒนาความรู้ในองค์กร โดยมีอาชีพเพื่อมีอาชีพ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: นาโกต้า.
- ทบวงมหาวิทยาลัยและสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย. 2533. การเขียนตำราและบทความทางวิชาการ. เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง "การเขียนตำราและบทความทางวิชาการ" 4-5 กรกฎาคม 2533. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- เทเลอร์, เอช. เอ็ม. 2537. คู่มือการประชุม-สัมมนา. กรุงเทพมหานคร: แสงดาว.
- ธงชัย สันติวงศ์. 2535. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- นาถลดดา นาทอง. 2543. การสำรวจความสามารถในการปฏิบัติบทบาทความรับผิดชอบของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล : กรณีศึกษาฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บรรยงค์ โตจินดา. 2543. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: รวมสาส์น.
- บรรยง อภิตติกุล. 2527. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.
- ปรีชา ช้างขวัญยืน. 2542. เทคนิคการเขียนและผลิตตำรา. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพ็ญ ชยาวิวัฒน์กุล. 2543. การสำรวจความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ ผู้บริหารของโรงงานที่ตั้งอยู่ในอำเภอบางพลี. สมุทราสาร: มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.
- เยาวดี วิบูลย์ศรี. 2544. การประเมินโครงการ : แนวคิดและปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เยาวมาลย์ นุ่นนิวัฒน์. 2545. การศึกษาขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษาสถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา. ภาคนิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เริงลักษณะ ไรจนพันธ์. 2530. เทคนิคการฝึกอบรม. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- วนิดา กมลกุลอาจารย์ มณฑิยา บุศย์ประจง พัทนี ตริวิสุทธิพงศ์ กฤษณา ธารีฉัตร และน้ำเพชร ชาญภิญโญ. 2537. การติดตามผลการฝึกอบรมของข้าราชการครู กรุงเทพมหานครหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง กรุงเทพมหานคร

- รุ่นที่ 8. ภาคนิพนธ์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
 สมชาติ กิจยรรยง. 2539. 108 เกมและกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพมหานคร:
 ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สมชาติ กิจยรรยง. 2543. เกมและกิจกรรมผสมผสานเพื่อการพัฒนาบุคลากร.
 กรุงเทพมหานคร: มัลติมีเดียฟอร์เมชันเทคโนโลยี.
- สมชาติ กิจยรรยง. 2544. สูตรสำเร็จการจัดฝึกอบรม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:
 เอ็กเปอร์เน็ท.
- สมบัติ กุสุมาวลี. 2540. เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการเนื่องในวาระครบรอบ 30 ปี
 แห่งการสถาปนาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ วันพฤหัสบดี 27 มีนาคม 2540
 ณ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุนันทา ฟาเบรอส. 2542. แนวทางการเขียนงานวิชาการ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัย
 เซนต์จอร์จ.
- สุนันทา เล่าหนันท์. 2542. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชา
 บริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สุพานี สอนชื่อ. 2543. การสร้างแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 : กรณีศึกษาองค์การรถไฟฟ้ามหานคร. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการ
 พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุภาพร พิศาลบุตร. 2544. การวิเคราะห์งาน. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เอกสารและตำรา
 สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- เสนาะ ดิยาว์ สุปรานี ศรีสัตตราชิมุข และนิยะดา ชุณหวงศ์. 2527. การบริหารงานบุคคล.
 พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรุณ รักธรรม. 2523. การพัฒนาองค์การ : การสร้างและพัฒนากการทำงานเป็นทีม.
 กรุงเทพมหานคร: รหัส.
- อรุณ รักธรรม. 2537. การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล : ศึกษาเชิงปฏิบัติการ.
 กรุงเทพมหานคร: โครงการเอกสารและตำรา คณะรัฐประศาสนศาสตร์
 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Beach, Dale S. 1975. Personnel : the Management of People at Work. 3rd ed. New
 York: Macmillan.

- Goldstein, Irwin L. 1993. **Training in Organization: Needs Assessment Development and Evaluation**. 3rd ed. Pacific Grove, Calif.: Brooks/Cole.
- Holton, Elwood F. 1996. The Flwed Four-Level Evaluation Model. **Human Resources Development Quaterly**. 7(Spring): 5.21.
- Mcagan, P.A. 1997. The Next Generation. **Training & Development**. 61(May): 41-47.
- Nadler, Leonard and Nadier, Zeace. 1989. **Developing Human Resources**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Phillips, Frank Anthony, Berliner, William M. and Cribbin, James J. 1960. **Management of Training Programs**. Homewood, ILL.: R.D.Irwin.
- Smith, R. and et al. 1983. **Training Process Manual**. The MEDEX Primary Health Care Series. Honolulu:
- Steawrt, D.W. and Shamdasani, P.N. 1990. **Focus Group : Theory and Practice**. Newbury Park, Calif.: Sage.
- Tracey, William R. 1971. **Designing Training and Development Systems**. New York: American Management Association.
- Utgaard, B.S. and Dawis, V.R. 1972. The Most Frequently-Uesd Training Techniques. **Training & Development**. 24 (February): 40-43.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล

นางสาวดวงนภา สุวรรณธาดา

ประวัติการศึกษา

บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด มหาวิทยาลัยพายัพ
ปีการศึกษา 2540
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหาร)
โครงการบัณฑิตศึกษาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตำแหน่งงานปัจจุบัน

ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บริษัท อีซีบาย จำกัด (มหาชน)