

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ประการผู้ทั่วไป

กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม จัดตั้งขึ้นเนื่องจากความสำคัญของแรงงานอันดีอ ได้วางเป็นทรัพยากรที่สำคัญของชาติ ที่รัฐฯ เป็นต้องคุ้มครองและพัฒนาให้มี คุณภาพและปริมาณที่เหมาะสมกับความต้องการของประเทศ การวางแผนการทำงานของ กระทรวงให้มีความมั่นคงถาวรนั้นนับเป็นภารกิจอันสำคัญที่จะต้องร่วมมือกันอย่างเข้มแข็ง เพื่อ ให้ประชาชนได้รับการคุ้มครองและการบริการที่เป็นรูปธรรมชัดเจน และเพื่อสนับสนุนความต้องการของ ประชาชนดังกล่าว กระทรวงได้ตั้งเป้าหมายหลักในการส่งเสริมการมีงานทำ การพัฒนารายได้ของ ผู้ใช้แรงงาน และสวัสดิการแรงงานของผู้ด้อยโอกาสทางสังคม เพื่อให้เข้าเหล่านี้เป็นผลเมื่อที่มี คุณภาพชีวิตที่ดี สามารถพัฒนาตนเองและเป็นพลังในการพัฒนาประเทศต่อไป

1.2 วิสัยทัศน์กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมจะปรับปรุงการมอบอำนาจให้ราชการบริหารส่วน ภูมิภาคมีขีดความสามารถในการแก้ไขปัญหาและให้บริการด้านแรงงานและสวัสดิการสังคมแก่ ประชาชนในพื้นที่แบบเบ็ดเตล็ด และจะประสานร่วมมือกับองค์กรเอกชน องค์กรชุมชน เพื่อให้ การบริหารเกิดความรวดเร็ว ต่อเนื่อง เป็นระบบ และมีเอกภาพ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้

1. แรงงานไทยได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีวินัย มีคุณภาพ และมีจำนวน พอดียังกับความต้องการของตลาดแรงงาน
2. ประชาชนวัยทำงานมีงานทำทั่วถึง และมีรายได้พอเพียงต่อความจำเป็นในการดำรงชีพ
3. แรงงานไทยมีหลักประกัน มีความมั่นคงด้านสวัสดิการ และมีความปลอดภัยในการ ทำงาน
4. ผู้ยากจนและผู้ด้อยโอกาสทางสังคมทุกประเภท ได้รับสวัสดิการสังคม ได้รับการเอาใจ ใส่คุ้มครองและสนับสนุนช่วยตนเอง และอยู่ร่วมในสังคมอย่างปกติสุข

1.3 ยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน

1. การเพิ่มและขยายโอกาสการมีงานทำ เป็นการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมให้ประชาชนในวัย ทำงานมีงานทำตามความรู้ความสามารถและมีรายได้ที่เหมาะสมเพื่อสร้างหลักประกันทาง เศรษฐกิจแก่ครอบครัว ประกอบด้วย การจัดงานในประเทศ การกำกับดูแลคุ้มครองแรงงานที่

ไปทำงานต่างประเทศ การควบคุมทำงานของคนต่างด้าว การแนะนำอาชีพและส่งเสริมการประกอบอาชีพอิสระ

2. การเพิ่มศักยภาพและพัฒนาฝีมือแรงงาน เป็นการดำเนินงานเพื่อพัฒนาศักยภาพของกำลังแรงงานให้สามารถเข้าสู่กระบวนการผลิตและตลาดแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยกระดับฝีมือแรงงานให้ก้าวทันเทคโนโลยีทันสมัย เพื่อให้แรงงานมีปริมาณและคุณภาพเพียงพอในระบบเศรษฐกิจ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย ประกอบด้วย การฝึกอบรมเข้าทำงานให้แก่กลุ่มแรงงานใหม่ การยกระดับฝีมือให้แก่แรงงานที่ทำงานอยู่ในตลาดแรงงาน การกำหนดและทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน การส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาฝีมือแรงงาน

3. การเพิ่มคุณภาพชีวิตผู้ใช้แรงงาน เป็นการดำเนินงานเพื่อให้ประชาชนทุกกลุ่มอาชีพได้รับการคุ้มครองในด้านสภาพการทำงาน สภาพการทำงาน มีความมั่นคงปลอดภัย และมีสวัสดิการแรงงานที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต ประกอบด้วย การตรวจคุ้มครองกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานแรงงานทุกด้าน การพัฒนาระบบการป้องกันอุบัติภัยและโรคอันเกิดจากการทำงาน การสร้างวินัยและแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน และการส่งเสริมสวัสดิการแรงงาน

4. การส่งเสริมการสังคม เป็นการดำเนินการเพื่อให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะผู้ด้อยโอกาสได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถดำรงชีพอยู่ในสังคม และเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย การลง闳ระห์และจัดสวัสดิการเด็กที่อยู่ในภาวะยากลำบาก การพัฒนากลุ่มเด็กและสตรีที่ถูกเลือกปฏิบัติ การลง闳ระห์ผู้สูงอายุที่ยากจน การพัฒนากลุ่มคนพิการ การพัฒนากลุ่มนักเรียนในเมืองและชนบท การช่วยเหลือคนไทยต่างด้วยธรรมชาติ การลง闳ระห์พื้นที่ป่าและสวนภัย และการพัฒนาระบบประกันสังคม

5. การพัฒนาโครงสร้างองค์กรและการบริหาร เป็นการดำเนินงานเพื่อวางแผนฐานะโครงสร้างและกลไกการบริหารงานของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมให้สามารถบริการประชาชนได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ ข้าราชการมีสำนึกรักในการบริการ ทั้งนี้ การทำงานของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมเป็นการทำงานกับภาคีต่าง ๆ คือ สมาคมนายจ้าง สนภพ แรงงาน องค์กรพัฒนาเอกชน อย่างใกล้ชิด

6. การพัฒนาระบบทekโนโลยีสารสนเทศแรงงานและสวัสดิการสังคม เป็นการดำเนินการเพื่อจัดทำระบบฐานข้อมูลแรงงานและสวัสดิการสังคมให้เป็นเครื่องข่ายเชื่อมต่อทั่วโลก และสามารถเชื่อมโยงกับกระทรวง ทบวง กรมอื่น ๆ เป็นฐานข้อมูลระดับชาติ เพื่อสามารถใช้ในการวางแผนพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารแรงงาน

นิกม จันทร์วิทูร (นิกม, ไม่ระบุปี : 8) พิจารณาจากแนวความคิดในเรื่องนโยบายแรงงาน และการบริหารแรงงานแห่งชาติในประเทศไทยที่กำลังพัฒนาในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา เห็นว่าปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารแรงงานแห่งชาติ มีดังนี้

1. ความจริงใจและความตั้งใจของรัฐบาลในเรื่องที่เกี่ยวกับนโยบายสังคมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. แนวความคิดด้านการเมืองในเรื่องการสร้างความยุติธรรมในสังคม เพื่อให้มีการกระจายรายได้อย่างยุติธรรม และให้ลูกข้าวและนายจ้างได้มีส่วนแบ่งความคิดเห็นในนโยบายและการดำเนินโครงการด้านแรงงานของรัฐบาล

3. สถานภาพทางการเมืองของหน่วยงานกลางในการบริหารแรงงานของรัฐ โดยเฉพาะด้านแรงงาน

4. พลังและประสิทธิภาพของกลุ่มนายจ้างและลูกข้าวที่มีต่อการวางแผนนโยบาย การจัดตั้งโครงการ และการปฏิบัติงานด้านพัฒนาประเทศ

5. แนวคิดในเรื่องนโยบายแรงงาน และกำลังคนสำหรับผู้ใช้แรงงานในภาคเศรษฐกิจอื่น ๆ นอกเหนือไปจากภาคอุตสาหกรรม

6. ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ดังลักษณะปัญหาแรงงานที่กำลังประสบอยู่ รวมทั้งสาเหตุที่อยู่เบื้องหลัง และผลกระทบด้านอื่น ๆ จากปัญหาแรงงานนั้น

7. การมีงบประมาณและกำลังเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพเหมาะสมเพียงพอ กับงานในหน้าที่รับผิดชอบ

8. การมีกฎหมายแรงงานเพียงพอแก่ความต้องการ และประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ แรงงานในการพัฒนาและแก้ไขกฎหมายแรงงานให้ทันสมัย เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และเป็นไปตามข้อตกลงระหว่างประเทศ

1.5 การพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบตามหลักวิชาการที่เป็นสากล

(สำนักงาน ก.พ., 2534: 2)

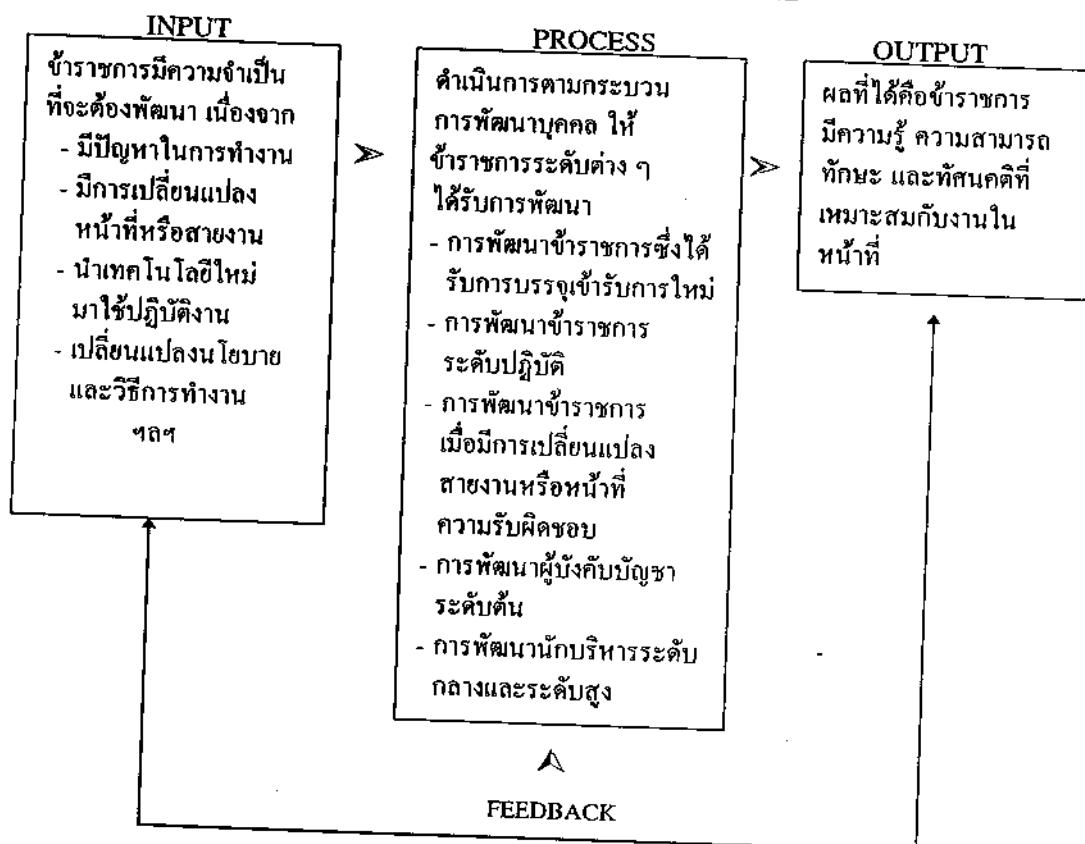
การพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบนี้ ต้องเริ่มมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาข้าราชการ ความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการ หมายถึง ‘ปัญหา ข้อขัดข้อง ส่วนที่ขาดในการปฏิบัติงาน แล้วสามารถแก้ไขหรือหา mann เพิ่มเติม ได้ด้วยการพัฒนาบุคคล’ ความจำเป็นนั้นอาจเกิดจากหลายสาเหตุ เช่น

- มีปัญหาในการปฏิบัติงาน และปัญหานี้สามารถแก้ไขได้ด้วยการพัฒนาข้าราชการ

- ข้าราชการเปลี่ยนแปลงตัวหนังหรือหน้าที่ความรับผิดชอบ
- ส่วนราชการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน
- ส่วนราชการเปลี่ยนแปลงนโยบาย เป้าหมาย ขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบ และวิธีการทำงาน เป็นต้น

เมื่อวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาแล้ว จึงมาดำเนินการตามกระบวนการพัฒนา โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาให้สอดคล้องกับปัญหาหรือความจำเป็นที่ต้องพัฒนา กำหนดวิธีการพัฒนาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือผลที่ต้องการ คือข้าราชการมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมกับงานในหน้าที่ แล้วประเมินผลการพัฒนาเพื่อทราบว่าการพัฒนาบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ และผลการประเมินยังนำมาใช้เป็นข้อมูลข้อเสนอแนะ (Feedback) ในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาและการดำเนินการตามกระบวนการในการพัฒนา ซึ่งสามารถแสดงวงจรของการพัฒนาอย่างเป็นระบบได้ ดังนี้

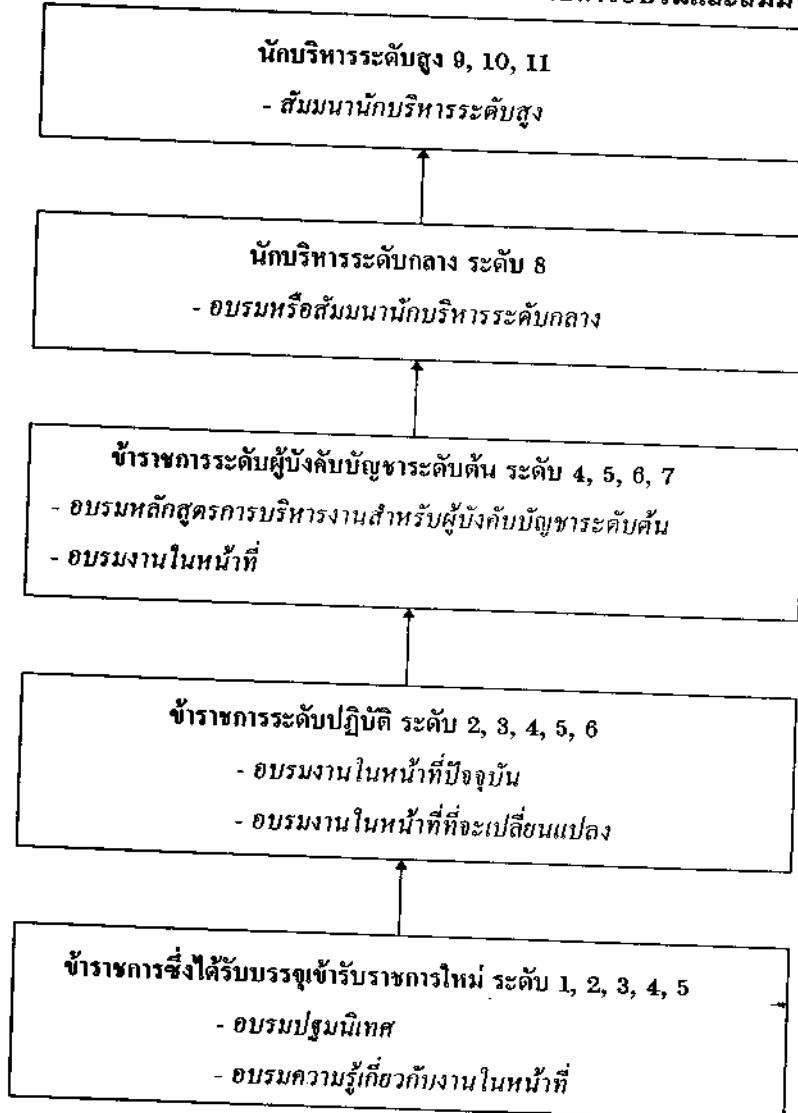
การพัฒนาข้าราชการที่เป็นระบบ



การพัฒนาข้าราชการอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาข้าราชการที่เป็นระบบ ต้องเริ่มจากเมื่อมีปัญหาหรือความจำเป็นในการพัฒนา ความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการที่เห็นเด่นชัดและเป็นความจำเป็นร่วมกันสำหรับข้าราชการทุกคน คือ ความจำเป็นที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของตัวข้าราชการที่ก้าวหน้าขึ้นไปในสายอาชีพ การเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้ง หน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการจะสูงขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม จึงต้องพัฒนาข้าราชการให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และพัฒนาให้ต่อเนื่องดังนี้แต่เริ่มเข้ารับราชการเป็นข้าราชการบรรจุใหม่ แล้วพัฒนาข้า้อกอย่างน้อยทุกครั้งที่ข้าราชการเปลี่ยนแปลงระดับตำแหน่ง หรือหน้าที่การทำงานจนกระทั่งถึงเมื่อก้าวสู่ระดับตำแหน่งสูงสุด ซึ่งสามารถแสดงแผนภูมิการพัฒนาข้าราชการอย่างต่อเนื่องได้ดังนี้

กระบวนการต่อเนื่องในการพัฒนาข้าราชการโดยวิธีการอบรมและสัมมนา



การที่จะให้ข้าราชการทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง ต้องใช้วิธีการพัฒนาหลาย ๆ แบบ นอกเหนือจากการฝึกอบรมและสัมมนา และข้าราชการแต่ละระดับควรใช้วิธีการพัฒนาที่แตกต่างกัน ดังแสดงไว้ในตารางด่อไปนี้

ตารางที่ 1 วิธีการพัฒนาข้าราชการระดับต่าง ๆ

กลุ่มข้าราชการ วิธีการพัฒนา	ข้าราชการซึ่งได้รับบรรจุ เข้ารับราชการใหม่ ระดับ 1,2,3,4,5	ข้าราชการ ระดับปฏิบัติ ระดับ 2-3, 3-4, 4-5, 5-6	ผู้บังคับ บัญชาระดับ ต้น ระดับ 4,5 6,7	นักบริหาร ระดับกลาง ระดับ 8	นักบริหาร ระดับสูง ระดับ 9-10-11
• อบรมปฐมนิเทศ	✓				
• อบรมความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน		✓			
• อบรมงานในหน้าที่			✓	✓	
• อบรมกระบวนการสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น				✓	
• การสัมมนานักบริหาร ระดับกลาง					✓
• การสัมมนานักบริหาร ระดับสูง					
• การศึกษาจากผู้มีการปฏิบัติงาน	✓	✓			
• การสอนงาน	✓	✓			
• การศึกษาด่อ/การคุยงาน		✓	✓	✓	✓
• เพื่อสั่น娠นาพึงการบรรยายตามโอกาส		✓	✓	✓	
• การสั่นเปลี่ยนหมุนเวียน	✓	✓	✓	✓	✓
• การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ		✓	✓	✓	
• การอนุมายงาน	✓	✓	✓		
• ให้รักษาการในตำแหน่ง		✓	✓	✓	
• ให้ปฏิบัติหน้าที่แทน		✓	✓	✓	
• ศึกษาด้วยตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓
• เป็นสมชิกสมาคมวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓	
• การฝึกอบรมอื่น ๆ		✓	✓	✓	

แม้ว่าการพัฒนาข้าราชการจะสามารถดำเนินการได้หลายวิธี แต่รูปแบบที่กำหนดขึ้นนี้เป็นรูปแบบการพัฒนาข้าราชการด้วย การฝึกอบรมและสัมมนา โดยให้มีการพัฒนาข้าราชการตามลำดับของการเปลี่ยนแปลงระดับตำแหน่ง ตั้งแต่ข้าราชการบรรจุใหม่จนถึงนักบริหารระดับสูง และแบ่งข้าราชการเป็น 3 กลุ่ม คือ

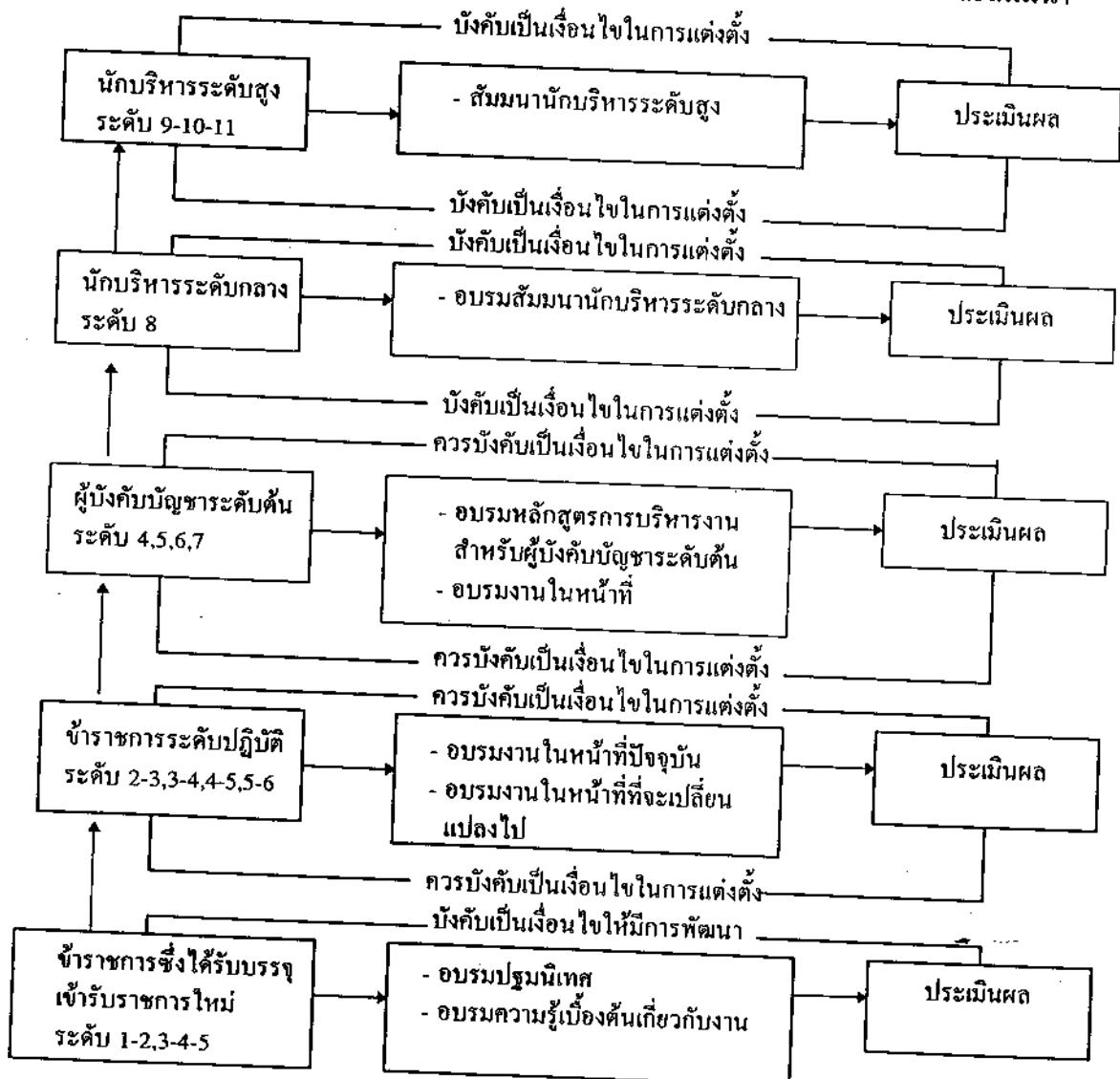
- กสุ่มที่ 1 กลุ่มข้าราชการซึ่งได้รับบรรจุเข้ารับราชการใหม่และข้าราชการระดับปฐบัต

- #### กลุ่มที่ 2 กลุ่มข้าราชการซึ่งทำหน้าที่ในลักษณะเจ้าของ

- ก กลุ่มที่ 3 กลุ่มข้าราชการชั้นไม่ได้ทำหน้าที่ป้องกันบุคคล

รูปแบบการพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องด้วยการฝึกอบรมและสัมมนา ดังแผนภูมิ ดังต่อไปนี้

รูปแบบการพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องด้วยการฝึกอบรมและสัมมนา



การพัฒนาบุคลากรระดับกลาง

(1) นักบริหารระดับกลาง ได้แก่ ตำแหน่งประเภทบริหารระดับกลาง ตามที่ บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญประเภทบริหารระดับสูง และประเภทระดับกลาง พ.ศ. 2535 ซึ่งคือ ตำแหน่งระดับ 8 ที่มีฐานะหรือหน้าที่ในการบริหารงาน เป็น

- หัวหน้าส่วนราชการที่เป็นกองหรือมีฐานะเทียบกอง
- หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด
- ผู้ตรวจราชการระดับกรม
- หัวหน้าหน่วยงานอื่นที่เพิ่บได้ไม่ต่างกว่าหัวหน้าส่วนราชการ ที่เป็นกอง ตามที่ ก.พ. กำหนด
- ตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. กำหนด โดยได้รับความเห็นชอบจาก คณะกรรมการศรี

(2) ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรระดับด้าน จากผู้บังคับบัญชาระดับด้าน ข้าราชการจะได้เลื่อนขึ้นสู่ตำแหน่งนักบริหารระดับกลาง ลักษณะงานของข้าราชการกลุ่มนี้จะมี งานปฏิบัติดนอยลง แต่งงานด้านบริหารเพิ่มขึ้น ข้าราชการกลุ่มนี้จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาด้าน การบริหารงานในระดับที่สูงขึ้นกว่าผู้บังคับบัญชาระดับด้าน

(3) หลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรระดับกลาง อบรม/สัมมนาบุคลากรระดับ กลาง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0706.2/ว 19 ลงวันที่ 3 ธันวาคม 2536

(4) เงื่อนไขการพัฒนาบุคลากรระดับกลาง ผู้ที่จะเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่งนักบริหารระดับกลางต้องได้รับการพัฒนาก่อนเลื่อนตำแหน่ง หรือภายใน 1 ปี นับจากวัน ที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0706.2/ว 19 ลงวันที่ 3 ธันวาคม 2536

(5) หน่วยงานดำเนินการ

- ส่วนราชการเจ้าสังกัด

1.6 ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในภาคราชการ

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในภาคราชการ

1. ลักษณะงานของทางราชการมีขอบข่ายกว้างขวางและมีลักษณะพิเศษ ต้องอาศัย กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งข้อกำหนด วิธีการ และแนวทางปฏิบัติมาหมายประกอบ

คำเนินงาน และท่าที่เป็นอยู่ในมีสถานบันการศึกษาใหผลิตบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสามารถพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพทันทีที่ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นครั้งแรก จึงเป็นค้องอาศัยการฝึกอบรมและพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจเจิงจะสามารถปฏิบัติงานได้

2. โครงสร้างและระบบงานของทางราชการมีความยุ่งยากสลับซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อสนองความจำเป็นในการให้บริการที่เหมาะสมแก่ประชาชนและเพื่อปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมของประเทศไทย จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรหรือข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความเข้าใจในโครงการ ระบบ และวิธีการทำงานอย่างแท้จริง และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้

3. วิวัฒนาการทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในปัจจุบันได้เริ่มญัติวันหน้าไปอย่างรวดเร็ว หน่วยราชการต่าง ๆ ได้มีการนำผลผลิตของเทคโนโลยี เช่น เครื่องจักร ทำบัญชีเครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องมือสื่อสาร หรืออุปกรณ์ทางการแพทย์สมัยใหม่นำใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างมากน้อย อันเป็นผลให้ต้องมีการพัฒนาความรู้ความชำนาญของผู้ปฏิบัติงานให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดังกล่าว

4. ในชีวิตการทำงานของข้าราชการ ย่อมจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การทำงาน อาจเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับเดียวกันคือ ข้าราชการตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่งที่มีลักษณะงานต่างกัน หรือเป็นการเลื่อนไปสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงกว่าเดิมก็ได้ กรณีเช่นนี้หากมีการนำเอาระบบการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากรวิธีใดวิธีหนึ่งที่เหมาะสมมาช่วยก็จะทำให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถปฏิบัติภารกิจในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งใหม่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเร็ว

5. ในขณะที่ปริมาณงานของทางราชการและความต้องการรับบริการของประชาชนได้ขยายตัวสูงขึ้นตามอัตราการเพิ่มของจำนวนประชากรและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ รัฐบาลกลับมีนโยบายและมาตรการในการจำกัดอัตราการเพิ่มจำนวนข้าราชการไว้ปีละไม่เกินร้อยละ 2 ต่อคู่กันมาเป็นเวลาหลายปีเพื่อแก้ปัญหาความขาดแคลนด้านงบประมาณ ซึ่งจากผลของการใช้นโยบายและมาตรการดังกล่าวทำให้รัฐบาลจำต้องหาทางเร่งรัดพัฒนาคุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ให้สูงขึ้นเป็นการทดแทนข้อจำกัดด้านปริมาณ

สิ่งที่องค์กรจะได้รับจากการพัฒนาบุคลากร นอกจากการช่วยให้ผู้ทำงานมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการทำงานแล้ว ยังมีผลโดยส่วนรวมด้านอื่นบางประการตามมาอีกด้วย ได้แก่

1. เป็นการสร้างความตื่นตัวและกระตุ้นความสนใจในการทำงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในองค์กร

2. เป็นการสร้างความพร้อมให้กับบุคคลในองค์กรที่จะรักการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมทั้งการขยายตัวขององค์กร

3. เป็นการนำไปสู่การปรับปรุงวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น รวมทั้งการหาทางลดความเสี่ยงเปลี่ยน และอับดิเหตุในการทำงาน

4. เป็นการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ในอันที่จะสนองตอบต่อการให้บริการที่มีประสิทธิภาพแก่ลูกค้า ผู้มีติดต่อ และประชาชน โดยทั่วไป

1.7 การคำนวณการจัดฝึกอบรมหลักสตรัตนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม

ระดับกลาง รุ่นที่ 1

นักบริหารระดับกลางเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งในอันที่จะทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและแผนงานที่ได้กำหนดไว้ เพราะนักบริหารระดับกลางเป็นผู้ที่ควบคุมดูแลให้ข้าราชการระดับปฏิบัติการซึ่งอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบสามารถปฏิบัติภารกิจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยการวางแผนการปฏิบัติงาน การติดต่อประสานงาน การแนะนำวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องและความคุณให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผน นอกจากนั้น นักบริหารระดับกลางยังเป็นผู้รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงมาถ่ายทอดให้แก่ผู้ที่อยู่ในปีกรองบังคับบัญชาได้ทราบอีกด้วย จึงอาจกล่าวได้ว่า นักบริหารระดับกลางเป็นข้าราชการที่อยู่ในฐานะที่จะทราบปัญหาและความต้องการทั้งของผู้บริหารระดับสูงและของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยนั้น ๆ รวมทั้งเป็นผู้ที่สามารถประสานความต้องการของทั้งสองฝ่ายให้เป็นประโยชน์ที่สุดแก่หน่วยงานและผู้ปฏิบัติอันจะมีผลให้การปฏิบัติในหน่วยงานนั้น ๆ มีประสิทธิภาพสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

สถานบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม ได้ดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตร
นักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1 ระหว่างวันที่ 19 กรกฎาคม - 7
สิงหาคม 2541 แบ่งเป็นการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาสูงเดือระดับผู้นำชั้นความขั้นสูง
ระหว่างวันที่ 20-25 กรกฎาคม 2541 ณ ค่ายสูงเดือวชิราฐ จังหวัดชลบุรี และการฝึกอบรมภาค
วิชาการ ระหว่างวันที่ 27 กรกฎาคม - 7 สิงหาคม 2541 ณ ศูนย์พัฒนาการประชาสงเคราะห์
จังหวัดปทุมธานี รวม 146 ชั่วโมง จำนวน 15 วันทำการ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นข้าราชการ
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ระดับ 8 จำนวน 21 คน ระดับ 7 อาชญา
จำนวน 15 คน และสำนักงานประกันสังคมขอส่งข้าราชการระดับ 8 เข้าร่วมรับการฝึกอบรมอีก
จำนวน 2 คน รวมเป็นผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งสิ้น 38 คน สำหรับวิทยากรในการฝึกอบรมครั้งนี้
ได้รับความร่วมมือจากการพลศึกษา สำนักงาน ก.พ. สำนักงบประมาณ กรมสุขภาพจิต
กรมอนามัย บริษัทการบินไทย (มหาชน) จำกัด ศูนย์เทคโนโลยีเลือดร้อนนิกส์และคอมพิวเตอร์
แห่งชาติ และหน่วยงานระดับกรมของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม หลักสูตรนักบริหาร

รายงานและสวัสดิการสังคม เป็นหลักสูตรที่หน่วยงานฯเป็นต้องดำเนินการตามที่พระบาทบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2538 มาตรา 77 ได้บัญญัติให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ก่อนเดือนมีนาคมแต่ตั้งให้ค่าแรงค่าแหน่งบางตำแหน่ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่ดี คุณธรรม และจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเริ่มตั้งแต่การมีคำสั่ง กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม แต่ตั้งคณะกรรมการอำนวยการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม รุ่นที่ 1 เพื่อศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตรและพัฒนาหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม พิจารณากำหนดคุณสมบัติ และหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม คิดตามและประเมินผลการฝึกอบรม ประสานแผน และสนับสนุนการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม และแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องตามความจำเป็น

หลักสูตร

การฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม รุ่นที่ 1 มีการดำเนินการประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. การปฏิบัติภารกิจ อบรมช่วงแรกจะใช้เวลา 1 วันในการแนะนำหลักสูตร วิธีการเข้ารับการฝึกอบรม และการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือระดับผู้นำขั้นความรู้ชั้นสูง แบบอยู่ประจำร่วมกัน 6 วัน ณ ค่ายลูกเสือวชิราวด อําเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ก่อนการดำเนินการฝึกอบรมภาควิชา การในช่วงที่สอง ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างความสามารถฉันท์ ความสามัคคี ความถ้วนเกียรติ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร วิธีการ รวมทั้งความร่วมมือของนักบริหารที่จะเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมครั้งนี้ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม และเพื่อให้นักบริหารแต่ละท่านที่เข้ามาร่วมโครงการชี้แนะประเด็นปัญหา เนื้อหาสาระและวิธีการที่จะช่วยให้การดำเนินการฝึกอบรมในช่วงที่สองสามารถตอบสนองความต้องการของนักบริหาร

2. การดำเนินการฝึกอบรม กิจกรรมช่วงที่สองที่สองใช้เวลาดำเนินการ 9 วัน เป็นการฝึกอบรมแบบประจำพักค้างคืน มีการศึกษาดูงานในประเทศ 2 ครั้ง ๆ ละ 1 วัน เนื้อหาของกิจกรรมหลักสูตรในช่วงที่สองนี้จึงแบ่งออกเป็น 6 หมวด คือ

- | | |
|-------------------------------|--------------------|
| 1) การบริหารและสภาวะแวดล้อม | จำนวน 22/2 ชั่วโมง |
| 2) การแรงงานและสวัสดิการสังคม | จำนวน 18 ชั่วโมง |
| 3) การบริหารคน | จำนวน 9 ชั่วโมง |
| 4) การพัฒนาตนเอง | จำนวน 6 ชั่วโมง |
| 5) การศึกษาดูงานและวิธีการ | จำนวน 9 ชั่วโมง |
| 6) กิจกรรมเสริมหลักสูตร | จำนวน 81 ชั่วโมง |

3. การติดตามผลการฝึกอบรม ใช้แบบสอบถามประเมินผลการฝึกอบรม เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมตามโครงการ และมีการติดตามผลอีกเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมในช่วงที่สองแล้วประมาณ 7 เดือน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการติดตามผลของการฝึกอบรม รวมถึงแนวทางในการเพิ่มพูนความรู้ สำหรับนักบริหารที่จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานและการร่วมมือประสานงานต่อไป

การศึกษาดูงาน

ในช่วงระหว่างการฝึกอบรม สถานบันทึกนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม กำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดไปศึกษาดูงานในต่างจังหวัด ไว้ 2 ครั้ง ๆ ละ 1 วัน โดยมีวัตถุประสงค์ การเรียนรู้ร่วมกัน คือ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสสรับทราบและเข้าใจปัญหาที่แท้จริง ในงานของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม รวมทั้งได้ศึกษาการปฏิบัติงานในโครงการ ต่าง ๆ ของกรมในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

การไปศึกษาดูงานถือเป็นกิจกรรมหลักของหลักสูตร ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องให้ความสำคัญอย่างมาก และร่วมมือเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ

การเตรียมการในการไปศึกษาดูงาน

1. การแต่งกาย ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนแต่งกายเครื่องแบบสีภารี (ติดบ่า) แขนยาว ทำให้เกิดความเรียบร้อยและเป็นเอกลักษณ์ของนักบริหารที่มีความพร้อมเพียงในการปฏิบัติ 泯การให้เกียรติศูนย์ต้อนรับ

2. การสรุปผลการศึกษาดูงาน ในการจัดการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่โครงการฝึกอบรมได้แจ้งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบล่วงหน้าเกี่ยวกับวัน เวลา สถานที่ที่จะไปศึกษาดูงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เตรียมความพร้อมในการออกไปศึกษาดูงาน และช่วยให้สามารถค้นหาข้อมูลที่ต้องการ ทำให้การศึกษาดูงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามที่หลักสูตรกำหนดไว้ และผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงความรู้สึก ความคิดเห็น ข้อแนะนำในการศึกษาดูงาน เพื่อเป็นประโยชน์ในการฝึกอบรมครั้งต่อไป และเพื่อให้ผู้จัดการฝึกอบรมนำข้อมูลเสนอหน่วยงานที่ได้ไปศึกษาดูงาน ตามโอกาสอันควร

สถานที่ศึกษาดูงาน

- สถานส่งเสริมฯที่เกือบล่องพิการทางสมองและปัญญา จังหวัดนนทบุรี
- ศูนย์ส่งเสริมฯและฝึกอาชีพสตรีภาคกลาง จังหวัดนนทบุรี
- สถานศูนย์ครอบและนิคมอาชีพ จังหวัดนนทบุรี
- โครงการนำร่องการ Re-engineering การปฏิบัติราชการ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ จ.สระบุรี
- สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดสระบุรี
- บริษัทบูรพาพิมพ์ไทย จำกัด อําเภอแก่งคอย จ. สระบุรี

บทที่ 2

แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 กรอบทฤษฎีว่าด้วยการฝึกอบรมทางการบริหาร

สำนักที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดของการฝึกอบรมทางการบริหารพัฒนาไปได้เป็นสามสำนัก ซึ่งได้แก่ สำนักปฏิบัตินิยม (Pragmatical school) สำนักพฤติกรรมนิยม (Behavioral school) และสำนักคณิตนิยม (Mathematical school) (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2533: 10)

สำนักปฏิบัตินิยม มุ่งเน้นความสำคัญของผลที่พึงประറณาอันสืบเนื่องมาจาก การบริหาร บทบาทสำคัญของนักบริหารจึงเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลไปในทิศทางที่พึงประสงค์ กิจกรรมหลักของนักบริหารจึงได้แก่ “การตัดสินใจ” ตามทฤษฎีของ สำนักปฏิบัตินิยม การตัดสินใจที่ดีต้องอาศัยพื้นฐานจากการใช้วิจารณญาณ ไดร์ตรองให้สอดคล้องกับภาวะทางเศรษฐกิจและการเมือง วิจารณญาณคือกล่าวมักอาศัยพื้นฐานจากประสบการณ์ ด้วยเหตุนี้ การเรียนรู้ของนักบริหารจึงควรมีพื้นฐานเชื่อมโยงใกล้ชิดกับการปฏิบัติ การศึกษาระบบที่นี่ หนึ่งที่สำคัญของสำนักนี้ ใน การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของชีวิตจริง โดยอาศัยสภาวะแวดล้อมของการเรียนรู้ในห้องเรียน จุดเด่นของการเรียนรู้ตามแนวทางของสำนักปฏิบัตินิยมก็คือ ความสามารถในการเปิดโอกาสให้ผู้รับการศึกษาอบรมได้รับข้อมูลและการฝึกปฏิบัติภาษาได้สถานการณ์ที่มีความหลากหลายในช่วงเวลาที่สั้น

สำนักพฤติกรรมนิยม รองความคิดหลักของสำนักนี้ถือว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่ทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น ตามทฤษฎีนี้ การบริหารงานที่ดีจึงสมควรได้มุ่งเน้นให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจของคนด้วยผลดังกล่าว กิจกรรมที่นักบริหารต้องรับผิดชอบในการบริหารงานก็คือ การจัดคนซึ่งต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติ บุคลิกภาพ ทัศนคติ และพฤติกรรมของมนุษย์ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ เพื่อให้สามารถทราบถึงความต้องการของบุคคล การจูงใจบุคคล การทำงานเป็นทีม และการตัดสินใจร่วมกัน เป็นต้น

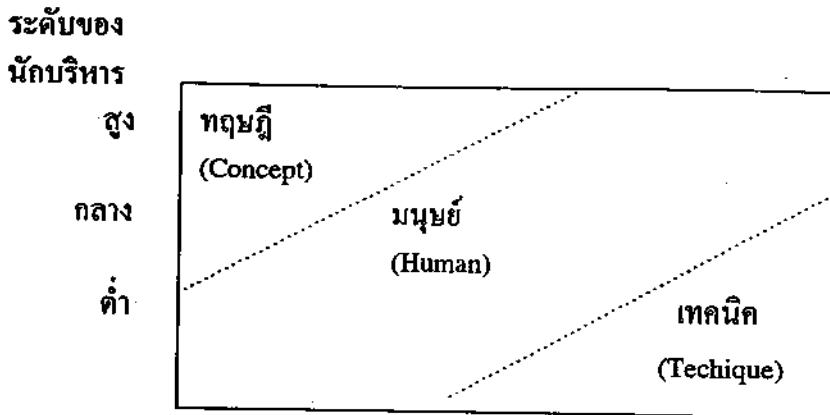
สำนักคณิตนิยมจัดเป็นสำนักที่ใหม่กว่าสองสำนักที่ก่อตัวมาแล้ว สำนักคณิตนิยมนุ่มนิ่น การตัดสินใจในฐานะเป็นงานหลักที่สำคัญยิ่งของนักบริหาร แต่คำว่า “การตัดสินใจ” ตามความหมายภายใต้สำนักคณิตนิยมนิยมมีความแตกต่างไปจากความหมายของสำนักปฏิบัตินิยม สำนักคณิตนิยมเห็นว่า กระบวนการตัดสินใจจะต้องมีลักษณะสมเหตุสมผลและอาศัยพื้นฐานของตรรกซึ่งจะสามารถแปลงค่าในทางคณิตศาสตร์ได้ นิยามปฏิบัติการของมนุษย์ที่ต่าง ๆ ที่ใช้จึงมีความสำคัญต่อการบริหารงาน ตามทฤษฎีของสำนักคณิตนิยม คอมพิวเตอร์กลายเป็นเครื่องมือที่มีความจำเป็นยิ่งต่อการเก็บรักษาข้อมูล การนำข้อมูลกลับมาใช้ และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เกิด

ความสำคัญและร่วมเรื่องของการตัดสินใจของนักบริหาร ทักษะที่สำคัญที่สุดในการบริหารตามแบบของสำนักพัฒน์นี้จะได้แก่ ทักษะในการกำหนดปัญหา การสำรวจและวิเคราะห์ทางเลือก การใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น การตัดสินใจเลือก และการประเมินผล เป็นต้น

ตารางที่ 2 สรุปกรอบความคิดของสำนักค่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมทางการบริหาร

สำนักทางความคิด	บทบาทหลักของนักบริหาร	คุณสมบัติสำคัญของนักบริหาร	วิธีการได้มา
ปฏิบัตินิยม	การตัดสินใจและการบริหารงาน	วิชาการณ์และประสบการณ์ที่เหมาะสม	การปฏิบัติงาน หรือการศึกษาจากกรณีของจริง
พฤติกรรมนิยม	การบริหารคน	ทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ การคิดด้วยสื่อความหมาย การจูงใจ	การฝึกอบรมความไวต่อการรับรู้ การศึกษาด้านจิตวิทยา สังคมวิทยา และมนุษยชีววิทยา ผนวกกับประสบการณ์
คณิตนิยม	การตัดสินใจในกระบวนการ การเชิงตรรกะ และการใช้เทคโนโลยีในการบริหาร	ทักษะในการวิเคราะห์ การแปลงสิ่งที่ไม่มีลักษณะเป็นแผนงานให้เป็นแผนงาน	การเรียนรู้วิธีการบริหารเชิงปริมาณ การสร้างแบบจำลองการใช้คอมพิวเตอร์

นักบริหารระดับสูงย่อมต้องการความรู้ทางทฤษฎีมากยิ่งกว่าความรู้ทางเทคนิค ในขณะที่นักบริหารระดับต้นมักต้องการความรู้ทางเทคนิคมากยิ่งกว่าความรู้ทางทฤษฎี ส่วนนักบริหารระดับกลางมักต้องการความรู้ทางทฤษฎีและทางเทคนิคในสัดส่วนที่พอ ๆ กัน สำหรับความรู้เกี่ยวกับมนุษย์มักจำเป็นต่อนักบริหารทุกระดับ ไม่ว่าสูง กลาง หรือต้น ในลักษณะที่ค่อนข้างคงที่ นอกจากนี้ ในขณะที่นักบริหารระดับต้นมักไม่มีประสบการณ์ในงานบริหารมาก่อน นักบริหารระดับกลางย่อมเคยได้ผ่านประสบการณ์ด้านงานบริหารมาบ้างแล้ว รวมทั้งมักเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จในฐานะนักบริหารระดับต้นมาก่อน



ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของนักบริหารกับความรู้และทักษะที่ต้องการ

แหล่งที่มา : Terry, G.R.. *Principles of Management*. Homewood, Illinois: Richard D.Irwin, 1977. (อ้างในสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2533 : 14)

ตามทฤษฎีของวัตสัน (Watson, 1979 อ้างในสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2533: 18) การเรียนรู้จากการฝึกอบรมทางการบริหาร สามารถจำแนกได้เป็น 4 ระดับ ซึ่งได้แก่ (1) ความรู้เกี่ยวกับบางหัวข้อวิชา (2) ความเข้าใจ (3) ความยอมรับ และ (4) ความสามารถในการประยุกต์ใช้ ในระดับแรก ความรู้เกี่ยวกับบางหัวข้อวิชาจัดเป็นระดับการเรียนรู้ซึ่งผู้รับการฝึกอบรมเพียงแต่ทราบความมือญหรือความเป็นอยู่ของมันในทัศน์หรือองค์ความรู้ แต่ความเข้าใจอาจเกิดขึ้นในขั้นเดียวๆ ก็ได้ ในระดับที่สองความเข้าใจจัดเป็นระดับที่บุคคลมีความสามารถเรียนรู้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นในสาระของมันในทัศน์จนเกิดปัญญาญัติแข็งแรงตลอดในแบบต่าง ๆ ของหัวข้อวิชานั้น ๆ ในระดับที่สาม ความยอมรับเกิดขึ้นเมื่อผู้รับการอบรมยอมรับตระรรถที่อยู่เบื้องหลังในทัศน์นั้น ความยากลำบากของการเรียนรู้ที่จะบรรลุถึงระดับนี้ก็คือ การเปลี่ยนค่านิยม ทัศนคติ และความเชื่อของผู้รับการฝึกอบรมให้มีความสอดคล้องกับสิ่งที่เรียนรู้ใหม่ ในระดับสุดท้าย ความสามารถในการประยุกต์ใช้จัดเป็นระดับการเรียนรู้ซึ่งบุคคลมีความสามารถที่จะวินิจฉัยสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ กำหนดพฤติกรรมและแนวทางดำเนินการ ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ รักษาปรับพฤติกรรม และวิธีการเมื่อจำเป็น และสามารถประยุกต์ใช้หลักการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ยุทธศาสตร์การบริหาร

การบริหารหมายถึง การทำงานให้สำเร็จแต่จะมีกลวิธีให้มีที่จะช่วยให้งานสำเร็จได้ดีนั้น โดยเฉพาะในยุคโลกวิสาหกิริย์ที่โลก變成อันเล็กลง (Global Village) ในขณะที่ทรัพยากรธรรมชาติ และทรัพยากรการผลิตลดลงด้วยนั้น นักบริหารในระยะหลัง ๆ นี้พยายามใช้ยุทธศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อนำบรรลุเรื่อง 3 เรื่อง คือ (อธิปัตย์ กลีสุนทร, 2540: 61)

- ใช้คณเท่าเดิมทำงานได้นากขึ้น
- งานเท่าเดิม แต่ใช้ค่าน้อยลง และ
- ถูกภาพของงานต้องดีเท่าเดิมหรือดีกว่า

การจะบรรลุเรื่อง 3 เรื่องได้นั้นมียุทธศาสตร์ ดังนี้

1. **การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ (Information Utilization)** เพื่อประกอบการตัดสินใจให้มากขึ้น แต่สารสนเทศนั้นต้องรวดเร็วถูกต้อง ทันสมัยและใช้ประโยชน์ ข้อมูลสารสนเทศบางอย่าง รวบรวมจ่ายถ้าครอบคลุมเนื้องานน้อย แต่บางอย่าง ได้มาやすくต้องอาศัยเวลาสำรวจตรวจสอบ วิเคราะห์ก่อนนำมาใช้ ปัจจุบันข้อมูลต่าง ๆ นอกจากสามารถเก็บไว้ในระบบคอมพิวเตอร์แล้วยังสามารถเก็บไว้ใน CD-ROM (Compact Disk Read-Only-Memory) ซึ่งนำไปใช้ได้สะดวกรวดเร็ว และราคาไม่แพงนัก

2. **การบริหารทางไกล (High-Tech Administration)** ในยุคนี้เครื่องมือเครื่องใช้ในการติดต่อสื่อสารสะดวก รวดเร็วมาก อยู่ไกลกันก็สามารถทำงานเรื่องเดียวกันได้ ประชุมร่วมกันได้ (Teleconference) สื่อหลายอย่าง เช่น โทรศัพท์มือถือ วิทยุ โทรศัพท์ กอนพิวเตอร์ เครือข่ายการเชื่อมโยงอุปกรณ์เหล่านี้จะช่วยประหยัดเวลา และเข้าใจกันง่าย แต่ต้องมีการจัดระบบระเบียบ และเครือข่ายการรับส่งให้ดี

3. **การหาความรู้ทำงานกับระบบคอมพิวเตอร์ (Computer Literacy)** ผู้บริหารควรมีทักษะทำงานกับระบบคอมพิวเตอร์บางประการ เช่น การเรียกข้อมูลสามัญมาใช้ การแก้ไขข้อมูลบางรายการ ซึ่งจะสามารถฝึกอบรมได้จนเกิดทักษะในเวลาไม่นาน

4. **การมองการณ์ไกล (Introspection)** ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกล ต้องคาดการณ์ในอนาคต 10 ปี 15 ปี 30 ปีได้ บนฐานของความจริงในปัจจุบัน ผนวกกับความเปลี่ยนแปลงทุกด้านในอนาคตจากการคาดเดาเชิงวิทยาศาสตร์ได้ใกล้เคียง และมีแนวปฏิบัติที่จะไปสู่เป้าหมายหรือความคาดหวังในอนาคตได้

5. **การใช้หน่วยงาน/องค์กรอื่นทำงาน (Decentralization)** งานบางอย่างให้หน่วยงานอื่นทำ ดีกว่า แต่ทั้งนี้ควรต้องมีการวิเคราะห์ลักษณะงานอย่างรอบคอบ

6. **การจัดรูปองค์กรที่ทำงานได้ดีขึ้น (Organization Development)** ให้มีลักษณะขึ้นตอน การบังคับบัญชาไม่ชัดเจนนัก แยกองค์กรให้เป็นหน่วยย่อยหลายหน่วย งานก็จะฉับไว รวดเร็ว และสามารถตอบสนองความต้องการได้ดีขึ้น นอกจากนี้ระบบสำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation) ที่เชื่อมโยงกันได้หรือสำนักงานควรได้รับการพิจารณาในการปรับปรุงองค์กรด้วย

7. การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) ควรปรับปรุง ศึกฟน อบรมบุคลากร อย่างสม่ำเสมอให้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และความต้องการของหน่วยงาน

2.3 คุณลักษณะของนักบริหาร

นักบริหารจำเป็นต้องพัฒนา 4 ด้าน กือ (คร.เนติม ศรีเมือง, 2540: 21)

1. ด้านคุณธรรม โศยเฉพาะอย่างยิ่งความซื่อสัตย์สุจริต การมีจิตสำนึกรับผิดชอบ การมีอุดมการณ์ในการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและประชาชน มีสังจะพุทธิริบุญ ให้รางวัลและลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม ฯลฯ

2. ด้านอารมณ์ ได้แก่ ความอดทน หนักแน่น ความรู้สึกไวต่อสถานการณ์ การควบคุมอารมณ์ได้ดี อารมณ์มั่นคงเป็นตัวของตัวเอง

3. ด้านความคิด สด匕ัญญา ได้แก่ ความกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง มีความคิดสร้างสรรค์ และต้องนำออกมายกยับติดได้ มีความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ปัญหา มีทักษะคิดที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีความยืดหยุ่นในการพัฒนา สนใจความรู้ข่าวสารเหตุการณ์ตลอดจนวิชาการที่ทันสมัย เป็นนักพัฒนาองค์การ พัฒนาตนเอง มีความไวต่อการรับรู้ปัญหา รู้จักคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและหาทางป้องกันปัญหา มีโลกทัศน์กว้างไกล และมองเห็นผลกระทบในระยะยาว

4. ด้านลักษณะทางกายและจิตใจ ได้แก่ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตสมบูรณ์ และกระตือรือร้นอยู่เสมอ

ดร. สมิหรา จิตตลดดาวร (2532) กล่าวว่า ลักษณะของผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร มีดังนี้

1. มีทักษะด้านชุมชนทุกอย่างในองค์การ ตั้งแต่ งาน นาย ลูกน้อง โดยมีความเชื่อถือศรัทธาทุก ๆ อย่างขององค์การ

2. ใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานหลายวิธี คือ สร้างความภูมิใจในงาน สร้างความมั่นคง สร้างงานที่น่าสนใจ และจูงใจโดยอาศัยปัจจัยทางเศรษฐกิจ (เงิน)

3. นำระบบความร่วมมือ (Participation) มาใช้โดยผสมผสานความต้องการของสมาชิกเข้ากับองค์การ ใช้ระบบการสื่อสารความหมายที่มีประสิทธิผล พัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการตัดสินใจที่ดี

4. การประเมินการทำงานขององค์การ ใช้วิธีการแนะนำตัวเองมากกว่าการตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชา

2.4 การฝึกอบรม

น้อม ศิริโภดิ (2524: 5) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมเป็นหลักสูตรที่ได้กำหนดគานมาตรฐานของแต่ละองค์การ หรือส่วนราชการ เป็นการกำหนดขั้นตอนความจำเป็นในการฝึกอบรมของแต่ละองค์การเป็นรายบุคคล เป็นกลุ่ม หรือทั้งองค์การ มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ให้กับบุคลากรในองค์การต่าง ๆ ทั้งที่เตรียมตัวจะเข้าทำงานและกำลังปฏิบัติงานประจำอยู่แล้วให้มีสมรรถภาพเพิ่มขึ้น เทคนิคการถ่ายทอดเป็นการฝึกปฏิบัติ ลักษณะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมากกว่าการบรรยาย งบประมาณกำหนดตามโครงการ จะมากน้อยขึ้นกับปัจจัยหลายอย่างเช่น ระยะเวลา สถานที่ จำนวนผู้เข้าอบรม วิธีการฝึกอบรม เป็นต้น ระยะเวลาฝึกอบรมอยู่ระหว่างเวลาตั้งแต่ 3 ชั่วโมง ถึง 4 เดือน จากผลการวิจัยของ เครือข่าย ลิ้มปิยะศรีสกุล และเกศินี แหงสนันท์ เรื่องการบริหารงานฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย (2526:76) พบว่า ระยะเวลาที่จัดอบรมมากที่สุดของรัฐวิสาหกิจไม่เกิน 5 วัน สถานที่ฝึกอบรมจัดทั้งภายในองค์การหรือนอกองค์การ ผู้จัดการฝึกอบรมอาจเป็นบุคลากรในองค์การหรือจากองค์การอื่น

สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 257) ได้อธิบายว่า การฝึกอบรมหมายถึง “กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดีขึ้น”

เครือข่าย ลิ้มอภิชาต (2531: 2) ได้ให้คำนิยามการฝึกอบรมไว้ว่า คือ “กิจกรรมการเรียนรู้ (learning) เนพะอย่างของบุคคลเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ความเข้าใจ (understanding) ทักษะ/ความชำนาญการ (skill) และทัศนคติ (attitude) ให้เหมาะสม จนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติ เพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ เพื่อยกมาตรฐานทางปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน”

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมโดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมาย คือ

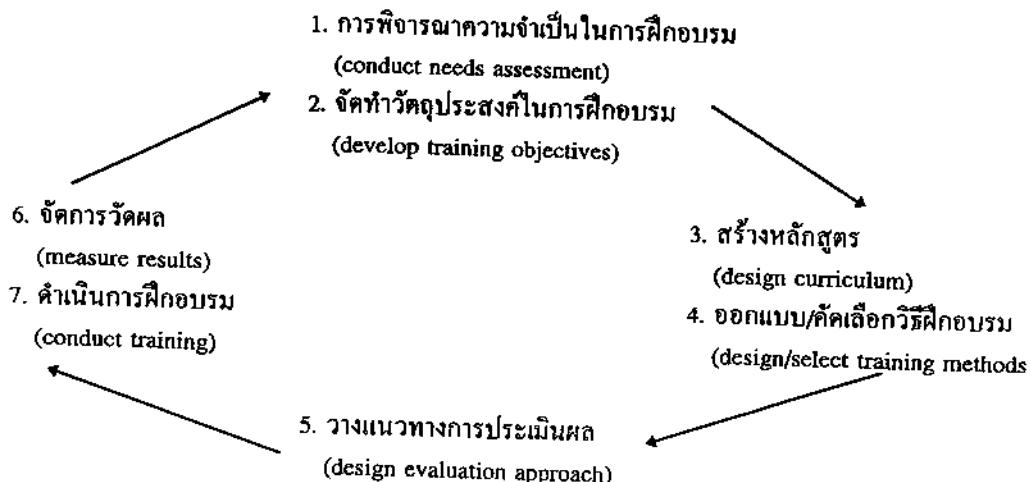
1. เพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ (knowledge)
2. เพื่อพัฒนาทักษะ (skill)
3. เพื่อปรับปรุงและพัฒนาทัศนคติ (attitude)

กระบวนการฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆ การจะทำให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จได้จำต้องกระทำเป็นกระบวนการ การหรือมีขั้นตอนต่าง ๆ ในที่นี้จะยกตัวอย่างพอสังเขป ดังนี้

ทองศรี กำญ ณ อุยชยา (2537 : 170) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการการห้องเรียนระบบการฝึกอบรมของ Parker ไว้ดังนี้

แผนผังของระบบการฝึกอบรมของ Parker

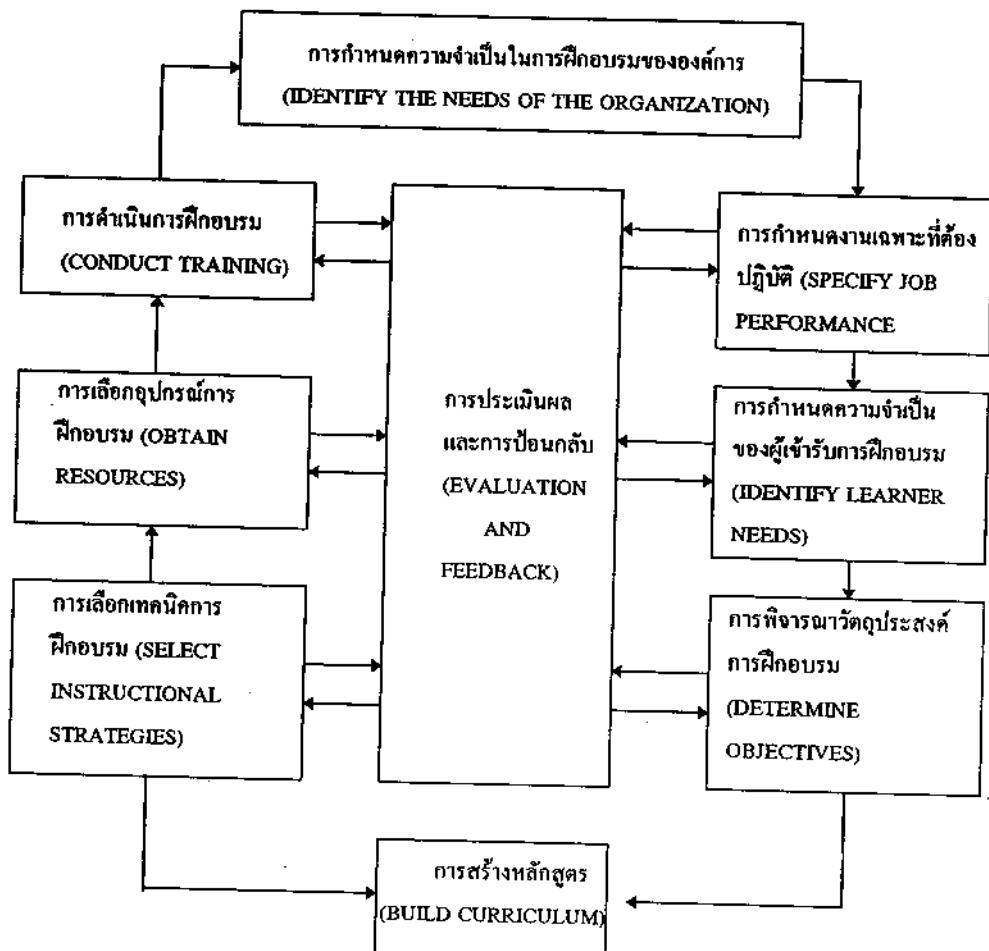


ที่มา : ทองศรี กำญ ณ อุยชยา, 2537. การบริหารบุคคลในแนวทางใหม่. กรุงเทพฯ, หน้า 170.

ตามแนวคิดของ Parker ข้างต้น การวิเคราะห์ความจำเป็นเปรียบเสมือนการแสวงหาวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ ขณะเดียวกันวัตถุประสงค์จะเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำไปสู่การสร้างหลักสูตร และออกแบบคัดเลือกวิธีการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับหลักสูตรต่อไป พร้อม ๆ กันนั้น ได้จัดวางแผนการประเมินผลโครงการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรมต่อไป โดยให้ทำการวัดผลการฝึกอบรมไปพร้อม ๆ กันทุก ๆ ขั้นตอนดังกล่าว ให้ทำไปทีละขั้น ๆ เพื่อให้เกิดความรอบรู้ ได้ผลลัพธ์ที่ดี

Leonard Nadler (1987 : 11-14) ได้สร้างกระบวนการห้องเรียนระบบการฝึกอบรม ที่เรียกว่า “The Critical Events Model” ดังแสดงให้เห็นในแผนภาพที่ 3 (ทองศรี กำญ ณ อุยชยา 2536 : 10)

กระบวนการการฝึกอบรมตามตัวแบบ
The Critical Events Model ของ Nadler



Nadler ได้แบ่งกระบวนการฝึกอบรมออกเป็น 9 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การกำหนดผลงานที่ต้องปฏิบัติ
3. การกำหนดความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
4. การพิจารณาวัตถุประสงค์การฝึกอบรม
5. การสร้างหลักสูตร
6. การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม
7. การเลือกอุปกรณ์การฝึกอบรม
8. การดำเนินการฝึกอบรม
9. การประเมินผลและการป้อนกลับ

กระบวนการดำเนินการฝึกอบรมมี 4 ขั้นตอน ดังนี้ (อธ. รัฐธรรม, 2537 : 175)

1. การวางแผน หมายถึง การดำเนินการฝึกอบรมในการสำรวจความคิดและข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการจัดคร่าวงเป็นโครงการชิ้น และใช้ร่างโครงการเป็นกรอบในการปฏิบัติงานในลักษณะ แผนการดำเนินงาน การสอบถามผู้งานว่าควรต้องปฏิบัติงานอย่างไร และเป็นการเตรียมการแก้ปัญหาข้อที่อาจจะเกิดขึ้น เป็นการสร้างความมั่นใจว่าสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย และวัดถูประسنก์ของโครงการ

2. การจัดหน่วยงาน หมายถึง การจัดรูปแบบในการบริหารงานฝึกอบรมว่า หน่วยงานใด มีหน้าที่รับผิดชอบอะไร ต้องการใช้กำลังคนเท่าไหร เครื่องมือสุดยอดกรณีการฝึกอบรมต้องมีอะไร จะต้องจัดการและประสานอย่างไร เพื่อให้การดำเนินงานฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมาย

3. การอ่านวิเคราะห์ หมายถึง การสอบถามข้อมูลที่และความรับผิดชอบให้บุคคล กลุ่มนบุคคล และหน่วยงาน

4. การควบคุม การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลโครงการ หมายถึง การดูแลการฝึกอบรมเพื่อให้ดำเนินไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนการติดตามเพื่อประเมินผลโครงการว่ามีความสำเร็จเพียงใด

ทฤษฎีการเรียนรู้ในการฝึกอบรม

การเรียนรู้คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ถ่องแท้ทางวาร ตัวการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การเรียนรู้เป็นเรื่องของแต่ละบุคคล ตนเอง เท่านั้นที่รู้ว่าเกิดการเรียนรู้หรือไม่ การเรียนรู้เกิดได้หลายทางคือเรียนรู้จากสิ่งแวดล้อมทางภาษาและสังคม การบอกรเล่า การเรียนรู้จากการค้นพบ การเรียนรู้สิ่งที่มีความหมายแบบท่องจำ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีรูปแบบการเรียนรู้แตกต่างกัน วิธีการเรียนการสอนกิจกรรมอย่างหนึ่งอาจช่วยให้บางคนเกิดการเรียนรู้ ในขณะที่อาจไม่ได้ช่วยให้ผู้อื่นเรียนรู้

ในการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ วิทยากรต้องรู้ว่าจะต้องให้ความรู้อะไร มีวิธีการเรียนรู้อะไรบ้าง ความรู้และวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมคืออะไร การเรียนรู้จะต้องคำนึงในเรื่องต่อไปนี้

(1) การเรียนรู้เป็นเรื่องของผู้เข้ารับการฝึกอบรม บทบาทของวิทยากรเป็นเพียงผู้ช่วยเหลือ (Facilitator) จัดทำสุดยอดกรณี และวิธีการเรียนการสอนให้ตรงกับเนื้อหาวิชาและเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

(2) การเรียนรู้จะเกิดขึ้นต่อเมื่อสิ่งนั้นมีความหมาย ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเรียนรู้กับเนื้อหาวิชาที่มีความหมายต่อองค์กร หน่วยงานและตนเองมากกว่าเนื้อหาที่ไม่มีความหมายอะไรหรือไม่มีประโยชน์อะไร ดังนั้นการจัดเนื้อหาให้ด้วยมีความต้องเนื่องและผสมผสานกัน (Integrate) บทบาทวิทยากร คือต้องเลือกเนื้อหาที่ตรงกับความจำเป็นในการฝึกอบรม และจัดลำดับเนื้อหาให้ต่อเนื่อง

(3) การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ด้วยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่แน่นอนและสามารถทำได้ การเรียนที่ปราศจากวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ต้องการเรียนรู้ วิทยากรควรมีการจัดการเรียนการสอนเรียงลำดับเนื้อหาจากง่ายไปยาก และต้องมีการแจ้งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้ทุกครั้งในเรื่องวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและของหัวข้อวิชา

(4) การเรียนรู้ที่ดีต้องมีการประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าได้รับความรู้ความเข้าใจและทักษะเป็นอย่างไร เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแก้ไขข้อบกพร่องของตนเอง

(5) การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมดี และระหว่างผู้จัดการฝึกอบรม วิทยากร และผู้เข้ารับการฝึกอบรมดี

หลักการเรียนรู้ที่กล่าวข้างต้นเป็นเพียงแนวทาง แต่ในทางปฏิบัติการเรียนการสอนเป็นเรื่องความสามารถ ความชำนาญการ และประสบการณ์ของวิทยากรของแต่ละคน

หลักการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

(1) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเรียนได้ดี เมื่อมีความต้องการจะเรียนที่มีเหตุผล เป็นการเรียนรู้แบบไม่บังคับ แต่มีการกระตุ้นและจูงใจ

(2) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเรียนเฉพาะสิ่งที่มีความจำเป็น และเป็นประโยชน์ต่อตนเอง หน้าที่และการกิจกรรมงาน และองค์การ ในปัจจุบันหรืออนาคต ต้องการเรียนหลักการปฏิบัติตามากกว่าทฤษฎี

(3) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเรียนรู้ได้ดีเมื่อมีการลงมือปฏิบัติจริง ดังนั้นการเรียนรู้ที่ดี ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมีส่วนร่วมในการเรียน ต้องปฏิบัติจริงจากประสบการณ์โดยตรง (Experiential Learning Style) และต้องมีการทดลองความเข้าใจ (Active Experimentation)

(4) ขาดศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ที่ปัญหา และปัญหาที่เป็นจริง ดังนั้นการให้ความรู้ด้องให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนจากปัญหาจริง หรือปฏิบัติก่อน ปั้นประยุกต์กับทฤษฎีเพื่อให้เข้าใจปัญหาและแนวทางแก้ไข

(5) ประสบการณ์มีผลกระหน่ำต่อการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การเรียนรู้ใหม่จะเกิดได้ดีสิ่งที่เรียนรู้เชื่อมโยงในทางนูกันประสบการณ์เดิมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และในทาง

ทรงข้ามหากการเรียนรู้ใหม่เชื่อมโยงในทางลับกับประสบการณ์ ด้านการทำงาน ทางวิชาการและการดำรงชีวิตจะเป็นเครื่องขัดขวางในการเรียนรู้ใหม่

(6) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเรียนได้ดีในบรรยายภาคหรือสิ่งแวดล้อมที่เป็นกันเอง การฝึกอบรมควรเน้นบรรยายภาคเป็นกันเอง ไม่เคร่งเครียดเกินไป ไม่มีระเบียบข้อบังคับที่เข้มงวด และไม่มีสภาพเช่นห้องเรียน

(7) เทคนิคการฝึกอบรมควรใช้หลากหลายเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ได้ดี องค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้

องค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ในการฝึกอบรมนี้ 6 ประการ คือ

1) สภาพแวดล้อม ภายใต้ห้องฝึกอบรมที่เหมาะสม เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ ที่นั่ง การจัดที่นั่ง เป็นต้น และบรรยายภาคภายในห้องฝึกอบรมที่ดี เช่น การขอรับของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่า โครงการการฝึกอบรมนี้มีประโยชน์มีคุณค่า มีสัน พันธภาพที่ดีระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร และระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมและผู้จัดฝึกอบรม มีการขอรับในสภาพความแตกต่างระหว่างบุคคล และการที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน การอภิปราย การซักถาม และมีส่วนร่วมในการอภิปรายร่วม

2) การจูงใจ เทคนิคการจูงใจมีความจำเป็นต้องเลือกใช้ และใช้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อกระตุ้นให้ความต้องการและความมานะพยายามที่จะได้เรียนรู้ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจมี 4 ประการคือ

- ความดื่นดัว (Arousal) คือต้องมีการสร้างให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความดื่นดัวในหัวเรื่องที่จะทำการฝึกอบรม
- การให้ความหวังชั่วขณะ (Expectancies) คือต้องมีการสร้างให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความหวัง (Mementary Belief) ชั่วขณะที่ต้องการจะเรียนรู้
- การกำหนดเงื่อนไข เพื่อรับรางวัล (Incentive) คือต้องมีการกำหนดเงื่อนไข ในสิ่งพิเศษถ้าทำได้อย่างที่ต้องการ เช่น ถ้าผ่านหลักสูตรนี้จะมีโอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้งให้มีตำแหน่งสูงขึ้น
- การลงโทษ (Punishment) คือการกำหนดเงื่อนไขเพื่อลบ汰 คือ การมีระเบียบวินัย การฝึกอบรม (Disciplinary) เพื่อเป็นการลงโทษผู้ไม่รักภาระเบียบ เช่น การไม่เข้าฝึกอบรมน้อยกว่า 80% จะไม่ได้รับประกาศนียบัตรของหลักสูตรนี้

การค~

1. ระยะก่อนดำเนินการฝึกอบรม เป็นการดำเนินงานก่อนที่จะมีการฝึกอบรม เช่น การติดต่อวิทยากร การติดต่อสถานที่ การจัดทำกำหนดพิธีเปิดการฝึกอบรม การเตรียมเงิน การเตรียมเอกสาร ฯลฯ

2. ระยะระหว่างดำเนินการฝึกอบรม เป็นช่วงเวลาที่กำลังดำเนินการฝึกอบรม เช่น การจัดเตรียมสถานที่ การอ่านวิชความสะความแก้วิทยากร และผู้เข้ารับการฝึกอบรม ฯลฯ

3. ระยะหลังดำเนินการฝึกอบรม เช่น การรวมรวมและวิเคราะห์การฝึกอบรม การติดตามผลการฝึกอบรม การวิเคราะห์ผลที่ได้จากการติดตามผลและทำรายงานเสนอต่อผู้บริหาร

การดำเนินการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่จะต้องนำโครงการฝึกอบรมที่ได้ตรرعเรียนไว้เรียบร้อยแล้ว มาดำเนินงานให้เป็นระบบ ตามขั้นตอนหรือกระบวนการ ต่าง ๆ ที่ควรจะเป็น เพื่อให้การบริหารงานการฝึกอบรมประสบความสำเร็จไม่มีอะไรขาดตกบกพร่อง ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมจะต้องดูแลจัดการสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ให้อีกอย่างเดียวที่ต่อการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้มากที่สุด เพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

ประเภทของการฝึกอบรม

การจัดแบ่งประเภทของการฝึกอบรมจะใช้หลักเกณฑ์หลายประการควบคู่กัน ซึ่งสามารถจำแนกได้ 4 ประเภท คือ (กุลชน ธนาพงศ์ชัย, 2531 : 183-186)

1) **การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน** (Pre-service training) การฝึกอบรมนี้มีวัตถุประสงค์ นุ่งด้องการฝึกฝนอบรมผู้ที่ยังไม่ได้ทำงานกับองค์กรใด ๆ มา ก่อน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นจะต้องปฏิบัติต่อไป และเมื่อบุคคลได้ที่ได้รับการฝึกฝนอบรมแล้วข้อถกแย้งว่ามีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายต่อไปได้

2) **การฝึกอบรมปฐมนิเทศ** (Induction/Orientation) มีวัตถุประสงค์เพื่อต้อนรับหรือแนะนำผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ให้ทราบและเข้าใจถึงเรื่องราวต่าง ๆ โดยทั่วไปเกี่ยวกับองค์การ เช่น ความเป็นมา วัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์การ ผลงานในอดีตและโครงการในอนาคต บุคคลสำคัญระดับผู้บริหาร หัวหน้างาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน สิทธิประโยชน์ที่เพิ่งได้รับ ตลอดจนระเบียบวินัย กฏ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ที่เข้าทำงานใหม่เกิดความประทับใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การแต่เริ่มแรก สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลและสภาพแวดล้อมใหม่ได้ง่ายและถูกต้อง

3) การฝึกอบรมหลังการเข้าทำงานแล้ว (In-service training) บุคคลได้ก็ตามหลังจากการที่ได้ทำงานอยู่ในองค์กรมาระยะเวลาหนึ่งแล้ว ย่อมมีความจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้นำกิจกรรม หรือเมื่อมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการบริหารงานใด ๆ ขึ้นในองค์กร

4) การฝึกอบรมก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (Pre-promotional Training) เป็นการฝึกอบรมให้แก่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น หรือโอนย้ายไปสู่ตำแหน่งใหม่ ซึ่งมีลักษณะงานที่ผลผลิตแตกต่างไปจากหน้าที่เดิม เช่น มีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าเดิม

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ในกระบวนการฝึกอบรมนี้ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (training needs) ถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่ง โดยก่อนที่จะมีการสร้างหลักสูตรและจัดทำโครงการฝึกอบรม หน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการฝึกอบรม จะต้องทำการสำรวจหรือประเมินการฝึกอบรม (training needs assessment) ให้เรียบร้อยเสียก่อน จึงจะสามารถพัฒนาภารกิจกรรมฝึกอบรมให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและความต้องการของดัวผู้ปฏิบัติการและองค์กร

ความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง สภาพการณ์หรือปัจจัยทางเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรซึ่งต้องการดำเนินการหรือการแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินไปบรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ได้ดี (เดชา แก้วชัยศิลป์, 2516 : 2) ดังนั้นหากปัจจัยใดที่ไม่อาจจะแก้ปัจจัยได้ด้วยการฝึกอบรมจะไม่เรียกว่าเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม และไม่ควรปรากฏเป็นวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมด้วย (ทองครี กำญัณ อุษณา, 2538 : 27)

Gary Dessler (1994) ได้เสนอวิธีสำรวจหรือวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ (อ้างใน ทองครี กำญัณ อุษณา, 2538 : 20)

1. การวิเคราะห์งาน (Task analysis) ซึ่งเป็นการหาความจำเป็นของพนักงานใหม่ โดยจะเป็นการศึกษาโดยละเอียดเกี่ยวกับงานนั้น ๆ เพื่อกำหนดทักษะเฉพาะที่จะใช้กับงาน (specific skill) โดยทั่วไปจะหาข้อมูลได้จากคำบรรยายลักษณะงาน (job description) และคุณสมบัติของผู้ทำงานในตำแหน่งนั้น (job specification) นอกจากนี้ยังอาจจะใช้แบบ task analysis record form ซึ่งจะเป็นแบบฟอร์มที่รวมรวมข้อมูลทั้งหมดเกี่ยวกับงานในตำแหน่งนั้น และทักษะหรือความชำนาญที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานนั้น ๆ มาเป็นตัวกำหนดความจำเป็นการฝึกอบรม

2. การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน (Performance analysis) โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานประจำในปัจจุบัน จะเป็นตัวกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปัจจัยและปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น

ส่วน Marc G. Singer (1990) (อ้างใน ทองครี กำрут พ. อญญา, 2538 : 21) ได้ระบุว่า การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมควรแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. **การวิเคราะห์องค์กร** (Organizational analysis) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องเนื่องในการรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ ที่ใช้ในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยข้อมูลจะเป็นการรวมมาจากการพนักงานต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับทักษะหรือความชำนาญของพนักงาน ตลอดจนโครงสร้างของพนักงานในบริษัท และอื่น ๆ การวิเคราะห์แบบนี้เดียวลดละค่าใช้จ่ายมาก ดังนั้นการตัดสินใจเกี่ยวกับความจำเป็นในการฝึกอบรม จึงขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์งานและการวิเคราะห์ผู้ปฏิบัติงาน

2. **การวิเคราะห์งาน** (Task analysis) ในคำແນ່ງງານແຕ່ລະດໍາເໜ່ງຈະປະກອບໄປດ້ວຍ ຈາກຍ່ອຍ ດ້ວຍຮັບຮັດວຽກທີ່ຈຳເປັນສໍາຮັບການປະກຸບດີງານແຕ່ລະດໍາເໜ່ງໃຫ້ສໍາເລັດສມບູຮົມຈີງຈະ ທໍາໄໝເຮົາຫາວ່າ ຄວາມຮູ້ ຄວາມພື້ນຖານ ຕລອດຈົນຄວາມສາມາດຂອະໄວນ້າທີ່ຈຳເປັນສໍາຮັບງານນັ້ນ ເພື່ອທີ່ຈະໄດ້ເປັນດ້ວຍກຳນົດຄວາມຈຳເປັນໃນการฝึกอบรม

3. **การวิเคราะห์ผู้ปฏิบัติงาน** (Person analysis) ກේໜວຂຶ້ອງກັບການສໍາວັດຫາຊຸດແປັງແລະ ຈຸດອ່ອນທີ່ເປັນຄືກິພະເພາະຂອງພනັກງານແຕ່ລະຄນ ໂດຍໃຊ້ຂໍ້ມູນທີ່ໄດ້ຈາກການປະເມີນຜົກການປະກຸບດີງານແລະເກຣນິກອື່ນອ່າງເຫັນ ກາຮສັງເກດ ກາຮສັນກາຍົມ ກາຮສໍາວັດໂດຍໃຊ້ແບນສອບຄາມ ເປັນດັນ ເປັນດ້ວຍກຳນົດຄວາມຈຳເປັນໃນการฝึกอบรมສໍາຮັບພනັກງານແຕ່ລະຄນ

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนັ້ນດີວ່າເປັນຂັ້ນຕອນທີ່ສໍາຄັນมาก ໂດຍກ່ອໄຂເກີດ ປະໂຍບັນດຳຕັ້ງ ຈາກດ້ວຍໄປນີ້

1. ຂ່າຍໄທ້ໜ່ວຍງານສາມາດກຳນົດຄວັດຖຸປະສົງກົງກິຈການຝຶກອນໄດ້ຍ່າງຫຼຸດເຈນ ແລະດັ່ງອູ່່ນໍາຫລັກກາຮເຫດຸຜດ
2. ເປັນເກົ່າອົງນີ້ທີ່ຈະຂ່າຍວິເຄາະ໌ແລະແບກແບກປັ້ງປຸງຫາຕ່າງ ແລະສາມາດຮັບແນະໄຟເຫັນວ່າ ປັ້ງປຸງຫາໄດ້ສາມາດແກ້ໄຂໄດ້ດ້ວຍກາຮຝຶກອນ ປັ້ງປຸງຫາໄດ້ກວ່າຍວິທີກາຮ ອີກາຮແທກແໜງໃນຮູບແບນອື່ນ
3. ເປັນພື້ນຖານຂອງກາຮສໍາວັດຮູບແບນ ໂຄງສໍາວັດແລະແພນງານຝຶກອນຂອງອົງກາຮ
4. ເປັນເກົ່າອົງນີ້ທີ່ປັດໄວ້ກາສໄທ້ໜ່ວຍງານປະຫຼຸດໃຫ້ຮັບເປັນວິທີກາຮທາງວິທາສາສດຮົມໄຊ້ ປະໂຍບັນໃນກະບວນກາຮແກ້ປັ້ງປຸງຫາແຫນກາຮລອງພົມລອງຖຸກຫຼັກກາຮເຄາສຸ່ມອ່າງໄຟມີກຮອບແລະຫລັກ ເກມ໌
5. ຂ່າຍໄທ້ໜ່ວຍງານປະຫຼຸດຄ່າໃຊ້ຈ່າຍ ແລະຄົດກາຮສຸ່ມເສີມໃນຮະບະຍາ ຈົງອູ່່ໃນຕອນເຮັນ ຕັ້ນໜ່ວຍງານຈຳເປັນດ້ວຍລົງທຸນແລະນີ້ຄ່າໃຊ້ຈ່າຍພື້ນເຂົ້າໃນກາຮສໍາວັດຈີ້ ແລະສຶກຍາວິເຄາະ໌ຄວາມ ຈຳເປັນໃນກາຮຝຶກອນ ແຕ່ກາຮລົງທຸນດັ່ງກ່າວເປັນກາຮລົງທຸນທີ່ຄຸ້ມກ່າສໍາຮັບອາກຕະຮະຍາ

6. ทำให้เกิดกรอบหลักการและพื้นฐานของการติดตามผล (follows-up) กิจกรรมฝึกอบรมในหน่วยงาน

ประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรม

1. ความจำเป็นที่ปราภูชัคแจ้งในปัจจุบัน ปราภูขอทราบในลักษณะที่เป็นปัญหาข้อบังคับและก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานอย่างชัดเจน
 2. ความเป็นไปที่จะปราภูในอนาคต เป็นปัญหาที่มีเครื่องบ่งชี้หรือสัญญาจะเกิดขึ้นอย่างแน่นอนในอนาคต
 3. ความจำเป็นที่มุ่งหวังระดับความสามารถของบุคคล และขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต
 4. ความจำเป็นที่จะเตรียมรับกับสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

การจะได้มาซึ่งความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นจะเป็นการใช้หลักวิชาเข้ามายังบุคคลเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ และถูกต้องตามหลักวิชา ซึ่งสามารถดำเนินการตามหลักวิธีการดังต่อไปนี้

1. ใช้วิธีสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติงานของสมาชิกในหน่วยงาน เช่น ทำงานอย่างดีใจ หรือไม่มีพิธีรีตรอง ทำงานผิดพลาดบ่อยหรือไม่ ทำงานท้ามทันกดอน มีปัญหา มีความขัดแย้ง งานกระแท้ มีผลกระบวนการต่องานเหล่านี้เป็นดัน เมื่อสังเกตการณ์แล้วก็จะต้องมีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ประมวลผลมาเป็นหมวดหมู่ ซึ่งให้เห็นประเด็นปัญหาที่จำเป็นต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรม
 2. ดำเนินการสำรวจ ออกแบบสอบถาม ถึงปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ สำรวจความต้องการปรับปรุงงานและปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน สำรวจความคิดเห็นทัศนคติต่องานเหล่านี้ เป็นดันแล้วจัดทำการประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ
 3. ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อทราบถึงประเด็นต่าง ๆ ทั้งที่เป็นปัญหาและไม่เป็นปัญหา เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาประมวลจัดเป็นหมวดหมู่ แล้ววิเคราะห์ว่ามีความเป็นได้ที่จะฝึกอบรมหรือไม่
 4. ดำเนินการติดตามการเปลี่ยนแปลง หากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว กลุ่มเป้าหมายกลับไปปฏิบัติงาน หากพบว่าปฏิบัติงานไม่เกิดผลตามเป้าหมายและพิสูจน์ได้ก็ต้องได้ว่าเป็นแนวทางหนึ่งในการหากความจำเป็นในการฝึกอบรม
 5. ดำเนินการประเมินการปฏิบัติงานว่า ปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ขึ้นต่อ หรือได้มាងฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อจะได้พิจารณาจัดโครงการฝึกอบรมต่อไป

6. ตั้งนี้การประเมินการปฏิบัติงานที่ผ่านมาจากเอกสารและรายงานต่าง ๆ กรณีเช่นนี้ ต้องทำการบทวนหาข้อมูล วิเคราะห์งานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เช่น ในการทำงานของกลุ่ม เป้าหมาย โดยพิจารณาถึงอัตราความถี่ของการมาสาย ขาดงาน เส็บป่วย หน้างาน เหล่านี้เป็นต้น หากอัตราความถี่ของปัญหาเปล่านี้มากก็อาจถือได้ว่ามีความจำเป็นในการฝึกอบรม

7. ดำเนินการประเมินจากคุณภาพผลผลิตว่า ต่ำกว่ามาตรฐานหรือไม่ ต่ำกว่ามาตรฐานอย่างใด ความนักพร่องเกิด ย ชุดใด จะมีหนทางปรับปรุงคุณภาพได้อย่างไรบ้าง

ประเภทของการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม

1. ประเมินความจำเป็นขององค์การ เป็นลักษณะของการประเมินเพื่อปรับปรุงผลผลิต ขององค์การเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อปรับสถานภาพขององค์การให้พร้อมที่จะเข้าแข่งขันกับ หน่วยงานอื่นได้ เช่น ประเมินพื้นที่ทางในอนาคตของหน่วยงาน เป็นต้น

2. ประเมินความจำเป็นของกลุ่ม เป็นการประเมินความจำเป็นเฉพาะกลุ่ม เนพะครา ตามความจำเป็นเพื่อสร้างสรรค์ให้กลุ่มนี้สมรรถภาพในการทำงาน เช่น โครงการฝึกอบรมเพื่อ การสร้างทีมงาน การเป็นผู้นำ การวางแผน

3. ประเมินความจำเป็นในปัจจุบุคคล เป็นการประเมินความจำเป็นของแต่ละบุคคล เพื่อทราบถึงปัญหาข้อขัดข้องของแต่ละบุคคล เช่น หากบุคคลใดขาดความรู้ ขาดประสบการณ์ ขาดความสามารถพิเศษ ในด้านใดด้านหนึ่งก็จัดโครงการฝึกอบรมให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งนั้น ๆ

4. ประเมินความจำเป็นเกี่ยวกับการพัฒนางาน นับว่าเป็นการประเมินเพื่อปรับเปลี่ยน งานเสียใหม่ หรือปรับปรุงงานให้มีคุณค่ามากขึ้น หรือขัดงานที่ล้าสมัยหมดความจำเป็นออกไป หรือพิจารณางานที่เหมาะสมตามสายอาชีพ ซึ่งจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป บางครั้งต้องพิจารณามาตรฐานเพื่อเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน ตลอดจน พิจารณาถึงเงื่อนไขในการปฏิบัติงานเพื่อทราบถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดเกณฑ์ในการ ปฏิบัติงาน เป็นต้น

2.5 การสร้างและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม

ขั้นตอนหลักๆ ก็ที่ทราบความจำเป็นในการฝึกอบรมก็คือ การสร้างหลักสูตร ซึ่ง กริช อัม โภชน์ (2520: 3) ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

หลักสูตรในการฝึกอบรม หมายถึง วิชา เนื้อหาสาระ และวิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ และความสามารถอันจะชั้งผลให้เกิดการเรียนรู้ หรือ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรม หนาชถี กำกับดูแลสิ่งแวดล้อม ขั้นตอนวิธีการ ตลอดจนแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

กลยุทธ์ในการสร้างหลักสูตร อยู่ที่จะสร้างหลักสูตรอย่างไรที่จะให้หลักสูตรนั้นสามารถสนองความต้องการขององค์การได้ตามเป้าหมาย ตรงตามเวลาที่กำหนด และพิสูจน์ผลลัพธ์ได้ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสร้างหลักสูตร (ทองครี กำญ ณ อัญชญา, 2538: 19)

1. แหล่งที่มาของหลักสูตร

1) **นโยบายของหน่วยงาน** โดยทั่วไปแล้วนโยบายของหน่วยงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรย่อเป็นที่รวมของแนวทางปฏิบัติงานลักษณะต่าง ๆ ของหน่วยงานซึ่งจะนำไปสู่การสนองตอบวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งผู้ปฏิบัติจะมีเวลากำหนดแผนดำเนินงานให้ตามขั้นตอนสำหรับนโยบายที่ต้องการให้เป็นความนิยมของข้าราชการ คือนโยบายเฉพาะกิจ หรือนโยบายที่ผู้ใหญ่สั่งมา นโยบายเร่งด่วน นโยบายตามสถานการณ์เหล่านี้เป็นต้น งานที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายประเพณี ผู้ปฏิบัติค่อนข้างมีเวลาจำกัดในการจัดทำแผนหรือโครงการดำเนินการได้ แต่ที่ต้องทำให้ง่ายได้ตามกรอบเวลาที่กำหนด โครงการฝึกอบรมนับว่าเป็นงานหนึ่งที่เกิดขึ้นจากนโยบายของหน่วยงานได้ทั้งสองลักษณะดังกล่าวข้างต้น ดังนั้น การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมจึงสามารถพัฒนาไปตามลำดับขั้นตอนทางวิชาการ ได้อย่างเต็มที่ที่ได้ หรืออาจจะต้องตัดขั้นตอนทางวิชาการไปบ้างก็เป็นได้ แต่ที่จะทิ้งไม่ได้คือ ต้องเป็นหลักสูตรที่สามารถสนองตอบการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2) **ความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย** ผู้บริหารย่อตัวเป็นตัวแทนศักยภาพ ความต้องการของสมาชิกในหน่วยงาน แต่ผู้ที่จะทราบดีที่สุดก็คือตัวสมาชิกของหน่วยงานนั้น ๆ เอง ซึ่งสมาชิกผู้รับผิดชอบต่าง ๆ ที่อยู่ในหน่วยงานย่อมรู้ดีว่าตนนั้นขาดความรู้ความสามารถอะไรบ้าง และต้องการให้หน่วยงานจัดการพัฒนาให้เรียนรู้อะไรบ้าง ดังนั้นหน้าที่สำคัญหนึ่งคือ สมาชิกจำเป็นต้องบอกกล่าวความต้องการให้กับผู้บริหาร ได้รับทราบ ขณะเดียวกันผู้บริหารก็ต้องรับฟังความต้องการของสมาชิกพร้อมกันนั้น หากความต้องการข้างต้นเคลื่อนกันอยู่ก็ควรจะหาทางปรับความต้องการให้สอดคล้องกันให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ .

3) **ความเห็นของหน่วยงานที่รับผิดชอบงานฝึกอบรม** ปกติแล้วผู้ที่รับผิดชอบอยู่กับงานใดงานหนึ่งเป็นเวลานาน ย่อมจะสามารถเรียนรู้และเข้าใจถึงความจำเป็นและปัญหาต่าง ๆ ของงานฝึกอบรมได้ กล่าวคือ ปัญหาวิทยากรสอนไม่ตรงกับหลักสูตร ตัวหลักสูตรองค์ลักษณ์ ปัญหาจัดทำวิทยากรให้ตรงกับหลักสูตรไม่ได้ เทคนิคในการฝึกอบรมไม่สอดคล้องกับหลักสูตร เป็นต้น ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบงานฝึกอบรมย่อมต้องรู้ซึ่งถึงปัญหาต่าง ๆ ได้ดี ย่อม

เลขเรียกหนังสือ.....	๑๒.๐๖.๖ ๕๔๔
เลขทะเบียน.....	๕๑๒๓
วันที่.....	๒๗.๘.๔๙๖

ปรารถนาที่จะจัดหลักสูตรการฝึกอบรมขึ้นเพื่อบรรจุปัญหาใดปัญหานี้ให้ได้ หรือบอกรังที่จะต้องจัดหลักสูตรขึ้นเพื่อเป็นการทดลองความรู้ใหม่ ๆ หรือทดสอบเทคโนโลยีใหม่ ๆ เป็นต้น

4) ความต้องการวางแผนอนาคต เรื่องนี้เป็นความต้องการ ได้ทั้งฝ่ายบริหารและสมาชิกในองค์การ หน่วยงานทุกแห่งย้อมปรารถนาที่จะให้หน่วยงานมีอนาคตที่ดี กำลังหน้าทั้งด้านผลงาน และผลตอบแทน ไม่ว่าจะเป็นในรูปความพึงพอใจ เกียรติ ชื่อเสียง ตลอดจนการขยายตัวต่อไป ของหน่วยงาน ดังนั้นในทางปฏิบัติหน่วยงานจึงควรที่จะต้องมีแผนงานที่เป็นรูปธรรม กำหนดชัดเจนว่าทิศทางของหน่วยงานควรจะเดินทางไปอย่างไร กำหนดគัดถูกประสิทธิภาพสอดคล้องกับทิศทางหรือไม่

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมหลายโครงการ ได้พัฒนามาจากแผนอนาคตของหน่วยงานและหลายโครงการ ได้พัฒนามาจากแผนอนาคตของสมาชิกในหน่วยงานนั้นเอง แต่ถ้าจะให้เกิดความเป็นไปได้ตามความต้องการของทั้งหน่วยงานและสมาชิกแล้ว การพัฒนาหลักสูตรควรจะต้องพัฒนาในลักษณะที่ผ่านความต้องการวางแผนอนาคตของทั้งสองฝ่ายดังกล่าว

5) ปัญหาในหน่วยงาน กรณีนี้นับว่าเป็นแหล่งที่มาของโครงการการฝึกอบรมที่พบเห็นบ่อยที่สุด เช่น เมื่อมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้น ปัญหาความสำคัญคือใช้เทคโนโลยีเหล่านั้นไม่เป็น จึงจำเป็นต้องพัฒนาคนให้ใช้เทคโนโลยีเหล่านั้นให้จงได้ การจัดสร้างหลักสูตรตามปัญหาของหน่วยงานนั้น สามารถทำได้ตามความต้องการตามช่วงเวลา หลักสูตรย่อมจะมีสาระวิชาการหลากหลายออกไปได้ตามความเหมาะสมที่จะแก้ปัญหาเหล่านั้น

เมื่อได้พิจารณาถึงแหล่งที่มาของโครงการการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้รับผิดชอบพัฒนาหลักสูตรจำเป็นต้องศึกษาพิจารณาถึงประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรอื่นต่อไป นั่นคือ หลักการสำคัญในการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นขั้นตอนการลงมือปฏิบัติให้หลักสูตรเกิดอย่างเป็นรูปธรรม

2. หลักการสำคัญในการพัฒนาหลักสูตร

หลักการพื้นฐานในการจัดทำหลักสูตร ได้แก่ การหาส่วนขาดของการปฏิบัติงาน (Discrepancy) กรณีนี้เป็นหลักการสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะยืนยันความถูกต้องของการจัดทำหลักสูตร กล่าวคือเป็นการเน้นข้อให้หน่วยงานนั้น ๆ ทำงานได้ตรงตามเป้าหมายยิ่งขึ้น สำหรับการทำส่วนขาดของการปฏิบัติงานนี้ จำเป็นจะต้องมีการวิเคราะห์งาน (task analysis) ไว้อย่างเป็นระบบ เมื่อมีการปฏิบัติงานและประเมินงานหลังจากที่ปฏิบัติแล้ว อาจพบว่างานที่ปฏิบัติไปนั้นอาจทำได้ไม่เต็มครบทั้งคานเป้าหมาย เช่น ขาดไปประมาณ 20% ตรงที่ขาดไป 20% นี้หน่วยงานนั้นควรต้องวิเคราะห์ต่อไปว่า ทำไม่จึงทำไม่ได้และจะปรับปรุงแก้ไขได้ด้วยวิธีใด บางอย่างอาจแก้ไขได้ด้วยวิธีการปรับปรุงการบริหาร และบางอย่างอาจจะต้องพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรม จึงเท่ากับ

ว่าเป็นการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมลักษณะหนึ่ง เมื่อมันไขว่าต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรม ขั้นตอนนี้แหล่งที่ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมจะต้องนำประเด็นปัญหา 20% นั้นไปจัดทำหลักสูตร การฝึกอบรมขึ้นมาเพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรต่อไป

1) โครงการเป็นผู้รับผิดชอบพัฒนาหลักสูตร ตัวผู้บริหาร หรือผู้อำนวยการโครงการฝึกอบรม หรือคณะกรรมการ หรือสมาชิกของหน่วยงาน บุคคลเดียวหรือ กลุ่มบุคคลก็ได้ สามารถจะเป็นผู้พัฒนาหลักสูตรได้ทั้งสิ้น แต่โดยหลักการที่ดีจริง ๆ แล้วการพัฒนาหลักสูตรควรจะเป็นการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมของบุคคลที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย

2) ผู้รับผิดชอบหลักสูตร จำเป็นต้องมีความชัดเจนว่าหลักสูตรที่จะพัฒนาขึ้นมา นั้นเป็นหลักสูตรที่จะสนองความต้องการของใคร เพื่อให้เกิดผลอะไรบ้าง ณ กำหนดเวลาใด ทั้งนี้ เพื่อให้การพัฒนาหลักสูตรนั้น ๆ ตรงตามเป้าหมายและความต้องการของหน่วยงาน ตามเวลาที่ต้องการ ควรปรึกษายังผู้รับผิดชอบเช่นเดียวกัน เช่น หน่วยงานหนึ่งต้องการจะเปลี่ยนระบบการทำงานจากระบบทำด้วยมือหนาดทุกอย่างเป็นการใช้คอมพิวเตอร์ในอีก 6 เดือนข้างหน้า ก็ควรปรึกษาผู้เชี่ยวชาญทางด้านคอมพิวเตอร์ทุก ๆ ด้าน ผู้บริหารทุกระดับต้องปรึกษาหารือวางแผนรับการเปลี่ยนแปลงให้ได้ เวลาจัดโครงการฝึกอบรมจะต้องจัดกลุ่มคนให้สามารถเรียนรู้เกี่ยวกับระบบคอมพิวเตอร์ได้ทุกด้านและงานเพื่อเตรียมพร้อมเมื่อถึงเวลาเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ เมื่อให้เวลา 6 เดือนที่กำหนดใช้คอมพิวเตอร์ ทุกคนต้องพร้อมที่จะใช้ได้ และได้ผลงานตามที่คาดหวังได้ภายใน 6 เดือนที่กำหนด

3) การนำหลักสูตรไปใช้ต้องเป็นความต้องการร่วมกัน ประกอบด้วยหลักวิชาการที่ประยุกต์ให้เข้าถึงเนื้อหาสาระของโครงการฝึกอบรม ทุกระดับต้องมองปัญหาร่วมกัน ลงความเห็นว่าปัญหานั้นเป็นปัญหาที่แก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม

ทีมงานที่กำหนดให้พัฒนาหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วย

(ทองครี กำภู ณ อุบลฯ, 2538: 35)

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ (subject matter specialist)
2. ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ (learning experience specialist)
3. ผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อทัศนุปการ (media specialist)
4. ผู้บริหารการฝึกอบรม (training manager)

แนวทางการพัฒนาหลักสูตร

มืออาชีวะแนวทางด้วยกัน ดูค่าแท้แต่ผู้รับผิดชอบโครงการจะเลือกแนวทางใดให้เหมาะสมกับหลักสูตรที่กำลังพัฒนา ในมีแนวทางโดยตัว แนวทางที่จะนำเสนอต่อไปนี้ อนุชิต

อุนสวัสดิคุล เกย์เสนอไว้ในเอกสารเรื่อง “Designing Learning Programmes” (อ้างใน ทองศรี กำกู ณ อยุธยา, 2538: 28)

1. แนวทางจิตวิทยา: เมื่อหัวสาระหลักสูตรจะเน้นลักษณะให้ผู้เข้ารับการอบรมคือฯ เกิด การเรียนรู้เป็นลำดับ ได้แก่

- 1) พยายามเรียนจากสิ่งเก่าไปสู่สิ่งใหม่
- 2) พยายามเรียนจากง่ายไปสู่ยาก
- 3) พยายามเรียนจากสิ่งที่คุ้นเคยไปสู่สิ่งไม่รู้จัก
- 4) พยายามเรียนจากสิ่งที่เป็นรูปธรรมไปสู่สิ่งที่เป็นนามธรรม
- 5) พยายามเรียนจากสิ่งที่ปฏิบัติได้ไปสู่สิ่งที่เป็นทฤษฎีที่เป็นรูปธรรม
- 6) พยายามเรียนจากปัจจุบันไปสู่อนาคต

2. แนวทางการปฏิบัติงาน: เมื่อหัวสาระการเรียนการสอนจะเรียงลำดับตามขั้นตอนของ การปฏิบัติงานตามปกติ แนวทางนี้เหมาะสมสำหรับหลักสูตรฝึกอบรมระดับสูง เป็นลักษณะของ การให้เหตุผลเข้ารูปแบบปุ่งชนิดวิสัยนา มีการตั้งคำถาม แสวงหาคำตอบ แล้วประเมินเป็นแนวทางปฏิบัติ

3. แนวทางตรร ก: เป็นแนวทางที่เน้นเนื้อหางานที่ค่อนข้างจะซุ่มๆ หายใจ หรือเป็นแนวทางที่ จำเป็นต้องมีเหตุผลประกอบในการปฏิบัติเป็นขั้นตอน เป็นแนวทางที่สอนให้คนเรียนรู้ถึงเหตุและ ผลของสรรพสิ่งในโลกนี้ เป็นลักษณะเจาะลึกเพื่อเข้าถึงแก่นแท้ของสาระทุกอย่าง

4. แนวทางใช้ปัญหานั่นคือ: เมื่อหัวสาระหลักสูตรจะมุ่งสู่การเรียนรู้จากประเด็นปัญหา เน้นให้ผู้เรียนรู้จักทำการวินิจฉัยปัญหาด้วยเทคนิคใดๆ ต่างๆ เป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนรู้ของปัญหา เฉพาะกิจออกไปสู่ปัญหาทั่วไปให้เป็น กล่าวคือ รู้จักพิจารณากรณีตัวอย่างแล้วรู้จักนำไปประยุกต์ใช้ และท้ายที่สุดอาจสามารถแสวงหาข้อบุญในการแก้ปัญหาของตนเองได้

กระบวนการพัฒนาหลักสูตร

กระบวนการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 5 ประการ ดังนี้คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. การเลือก การจัดเนื้อหาวิชา และเทคนิคการฝึกอบรม
3. การนำเสนอหลักสูตรไปใช้
4. การประเมินผลหลักสูตร
5. การปรับปรุงหลักสูตร

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าให้เป็นไปในลักษณะใด จึงสามารถแก้ไขปัญหาที่มีความจำเป็นในการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของหลักสูตรมีความสำคัญต่อการบริหารงานฝึกอบรม คือ

1) ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจโดยย่อว่าหลักสูตรการฝึกอบรมต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรื่องอะไร เพื่อจะได้เตรียมตัวเรียนรู้และได้ผลตรงกับวัตถุประสงค์

2) ทำให้วิทยากรหรือผู้บริหารงานฝึกอบรมสามารถสื่อสารเทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม 适合 ต้องกับวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

3) ทำให้ผู้บริหารองค์การ ได้รู้ผลหรือเป้าหมายที่จะได้รับเมื่อมีการลงทุนจัดทำใน การฝึกอบรม

4) ทำให้ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้สนับสนุนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง

5) ทำให้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการฝึกอบรม

6) ทำให้สามารถกำหนดวิชา เนื้อหาสาระและระยะเวลาที่เหมาะสม 适合 ต้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรม ก่อให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้ (อรุณ รักธรรม, 2537: 160)

- 1) มีความกระตือรือร้นและชัดเจน
- 2) ใช้ภาษาง่าย ๆ ให้เป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไป
- 3) ควรระบุว่าต้องการจะให้เกิดพฤติกรรมชนิดใดขึ้น หรือต้องการจะแก้ไขปัญหาใดที่มีความจำเป็นในการฝึกอบรม
- 4) มีความเป็นไปได้
- 5) สามารถที่จะวัดหรือประเมินผลได้
- 6) 适合 ต้องกับวัตถุประสงค์หลัก ควรจะแยกออกเป็นข้อ ๆ ตามลักษณะของวัตถุประสงค์
- 7) ดำเนินวัตถุประสงค์หลัก ควรจะแยกออกเป็นข้อ ๆ ตามลักษณะของวัตถุประสงค์
- 8) วัตถุประสงค์ประกอบควรจะเรียงลำดับอยู่ในส่วนท้ายของวัตถุประสงค์ทั้งหมด

2. การเลือก การจัดเนื้อหาวิชา และเทคนิคการฝึกอบรม

เนื้อหาวิชา (Content) หมายถึง เนื้อหาสาระความรู้และประสบการณ์การเรียนรู้เป็นขั้นตอนที่กำหนดว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรรู้และมีประสบการณ์ การจัดลำดับความรู้และประสบการณ์นั้นเป็นอย่างไร ซึ่งจะเกิดผลการฝึกอบรมที่สูงสุด

หลักเกณฑ์ในการเลือกเนื้อหาวิชา การเลือกเนื้อหาวิชามีหลักเกณฑ์ ดังนี้

- 1) เมื่อสาขาวิชานั้นต้องสอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรม
- 2) เมื่อสาขาวิชานั้นต้องเขื่องถือได้และเป็นแก่นสารของความรู้ในแต่ละสาขาวิชา มีความทันสมัยและถูกต้อง
- 3) เมื่อสาขาวิชานั้นต้องมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในการทำงาน
- 4) เมื่อสาขาวิชาที่นำมาบรรจุในหลักสูตร ต้องมีความสมดุลย์พอคือรอบคุณกับการให้ข้อมูลกระบวนการและความคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องนั้นเพียงพอที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเข้าใจถึงหลักการและความคิดรวบยอด ได้อย่างลึกซึ้ง
- 5) เมื่อสาขาวิชาต้องสนองวัตถุประสงค์ได้ท้ายประกาศ หลายด้าน
- 6) เมื่อสาขาวิชาต้องสอดคล้องกับวุฒิภาวะในการเรียนรู้และประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 7) เมื่อสาขาวิชาต้องสอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เมื่อเลือกเนื้อสาขาวิชาระบุลงในหลักสูตร ขั้นต่อไปคือจัดเนื้อสาขาวิชาลำดับก่อนหลัง (Organization of Sequence) เพื่อพัฒนาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเกิดผลการเรียนรู้สูงสุด การจัดลำดับเนื้อสาขาวิชานิยนัจดังนี้

- ก. จัดเนื้อสาขาวิชาตามลำดับจากเนื้อหาที่ง่ายไปสู่เนื้อหาที่ยาก (Simple to Complex)
- ข. จัดตามลำดับความจำเป็นที่ต้องฝึกอบรมก่อนหลัง (Prerequisite Learning)
- ค. จัดตามลำดับจากส่วนรวมไปสู่ส่วนย่อย (The Whole to the Part)
- ง. จัดลำดับตามกาลเวลา (Chronological Sequence)

3. การนำเอาหลักสูตรไปใช้

การนำเอาหลักสูตรไปใช้หมายถึง การให้ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมเอาโครงการของหลักสูตรไปฝึกอบรมให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ

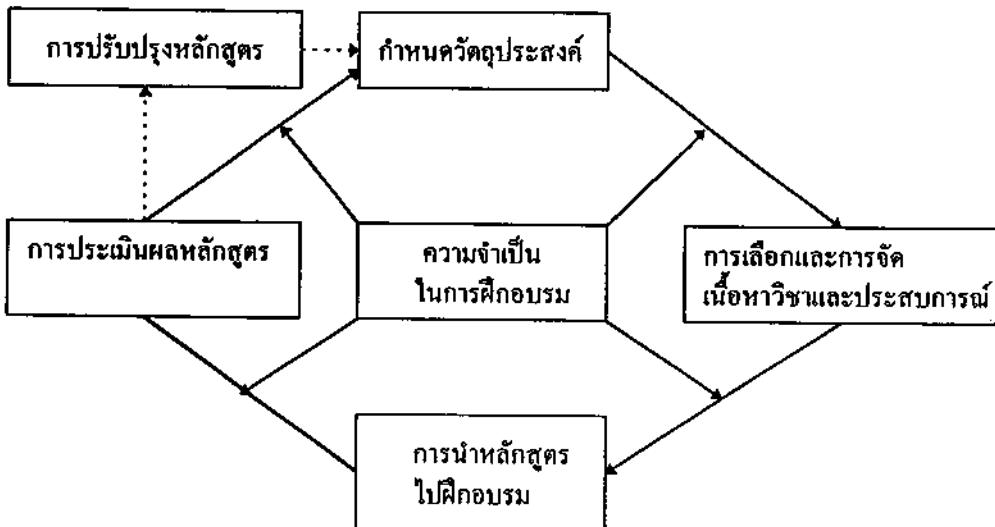
4. การประเมินผลหลักสูตร

การประเมินผลหลักสูตรคือการหาคำตอบว่า หลักสูตรสัมฤทธิ์ผลตามที่ตั้งไว้ดูประสงค์กำหนดไว้หรือไม่ และมากน้อยเพียงใด

5. การปรับปรุงหลักสูตร

กระบวนการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมมีวัյจักรเริ่มต้นจากการกำหนดวัตถุประสงค์เดิม แล้วจัดเนื้อสาขาวิชา และประสบการณ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นำหลักสูตรไปฝึกอบรมประเมินผลสัมฤทธิ์การฝึกอบรม และนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้ในการปรับหลักสูตร เมื่อปรับปรุงหลักสูตรก็กลับสู่การปรับปรุงวัตถุประสงค์หลักสูตรการฝึกอบรม

กระบวนการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม



ที่มา : ดร.เครื่อวัลย์ ลิ่มนภิชาติ หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนา, (2531: 69)

องค์ประกอบของหลักสูตร

โดยทั่วไปแล้ว เนื้อหาสาระของหลักสูตรจะประกอบไปด้วยประเด็นหลัก ๆ ดังต่อไปนี้
(ทองศรี กำญัต อุษณา, 2538: 30-31)

- 1) หัวข้อวิชา หมายถึง เนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้อง จำเป็น และเหมาะสมกับหัวเรื่องหรือโครงการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้แล้ว
- 2) กำหนดระยะเวลา หลักสูตรหนึ่ง ๆ ย่อมจะใช้เวลาการเรียนรู้แตกต่างกัน ตัวอย่าง โครงการพัฒนาการใช้คอมพิวเตอร์เบื้องต้น ที่กล่าวมาแล้วนี้ จำเป็นต้องใช้เวลาประมาณ 2 สัปดาห์หรือนานกว่า ซึ่งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องจะเป็นผู้กำหนดค่าว่าต้องใช้เวลาในแต่ละหัวข้อวิชาเท่าใด
- 3) การจัดลำดับหัวข้อวิชา วิชาการทั่ว ๆ ไป จะมีลำดับของการเรียนรู้ การจัดหลักสูตร การฝึกอบรม จำเป็นต้องพิจารณาจัดลำดับวิชาที่เป็นพื้นฐานความรู้ไว้ก่อนวิชาที่ว้างหน้าและภาคปฏิบัติ อนึ่งเพื่อให้การจัดลำดับหัวข้อวิชาเป็นหมวดหมู่ นิยมที่จะจัดให้มีหมวดวิชาเรียงไว้เป็นหมวด ๆ เช่น หมวดวิชาจิตวิทยา หมวดการบริหาร หมวดศึกษาปฏิบัติ ซึ่งในแต่ละหมวดจะบรรจุหัวข้อวิชาตามลำดับของความเหมาะสมไว้
- 4) กำหนดวัดถูกประสงค์ของหัวข้อวิชาแต่ละหัวข้อวิชา ควรจะบอกให้ทราบถึงวัดถูกประสงค์ของหัวข้อวิชาเหล่านี้ว่า แต่ละหัวข้อต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้อะไร หรือต้องการให้เปลี่ยนพฤติกรรมอะไรบ้างหลังจากการฝึกอบรมแล้ว

5) การขัดทำตารางสอน ซึ่งประกอบด้วย หัวข้อวิชา ชั่วโมงการสอน ชื่อผู้สอน สถานที่สอน เปรียบเทียบเป็นกำหนดการปฏิบัติงานให้ทราบทั่วถึงกันว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร ใครทำ นำ กำหนดการนี้จะช่วยเป็นตารางการปฏิบัติ และป้องกันการปฏิบัติซ้ำซ้อนได้ ทั้งนี้ถ้าได้มีการจัดตารางสอนไว้ล่วงหน้าให้ทราบทั่วถึงกัน

6) กำหนดเทคนิคการฝึกอบรม ปกติแล้วจะเป็นเรื่องความต้นเดินทางตัวของวิทยากร แต่ ผู้รับผิดชอบหลักสูตรอาจจะมีความต้องการให้เกิดได้ด้วย หากได้ใช้เทคนิคการฝึกอบรมตามที่ตน เองได้พิจารณา หรือได้ทดลองมาแล้ว ผู้รับผิดชอบอาจจะกำหนดเทคนิคลงไว้ในหลักสูตรใน แต่ละหัวข้อวิชานั้นได้ว่า ควรใช้เทคนิคประเภทใด เช่น การบรรยาย อภิปราย

การประเมินผลการฝึกอบรม

อรุณ รักษธรรม (2537 : 235) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluation) ว่าคือ การหาคุณค่า ประโยชน์หรือตีราคาการฝึกอบรมที่ได้ทำไป หรือเป็นการเปรียบเทียบระหว่างผล การฝึกอบรมที่วัดได้กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ ว่าสอดคล้องเป็นที่พอใจหรือไม่ หรือ ถ้าจะกล่าวให้ละเอียดลงไปก็คือ เป็นการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ผู้รับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ และ ฝึกฝนกับสิ่งที่เราต้องการให้ได้รับและเข้าใจ เปรียบเทียบระหว่างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานภายหลังการอบรมของผู้เข้ารับการอบรมกับแนวที่เราประสงค์เปลี่ยนแปลง ตลอดจน เปรียบเทียบระหว่างผลงานส่วนรวมหรือผลสำเร็จ ผู้ที่เข้ารับการอบรมได้สร้างขึ้นกับสิ่งที่เรา ต้องการให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

ส่วน เครื่อวัลย์ ลิ่มอภิชาต (2531 : 145) ได้อธิบายเกี่ยวกับการประเมินผลโครงการฝึกอบรมและพัฒนาว่าหมายถึง การวิเคราะห์ตรวจสอบความก้าวหน้าและผลลัพธ์ของโครงการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งจะต้องทำการวิเคราะห์ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยแต่หลักสูตรโครงการ การบริหาร โครงการและผลการฝึกอบรมว่าตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ และเมื่อเข้ารับการฝึกอบรมกลับไปปฏิบัติในหน่วยงานในองค์การนี้การเปลี่ยนแปลงที่พึงประดูนา หรือไม่นำกันน้อยเพียงใด มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกลุ่มนักเรียนน้อยเพียงใด ตลอดจนองค์การนั้น ได้รับผลกระทบแทนอย่างไร จากการลงทุนให้มีโครงการฝึกอบรมและพัฒนา

วัตถุประสงค์การประเมินผล

มี 2 ลักษณะ ก็คือ (ษัษฐ์ ศุวรรณสาร, 2526 : 2)

1. ประเมินเพื่อสำรวจ ตรวจสอบสัมฤทธิผลของโครงการ (Accountable)
2. ประเมินเพื่อนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร

(Make Decision)

ประสิทธิภาพของการฝึกอบรม

พิจารณาในประเด็นต่อไปนี้

1. หลักสูตรตรงความต้องการหรือความจำเป็นหรือไม่ วัสดุประสงค์ของหลักสูตรชัดเจน มีความเป็นไปได้เพียงไร

2. วิชาต่าง ๆ ในหลักสูตร วัสดุประสงค์รายวิชา และเนื้อหาวิชาสอดคล้องสนับสนุนวัสดุประสงค์หลัก ความต้องการ/ความจำเป็นมากน้อยเพียงไร

3. ตัวโครงการฝึกอบรม เช่น คู่มือ อุปกรณ์ ชุดการฝึกอบรม มีความเหมาะสมเพียงไร

4. การดำเนินการฝึกอบรม วิธีดำเนินการฝึกอบรม มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงไร มีวิธีอื่นใดบ้างที่เหมาะสมลดศั不住ให้น้อยลง และฝึกอบรมได้ดีมีประสิทธิภาพหรือได้ปริมาณเพิ่มขึ้น

แนวทางในการประเมินผลการฝึกอบรม

1. ปฏิกริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Reaction) เกี่ยวกับความรู้สึก ความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ว่ามีความรู้สึกอย่างไรกับโครงการฝึกอบรม โดยทั่วไปจะมีการแจกแบบประเมินผลให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมในช่วงท้ายของโครงการฝึกอบรม ซึ่งพอกเทาจะต้องทำการกรอกให้คะแนนเกี่ยวกับวิทยากร และเอกสาร วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการสอน ตลอดจนสามารถเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพิ่มเติมได้

2. การเรียนรู้ (Learning) การที่จะวัดว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้อะไรบ้างจากหลักสูตรการอบรมต่าง ๆ ไม่สามารถทราบได้เพียงการใช้แบบประเมินผลข้างต้นเท่านั้น ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับวัสดุประสงค์หรือเป้าหมายของการฝึกอบรมเป็นสำคัญ ดังนั้นมาตรฐานการหรือวิธีการใช้ในการประเมินการเรียนรู้ซึ่งควรถูกพัฒนาให้เหมาะสม สอดคล้องกับวัสดุประสงค์หรือเป้าหมายของโครงการฝึกอบรมที่กำหนดไว้

3. การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม (Behavior) ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อที่จะทำให้การฝึกอบรมนั้นมีประสิทธิผล เนื้อหาและสิ่งต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมนั้น ๆ ควรจะนำไปใช้ปฏิบัติ ซึ่งหมายความว่าจะต้องมีการกำหนดค่าวิธีการประเมินก่อน และหลังการฝึกอบรม นั้น ๆ ดังนั้น ถ้าการฝึกอบรมดังกล่าวจะให้ผลตามที่ต้องการ การประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการฝึกอบรม จะต้องแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

4. ผลที่องค์การได้รับ (Results) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการประเมินผลที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบโดยรวมของการฝึกอบรมที่มีต่องค์การ การฝึกอบรมอาจสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคน แต่ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการดำเนินการโครงการฝึกอบรม อาจจะสูงเกินไป นอกจากนี้การฝึกอบรมอาจจะส่งผลก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่พนักงานแต่ละคนอย่างมาก แต่สำหรับองค์การแล้วอาจได้รับประโยชน์เพียงน้อยนิดเท่านั้น

เทคนิคการประเมินผล

การประเมินผลอาจเลือกเทคนิคนั่นที่เหมาะสม หรือเลือกหลาย ๆ เทคนิคก็ได้ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของหมายประการ คือ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การกำหนดหลักสูตร และวิธีการฝึกอบรม ซึ่งมีเทคนิคดัง ๆ ที่ใช้ในการประเมินผลดังนี้

1. การสัมภาษณ์
2. แบบสอบถาม
3. การสังเกตการณ์
4. การทดสอบ

การเลือกใช้เทคนิคในการประเมินผลในแต่ละระดับของการประเมิน

ระดับที่ 1 ประเมินความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ดำเนินการฝึกอบรมจะได้ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้สึก ความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยวิธีการเพ้าดูสังเกตผู้เข้าอบรม และฟังการ述ทนาของผู้เข้าอบรม และอาจใช้วิธีเป็นระบบเสริมข้อมูลเหล่านี้ โดยการใช้มาตราประเมิน (Rating Scales)

ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้เข้าอบรมที่มีต่อโครงการในระยะยาวอาจใช้แบบสอบถามหรือสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม

ระดับที่ 2 ประเมินการเรียนรู้ เพื่อทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้มากเป็นจำนวนเท่าใดในระหว่างที่เข้ามาในโครงการ โดยไม่คำนึงว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะสามารถนำเอาไปปรับใช้กับงานได้หรือไม่ โดยพิจารณา 3 ด้านคือ

ด้านความรู้ สามารถประเมินได้โดยการทดสอบ

ด้านทักษะ สามารถประเมินได้โดยการทดสอบเชิงปฏิบัติ

ด้านทัศนคติ สามารถประเมินได้โดยใช้มาตราวัดทัศนคติ (Attitude Scales)

ระดับที่ 3 พฤติกรรมในการทำงาน เพื่อกันหาว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำการเรียนรู้ไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานได้หรือไม่ จะประเมินโครงการ สังเกตการณ์อย่างมีระบบ

ระดับที่ 4 ผลของหน่วยงาน เป็นความพยาานที่จะวัดผลด้านด่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมในการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ด้านผลผลิตหรือประสิทธิภาพของหน่วยงาน

การติดตามผลการฝึกอบรม

การติดตามผลการฝึกอบรม (Follow-up) เป็นกิจกรรมหนึ่งของการบริหารงานฝึกอบรม แต่ก็มักจะถูกละเลยอยู่เสมอในการจัดฝึกอบรม ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากขาดเวลา กำลังคน และ

ความร่วมมือประสานงานจากฝ่ายต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนให้การติดตามผลการฝึกอบรมทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การติดตามผลและการประเมินผลการฝึกอบรมนักจะพบว่าใช้ความคู่กันบ่อย ๆ จนบางครองอาจเข้าใจผิด และเกิดความสับสนว่าเป็นกิจกรรมเดียวกัน โดยการติดตามผลเกิดขึ้นหลังจากการฝึกอบรม ไส้ลื้นสุดลง เป็นระยะเวลาหนาห่อสมควร

การติดตามผลการฝึกอบรมคือ การศึกษาว่าผู้ที่สำเร็จการฝึกอบรมได้นำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนได้อย่างเหมาะสมเพียงใด การฝึกอบรมบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ ผลที่ได้คุ้มกับค่าใช้จ่ายหรือไม่ มีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างเกิดขึ้นกับการทำงานและมีสิ่งใดที่ควรจะปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมการฝึกอบรม การติดตามผลการฝึกอบรมก็คือการสร้างเกณฑ์ภาษา nok เพื่อใช้วัดประสิทธิผลของการฝึกอบรม การติดตามผลมิได้เป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมฝึกอบรมเป็นแต่่ว่าเรานำผลที่ได้จากการติดตามผลมาใช้ในการประเมินค่าของโปรแกรมฝึกอบรมนั้นเอง การติดตามผลเป็นการนำเอาความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาเชื่อมโยงกันให้ได้ผลจริง ๆ โดยมิได้มีวัตถุประสงค์ที่จะประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม แต่ละคน แต่เป็นการติดตามไปดูแลช่วยให้เข้าสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้ไปใหม่ จากการฝึกอบรมให้เป็นประโยชน์ และดูว่าเขาได้รับความรู้ความเข้าใจไปจากการฝึกอบรมนั้น ๆ แต่ไหนเพียงใด ซึ่งวัตถุประสงค์ของการติดตามผลมีดังนี้ (ทัศนีย์ นุสิตไชย, 2509 : 179)

1. เพื่อถอยซ้ายชี้แนวทางและสนับสนุนให้ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมได้สามารถนำเอาความรู้ที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริง ๆ

2. เพื่อตรวจสอบทบทวนดูว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมกับการปฏิบัติงานจริง ๆ เป็นอย่างไร โดยดูว่าการฝึกอบรมจะมีผลนำมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง ๆ ได้สักแค่ไหน เพียงใด

ดังนั้น การติดตามผลจึงเป็นการติดตามไปเพื่อเป็นการส่งเสริมให้กำลังใจ ชี้แนะนำแนวทาง และข้อข้อข้อของใจหรือเคลื่อนแคลงสับต่าง ๆ ให้ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรม เพื่อเข้าใจได้เปลี่ยนแปลง พฤติกรรม ทัศนคติท่าทีตลอดจนมินิสัยในการทำงานเติบโตไปได้สะดวกและง่ายขึ้น อันเป็นจุดมุ่งหมายที่แท้จริงของการฝึกอบรม โดยความรับผิดชอบในเรื่องนี้ย่อมเป็นของทั้งหน่วยงาน การฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชาโดยตรงของแต่ละคนร่วมกัน ซึ่งปัญหาต่าง ๆ อาจเกิดขึ้นเมื่อผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมได้รับความรู้ ความสามารถใหม่ ๆ ใน การปฏิบัติงาน แต่ไม่สามารถจะนำมามุ่งไปได้ ถ้าปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้นไม่สามารถถูกค้นพบและได้รับการแก้ไขก็จะส่งผลกระทบในเชิงลบต่อการเข้ารับการฝึกอบรมครั้งต่อไปได้ จะนั้น หากการประเมินผลการฝึกอบรมพบว่าเขายังไม่เปลี่ยนพฤติกรรม ก็อย่าเพิ่งความเห็นว่าเป็นเพียงการฝึกอบรมและหลักสูตรนั้น ไม่ประสบความสำเร็จ แต่ควรจะเหตุผลกันให้แน่ชัดว่า อะไรเป็นสาเหตุทำให้ไม่เกิดความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่เราต้องการ เพราะบางครั้งก็ขึ้นอยู่กับบรรยากาศและความพร้อมหลาย ๆ อย่างด้วยกัน อย่างเช่น

บรรยายศาสตร์ในการปักครองบังคับบัญชา การสนับสนุนและเปิดโอกาสของผู้บังคับบัญชาให้ผู้ได้บังคับบัญชาผ่านการฝึกอบรมได้ทดลองใช้ความคิด ความรู้และทักษะที่ได้มา อุปกรณ์บางอย่าง เช่นที่จำเป็น และงบประมาณในปริมาณที่เหมาะสม เป็นต้น ซึ่งเทคนิคที่ใช้ในการติดตามผล มีดังนี้

1. การสัมภาษณ์ ซึ่งค้องนึกการวางแผนล่วงหน้าว่าต้องการทราบข้อเท็จจริงอะไรบ้าง โดยทำการสัมภาษณ์กับ

- กลุ่มผู้เข้ารับการอบรม
- ผู้บังคับบัญชาที่นั่นของผู้เข้ารับการอบรม
- เพื่อนร่วมงานที่ใกล้ชิด
- กลุ่มผู้ไม่ได้เข้ารับการอบรม

2. การใช้แบบสอบถาม ซึ่งต้องออกแบบให้เหมาะสมกับ

- ความจำเป็นในการฝึกอบรม
- วัดถูกประสงค์ของหลักสูตรและหัวข้อวิชา
- ลักษณะงานของแต่ละหน่วยงาน

3. การสังเกต เช่น สังเกตจากการประเมินผลงาน ดูอัตราการทำไร อัตราการลดลงของอุบัติเหตุ อัตราการขาดงาน หรือจากการเปรียบเทียบระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับผู้ไม่ได้รับการอบรม

การติดตามผลการฝึกอบรม จึงอาจจะสรุปได้ว่า เป็นวิธีการหรือขั้นตอนที่นักจากจะช่วยให้ได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อใช้ในการบริหารงานการฝึกอบรมให้สมบูรณ์อีกขั้นแล้ว ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ ทักษะ และความสามารถใหม่ ๆ ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และง่ายดาย ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ตั้งไว้ ตลอดจนทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดี และต้องการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมครั้งต่อ ๆ ไป อีกด้วย

บทที่ 3

การประเมินผลหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม

ระดับกลาง รุ่นที่ 1

การประเมินผลการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1 เพื่อทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการฝึกอบรม รายละเอียดของหลักสูตร ประโยชน์ที่ได้รับจากการนำความรู้จากหลักสูตรไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และความต้องการฝึกอบรมเพิ่ม อันจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงหลักสูตรต่อไป

นิยามศัพท์ปฎิบัติการ

1. ครส. หมายถึง กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1
3. หลักสูตร หมายถึงหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1
4. ผู้ผ่านการฝึกอบรม หมายถึงผู้ผ่านการฝึกอบรมนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม ระดับกลาง รุ่นที่ 1

3.1 วิธีการประเมินผล

การประเมินผลหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1 เป็นการสอบถามผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดจำนวน 38 คน

1. การรวบรวมข้อมูล

ผู้ประเมินได้สร้างเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) และประเมินค่าคำตอบในคำถามบางข้อเป็น 3 ระดับ เพื่อสอบถามความคิดเห็นในการแสดงความรู้สึก

โครงสร้างแบบสอบถามประกอบด้วยคำถามที่มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close Ended Questions) และคำถามปลายเปิด (Open Ended Questions) จำแนกได้ 5 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้เข้ารับการฝึกอบรม คือ เพศ อายุ การศึกษา อายุราชการ หน่วยงานที่สังกัด และระดับตำแหน่งทั้งก่อน ขณะเข้ารับการฝึกอบรม และปัจจุบัน

**ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการขั้นฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหาร
แรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง**

ประกอบด้วยคำตามเกี่ยวกับการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม สถานที่ ระยะเวลา
การฝึกอบรม หลักเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติ

**ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม
ระดับกลาง**

ประกอบด้วยคำตามเกี่ยวกับการบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การศึกษาดูงาน
กิจกรรมเสริมหลักสูตร

**ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์จากการนำความรู้ไปปรับใช้ในการ
ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำแนวคิดและความรู้ไป
ปรับใช้ในการปฏิบัติงานและข้อเสนอแนะ ซึ่งผู้ประเมินจะได้ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง
หลักสูตรต่อไป ประกอบด้วยคำตามเกี่ยวกับหัวข้อวิชาการบรรยาย กิจกรรมเสริมหลักสูตร การ
ศึกษาดูงานและการเพิ่มหัวข้อวิชา**

**ส่วนที่ 5 ความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่ม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแจ้ง
ความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่ม ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้จัดการฝึกอบรมที่จะทำให้
สามารถตอบสนองผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ได้มากที่สุด**

2. ภาระทดสอบแบบสอบถาม

ผู้ประเมินได้นำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pre-test) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง
ในเนื้อหา แล้วนำมาปรับแก้ไขให้ได้ความชัดเจนมากขึ้น จึงได้นำไปใช้ในกลุ่มตัวอย่าง

3. การวางแผนรวมข้อมูล

- 1) ข้อมูลพื้นฐาน ศึกษาจากเอกสาร ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2) ข้อมูลปัจจุบัน สร้างแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ ใช้เวลาประมาณ 60 วัน

3.2 เกณฑ์การวัด

ในลักษณะคำตอบแบบการประเมินค่า จำแนกเป็น 3 ระดับ คือ มาก ปานกลาง น้อย โดย
กำหนดหลักเกณฑ์ ดังนี้

ไม่ตอบ	ให้คะแนน	0	คะแนน
น้อย	ให้คะแนน	1	คะแนน
ปานกลาง	ให้คะแนน	2	คะแนน
มาก	ให้คะแนน	3	คะแนน

เพื่อให้ทราบว่า สรุปการประเมินค่าในแต่ละหัวข้อเป็นระดับมาก ปานกลาง น้อย การวิเคราะห์ข้อมูลในเอกสารฉบับนี้ใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

1.0 - 1.7	หมายความว่า	น้อย
1.8 - 2.4	หมายความว่า	ปานกลาง
2.5 - 3.0	หมายความว่า	มาก

3.3 สติติที่ใช้ในการวิเคราะห์

สติติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม 38 คนมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 31 คนคิดเป็นร้อยละ 81.6 เป็นชายจำนวน 22 คน (ร้อยละ 70.4) หญิงจำนวน 9 คน (ร้อยละ 29.1) ส่วนมากอายุ ประมาณ 45-49 ปี (ร้อยละ 54.0) มีอายุราชการระหว่าง 20-24 ปี (ร้อยละ 61.2) ระดับการศึกษา ปริญญาตรี (ร้อยละ 54.8) ต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้ปฏิบัติงานที่กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานมาก่อนมากที่สุด จำนวน 8 คน (ร้อยละ 24.21) คุณารางที่ 3

ตารางที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	
	คน	ร้อยละ
1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม		
ชาย	22	70.4
หญิง	9	29.1
2. อายุ		
40-44	9	29.1
45-49	18	58.0
50 ปีขึ้นไป	4	12.9
3. อายุราชการ		
น้อยกว่า 20 ปี	6	19.4
20-24 ปี	19	61.2
25-29 ปี	4	12.9
30 ปีขึ้นไป	2	6.5
4. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	17	54.8
ปริญญาโท	14	45.2

รายการ	จำนวน	
	คน	ร้อยละ
5. ก่อนการปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบัน เกษปฎิบัติหน้าที่ สังกัดหน่วยงานใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
- กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน	8	24.2
- กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน	6	18.2
- กรมประชาสงเคราะห์	3	9.2
- สำนักงานประกันสังคม	2	6.1
- กรมการจัดหางาน	2	6.1
- สำนักงานปลดกระทรวงมหาดไทย	4	12.1
- สำนักงานปลดกระทรวงศึกษาธิการ	1	3.0
- กรมการปกครอง	2	6.1
- สำนักนายกรัฐมนตรี	1	3.0
- กรมพัฒนาที่ดิน	1	3.0
- กระทรวงยุติธรรม	1	3.0
- สำนักงาน ก.พ.	1	3.0
- สำนักงานป้องกันและปราบปรามยาเสพติด	1	3.0
6. ขณะเข้ารับการฝึกอบรม		
6.1 ตารางตำแหน่ง		
ระดับ 8	23	74.2
ระดับ 7	8	25.8
6.2 สังกัดหน่วยงาน		
สำนักงานปลดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม	29	93.5
สำนักงานประกันสังคม	2	6.5
7. ปัจจุบันตารางตำแหน่ง		
7.1 ผู้ช่วย ระดับ 8	4	12.9
ระดับ 7	3	9.7
7.2 ผู้ช่วย ระดับ 8	19	61.3
ระดับ 7	5	16.1

ตารางที่ 4 การกำหนดอายุผู้เข้าอบรมไม่เกิน 59 ปี

รายการ	จำนวน	
	คน	ร้อยละ
เห็นด้วย		
ไม่เห็นด้วย เพราะ	26	83.9
- อายุควรกำหนดไม่เกิน 55 ปี	5	16.1
- เป็นการขัดต่อสิทธิมนุษยชน (การสอนตามใจสมัคร)		

จากตารางที่ 4 พนวจผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 26 คน (ร้อยละ 83.9) เห็นด้วยกับการกำหนดอายุผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็น 59 ปี มีเพียงจำนวน 5 คน ((ร้อยละ 16.1) ที่ไม่เห็นด้วย

ตารางที่ 5 การให้หน่วยงานระดับกรมส่งข้าราชการเข้าร่วมฝึกอบรม

รายการ	จำนวน	
	คน	ร้อยละ
เห็นด้วย		
- ควรเป็นหน่วยงานละ 3-5 คน	30	96.8
- ควรเป็นหน่วยงานละ 2 คน	6	20.0
- ควรเป็นหน่วยงานละ 1 คน	10	33.3
- ควรเป็นหน่วยงานละเท่า ๆ กัน	2	6.7
- ไม่ตอบจำนวนผู้เข้าอบรมของแต่ละหน่วยงาน	2	6.7
ไม่เห็นด้วย	10	33.3
	1	3.2

จากตารางที่ 5 พนบว่าสู้ดตอบแบบสอบถามเกื่องทั้งหมด ((ร้อยละ 96.8) มีความเห็นด้วยกับการให้หน่วยงานระดับกรมส่งข้าราชการเข้าร่วมรับการฝึกอบรม โดยให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าเพื่อเป็นการเพิ่มความรู้จักและคุ้นเคยกัน หรือจะให้หน่วยงานเอกชนเข้าร่วมด้วยก็ได้ แต่ต้องมีบางส่วนที่มีความเห็นว่า สป.ร.ส. ควรจัดแยกเฉพาะเพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ มีความเหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน

ตารางที่ 6 สถานที่ฝึกอบรม ณ ศูนย์พัฒนาการประชาสงเคราะห์ จังหวัดปทุมธานี

รายการ	จำนวน	
	คน	ร้อยละ
1. เหมาะสม	25	80.6
(เหตุผล เหมาะสมกับภาพเศรษฐกิจ ไม่ไกลเกินไป ได้อยู่ร่วมกันเป็นเอกเทศ มีความพร้อมพอเหมาะสมกันเป็นสถานที่ของราชการ)		
2. ไม่เหมาะสม	6	19.4
(เหตุผล ไม่สะดวก ขาดสิ่งจุうใจ ห้องพัก-ห้องอบรมเล็กไป เดินทางลำบาก)		

จากตารางที่ 6 พนบว่าสู้ดตอบแบบสอบถามจำนวนมากมีความเห็นว่าสถานที่ฝึกอบรมที่ศูนย์พัฒนาการประชาสงเคราะห์ มีความเหมาะสม มีจำนวน 25 คน (ร้อยละ 80.6) มีจำนวนเพียงเล็กน้อย (ร้อยละ 19.4) ที่เห็นว่าไม่สะดวก ขาดสิ่งจุุใจ และเดินทางลำบาก

ตารางที่ 7 สถานที่ฝึกอบรมในรุ่นต่อไป

รายการ	จำนวน	
	คน	ร้อยละ
1. ที่เดิม (ศูนย์พัฒนาการประชาสงเคราะห์ จังหวัดปทุมธานี)	15	48.4
2. ที่แห่งใหม่	16	51.6
- ควรเป็นที่มีความสะดวก เช่น มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์		
- ควรอยู่ติดทะเล ภูเขา		
- ต่างจังหวัดที่ไกลมาก		

จากตารางที่ 7 พบร่วมกันแบบสอบถามจำนวน 16 คน ที่เห็นว่าควรเข้าขั้นฝึกอบรมไปสถานที่แห่งใหม่ มีจำนวน 16 คน (ร้อยละ 51.6) และเห็นว่าควรจัดที่เดิม (ศูนย์พัฒนาการประชาสงเคราะห์) จำนวน 15 คน (ร้อยละ 48.4)

ตารางที่ 8 ระยะเวลาการฝึกอบรมภาควิชาการ

ระยะเวลาการฝึกอบรม	จำนวน	
	คน	ร้อยละ
1. การฝึกอบรมภาควิชาการ 8 วัน มีความเหมาะสมหรือไม่		
- เหมาะสม	17	54.8
- ไม่เหมาะสม ควรเป็น	14	45.2
10-15 วัน	11	73.6
15 วันขึ้นไป	3	21.4
2. การจัดอบรมผู้บังคับบัญชาสูงเสื่อระดับผู้นำขั้นความรู้ชั้นสูง 6 วันเหมาะสมหรือไม่		
- เหมาะสม	23	74.2
- ไม่เหมาะสม ควรเป็น	8	25.8
4 วัน	1	12.5
5 วัน	1	12.5
7 วัน	3	37.5
10 วัน	3	37.5
3. การศึกษาดูงาน 2 วัน มีความเหมาะสมหรือไม่		
- เหมาะสม	24	77.4
- ไม่เหมาะสม (ควรจัดมากกว่า 3-4 วัน และการดูงานต่างประเทศด้วย)	7	22.6

จากตารางที่ 8 พนว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเห็นว่า การฝึกอบรมภาควิชาการ 8 วัน มีความเหมาะสม มีจำนวน 17 คน (ร้อยละ 54.8) ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่เห็นว่าไม่เหมาะสม จำนวน 14 คน (ร้อยละ 45.2) เห็นว่าควรกำหนดเป็น 10-15 วัน มีจำนวน 11 คน (ร้อยละ 73.6) และที่เห็นว่าควรจัดอบรมจำนวน 15 วันขึ้นไปมีจำนวน 3 คน (ร้อยละ 21.4)

การฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาลูกเสือระดับผู้นำขั้นความรู้ชั้นสูง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมาก จำนวน 23 คน (ร้อยละ 74.2) เห็นว่าระยะเวลาที่จัด 6 วัน เหมาะสมดี ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่เห็นว่าระยะเวลาไม่เหมาะสม จำนวนมากต้องการให้เพิ่มระยะเวลาการฝึกอบรมอีก

การศึกษาดุงานกำหนด 2 วัน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเห็นว่าเหมาะสมดี จำนวน 24 คน (ร้อยละ 77.4)

ตารางที่ 9 ระยะเวลาการฝึกอบรม/กิจกรรม

ระยะเวลา	จำนวน	
	คน	ร้อยละ
ระยะเวลาออกกำลังกาย (06.00-07.30 น.) เหมาะสมหรือไม่		
1. เหมาะสม	26	83.9
2. ไม่เหมาะสม (ใช้เวลาไม่ไป ควรจัดเพียง 1 ชั่วโมง)	5	16.1
การจัดกิจกรรมภาคค่ำระหว่าง 19.00-21.00 น. เหมาะสมหรือไม่		
1. เหมาะสม	22	70.9
2. ไม่เหมาะสม (ช่วงเย็นน่าจะเป็นเวลาพักผ่อน จัดกิจกรรมที่ไม่เครียดเกินไป ควรเป็นเวลา 19.00-20.00 น.)	9	29.1

จากตารางที่ 9 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมาก จำนวน 26 คน (ร้อยละ 83.9) เห็นว่าระยะเวลาการออกกำลังกาย ระหว่าง 06.00-07.30 น. มีความเหมาะสม และมีจำนวน 22 คน (ร้อยละ 70.9) เห็นว่าระยะเวลาในการจัดกิจกรรมภาคค่ำระหว่างเวลา 19.00-21.00 น. มีความเหมาะสม

ตารางที่ 10 หลักเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติ

รายการ	จำนวน	
	คน	ร้อยละ
1. ระเบียบการปฏิบัติเกี่ยวกับการฝึกอบรม		
1.1 ข้อปฏิบัติของครุ่นเข้ารับการฝึกอบรม		
- เห็นด้วย	28	90.3
- ไม่ตอบ	3	9.7
1.2 การจัดทำรายงานกิจกรรม		
- เห็นด้วย	28	90.3
- ไม่เห็นด้วย (ไม่ค่อยได้ผลควรยกเลิกการทำรายงานกิจกรรม)	3	9.7
2. การแต่งกายในกิจกรรมและพิธีการ		
พิธีเปิด-ชุดเครื่องแบบภาคีแบบยาว		
- เห็นด้วย	27	87.1
- ไม่เห็นด้วย (ควรเป็นชุดสากล, ชุดกระหง)	4	12.9
พิธีปิด-ชุดเครื่องแบบแบบปกติขาว		
- เห็นด้วย	22	70.9
- ไม่เห็นด้วย (ควรเป็นชุดเครื่องแบบภาคีแบบยาว)	9	29.1
การฝึกอบรมภาควิชาการ-ชุดสูภพ		
- เห็นด้วย	27	87.1
- ไม่เห็นด้วย	-	-
- ไม่ตอบ	4	12.9
การออกกำลังกาย-ชุดกางเกงสีน้ำเงิน-เสื้อสีขาว		
- เห็นด้วย	20	64.5
- ไม่เห็นด้วย (ไม่ควรจัด柿 เป็นการประหัดด้านใช้สิ่งที่มีอยู่แล้ว)	11	35.5
การศึกษาดูงาน-ชุดเครื่องแบบสีภาคีแบบยาว		
- เห็นด้วย	17	54.8
- ไม่เห็นด้วย	14	45.2
(ควรเป็นชุดสูภพ ชุดกระหง ควรเป็นเสื้อแขนสั้นเพื่อ方便อากาศร้อน)		

จากตารางที่ 10 พบว่าครุ่นเข้ารับการฝึกอบรมส่วนมากเห็นด้วยกับระเบียบเกี่ยวกับข้อปฏิบัติในการฝึกอบรม จำนวน 28 คน (ร้อยละ 90.3) การจัดทำรายงานกิจกรรมจำนวน 28 คน (ร้อยละ 90.3) การแต่งกายชุดเครื่องแบบภาคีแบบยาวในพิธีเปิด จำนวน 27 คน (ร้อยละ 87.1) ชุดเครื่องแบบปกติขาวในพิธีปิด จำนวน 22 คน (ร้อยละ 70.9) การแต่งกายชุดสูภพในการฝึกภาควิชาการ จำนวน 27 คน (ร้อยละ 87.1) การแต่งกายชุดสีน้ำเงิน-ขาวในการออกกำลังกาย จำนวน 20 คน (ร้อยละ 64.5) การแต่งกายชุดเครื่องแบบสีภาคีแบบยาวในการศึกษาดูงาน จำนวน 17 คน (ร้อยละ 54.8)

ตารางที่ 11 วัดอุปะสงค์หลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1

วัดอุปะสงค์	มาก	ปานกลาง	น้อย	\bar{X}	S.D.
1. ภาระบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตร					
1.1 เพิ่มความรู้ความเข้าใจหลักการและเทคนิคการบริหารสมัยใหม่ที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ	9	18	4	2.2	0.6
1.2 มีทักษะคิด ค่านิยม และพฤติกรรมการบริหารที่ส่งไปชน์สุขของประชาชน	8	18	4	1.7	0.7
1.3 เสริมสร้างความสัมพันธ์และโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ต่อ กันและกัน อันจะนำมาเพื่อความสามัคคีการประสานงาน และความร่วมมืออันดี	23	7	1	2.7	0.6

จากตารางที่ 11 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีความเห็นว่า การศึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1 บรรลุวัตถุประสงค์ ในข้อ 1.1 และ 1.2 ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย = 2.2 และ 1.7 ตามลำดับ แต่บรรลุวัตถุประสงค์ข้อ 1.3 เรื่องการเสริมสร้างความสัมพันธ์และโอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ต่อ กันมาก มีค่าเฉลี่ย = 2.7

ตารางที่ 12 การศึกษาดูงานหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1

รายการ	จำนวน	
	คน	ร้อยละ
1. การศึกษาดูงานในหน่วยงานของ ครส.		
1.1 เหมาะสม เพราะได้ทราบบทบาทและการกิจของกระทรวงมากขึ้น เป็นประโยชน์ในการประสานงาน	20	64.5
1.2 ไม่เหมาะสม เพราะ ไม่มีความหลากหลาย ควรต้องกระจายอีก ๑ ที่เกี่ยวข้อง	11	35.5
2. การศึกษาดูงานหน่วยงานเอกชน		
2.1 เหมาะสม เพราะ ได้ทราบแนวการบริหารภาคเอกชน ได้ดูเครื่องมือที่ทันสมัย	20	64.5
2.2 ไม่เหมาะสม เพราะ น่าจะไปศึกษาดูงานบุคคลและการพัฒนาด้านเทคโนโลยีทาง IT และควรดูงานในหน่วยงานขนาดกลาง ไม่ใหญ่เกินไป	11	35.5

จากตารางที่ 12 พบว่าคู่ตอบแบบสอบถามจำนวนมากเห็นว่า การศึกษาดูงานในหน่วยงานของ ครส. มีความเหมาะสม เพราะได้ทราบบทบาทและการกิจของ ครส. มากขึ้น มีจำนวน 20 คน (ร้อยละ 64.5) และมีความเห็นว่าการศึกษาดูงานในภาคเอกชนก็มีความเหมาะสม ในจำนวนเท่ากัน ก่อจำนวน 20 คน (ร้อยละ 64.5) และคู่ตอบแบบสอบถามได้ให้คำแนะนำสถานที่ในการศึกษาดูงานดังนี้

สถานที่ของหน่วยงานของ ครส.

สถานที่ราชการครัวห'

1. ศูนย์พัฒนาและส่งเสริมฯชาวเขาจังหวัดในภาคเหนือ
2. สถานส่งเสริมฯคนชาวภูเขา
3. นิคมสร้างตนเองจังหวัดสุรินทร์, นครพนม
4. ปาล์มน้ำมันที่นิคมสร้างตนเองจังหวัดสตูล
5. สถานส่งเสริมฯเด็กป่านสงขลา
6. ศูนย์ส่งเสริมฯและฝึกอาชีพสตรีภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
7. นิคมสร้างตนเองลำน้ำน่าน
8. ศูนย์พัฒนาชาวเขาจังหวัดเชียงใหม่

บ้านพักนักเรียนแห่งงาน

1. สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนล่างจังหวัดสงขลา
2. ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดพิษณุโลก

สำนักงานประกันสังคม

1. สำนักงานประกันสังคมจังหวัดอุตรดิตถ์
2. สำนักงานประกันสังคม

สถานที่ของหน่วยราชการอื่น

กระทรวงสาธารณสุข

1. กรมสุขภาพจิต
2. โรงพยาบาลอุตรดิตถ์

กระทรวงศึกษาธิการ

1. สถาบันทักษิณศึกษา
2. พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ
3. อุทยานประวัติศาสตร์มรดกโลก กำแพงเพชร

กระทรวงก่อ挺ใหม

1. หน่วยปฏิบัติการตามลำน้ำโขง

2. สำนักงานคณะกรรมการชายแดน จังหวัดสงขลา

กระทรวงมหาดไทย

1. ศูนย์บอร์นการบริหารโพดແಡງภาคใต้

2. องค์การบริหารส่วนจังหวัด

กระทรวงคมนาคม

ท่าเรือน้ำลึกจังหวัดสงขลา

มหาวิทยาลัยสุรนารี จังหวัดนครราชสีมา

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

โครงการเกณฑ์ตรวจสอบใหม่โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

สถานที่ของหน่วยงานเอกชน

1. โรงงานกิจการในเครือเจริญโภคภัณฑ์

2. บริษัทเซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด (ป่อน้ำมันล้านกระเบื้อง)

3. สถานีโทรทัศน์ ITV (หาดใหญ่) คุ้ด้านระบบการส่งข่าวและเทคนิคการถ่ายทอดสด

4. บริษัทโทชิบา ไทยแลนด์ จำกัด (ถนนติวนันท์) นนทบุรี

5. โรงงานสุราทิพย์แสตนสุโข จำกัด

6. หอการค้าจังหวัด

7. น้ำพุร้อน จังหวัดเชียงใหม่

8. เพื่อนสิริกิติ์

9. โรงงานผลิตแม่เปี้ยเทศา

10. บริษัทอาชีโนะโมะโต๊ะ จำกัด

11. สภาอุตสาหกรรมจังหวัดสงขลา

12. มูลนิธิที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการ หรือชุมชนแออัด

13. โรงงานผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ จังหวัดสมุทรปราการ

14. โรงงานสยามสตีล จังหวัดสมุทรปราการ

15. สถานีไทยคม จังหวัดนนทบุรี

16. บริษัทห้องเย็น โซติวัฒน์อุตสาหกรรม จังหวัดสงขลา

17. แหล่งซื้อกุ้งงานลาว ตลาดอ้าเกอน่นแพง จังหวัดครพนม

18. โรงงานไทยซัมมิต จังหวัดสมุทรปราการ

ตารางที่ 13 กิจกรรมเสริมหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1

รายการ	จำนวน	
	คน	ร้อยละ
1. กิจกรรมเสริมหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1		
- ความมีหลักสูตรผู้นำบัญชาลูกเสือระดับผู้นำเข้มความรู้ชั้นสูง ด้วยหรือไม่	28	90.3
- ความมี เพื่อการสร้างวินัย สามัคคี ฝึกเป็นผู้นำ สร้างมนุษย์ สัมพันธ์ ฝึกความอดทน	3	9.7
- ไม่ความมี เพื่อการเป็นการสร้างความถ้วนเกีย สามัคคี ระหว่างผู้เข้าอบรมทำได้ ว่าได้ฝึกหัดเพื่อการเป็น เพื่อระดับสูง		
2. กิจกรรมภาคเรียน		
2.1 การออกกำลังกาย		
- เหนาะสม	25	80.6
- ไม่เหนาะสม เพราะสถานที่ไม่เหมาะสม จัดกิจกรรม มากเกินไป วิทยากรไม่น่าเชื่อถือ ควรขัดช่วงเย็น	6	19.4
2.2 การรายงานสถานการณ์		
- เหนาะสม และควรให้ปฏิบัติอย่างจริงจัง เพราะเป็นประโยชน์ในการนำเสนอ	24	77.4
- ไม่เหนาะสม เป็นการทำอย่างไม่จริงจัง ทำไม่ครบถ้วน ควรกำหนดหัวข้อหรือแนวแนวทางในการวิพากษ์วิจารณ์	7	22.6
2.3 การดำเนินการณ์		
- เหนาะสม	25	80.6
- ไม่เหนาะสม เพราะขาดเนื้อหาสาระที่ดี ไม่ให้ความ สำคัญ อย่างจริงจัง	6	19.4
3. กิจกรรมภาคคู่		
3.1 การฟังบรรยายทางวิชาการ		
- เหนาะสม	16	51.6
- ไม่เหนาะสม ควรเพิ่มวิชาที่ทันสมัย เพราะไม่ใช่เวลาที่ น่าสนใจ ควรเป็นกิจกรรมสันทนาการ ไม่เครียด	15	48.4
3.2 การพบผู้นำบริหารระดับสูง		
- เหนาะสม เพราะได้ใกล้ชิดผู้นำบริหาร	27	87.1
- ไม่เหนาะสม เพราะจัดเวลาอีบไป และไม่ควรจัด บรรยายทางวิชาการมากไป	4	12.9
3.3 กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์		
- เหนาะสม	26	83.9
- ไม่เหนาะสม ผู้นำกิจกรรมควรความสามารถก้าวหน้ากิจกรรม ที่ชัดเจน เพิ่มเวลาให้มาก	5	16.1
3.4 กิจกรรมรุ่น		
- เหนาะสม	23	74.2
- ไม่เหนาะสม (เวลาสั้นไป กิจกรรมไม่ต่อเนื่อง ควรมีกิจกรรมฝึกพูด ขาดภาษา ร้องเพลง ลีลาศ)	8	25.8

จากตารางที่ 13 พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีความเห็นว่า กิจกรรมเสริมหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1 มีความเหมาะสม จำนวนค่อนข้างมาก ขณะเดียวกันก็มีเฉพาะการพัฒนารายทางวิชาการของกิจกรรมภาคค่ำเท่านั้นที่มีความเห็นว่าเหมาะสมและไม่เหมาะสมในจำนวนใกล้เคียงกันคือ 16 คน และ 15 คน ตามลำดับ (ร้อยละ 51.6 และ 48.4 ตามลำดับ) ในกลุ่มที่เห็นว่าไม่เหมาะสม เพราะเห็นว่าเป็นการเครียดเกินไปที่จะมีการบรรยายในช่วงค่ำ และควรเป็นเวลาของกิจกรรมนันทนาการ

ตารางที่ 14 ประโยชน์จากการนำความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

วิชา - กิจกรรม	ประโยชน์จากการนำความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน			\bar{x}	S.D.	สรุป
	มาก	ปานกลาง	น้อย			
<u>หมวดการบริหารและสภาพแวดล้อม</u>						
1. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของนักบริหารระดับกลาง ถ้าการบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม	15	16	-	2.5	0.5	มาก
2. หลักการบริหารและประสบการณ์ของนักบริหารด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม	13	16	2	2.4	0.6	ปานกลาง
3. การวางแผนกลยุทธ์ด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม	12	15	4	2.3	0.6	ปานกลาง
4. ศักยภาพเป็นผู้นำก้าวในการบริหารงานแรงงานและสวัสดิการสังคม	12	15	4	2.3	0.6	ปานกลาง
5. ระบบข้อมูลสำหรับนักบริหาร	9	18	4	2.2	0.6	ปานกลาง
6. การบริหารงบประมาณ	9	17	5	2.1	0.7	ปานกลาง
7. ภาระการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่มีผลกระทบต่อการบริหารด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม	9	18	4	2.2	0.6	
<u>หมวดการแรงงานและสวัสดิการสังคม</u>						
1. การบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม	14	13	4	2.3	0.7	ปานกลาง
2. พระราชนูญยศติคุุ่มครองแรงงาน	12	18	1	2.4	0.5	ปานกลาง
3. การบริหารโครงการประชาสัมพันธ์	7	21	3	2.1	0.6	ปานกลาง
4. การบริหารโครงการสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน	6	20	5	2.0	0.6	ปานกลาง
5. การบริหารโครงการพัฒนาฝีมือแรงงาน	9	18	4	2.2	0.6	ปานกลาง
6. การบริหารโครงการประกันสังคม	7	21	3	2.1	0.6	ปานกลาง
7. การบริหารโครงการจัดหางาน	8	20	3	2.2	0.5	ปานกลาง
<u>หมวดการบริหารคน</u>						
1. จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร	12	15	4	2.3	0.7	ปานกลาง
2. การบริหารงานบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับนักบริหาร	14	14	3	2.4	0.7	ปานกลาง

วิชา - กิจกรรม	ประโยชน์จากการนำความรู้ไป ปรับใช้ในการปฏิบัติงาน			\bar{X}	S.D.	สรุป
	มาก	ปาน กลาง	น้อย			
3. การบริหารที่มีการนำความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	17	13	1	2.5	0.5	มาก
1. การพัฒนาบุคลิกภาพของนักบริหาร	19	8	4	2.5	0.8	มาก
2. การบริหารจัดและธิรธรรมสำหรับนักบริหาร	18	8	5	2.4	0.8	ปานกลาง
หมวดการศึกษาดูงาน						
การศึกษาดูงานในหน่วยงานของ กرس.						
1. สถานส่งเคราะห์เด็กอ่อนเพิ่มการทาง สมองและปัญญา อ.นนทบุรี	8	17	6	2.1	0.7	ปานกลาง
2. สุนาร์ส่งเคราะห์และฝึกอาชีพศรี ภาคกลาง อ.นนทบุรี	8	20	3	2.2	0.6	ปานกลาง
3. สถานศูนย์ครองและพัฒนาอาชีพ อ.นนทบุรี	8	16	7	2.0	0.7	ปานกลาง
4. โครงการนำร่องการ Re-engineering การปฏิบัติราชการ โดยผู้ทรงพลสันฤทธิ์ อ.สระบุรี	9	16	6	2.1	0.7	ปานกลาง
5. สำนักกฎหมายแรงงานและสวัสดิการ สังคม อ.สระบุรี	5	17	9	1.9	0.7	ปานกลาง
6. นิคมสร้างตนเอง อ.พระพุทธบาท อ.สระบุรี	8	17	6	2.1	0.7	ปานกลาง
การศึกษาดูงานในหน่วยงานเอกชน						
1. บริษัทญี่ปุ่นชินเม็นต์ไทย จำกัด อ.แม่กลอง อ.สระบุรี	11	18	2	2.3	0.6	ปานกลาง
กิจกรรมเสริมหลักสูตร						
1. หลักสูตรผู้บังคับบัญชาดูแลเด็กและเด็กดับ ผู้นำเข้าความรู้ขั้นสูง	16	14	1	2.4	0.6	ปานกลาง
2. กิจกรรมภาคเช้า	12	14	5	2.2	0.7	ปานกลาง
3. กิจกรรมภาคค่ำ	11	15	5	2.2	0.7	ปานกลาง

จากตารางที่ 14 พนว่า

1. **หมวดการบริหารและสภาพแวดล้อม** จำนวน $22\frac{1}{2}$ จำนวน 7 วิชา ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า วิชาบทบทหน้าที่ความรับผิดชอบของนักบริหารระดับกลางกับการบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมมีระดับประทับใจในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด = 2.5 คะแนน วิชาที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือวิชาการบริหารงบประมาณ มีระดับประทับใจในระดับปานกลาง = 2.1

2. **หมวดการแรงงานและสวัสดิการสังคม** จำนวน 18 ชั่วโมง จำนวน 7 วิชา ผู้สอนแบบสอนตามมีความเห็นว่า ทุกวิชา มีระดับประทับใจน้อยในระดับปานกลาง วิชาพระราชบัญญัติ ศูนย์ครองแรงงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด = 2.4 คะแนน วิชาที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือวิชาการบริหารโครงการสวัสดิการและศูนย์ครองแรงงาน = 2.0 คะแนน

3. **หมวดวิชาการบริหารคน** จำนวน 9 ชั่วโมง จำนวน 3 วิชา ผู้สอนแบบสอนตามมีความเห็นว่า วิชาการบริหารทีมนงานที่มีประสิทธิภาพ มีระดับประทับใจน้อยมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด = 2.5 คะแนน ส่วนวิชาจิตวิทยาสำหรับนักบริหารมีระดับประทับใจน้อยในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด = 2.3 คะแนน

4. **หมวดพัฒนาตนเอง** จำนวน 6 ชั่วโมง จำนวน 2 วิชา ผู้สอนแบบสอนตามมีความเห็นว่า วิชาการพัฒนาบุคลิกภาพของนักบริหาร มีระดับประทับใจน้อยมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด = 2.5 และวิชาการบริหารจิตและธุรกรรมสำหรับนักบริหาร มีระดับประทับใจน้อยในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด = 2.4

5. **หมวดการศึกษาดูงาน** จำนวน 9½ ชั่วโมง ผู้สอนแบบสอนตามมีความเห็นว่า สถานที่ศึกษาดูงานมีระดับประทับใจน้อยในระดับปานกลาง การศึกษาดูงานในกิจกรรมของแขกชุมนุมค่าเฉลี่ยสูงที่สุด = 2.3 คะแนน และการศึกษาดูงานที่หน่วยราชการคือสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดยะลา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด = 1.9 คะแนน

6. **หมวดกิจการเสริมหลักสูตร** จำนวน 81 ชั่วโมง ผู้สอนแบบสอนตามมีความเห็นว่า การฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาลูกเสือระดับผู้นำหัวหน้าความรู้ชั้นสูง มีประทับใจน้อยในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด = 2.4 ส่วนกิจกรรมภาคเช้าและกิจกรรมภาคค่ำมีประทับใจน้อยระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด = 2.2

หัวข้อวิชาที่ควรเพิ่มในหลักสูตร

1. การประชาสัมพันธ์
2. การฝึกปฏิบัติด้านคอมพิวเตอร์สำหรับนักบริหาร
3. OFFICE AUTOMATION SYSTEM
4. INFORMATION TECHNOLOGY
5. หลักการพูดและเจรจาต่อรอง
6. การตัดสินใจ
7. สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ
8. การเมืองการปกครอง
9. การมีส่วนร่วมในการเมืองของข้าราชการประจำ
10. จิตสำนึกรักของข้าราชการที่ดี

11. การวิเคราะห์โครงการและแผนงาน
12. การบริหารงานแรงงานและสวัสดิการสังคมในด่างประเทศ

หัวข้อวิชาที่ควรต้อง

1. การบริหารจิตและจริยธรรมสำหรับนักบริหาร
2. การคุยงานในสังกัด ครส.
3. งานในหน้าที่ของแต่ละกรมใน ครส.
4. การบริหารงบประมาณ

ความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่ม

1. หลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับสูง
2. หลักสูตรนายอำเภอ
3. หลักสูตรจิตวิทยาความมั่นคง
4. หลักสูตรคอมพิวเตอร์สำหรับนักบริหาร

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

1. การจัดทำขึ้นวิทยฐานะในรุ่นต่อไป ควรจัดขนาดใหญ่กว่าเดิม
2. หลังการฝึกอบรมควรติดตามผลการฝึกอบรมในด้านการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับงานได้อย่างไรบ้าง
3. ควรอบรมหลักสูตรด้าน ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับของกรมในสังกัด ครส. นารวมกันเพื่อประโยชน์และเป็นแนวทางเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงหลักสูตรให้มีคุณภาพ

3.5 สรุปผลการวิเคราะห์และอภิปรายผล

ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ประเมินผล ประกอบด้วยผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1 จำนวน 38 คน ผู้ตอบแบบสอบถามประมาณร้อยละ 81.6 ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ส่วนมาก เป็นข้าราชการระดับ 8 จำนวนที่เป็นชายประมาณร้อยละ 70.4 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมาก มีอายุ ระหว่าง 45-49 ปี อายุราชการระหว่าง 20-24 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี เกษปั้นงานของกรม สวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน
2. ผู้ตอบแบบสอบถามเกือบทั้งหมดมีความเห็นด้วยกับเรื่องต่าง ๆ ดังนี้
 - การกำหนดอายุผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่เกิน 59 ปี
 - การให้หน่วยงานระดับกรมส่งข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรม
 - การฝึกอบรมที่ศูนย์พัฒนาการประชาสงเคราะห์ จ.ปทุมธานี

- ระยะเวลาการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาลูกเสือระดับผู้นำขั้นความรู้ชั้นสูง ที่กำหนด 6 วัน
- ระยะเวลาการศึกษาดูงาน 2 วัน
- ระยะเวลาการจัดทำกิจกรรมภาคแท้-ค่าว่า
- กฎระเบียบการปฏิบัติ และเครื่องแต่งกาย (ยกเว้นชุดสำหรับการศึกษาดูงาน) ที่มีจำนวนความเห็นที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยใกล้เคียงกัน (ร้อยละ 54.8 และ 45.2 ตามลำดับ)

ในกลุ่มที่ไม่เห็นด้วยจะเสนอความคิดเห็น ดังนี้

- การกำหนดอย่างเป็นการขัดต่อสิทธิมนุษยชน ควรให้สนับริจ
- การฝึกอบรมที่ศูนย์พัฒนาการประชาสงเคราะห์ไม่สะดวก ห้องพัก-อบรม เล็กเกินไป เดินทางลำบาก
- อบรมครั้งต่อ ๆ ไปควรห่างไกลกรุงเทพฯ เช่น ใกล้ชายทะเล
- ควรเพิ่มระยะเวลาการฝึกอบรม และการจัดไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ
- การออกกำลังกายเห็นว่าไม่ควรจำกัดสีของชุดแต่งกาย เพื่อเป็นการประหยัดการเลือกใช้ชุดแต่งกายที่มีอยู่แล้ว

3. ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการฝึกอบรมของหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการ สังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1 บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการทุกประการ

4. ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าหัวข้อวิชาที่มีระดับประโยชน์ในระดับมาก มีดังนี้

- บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของนักบริหารระดับกลางกับการบริหาร แรงงานและสวัสดิการสังคม
- การบริหารที่มีงานที่มีประสิทธิภาพ
- การพัฒนาบุคลิกภาพของนักบริหาร

5. ความต้องการในการฝึกอบรมเพิ่มในสาขาวิชาการประชาสัมพันธ์ ความรู้ด้าน คอมพิวเตอร์ Information Technology การเจรจาต่อรอง การตัดสินใจ สถานการณ์เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง จิตสำนึกรักของบ้าราชการที่ดี โครงการและแผนงาน และการบริหารงานแรงงาน ไทยในต่างประเทศ

6. บางวิชาที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการให้ตัดออก มีดังนี้

- การดูงานในงานของ ครสส.
- การบรรยายงานในหน้าที่ของแต่ละกรมใน ครส.
- การบริหารจิตและจริยธรรมสำหรับนักบริหาร

- การบริหารงบประมาณ

การอภิปรายผล

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลางรุ่นที่ 1 มีความเห็นว่าหลักสูตรดังกล่าวเป็นหลักสูตรที่จัดได้เหมาะสมกับสถานการณ์เศรษฐกิจ แม้ว่าจะจัดอบรมที่ศูนย์พัฒนาการประชาสงเคราะห์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งขาดสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างมีมาตรฐาน เช่นห้องเรียนที่สะอาด โปร่งโล่ง แต่ส่วนมากจะมีความเข้าใจในสถานการณ์ที่รัฐจะต้องใช้จ่ายเงินอย่างประหยัด และผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการจัดฝึกอบรมครั้งต่อไปหากมีงบประมาณเพิ่มอาจเปลี่ยนแปลงสถานที่ฝึกอบรมให้มีความสะดวกขึ้น และมีโอกาสเดินทางไปสถานที่ที่มีบรรยากาศดี เช่น ชายทะเลบ้าง

2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ให้ข้อเสนอแนะในการเพิ่มหัวข้อวิชาอีกหลายด้าน ซึ่งจะได้นำไปประกอบการพัฒนาหลักสูตรต่อไป สำหรับบางหัวข้อที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเห็นว่าควรตัดออก เช่น หัวข้อการบริหารจิตและจริยธรรมสำหรับนักบริหาร และการบริหารงบประมาณ ซึ่งเป็นหัวข้อที่กำหนดไว้ในหลักสูตรมาตรฐานของสำนักงาน ก.พ. จึงไม่สามารถตัดออก หัวข้อดังกล่าวได้อาจต้องมีการปรับปรุงด้านอื่น เช่น การเลือกสรรวิทยากร การเพิ่มเทคนิคในการบรรยาย มีสื่ออื่น ๆ ประกอบการฝึกอบรม รวมทั้งการขัดช่วงเวลาที่เหมาะสม สำหรับหัวข้อทางด้าน ครส.

3. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นว่าการฝึกอบรมควรขยายเวลาการฝึกอบรม เพื่อได้มีโอกาสเพิ่มหัวข้อวิชาและการทัศนศึกษาทั่วไปและต่างประเทศ เพื่อเป็นการเพิ่มวิสัยทัศน์แก่ข้าราชการของ ครส.

4. สำหรับความต้องการในการฝึกอบรมเพิ่มเติมนั้น ส่วนมากผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องการการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ ตลอดถึงกับภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องรักษาไว้ให้คงอยู่ เพื่อเตรียมการวางแผนปรับกระบวนการบริหารในหน่วยงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรนี้ไปแล้วระบุหนึ่งควรได้มีการเสริมความรู้โดยเฉพาะความรู้ทางวิทยาการใหม่ ๆ โดยการฟังบรรยาย ทัศนศึกษา และทดลองปฏิบัติในงานที่จำเป็น

บทที่ 4

การพัฒนาหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง

สำนักงานปัตติกรรมตรวจแรงงานและสวัสดิการสังคม ได้จัดการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง ไปแล้วจำนวน 1 รุ่น ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2541 มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวน 38 คน โดยกำหนดเนื้อหาเป็นไปตามหลักสูตรที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด และได้จัดกิจกรรมเสริมเป็นกิจกรรมการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาถูกต้องระดับผู้นำ ขั้นความรู้ชั้นสูง กลุ่มการเข้ารับการฝึกอบรมภาควิชาการ และกิจกรรมภาคเรียน แกะกิจกรรมภาคค่ำ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีกิจกรรมร่วมกัน เป็นการประสานความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

เนื่องจากการฝึกอบรมในรุ่นที่ 1 มีข้อจำกัดในด้านงบประมาณ ทำให้การกำหนดหลักสูตรมีเนื้อหาเป็นวิชาบังคับตามพระราชบัญญัติพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 77 และความรู้เกี่ยวกับการแรงงานและสวัสดิการสังคมอีกเท่าน้อห์ ผู้ศึกษาพิจารณาเห็นว่า ควรมีการพัฒนาหลักสูตร ไว้เพื่อเป็นหลักสูตรมาตรฐานในการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับกลางของสำนักงานปัตติกรรมตรวจแรงงานและสวัสดิการสังคม โดยเน้นในเรื่องความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานด้านบริการ เทคนิคใหม่ ๆ ที่ผู้บริหารควรรู้ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าในงาน อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง แต่น่าก็มีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณก่ออาชพิจารณาตัดหัวข้อที่ไม่เพิ่มเติมจากหัวข้อที่กำหนดได้

4.1 การศึกษาความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตร

ในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง ได้กำหนดหลักสูตรหลักตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้ และเห็นควรพิจารณาเพิ่มเติมจากเนื้อหาในการฝึกอบรม โดยการศึกษา การประเมินผลการฝึกอบรม การวิเคราะห์ และหาสาเหตุ แนวทางพัฒนาหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง จากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ที่เน้นการพัฒนาคนเป็นเรื่องสำคัญ เหตุการณ์ศึกษาปฏิบัติงานให้สำเร็จ
2. นโยบายของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ที่เน้นการทำงานเพื่อประชาชน การร่วมมือกันทำงาน การประสานงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ของประชาชน และการบริหารงานให้ได้คุณภาพ

3. พระราชนิยมุน্তรีตรະเปี่ยนชาราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 77 ที่ได้บัญญัติให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญประเกทบริหารระดับสูง และประเกทบริหารระดับกลาง พ.ศ. 2535 กำหนดให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับ 7 ซึ่งจะเดือนปีนี้แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเกทบริหารระดับกลาง หรือผู้ที่ไม่เคยดำรงตำแหน่งดังกล่าวมาก่อน ย่อมดังเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่เพิ่มสูงขึ้น จันเป็นต้องเรียนรู้และได้รับการพัฒนาที่เป็นแนวคิด การบริหารและประสานการณ์ที่กว้างขวาง เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารในฐานะนักบริหารระดับกลาง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. หนังสือเอกสารวิชาการและผลงานวิจัย

4.1 ผลการวิจัยเรื่องระบบราชการไทยในอนาคตที่พึงประสงค์ (จิรากรัตนวิบูลย์, 2542 : 34)

สำนักงาน ก.พ. ได้เริ่มปฏิรูปราชการ โดยมอบให้มีคณะกรรมการ 2 คณะ ซึ่งประกอบด้วยที่มีผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย รับผิดชอบการกำหนดวิสัยทัศน์ และภาพอนาคตของระบบราชการไทย โดยมุ่งหวังที่จะชี้ให้เห็นถึงโอกาสที่ประเทศไทยและคนไทย จะได้รับในอีก 20-25 ปีข้างหน้า และให้คำแนะนำวิจัยจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชรับผิดชอบการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบราชการในระยะสั้น และจากการวิจัยพบว่า เพื่อรับภาระกิจของรัฐในการผลักดันประเทศไทยก้าวไปสู่ลักษณะอันพึงประสงค์ใน 20 ปีข้างหน้า ราชการไทยจะต้องมีวิสัยทัศน์ และมีลักษณะของระบบราชการในอนาคตอันเป็นที่พึงประสงค์ดังนี้

วิสัยทัศน์อันพึงประสงค์ของระบบราชการไทย

1. เป็นระบบที่มีวิสัยทัศน์ คือ ต้องเป็นระบบที่สามารถคาดการณ์ในอนาคตได้ไกเดียว ความจริง สามารถวิเคราะห์แนวโน้ม และความเป็นไปในระยะยาว สามารถกำหนดเป้าหมาย และทิศทางในอนาคตของสังคมได้ชัดเจน เป็นรูปธรรม ตลอดจนสามารถกำหนดวิธีการที่เหมาะสม เพื่อผลักดันสังคมให้ก้าวไปในทิศทางที่พึงประสงค์

2. เป็นองค์กรการเรียนรู้ คือ ต้องเป็นองค์กรที่รับรู้ข้อมูลสถานการณ์ และสภาพปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง สามารถนำข้อมูลใหม่มาวิเคราะห์เพื่อประยุกต์ในการปฏิบัติงานของตนได้

3. มีความยั่งยืนและปรับตัว คือ ต้องสามารถปฏิบัติงานอย่างยั่งยืนและปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ลดความเร็วตัดของกฎ ระเบียบ ข้อตอนต่างๆ คำนึงถึงผลประโยชน์และเป้าหมายเป็นหลัก กระจายความสามารถในการใช้ศักยภาพในสิ่งที่ต้องการได้มาก

4. เน้นผลจากการทำงาน คือ ต้องเน้นผลการทำงานเป็นเป้าหมายหลัก คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม และผู้รับบริการเป็นสำคัญ

5. มีลักษณะเสริมแรง คือ เน้นทัศนคติทางบวก และสร้างสรรค์ มีบรรณาการที่เหมาะสมในการทำงาน และการจัดบริการ ยอมรับและส่งเสริมคุณค่าของทุกคน เน้น การสนับสนุนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ลักษณะของระบบราชการไทย

1. มีขนาดที่เหมาะสมและคล่องตัว
2. การจัดสรรงานภารกิจเน้นที่สภาพปัจจุบันหรือที่นี่ที่
3. ปฏิบัติราชการในลักษณะของการประสานสนับสนุนกัน
4. ใช้สื่อและอุปกรณ์ทันสมัยเป็นฐานข้อมูลที่ทันสมัยในการตัดสินใจ
5. กระบวนการทางการใช้คุณภาพดีที่สุดในการปฏิบัติการ
6. ไม่ยกรึงรัดด้วยกฎระเบียบที่ไม่จำเป็น

ระบบราชการไทยในอนาคต มีวัตถุประสงค์อย่างไร

1. เพื่อพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีคุณภาพ คุณธรรม มีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และการให้บริการประชาชน

2. เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของส่วนราชการให้ทำงานได้รวดเร็ว ถูกต้องเป็นที่พอใจของผู้รับบริการและประชาชน

3. เพื่อพัฒนาระบบบริหารงานของส่วนราชการให้บริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีเครื่องชี้วัดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การทำงานอย่างเป็นธรรน

4. เพื่อพัฒนาระบบราชการให้เกิดความโปร่งใส สามารถตรวจสอบความรับผิดชอบในทุกระดับได้

5. เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานคุณภาพงานและการบริหารงานของทางราชการ

6. เพื่อพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลด้วยการพัฒนาระบบฯ แนวคิดใหม่ ให้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน ปรับปรุงระบบ และวิธีการสรรหาบุคคลมาปฏิบัติราชการ ให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพ คุณธรรม และปรับปรุงโครงสร้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน ให้สอดคล้องกับภาวะค่าครองชีพ และการซั่งงานใน התקาแרגงาน เพื่อสนับสนุนให้ทรัพยากรบุคคลภาครัฐ เป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

7. เพื่อจัดทำระบบฐานข้อมูลเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือน การบริหารงานบุคคลและข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างสมบูรณ์ในการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหาร และการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร

8. เพื่อจัดทำระบบสื่อสาร ให้คนในครอบครัวในอาคารเพื่อการติดต่อประสานงาน และเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับระบบราชการ และระบบข้าราชการสู่ประชาชน หน่วยงาน กอง ฯ และส่วนราชการ

คุณลักษณะแห่งทักษะที่สำคัญของข้าราชการที่พึงประสงค์ มีดังนี้

- ทักษะการใช้ความคิด
- การทำงานให้บรรลุผล
- การบริหารทรัพยากร
- ความสามารถแห่งทักษะในการสื่อสาร
- ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ
- ความมุ่งเน้นให้บริการ
- จริยธรรม
- ความรู้ความสามารถเฉพาะในการปฏิบัติงาน
- การแก้ปัญหา
- การทำงานเป็นทีม

การปรับเปลี่ยนทัศนคติและค่านิยมของข้าราชการ

สำหรับเรื่องทัศนคติ และค่านิยมของข้าราชการนั้น ยังไม่ได้มีการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมมากนัก และเรื่องนี้ก็เป็นเรื่องที่สำคัญมากในกระบวนการนี้

ดังจะเห็นได้จาก พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ที่ได้ทรงพระราชนิพัทธ์เรื่อง “ข้าราชการเป็นผู้มีหน้าที่ ภาระงานครัวเรือน ต้องเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก และการเกี่ยวข้องประสานประโยชน์กันนั้น จะต้องอาศัยมิตรจิต และความเข้าใจอันดีต่อกันเป็นพื้นฐาน”

และ ศาสตราจารย์สัญญา ธรรมศักดิ์ ประธานองคมนตรีในฐานะประธานที่ปรึกษาโครงการวิจัย เรื่อง “การเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรมของข้าราชการพลเรือนอย่างเป็นระบบ” ได้กล่าวไว้ว่า “ในสภาพปัจจุบันค่า นิยมของข้าราชการอยู่ในระดับต่ำ ไม่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ที่ต้องการให้ข้าราชการเป็นผู้นำ ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต นิยมความดุร้ายไม่ใช่ความมัชชัลล์” เป็นต้น

ซึ่งเห็นได้ว่า พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่เกี่ยวกับการมีมิตรจิตมิตรใจต่อกันในการทำงาน ตลอดจนพระบรมราโชวาทในเรื่องอื่น ๆ ที่ได้ทรงพระ

รายงานแก่ข้าราชการพลเรือน และข้อสังเกตของศาสตราจารย์ด้วยญา ธรรมศักดิ์ เกี่ยวกับเรื่องค่านิยมของข้าราชการนั้น แสดงให้เห็นถึงคุณค่าของการเป็นข้าราชการ

ประกอบกับในการปฏิรูปการราชการใหม่ สำนักงาน ก.พ. ได้มีการวิจัยถึงลักษณะของระบบราชการไทยที่เพิ่งประดิษฐ์ไว้แล้ว จึงควรปรับเปลี่ยนทัศนคติและค่านิยมของข้าราชการซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบราชการใหม่ เพื่อให้เป็นหลักสำคัญในการปฏิบัติงาน ให้เป็นข้าราชการที่มีคุณค่าด้วย ไม่แต่เพียงเป็นข้าราชการที่ดีเท่านั้น

เพาะการเป็นข้าราชการที่ดีเพียงปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ หรือทำงานให้เสร็จตามหน้าที่ไปวันหนึ่ง ๆ เท่านั้นซึ่งไม่พอ จะต้องเป็นข้าราชการที่สามารถทำงานให้บรรลุถึงผลสัมฤทธิ์ของงานด้วยจิตใจเป็นทั้งข้าราชการที่ดี และมีคุณค่า อันจะช่วยพยุงเกียรติภูมิ และศักดิ์ศรีของข้าราชการไว้ สมกับเป็นข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวผลดีไป

ตารางที่ 15 การปรับเปลี่ยนทัศนคติและค่านิยมสู่การปฏิบัติงานแนวใหม่

ทัศนคติเดิม	ทัศนคติใหม่
1. ถือตนว่ามีเกียรติ สูงกว่าบุคคลในอาชีพอื่น	1. เป็นบุคลากรขององค์กรสาธารณะ
2. บุ่งปฎิบัติตามระเบียบด้านขั้นตอน	2. บุ่งผลสัมฤทธิ์
3. ขัดแย้งกับการปฏิบัติแบบเดิม ๆ	3. ปรับกระบวนการทัศน์ใหม่
4. ไม่มีเครื่องมือวัดผลที่เป็นรูปแบบ	4. มีเครื่องมือวัดผลสัมฤทธิ์ของงาน
5. สั่งการให้ลูกค้าดำเนินการตามสั่ง	5. ทำงานแบบมีส่วนร่วม

4.2 ข้าราชการไทยยุคโอลิเมอร์ (ส.คร.ประชญา เวลาราชช., 2541: 4)

ในสภาวะที่เปลี่ยนไปทั้งทางค้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมดังที่เป็นอยู่นี้ ระบบราชการไทยที่ได้รับความกดดันให้จำต้องปรับตัวเข้าร่วมเรื่องความไม่平away ถึงแม้หลายส่วนราชการได้พยายามเร่งรัดพัฒนาประสิทธิภาพของตนไปแล้วก็ตาม แต่กระแสความไม่พอใจที่สังคมมีต่อระบบราชการมันบันดาลเพิ่มมากขึ้น โดยมีข้อกล่าวหาหลายประการ อาทิเช่น การห่อรำข้อมูล ความล่าช้าไม่ทันการณ์ บริการที่ด้อยคุณภาพ การไม่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน เป็นต้น เมื่อระบบราชการถูกกล่าวหา ที่ทำกันผู้ที่เป็นมือแท็บของระบบราชการคือบรรดาข้าราชการย่อมเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบโดยตรงตั้งแต่ระดับล่างสุดจนถึงระดับบุคคล การวิชาชีวารณ์หรือการเผยแพร่ข่าวสารเรื่อง ความประพฤติและพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของข้าราชการ เป็นต้นว่า การทุจริตและประพฤติมิชอบ การเล่นพรรคเล่นพวก ความไม่เป็นกลาง

การขาดจิตบริการ การไว้ความสามารณต การไม่รู้เรื่องนี้ ไม่รับผิดชอบ เหล่านี้เป็นเรื่องที่สังคมกำลังเผชิญ แต่เรียกร้องให้มีการแก้ไขให้ทันท่วงที โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังจากที่ประเทศไทยต้องขอกำชั่นช่วยเหลือจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ ซึ่งได้กำหนดเงื่อนไขทางประการสำคัญ ให้ประเทศไทยมีประสิทธิภาพ

ระบบราชการใหม่ต้องมีลักษณะที่เป็นสากล มีประสิทธิภาพ เน้นผลงานให้ความสำคัญกับประชาชนหรือสูกศ้า ทำงานคุ้มค่า ไปร่วมใจ เพื่อระบบราชการเป็นเช่นนี้ ข้าราชการจะเป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบราชการที่ต้องมีลักษณะที่สอดคล้องกับคุณลักษณะของระบบราชการใหม่ตามไปด้วย ในภาพรวมแล้ว ข้าราชการยุคใหม่ไม่ว่าจะเป็นที่ใดในโลกก็ตาม ต้องเป็นทั้งคนเก่งและเป็นคนดี ก้าวหน้า ต้องเป็นมืออาชีพ มีความรู้ความสามารณตสูง ต้องพัฒนาตนเองให้ทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยีวิทยาการของโลก ต้องมีคุณธรรม และต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม

การเตรียมตัวเป็นข้าราชการไทยในสังคมใหม่

เมื่อไหร่การเป็นข้าราชการที่ประสบความสำเร็จในสังคมยุคใหม่ จะเป็นกับการพัฒนาความรู้ความสามารณต การทุ่มเทอุทิศตนในการทำงาน การสร้างสรรค์ผลงาน ซึ่งจะกลายเป็นครรชนีชั้นคุณภาพของข้าราชการมากขึ้นทุกที ข้าราชการยุคใหม่จึงต้องสร้างความพร้อมตามแนวทาง ดังไปนี้

1. ข้อคุณภาพที่ได้แก่ การไม่ยอมคิด ไม่ยอมตัดสินใจ ไม่ทำงาน และไม่พัฒนาตนเอง

2. เปิดรับการเปลี่ยนแปลง คือ เปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นเรื่องปกติเป็นสากล โดยต้องให้ความสนใจกับเรื่องราว วิทยาการ เทคโนโลยีในงานที่ตนเกี่ยวข้อง อย่างต่อเนื่อง สนใจความต้องการและพัฒนาการใหม่ของสังคมทั้งในและต่างประเทศ รับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ ยอมรับผู้อื่นมากขึ้น ยอมรับข้อบกพร่องของตนมากขึ้น สนใจวิเคราะห์หาจุดอ่อน หรือจุดดีของตนเอง ยอมรับการคำานวณวิพากษ์วิจารณ์ และพร้อมจะทดลองวิธีการใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงคุณภาพการทำงานของตนอยู่เสมอ

3. พัฒนาตนเองต่อเนื่อง พัฒนาความรู้ความสามารณตในการทำงานของตนตลอดเวลา พัฒนาเทคนิคิวธีการใหม่ ๆ ที่ทันสมัย รับการเรียนรู้การใช้เครื่องมือสมัยใหม่ พัฒนาความรู้ความสามารณตในด้านภาษาสากล การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ทักษะการพูด การสื่อความทักษะการบริหารจัดการ กระบวนการการคิด พัฒนาจิต รวมทั้งพัฒนาตนเองในทุกด้านเพื่อที่จะช่วยให้เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อสังคมและประชาชน

การเป็นข้าราชการยุคเก่ากำลังจะเป็นอดีต ภายในกรอบของสภากาชาดคันที่เกิดขึ้น ข้าราชการยุคคาดหวังสูงจากสังคม และขณะเดียวกันก็ถูกตรวจสอบจากสังคมໄกส์ซึ่งมากขึ้น หากไม่เครื่องด้วยเสียงเด่นบั้นนี้ การค่าแรงชีวิตในฐานะที่เป็นข้าราชการดูจะยากลำบากมากขึ้นทุกที่

4.3 การปรับบทบาทหน้าที่ของนักบริหารระดับกอง (ประธานค ระนันท์, 2541 : 6)

นักบริหารระดับกองต้องดำเนินบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่เหมาะสม
ผลตอบแทนกับความต้องการของกลุ่มคนแต่ละกลุ่ม รวมทั้งต่อตัวเองด้วยดังนี้

1. หน้าที่ความรับผิดชอบต่อผู้บริหารระดับสูง

- 1.1 ถ่ายทอดนโยบายหรือเป้าหมายหลักขององค์กรให้ผู้ใต้บังคับ
บัญชาทราบโดยชัดเจน
- 1.2 รับมอบงานมาทำหน้าที่เป็นแผนปฏิบัติการให้บรรลุผล
- 1.3 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 1.4 กำกับดูแล แก้ไขพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง
- 1.5 มีภาวะการเป็นผู้นำ รักษาตำแหน่งไว้ซึ่งหัวใจกำลังใจ ตลอดจน
สัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.6 เป็นจุดเชื่อมกลางระหว่างฝ่ายบริหารระดับสูงกับกลุ่มผู้ใต้บังคับ
บัญชา

2. หน้าที่ความรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

- 2.1 บริหารแบบมีส่วนร่วม ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมคิด ร่วมทำ
ร่วมรับผลสำเร็จของงานให้พัฒนาสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง
- 2.2 ฝึกอบรมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้คุณธรรม
2.3 วัดและประเมินผลงานผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นระบบและ
ยุติธรรม
- 2.4 รักษาหัวใจในนโยบาย วัตถุประสงค์ ประเมินวิธีปฏิบัติงาน
โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการวิเคราะห์ต้องพบปะพูดคุยกับ
บุคคลที่สำคัญที่สุดในองค์กร
3. หน้าที่ความรับผิดชอบต่อเพื่อนผู้บริหารระดับกอง

3.1 ทำงานประสานสอดคล้องกับกลุ่มนักบริหารระดับกอง

3.2 มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความคิดเห็น โภชสมำ่สນօอย่าง
ให้เกียรติ ให้ความสำคัญซึ่งกันและกัน

3.3 คิดและระหองในองค์รวมเสมอ

4. หน้าที่ความรับผิดชอบต่อประชาชน

4.1 บริการประชาชนให้เป็นที่ประทับใจและตรงกับความต้องการ
อย่างแท้จริง

4.2 เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีจุดเชื่อ
“ให้ประชาชนเป็นที่ดึง”

4.3 ปฏิบัติภารกิจให้เป็นไปตามกฎหมาย เพื่อรักษาผลประโยชน์
ส่วนรวม มีประสิทธิภาพและเป็นธรรมาภิบาล

5. หน้าที่ความรับผิดชอบต่อตนเอง

5.1 มีวินัยที่ดีต่อตนเอง ปฏิบัติงานให้บังคับผลิตต่อตนเองและส่วนรวม

5.2 ฝึกความรู้ใหม่ ๆ พร้อมที่จะปรับปรุงตนเองให้มีคุณค่า
ต่อสังคม

5.3 รู้จักประมาณตนของ เก็บออมและแบ่งปัน

5.4 รู้จักเข้าสานคมที่พอเหมาะสมพอควร

5.5 ปรับปรุงบุคลิกภาพให้เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหาร

4.4 จากคำชี้แจง แนวทางการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ 2542 โดยปลัด
กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม สำหรับหัวหน้าหน่วยงานสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม 14 จังหวัดภาคใต้ ณ โรงแรมพาวิลลิ昂 จังหวัดสงขลา เมื่อวันที่ 24 ตุลาคม 2541
(ประสาร รพนันทน์, 2541 : 4)

ขอนำเสนอบรรเด็จนี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับหลักสูตรนักบริหารแรงงาน
และสวัสดิการสังคมระดับกลาง ในด้านคุณสมบัติของผู้บริหาร ศักดิ์เป็นผู้นำ และการทำงาน
เป็นทีม ดังนี้

(1) ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานในจังหวัดต้องมีหลักเกณฑ์ โภชสมำ่สນօอย่าง
ถ้วนถี่ การบริหารงบประมาณ การบริหารการเงิน ซึ่งต้องมีความระมัดระวังและพิถีพิถันในเรื่องนี้
และการประสานงานระหว่างหน่วยงานทั้งจังหวัด เพื่อระบบราชการประสานงานอย่าง
ต่อเนื่อง

(2) ผู้บังคับบัญชาต้องสามารถถูกใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ / ความสำเร็จ
เกิดขึ้นจากฐานที่มั่นคงในสำนักงาน เกิดจากความรู้ที่ชัดเจน เกิดจากประสบการณ์ การปรึกษา
หารือเกิดจาก Leadership ของผู้บังคับบัญชา

(3) การประชาสัมพันธ์เป็นเรื่องที่สำคัญในการเผยแพร่งานที่ปฏิบัติให้
บุคคลภายนอกได้รับทราบข่าวสาร

(4) การทำงานเป็นทีมต้องรวดเร็วและถูกต้อง โดย

- ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความรู้ และมีประสบการณ์

- การประสานเรื่องความสัมพันธ์กันกับหน่วยงานราชการอื่น ๆ

รวมถึงภาคเอกชนในจังหวัดนั้น ๆ ด้วย

**4.5 จากการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานและ
สวัสดิการสังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเห็นว่า**

ควรเพิ่มหัวข้อวิชาดังนี้

1. การประชาสัมพันธ์
2. คอมพิวเตอร์สำหรับนักบริหาร
3. การบริหารโครงการและการจัดทำแผนด้านแรงงานและสวัสดิการ
สังคม
4. การเมืองการปกครองของไทย
5. สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจของไทย
6. การมีส่วนร่วมในการเมืองของข้าราชการประจำ
7. การบริหารงานสมัยใหม่
8. การแก้ไขปัญหาการชุมนุมเรียกร้อง
9. การบริหารโครงการและการจัดการ
10. OFFICE AUTOMATION SYSTEM
11. การบริหารงานบุคคลในยุคโลกาภิวัตน์
12. จิตสำนึกในการเป็นข้าราชการที่ดี
13. การตัดสินใจ
14. การบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมในต่างประเทศ

4.6 จากการบ่ำชุมคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรนักบริหารแรงงาน และสวัสดิการสังคมระดับกอง รุ่นที่ 2 ได้พิจารณาว่า หลักสูตรนี้ควรมีเนื้อหาวิชาที่สอดคล้องกับ สถานการณ์ปัจจุบัน จึงเห็นควรเพิ่มหัวข้อวิชาดังนี้

- ความรู้เกี่ยวกับ Internet
- การปฏิรูประบบราชการ
- การบริหารงบประมาณให้บรรลุผลลัพธ์
- แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรม
- ระบบข้อมูล
- ศูนย์ลงคะแนนรายภูมิประจำหมู่บ้าน
- การประสานแผน
- นวยภายในสังคม

4.7 การศึกษาหมวดวิชาและหัวข้อวิชาการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับ กองของหน่วยงานระดับกรมของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

ตารางที่ 16 หมวดวิชาและหัวข้อวิชาการที่ก่ออบรมหลักสูตรนักบริหารระดับกลางของงานคณะกรรมการติดตามประเมินผลการดำเนินการพัฒนาประเทศ

หมวดวิชา	ส.ป.ร.ส. (146 ชช. / 14 วัน)	กรรมประชารสัมภาระ (234 ชช. / 55 วัน)	สำนักงานป้องกันดักจัย (344 ชช. / 62 วัน)	กรมวัสดุอิฐและการฯ (159 ชช. / 20 วัน)	กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน (69 ชช. / 11 วัน)	กรมการค้าต่างประเทศ (54 ชช. / 9 วัน)
หมวดหลักการ และเทคนิคการ บริหารและ วางแผน และการเฝ้า ดูองค์ประกอบ มนต์ทางาน	1.การบริหารสถานการณ์ ด้วย 2.หลักการนับประชากร ประยุกต์การซื้อขาย บริการของน้ำดื่มน้ำ น้ำดื่มน้ำดื่มน้ำดื่มน้ำ ด้วยศักยภาพ 3.การวางแผนและติดตาม ประเมินและติดตาม ด้วยศักยภาพ 4.หลักการบริหาร ด้วยศักยภาพ 5.การบริหารงานประจำ ด้วยศักยภาพ 6.การบริหารงานบุคคล ด้วยศักยภาพ 7.หลักการบริหารและ ประเมินการบริหาร 8.กระบวนการประเมิน และดูแลดูแลดูแล 9.กระบวนการประเมิน และดูแลดูแลดูแล 10.กระบวนการประเมิน และดูแลดูแลดูแล 11.กระบวนการประเมิน และดูแลดูแลดูแล 12.สถานการณ์และองค์ การศึกษา	1.การใช้ชุดข้อมูลในการวางแผน แผน 2.ระบบซื้อขายสำหรับน้ำ บริการ 3.สภาพการณ์ปัจจุบันและ อนาคตที่มีผลกระทบต่อ การบริหาร 4.หลักการบริหาร ด้วยศักยภาพ 5.การบริหารงานประจำ ด้วยศักยภาพ 6.การบริหารงานบุคคล ด้วยศักยภาพ 7.หลักการบริหารและ ประเมินการบริหาร 8.กระบวนการประเมินที่มี ผลกระทบต่อการบริหาร 9.แนวทางคิดเชิงดั้งเดิม บริหาร ในสูตรให้กับผู้นำ 10.สภาพการณ์ปัจจุบันที่มี ผลกระทบต่อการบริหาร 11.กระบวนการประเมิน และดูแลดูแลดูแล 12.กระบวนการประเมินที่มีปัจจัย ทางเศรษฐกิจ	1.กฎหมายพื้นฐานที่ความรับผิดชอบ บริหารและดูแลดูแลดูแล 2.ระบบซื้อขายและระบบ สารสนเทศสำหรับน้ำดื่มน้ำ 3.สภาพการณ์ปัจจุบันและ อนาคตที่มีผลกระทบต่อ การบริหาร 4.กระบวนการประเมินที่มีปัจจัย ทางเศรษฐกิจ 5.กฎหมายที่ผู้บริหารควร นรร�� 6.กฎหมายที่เกี่ยวกับการติดตาม ทราบ 7.กฎหมายที่ผู้บริหารต้องรู้ ทราบ 8.กระบวนการประเมินที่มีปัจจัย ทางเศรษฐกิจ 9.แนวทางคิดเชิงดั้งเดิม บริหาร ในสูตรให้กับผู้นำ 10.สภาพการณ์ปัจจุบันที่มี ผลกระทบต่อการบริหาร 11.กระบวนการประเมิน และดูแลดูแลดูแล 12.สถานการณ์และองค์ การศึกษา	1.กฎหมายพื้นฐานที่ความรับผิดชอบ บริหารและดูแลดูแลดูแล 2.หลักการและแนวทาง การบริหารงานบุคคล 3.กระบวนการประเมินที่มีปัจจัย ทางเศรษฐกิจ 4.กระบวนการประเมินที่มีปัจจัย ทางเศรษฐกิจ 5.กฎหมายที่ผู้บริหารต้องรู้ ทราบ 6.กฎหมายที่เกี่ยวกับการติดตาม ทราบ 7.กฎหมายที่ผู้บริหารต้องรู้ ทราบ 8.กระบวนการประเมินที่มีปัจจัย ทางเศรษฐกิจ 9.แนวทางคิดเชิงดั้งเดิม บริหาร 10.สภาพการณ์ปัจจุบันที่มี ผลกระทบต่อการบริหาร 11.กระบวนการประเมินที่มีปัจจัย ทางเศรษฐกิจ 12.สถานการณ์และองค์ การศึกษา	1.สถานการณ์ทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม และ นโยบายสำคัญและงาน 2.การบริหารงานบุคคล 3.กระบวนการประเมิน และดูแลดูแลดูแล 4.การดำเนินการติดตาม ทราบ 5.หลักการติดการณ์ที่ใหม่ ๆ 6.กฎหมายที่เกี่ยวกับการติดตาม ทราบ 7.กฎหมายที่ผู้บริหารต้องรู้ ทราบ 8.กระบวนการประเมินที่มีปัจจัย ทางเศรษฐกิจ 9.แนวทางคิดเชิงดั้งเดิม บริหาร 10.สภาพการณ์ปัจจุบันที่มี ผลกระทบต่อการบริหาร 11.กระบวนการประเมินที่มีปัจจัย ทางเศรษฐกิจ 12.สถานการณ์และองค์ การศึกษา	1.สถานการณ์ทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม และ นโยบายสำคัญและงาน 2.การบริหารงานบุคคล 3.กระบวนการประเมิน และดูแลดูแลดูแล 4.การดำเนินการติดตาม ทราบ 5.หลักการติดการณ์ที่ใหม่ ๆ 6.กฎหมายที่เกี่ยวกับการติดตาม ทราบ 7.กฎหมายที่ผู้บริหารต้องรู้ ทราบ 8.กระบวนการประเมินที่มีปัจจัย ทางเศรษฐกิจ 9.แนวทางคิดเชิงดั้งเดิม บริหาร 10.สภาพการณ์ปัจจุบันที่มี ผลกระทบต่อการบริหาร 11.กระบวนการประเมินที่มีปัจจัย ทางเศรษฐกิจ 12.สถานการณ์และองค์ การศึกษา

หมวดวิชา	ตบ.ร.ส. (146 ช.ม. / 14 วัน)	กรมประชารัฐและที่ดิน (234 ช.ม. / 55 วัน)	สำนักงานประปาภักดีศึกษา (344 ช.ม. / 62 วัน)	กรมอสังหาริมทรัพย์ สำนักงานประปาภักดีศึกษา (159 ช.ม. / 20 วัน)	กรมอสังหาริมทรัพย์ สำนักงานประปาภักดีศึกษา (69 ช.ม. / 11 วัน)	กรมการจัดหางาน (54 ช.ม. / 9 วัน)
			10.กิจกรรมด้านใหม่ของการ บริหารรัฐกิจ (Reinventing Government) 11.การซัพพอร์ตแบบองค์กร ทั้งองค์กร 12.การควบคุมคุณภาพภายใต้ หลักคุณภาพ 13.Reengineering 14.การสร้างเครือข่ายเพื่อให้ ภาคการท่องเที่ยวสามารถดำเนิน งานประปาภักดีศึกษา 15.การควบคุมคุณภาพ 16.การบริหารงานภาครัฐ ฯลฯ	8.การประสถานให้ตรงกับ ความต้องการของผู้ใช้งาน พัฒนาเพื่อมีแนวโน้มก้าว ไปข้างหน้าและยั่งยืน 9.การบริหาร ให้ตรงตาม งบประมาณเดิมๆ 10.ผู้ดูแลที่ดินของโครงการ การเงินตู้ ADB 11.การพัฒนาผู้มีผลประโยชน์ ให้ตัดสินใจได้โดยเร็ว 12.มิติใหม่ของมนตรีชนบท เมืองรองฯ 13.ระบบการสื่อสารเชิงรุก ฝึกอาชีวศึกษาและกองทุนเพื่อ พัฒนาเพื่อสังคมแรงงาน 14.กระบวนการความตุ้นชุมชน ภาคชุมชนที่ดินภายนอก และการบริหารงานประปาภักดี	10.การพัฒนาองค์กร 11.พัฒนาการพัฒนา ประเทศไทย 12.การพัฒนาบริษัท ของนักบริหาร 13.การจัดการระบบยาสูบ สนับสนุน 14.กระบวนการการอบรมชุมชน ภาคชุมชนที่ดินภายนอก และการบริหารงานประปาภักดี	

หน้าวิชา	สป.รศ. (146 ช. / 14 วัน)	กรรมการและอาจารย์ประจำที่ (234 ช. / 55 วัน)	สำนักงานประจำสำนัก (344 ช. / 62 วัน)	กรรมการศึกษาฯ (159 ช. / 20 วัน)	กรรมการสำนักผู้เชี่ยวชาญ (69 ช. / 11 วัน)	กรรมการห้องเรียน (54 ช. / 9 วัน)
หมายเหตุ			21. การบริหารงานบุคคล สำหรับนักบริหาร บัญชา	22. การพัฒนาผู้ด้วยกัน ในองค์กร	23. การบริหารความต้องการ และการบริหารและ ประเมินภาระของบุคคล บริหาร	24. การประเมินภาระ และตัวชี้วัด 25. การประเมินภาระของบุคคล และตัวชี้วัด
หมายเหตุ			1. บริบทสำหรับนัก บริหาร	1. บริบทสำหรับนัก บริหาร	1. บริบทการบริหารและ การพัฒนาทีมงาน (ฝึกอบรมสำหรับผู้จัดการ)	1. บริบทการบริหารและ การพัฒนาทีมงาน 2. การบริหารทีมงานอย่าง บุคคล 3. การบริหารตัวตนอย่างเชิง บุคคล 4. การประเมินภาระของบุคคล และการบริหารบุคคล

หน่วยวิชา	สถาปัตย. (146 ชั่ว. / 14 วัน)	กรรมการราชภัฏฯ (234 ชั่ว. / 55 วัน)	สำนักงานประถมศึกษาฯ (344 ชั่ว. / 62 วัน)	กรมสวัสดิการฯ (159 ชั่ว. / 20 วัน)	กรมสวัสดิการฯ (69 ชั่ว. / 11 วัน)	กรมพัฒนาฯ/ เมืองจังหวัด (54 ชั่ว. / 9 วัน)
หน่วยส่งเสริม การเรียน				.การบริหารจัดไส้และรับ ธรรมสำหรับนักเรียน 8.เทคนิคการใช้แผนผังที่ดิน วางแผนการสร้างบ้าน บริหาร	6.กฤษต์การขาดแคลง บรรณาธิการ 7.เทคนิคการสอนงาน	
หน่วยส่งเสริม การเรียน	1.สังคมไทย : ปัญญาและ มนวานิจฯ 2.อาชญากรรมพื้นเมือง ของประเทศไทย 3.งานสวัสดิการกับสังคม มนุษยชน	1.กระบวนการเรียนและ ตัวตัดการสังคม 2.กระบวนการประเมิน สังคม	1.กระบวนการเรียนและ ตัวตัดการสังคม 2.กระบวนการประเมิน สังคม	1.แนวคิดในการตัดหัวราย งานและหัวที่วิชช 2.การรายงานสำนักคิด ประจำ 3.การประเมินผู้สอนพื้นที่ กุดม SYNDICATE	1.การประเมินผู้สอนพื้นที่ 2.การประเมินผู้สอน 01คน 2.พื้นที่ป่าไม้	1.การศึกษาดูงาน 2.การประเมินผู้สอนพื้นที่ กุดม .กิจกรรมกุ่มสัมพันธ์ .กิจกรรม .กิจกรรมมาตรา
หน่วยการศึกษาฯ ดูงาน กิจกรรม และพัฒนา	1.การศึกษาวิชชากุ่ม 2.การศึกษาวิชชาย่วนบุคคล 3.การศึกษาดูงานใน ประเทศ 4.การประเมินผู้สอนพื้นที่ กุดม	1.แนวคิดในการตัดหัวราย งานและหัวที่วิชช 2.การรายงานสำนักคิด ประจำ 3.การประเมินผู้สอนพื้นที่ กุดม	1.การนักเรียนและการตัดหัวราย การศึกษาดูงานใน ประจำ 2.การประเมินผู้สอนพื้นที่ กุ่ม .กิจกรรมกุ่มสัมพันธ์ .กิจกรรม .กิจกรรมมาตรา			

หมวดวิชา	ส.ป.ร.ส.	กรรมบัญชีทางการฯ (234 ชม. / 55 วัน)	ดำเนินงานประจำวันทั้งหมด (344 ชม. / 62 วัน)	กรรมการติดต่อฯ (159 ชม. / 20 วัน)	กรรมกิจกรรมเพื่อเร่งงาน (69 ชม. / 11 วัน)	กรรมการจัดทำงาน (54 ชม. / 9 วัน)
		5. กิจกรรมผู้ร่วมกับบัญชาดูก้า เสี่ยงระดับผู้นำ	4. กิจกรรมชุมชนการ บริหารองค์กรและกิจกรรม ประจำวันทั่วไป	6. พิธีเปิด-เบนนำหัวศึก ธุศร	7. พิธีปิด-จบพิธีรับ 5. กิจกรรมชุมชนใน ประชุมทั่วไป	

4.8 หน้าที่และความรับผิดชอบและอักษร呂ะงาน

จะปฏิบัติหน้าที่ในหน้าที่ผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้าหน่วยที่เพิ่มเติมเพื่อกอง แสดงบทบาทผู้บริหาร เมื่อในเรื่องนโยบายเป็นผู้บังคับบัญชาที่ต่อเชื่อมระหว่างผู้บังคับบัญชา ระดับสูงกับผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงาน แปรปรวนนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จเป็นรูปแบบ และทันการณ์ และสามารถดูแล แนะนำผู้ได้บังคับบัญชาให้เข้าใจ และสามารถปรับการปฏิบัติงาน ให้ทันสถานการณ์

ในการปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งจะมีลักษณะงานแตกต่างกันไป ตามตำแหน่ง แต่ส่วนที่สำคัญล้องกันคือ มีหน้าที่กำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน พิจารณาวางแผนอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ และงบประมาณของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ติดต่อประสานงาน วางแผน มอบหมายงาน วินิจฉัย สั่งการ ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ติดตาม ประเมินผล และแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ

ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี ๘ หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งต้องใช้ความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับ งานวิชาการเงินและบัญชีที่มากจากเป็นพิเศษ ควบคุมการปฏิบัติงานวิชาการเงินและบัญชีที่มี ขอบเขตเนื้อหาของงานหลากหลาย และมีขั้นตอนการทำงานซุ่งซักซ้อนมาก โดยกำกับ ตรวจสอบผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาจำนวนมากพอสมควร หรือ

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับงานวิชาการเงินและบัญชี ที่มากจากเป็นพิเศษ โดยต้องริเริ่ม ยกเดิก หรือกำหนดขั้นตอนการทำงาน ตลอดจนการประยุกต์ใช้ ความรู้ประสบการณ์ในการกำกับตรวจสอบ เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนงาน โครงการบรรลุ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตามที่กำหนดในช่วงเวลาที่เหมาะสม ปฏิบัติงานอิสระและต้องตัดสินใจ เกี่ยวกับการจัดทำและปรับเปลี่ยนแผนงาน โครงการต่าง ๆ หรือแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ เป็นประจำ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

อักษร呂ะงานที่ปฏิบัติ

ปฏิบัติหน้าที่อย่างโดยย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น พิจารณา ศึกษา วิเคราะห์ ทำความเห็น สรุประยงานและดำเนินการเกี่ยวกับการจัดตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี การจัดสรร งบประมาณให้หน่วยงานต่าง ๆ ตามความสำคัญของแผนงานและโครงการ การประเมินการ รายได้วิเคราะห์ ประเมินผลและติดตามผล รวมทั้งตรวจสอบการใช้จ่ายเงินงบประมาณและเงิน นอกงบประมาณ การจัดทำบัญชี การจัดทำภารกิจ งบเดือน ให้เป็นไปตามระเบียบและวิธีการกำหนด

ศึกษา วิจัย ให้ข้อเสนอแนะเพื่อกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาระบบงาน คัง หรือเพื่อกำหนดแนวทางหรือวิธีการเบี่ยงเบนและรักษาภารกิจงานสมัยใหม่ในด้าน การเงินและบัญชี ฝึกอบรมเผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและวิธีการของงานในความรับผิดชอบ ให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา ตอบปัญหาและชี้แจงเกี่ยวกับงานในหน้าที่ เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง เป็นต้น และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน นอกจากอาจปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังทำหน้าที่กำหนดแผนงาน มอบหมายงาน ควบคุม กำกับ ตรวจสอบ ให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุง แก้ไข ดัดแปลงประเมินผล และแก้ไขปัญหาข้อด้อยข้องมงในการปฏิบัติงานด้วย

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ๘

หน้าที่และความรับผิดชอบ

บริหารงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษ รับผิดชอบงานตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในด้านงบประมาณ บัญชี และพัสดุ โดยควบคุมหน่วยงานหลายหน่วย และปักครองผู้อยู่ได้บังคับบัญชาจำนวนมาก หรือปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ในลักษณะผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้มีความรู้ความสามารถและความชำนาญงานเพียง ได้ระดับเดียวกัน และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย ถัดไปจะกล่าวถึง

ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในด้านงบประมาณ บัญชี และพัสดุ โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ตรวจสอบการปฏิบัติงานในด้านงบประมาณ บัญชี ตรวจสอบยอดเงินทุกรายการ กองเหลือให้ตรงตามบัญชี ตรวจสอบหลักฐานเอกสารทางบัญชี การทำสัญญา การจัดซื้อพัสดุ การเบิกจ่าย การลงทะเบียนบัญชี การจัดเก็บรักษาพัสดุในคลังพัสดุ ตรวจสอบการใช้และเก็บรักษาทรัพย์สิน ให้ประทับตราและถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ และตรวจสอบรายละเอียดงบประมาณรายจ่าย และการก่อหนี้ผูกพันงบประมาณรายจ่าย ซึ่งรวมถึงเงินยืมและการขายเงิน ทดลองราชการและเงินนอกงบประมาณทุกประเภท ฝึกอบรม และให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง เข้าร่วมประชุมในการกำหนดนโยบายและแผนงานของส่วนราชการที่สังกัด และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน นอกจากอาจปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นบ้างแล้ว ยังทำหน้าที่กำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน พิจารณาวางแผนการดำเนินการที่และงบประมาณของหน่วย

งานที่รับผิดชอบ ติดต่อประสานงาน วางแผน มอบหมายงาน วินิจฉัย สั่งการ ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ติดตามประเมินผลและแก้ปัญหาข้อข้องใน การปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบด้วย

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ 8

หน้าที่และความรับผิดชอบ

บริหารงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษ รับผิดชอบงานวิเทศสัมพันธ์ โดยควบคุมหน่วยงานหลักหน่วย และปกครองผู้อ้อยได้บังคับบัญชาจำนวนมากเป็นพิเศษ หรือปฏิบัติงานวิเทศสัมพันธ์ในลักษณะผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้มีความรู้ความสามารถและความชำนาญงานเทียบได้ระดับเดียวกัน และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ควบคุมและปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานวิเทศสัมพันธ์ โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างโดยอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ศึกษาวิเคราะห์ วางแผนและดำเนินการติดต่อ เกี่ยวกับการขอความร่วมมือ และความช่วยเหลือจากต่างประเทศในเรื่องต่าง ๆ เป็นต้นว่า ทุนการศึกษา ฝึกอบรม หรือคุյงาน ความช่วยเหลือการเศรษฐกิจและวิชาการอื่น ๆ แปลเอกสารและร่างโ�ดี ตอบหนังสือภายนอกต่างประเทศ ฝึกอบรม และให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ ระดับรองลงมา ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง เข้าร่วมประชุมในการกำหนดนโยบายและแผนงานของส่วนราชการที่สังกัด และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน นอกจากอาจปฏิบัติงานดังกล่าวข้างแล้ว ยังทำหน้าที่กำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน พิจารณาวางแผนอัตรากำลังเจ้าหน้าที่และงบประมาณของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ติดต่อประสานงาน วางแผน มอบหมายงาน วินิจฉัย สั่งการ ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุง แก้ไข ติดตามประเมินผล และแก้ปัญหาข้อข้องใน การปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ

ตำแหน่งนักวิชาการ 8

หน้าที่และความรับผิดชอบ

บริหารงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษ รับผิดชอบงานบุคคลของส่วนราชการ โดยควบคุมหน่วยงานหลักหน่วย และปกครองผู้อ้อยได้บังคับบัญชาจำนวนมากเป็นพิเศษ หรือปฏิบัติงานบุคคลของส่วน

ราชการ ในลักษณะผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้มีความรู้ความชำนาญงานเพิ่บ ได้ระดับเดียวกัน และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ควบคุมและดำเนินการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานบุคคลของส่วนราชการ เช่น การขอกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การจัดระบบงาน การสรรหา การจัดสอบ การบรรจุแต่งตั้ง โอน ย้าย การเลื่อนเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนาและส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ การทะเบียนประวัติ และการประเมินผลงานบุคคล เป็นต้น วินิจฉัย และแก้ปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ในเรื่องงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ นิติบัญญัติ นิติ ก.พ. และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ฝึกอบรมและให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง เข้าร่วมประชุมในการกำหนดนโยบายและแผนงานของส่วนราชการ ที่สังกัด และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน นอกจากปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังทำหน้าที่ กำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน พิจารณาวางแผนการกำลังเจ้าหน้าที่และงบประมาณของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ติดต่อประสานงาน วางแผน มอบหมายงาน วินิจฉัย สั่งการ ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ติดตามประเมินผล และแก้ปัญหาขัดข้องในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบด้วย และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๘

หน้าที่และความรับผิดชอบ

บริหารงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุม กำกับ หน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาที่เป็นกอง ที่มีขอบเขตเนื้อหาของงานหลากหลาย และมีขั้นตอนการทำงานยุ่งยากซับซ้อนมาก โดยปกติรองบังคับบัญชาข้าราชการและลูกจ้าง จำนวนพหุส่วน และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ปฏิบัติหน้าที่ในการกำกับนโยบายการปฏิบัติงาน ติดต่อประสานงาน วางแผน มอบหมายงาน วินิจฉัยสั่งการ ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ติดตามประเมินผล และแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ และอาจจะปฏิบัติหน้าที่

อย่างโดยย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น พิจารณา ศึกษา วิเคราะห์ ทำความเห็น สรุประยุกต์ ให้ข้อแนะนำผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งระบบงาน แผนงาน เทคนิคที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่หลักของหน่วยงาน เป็นต้น

คำแนะนำนักประชาสัมพันธ์ ๘

หน้าที่และความรับผิดชอบ

บริหารงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษ รับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์ โดยควบคุมหน่วยงานหลายหน่วย และปักครองผู้อื่นให้บังคับบัญชาจำนวนมากเป็นพิเศษ หรือปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ในลักษณะผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้มีความรู้ความสามารถและความชำนาญงานเทียบได้ระดับเดียวกัน และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานประชาสัมพันธ์ โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างโดยย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น พิจารณา ศึกษา วิเคราะห์ ทำความเห็น สรุประยุกต์ เสนอแนะ วางแผน และดำเนินการเกี่ยวกับงานประชาสัมพันธ์ ควบคุมรับผิดชอบและดำเนินการประชาสัมพันธ์ ควบคุมรับผิดชอบในการจัดทำข่าวสาร เอกสารเกี่ยวกับความรู้ด้านต่าง ๆ เพื่อใช้ในการประชาสัมพันธ์ ควบคุมรับผิดชอบและดำเนินการประชาสัมพันธ์ เพื่อเผยแพร่ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานหรือผลงานของหน่วยงาน หรือของรัฐบาล หรือนโยบายของรัฐบาล รวมตลอดถึงศิลปวัฒนธรรมของชาติ ควบคุมตรวจสอบการดำเนินงานกระจายเสียงทั้งทางสถานีวิทยุกระจายเสียงและสถานีวิทยุโทรทัศน์ ให้เป็นไปตามแผนงานและนโยบายการประชาสัมพันธ์หรือตามกฎหมาย เป็นต้น ฝึกอบรมและให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง เข้าร่วมประชุมในการกำหนดนโยบายและแผนงานของส่วนราชการที่สังกัดและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน นอกจากอาจปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นบ้างแล้ว ยังทำหน้าที่กำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน พิจารณาวางแผนอัตรากำลังเจ้าหน้าที่และงบประมาณของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ติดต่อประสานงาน วางแผน มอบหมายงาน วินิจฉัย สร้างสรรค์ ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ติดตามประเมินผล และแก้ปัญหาดังขึ้นในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบด้วย

ตำแหน่งนักวิชาการแรงงาน 8

หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับงานวิชาการแรงงานที่มากมากเป็นพิเศษ โดยต้องคิดครึ่ง มากเล็ก หรือกำหนดขั้นตอนการทำงาน ตลอดจนการประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการกำกับตรวจสอบ เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนงาน โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตามที่กำหนดในช่วงเวลาที่เหมาะสม ปฏิบัติงานอิสระและต้องดัดสินใจเกี่ยวกับการจัดทำและปรับเปลี่ยนแผนงาน โครงการต่าง ๆ หรือแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบเป็นประจำ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ปฏิบัติหน้าที่อย่างโดยย่างหนักหรือหลายอย่าง เช่น พิจารณา ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เกี่ยวกับปัญหาแรงงาน การพัฒนาศีริมือแรงงาน ทำความเห็น สรุประยุทธ์ เสนอแนะ และดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารแรงงาน วางแผนการปฏิบัติงาน จัดทำโครงการเพื่อบอกความช่วยเหลือจากต่างประเทศ พิจารณาวินิจฉัยเกี่ยวกับการซ้ายเงินทดแทน ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายแรงงาน ควบคุมการตรวจสอบงานในสถานประกอบการให้เป็นไปตามระเบียบ คำสั่ง และนโยบายของทางราชการ ควบคุมและคุ้มครองการใช้แรงงานหญิงและเด็กในสถานประกอบการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกฎหมายแรงงาน พิจารณาวินิจฉัยข้อร้องทุกข์ของลูกจ้าง และเสนอแนะหรือออกคำสั่งให้ นายจ้างปฏิบัติตามกฎหมาย ดำเนินการไก่เดือยรับข้อพิพาท ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ พิจารณาออกแบบใบอนุญาตจดทะเบียน ควบคุมและยุบเลิกสมาคมเกี่ยวกับแรงงาน สอดส่องคุ้มครองให้คำปรึกษาแก่สมาคมเกี่ยวกับแรงงาน พิจารณาอนุญาตคนต่างด้าวทำงานในราชอาณาจักร พิจารณากำหนดมาตรฐานในการควบคุมการทำงานของคนต่างด้าว บริการจัดหางานให้แก่บุคคลว่างงานประจำต่าง ๆ ให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา ฝึกอบรมเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและวิธีการของงานในความรับผิดชอบ ให้คำปรึกษาแนะนำและเป็นวิทยากร ตอบปัญหาและชี้แจงเกี่ยวกับงานในหน้าที่ เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง เป็นต้น และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8

หน้าที่และความรับผิดชอบ

บริหารงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษ รับผิดชอบงานวิเคราะห์นโยบายและแผน โดยควบคุมหน่วยงานหลายหน่วย และปกคล้องผู้อื่นได้บังคับบัญชาจำนวนมากเป็นพิเศษ หรือปฏิบัติงานวิเคราะห์

นโยบายและแผน ในนลักษณะผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้มีความรู้ความสามารถและความชำนาญงานเทียบได้ระดับเดียวกัน และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานวิเคราะห์นโยบายและแผน โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างโดยย่างหนักหรือหลายอย่าง เช่น ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ประสานแผน ประมวลแผน พิจารณาเสนอแนะ เพื่อประกอบการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนหรือโครงการ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร หรือความมั่นคงของประเทศ ทั้งนี้ อาจเป็นนโยบาย แผนงาน และโครงการระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับกรม หรือระดับจังหวัดแล้วแต่กรณี เป็นศูนย์ ศึกษาระบบทั่วไปในประเทศ ให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง เข้าร่วมประชุมในการกำหนดนโยบายและแผนงานของส่วนราชการที่สังกัด และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน นอกจากปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังทำหน้าที่กำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน พิจารณาวางแผนอัตรากำลังเจ้าหน้าที่และงบประมาณของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ติดต่อประสานงาน วางแผน น้อมนำหมายงาน วินิจฉัย สั่งการ ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ติดตามประเมินผล และแก้ปัญหาข้อบังคับข้องในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบด้วย

มาตรฐานสำคัญที่ควรเน้นสำหรับหลักสูตรนักบริหารระดับกลาง

1. พัฒนาระบบการบริหาร โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีเครื่องชี้วัดประสิทธิภาพ
2. ปฏิบัติงานโดยเน้นหลักการและเหตุผล
3. มีจริยธรรม คุณธรรม และรับผิดชอบต่อสังคม
4. การทำงานเป็นทีม
5. สามารถแก้ปัญหา
6. มีความรู้ความสามารถอย่างสูง
7. มีทัศนคติและค่านิยมที่เหมาะสมกับสมัย
8. เน้นบริการประชาชน
9. เปิดใจรับการเปลี่ยนแปลง และเตรียมทักษะกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ
10. มีภาวะผู้นำ
11. บริหารงานแบบมีส่วนร่วม
12. มีบุคลิกภาพที่ดี
13. มีความสามารถและทักษะในการสื่อสาร
14. สามารถในการประสานประชیชนเพื่อส่วนรวม

4.2 การกำหนดเนื้อหาวิชา

การวิเคราะห์ข้อมูลสู่ปีได้ว่า นักบริหารระดับกลางต้องมีคุณสมบัติเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการวางแผน การติดต่อประสานงาน รอบหมายงาน วินิจฉัยสั่งการ ควบคุมงาน ติดตามงาน และแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ และต้องมีคุณลักษณะส่วนตัวในการเป็นผู้นำ มีบุคลิกภาพดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีเหตุผล รับผิดชอบต่อสังคม และปรับตัวเองให้ทันสถานการณ์ โลกที่เปลี่ยนไป

แต่ปัจจุบันปีก็พบว่า โอกาสในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการพัฒนาบุคลากรโดยภาครัฐมีน้อย เนื่องจากมีปัญหาร่องบประมาณ ในขณะที่สังคมโลกเปลี่ยนไปมาก การเข้ารับการฝึกอบรมยังเป็นวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมและสำคัญที่สุดสำหรับข้าราชการ ที่จะได้รับความรู้ใหม่ ๆ จากวิทยากรทั้งภาครัฐและเอกชน ยังจะเป็นส่วนสนับสนุนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลได้ หลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมที่กำหนดนี้ จึงได้เน้นเพิ่มเติมเนื้อหาวิชาในด้านการปฏิรูประบบราชการ กฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติข่าวสาร พ.ศ. 2540 โดยการเรียนรู้ตามรอยพระ

ยุคบาท การบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารมาตรฐาน ISO 9000 มาตรฐานแรงงานระหว่างประเทศ และการศึกษาดูงานในโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ การจัดกิจกรรมภาคเข้าในด้านการออกกำลังกาย ฝึกให้ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อตนเอง เลือกวิธีออกกำลังกายตามความต้องการและเหมาะสมแก่สุขภาพตนเองและสถานที่ และการจัดกิจกรรมภาคค่าย ลดการศึกษาภาควิชาการ เน้นนักหานการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเสริมความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ และ Internet ซึ่งทำให้การฝึกอบรมในหลักสูตรนี้มีความสมบูรณ์ในด้านการให้ความรู้ในการบริหาร การมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน และการฝึกทักษะในการปฏิบัติงาน (ในการบริหาร / การพัฒนาตนเอง และการสื่อสาร)

ทั้งนี้ ได้กำหนดหัวข้อวิชาในหลักสูตรดังต่อไปนี้

ด้านความรู้

1. นโยบายการบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม
2. การบริหารงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม
3. การบริหารงานของสำนักงานเลขานุการรัฐมนตรี
4. การบริหารงานของกรมประชาสงเคราะห์
5. การบริหารงานของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
6. การบริหารงานของสำนักงานประกันสังคม
7. การบริหารงานของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน
8. การบริหารงานของการกจดหางาน
9. กฎหมายแรงงานและสวัสดิการสังคม
10. บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของนักบริหาร
11. หลักการบริหารและประสบการณ์ของนักบริหาร
12. ภาระแผนกลยุทธ์
13. สร่าวะการณ์ปัจจุบัน และอนาคตที่มีผลกระทบต่อการบริหาร
14. ภาวะผู้นำ
15. การปฏิรูประบบราชการ
16. ระบบข้อมูลสำหรับนักบริหาร
17. การบริหารงบประมาณ
18. การบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
19. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)

20. การบริหารงานบุคคลสำหรับนักบริหาร
21. เทคนิคการประสานงาน
22. การประชาสัมพันธ์
23. การบริหารมาตรฐาน ISO 9000
24. กฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540
25. มาตรฐานแรงงานระหว่างประเทศ
26. การเสริมสร้างบุคลิกภาพและมารยาทในสังคม
27. ศูนย์พ่อนามัย
28. เทคนิคการนำเสนอ
29. การพัฒนาผู้ให้บังคับบัญชา

ด้านทัศนคติ

1. การบริหารจิตใจ และจริยธรรมสำหรับนักบริหาร
2. โครงการเรียนรู้ตามรอยพระบูชา

ด้านทักษะ

1. กิจกรรมภาคเข้า (การออกกำลังกายและการฟูด)
2. กิจกรรมภาคค่ำ (กิจกรรมรุ่น การปฏิบัติการทำรายงานส่วนบุคคล)
3. การศึกษาดูงานในและต่างประเทศ
4. การเตรียมความพร้อมก่อนการเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตร
5. การฝึกเขียนรายงานส่วนบุคคล

**ตารางที่ 17 การดำเนินการพัฒนาศักยภาพ
หลักสูตรนักงานบริหารและสร้างตัวสำคัญระดับกลาง**

หัวข้อริบما	วัตถุประสงค์	ขอบเขตวิชา / ประเด็นสำคัญ	วิธีการ	เวลา (ชั่วโมง)
1. นักบริหารนักวิชาการ ผู้มีศักยภาพด้านนัก บริหาร	เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ ผลลัพธ์และมีทักษะในการบริหารในระดับที่สูงขึ้น ในฐานะผู้นำทีม รวมทั้งสามารถส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงทางเชิงโครงสร้างและสร้างตัวสำคัญ	1. บทบาทผู้นำที่ศักยภาพดีต้องมีทักษะพื้นฐานที่ดีที่สุด 2. ศักยภาพด้านการบริหารที่ดีที่สุดที่สู่การเป็นผู้นำทีม 3. การรับรู้ของผู้นำที่ดีที่สุดที่สู่การเป็นผู้นำทีม	- บรรยาย - อภิปราย - ร่วมกิจกรรมติดตาม	3
2 นักการบริหารเชิง และประเมินการสอน ซึ่งจะนำไปสู่การ บริหารและการสอน	เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการบริหารเชิงงาน โดยการใช้เป็นตัวกลางในการบริหารที่มีประสิทธิภาพและต่อเนื่องต่อไป บริหารแบบงานตามและสร้างตัวสำคัญ	1. หลักการและแนวทางการบริหารงาน 2. ปัญหาที่พบบ่อยในภาคบริหาร 3. ชี้แจงและแนะนำการรับใช้คนสำหรับผู้นำที่ดีที่สุด	- บรรยาย - อภิปราย	2
3. นักวางแผนและผู้นำ รัฐตัวตัวสำคัญ	เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ทบทวนความรู้ ความเข้าใจและรู้วิธีการวางแผนและการแก้ไขปัญหาต่อตัวงานและตรวจสอบตัวงาน สำหรับการตัดสินใจทางเชิงนโยบาย	1. แผนกวาระติดตามการวางแผน 2. เทคนิค วิธีการวางแผนและทักษะ 3. ชี้แจงและแนะนำการวางแผนและผู้นำที่ดีที่สุด	- บรรยาย - อภิปราย - กรณีศึกษาตัวตัวสำคัญ	6
4. ผู้นำการสอน ปัจจุบันและอนาคตที่ มีศักยภาพเชิงพาณิช นิยม	เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ สามารถตีความ การเปลี่ยนแปลงของสังคมและการสอนในปัจจุบัน ที่ดีที่สุดและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม 3. แผนโน้ตและเอกสารที่มีความต้องการของสังคม 4. บทบาทของผู้นำที่ดีที่สุดในภาคบริหารให้กับผู้นำที่ดีที่สุดที่สุด	1. สำรวจทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในปัจจุบัน 2. นโยบายและรัฐบาลต่างๆ ที่ดีที่สุด และการเมือง 3. แผนโน้ตและเอกสารที่มีความต้องการของสังคม 4. บทบาทของผู้นำที่ดีที่สุดในภาคบริหารให้กับผู้นำที่ดีที่สุดที่สุด	- บรรยาย - อภิปราย - ร่วมกิจกรรมติดตาม	3

ผู้สอนวิชา	วัสดุประสงค์	ขอบเขตวิชา / ประเด็นสำคัญ	วิธีการ	เวลา (ครึ่งชม.)
5. ภาระผู้สอน	เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ และศรัทธาในเรื่องที่สำคัญ ในการพัฒนาเชิงวิชาชีพ ในยุคสมัยใหม่ได้	1. ความหมายของภาษาบัญญາ 2. รูปแบบและคุณลักษณะของบัญญາ 3. ผู้ที่มีประวัติความไม่สงบกับสถาบันการเรียน 4. แนวทางการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ	- บรรยาย - อภิปราย - เกม	3
6. กองปฏิรูปประเทศ รุ่นแรก	เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ สามารถดูแลบุตร แม่บ้าน และบุคคลทางสังคมในหมู่บ้านใหม่ ประเมินการบริหารจัดการบ้านเรือนใหม่ ปฏิบัติตามและปฏิรูประบบราชการให้อย่างถูกต้อง	1. ขั้นตอนการบริหารจัดการบ้านเรือนใหม่ 2. นโยบายและเดินrogramเมืองรัฐบาลในภารตทำตามไปรู้และบูรณา บริหารภาครัฐ 3. กระบวนการจัดและแผนงานปฏิบัติความผิดกฎหมายบริหารราชการ 4. ยกเว้นหัวข้อต่อไปนี้	- บรรยาย - อภิปราย	3
7. ระบบชุมชนสำราญ นักบริหาร	เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ สามารถดูแลบุตร แม่บ้านและบุคคลทางสังคมในหมู่บ้านใหม่ และก่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลในชุมชนเพื่อการบริหาร 3. นักบริหารบ้านเรือนใหม่ 4. ประวัติชนเผ่าฯลฯ ภารต ภารตบริหารชุมชนในครอบครัวชาติ	1. หลักการและแนวคิดที่สำคัญกับระบบชุมชนเพื่อการบริหาร 2. กิจกรรมและการบริหารชุมชน 3. นักบริหารบ้านเรือนใหม่ 4. ประวัติชนเผ่าฯลฯ ภารต ภารตบริหารชุมชนในครอบครัวชาติ	- บรรยาย - อภิปราย - vivekanand	3
8. กារบริหารงบ ประมาณ	เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความคิดในการบริหารการเงินและงบประมาณ ประเมินรายได้ตัวชี้วัดต่าง ๆ รวมทั้งยังแก้ไขเปลี่ยนแปลง ตัวบทเรียนที่จะกับปัญหาในกรุงศรีอยุธยา 1. ทางในกรุงศรีอยุธยา	1. นโยบายและแผนงานในกรุงศรีอยุธยาจัดและงบประมาณ สำหรับ 2. ประเมิน กฎภูมิศาสตร์ ที่สำคัญ 3. ปัญหาทางปฏิบัติ และประสบการณ์ด้านการบริหาร	- บรรยาย - อภิปราย	3

หัวข้อวิชา	วัตถุประสงค์	ขอบเขตวิชา / ประเด็นสำคัญ	วิธีการ	เวลา (ชั่วโมง)
9. การบริหารความงามที่มีประสิทธิภาพ	เพื่อให้ผู้เรียนรับรู้ความต้องการความพึงพอใจ สามารถตัดสินใจ สามารถตัดสินใจ หลักการบริหารที่มุ่งเน้นที่จะประสบผลิตภัณฑ์	1. ความจำเป็นในการสร้างทีมงาน 2. กระบวนการทำงานเป็นทีม 3. บทบาทผู้นำและสมรรถภาพ 4. ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของทีมกัน	- บรรยาย - ยกปราย - กรณีศึกษา	3
10. การบริหารที่มุ่งเน้น ผลลัพธ์ (Results Based Management)	เพื่อให้ผู้เรียนรับรู้ความต้องการความพึงพอใจ ความพยายามหลักการ แผนธุรกิจและฐานประเมิน RBM และการสร้างภาระการเมือง รวมเพื่อความสำเร็จของ RBM	1. แนวคิด หลักการ และรูปแบบของ RBM 2. วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และผลงาน 3. การสร้างภาระผู้ดูแลและภาระผู้รับผิดชอบ RBM 4. ตัวอย่างการบริหารที่มุ่งผลลัพธ์	- บรรยาย - ยกปราย - กรณีศึกษา	3
11. การบริหารงาน บุคคลสำหรับผู้ บริหาร	เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจเชิงแยกระหว่างบุคคล แรบ ประเมินภาระต่อไปกับการบริหารงานบุคคล และการ	1. แนวคิด และขั้นตอนการบริหารงานบุคคล 2. ภาระผู้ดูแลที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล 3. ทิศทางและเป้าหมายใหม่ ๆ ในการบริหารงานบุคคล 4. ทุกเชิงมุม	- บรรยาย - ยกปราย - สถานการณ์	3
12. จัดวิทยานักธุรกิจ บริหาร	เพื่อให้ผู้เรียนรับรู้ความต้องการความพึงพอใจ ในความแตกต่าง ของบุคคล สามารถวิเคราะห์บุคคล แคลเบิร์ดองบุคคล คือต่อสัมภาระต่อภาระต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม และการประยุกต์ใช้ในภาคีการสอนบุคคล	1. จัดวิทยานักธุรกิจในยุคต่าง 2. วิเคราะห์คนของตนและผู้อื่น 3. หลักการสร้างมนุษย์ที่มีพัฒนา 4. การประยุกต์ใช้ในภาคีการสอนบุคคล	- บรรยาย - ยกปราย - สถานการณ์	3

หัวข้อวิชา	วัสดุประสงค์	ข้อปฏิริยา / ประเด็นสำคัญ	วิธีการ	เวลา (ชั่วโมง)
13. เทคนิคการประดังงาน งาน	เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ สามารถนำไป หลักการประดังงาน และการประดังงานระหว่าง หน่วยงาน และระหว่างบุคคล	1. หลักการประดังงาน 2. บทบาทของผู้บริหารในการประดังงาน 3. ปัจจัยและปัจจุบันในการประดังงาน	- บรรยาย	3
14. การประชุมทั่วไปพื้นที่	เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถศึกษาเรียนรู้แนวทางพัฒนาพื้นที่ การประชุมทั่วไปพื้นที่ รวมทั้งเทคนิค วิธีการ และขั้นตอนใน การประชุมทั่วไปพื้นที่ที่ถูกต้องเหมาะสม	1. ความหมายการประชุมทั่วไปพื้นที่ 2. ขั้นตอนการประชุมทั่วไปพื้นที่ 3. เทคนิคการประชุมทั่วไปพื้นที่ 4. ปัจจัยและปัจจุบันในการประชุมทั่วไปพื้นที่	- บรรยาย - ยกตัวอย่าง - ระดมความคิด	3
15. การประนับแรงงาน	เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ สามารถนำไป ประนับแรงงาน หลักการ ในการประนับแรงงานที่ต้องยุติ ต่อไปในส่วนของการปรับตั้งตามต่อไปได้ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ กระบวนการที่ต้องดำเนินการ เพื่อมาตั้งเป็นหน่วยงานที่ถูกต้องตามต่อไป	1. แนวคิดในการจัดตั้งระบบงานและปรับเปลี่ยน 2. กระบวนการและขั้นตอนในการปรับเปลี่ยน 3. เทคนิคการปรับเปลี่ยนตามที่เหมาะสมของงาน	- บรรยาย - ยกตัวอย่าง - ฝึกปฏิบัติ	3
16. การพัฒนาผู้นำ บังคับบัญชา	(การสอนและการ) เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ กระบวนการที่ต้องดำเนินการ เพื่อมาตั้งเป็นหน่วยงานที่ถูกต้องตามต่อไป	1. แนวทางการพัฒนาผู้นำที่ดีที่สุด 2. วิธีการพัฒนาผู้นำที่ดีที่สุดตามแบบต่างๆ 3. ความสำคัญ ผลกระทบทางลบของปฏิบัติ	- บรรยาย - ยกตัวอย่าง	3
17. นโยบายการบริหาร แรงงานและสวัสดิภาพ การสังคม	เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ สามารถนำไป ประนัยการบริหารแรงงานและสวัสดิภาพที่ดีการดูแล นักเรียนและการแก้ไขปัญหาภายในงานและสร้างความสัมพันธ์ด้วย กันและกันทางการค้าและชุมชน	1. นโยบายการบริหารแรงงานและสวัสดิภาพดีการดูแล 2. การปรับเปลี่ยนแนวทางในการบริหารแรงงานและสร้างความสัมพันธ์ด้วย กันและกันทางการค้าและชุมชน	- บรรยาย - ยกตัวอย่าง	1

ผู้ช่วยครุ	วัตถุประสงค์	ขอบเขตเชิง / ประเด็นสำคัญ	วิธีการ	เวลา (ชั่วโมง)
18. การปฏิรักษาภัย สำมารถลับสืบ กักษะภูมิร่วมกัน	เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ สามารถรับรู้ราย บทบาทและภารกิจสำคัญและแผนงานของสำนักงาน ปฏิรักษาภัยและศักดิ์ศรีการศึกษาต่อไป	1. นำบยากรและสารที่เกี่ยวกับกฎหมาย สถาบัน 2. แผนงาน เป้าหมายสำคัญ 3. ปัญหาและปัจจัยในภารกิจของสำนักงาน	- บรรยาย - อภิปราย - สนทนากลุ่มตัว	1
19. การปฏิรักษาภัย สำมารถลับสืบ กักษะภูมิร่วมกัน	เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ บทบาท และหน้าที่ในการประชุมสำนักงานและรายงานผลการ รัฐมนตรีกรະธราณภูมิร่วมกับ เทศบาลเมืองพิษณุโลก ในการประชุมและรายงาน	1. นำบทบาทภารกิจของสำนักงานและรายงานผลการ 2. แผนงานประจำปีของสำนักงาน 3. ปัญหาและปัจจัยในภารกิจของสำนักงาน	- บรรยาย - อภิปราย - สนทนากลุ่มตัว	1
20. การปฏิรักษาภัย ประชุมทางภายนอก ประจำเดือน	เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ ประชุมทางภายนอกและพัฒนาการ ภารกิจของสำนักงาน และเตรียมตัวรับภารกิจของสำนัก	1. นิยามภัยในภารกิจของสำนักงาน 2. ปัญหาและปัจจัยในภารกิจของสำนักงาน 3. แนวทางที่นำไปสู่การประสบความสำเร็จ	- บรรยาย - สนทนากลุ่มตัว - ศึกษาดูงาน	3
21. การปฏิรักษาภัย ตรวจสอบและ ติดตามภูมิร่วมกัน	เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ บริหารงานในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มตรวจสอบและ สมพันธ์ และศักดิ์ศรีการของสำนัก	1. นิยามภัยและตรวจสอบตัวภารกิจของสำนักงาน แหล่ง สมพันธ์ และศักดิ์ศรีการของสำนัก 2. ปัญหาและปัจจัยในภารกิจของสำนักงาน	- บรรยาย - สนทนากลุ่มตัว	3
22. การรักษาภัยงานภูมิร่วมกัน	เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ ในภารกิจของสำนักงาน พัฒนาภูมิร่วมกัน การฝึกอบรม พัฒนาภูมิร่วมกัน	1. นิยามภัยภารกิจของสำนักงานพัฒนาภูมิร่วมกัน 2. ภารกิจพัฒนาภูมิร่วมกัน การฝึกอบรม 3. ปัญหาและปัจจัยในภารกิจของสำนักงาน	- บรรยาย - สนทนากลุ่มตัว	3

ผู้ดูแลวิชาชีพ	วิชาที่ประสงค์	ขอบเขตวิชา / ประเด็นสำคัญ	วิธีการ	เวลา (ชั่วโมง)
23. การบริหารงาน สำนักงานประจำกิจ สังคม	เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจ ประจำกิจสังคม ปฏิบัติภารกิจอย่างถูกต้อง และสามารถรับรองมาตรฐาน	1. นโยบายของสหราชอาณาจักรในภาคบริหารงานประจำกิจสังคม 2. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานประจำกิจสังคม 3. แนวทางในการแก้ไขปัญหา	- บรรยาย - ระดมความคิด - ศึกษาดูงาน	3
24. การบริหารงาน โปรแกรมด้านภาษา	เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบริการ นิยมที่ไม่ใช่ภาษาอังกฤษ เช่น ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาอินเดีย ¹ เปรียบเทียบภาษาไทย กับภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาอินเดีย	1. แนวโน้มทางภาษาและงานในไทย 2. การส่งเสริมการสอนภาษาท่า 3. ปัญหาและอุปสรรค ผลลัพธ์ภาษาไทยภาษาอังกฤษ	- บรรยาย - บรรยาย - ระดมความคิด	3
25. กฎหมายแรงงาน และสวัสดิการสังคม	เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประวัติ สำหรับกฎหมายแรงงานและสวัสดิการสังคมที่ ได้ยกย่องและสถาปนาไว้	1. สาธารณรัฐสังคมนิยมโซเวียต 2. แนวปฏิบัติในการสอนค์ไปใช้ 3. ปัญหาและอุปสรรคในการสอนค์	- บรรยาย - กิจกรรมศึกษา	3
26. การบริหารมาตรฐาน สากล ISO 9000	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจ ถึงมาตรฐานบริษัทฯ ในการบริหารงานคุณภาพ ซึ่งมี กำหนดเกี่ยวกับงานคุณภาพ และวิธีการสร้างมาตรฐาน คุณภาพในหน่วยงานนี้	1. แนวคิดการบริหารงานคุณภาพ 2. วิถีทางแห่งการคุณภาพ 3. การบริหารระบบคุณภาพ 4. วิธีการสร้างมาตรฐานในหน่วยงาน	- บรรยาย - กรณีศึกษา - ฝึกปฏิบัติ	3
27. โครงการเรียนรู้ภาษา เชิงพัฒนาคุณภาพ	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ผลกระทบและหัวข้อภาษาเชิงคุณภาพของมาตรฐานคุณภาพ ภาษา และน้อมสืบสาน นำไปประยุกต์ ปฏิบัติในหน่วยงานที่ตนอยู่	1. กระบวนการเชิงภาษาที่ต้องการจะพัฒนา 2. ภาษาพัฒนาคุณภาพและภาษาที่เป็นมาตรฐานคุณภาพ 3. แนะนำโครงการเชิงคุณภาพภาษาพัฒนาคุณภาพ	- บรรยาย - กรณีศึกษา - ศึกษาดูงาน	3

หัวข้อวิชา	วัตถุประสงค์	ขอบเขตวิชา / ประเด็นสำคัญ	วิธีการ	เวลา (นาที/ชั่วโมง)
28. กฎหมายรัฐธรรมนูญและราชบัณฑิตยานุญาตในเชิงกฎหมาย	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจรู้悉ของกฎหมายและแนวทางในการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง	1. สรุปสิ่งที่กฎหมายบัญญัติไว้ในเชิงกฎหมาย ในส่วนที่เกี่ยวข้อง 2. นักบริหารกับบุคลากรที่มุ่งเน้นราชบัณฑิตยานุญาต 3. พัฒนาระบบดูแลซึ่งกันและกันของราชบัณฑิตยานุญาต	- บรรยาย - อภิปราย	3
29. มาตรฐานและงานประมง	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้น บทบาทขององค์กรและงานของหน่วยงานประมง มาตรฐานและงานประมงทั่วไป มาตรฐาน แรงงาน คุณสมบัติและคุณลักษณะที่ต้องมี ประเทคโนโลยี	1. ความสำเร็จขององค์กรและงานของหน่วยงานประมง 2. มาตรฐานและงานประมงทั่วไป มาตรฐาน 3. คุณสมบัติและคุณลักษณะที่ต้องมีประเทคโนโลยี	- บรรยาย - อภิปราย	3
30. การเสริมสร้างบุคลิกภาพและมนต์เสน่ห์ทางเพศ	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสำเร็จทางเพศ ภายนอก ภายนอก ภายนอกที่มีผลต่อความสามารถในการทำงาน มาตรฐานและ มาตรฐานในสังคม สำหรับมนุษย์	1. ความสำเร็จทางเพศและการฝึกอบรมสำหรับมนต์เสน่ห์ทางเพศ 2. การพัฒนานามบุคคลิกภาพของตนในศ้านราชการ ภาระต่องาน การเดินทาง ภาระทางกายภาพ ภาระต่องาน 3. ยังคงประยุกต์ภายนอกที่มีผลต่อมนต์เสน่ห์ทางเพศ เช่น ลุนภาระภายนอก ความคิด บุคลิกตัว	- บรรยาย - อภิปราย - สาธิต - การฝึกซ้อม	3
31. การบริหารจัดทำและจัดการสิ่งของรัฐ	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจ แหล่งที่มา สิ่งของในกระบวนการบริหารจัดทำ เพื่อความสงบเรียบร้อย ความสะอาด และความเป็นอนามัย สำหรับมนุษย์	1. แหล่งรวมเครื่องไม้เครื่อง鐵 แหล่งที่มา 2. สถานศูนย์การติดต่อความเรียบร้อย 3. วิธีการจัดซื้อ 4. หลักธรรมาภิบาลทางเศรษฐศาสตร์และกฎหมายบ้านเมือง	- บรรยาย - อภิปราย - สาธิต - การฝึกซ้อม	3

หัวข้อวิชา	วัสดุประสงค์	ชื่อบทเรียน / ประเด็นสำคัญ	วิธีการ	เวลา (ชั่วโมง)
32. ศิลปะสังคมฯรับ นักบริหาร	เพื่อให้ผู้เข้ารับทราบถึงภาระหน้าที่ความต้องการ สามารถอยู่ร่วมกันในการใช้ศรัทธามุนay หลักและ ทำความเข้าใจอย่างถูกต้อง	1. แหล่งศักดิ์สิทธิ์ในภาระหน้าที่ 2. หลักและเทคนิคในการบริหาร 3. ข้อมูลสำหรับที่ประทับใจ	- บรรยาย - สืบปฏิ	3
33. เทคนิคการนำเสนอ	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถศึกษาความหมาย ความสำคัญ และวิธีดูแลการนำเสนอ แหล่งข้อมูลทางใหม่ การนำเสนอให้ได้มาตรฐาน	1. ความหมาย គรรษ์กัน การนำเสนอ 2. กองรวมและนัดการเผยแพร่องค์ 3. รูปแบบและองค์ประกอบของการนำเสนอ 4. เทคนิคการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ	- บรรยาย - ยกเวช - การฝึกซ้อม	3
34. ศุภภาพน้ำเสียง สำหรับผู้บริหาร	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในลักษณะ รักษารูปแบบน้ำเสียงถูกต้อง และต่อสื่อสารภาษา ตามมาตรฐานมาตรฐาน	1. ความต้องการปรับเปลี่ยนรูปแบบน้ำเสียง 2. ความต้องการเพิ่มความสามารถและประเมิน 3. หลักการรักษารูปแบบน้ำเสียง	- บรรยาย - ศึกษาห้องเรียน - สืบปฏิ	3
35. กิจกรรมภาษาอังกฤษ	เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถทำกิจกรรม เพื่อรักษาพัฒนา ในภาษาอังกฤษ แหล่งเรียนรู้ของภาษาอังกฤษใน แต่ละรุ่นเพื่อดูแลภาษาอังกฤษ	1. กิจกรรมภาษาอังกฤษภาษาอังกฤษ (เรื่องกิจกรรม)	- สืบปฏิ	18
36. กิจกรรมภาษาค่า	เพื่อเตรียมตัวรับความท้าทายที่จะมีขึ้น และฝึกใช้ภาษาอังกฤษอย่าง流暢ๆ ประสิทธิภาพของนักเรียนในการสนับสนุน และพัฒนาภาษาอังกฤษ	1. กิจกรรมภาษาอังกฤษทั่วไป 2. กิจกรรมดูน้ำ 3. กิจกรรมภาษาอังกฤษและการสนับสนุน 4. การรับประทานอาหารเย็น 5. การพูดคุยภาษาอังกฤษของนักเรียน	- บรรยาย - กิจกรรม - ประสบการณ์ นักเรียน	24

หัวข้อวิชา	วัสดุประสงค์	ขอบเขตวิชา / ประเด็นสำคัญ	วิธีการ	เวลา (ชั่วโมง)
37. การศึกษาดูงานในประเทศไทย	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาดูงานปฏิบัติงานของโครงสร้างต่างๆ ของกรมฯ ที่เกี่ยวข้องกับงานของ กกจ. รวมทั้งงานอื่น ๆ	1. นักยังคงสภาพการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ 2. ปัญหาในการดำเนินการและแนวทางแก้ไข	- เยี่ยมชม - พัฒนาอย่างต่อเนื่อง - ศึกษา - สถาปัตยกรรม ศิลปะ	24
38. การศึกษาดูงานในต่างประเทศ	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาประสบการณ์ด้านการบริหาร ให้กับการดูงานตามที่ทางสถาบันฯ ได้จัดทำมาเป็นไปตามกำหนดเวลา ในการนั้นจะเห็นได้ว่า ที่ อาชวัลโภค แนะนำสถานศักดิ์สิทธิ์ ในการดูแลการดูแลผู้ด้อยโอกาสของประเทศไทย	1. แผนงานในปีงบประมาณและโครงการ ภาคติดตามและรายงานต่อ ใหญ่ปูนฯ 2. การปรับงบประมาณขององค์กร แนวโน้มและแผนงานในอนาคต ไทย	- เยี่ยมชม - พัฒนาอย่างต่อเนื่อง - ศึกษา	30
39. การศึกษาดูงาน พัฒนาระบบการบริหาร รับรองคุณภาพ	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าร่วมกิจกรรมร่วมกับเปรีบ อนุคิดะ ศิรามรุจิกัน ผู้เชี่ยวชาญด้านบริษัท แสดงความ สำนักศึกษาดูแลพัฒนา	1. การรักษาและเป็นผู้ดูแล 2. การพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพ 3. การฝึกอบรมคุณภาพ	- บรรยาย - สืบปฏิบัติ	18
40. การสอนรายงาน สรุปยุทธศาสตร์	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับสาระด้านรายงานและ ยุทธศาสตร์ที่สำคัญและสำคัญของรายงานที่นำเสนอ โดย เผื่อนปีนังบริษัทในภาระงานภายในสถาบันฯ	- การนำเสนอสาระ งานคุณภาพ คณะ 10 นาที		3

หัวข้อวิชา	วัสดุประสงค์	ชื่อบนเครื่อง / ประจำเดินทางคัญ	วิธีการ	เวลา (ชั่วโมง)
41. พื้นเบื้องต้นสังคม	เพื่อให้ผู้เรียนรับความรู้ด้านสังคมทั่วไปและ ทางในสังคมโดยรวม	แนวทักษะเชิงปฏิบัติ 1. วัฒนธรรมครุภัณฑ์ทางสังคม 2. โครงสร้างสังคมสากล 3. ระบบทุนการสากล 4. ภารกิจและภารกิจพัฒนาชุมชนผู้เข้ารับการฝึกอบรม	- บรรยาย - ซึ่งกันและกัน	1
42. การประเมินผลการ ฝึกอบรม แผนกวิชา มนบุรี	เพื่อประเมินผลการฝึกอบรมของผู้รับการฝึกอบรม สำหรับนำไปปรับปรุงแก้ไขในภารกิจอบรมครั้งต่อไป และเป็นการสนับสนุนให้ภารกิจอบรมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ	แนวทักษะเชิงปฏิบัติ ผู้รับการฝึกอบรมและครุภัณฑ์ในภารกิจอบรม		1

โครงการ

การฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง

1. หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติราชบูรณะข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 77 ได้บัญญัติให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนก่อนเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ทักษะคิดที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

โดยที่ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนประเภทบริหารระดับกลางตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ กำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญประเภทบริหารระดับสูงและประเภทบริหารระดับกลาง พ.ศ. 2535 ได้แก่ ตำแหน่งระดับ 8 ที่มีฐานะและหน้าที่บริหารงาน เป็นหัวหน้าส่วนราชการที่เป็นกอง หรือมีฐานะเทียบเท่ากอง หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ผู้ตรวจราชการระดับกรม หัวหน้าหน่วยงานอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่าหัวหน้าส่วนราชการที่เป็นกองตามที่ ก.พ. กำหนด และตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. กำหนด โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการศรีนัน มีลักษณะการจัดงานที่กว้างขวางกว่าเดิม ต้องทำหน้าที่กำกับตรวจสอบ ดูแล ควบคุม และปักครองผู้ได้มีภาระเป็นจำนวนมาก ตลอดจนกำหนดนโยบายและวางแผนตอบสนองนโยบายรัฐบาล กระทรวง กรม และสำนักนายมาจัดทำเป็นโครงการต่าง ๆ ซึ่งเป็นภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่ต้องอาศัยประสบการณ์และความรอบรู้ด้านการบริหารที่กว้างขวาง ดังนั้นผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับ 7 ซึ่งจะเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับกลาง หรือข้าราชการผู้ที่ไม่เคยดำรงตำแหน่งดังกล่าวเนื่องจากยังไม่ต้องเปลี่ยนแปลงบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบที่เพิ่มสูงขึ้น จำเป็นต้องเรียนรู้และได้รับการพัฒนาที่เป็นแนวคิด การบริหาร และประสบการณ์ที่กว้างขวาง เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารในฐานะนักบริหารระดับกลางได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม เห็นสมควรจัดอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง เพื่อเตรียมตัวกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวให้พร้อมที่จะรับภารกิจที่สำคัญในฐานะผู้บริหาร ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรา 77 แห่งพระราชบัญญัติราชบูรณะข้าราชการพลเรือน และหลักเกณฑ์-วิธีการของ ก.พ. เกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการ ก่อนเลื่อนขึ้นแต่งตั้งตำแหน่งประเภทบริหารระดับกลาง คือตำแหน่งระดับ 8 ที่มีฐานะหรือหน้าที่

ในการบริหารงาน ต้องได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสำหรับนักบริหารระดับกลางภายใน 1 ปี นับแต่วันได้รับแต่งตั้ง

2. วัตถุประสงค์ เพื่อ

1. เพิ่มความรู้ ความเข้าใจในหลักการและเทคนิคการบริหารสมัยใหม่ที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ
2. มีทักษะดี ถาวนานยั่งยืน และพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งประโภชช์สุขของประชาชน
3. เสริมสร้างความสัมพันธ์ และโอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ต่อกัน และกัน อันจะนำมาเพื่อความสามัคคี ประสานงานและความร่วมมืออันดี
3. หลักสูตรการฝึกอบรม มี 6 หมวด ดังนี้

1. หมวดทั่วไป (5 ชั่วโมง)

- | | |
|--|-----------|
| 1.1 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของนักบริหาร | 3 ชั่วโมง |
| 1.2 หลักการบริหารและประสบการณ์ของนักบริหาร | 2 ชั่วโมง |

2. หมวดการบริหารงานและสภาวะแวดล้อม (45 ชั่วโมง)

- | | |
|--|-----------|
| 2.1 การวางแผนกลยุทธ์ | 6 ชั่วโมง |
| 2.2 สภาวะการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่มีผลกระทบต่อการบริหาร | 3 ชั่วโมง |
| 2.3 ภาวะผู้นำ | 3 ชั่วโมง |
| 2.4 การปฏิรูประบบราชการ | 3 ชั่วโมง |
| 2.5 ระบบข้อมูลสำหรับนักบริหาร | 3 ชั่วโมง |
| 2.6 การบริหารงบประมาณ | 3 ชั่วโมง |
| 2.7 การบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ | 3 ชั่วโมง |
| 2.8 การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) | 3 ชั่วโมง |
| 2.9 การบริหารงานบุคคลสำหรับนักบริหาร | 3 ชั่วโมง |
| 2.10 จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร | 3 ชั่วโมง |
| 2.11 เทคนิคการประสานงาน | 3 ชั่วโมง |
| 2.12 การประชาสัมพันธ์ | 3 ชั่วโมง |
| 2.13 การปรับปรุงงาน | 3 ชั่วโมง |
| 2.14 การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา | 3 ชั่วโมง |

3. หมวดการบริหารงานแรงงานและสวัสดิการสังคม (24 ชั่วโมง)

- | | |
|---|-----------|
| 3.1 นโยบายการบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม | 1 ชั่วโมง |
| 3.2 การบริหารงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานฯ | 3 ชั่วโมง |
| 3.3 การบริหารงานของสำนักงานเลขานุการรัฐมนตรี | 2 ชั่วโมง |

3.4 การบริหารงานประชาสงเคราะห์	3 ชั่วโมง
3.5 การบริหารงานสวัสดิการและคุณครองแรงงาน	3 ชั่วโมง
3.6 การบริหารงานพัฒนาฝีมือแรงงาน	3 ชั่วโมง
3.7 การบริหารงานประกันสังคม	3 ชั่วโมง
3.8 การบริหารงานจัดทำงาน	3 ชั่วโมง
3.9 การบริหารงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานฯ	3 ชั่วโมง
3.10 การบริหารงานของสำนักงานและขบวนการรัฐมนตรี กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม	2 ชั่วโมง
3.11 กฎหมายแรงงานและสวัสดิการสังคม	3 ชั่วโมง
4. หมวดเศรษฐกิจ สังคม การเมือง (12 ชั่วโมง)	
4.1 การบริหารมาตรฐาน ISO 9000	3 ชั่วโมง
4.2 โครงการเรียนรู้ด้านรออยพระบุคลบาท	3 ชั่วโมง
4.3 กฎหมายธุรกรรมนิตย์แห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540	3 ชั่วโมง
4.4 มาตรฐานแรงงานระหว่างประเทศ	3 ชั่วโมง
5. หมวดการพัฒนาคน幼 (14 ชั่วโมง)	
5.1 การเสริมสร้างบุคลิกภาพและมารยาทในสังคม	3 ชั่วโมง
5.2 การบริหารจัดตั้ง และจัดซื้อจัดจ้างสำหรับนักบริหาร	3 ชั่วโมง
5.3 ศิลป์การพูดสำหรับนักบริหาร	3 ชั่วโมง
5.4 เทคนิคการนำเสนอ	3 ชั่วโมง
5.5 ทักษะพอนามัยสำหรับนักบริหาร	2 ชั่วโมง
6. หมวดกิจกรรมและพิธีการ (119 ชั่วโมง)	
6.1 กิจกรรมภาคเช้า (ออกกำลังกายและการฝึกการพูด)	18 ชั่วโมง
6.2 กิจกรรมภาคค่ำ (กิจกรรมรุ่น การจัดทำรายงานส่วนบุคคล และกิจกรรมกลุ่ม)	24 ชั่วโมง
6.3 การศึกษาดูงานในประเทศไทย	24 ชั่วโมง
6.4 การศึกษาดูงานในต่างประเทศ (ในการฝึกที่มีงบประมาณเพียงพอ)	30 ชั่วโมง
6.5 การเตรียมความพร้อมก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม (การปฐมนิเทศ กิจกรรมละลายพฤติกรรม การสร้าง ระเบียบวินัย การทำงานเป็นหมู่คณะ และชี้แจงการ จัดทำรายงานส่วนบุคคล)	- 18 ชั่วโมง

6.6 การเสนอรายงานส่วนบุคคล	3 ชั่วโมง
6.7 พิธีเปิดการฝึกอบรม	1 ชั่วโมง
6.8 การประเมินผลการฝึกอบรม และการมอบประกาศนียบัตร	1 ชั่วโมง
รวม	219 ชั่วโมง

4. คุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม

4.1 เป็นข้าราชการ ครส. ที่ดำรงตำแหน่ง

- (1) ข้าราชการระดับ 8 ที่ยังไม่ผ่านการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับกลาง
- (2) ข้าราชการระดับ 7 อาวุโส

4.2 อายุไม่เกิน 59 ปี นับถึงวันที่เข้ารับการฝึกอบรม

4.3 ไม่อยู่ระหว่างด้องโทยางวินัย หรือถูกสอนสวนทางวินัย

4.4 สามารถเข้ารับการฝึกอบรมและร่วมกิจกรรมได้ตลอดหลักสูตร

5. จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 40 คน

6. ระยะเวลาการฝึกอบรม จำนวน 219 ชั่วโมง (27 วันทำการ)

7. วิธีการฝึกอบรม การบรรยาย อภิปราย กรณีตัวอย่าง ระดมความคิด กิจกรรมกลุ่ม ศึกษาดูงาน

8. การวัดผลและการประเมินผลการฝึกอบรม

ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะต้องมี

8.1 เวลาฝึกอบรมตลอดหลักสูตร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

8.2 เวลาฝึกอบรมในแต่ละหมวดวิชา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

8.3 การรายงาน ทั้งโดยวิชาและเอกสาร

8.4 คะแนนพฤติกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70

9. การปฏิบัติเกี่ยวกับการฝึกอบรม

การปฏิบัติหน้าที่ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ให้ถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดตามระเบียบ
กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ว่าด้วยการปฏิบัติเกี่ยวกับการฝึกอบรม พ.ศ.

10. ผลที่จะได้รับ

ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจในหลักการ และเทคนิคการบริหารสมัยใหม่ที่
เหมาะสมกับบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในตำแหน่งผู้ช่วยบริหารระดับกลาง (ระดับ 8) และมี
ทักษะคิด ค่าวิญญา และพฤติกรรม การบริหารที่มุ่งประโภชน์สุขของประชาชน

รายละเอียดหลักสูตร

(219 ชั่วโมง)

1. หมวดทั่วไป (5 ชั่วโมง)

1.1 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของนักบริหารระดับกล่างกับการบริหารแรงงาน และสวัสดิการสังคม (3 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ และทราบถึงบทบาท หน้าที่บริหารในระดับที่สูงขึ้นในฐานะนักบริหารระดับกล่าง ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

ขอบเขตวิชา

1. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของนักบริหาร
2. ความแตกต่างในหน้าที่บทบาทของหัวหน้าฝ่ายกับนักบริหาร ระดับกล่าง
3. การปรับบทบาทให้เหมาะสมกับนักบริหารระดับกล่าง

วิธีการ

บรรยาย อภิปราย ระดมความคิด

1.2 หลักการการบริหารและประสบการณ์ของนักบริหาร (2 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน โดยการ เรียนรู้จากนักบริหารที่มีประสบการณ์สูงด้านการบริหารแรงงาน และสวัสดิการสังคม

ขอบเขตวิชา

1. หลักการและแนวทางการบริหารงาน
2. ปัญหาอุปสรรคในการบริหาร
3. ข้อเสนอแนะในการปรับตนสำหรับนักบริหารรุ่นใหม่

วิธีการ

บรรยาย อภิปราย

2. หมวดการบริหารและสภาวะแวดล้อม (45 ชั่วโมง)

2.1 การวางแผนกลยุทธ์ (6 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ทบทวนความรู้ ความเข้าใจและมีความ สามารถในการวางแผนกลยุทธ์ด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม สำหรับนักบริหารระดับกล่าง

ขอบเขตวิชา

1. แนวความคิดเรื่องการวางแผน
2. เทคนิค วิธีการวางแผนกลยุทธ์
3. ข้อเสนอแนะในการวางแผนกลยุทธ์

วิธีการ

บรรยาย อภิปราย กรณีศึกษา ระดมความคิด

2.1 សភាជារណ៍បៀវឌូបន្លេនាគតកម្មដែលមានការងារប្រចាំខែ (3 ខែ) នៃរដ្ឋបាល

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ปัจจุบันด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมได้

ข้อบ่งบอกวิชา

1. สภาพการทำงานเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในปัจจุบัน
2. นโยบายของรัฐบาลด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง
3. แนวโน้มของสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่มีผลต่อ การบริหารในอนาคต
4. บทบาทของนักบริหารในการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพ ปัจจุบันและอนาคต

วิธีการ บรรยาย อภิปราย

2.3 ກາວະຜົ້ນໍາ (3 ຊົ່ວໂມງ)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความมาเข้าใจ อธิบายรูปแบบ
และคุณลักษณะของผู้นำ และหลักการในการบริหารงาน
ในยุคสมัยใหม่ได้

ขอบเขตวิชา

- ความหมายของภาวะผู้นำ
- รูปแบบและคุณลักษณะของผู้นำ
- ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับสถานการณ์
- แนวทางการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ

วิธีการ บรรยาย ออกเสียง 朗读

2.4 การปฏิรูประบบราชการ (3 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ สามารถอธิบายรูปแบบ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และแนวปฏิบัติตามแผนปฏิรูประบบราชการ ได้อย่างถูกต้อง

ข้อแผนกวิชา

1. รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
2. นโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาลในการจัดทำแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ
3. กระบวนการกิจและแนวปฏิบัติตามแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ
4. คกกิจกรรมตามเจ้าหน้าที่

วิธีการ บรรยาย คณิตศาสตร์

2.5 ระบบข้อมูลสำหรับนักบริหาร (3 ชั่วโมง)

- วัตถุประสงค์** เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ สามารถอธิบาย แนวความคิด หลักการ และกระบวนการบริหารข้อมูลได้
- ขอบเขตวิชา**
1. หลักการและแนวความคิดเกี่ยวกับระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร
 2. กระบวนการบริหารข้อมูล
 3. นักบริหารกับการบริหารข้อมูล
 4. ประโยชน์ ข้อจำกัด การบริหารข้อมูลในระบบราชการ
- วิธีการ** บรรยาย อภิปราย ระดมความคิด

2.6 การบริหารงบประมาณ (3 ชั่วโมง)

- วัตถุประสงค์** เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความคิดในการบริหารการเงินและงบประมาณภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ รวมทั้งแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป

- ขอบเขตวิชา**
1. นโยบายและแนวทางในการวิเคราะห์การเงินและงบประมาณ ที่สำคัญ
 2. ระเบียบ กฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ที่สำคัญ
 3. ปัญหาทางปฏิบัติ และประสบการณ์ด้านการบริหาร

- วิธีการ** บรรยาย อภิปราย

2.7 การบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (3 ชั่วโมง)

- วัตถุประสงค์** เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ สามารถอธิบาย หลักการบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้

- ขอบเขตวิชา**
1. ความจำเป็นในการสร้างทีมงาน
 2. กระบวนการทำงานเป็นทีม
 3. บทบาทผู้นำและสมาชิก
 4. ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน

- วิธีการ** บรรยาย อภิปราย กรณีศึกษา

2.8 การบริหารที่มุ่งผลลัพธ์ (Results Based Management) (3 ชั่วโมง)

- วัตถุประสงค์** เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ อธิบายหลักการ แนวคิด และรูปแบบของ RBM และการสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อความสำเร็จของ RBM

ขอบเขตวิชา 1. แนวคิด หลักการ และรูปแบบของ RBM

2. วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และผลงาน

3. การสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อความสำเร็จของ RBM

4. ตัวอย่างการบริหารที่น่าสนใจ

วิธีการ บรรยาย อภิปราย กรณีศึกษา

2.9 การบริหารงานบุคคลสำหรับนักบริหาร (3 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจเรื่องแนวความคิด และระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

ขอบเขตวิชา 1. แนวคิด และขอบเขตการบริหารงานบุคคล

2. กฎ ระเบียบ และแนวทางที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล

3. ทิศทางและระเบียบใหม่ ๆ ในการบริหารงานบุคคล

4. ข้อเสนอแนะ

วิธีการ บรรยาย อภิปราย ระดมความคิด

2.10 จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร (3 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ ในความแตกต่างของบุคคล สามารถวิเคราะห์บุคคล และแสดงบทบาทติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

ขอบเขตวิชา 1. จิตวิทยานุคติในองค์การ

2. วิเคราะห์คนเองและผู้อื่น

3. หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์

4. การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบุคคล

วิธีการ บรรยาย อภิปราย ระดมความคิด

2.11 เทคนิคการประสานงาน (3 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ สามารถอธิบายหลักการประสานงาน และการประสานงานระหว่างหน่วยงาน และระหว่างบุคคล

ขอบเขตวิชา 1. หลักการประสานงาน

2. บทบาทของนักบริหารกับการประสานงาน

3. ปัญหาและอุปสรรคในการประสานงาน

วิธีการ บรรยาย ระดมความคิด

2.12 การประชาสัมพันธ์ (3 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถอธิบายบทบาทนักบริหารในการประชาสัมพันธ์ รวมทั้งเทคนิค วิธีการ และขั้นตอนในการประชาสัมพันธ์ได้ถูกต้องเหมาะสม

ขอบเขตวิชา 1. ความหมายการประชาสัมพันธ์

2. ขั้นตอนการประชาสัมพันธ์

3. เทคนิคการประชาสัมพันธ์

4. ปัญหาและอุปสรรคในการประชาสัมพันธ์

วิธีการ บรรยาย อภิปราย ระดมความคิด

2.13 การปรับปรุงงาน (3 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ สามารถอธิบายแนวความคิด หลักการ ในการปรับปรุงงาน ได้อย่างถูกต้อง เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไปได้

ขอบเขตวิชา 1. แนวคิดในการจัดระบบงานและปรับปรุงงาน

2. กระบวนการและขั้นตอนในการปรับปรุงงาน

3. เทคนิคการปรับปรุงงานที่เหมาะสมกับงานราชการ

วิธีการ บรรยาย อภิปราย ฝึกปฏิบัติ

2.14 การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (การสอนงาน) (3 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ อธิบายหลักการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ได้อย่างถูกต้อง

ขอบเขตวิชา 1. แนวความคิดในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

2. วิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาแบบต่าง ๆ

3. ความสำคัญ และแนวทางปฏิบัติ

วิธีการ บรรยาย อภิปราย

3. หมวดการบริหารงานแรงงานและสวัสดิการสังคม (24 ชั่วโมง)

3.1 นโยบายการบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม (1 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ สามารถอธิบายนโยบาย การบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม ได้ถูกต้อง

- ขอบเขตวิชา**
1. นโยบายการบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม
 2. การปรับเปลี่ยนบทบาทในการบริหารแรงงาน
และสวัสดิการสังคม ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน

วิธีการ บรรยาย อภิปราย

3.2 การบริหารงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานฯ (1 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ สามารถดูแลบทบาท
และการกิจสำคัญและแผนงานของสำนักงานปลัดกระทรวง
แรงงานและสวัสดิการสังคมได้ถูกต้อง

- ขอบเขตวิชา**
1. บทบาทและการกิจสำคัญของ สป.รส.
 2. แผนงาน เป้าหมายที่สำคัญ
 3. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน

วิธีการ บรรยาย อภิปราย ระcornความคิด

3.3 การบริหารงานสำนักงานเลขานุการรัฐมนตรี กระทรวงแรงงานฯ (1 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ บทบาทการกิจ และ
แนวทางในการประสานงานกับสำนักงานเลขานุการรัฐมนตรี
กระทรวงแรงงานฯ ได้ชัดเจน เพื่อเป็นประโยชน์ในการ
ประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ

- ขอบเขตวิชา**
1. บทบาท การกิจของสำนักงานเลขานุการรัฐมนตรี
 2. แนวทางประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ
 3. ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานร่วมกัน

วิธีการ บรรยาย อภิปราย ระcornความคิด

3.4 การบริหารงานประชาสงเคราะห์ (3 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการประชา
สงเคราะห์และพัฒนาการ การป้องกันปัญหา และเสริมสร้าง
ความมั่นคงทางสังคม

- ขอบเขตวิชา**
1. นโยบายในการบริหารงานประชาสงเคราะห์
 2. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารประชาสงเคราะห์
 3. แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรค

วิธีการ บรรยาย ระcornความคิด ศึกษาดูงาน

3.5 การบริหารงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (3 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ นโยบายการบริหารแรงงานในด้านการคุ้มครองแรงงาน แรงงานสัมพันธ์ และสวัสดิการแรงงาน

ขอบเขตวิชา 1. นโยบายการบริหารแรงงานด้านการคุ้มครองแรงงาน แรงงานสัมพันธ์ และสวัสดิการแรงงาน.

2. ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามนโยบาย

วิธีการ บรรยาย ระดมความคิด

3.6 การบริหารงานกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน (3 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ ในการบริหารงานพัฒนาฝีมือแรงงาน การฝึกอาชีพ

ขอบเขตวิชา 1. นโยบายการบริหารแรงงานพัฒนาฝีมือแรงงาน

2. การให้บริการพัฒนาฝีมือแรงงาน

3. ปัญหาและแนวทางแก้ไขในการพัฒนาฝีมือแรงงาน

วิธีการ บรรยาย ระดมความคิด

3.7 การบริหารงานสำนักงานประกันสังคม (3 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันสังคม กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกันสังคม และการพื้นที่ สมรรถภาพคนงาน

ขอบเขตวิชา 1. นโยบายการบริหารงานประกันสังคม

2. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานประกันสังคม

3. แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรค

วิธีการ บรรยาย ระดมความคิด ศึกษาดูงาน

3.8 การบริหารงานกรมการจัดหางาน (3 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบริการของรัฐในการจัดหางาน ตลาดแรงงาน และการแก้ไขปัญหาการว่างงาน

ขอบเขตวิชา 1. แนวโน้มตลาดแรงงานไทย

2. การส่งเสริมการมีงานทำ

3. ปัญหาและอุปสรรค และการแก้ไขปัญหาการว่างงาน

วิธีการ บรรยาย ระดมความคิด

3.9 กฎหมายแรงงานและสวัสดิการสังคม (3 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นสำคัญของสาระกฎหมายแรงงานและสวัสดิการสังคมที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ปัจจุบัน

- ขอบเขตวิชา**
1. สาระสำคัญของกฎหมาย
 2. แนวปฏิบัติในการบังคับใช้
 3. ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

วิธีการ บรรยาย กรณีศึกษา

4. หมวดเศรษฐกิจ สังคม การเมือง (12 ชั่วโมง)

4.1 การบริหารมาตรฐาน ISO 9000 (3 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจ สามารถอธิบายแนวคิดในการบริหารงานคุณภาพ ข้อกำหนดเกี่ยวกับงานคุณภาพ และวิธีการสร้างระบบคุณภาพในหน่วยงานได้

- ขอบเขตวิชา**
1. แนวคิดการบริหารงานคุณภาพ
 2. ข้อกำหนดเกี่ยวกับงานคุณภาพ
 3. การบริหารระบบคุณภาพ
 4. วิธีการสร้างระบบคุณภาพในหน่วยงาน

วิธีการ บรรยาย กรณีด้วยตัวเอง ฝึกปฏิบัติ

4.2 โครงการเรียนรู้ตามรอยพระบุคลบาท (3 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ความเข้าใจเกิดตระหนักรและเห็นคุณค่าของการเรียนรู้ตามรอยพระบุคลบาท และน้อมนำไปใช้แก้ไข นาเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติดนให้เป็นข้าราชการที่ดียิ่งขึ้น

- ขอบเขตวิชา**
1. การเป็นข้าราชการที่ดีตามรอยพระบุคลบาท
 2. การพัฒนาตนเองเพื่อเป็นคนดีของสังคม
 3. แนะนำโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

วิธีการ บรรยาย ทัศนศึกษา ซักถามข้อข้องใจ

4.3 กฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 (3 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจรัฐธรรมนูญ และมีแนวทางในการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง

- ขอบเขตวิชา** 1. สาระสำคัญของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ในส่วนที่เกี่ยวข้อง
2. นักบริหารกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย
3. พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร พ.ศ. 2540

วิธีการ บรรยาย อภิปราย

4.4 มาตรฐานแรงงานระหว่างประเทศ (3 ชั่วโมง)

- วัตถุประสงค์** เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทขององค์กรแรงงานระหว่างประเทศ มาตรฐานแรงงาน ข้อเสนอแนะ และอนุสัญญาที่เกี่ยวข้องกับประเทศไทย

- ขอบเขตวิชา** 1. ความสำคัญขององค์กรแรงงานระหว่างประเทศ
2. มาตรฐานแรงงานระหว่างประเทศว่าด้วยสิทธิพื้นฐาน
3. ข้อเสนอแนะและอนุสัญญาที่เกี่ยวข้องกับประเทศไทย

วิธีการ บรรยาย อภิปราย

5. หมวดการพัฒนาตนเอง (11 ชั่วโมง)

5.1 การเสริมสร้างบุคลิกภาพและมารยาทในสังคมสำหรับนักบริหาร (3 ชั่วโมง)

- วัตถุประสงค์** เพื่อให้ผู้เข้าอบรมทราบนักเรียนมีความสำคัญของบุคลิกภาพที่มีผลต่อความสำเร็จของนักบริหาร

- ขอบเขตวิชา** 1. ความหมายและความสำคัญของบุคลิกภาพ
2. การพัฒนาบุคลิกภาพภายนอกในด้านการพูด การแต่งกาย การเดิน การนั่ง กริยามารยาท การวางตัวในสังคม
3. องค์ประกอบภายในที่มีผลต่อนบุคลิกภาพ เช่น สุขภาพอนามัย ความคิด อุดมคติ

วิธีการ บรรยาย อภิปราย สาธิต กรณีศึกษา

5.2 การบริหารจิตใจและจริยธรรมสำหรับนักบริหาร (3 ชั่วโมง)

- วัตถุประสงค์** เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจ และได้ฝึกทักษะในการบริหารจิตเพื่อควบคุมตนของจากความเครียด และการปฏิบัติงานให้มีความสุข

- ขอบเขตวิชา** 1. แนวความคิดในการบริหารจิต
2. สาเหตุการเกิดความเครียด
3. วิธีบริหารจิตใจ
4. หลักธรรมและแนวทางเสริมสร้างจริยธรรมของนักบริหาร

วิธีการ บรรยาย อภิปราย สาธิต กรณีศึกษา

5.3 ศักดิ์ปกรณ์พูดสำหรับนักบริหาร (3 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจ
สามารถอธิบายแนวคิดในการสื่อความหมาย หลักและเทคนิค¹
การพูดได้อย่างถูกต้อง

- ข้อมูลวิชา**
1. แสดงความคิดในการสื่อความหมาย
 2. หลักและเทคนิคในการพูด
 3. ข้อแนะนำในการพูดที่ประทับใจ

วิธีการ บรรยาย ฝึกปฏิบัติ

5.4 เทคนิคการนำเสนอ (3 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถอธิบายความหมาย
ความสำคัญ และขั้นตอนการนำเสนอ และได้แนวทาง
ในการนำไปปรับใช้ได้เหมาะสม

- ข้อมูลวิชา**
1. ความหมาย ความสำคัญ การนำเสนอ
 2. การวางแผนการเสนอเรื่อง
 3. ขั้นตอนและองค์ประกอบของการนำเสนอ
 4. เทคนิคการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ

วิธีการ บรรยาย อภิปราย กรณีศึกษา

5.5 สุขภาพอนามัยสำหรับนักบริหาร (2 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจหลักการ
รักษาสุขภาพอนามัยอย่างถูกต้อง และได้สำรวจสุขภาพอนามัย
ของตนเอง

- ข้อมูลวิชา**
1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย
 2. ความสำคัญเรื่องสุขภาพและอนามัย
 3. หลักการรักษาสุขภาพอนามัย

วิธีการ บรรยาย ซักถามข้อข้องใจ ฝึกปฏิบัติ

6. หมวดกิจกรรมและพิธีการ (119 ชั่วโมง)

6.1 กิจกรรมภาคเช้า (18 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมออกกำลังกาย เพื่อสุขภาพที่ดี
ในตอนเช้า และเพื่อเตรียมความพร้อมการฝึกอบรมในแต่ละวัน
เพื่อฝึกการพูด

กิจกรรม 1. การออกแบบภายพื้นที่สัมผัสร่วมกันทุกคน

2. การแนะนำต้นเอง การเล่าประสบการณ์

6.2 กิจกรรมภาคค่ำ (24 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงฯ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้เข้ารับการอบรม

ขอบเขตของกิจกรรม 1. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์

2. กิจกรรมรุ่น

3. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์

4. การรับประทานอาหารเย็น

5. การพบผู้บริหารของกระทรวงแรงงานฯ

6.3 การศึกษาดูงานในประเทศไทย (24 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาการปฏิบัติงานของโครงการต่าง ๆ ของกรมในสังกัด ครส. รวมทั้งงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของ ครส. ด้วย

ขอบเขตวิชา 1. หลักและวิธีการบริหาร โครงการที่มีการศึกษาดูงาน
2. ปัญหาในการดำเนินการและแนวทางแก้ไข

วิธีการ เยี่ยมชม พิจารณาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

6.4 การศึกษาดูงานในต่างประเทศ (3 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มประสบการณ์ด้านการบริหารให้ก้าวขึ้นตามทันการเปลี่ยนแปลงของแต่ละประเทศ ไม่ว่าจะเป็น อาเซียน โลก และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ขอบเขตวิชา 1. แนะนำนโยบายวางแผน โครงการ การติดตามผล และการแก้ไขปัญหา

2. การปรับบทบาทขององค์กร แนวโน้มและแผนงานในอนาคต

วิธีการ เยี่ยมชม พิจารณาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

6.5 การเตรียมความพร้อมก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม (18 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าร่วมกิจกรรมร่วมกัน เป็นหน่วยคณะ ความเข้าใจกัน รู้รักษาและเบี่ยงบินนัย และความสามัคคี
ขอบเขตกิจกรรม	<ol style="list-style-type: none"> 1. การรักษาและเบี่ยงบินนัย 2. การทำงานร่วมกันเป็นหน่วยคณะ 3. การฝึกอยู่ค่ายพักแรม
วิธีการ	บรรยาย ฝึกปฏิบัติ

6.6 การเสนอรายงานส่วนบุคคล (3 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำเสนอรายงาน และอภิปรายประเด็นที่นำเสนอในและสำคัญของรายงาน ที่นำเสนอ เพื่อเป็นแนวคิดในการนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป
วิธีการ	การนำเสนอรายงานส่วนบุคคลคนละ 10 นาที

6.7 พิธีเปิดการฝึกอบรม (1 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์	เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบวัตถุประสงค์ และแนวทางในการฝึกอบรม
แนวทางการซึ่งเจง	<ol style="list-style-type: none"> 1. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม 2. โครงสร้างหลักสูตร 3. ระเบียบการฝึกอบรม 4. ภารกิจและความรับผิดชอบของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
วิธีการ	บรรยาย ซักซ้อมความเข้าใจ

6.8 การประเมินผลการฝึกอบรม และการมอบประกาศนียบัตร (1 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินผลการฝึกอบรมของผู้รับการฝึกอบรม สำหรับนำไปปรับปรุงแก้ไขในการฝึกอบรม ครั้งต่อ ๆ ไป
แนวทางการประเมินผล	ผู้รับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นในแบบประเมินผล

4.3 การกำหนดการประเมินผลและติดตามผล

ในหลักสูตรได้กำหนดการประเมินผลและติดตามผลโครงการฝึกอบรม ดังนี้

1. ประเมินผลรายวิชา เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมแต่ละวิชา
2. ประเมินผลหลักสูตรการฝึกอบรม เมื่อสิ้นสุดโครงการฝึกอบรม
3. การติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ฝึกอบรม จากรู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และผู้ฝึกอบรม เมื่อกลับไปปฏิบัติงานได้ระยะหนึ่ง อาจกำหนดไว้ในหลักสูตรประมาณ 6 เดือน หรือ 1 ปี ก็ได้

4.4 สรุปขั้นตอนในการจัดทำหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม ระดับกลาง

1. กำหนดความสำคัญและความจำเป็น
2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
3. วิเคราะห์ข้อมูลในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร
4. กำหนดหัวข้อวิชาในหลักสูตร
5. กำหนดวัตถุประสงค์ในหัวข้อวิชา
6. กำหนดแนวทางการฝึกอบรม (ขอบเขตวิชา)
7. กำหนดเทคนิคการฝึกอบรม
8. กำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชา
9. กำหนดวิธีการวัดผล ประเมินผลรายวิชา
10. กำหนดเวลาการจัดการฝึกอบรม
11. กำหนดวิธีการประเมินผลรายวิชา
12. กำหนดวิธีการประเมินผลโครงการฝึกอบรม

4.5 ข้อเสนอแนะการพัฒนาหลักสูตรนักบุรีหารแรงงานและสวัสดิการสังคม

ระดับกลาง ให้จัดแบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น ดังนี้

4.5.1 ด้านประสิทธิภาพของโครงการ

4.5.2 ด้านหัวข้อวิชาของหลักสูตร

4.5.3 ด้านรูปแบบและวิธีการฝึกอบรม

4.5.4 ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรฝึกอบรม

4.5.1 ด้านประสิทธิภาพของโครงการ โครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบุรีหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง ตามพระราชบัญญัติการพัฒนาช้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 77 เพื่อพัฒนาช้าราชการระดับ 8 ประเภทบุรีหารระดับกลาง ที่ยังไม่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบุรีหารระดับกลาง และช้าราชการระดับ 7 ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทบุรีหารระดับกลาง และจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาหลักสูตร พบว่า โครงการนี้มีวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ความเข้าใจในหลักการและเทคนิคการบริหารสมัยใหม่ที่เหมาะสมบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ มีทักษะดี ค่านิยม และพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งประโยชน์สุขของประชาชน มีความสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงที่ให้ความสำคัญที่จะมุ่งมั่นบริหารแรงงานและประชาชนให้มีศักยภาพและคุณภาพชีวิตที่ดี

การจัดหลักสูตรนักบุรีหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง ควรได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในด้านเนื้อหาวิชาการ วิธีการถ่ายทอด และระยะเวลา ความมีลักษณะอยู่ประจำพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ รวมทั้งจัดกิจกรรมที่เหมาะสมกับเวลาราชการ เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม และเนื่องจากการจัดแบบอยู่ประจำจะต้องใช้บประมาณในการจัดฝึกอบรมมากกว่าการฝึกอบรมแบบไป-กลับ จึงควรพิจารณาบประมาณให้เหมาะสม และความมีการติดตามผลทุกรุ่น เพื่อเปรียบเทียบความสำเร็จในการฝึกอบรม

การพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรนี้ นอกจากระดับความต้องการแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างให้บุคลากรของกระทรวงมีประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถทำงานได้อยู่ต้องตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบได้มากขึ้น สำเร็จตามเป้าหมายเพิ่มความสามารถของแต่ละบุคคล และมีโอกาสในการทำงานมีผลลัพธ์อย่าง การฝึกอบรมหลักสูตรนักบุรีหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง จึงควรมุ่งเน้นถึงการทำงานร่วมกัน

ระหว่างหน่วยงานสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม กำหนดเนื้อหาสาระ ภารกิจที่สำคัญ ของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงให้ในหลักสูตรให้ครบถ้วน จัดให้มีการฝึกอบรมร่วมกันทุกภารกิจ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่างหน่วยงานได้มีโอกาสศึกษาและเข้าใจกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมมากที่สุด เพราะภารกิจในส่วนภูมิภาคมีลักษณะการทำงานประسانาทยานกับหน่วยงานอื่น ๆ การที่มีความสัมพันธ์ ทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการย่อมช่วยให้งานดุลจงได้자

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ควรสนับสนุนและให้ความสำคัญกับงานฝึกอบรม โดยให้สถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคมสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมบุคลากร สำรวจจากสภาพความจำเป็นของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมแก่บุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่ระดับสูงลงมาจนถึงระดับต้น เพื่อพัฒนาแผนและระบบการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ชัดเจน គรเตือกระบวนการฝึกอบรมที่เน้นะสน ภารกิจในหน้าที่ในบางช่วงจะเป็นอุปสรรคต่อการเข้ารับการฝึกอบรมได้ เช่น ช่วงปลายปีงบประมาณ

การฝึกอบรมจะประสบผลสำเร็จได้ดีจะชื่นอยู่กับผู้บริหารโครงการ เนื้อหาวิชา วิธีการฝึกอบรม วิทยากร ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และงบประมาณ ซึ่งจุดสำคัญจะเริ่มนับที่ ผู้บริหารโครงการจะต้องมีความเข้าใจความเป็นมาและแนวทางการดำเนินการของหลักสูตร และคาดผลที่จะเกิดขึ้นได้ในส่วนหนึ่ง สำหรับหลักสูตรนี้กับบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง หากได้ศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรม และเข้าใจวิธีการจัดการฝึกอบรมที่ถูกต้องโดยศึกษา จากพระราชบัญญัติระเบียบการพัฒนาข้าราชการ พ.ศ. 2535 มาตรา 77 นโยบายการพัฒนา ข้าราชการพลเรือน ระเบียบกระทรวงการคลัง ความรู้เกี่ยวกับการฝึกอบรม และปรับตัวเอง ให้เป็นข้าราชการที่มีคุณค่าใหม่ ปรับเปลี่ยนทัศนคติและค่านิยม คำนึงถึงประโยชน์ของ ข้าราชการ การดำเนินการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพก็จะเกิดขึ้นได้

4.5.2 ด้านหัวข้อวิชาของหลักสูตร จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า นอก จำกหัวข้อวิชาที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้เพื่อพัฒนาข้าราชการ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 77 แล้ว ได้พิจารณากำหนดเนื้อหาวิชาที่เป็นความต้องการหรือ ความจำเป็นสำหรับนักบริหารระดับกลาง ตามผลที่ได้จากการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม หลักสูตรนี้กับบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1 คณะกรรมการพัฒนานักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1 คณะกรรมการพัฒนานักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง และจากการศึกษาเอกสารทางวิชาการ งานวิจัย รวมทั้งเนื้องจากสถานการณ์ต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสังคมโลกซึ่งเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว พิจารณาได้ว่า นักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง จำเป็นจะต้อง

ได้รับความรู้หลากหลายด้าน เพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการวางแผน การติดต่อประสานงาน มนบุรีมายางาน วินิจฉัยสิ่งการ ควบคุมงาน ติดตามงานและแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ มีลักษณะสรุนตัวในการเป็นผู้นำ บุคลิกภาพดี มีคุณธรรมจริยธรรม มีจิตสำนึกรักการเป็นข้าราชการที่ดี รับผิดชอบต่อสังคม ปรับตัวเองให้ทันสถานการณ์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ จึงควรกำหนดหัวข้อวิชาสำหรับหลักสูตรนี้กับบริหารแรงงานและสวัสดิการ สังคมระดับกลาง ดังนี้

1. หมวดทั่วไป (5 ชั่วโมง)

- | | |
|---|-----------|
| 1.1 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของนักบริหารระดับกลางกับการบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม | 3 ชั่วโมง |
| 1.2 หลักการบริการและประสบการณ์ของนักบริหาร | 2 ชั่วโมง |

2. หมวดการบริหารและสภากาแฟสดล้อม (45 ชั่วโมง)

- | | |
|---|-----------|
| 2.1 การวางแผนกลยุทธ์ | 6 ชั่วโมง |
| 2.2 แนวทางการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่มีผลกระทบต่อการบริหาร | 3 ชั่วโมง |
| 2.3 ภาวะผู้นำ | 3 ชั่วโมง |
| 2.4 การปฏิรูประบบราชการ | 3 ชั่วโมง |
| 2.5 ระบบข้อมูลสำหรับนักบริหาร | 3 ชั่วโมง |
| 2.6 กำหนดภาระงานประจำ | 3 ชั่วโมง |
| 2.7 การบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ | 3 ชั่วโมง |
| 2.8 การบริหารที่มุ่งผลลัพธ์ | 3 ชั่วโมง |
| 2.9 การบริหารงานบุคคลสำหรับนักบริหาร | 3 ชั่วโมง |
| 2.10 จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร | 3 ชั่วโมง |
| 2.11 เทคนิคการประสานงาน | 3 ชั่วโมง |
| 2.12 การประชาสัมพันธ์ | 3 ชั่วโมง |
| 2.13 การปรับปรุงงาน | 3 ชั่วโมง |
| 2.14 การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา | 3 ชั่วโมง |

3. หมวดการบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม (24 ชั่วโมง)

- | | |
|---|-----------|
| 3.1 นโยบายการบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม | 1 ชั่วโมง |
| 3.2 การบริหารงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม | 1 ชั่วโมง |
| 3.3 การบริหารงานสำนักงานเลขานุการรัฐมนตรี | 1 ชั่วโมง |
| 3.4 การบริหารงานกรมประชาสงเคราะห์ | 3 ชั่วโมง |
| 3.5 การบริหารงานกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน | 3 ชั่วโมง |

3.6 การบริหารงานกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน	3 ชั่วโมง
3.7 การบริหารงานสำนักงานประจำกับสังคม	3 ชั่วโมง
3.8 การบริหารงานกรมการค้าหางาน	3 ชั่วโมง
3.9 กฎหมายแรงงานและสวัสดิการสังคม	3 ชั่วโมง

4. หมวดเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง (12 ชั่วโมง)

4.1 การบริหารมาตรฐาน ISO 9000	3 ชั่วโมง
4.2 โครงการเรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาท	3 ชั่วโมง
4.3 กฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540	3 ชั่วโมง
4.4 มาตรฐานแรงงานระหว่างประเทศ	3 ชั่วโมง

5 หมวดการพัฒนาตนเอง (14 ชั่วโมง)

5.1 การเสริมสร้างบุคลิกภาพและมารยาทในสังคมสำหรับนักบริหาร	3 ชั่วโมง
5.2 การบริหารจัดไฟและธิรยกรรมสำหรับนักบริหาร	3 ชั่วโมง
5.3 ศิลปะการพูดสำหรับนักบริหาร	3 ชั่วโมง
5.4 เทคนิคการนำเสนอ	3 ชั่วโมง
5.5 สุภาษณนามัยสำหรับนักบริหาร	2 ชั่วโมง

6. หมวดกิจกรรมและพิธีการ (119 ชั่วโมง)

6.1 กิจกรรมภาคเช้า (ออกกำลังกายและฝึกการพูด)	18 ชั่วโมง
6.2 กิจกรรมภาคค่ำ (กิจกรรมรุ่น การจัดทำรายงานส่วนบุคคล)	24 ชั่วโมง
6.3 การศึกษาดูงานในประเทศไทย	24 ชั่วโมง
6.4 การศึกษาดูงานในต่างประเทศ (กรณีที่มีงบประมาณเพียงพอ)	30 ชั่วโมง
6.5 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการฝึกอบรม (กิจกรรมละลายพฤติกรรม การสร้างระบอบ และการทำงานเป็นหมู่คณะ)	18 ชั่วโมง
6.6 การเสนอรายงานส่วนบุคคล	6 ชั่วโมง
6.7 พิธีการเปิด – ปิด การฝึกอบรม	2 ชั่วโมง

(รวม 219 ชั่วโมง 27 วันทำการ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม 40 คน)

นักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง ควรพัฒนาเพิ่มเติม ในเรื่องต่อไปนี้

1. ทักษะการนำเสนอ
2. การดำเนินการอภิปราย
3. เทคนิคถ่ายสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร
4. ภาษาอังกฤษเพื่อการเจรจาต่อรอง
5. การพัฒนาบุคลิกภาพและการพูดในที่สุ่มชน

4.5.3 ตัวนรูปแบบและวิธีการฝึกอบรม หลักสูตรนักบริหารแรงงาน และสวัสดิการสังคมระดับกลาง เป็นการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ จึงมีทั้งการให้ความรู้ ภาคทฤษฎี การจัดทำกิจกรรมกลุ่ม การฝึกปฏิบัติในบางวิชา การศึกษาอกสถานที่ และการจัดทำรายงานส่วนบุคคล หรือการจัดทำรายงานกลุ่ม

4.5.3 1) การจัดความรู้ภาคทฤษฎี วิทยากรจะมีความสำคัญมากเพริบเป็นส่วนสำคัญในการให้ความรู้ วิทยากรที่เหมาะสมสมกับหลักสูตรจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสนใจในการฝึกอบรมมากขึ้น จึงต้องเลือกวิทยากรที่มีความรู้ ประสบการณ์ มีความสามารถในการถ่ายทอดเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยเชิญวิทยากรจากทั้งหน่วยงานราชการ และเอกชนเพื่อให้เกิดความหลากหลาย และได้แนวคิดใหม่ ๆ ในช่วงต้น ๆของการฝึกอบรม จะเป็นหัวข้อวิชาหลัก ๆ เกี่ยวกับความรู้แนวคิด ในหัวข้อที่สอนคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การจัดลำดับความต่อเนื่องของความรู้ในแต่ละวิชา และความหนักเบาของเนื้อหาวิชา จะมีส่วนสำคัญช่วยให้การเรียนการสอนประสบความสำเร็จทั้งผู้เรียนและผู้สอน การจัดฝึกอบรมระยะยาว มักจะมีการศึกษาอกสถานที่ โดยปกติจะจัดไว้ในช่วงกลางของหลักสูตร หรืออาจจัดไว้ในช่วงปลาย ๆ ของหลักสูตรได้

ข้อสังเกต วิทยากรที่มีความเหมาะสมนั้นบางครั้งก็เลือกตามที่ผู้จัดการฝึกอบรมต้องการไม่ได้ เนื่องจากปัญหาระเบียบเรื่องค่าใช้จ่ายในการดำเนินการฝึกอบรมไม่เอื้อในการปฏิบัติงาน ทำให้การดำเนินการไม่ค่อต่องตัว ไม่สามารถจัดหาวิทยากรที่มีประสบการณ์ และความสามารถสูงมากรายรายได้อย่างเหมาะสมสมกับหลักสูตร

การฝึกอบรมระดับผู้บริหารนี้ควรกำหนดจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมรุ่นละประมาณ 30 – 40 คน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ทั้งในกระบวนการ หรือสำหรับกิจกรรมกลุ่มและความตั้งใจในการฝึกอบรมจะเกิดขึ้นอย่างทั่วถึง

4.5.3 2) การศึกษาดูงานนอกสถานที่ เป็นการดำเนินการเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เพิ่มประสบการณ์ ศึกษาแนวคิด วิเคราะห์รูปแบบและวิธีการบริหารงานในสังคมที่มีความทันสมัยทางเทคโนโลยี มีความสำเร็จในการบริหารงาน การจัดการ สามารถนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและหน่วยงานได้ หากหน่วยงานมีงบประมาณเพียงพอ และสถานการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศไทยเหมาะสม ควรจัดให้มีการศึกษาดูงานในต่างประเทศด้วย

การศึกษาดูงานในต่างประเทศ เพื่อให้นักบริหารมีความรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้บริหารในหน่วยงานในต่างประเทศ มีแนวคิดสามารถเพิ่มความองการณ์ไกลได้ศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารจัดการระหว่างประเทศให้ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และสภาวะแวดล้อมอื่น เพื่อประโยชน์เป็นประเทศกำลังพัฒนา และใน

สังคมไทยก็มีแนวโน้มรับแนวคิดและวัฒนธรรมจากต่างประเทศมาเป็นแบบอย่างในประเทศไทยมากขึ้น การเพิ่มประสบการณ์ให้กับนักบริหารช่วยให้การมองอนาคต การป้องกัน และการเตรียมตัวได้ทันกับสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วอย่างรุนแรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ยังไม่เคยจัดการศึกษาดูงานในต่างประเทศ จึงเห็นว่าควรร่วมกำหนดให้ในหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง ในระยะเริ่มแรกอาจกำหนดสถานที่คุณนโดยเลือกประเทศที่สำนักงานแรงงานไทยในต่างประเทศตั้งอยู่ เพื่อศึกษางานแรงงานและสวัสดิการสังคม เช่น ประเทศสิงคโปร์ ฮ่องกง ไต้หวัน ญี่ปุ่น

การศึกษาดูงานในประเทศ เป็นการศึกษาดูงานในพื้นที่ต่าง ๆ ของ จังหวัด ในประเด็นที่เกี่ยวกับงานแรงงานและสวัสดิการสังคม การอุดหนุนกระบวนการผลิต การพัฒนาที่ดินตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ เพื่อทราบถึงการพัฒนาแรงงานและสวัสดิการสังคมในจังหวัด การบริหารงาน การพิจารณาแผนงาน นโยบาย ที่คาดว่าจะการทำงาน รวมทั้งปัญหาที่เกิดขึ้น แนวทางในการแก้ไขปัญหา ทำให้นักบริหารได้เพิ่มประสบการณ์ และมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดในการประสานงาน เพื่อการศึกษาดูงานให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ ผู้จัดการฝึกอบรมควรได้มีการประสานงานกับแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดในพื้นที่ที่จะไปศึกษาดูงาน เพื่อประสานให้ได้รับอนุญาตเบื้องต้นเพื่อเตรียมการศึกษาดูงานได้รอบคอบ และจะได้กำหนดเป้าหมายการศึกษาดูงาน รวมทั้งการทำความเข้าใจกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่จะไปศึกษาดูงานให้ดี เนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกษาดูงานได้ประโยชน์ยิ่งขึ้น

การกำหนดระยะเวลาในการดูงานในแต่ละสถานที่ ควรกำหนดระยะเวลาให้เพียงพอ เนมาระยะสั้นกว่าการศึกษาดูงาน ซึ่งบางแห่งจะให้เวลาในการซ้อมการสาธิตมาก เพื่อให้เวลาในช่วงนี้เหมาะสมกับผู้บริหารโครงการฝึกอบรมจึงต้องวางแผนอย่างดี และควรมีเวลาให้กับสัมภาระดูงานศึกษาข้อมูล และสรุปผลและนำเสนอผลการศึกษาดูงาน

ควรกำหนดให้มีการศึกษาดูงานหน่วยงานของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมเป็นสำคัญ เพราะงานของกระทรวงมีหลายด้าน โอกาสที่เข้ามาของภาระของกระทรวงจะได้ศึกษาดูงานในภาคปฏิบัติของหน่วยงานต่าง ๆ ของกระทรวงมีน้อย และถ้ามีเวลาเพียงพอควรกำหนดให้ศึกษาดูงานในหน่วยงานของตน เพื่อให้ศึกษามาตรฐานเทียบกับบริหารงานของภาครัฐ และภาคเอกชน การเลือกสถานที่ศึกษาดูงานต้องคำนึงถึงสถานที่ใกล้เคียงด้วย เพื่อให้สถานที่ศึกษาดูงานพิมพ์ตามเส้นทางของภาระเดินทาง เพื่อความคุ้มค่าในการเดินทาง

**สถานที่สำหรับการศึกษาดูงานที่เป็นหน่วยงานของกระทรวงแรงงานและ
สวัสดิการสังคม เพื่อเสริมความรู้ ความเข้าใจ ภารกิจของกระทรวงมากขึ้น ขอแนะนำไว้ ดังนี้**

1. ศูนย์พัฒนาฝึกอบรมภาคางาน จังหวัดปทุมธานี โทร 567-0366
2. ศูนย์ส่งเคราะห์และฝึกอาชีพสตรีภาคกลาง จังหวัดนนทบุรี โทร. 583-8402
3. สถานส่งเคราะห์เด็กหญิงบ้านราชวิถี กรุงเทพฯ โทร 245-5613
4. สถานส่งเคราะห์คนชราบ้านบางแคน กรุงเทพฯ โทร 413-1141
5. สถานส่งเคราะห์บ้านก่อวิถีนฤิง จังหวัดปทุมธานี โทร 577-2898
6. นิคมสร้างตนเองศรีสาคร จังหวัดนราธิวาส โทร (01) 230-4504
7. ศูนย์พัฒนาและส่งเคราะห์ชาวเขา จังหวัดเชียงใหม่ โทร (053) 222-830
8. ศูนย์ฝึกอาชีพคนพิการจังหวัดชลบุรี โทร (043) 246-080
9. ศูนย์ช่างสารคลาดแรงงานจังหวัดสงขลา โทร (074) 314-845
10. สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคเหนือตอนบนจังหวัดลำปาง
โทร (054)218-679
11. ศูนย์พัฒนาและส่งเคราะห์ชาวเขาจังหวัดเชียงราย โทร (053) 779-124
12. ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานตอนกลางจังหวัดเลย โทร (042) 812-850

สถานที่สำหรับการศึกษาดูงานซึ่งเป็นโครงการขั้นเนื่องมาจากพระราชดำริ เพื่อเป็นความรู้ แนวทางในการเตรียมแผนงานอื่นให้สอดคล้องกับโครงการและเป็นประโยชน์ในการ แนะนำประชาชนทั่วไปได้ ขอแนะนำ ดังนี้

1. ศูนย์ศึกษาการพัฒนาอ่างคุ้งกระเบน จังหวัดจันทบุรี โทร (039) 321-930
2. ศูนย์ศึกษาการพัฒนาอย่องไคร้ จังหวัดเชียงใหม่ โทร (053) 245-413
3. ศูนย์ศึกษาการพัฒนาพิกุลทอง จังหวัดนราธิวาส โทร (073) 513-561

สถานที่สำหรับการศึกษาดูงานที่เป็นหน่วยงานอื่น ๆ ขอแนะนำ ดังนี้

1. การศึกษาแห่งประเทศไทย กรุงเทพฯ โทร 573-0099
2. บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กรุงเทพฯ โทร 513-0121
3. โครงการระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ (รถไฟฟ้าอนามัย) โทร 617-3300
4. โครงการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน (รถไฟฟ้าใต้ดิน รฟม.) โทร 541-4148
5. บริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์ทีเคคอมมิวนิเคชัน จำกัด (มหาชน)
โทร 693-2100
6. บริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด โทร 249-0491
7. บริษัท บุนซิเมนต์ไทย จำกัด โทร 731-9570

3) กิจกรรมเสริมหลักสูตร/ กิจกรรมค่ายพักแรม การจัดกิจกรรมค่ายเป็นการเตรียมความพร้อมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เกิดความคุ้นเคย ความสามัคคี และความพร้อมที่จะแสดงออกในด้านความคิด และการเรียนรู้ระหว่างการฝึกอบรม โดยจัดแบบอยู่ประจำร่วมกัน 5 วัน

เนื่องจากการอยู่ค่ายพักแรมนั้นจะเป็นการดำรงชีวิตในลักษณะที่แตกต่างไปจากชีวิตประจำวันของทุกคน จึงควรมีการแนะนำให้รายละเอียดแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในสิ่งต่าง ๆ ที่จะต้องเตรียมการและเกี่ยวข้องในระหว่างการเข้าค่าย เช่น การเตรียมเครื่องใช้เครื่องแต่งกาย การหับประทานอาหาร การเดินทาง การนอน กิจกรรมในการเข้าค่ายพักแรม การศูนย์และอุปกรณ์ภายนอกน้ำมัน การป้องกันอันตรายจากโภคภัยต่าง ๆ และประโยชน์ที่จะได้รับจากการเข้าค่ายพักแรม

การที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบและเตรียมการล่วงหน้าเพื่อเข้าค่ายพักแรมจะทำให้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นระหว่างร่วมกิจกรรมเข้าค่ายพักแรมลดลง แต่ในทางตรงกันข้าม อุปสรรคใด ๆ ที่เกิดขึ้นและไม่สามารถแก้ไขได้อย่างเหมาะสมในช่วงต้นของการฝึกอบรม จะมีผลทำให้การฝึกอบรมในภาควิชาการต่อไปขาดเกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมและผู้บริหารโครงการฝึกอบรม ฉันจะมีผลให้การฝึกอบรมครั้งนั้น ๆ ขาดประสิทธิภาพได้

สถานที่สำหรับจัดกิจกรรมค่ายพักแรม มีดังนี้

- ค่ายสูกะเสือขาว อ.จังหวัดชลบุรี โทร (038) 311-132
- ศูนย์ฝึกผู้นำ โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตร่องมูลนิธิพลศรีจำลอง ศรีเมือง จังหวัดกาญจนบุรี โทร 935-6000
- โรงเรียนนายร้อยพระยาล鸠อมเกล้า จังหวัดนครนายก โทร 280-2527
- ศูนย์สังคมรพีเชษฐ์ ค่ายสมเด็จพระนราภิယณุ์มหาราช จังหวัดลพบุรี โทร (036) 411-620
- กองกำลังทหารพานกองทัพบก ค่ายปักษ์ชัย จังหวัดนครราชสีมา โทร (044) 441-055

A.5.3 4.) กิจกรรมภาคเข้า-ค่าย กิจกรรมก่อตุ้ม การจัดกิจกรรมภาคเข้า จะเป็นการออกกำลังกายและการสร้างความคุ้นเคย กิจกรรมภาคค่ายเป็นการรวมก่อตุ้มทำกิจกรรมทั้งที่เป็นการจัดตามที่นิสัยสูตรกำหนดไว้ และกิจกรรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเสนอขึ้นมาเพื่อเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในช่วงค่ายนี้เหมาะสมสำหรับการให้ความรู้แบบสนับสนุน ๆ ไม่เป็นวิชาการมากนัก สามารถจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ประจำรุ่นได้ กิจกรรมเหล่านี้ถ้ามีมากไปและเคร่งครัดมากจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอึดอัด ถ้าจัดโดยไม่มีกฎกติกาเน้นความ

สบายนฯ มากเกินไปจะทำให้เกิดความเบื่อ เพาะะไม่มีใครเห็นความสำคัญของกิจกรรมนี้ ความร่วมมือก็จะลดลง และไม่ควรจัดกิจกรรมทุกวัน ควรมีการเว้นบ้างเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเป็นส่วนตัวบ้าง

กิจกรรมภาคเรียน – ค่า และกิจกรรมกลุ่มนี้ ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องเตรียมการเป็นอย่างดี มีความสนใจและเอาใจใส่ แต่ไม่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้สึกอึดอัดหรือถูกกดดัน นอกจากรูปแบบที่ต้องหา กิจกรรมที่น่าสนใจจะดึงดูดความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ดี เช่น กิจกรรมที่ผ่อนคลายโดยการทำหนังสือมีประเด็นในการพูดคุยกัน การเชิญวิทยากรที่บรรยายเกี่ยวกับสภาวะที่เกิดขึ้นจริงด้านชุมชนโดยใช้เวลาไม่นานนัก เช่นผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานมาพูดคุยให้คำแนะนำ จัดกิจกรรมนันทนาการ เช่น การฝึกลีลาศ การฝึกร้องเพลง การฝึกพูด การแข่งsmithing การแข่งขันฟุตบอล เป็นต้น

4.๔.๕) การจัดทำรายงานส่วนบุคคล หรือรายงานกลุ่ม เพื่อเป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาวิธีการทำงานร่วมกัน ในรายงานกับปัญหาของการบริหารงานของกระทรวง และนำผลการศึกษามาเสนอต่อที่ประชุมเพื่อฟังรับข้อคิดเห็นและคำแนะนำ ผู้จัดการฝึกอบรมควรแจ้งรายละเอียดของการจัดทำรายงานให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบล่วงหน้า ควรสรุปรายเรื่องที่เหมาะสมสำหรับการจัดทำรายงาน รวมทั้งรูปแบบรายงานที่หลักสูตรกำหนดไว้ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบล่วงหน้า เพื่อความสมบูรณ์ของรายงาน และเป็นประโยชน์กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่จะได้รับเครื่องเอกสารประกอบการเรียนรายงานได้ละเอียดมากขึ้น ทำให้ผู้จัดการฝึกอบรมได้เอกสารรายงานที่มีคุณภาพประจำหลักสูตรด้วย

หัวข้อรายงานที่น่าสนใจ มีดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม
2. การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารของหน่วยงาน
3. การปรับบทบาทการทำงานของแรงงานและสวัสดิการสังคมในภาวะวิกฤติ
4. ระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมในภาวะวิกฤติ
5. บทบาทแรงงานและสวัสดิการสังคมกับการพัฒนาประเทศ
6. การแก้ไขปัญหาแรงงานต่างด้าวในเขตจังหวัด
7. กลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพกำลังแรงงาน
8. โครงการขยายความปลดภัยทางสังคมในภาวะวิกฤติ

9. การพัฒนาบุคลากรด้านระบบคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายสื่อสาร
ช้อมูลของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม
10. โครงการเตรียมสร้างความเข้มแข็งศูนย์ลงเคราะห์รายฎประจำหมู่บ้าน
11. การประกันสังคมกรณีว่างงาน
12. ทิศทางการพัฒนาแรงงานและสวัสดิการสังคม
13. การส่งเสริมพัฒนาแรงงานไทยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงระบบ
เศรษฐกิจและเทคโนโลยี
14. การปรับโครงสร้างกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม
15. ระบบการฝึกแบบ CBST (Competency – Based Skill Training)
16. การพัฒนาแรงงานไทยสู่ความเป็นเลิศในภูมิภาค
17. การป้องกันปัญหาและเสริมสร้างความมั่นคงทางสังคม

4.5.4 ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรฝึกอบรม บุคคลที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรยอมต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ รู้กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ได้ถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสม และสอนศักดิ์ดองกับนโยบายของหน่วยงานได้บุคคลในที่นี้หมายถึงทุกระดับในหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนา เพราะการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นการทำงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือเชิงกันและกัน ไม่สามารถจะจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลอื่นให้มีประสิทธิภาพโดยอาศัยคนเดียวได้ แต่ละคนจะต้องศึกษาและสำรวจตนเองว่าขาดในด้านใดบ้าง ต้องยอมรับความบกพร่องของตนเอง และพร้อมที่จะปรับปรุง

การฝึกอบรมตามแนวทางสำนักงาน ก.พ. ต้องทำอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง การพัฒนาอย่างเป็นระบบเริ่มจากเมื่อมีปัญหาหรือความจำเป็นในการพัฒนาที่เห็นเด่นชัดและเป็นความจำเป็นร่วมกับสำนักข้าราชการในหน่วยงาน เมื่อเริ่มมาทำงานใหม่สำนักข้าราชการจะได้รับการฝึกอบรมปฐมนิเทศ และจำเป็นจะต้องอบรมให้ได้รับความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ด้วย จะนั้นในฐานะหน่วยงานฝึกอบรม สถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม ควรให้ความสนใจในการพัฒนาข้าราชการในหน่วยงานให้มีความรู้ความเข้าใจในงานด้านการฝึกอบรมและงานในหน้าที่เฉพาะตามแต่ละตำแหน่ง เช่น เจ้าหน้าที่ธุรการ การเงิน พัสดุ หรือมีพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดความเข้าใจแนวทางในการพัฒนาบุคลากร การไม่เข้าใจวิธีการฝึกอบรมนั้นซึ่งเคยมีปากๆที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ความเห็นว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมไม่เข้าใจสุดแล การฝึกอบรม รวมทั้งความมีความรู้ในการเรียนโครงการฝึกอบรม การกำหนดจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เหมาะสมในแต่ละรุ่น วิธีการหากความจำเป็นในการฝึกอบรม การสรุปผลการฝึกอบรมซึ่ง

ต้องดูด้วยเหตุผลไม่ใช่การนิยมคิดด้วยตนเองว่าผลการฝึกอบรมที่ตนจัดขึ้นดีเลิศอย่างที่ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน

จึงเห็นว่าเป็นความจำเป็นที่หน่วยงานฝึกอบรมจะต้องได้มีการพัฒนาความรู้ และศักยภาพเพิ่มเติมในกรณีที่ไม่เคยมีความรู้มาก่อน เพื่อให้ทราบแนวทาง วิธีปฏิบัติ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง วิัฒนาการทางเทคโนโลยี อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรมได้เปลี่ยนแปลงไป เป็นอุปกรณ์สมัยใหม่ อันเป็นผลให้ต้องมีการพัฒนาความรู้ความชำนาญของผู้ปฏิบัติงานให้ทันกับ ความก้าวหน้าดังกล่าว นอกจากจะเป็นการเตรียมความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการนำไปสู่การปรับปรุงวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ลดความสัมภัยลง เป็นการเพิ่มรัศมความสามารถ ของหน่วยงานด้วย

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรฝึกอบรม มิติที่

4.5.4 1) สนับสนุนให้ข้าราชการในหน่วยงานเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร การบริหารการฝึกอบรม ซึ่งมีหน่วยงานฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน และ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์จัดอบรมประจำทุกปี และส่งเสริมให้บุคลากรฝึกอบรมไปศึกษา ต่อหรือถูกงานในวิชาช่างกับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในและต่างประเทศ (หากมีโอกาสและ งบประมาณ) เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ของบุคคล ซึ่งจะมีผลกับงานในหน้าที่ด้วย เพราะการ รู้ก็ว่างจะทำให้เกิดแนวคิด วิสัยทัศน์ที่กว้างไกลได้ โดยเฉพาะการศึกษาดูงานในต่างประเทศ ไม่ควรเน้นกรณีความรู้ทางภาษามากนักในกรณีที่ต้องเป็นกิจกรรมการศึกษา

4.5.4 2) จัดการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการฝึกอบรม โดยจัดอบรมกันเอง ภายในหน่วยงาน จัดหน่วยยกระดับภายในหน่วยงานและเชิญจากหน่วยงาน โดยหัวหน้า โครงการฝึกอบรมในหน่วยงานนั้น ๆ จะทราบว่าบุคคลใดควรจะได้รับการพัฒนาเรื่องใด

4.5.4.3) ในการจัดการฝึกอบรม บุคคลหนึ่ง ๆ อาจมีโอกาสได้ปฏิบัติงาน ในหลายหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เช่น การเงิน วิทยากร การพัสดุ หรือผู้ดูแลระหว่างการฝึกอบรม ซึ่งเป็นงานที่จะต้องดึงใจปฏิบัติ มีความซื่อสัตย์สุจริตทั้งต่อตนเองและหน่วยงาน จึงควรได้ ศึกษาเอกสารเผยแพร่ของสำนักงาน ก.พ. เรื่อง “คุณค่าใหม่ของข้าราชการ การปรับ เปเปลี่ยนทัศนคติและค่านิยม” ซึ่งมีรายละเอียดถึงคุณลักษณะและทักษะของข้าราชการที่จะต้อง เกี่ยวกับการใช้ความคิดการทำงานให้บรรลุผลลัพธ์ การบริหารทรัพยากรให้คุ้มค่า ประหยัด ความสามารถและทักษะในการสื่อสาร ความโปร่งใสไว้ใจ การมุ่งเน้นการบริการ การ มีจริยธรรม ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีม และความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์อย่างทุนค่าไม่เก็บໄว้ประดับห้อง

4.๔.4) ส่งเสริมความรู้ด้วยการจัดมุมการเรียนรู้ในหน่วยงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่เรียนรู้ด้วยตนเอง มีมุมหนังสือเกี่ยวกับงานของกระทรวง งานฝึกอบรม งานธุรการ งานพัสดุ งานการเงิน หรืออาจมีแบบบันทึกเสียงการบรรยายทางวิชาการที่น่าสนใจให้บริการ

4.๔.4.5) จัดทำมุมประชาสัมพันธ์งานทางวิชาการ / ข่าวสาร ข้อมูลที่จำเป็น บทสรุปสาระสำคัญ เพื่อเป็นการแบ่งปันความรู้

4.๔.4.6) จัดประชุมในหน่วยงานสม่ำเสมอ อย่างน้อย 2 เดือนต่อครึ่ง ระดมความคิดเห็นอย่างไม่เป็นทางการสม่ำเสมอเดือนละครั้ง เพื่อให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความเข้าใจทำงานเป็นหนึ่งเดียว

4.๕.4.7) บุคลากรฝึกอบรม ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม ดังนี้

- ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร
 - การบริหารงานฝึกอบรม
 - เทคนิคการรวมรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
 - เทคนิคการสร้างทีมงาน
 - เทคนิคการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมมلن์
 - การประเมินผลโครงการฝึกอบรม
 - การเขียนและทำผลงานทางวิชาการ
 - การผลิตสื่อการสอนด้วยคอมพิวเตอร์
 - คอมพิวเตอร์เบื้องต้น
(Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft Powerpoint)
 - สูโลกกว้างด้วยขั้นตอนเน็ท
-

บรรณานุกรม

กริช อัมไภาน. การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม. คณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, เมษายน 2520.

กุลธน ธนาพงศ์ธร. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : มสธ., 2531.

เครือวัลย์ ลีนีปะศรีสกุล และเกศินี หงสันนท์. การบริหารงานฝึกอบรมขององค์กรธุรกิจวิสาหกิจ
ในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการพัฒนาหัวใจไทยลัลlich, 2526.

เครือวัลย์ ลีนีอภิชาติ. หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนา : แนวทางการวางแผน
การเขียนโครงการ และการบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ : สยามศิลป์การพิมพ์, 2531.

จิระภา รัตนาวินูลย์. วารสารข้าราชการ. ปีที่ 44, ฉบับที่ 2. มีนาคม-เมษายน, 2542.

เฉลิม ศรีผดุง. “แนวความคิดในการพัฒนานักบริหาร” อุดมการพัฒนาข้าราชการ ปีที่ 8 ฉบับที่ 3
กรกฎาคม-กันยายน 2531.

“-----”. “นักบริหารของราชการไทยในอนาคต : สรุปและอภิปรายผลการวิจัย” วารสาร
ข้าราชการ. ปีที่ 42 ฉบับที่ 1 มกราคม-กุมภาพันธ์ 2540.

ชัยพงศ์ สุวรรณสาร. “แนวความคิดเรื่องการประเมินผลโครงการฝึกอบรม” อุดมการพัฒนา
ข้าราชการ ก.พ. ปีที่ 3 ฉบับที่ 1 มกราคม-กุมภาพันธ์ 2526.

เชี่ยวชาญ อาสวัฒนกุล. “แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ” วารสาร
สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. ปีที่ 14 ฉบับที่ 1-2 (มีนาคม-ธันวาคม) 2527.

เดชา แก้วชาญศิลป์. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม. คณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กันยายน 2516.

ทรงพันธ์ บุนนาค. การฝึกอบรมในปัจจุบันและแนวโน้มของการฝึกอบรมในอนาคต. เอกสาร
ประกอบการสัมมนาปัจจุบันและการบริหารงานฝึกอบรม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์, 7-22 ตุลาคม 2517.

ทองครี กำกู ณ อยุธยา, ชาติชาย ณ เชียงใหม่ และเงินจันทร์ ทองวิวัฒน์. โครงการวิจัยสมบูรณ์
แบบ เรื่อง ความสนใจและความเป้าใจของผู้บริหารงานภาครัฐและภาคเอกชนต่อการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์. 2536.

ทองครี กำกู ณ อยุธยา. การบริหารงานบุคคลในแนวทางใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ : พิมพ์
ดุล, 2537.

ทองศรี กำภู ณ อยุธยา. “กลยุทธ์ในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม”, วารสารพัฒนบริหารศาสตร์. ปีที่ 35 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มีนาคม) 2538.

ทักษิณ บุสิกไชย. “การบริหารการฝึกอบรม”, วารสารพัฒนบริหารศาสตร์. (ฉบับพิเศษ 2509)

ธีรบุญ หล่อเลิศรัตน์, วิบูลย์ ชุมลิกดิษะวงศ์, พิไลพรผล พันธ์อารยะ, วีໄพร เศวตะโสกณ, ฐานินทร์ อุคุณ และอมรรัตน์ แก่นทอง. รายงานการวิจัย เรื่องการศึกษาวิจัยเพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535-2539. สำนักงาน ก.พ. นิคม จังหวัดเชียงใหม่. การบริหารแรงงาน-แนวคิดและหลักการ. (เอกสาร โรเนียว) น.ป.ป.

น้อย ศิริโชค. เทคนิคการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอดีเยนสโตร์, 2524.

บุญเดิค ไพรินทร์. “ความสำคัญของทฤษฎีการเรียนรู้กับแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ”. วุฒิการพัฒนาข้าราชการพลเรือน. ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 กุมภาพันธ์-มีนาคม 2530.

ประพัฒน์ แม้นพิม. การศึกษาศักยภาพของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศองค์กรตรวจสอบ บัญชีสหกรณ์. ภาคพิเศษคณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2539.

ประสงค์ ระดันนันทน์. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของนักบริหารระดับกลุ่มกิมการบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม. เอกสารประกอบการบรรยายหลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับกลาง รุ่นที่ 1 (กรกฎาคม) 2541.

“-----”. คำชี้แจงแนวทางการปฏิบัติราชการปีงบประมาณ 2542 โดยปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม สำหรับหัวหน้าหน่วยงานสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม 14 จังหวัดภาคใต้ ณ โรงแรมพาวิลเลียน จังหวัดสงขลา, 24 ตุลาคม 2541.

ปวชญา เวศรัชช์. “ขั้นตอนการไทยบุคโไออี็นເອີ້ນ”, วารสารข้าราชการ. ปีที่ 43, ฉบับที่ 3, กรกฎาคม-มิถุนายน 2541.

ฝ่ายวิจัยและประเมินผล. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, วุฒิการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ปีที่ 3 ฉบับที่ 1 มกราคม-กุมภาพันธ์, 2526.

นสีวรรณ นัตรอุทัย. แนวทางการออกแบบกิจกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. เอกสารการวิจัยโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำนักวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ลำดับที่ 3022 เมษายน 2540.

วราภา ชัยเลิศพิชกุล. “ความร่วมมือในการฝึกอบรมที่ถูกเมิน” ข้อมูลสารพัฒนาข้าราชการพลเรือน ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 เมษายน-มิถุนายน 2527.

วนิดา ชูวงศ์. “การสอนหนาเรื่อง การประเมินผลการฝึกอบรม” ข้อมูลสารพัฒนาข้าราชการพลเรือน ฉบับที่ 3/2537 กรกฎาคม-กันยายน, 2537.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน ก.พ.. แนวความคิดและหลักการเกี่ยวกับการฝึกอบรม. น.ป.ป.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน ก.พ.. สรุปผลการสัมมนาระดับผู้บริหารงานฝึกอบรม รุ่นที่ 1. เอกสารໂเรียบฯ สรุปผลการสัมมนาเมื่อวันที่ 22-23 กันยายน 2526.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน ก.พ.. ปัญหานองการพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการฝึกอบรม. 30 เมษายน 2533.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน ก.พ.. รายงานการวิจัย เรื่องการศึกษาวิจัยเพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาข้าราชการพลเรือน. พ.ศ. 2535-2539.

สถาบันพัฒนาข้าราชการ ก.พ.. รูปแบบการพัฒนาข้าราชการรองบ่ายเป็นระบบและต่อเนื่อง. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน ก.พ., 2534.

สมโภชน์ นพคุณ. “บนเส้นทางสู่ความเป็นเดิศของการพัฒนาและฝึกอบรม” ข้อมูลสารคดกบัว สำนักงาน ก.พ. ฉบับที่ 21 พฤษภาคม-สิงหาคม 2541.

สมิหวรา จิตตลดាកกร. ทฤษฎีองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2532.

อุปรารักษ์ ศรีจักรกิจกุล. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2524.

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม. ขั้นตอนแนวทางการปฏิบัติราชการปีงบประมาณ 2542 แก้ไขหน้าที่ของงานสังกัด ก.ร.ส. ตุลาคม 2541.

อธิปัตย์ คลีสุนทร. “ยุทธศาสตร์การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์” วารสารข้าราชการ. ปีที่ 42 ฉบับที่ 6, 2540.

อรุณ รักธรรม. การพัฒนาและฝึกอบรมบุคคล : ศึกษาเชิงพฤติกรรม. กรุงเทพฯ : เอส แอนด์ จี กราฟฟิก, 2537.

อุมาพร นานวัฒน์. โครงการศึกษาอบรมหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชา กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, 2534.

อุมาพร นานวัฒน์. รายงานการติดตามผลโครงการศึกษาอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงาน กรมแรงงาน, 2535.

อัญชลี เวสารัชช์. กระบวนการพัฒนาหลักสูตร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., 2526.