

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับ “คนในองค์กร” ที่จะทำให้แผนงานทั้งหลายบรรลุตามเป้าหมาย หากองค์กรใดมีเจ้าหน้าที่ซึ่งมีทั้งความรู้ ทักษะ และสามารถที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ แล้ว การบริหารงานก็จะเป็นไปอย่างราบรื่น ในทางกลับกัน การบริหารงานขององค์กรจะประสบปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ หากเจ้าหน้าที่ เหล่านั้นขาดความพร้อมในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่จึงมีบทบาทสำคัญประการหนึ่งในการเพิ่มพูน ปรับปรุง พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความสามารถของเจ้าหน้าที่ เพื่อให้สามารถตอบสนองเป้าหมายและนโยบายการบริหารงานขององค์กรได้

การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในองค์กร มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทั้งในด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติอันพึงปรารถนาขององค์กร ทั้งนี้ เพราะปัญหาในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อน เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและฉับพลัน ทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม วิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ และ รวมทั้งหน้าที่และความรับผิดชอบในองค์กรก็เปลี่ยนแปลงไปตามความเปลี่ยนแปลงของสังคมสมัยใหม่ไปด้วย การฝึกอบรมนับเป็นเทคนิคการพัฒนาองค์กรที่สำคัญแบบหนึ่ง ที่จะเข้ามา มีบทบาทในการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เกี่ยวกับงานให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อว่าบุคคลในองค์กรจะสามารถนำเอาความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่พึงปรารถนานั้นไปใช้ในชีวิตการทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลและประหยัด และในขณะเดียวกัน ยังก่อให้เกิดความภาคภูมิใจที่จะปฏิบัติงานจนเต็มความรู้ และความสามารถของตนด้วย (บุญเลิศ ไพรินทร์, 2538 : 9)

เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นงานที่มีรายละเอียด ขั้นตอนและวิธีดำเนินการต่าง ๆ มากมาย ซึ่งจะต้องสิ้นเปลืองทั้งเวลาเตรียมการ เวลาดำเนินการต่าง ๆ และที่สำคัญ คือ ต้องเสียค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อย่างมากในการดำเนินการกิจต่าง ๆ ด้วย ดังนั้น สิ่งที่มีมักจะเป็นความหนักใจ และอยู่ในใจของผู้บริหารงานฝึกอบรมและผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมอยู่เสมออย่างหนึ่ง ก็คือ “ทำอย่างไรการฝึกอบรมจึงจะได้ผล และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้” (ชาญ สวัสดิ์สาตี, 2539 : 25) ฉะนั้น การตัดสินใจที่จะจัดการฝึกอบรมที่จะแก้ไขปัญหายของหน่วยงาน จึงควรต้องพิจารณาให้แน่ใจว่า ปัญหาเหล่านั้น ไม่อาจแก้ไขได้ด้วยวิธีอื่น นอกจากการฝึกอบรม เช่น ถ้า

พบว่าผู้ปฏิบัติงานมีสาเหตุของปัญหา เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติที่ดีและเหมาะสมในการทำงาน ผู้ที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคคลจะต้องให้ความสนใจอย่างยิ่ง เพราะนั่นคือความจำเป็นในการฝึกอบรมสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ซึ่งจะต้องค้นหาวิธีการแก้ไขสาเหตุของปัญหาดังกล่าว โดยการจัดดำเนินการฝึกอบรมต่อไป (สายสองงค์ แก้วเกษกรกรณ์, ม.ป.พ. : 7) การฝึกอบรมอาจพิจารณาขึ้นจากความรู้สึกรู้สึก หรือสามัญสำนึกแล้วจัดฝึกอบรม หรือส่งเจ้าหน้าที่ไปเข้ารับการฝึกอบรม วิธีการนี้อาจได้ผลบ้าง แต่ก็ไม่เต็มที่ เป็นการเสียทั้งเงินและเวลา โดยได้รับผลตอบแทนไม่คุ้มค่า ทั้งนี้เพราะหลักสูตรอาจไม่สนองการแก้ปัญหาขององค์การได้อย่างแท้จริง ตลอดจนผู้ที่ได้รับการคัดเลือกอาจเป็นผู้ที่ไม่มีความจำเป็น และความต้องการฝึกอบรมเลยก็ได้

ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) เป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์ และรูปแบบของหลักสูตร ซึ่งผู้รับผิดชอบจะต้อง มีการประเมินความจำเป็นการอบรมก่อน เสมอ เพื่อประกันว่า การอบรมที่จัดขึ้นตรงกับความต้องการของผู้เข้าอบรม (จงกลณี ชูติมาเทวินทร์, 2542 : 13) นั่นคือ ก่อนที่จะจัดการฝึกอบรม ควรจะต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ เพื่อระบุถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ความต้องการที่แท้จริงในการอบรม หรือสิ่งที่เป็นข้อจำกัดในการปฏิบัติงานใด ๆ การวิเคราะห์ภาระงาน เพื่อเป็นแนวทางที่จะพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้เข้าอบรม แนวทางการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความจำเป็นนั้น ๆ รวมทั้ง การประเมินความเป็นไปได้ และการบริหารโครงการฝึกอบรมในภาพรวม

สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 8) พ.ศ. 2536 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 23 กันยายน 2536 เป็นต้นมา มีภาระหน้าที่เสนอแนะนโยบาย ติดตามประเมินผลการตรวจราชการ การประชาสัมพันธ์ การพัฒนาข้าราชการ งานวิชาการ ประสานงานและช่วยอำนวยความสะดวก ดังนั้น แม้ว่าจะมีข้าราชการหลากหลายตำแหน่ง หลากหลายสายงาน แต่ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจะมีจำนวนมากที่สุด ซึ่งกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ระบุว่า ณ วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2543 สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม มีเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน รวมทั้งสิ้น 335 คน เป็นข้าราชการระดับ 3-5 จำนวน 90 คน ข้าราชการระดับ 6-7 จำนวน 163 คน ข้าราชการระดับ 8 จำนวน 78 คน ข้าราชการระดับ 9 จำนวน 3 คน และข้าราชการระดับ 10 จำนวน 1 คน

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจึงเป็นกลุ่มบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ที่ถือเป็นสายงานหลัก เพราะเป็นกลุ่มบุคลากรที่จะทำให้อาภาระหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เป็นการสนับสนุนและส่งเสริมให้ส่วนราชการระดับกรม ในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ได้แก่ กรมประชาสงเคราะห์ กรมการจัดหางาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และสำนักงานประกันสังคม ซึ่งมีภาระหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนโดยตรงสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น จนบรรลุเป้าหมายสูงสุด (Ultimate Goal) ของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมในภาพรวมได้อย่างครบถ้วน อย่างไรก็ตาม ภารกิจที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ตลอดจนสามารถปรับเปลี่ยนบทบาทได้อย่างสอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหารและความเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการฝึกอบรมตามสมควร ดังนั้นผู้ศึกษาจึงเห็นควรสำรวจความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรกลุ่มนี้ขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลมาประกอบในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงฯ กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมต่อไป

#### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
2. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
3. เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่วิเคราะห์

นโยบายและแผน

#### ขอบเขตการศึกษา

สำรวจความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ในสังกัดสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม เฉพาะความต้องการฝึกอบรมของบุคคล หรือเฉพาะสายงาน ซึ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ ได้แก่ ความรู้วิชาการพื้นฐาน ทักษะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ และปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน โดยศึกษาจากเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน รวม 3 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 3 – 5 ซึ่งเป็นกลุ่มระดับบรรจุ/ระดับปฏิบัติการ จำนวน 40 คน

กลุ่มที่ 2 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 6-7 ซึ่งเป็นกลุ่มระดับ  
หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย จำนวน 116 คน

กลุ่มที่ 3 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 8 ซึ่งเป็นกลุ่มระดับ  
ผู้บริหาร จำนวน 43 คน

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

**การฝึกอบรม** หมายถึง กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล  
อย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ มีความสามารถที่จำเป็น และมีทัศนคติที่ดีสำหรับการปฏิบัติ  
งานอย่างใดอย่างหนึ่งของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น กล่าวได้ว่าวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมโดย  
ทั่วไปก็คือ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนทำงาน เพื่อให้เขาเหล่านั้นเกิดความรู้ความเข้าใจ มี  
ทักษะหรือความชำนาญในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความเชื่อ เห็นความสำคัญและคุณค่าของงาน  
ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ สำหรับจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการฝึกอบรมก็คือ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึก  
อบรมสามารถนำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อที่เขาจะได้สามารถ  
ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพื่อให้เขาเหล่านั้นได้รับการพัฒนาให้มีขีด  
ความสามารถเพื่อการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่การงาน หรือเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งอีกด้วย

**ความต้องการฝึกอบรม** หมายถึง ปัญหาหรืออุปสรรค หรือข้อขัดข้องใด ๆ ในเรื่อง  
หนึ่งเรื่องใดในการปฏิบัติงานของบุคคลที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการขาดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ  
หรือความชำนาญในการปฏิบัติงาน และทัศนคติที่ดีต่องาน อันเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ  
ในหน่วยงานนั้นไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึก  
อบรม โดยเน้นใน 3 ด้าน ได้แก่ ความรู้วิชาการพื้นฐาน ทักษะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ และ  
ทัศนคติเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่

**เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน** หมายถึง สายงานข้าราชการพลเรือนที่เริ่มต้น  
จากระดับ 3 (ซี 3) ผู้ที่มีคุณสมบัติประการสำคัญที่จะสามารถดำรงตำแหน่งนี้ได้ ต้องสำเร็จการ  
ศึกษาระดับปริญญาตรีทางสังคมศาสตร์ หรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ซึ่ง  
กำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. ระบุไว้ว่า ตำแหน่งในสายงานที่มีชื่อและระดับของตำแหน่ง ดังนี้

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 3 ระดับ 3

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 4 ระดับ 4

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 5 ระดับ 5

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 6 ระดับ 6

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7 ระดับ 7

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8 ระดับ 8

ลักษณะงาน โดยทั่วไป เป็นการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งมีลักษณะงานที่เกี่ยวกับการศึกษา วิจัย ประสานแผน ประมวลแผน พิจารณาเสนอแนะ เพื่อประกอบการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนหรือโครงการ ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ตามแผนและโครงการต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเป็นนโยบายแผนงานและโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร หรือความมั่นคงของประเทศ ทั้งนี้อาจเป็นนโยบาย แผนงาน และโครงการระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับกรม หรือระดับจังหวัด แล้วแต่กรณี และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

#### ข้อจำกัดในการศึกษา

เนื่องจากแบบสอบถามมีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Opened – end) ผู้ตอบแบบสอบถามจึงแสดงความเห็น ซึ่งสะท้อนความต้องการและความรู้สึกอันแท้จริง มิใช่ถูกชี้นำโดยมีคำถามและคำตอบซึ่งเป็นทางเลือก เช่นเดียวกับคำถามแบบเลือกตอบ (Multiple Choice) ดังนั้นความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรมด้านความรู้วิชาการพื้นฐาน และทักษะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนผู้ตอบแบบสอบถามจึงมีจำนวนไม่มากเท่าที่ควร

#### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลของการศึกษาจะเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของสถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนระดับ 3 – 8 ในสังกัดสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด ให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างครบถ้วน

## บทที่ 2

### แนวความคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การฝึกอบรม ถ้าจะให้เป็นระบบได้ผลและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ นั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างประกอบกัน ที่สำคัญหลัก ๆ ก็คือ จะต้องดำเนินการตาม ขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ นับตั้งแต่การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม การจัดดำเนินการฝึกอบรม และการประเมินและติดตามผล การฝึกอบรม จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบทุกขั้นตอน (ชาญ สวัสดิ์สาตี, 2539 : 83)

การสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด ครั้งนี้ มีความจำเป็นต้องทบทวน แนวความคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### แนวความคิดที่เกี่ยวข้อง

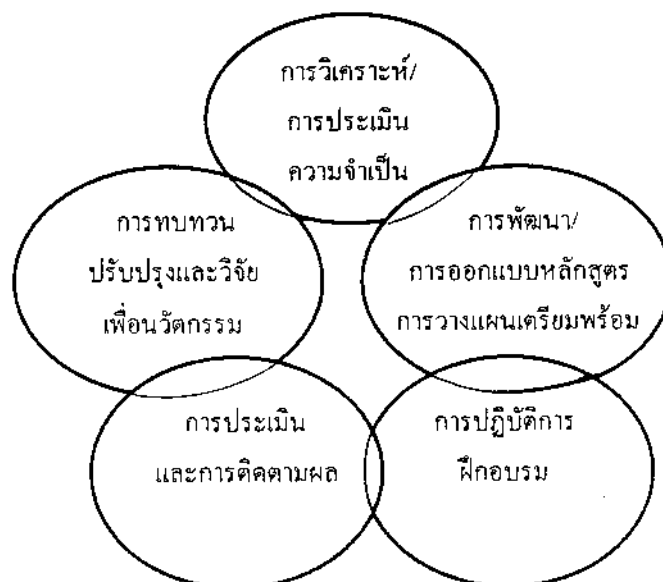
แนวความคิดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กระบวนการบริหารงานฝึกอบรม ความจำเป็นในการฝึกอบรม ความรู้ความสามารถที่ต้องการของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน และอำนาจหน้าที่ของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด

#### 1. กระบวนการบริหารงานฝึกอบรม

จกกลณี ชุตินาเทวินทร์ (2542 : 21) เสนอวงจรการบริหารงานฝึกอบรมใน ลักษณะวงกลม 5 วง เกี่ยวโยงกันเป็นขั้นตอนตามลำดับ ตามแผนภูมิ ที่ 1

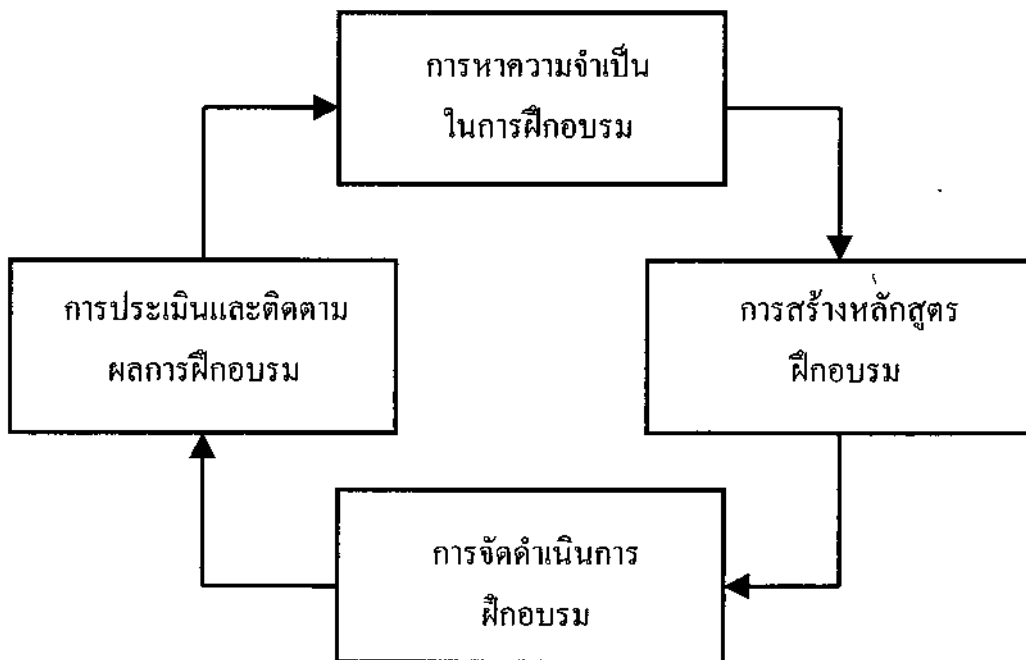
#### แผนภูมิที่ 1

#### แสดงวงจรการบริหารงานฝึกอบรม



ชาญ ศวัสดีสวัสดิ์ (2539: 33) เสนอขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการฝึกอบรม มี 4 ขั้นตอน ตามแผนภูมิที่ 2

แผนภูมิที่ 2  
แสดงขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการฝึกอบรม



ในทัศนะของผู้ศึกษา กระบวนการของการบริหารงานฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ ควรเป็นไปตามกระบวนการ ดังนี้

1. การสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรม
2. การสร้างหรือพัฒนาหลักสูตร และการจัดทำโครงการฝึกอบรม
3. การดำเนินการฝึกอบรม
4. การประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม

## 2. ความจำเป็นในการฝึกอบรม

### 2.1 ความหมาย

สมชาติ กิจยรรยง, อรรถีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539 : 19) อธิบายว่า ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยการฝึกอบรมนั้น สิ่งที่สำคัญประการแรกที่จะต้องดำเนินการ คือ การสำรวจหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) หมายถึง สำรวจหรือค้นหาว่า มีปัญหาการปฏิบัติงานอะไรบ้างที่จะสามารถแก้ไขได้โดยการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อการฝึกอบรมนั้นจะเป็นส่วนช่วยให้บุคลากรหรือพนักงานในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อได้ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมแล้ว จึงควรวางแผนงานฝึกอบรม และสร้างโครงการฝึกอบรมขึ้นมา

จงกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2542 : 13) อธิบายว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) เป็นตัวกำหนดจุดประสงค์ และรูปแบบของหลักสูตร ซึ่งผู้รับผิดชอบจะต้องมีการประเมินความจำเป็นในการอบรมก่อนเสมอ เพื่อประกันว่าการอบรมที่จัดขึ้น ตรงกับความต้องการของผู้เข้าอบรม

วิจิตร อวาทกุล (2537 : 39) อธิบายว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรม ก็คือ ปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ของเจ้าหน้าที่ ทำที่ ความรู้สึกต่อการทำงานยังไม่ดี ซึ่งปัญหานี้จะมีอยู่ทุกระดับของผู้ทำงาน และทั้งสามส่วนดังกล่าวข้างต้น มักเป็นปัญหาพื้นฐานในความจำเป็นในการฝึกอบรมของงาน ในการรวบรวมข้อมูลในความจำเป็นของการฝึกอบรมจะต้องพิจารณาว่า จะเน้นหนักส่วนใดมากน้อยเท่าใด ก่อนหลังและอย่างไรด้วย

จึงเห็นได้ชัดเจนว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างหนึ่งก็คือ ความรู้ในเรื่องของงานที่จะทำ ถ้ายังขาดความรู้ความเข้าใจ ก็จะต้องได้รับการอบรม การสอนงานให้มีความรู้เพียงพอเสียก่อน จึงจะมอบหมายให้ทำงานได้ และความล้มเหลวของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมก็คือ ผู้หาไม่ได้ศึกษาว่างานนั้นต้องการผู้มีความรู้อะไร เท่าใด แล้วจัดอบรมในเรื่องนั้น เพื่อให้ผู้รับการอบรมมีความรู้ เพิ่มผลตามเกณฑ์ หรือความต้องการนั้น ๆ ให้สมบูรณ์

โดยทั่วไป ผู้ปฏิบัติงานไม่ดี เพราะขาดในสิ่งเหล่านี้ คือ (วิจิตร อวาทกุล, 2537 : 63 - 64)

1. K = Knowledge ความรู้ : ขาดความรู้ ความรู้ไม่พอสำหรับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย



2. A = Attitude ทักษะคติ : ขาดทำที่ความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ ขาดความรักงาน  
ขาดการทุ่มเท ไม่มีอุดมการณ์ ฯลฯ

3. P = Practice การฝึกปฏิบัติ : การปฏิบัติที่ไม่ถูกวิธี ขาดหลักวิธีทำงานที่  
ถูกต้อง

4. S = Skill ทักษะไม่พอ เนื่องจากฝึกฝนมาน้อย ต้องฝึกอบรมเพิ่มเติม

5. I = Interest ความสนใจ เนื่องจากขาดการจูงใจที่ดีและเหมาะสม

6. U = Understanding ความเข้าใจในวิธีการทำงานต่าง ๆ ทำให้ได้งาน  
ไม่สมบูรณ์

การฝึกอบรมจึงต้องทำการเปลี่ยนแปลง เพิ่มพูนสิ่งดังกล่าวข้างต้นในตัวบุคคล  
อาจแยกอบรมเฉพาะด้านแก้ไขทัศนคติ (Attitude) หรือด้านทักษะ (Skill) หรือด้านความเข้าใจ  
(Understanding) ตามความจำเป็น

## 2.2 ประเภทความจำเป็นในการฝึกอบรม

จินตนา บิลมาศ (2538 : 1 – 2) แบ่งความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็น 3 แบบ  
คือ (1) แบ่งตามวิธีการค้นหา (2) แบ่งตามกลุ่มเป้าหมายหรือความจำเป็นของตัวบุคคล และ  
(3) แบ่งตามช่วงเวลา

ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่แบ่งตามกลุ่มเป้าหมาย หรือความจำเป็นของตัว  
บุคคล แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ

1. ความจำเป็นที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถทั่วไปในการปฏิบัติหน้าที่  
โดยทั่วไป

2. ความจำเป็นที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง ที่ดำรงอยู่  
หรือตำแหน่งที่จะมีความรับผิดชอบมากขึ้น ซึ่งจะได้รับการแต่งตั้งในอนาคต

3. ความจำเป็นที่จะพัฒนาวิทยากรให้ทันสมัยอยู่เสมอ

4. ความจำเป็นที่จะพัฒนาลักษณะเฉพาะตัว ตัวอย่างเช่น บุคลิกลักษณะ

ชาญ สวัสดิ์สาส์ (2539 : 37 – 40) แบ่งความจำเป็นในการฝึกอบรมออกเป็น  
3 ประเภท

1. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่แบ่งตามการค้นหา

1.1 ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ชัดเจน (Obvious Needs) เช่น การรับ  
เจ้าหน้าที่เข้าทำงานใหม่ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย ฯลฯ

1.2 ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องค้นหา (Hidden Needs) เช่น งาน  
กึ่งค้าง ทำงานผิดพลาดมาก ฯลฯ

2. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่แบ่งตามกลุ่มเป้าหมาย หรือความจำเป็นของ  
บุคคล

3. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่แบ่งตามช่วงเวลา

3.1 ความจำเป็นในการฝึกอบรมในปัจจุบัน (Present Needs) เพื่อช่วย  
แก้ปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานที่กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน ช่วยให้การดำเนินงานได้มาตรฐาน  
ตามที่กำหนดไว้ในปัจจุบัน ฯลฯ

3.2 ความจำเป็นในการฝึกอบรมในอนาคต (Future Needs) หมายถึง  
ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่จะต้องดำเนินการในปัจจุบัน เพื่อช่วยให้สามารถดำเนินการต่างๆ  
บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในอนาคตได้ และช่วยป้องกันปัญหาหรืออุปสรรค  
ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ฯลฯ

Boy dell (อ้างในสินี เจริญพจน์, 2529 :11) ได้จำแนกความจำเป็นในการฝึ  
กอบรมออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์การ (Organizational Level) ระดับสายงาน  
(Occupational level) และระดับตัวบุคคล (Individual level)

ความจำเป็นในการฝึกอบรมระดับสายงาน จะเน้นในด้านความรู้ ความชำนาญ  
และทัศนคติที่จำเป็นต่องานเฉพาะอย่าง หรือเฉพาะสายงาน หรืออาชีพหนึ่ง ซึ่งเป็นความจำเป็น  
ลักษณะพิเศษ เฉพาะผู้ที่ทำงานในสายงานนั้นต้องมีการศึกษาวิเคราะห์หาจำเป็นในการฝึกอบรม  
ระดับสายงาน จะพิจารณาได้จากคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของตำแหน่งนั้น ๆ  
รวมตลอดถึงมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Job Specification) ของแต่ละสายงานด้วย

## 2.3 ขั้นตอนและเครื่องมือในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

สมชาติ กิจยรรยง (2539 : 41 – 43) อธิบายว่า การหาความต้องการจำเป็น  
ในการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนแรกของการจัดการฝึกอบรม ประกอบด้วยกิจกรรมหลายขั้นตอน  
WATSON (1979) เสนอขั้นตอนไว้รวม 6 ขั้นตอน คือ

1. ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่องานในตำแหน่งที่บุคลากรปฏิบัติ ข้อมูลที่ศึกษา  
ประกอบด้วย

- คุณลักษณะขององค์การ หรือหน่วยงานที่บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อยู่ เช่น  
ขนาดขององค์การ นโยบาย แผนพัฒนาหรือเทคโนโลยีที่องค์การจะนำมาใช้

- คุณลักษณะของบุคลากรในองค์การ โดยส่วนรวม เช่น คุณภาพในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมที่ส่งผลดีต่อองค์การ

- ทักษะของฝ่ายบริหาร

- ความต้องการของบุคลากร

2. ศึกษาความต้องการการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานตามตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากร ข้อมูลที่ศึกษา ประกอบด้วย

- ระดับของตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งจะบ่งชี้ถึงระดับความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

- บทบาทตามตำแหน่งหน้าที่

- ความรู้ ทักษะ ความเข้าใจ หรือทัศนคติเฉพาะด้านที่บุคลากรในตำแหน่งนั้น ๆ จำเป็นต้องมี

3. คาดหมายการเปลี่ยนแปลงที่มีสาเหตุจากงานในตำแหน่งนั้น ๆ เป็นการพิจารณาว่า บุคลากรต้องการอะไร ด้านใด มากน้อยเพียงไร

4. พิจารณาความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติที่จำเป็นต้องฝึกอบรม

5. ตัดสินใจว่า ต้องมีการฝึกอบรม

6. พิจารณาความแตกต่างของคุณสมบัติในตำแหน่งที่องค์การคาดหวัง กับคุณสมบัติของบุคลากรที่มีอยู่ และวัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องฝึกอบรม

RAE (1986) เสนอขั้นตอนการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การเสนอสิ่งที่คาดว่าจะมีปัญหา ปัญหาในที่นี้จะหมายถึง ปัญหาที่เกิดจากการที่บุคคลไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ของหน่วยงาน อันสืบเนื่องมาจากการขาดความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติ

2. การยอมให้มีการฝึกอบรม เป็นการพิจารณาว่า ถ้าจัดฝึกอบรมให้แก่บุคลากรแล้ว บุคลากรจะสามารถนำความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติไปใช้ในการปฏิบัติได้จริงหรือไม่ จัดแล้วจะคุ้มกับค่าใช้จ่ายและเวลาที่เสียไปหรือไม่ และหากพิจารณาแล้วเห็นว่า ต้องแก้ปัญหาคด้วยวิธีอื่นที่ไม่ใช่การฝึกอบรม จะแก้ปัญหายังไง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการกำหนดว่าบุคลากรต้องการความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติ เรื่องอะไรและระดับใด

4. การยืนยันถึงความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นการสรุปว่า การฝึกอบรมจะช่วยแก้ปัญหา และจะต้องจัดฝึกอบรมเรื่องใด มีขั้นตอนการจัดอย่างไรบ้าง และต้องใช้ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องอะไรบ้าง

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2538 : 10 – 11) เสนอว่า ขั้นตอนในการค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น อาจพิจารณาได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์กรหรือระบบ การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ จะเริ่มต้นการพิจารณาวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว และการพิจารณาแนวโน้มทั้งหลายที่จะมีส่วนกระทบต่อวัตถุประสงค์ดังกล่าว การวิเคราะห์องค์กรจะมีส่วนกระทบต่อโครงการฝึกอบรม เมื่อใดก็ตามที่การวิเคราะห์องค์กรถูกละเลย การวางแผนการฝึกอบรมก็อาจจะประสบปัญหา ทั้งนี้ เพราะการฝึกอบรมนั้นจะต้องกระทำขึ้นเพื่อแก้ปัญหาขององค์กร หรือช่วยให้องค์กรดำเนินไปตามวัตถุประสงค์

2. การวิเคราะห์งาน นับว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก ซึ่งจะต้องพิจารณาว่างานนั้นมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบประการใด มีการแบ่งขั้นตอนการทำงานอย่างไรบ้าง และแต่ละขั้นตอนมีวิธีการทำงานอย่างไร และแต่ละขั้นตอนนี้ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์มากน้อยเพียงใดด้วย นอกจากนี้ การกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ก็เพื่อจะได้รู้ว่างานนั้นต้องการคนประเภทไหน และคนนั้นจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติอย่างไร จึงจะทำงานนั้นได้ผลดีที่สุด

3. การวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ เมื่อได้วิเคราะห์งานแล้ว เราก็จะรู้ว่างานนั้นต้องการคนประเภทใด ระดับความรู้ ทักษะและทัศนคติขนาดไหน จึงจะทำงานนั้นได้สำเร็จไปด้วยดีแล้ว ขั้นตอนต่อมาก็คือจะต้องวิเคราะห์ว่า คนที่ทำงานนั้น ๆ อยู่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติได้ระดับกับความต้องการของงานนั้น ๆ หรือไม่ นั่นก็คือ งานต้องการคนที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติระดับหนึ่งแล้ว คนที่ปฏิบัติอยู่จริง มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติถึงระดับนั้นหรือไม่ ถ้าได้ระดับเดียวกันก็ไม่จำเป็นต้องมีการฝึกอบรม แต่ถ้าแตกต่างกันมากจนเห็นได้ชัด ก็จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมต่อไป เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลเต็มที่ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรในที่สุดอีกด้วย

จงกลนี ชุติมาเทวินทร์ (2542 : 90) เสนอว่า เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม มีดังนี้

1. การวิเคราะห์จากลักษณะงานและแผนงาน การวิเคราะห์ในลักษณะนี้

กระทำได้โดยการทบทวนคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) ของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งว่า มีภาระงานหรือหน้าที่อะไรบ้าง มีทักษะความรู้อะไรบ้างที่จำเป็นสำหรับงานในหน้าที่นั้น ๆ วิเคราะห์ดูว่า บุคลากรในตำแหน่งนั้น ๆ ขาดทักษะหรือขาดความรู้ทางด้านใด ก็จัดอบรมให้ตามนั้น ส่วนสาเหตุที่จะต้องดูที่แผนงานด้วย ก็เพื่อให้แน่ใจว่า วัตถุประสงค์ของการอบรมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2. การวิเคราะห์จากภาระงานของบุคลากร การวิเคราะห์ภาระงาน (Task

Analysis) เป็นการวิเคราะห์เนื้องานที่จำเป็น (Work Requirement) ของงานนั้น ๆ ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ (Duty) ที่เฉพาะเจาะจง จากนั้นให้ระบุถึงกิจกรรมทั้งหมดของแต่ละภาระงานหรืองานย่อย โดยระบุความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่องานนั้น ๆ เพื่อเป็นข้อมูลเตรียมไว้สำหรับการออกแบบหลักสูตรในขั้นต่อไป

ผดฯ เผือกผ่อง (อ้างในอุมาพร นามวัฒน์, 2533 : 14) กล่าวถึงเทคนิคการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมว่า ทำได้หลายวิธี ดังนี้

1. การสัมภาษณ์ วิธีนี้จะทำให้ทราบปัญหาได้ดี โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับ

ทัศนคติ ความรู้สึกรู้คิด ผู้สัมภาษณ์ไม่จำเป็นต้องถามหรือพูดถึงเรื่องการฝึกอบรมว่าเขาต้องการฝึกอบรมอะไร เพียงแต่ถามถึงปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคในการทำงาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการแก้ไข เพื่อประมวลสิ่งเหล่านี้แล้วนำไปวิเคราะห์ เพื่อจะได้ทราบว่าพนักงานมีความจำเป็นต้องฝึกอบรมในเรื่องใดบ้าง แต่ผู้สัมภาษณ์ควรคำนึงถึงไว้ด้วยว่าข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เป็นเพียงความเห็นส่วนตัวของผู้ถูกสัมภาษณ์เท่านั้นไม่ใช่ข้อเท็จจริง แต่อย่างไรก็ตามความเห็นส่วนตัวของผู้บริหาร และของผู้ปฏิบัติงานหลาย ๆ คนที่คล้ายกัน ก็สามารถนำไปอ้างอิง หรือยืนยันกับข้อเท็จจริงอื่น ๆ ได้

2. การส่งแบบสอบถาม การรวบรวมข้อมูลวิธีนี้นิยมใช้กันมาก เพราะเหมาะกับการรวบรวมข้อเท็จจริง จากคนจำนวนมาก ซึ่งสามารถทำได้รวดเร็ว และสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย

น้อย แบบสอบถามโดยทั่วไปมีอยู่ 2 แบบ คือ แบบที่กำหนดคำตอบไว้ให้เลือกและแบบเปิดโอกาสให้ตอบโดยอิสระ ข้อดีของการใช้แบบสอบถามคือ ผู้ตอบไม่ต้องประจันหน้ากับผู้สัมภาษณ์ การแสดงความคิดเห็นอาจถูกต้องตรงกับความเป็นจริงมากกว่า ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการออกแบบสอบถามให้ตรงกับจุดที่ต้องการ

3. การสังเกต เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลวิธีหนึ่ง ซึ่งโดยปกติใช้ประกอบกับวิธีการอื่น ๆ เพราะการสังเกตเพียงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอาจได้ข้อมูลไม่ครบถ้วน อย่างไรก็ตาม การสังเกตบางครั้งก็ช่วยให้เห็นสภาพการณ์บางอย่าง ซึ่งไม่สามารถจะค้นพบจากการรวบรวมวิธีอื่น

4. การศึกษาค้นคว้า หมายถึง การค้นคว้าข้อเท็จจริงจากเอกสารที่มีอยู่ในองค์การ เช่น รายงานประจำปี รายงานการปฏิบัติงาน บันทึกการร้องทุกข์ และรายงานการประชุม เป็นต้น

ในทัศนะของผู้ศึกษาการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมมีประเด็น ดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูล เมื่อพบว่าหน่วยงานมีปัญหา อันอาจจะเนื่องมาจากผู้ปฏิบัติงาน หรืออาจจะเนื่องมาจากงานหรือองค์การ และปัญหานี้อาจจะมิมาแต่อดีต หรืออาจเป็นปัญหาในอนาคตได้

2. แหล่งข้อมูลได้แก่

2.1 คนหรือผู้ปฏิบัติงาน ศึกษาว่า ผู้ปฏิบัติงานทำงานเป็นอย่างไร ขาดความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ หรือความชำนาญในการปฏิบัติงานหรือไม่

2.2 งาน ศึกษาว่างานที่ปฏิบัติอยู่นั้นเป็นอย่างไรบ้าง มีความชัดเจน ถูกต้อง ชับซ้อนหรือไม่ต่อเนื้ออย่างไรบ้าง อาจพบว่า คนที่ทำงานมีความรู้ ความสามารถแต่ลักษณะของงานไม่เอื้ออำนวย ซึ่งในการศึกษางานนั้นจะต้องเกี่ยวพันถึง คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) คุณลักษณะเฉพาะสำหรับงาน (Job Specification) และมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)

2.3 องค์การ ต้องศึกษาองค์การในลักษณะต่าง ๆ ว่าด้วยนโยบาย ปรัชญาการทำงาน การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ทรัพยากรด้านต่าง ๆ กำลังคน และผลกระทบต่าง ๆ

3. วิธีการหาข้อมูล ได้แก่ การส่งแบบสอบถามให้กรอก การสังเกต การสัมภาษณ์ ศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ฯลฯ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ต้องพิจารณาถึงสาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงานในภารกิจนั้นว่าคืออะไร โดยต้องค้นหาสาเหตุที่แท้จริงให้ได้ เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาที่เป็นสาเหตุได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

โดยทั่วไป ถ้านำมาพิจารณาสร้างหลักสูตรนั้น สาเหตุของปัญหาที่เกิดจากบุคคล เป้าหมายจะเนื่องมาจาก

- ขาดความรู้ หมายถึงว่า ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ หรือมีความรู้ไม่พอเพียง สำหรับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

- ขาดความเข้าใจ หมายถึงว่า ผู้ปฏิบัติงานอาจจะมีความรู้อยู่บ้าง แต่ขาดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในวิธีการต่าง ๆ ทำให้งานที่ได้ไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร

- ขาดทักษะหรือความชำนาญ หมายถึงว่า การทำงานได้ตามต้องการ แต่ยังขาดเทคนิคในอันที่จะทำงานให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น จนไม่มีข้อบกพร่อง

- ขาดทัศนคติที่ดี หมายถึงว่า ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้สึกรักงาน ขาดการทุ่มเทในการทำงาน ตลอดจนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอีกด้วย

ถ้าพบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีสาเหตุของปัญหา เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติที่ดี และเหมาะสมในการทำงาน ผู้ที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคคล จะต้องให้ความสนใจอย่างยิ่ง เพราะนั่นคือ ความจำเป็นในการฝึกอบรม สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ซึ่งจะต้องค้นหาวิธีการ แก้ไขสาเหตุของปัญหาดังกล่าว โดยการจัดดำเนินการฝึกอบรมต่อไป (สายสองงค์ แก้วเกษตรกรณ์, ม.ป.พ. : 7)

### 3. ความรู้ความสามารถที่ต้องการของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ซึ่งกำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. (สำนักงาน ก.พ., 2518 -2520 ซ 1 - 070 - 03 ถึง 1 - 070 - 08) ได้กำหนดให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ต้องมีความรู้ความสามารถ ซึ่งสามารถจัดกลุ่มเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

#### กลุ่มที่ 1 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 3 - 5

ระดับ 3 - 5 จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในด้านต่าง ๆ เหมือน ๆ กัน ได้แก่ วิชาการวิจัยทางสังคมศาสตร์ การวางแผนอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่ การบริหารอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่ กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับอื่นที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเหตุการณ์ในด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม (โดยเฉพาะอย่างยิ่งของประเทศไทย) ความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่ และความสามารถในการศึกษาหาข้อมูล วิเคราะห์ปัญหาและสรุปเหตุผล เฉพาะระดับ 4 - 5 จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ซึ่งไม่ได้กำหนดให้ระดับ 3

มี ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในนโยบาย และแผนงานด้านต่าง ๆ ของส่วนราชการที่สังกัด การจัดทำแผนงาน ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษาแนะนำ และเสนอแนะวิธีการแก้ไขปรับปรุง การปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ การปกครองบังคับบัญชา และการติดต่อประสานงาน ทั้งนี้มีความรู้ความสามารถ 3 ด้าน ที่ไม่ได้กำหนดให้ระดับ 3 – 4 มี แต่ระดับ 5 จำเป็นต้องมี ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจในงานของกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่

#### กลุ่มที่ 2 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 6 – 7

ระดับ 6 – 7 จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในทุกเรื่องที่ ระดับ 3 – 5 จะพึงมี แต่ระดับ 6 – 7 จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่ไม่ได้กำหนดให้ ระดับ 3 – 5 มี ได้แก่ การบริหารงานและการจัดระบบงาน และความสามารถในการริเริ่ม ปรับปรุงนโยบายและแผนงาน และเฉพาะระดับ 7 จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายการบริหารงานของรัฐบาล และมีความรู้ในปัญหาด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ

#### กลุ่มที่ 3 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 8

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ระดับ 8 จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกับระดับ 7 ทุกเรื่อง แต่ระดับ 8 เป็น หัวหน้าหน่วยงาน ย่อมต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบในเชิงการบริหารมากกว่า ระดับ 7

#### 4. อำนาจหน้าที่ของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด

คณะรัฐมนตรีได้มีมติ เมื่อวันที่ 7 ธันวาคม 2536 ให้กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม จัดตั้ง “สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด (รสจ.)” ขึ้นเป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง ขึ้นในทุกจังหวัด โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม, 2537 : 15)

1. กำกับ ดูแล และประสานการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ที่อยู่ภายในเขตพื้นที่จังหวัด ให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล และนโยบายของกระทรวงฯ
2. บริหารงานข้อมูลข่าวสารด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม รวมทั้ง ข้อมูลการพัฒนาต่าง ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานในหน้าที่



3. ประสานการจัดทำกรอบนโยบายการพัฒนาชนบทในส่วนที่เกี่ยวข้อง และการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม รวมทั้งแผนงาน โครงการพัฒนาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4. อำนาจการและประสานการดำเนินโครงการด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม ที่ดำเนินการในเขตพื้นที่จังหวัด ให้บรรลุผลตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนด

5. บริหารงานงบประมาณ งานการเงิน การบัญชี การพัสดุ และงานบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมาย และระเบียบแบบแผนของทางราชการ

6. การให้การสนับสนุนช่วยเหลือ และประสานการปฏิบัติกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม และหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้านแรงงานและสวัสดิการสังคมที่เกิดขึ้นภายในเขตพื้นที่จังหวัดรวมทั้งการติดตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไข

7. ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข่าวสาร การดำเนินงานด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ประชาชนได้ทราบและเข้าใจถูกต้อง

8. รับเรื่องราวร้องทุกข์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัญหาแรงงานและสวัสดิการสังคม และการประสานการปฏิบัติกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหา

9. ปฏิบัติงานอื่นตามที่กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม มอบหมาย หรืองานอื่นที่ไม่มีหน่วยงานใดรับผิดชอบโดยตรง

สำนักงาน ก.พ. ได้อนุมัติให้กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ดำเนินการเกลี่ยอัตรากำลังจากกรมต่าง ๆ ในสังกัด ได้แก่ กรมประชาสงเคราะห์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน สำนักงานประกันสังคม และกรมการจัดหางาน รวมทั้งสิ้น 375 อัตรา เพื่อไปกำหนดเป็นอัตรากำลังในสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคม (รจ.) จังหวัดละ 5 ตำแหน่ง ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 6 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 3 - 5 และ เจ้าหน้าที่งานการเงินและบัญชี 2 - 4 (สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม, 2537: 11)

### ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้ศึกษาพบว่า มีผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องรวม 3 เรื่อง ได้แก่

1. สถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม สำนักงานปลัดกระทรวง  
แรงงานและสวัสดิการสังคม (2541) ได้สำรวจความต้องการฝึกอบรมและการบริหารจัดการ  
อบรมภายใต้สภาวะวิกฤติ โดยจัดส่งแบบสอบถามให้ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง  
หัวหน้าหน่วยงานเทียบเท่ากองในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง หัวหน้าสำนักงานแรงงาน  
ในต่างประเทศ หัวหน้าสำนักงานเลขานุการรัฐมนตรี และแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด  
ทั่วประเทศ

ผลการสำรวจพบว่า หลักสูตรที่มีความต้องการในการฝึกอบรม สามารถจำแนก  
เป็น 3 ประเภท ได้แก่

(1) หลักสูตรหลัก ส่วนใหญ่ร้อยละ 54.92 เสนอหลักสูตรปฐมนิเทศ  
ข้าราชการใหม่ตามสายงานและหลักสูตรนักรับบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับสูง รอง  
ลงมาร้อยละ 50.70 เสนอหลักสูตรนักรับบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม ระดับกลาง (ระดับ  
7 - 8) ร้อยละ 49.29 เสนอหลักสูตรนักรับบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม ระดับต้น (ระดับ  
6 - 7) และร้อยละ 38.02 เสนอหลักสูตรนักพัฒนาแรงงานและสวัสดิการสังคม (ก่อนแต่งตั้ง  
ระดับ 6)

(2) หลักสูตรเฉพาะ ส่วนใหญ่ร้อยละ 80.28 เสนอหลักสูตร  
ด้านนโยบายและแผน รองลงมาร้อยละ 50.70 เสนอหลักสูตรการเงินและบัญชี และร้อยละ  
29.57 เสนอหลักสูตรด้านบริหารทั่วไป

(3) หลักสูตรพิเศษ ส่วนใหญ่ร้อยละ 69.01 เสนอหลักสูตรเทคโนโลยี  
สารสนเทศ รองลงมาร้อยละ 50.70 เสนอหลักสูตรภาษาอังกฤษ ร้อยละ 36.61 เสนอ  
หลักสูตรด้านคุณธรรมและจริยธรรม ร้อยละ 33.80 เสนอหลักสูตรฝ่าวิกฤติและเตรียมพร้อม  
สู่ศตวรรษที่ 21 และร้อยละ 25.35 เสนอหลักสูตรเกี่ยวกับการส่งเสริมการศึกษาเรียนรู้ด้วย  
ตนเอง

2. กองประสานราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม  
(2543) ได้สำรวจข้อมูลเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผน สังกัดสำนักงาน  
แรงงานและสวัสดิการสังคมทุกจังหวัด

ผลการสำรวจพบว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านจัดทำแผนที่ตอบแบบสอบถาม  
คืนมาทั้งสิ้น 94 คน ส่วนใหญ่จำนวน 40 คน เป็นข้าราชการระดับ 6 รองลงมา จำนวน 32  
คน เป็นข้าราชการระดับ 7 และจำนวน 22 คน เป็นข้าราชการระดับ 3 - 5 โดยจำนวน

ทั้งหมดนี้ ส่วนใหญ่ จำนวนถึง 93 คน ต้องการเข้ารับการอบรมการจัดทำแผน มีเพียง 1 คน ที่ไม่ต้องการ ทั้งนี้สอดคล้องกับระดับความเข้าใจในการจัดทำแผน ซึ่งจากการสำรวจพบว่า ส่วนใหญ่ จำนวน 45 คน เข้าใจในการจัดทำแผน ระดับพอใช้ รองลงมา จำนวน 31 คน เข้าใจในการทำแผนระดับดี จำนวน 13 คน เข้าใจในการจัดทำแผนระดับดีมาก และจำนวน 5 คน เข้าใจในการจัดทำแผนไม่มากเท่าที่ควร (ควรปรับปรุง)

นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผน ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายของการสำรวจยังได้เสนอความเห็น ซึ่งเป็นผลจากประสบการณ์การทำงาน ประมวลได้ดังนี้

1. ผู้จัดทำแผนส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการอบรม หรือชี้แจงในการจัดทำแผน มาก่อน จึงขาดความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำแผนให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และยังเป็น การขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2. การจัดอบรม ควรให้อบรมเจ้าหน้าที่ต่างระดับ เช่น ทั้งระดับ 6 และระดับ 7 ของแต่ละจังหวัด เพื่อสามารถสลับเปลี่ยนหมุนเวียนกันได้ และทำให้มีเจ้าหน้าที่หลักด้านการ จัดทำแผนโดยจัดอย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างแท้จริง และควรให้ฝึกอบรมร่วมกับเจ้าหน้าที่ส่วนกลาง เพื่อความเข้าใจตรงกัน

3. ควรจัดฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดทั้งระบบ แผนอื่น ๆ ที่กระทรวงสั่งการ รวมถึงการรายงานแผน/ผลต่าง ๆ ความรู้เกี่ยวกับงบประมาณ เพื่อประโยชน์ในการจัดทำคำของบประมาณ และการจัดหัวข้อวิชาให้ตรงกับการจัดทำแผน เพราะที่ผ่านมาในการอบรมหัวข้อวิชาไม่ตรงตามเป้าหมายเท่าที่ควร

4. วิทยากรขอให้มีเจ้าหน้าที่ของสำนักวิชาการแรงงานและสวัสดิการสังคม ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ที่รับผิดชอบ เพื่อตอบคำถามได้ตรง และถูกต้อง และใช้ทีมวิทยากรที่มีคุณภาพทีมเดียวกัน

5. ควรให้เจ้าหน้าที่จัดทำแผนของทุกหน่วยงานในสังกัดเข้าร่วมอบรม พร้อมกัน เพื่อให้มีความเข้าใจในการจัดทำแผนด้านต่าง ๆ ไปในแนวทางเดียวกันและสามารถ ประสานกันได้ดี

6. แบบฟอร์มต่างๆ เช่น แผนปฏิบัติการบรรเทาปัญหาการว่างงาน แผนปฏิบัติการประจำปี แผนพัฒนาจังหวัด 5 ปี การบูรณาการแผน เห็นควรมีการประชุมชี้แจงเพื่อจัดทำ รายละเอียดให้ตรงกันทุกหน่วยงาน

7. กระทรวงควรแจ้งกรอบทิศทางนโยบายให้สำนักงานแรงงานและสวัสดิการ สังคมจังหวัด ทราบล่วงหน้า เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนในระดับจังหวัด

3. สถาบันดำรงราชานุภาพ (2540 : 12-15) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยประชากรที่ศึกษาคือ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย พบว่า การแบ่งกลุ่มเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เพื่อกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ตรงได้ รับการพัฒนาออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มระดับบรรจุ/ระดับปฏิบัติ (ระดับ 3 – 5)
2. กลุ่มระดับหัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย (ระดับ 6 – 7)
3. กลุ่มระดับผู้บริหาร/ผู้เชี่ยวชาญ (ระดับ 8 – 9)

โดยความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติที่ตรงได้ รับการพัฒนา ปรากฏ ดังนี้

ระดับบรรจุ/ระดับปฏิบัติ (ระดับ 3 – 5) ได้แก่

1. ความรู้เรื่องนโยบายและการวางแผน
2. ความรู้เรื่องระเบียบวิธีการวิจัย
3. ทักษะด้านการวางแผน การจัดทำแผนงาน โครงการ งบประมาณ
4. ทักษะด้านการวิเคราะห์วิจัย
5. เทคนิคการวางแผน และติดตามประเมินผล
6. เทคนิคการรายงานและการนำเสนอ
7. เทคนิคการติดต่อประสานงาน
8. ระบบข้อมูลเพื่อการวางแผน
9. การบริหารการพัฒนา
10. รูปแบบการวางแผนประเภทต่าง ๆ
11. การวางแผนพัฒนาประเทศ
12. การวางแผนพัฒนาจังหวัด
13. การวิเคราะห์และจัดทำงบประมาณ
14. ความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์พื้นฐาน

ระดับหัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย (ระดับ 6 – 7) ได้แก่

1. การจัดระบบการวางแผน
2. การจัดระบบการติดตามประเมินผล
3. การจัดทำระบบข้อมูลเพื่อการวางแผนและการติดตามประเมินผล

4. การบริหารการวางแผน
5. การบริหารการพัฒนา
6. การสร้างทีมงาน
7. เทคนิคการวางแผน
8. เทคนิคการติดตามประเมินผล
9. ทักษะการสอนงาน และถ่ายทอด
10. การบริหารแผนงาน โครงการ งบประมาณ
11. ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ
12. ระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนและติดตามประเมินผล
13. การกำหนดตัวชี้วัด
14. การจัดทำ TOR และ Proposal
15. การมีส่วนร่วมของชุมชนและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
16. การจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อมในระดับจังหวัด
17. การวิจัยประเมินผล
18. การพัฒนาแบบที่ยั่งยืน
19. เทคนิคการวิเคราะห์โครงการ
20. เทคนิคการควบคุมและติดตามงาน

**ระดับผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญ (ระดับ 8, 9) ได้แก่**

1. งานหลักของหน่วยงาน
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์
3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง
4. สภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหาร
5. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร
6. ยุทธศาสตร์การวางแผนและการบริหารงาน
7. การพัฒนาองค์กร
8. จรรยาบรรณผู้บริหาร
9. ทักษะการเจรจาต่อรอง
10. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ
11. ทักษะการพัฒนาสุขภาพ

12. ทักษะการพัฒนานวัตกรรม
13. การวางผังเมืองและพัฒนาเมืองใหม่
14. การวางแผน ประสานโครงการด้านสาธารณสุขโลก
15. การจัดการสาธารณสุขและอุบัติภัย
16. การพัฒนาแบบยั่งยืน
17. การพัฒนาประชารัฐ ประชาสังคม
18. แนวคิดเศรษฐกิจชุมชน

วิธีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในสายงานเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ทั้ง 3 กลุ่ม ได้กำหนดเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. การศึกษาอบรมในห้อง หมายถึง การให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เข้ารับการศึกษอบรม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการตามหลักสูตรต่างๆ ที่กำหนดขึ้น
  2. การพัฒนาในงาน หมายถึง การที่หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาสอนงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งการพัฒนาในงานโดยผู้บังคับบัญชา
  3. การพัฒนาตนเอง หมายถึง การให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง โดยศึกษาจากคู่มือ เอกสาร และโปรแกรมสำเร็จรูป เป็นต้น
- จากการทบทวนแนวความคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง พอสรุปได้ว่า
1. การบริหารงานฝึกอบรม จะประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการฝึกอบรม ตั้งแต่การความจำเป็นในการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตร การจัดฝึกอบรม และการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม
  2. ความจำเป็นในการฝึกอบรม จะต้องประกอบไปด้วย การวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์งาน และการวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน นั้น ๆ สำหรับการศึกษารั้ครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะจงศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมที่แบ่งตามกลุ่มเป้าหมาย หรือความต้องการของตัวบุคคลหรือความจำเป็นในการฝึกอบรมระดับสายงานเป็นหลัก ซึ่งเป็นความต้องการที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถทั่วไปในการปฏิบัติหน้าที่ และความต้องการที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถเฉพาะตำแหน่งหรือเฉพาะสายงานที่ครองอยู่แล้ว หรือตำแหน่งที่จะมีความรับผิดชอบมากขึ้น ซึ่งจะได้รับการแต่งตั้งในอนาคต จึงเป็นการศึกษาความต้องการฝึกอบรม โดยเป็นการศึกษาข้อมูลจากบุคคลหรือกลุ่มซึ่งต้องการการพัฒนาศักยภาพ โดยการทบทวนคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของ

บุคลากรในแต่ละตำแหน่ง และการวิเคราะห์ภาระงานและเนื้องานที่จำเป็น ตลอดจนอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน โดยสอบถามบุคลากร ว่า ต้องการความรู้และทักษะในด้านใด เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามคำบรรยายลักษณะงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. ผลการสำรวจความต้องการฝึกอบรม และการบริหารจัดการอบรมภายใต้สภาวะวิกฤติ โดยสอบถามผู้บริหารระดับกลาง (8 - 9) ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ของสถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม สรุปได้ว่า การปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ ยังมีความสำคัญอันดับแรกในประเภทหลักสูตรหลัก สำหรับหลักสูตรเฉพาะที่เป็นความต้องการสูงสุดคือ หลักสูตรด้านนโยบายและแผน และหลักสูตรพิเศษที่เป็นที่ต้องการสูงสุด คือ หลักสูตรเทคโนโลยีสารสนเทศ

4. ผลการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผน สังกัดสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด ของกองประสานราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม สรุปได้ว่า ส่วนใหญ่ต้องการเข้ารับการอบรมด้านการจัดทำแผน รวมทั้งเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผน

5. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ของสถาบันดำรงราชานุภาพ สรุปได้ว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน แต่ละระดับควรได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ที่สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งปฏิบัติงานจริงเป็นสำคัญ โดยระดับ 3 - 5 เน้นหนักในขอบเขตของการวางแผน ระดับ 6 - 7 เริ่มมีเรื่องเกี่ยวกับการบริหารงาน และงานที่ต้องใช้ประสบการณ์มากขึ้น เช่น การวิจัย และการวิเคราะห์ ส่วนระดับ 8 - 9 เน้นเรื่องการบริหาร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และประเด็นที่เกี่ยวข้อง อันเป็นภารกิจมหภาคเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งจะส่งเสริมให้ศักยภาพในการบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### บทที่ 3

## วิธีการศึกษา

การสำรวจความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมนี้ ใช้รูปแบบวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) ซึ่งเป็นการรวบรวมข้อเท็จจริงในลักษณะของข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative) เกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรม ประกอบด้วยประเด็นหลักรวม 4 ประเด็น ได้แก่ (1) ความรู้วิชาการพื้นฐาน (2) ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ (3) ทักษะเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ (4) ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

#### ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 3-8 สังกัดสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด 75 จังหวัดทั่วประเทศ โดยผู้ศึกษาจัดส่งแบบสอบถามให้จังหวัดละ 3 ฉบับ รวม 225 ฉบับ เมื่อเดือนมีนาคม 2543 ผลปรากฏว่า ได้แบบสอบถามกลับคืนรวม 68 จังหวัด (ยกเว้น กระบี่ จันทบุรี ชุมพร นครนายก นครราชสีมา ปราจีนบุรี และอุดรดิตถ์) รวมทั้งสิ้น 199 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.44 ซึ่งประกอบด้วย

1. กลุ่มระดับบรรจุ/ระดับปฏิบัติ ระดับ 3-5 จำนวน 40 ฉบับ
2. กลุ่มระดับหัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย ระดับ 6-7 จำนวน 116 ฉบับ
3. กลุ่มระดับผู้บริหาร ระดับ 8 คือ แรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด (รศจ.) จำนวน 43 ฉบับ

#### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและเครื่องมือเครื่องใช้

1. การศึกษาจากเอกสาร (Documentary Study) การศึกษาและทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ความรู้ความสามารถที่ต้องการของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน อำนาจหน้าที่ของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งศึกษาวิเคราะห์ คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนงานแต่ละระดับ เน้นศึกษาความรู้ความสามารถที่ต้องการ เพื่อให้ทราบถึงความรู้ที่พึงมี ซึ่งจะนำไปเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติภารกิจในความรับผิดชอบและเป็นกรอบในการประมวลความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนแต่ละระดับ



## 2. การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยวิธีการ ดังต่อไปนี้

2.1 สถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม สำนักงานปลัด  
กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม มีโครงการพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน  
ระดับ 3 – 8 ในสังกัดสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดทั่วประเทศ จึงได้มอบหมาย  
ให้ผู้ศึกษาซึ่งดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนแผนงาน ดำเนินการสร้างแบบสอบถามแบบง่าย โดย  
ไม่ต้องกำหนดกรอบหรือขอบเขตของคำตอบ เพื่อเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและ  
แผนแต่ละระดับได้แสดงความคิดเห็นโดยเสรี เพื่อให้ได้ทราบความต้องการฝึกอบรมอันแท้จริง  
อย่างปราศจากการชี้นำ เพราะเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งปฏิบัติงาน ณ สำนักงาน  
แรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด ย่อมต้องปฏิบัติงานไปตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน เมื่อ  
ผ่านไปห้วงเวลาหนึ่ง ควรสามารถประเมินได้ว่า ตนเองขาดความรู้ และทักษะด้านใด หากจะ  
ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล สมควรต้องได้รับการ  
เสริมสร้างในด้านใดบ้าง รวมทั้งต้องได้รับการแก้ไขปัญหาคุอุปสรรคในการปฏิบัติงานอย่างไร  
ด้วย

โครงสร้างของแบบสอบถาม เป็นคำถามแบบปลายเปิด (Opened-end) ประกอบด้วย  
คำถามรวม 6 ข้อ ได้แก่

ข้อ 1 ชื่อ – สกุล ตำแหน่ง และสังกัด

ข้อ 2 ความรู้วิชาการพื้นฐานสำหรับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ที่ท่าน  
ต้องการทราบ

ข้อ 3 ทักษะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบาย  
และแผน

ข้อ 4 ปัญหาคุอุปสรรคในการปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบาย  
และแผนที่ท่านปฏิบัติอยู่

ข้อ 5 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ข้อ 6 ความพร้อมในการเข้าฝึกอบรม ถ้าต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการเดินทาง  
และค่าที่พักในวันก่อนและหลังการฝึกอบรม

2.2 ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ตามระบบการส่งหนังสือราชการ  
จากส่วนกลางไปยังสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด โดยมีหนังสือประทับตรา  
แทนการลงชื่อปะหน้าแบบสอบถาม ระบุให้ส่งคืนสถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการ  
สังคม ภายในเดือนมีนาคม 2543

ดังนั้น การสำรวจความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ในสังกัดสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมในครั้งนี้ จึงเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามดังกล่าว ซึ่งมีเป็นจำนวนมาก และหลากหลายมาแจกแจงความถี่ และจัดหมวดหมู่ โดยใช้คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด โดยเฉพาะด้านความรู้ ความสามารถที่ต้องการ และอำนาจหน้าที่ของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด รวมทั้งผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้กล่าวแล้วในบทที่ 2 เป็นกรอบในการศึกษา เพื่อจำแนกความรู้ความสามารถที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนแต่ละระดับต้องการได้รับการฝึกอบรม โดยจัดกลุ่มความรู้และทักษะที่สอดคล้องกันเข้าเป็นกลุ่มเดียวกัน เพื่อใช้ประกอบการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน แต่ละระดับต่อไป

#### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

เมื่อผู้ศึกษาแจกแจงความถี่และจัดหมวดหมู่ของข้อมูลที่ได้แล้ว ผู้ศึกษาใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยใช้สถิติร้อยละ (Percentage) ตามสูตร

$$\text{ค่าร้อยละรายการใด ๆ} = \frac{\text{ความถี่ของรายการนั้น} \times 100}{\text{ความถี่ทั้งหมด}}$$

#### การอภิปรายผลการศึกษา

อภิปรายผลการศึกษาด้วยวิธีการพรรณนาประกอบตาราง โดยตารางผลการศึกษาทุกตารางจะปรากฏในภาคผนวก

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การสำรวจความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัด สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด นี้ ผู้ศึกษาขอเสนอผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### 1. ข้อมูลเบื้องต้น

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 199 คน ส่วนใหญ่ร้อยละ 52.76 เป็นชาย และร้อยละ 47.24 เป็นหญิง (ตารางที่ 1) ส่วนใหญ่ร้อยละ 58.29 เป็นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 6 – 7 ร้อยละ 21.61 เป็นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 8 และร้อยละ 20.10 เป็นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 3 – 5 (ตารางที่ 2) ส่วนใหญ่ ร้อยละ 34.17 ปฏิบัติงานในจังหวัดภาคกลาง รองลงมา ร้อยละ 26.63 ปฏิบัติงานในจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ร้อยละ 21.11 ปฏิบัติงานในจังหวัดภาคเหนือ และร้อยละ 18.09 ปฏิบัติงานในจังหวัดภาคใต้ (ตารางที่ 3)

#### 2. ความต้องการฝึกอบรมด้านความรู้วิชาการพื้นฐาน สำหรับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 3 - 8

จากการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนทุกระดับส่วนใหญ่ ร้อยละ 83.42 ต้องการฝึกอบรมเรื่อง หลักและกระบวนการวางแผน ร้อยละ 47.24 ต้องการฝึกอบรมเรื่องการบริหารงาน ร้อยละ 43.22 ต้องการฝึกอบรมเรื่อง การวิจัยทางสังคมศาสตร์ ร้อยละ 26.63 ต้องการฝึกอบรมเรื่อง ความรู้ ความเข้าใจในนโยบายและแผนงานด้านต่าง ๆ ของส่วนราชการที่สังกัด และร้อยละ 22.11 ต้องการฝึกอบรมเรื่อง กฎหมาย กฎระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ (ตารางที่ 4)

หากวิเคราะห์ตามกลุ่มระดับ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มระดับ 3 – 5, 6 – 7 และ 8 ปรากฏความต้องการดังนี้

#### 2.1 ความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 3 – 5 ด้านความรู้วิชาการพื้นฐาน จำนวน 5 เรื่อง ได้แก่

##### 1. เรื่อง หลักและกระบวนการวางแผน

จากการศึกษา พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ

3 – 5 ร้อยละ 45 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวิเคราะห์และจัดทำแผนงาน โครงการด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม ร้อยละ 25 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการเขียนแผนงานและโครงการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ร้อยละ 20 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเขียนโครงการ และร้อยละ 10 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบูรณาการแผนในระดับจังหวัด (ตารางที่ 5)

## 2. เรื่อง การบริหารงาน

จากการศึกษา พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ

3 – 5 ร้อยละ 17.5 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป (สารบรรณ ชุรการ พัสดุ การเงินและบัญชี) ร้อยละ 15 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารราชการยุคใหม่ และร้อยละ 2.5 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับความรู้เรื่องระบบการจัดทำงบประมาณ (ตารางที่ 6)

## 3. เรื่อง การวิจัยทางสังคมศาสตร์

จากการศึกษา พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ

3 – 5 ร้อยละ 20 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับหลักและวิธีการสำรวจข้อมูลด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม และข้อมูลอื่นในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของกระทรวงฯ และร้อยละ 17.5 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถานการณ์ด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม ชุมชน เพื่อจัดทำแผนงานและโครงการต่าง ๆ (ตารางที่ 7)

## 4. เรื่อง กฎหมาย กฎ ระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่

จากการศึกษา พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ

3 – 5 ร้อยละ 12.5 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับกฎหมายในความรับผิดชอบของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม และร้อยละ 10 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น ระเบียบงานพัสดุ เป็นต้น (ตารางที่ 8)

## 5. เรื่อง ความรู้ ความเข้าใจในนโยบายและแผนงานด้านต่าง ๆ ของส่วนราชการที่สังกัด

จากการศึกษา พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ

3 – 5 ร้อยละ 15 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับนโยบายและแผนงานด้านต่าง ๆ ของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม และของทุกกรมในสังกัดซึ่งเป็นปัจจุบัน (ตารางที่ 9)

2.2 ความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 6 – 7 ด้านความรู้วิชาการพื้นฐาน จำนวน 5 เรื่อง ได้แก่

1. เรื่อง หลักและกระบวนการวางแผน

จากการศึกษา พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 6 - 7 ร้อยละ 42.24 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดทำแผนและโครงการด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม ร้อยละ 18.97 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวิเคราะห์แผนงาน และโครงการ ร้อยละ 12.93 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดทำแผนเพื่อขอเงินงบประมาณ และร้อยละ 12.07 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดทำแผนประจำปี และแผนปฏิบัติการ (ตารางที่ 10)

2. เรื่อง การบริหารงาน

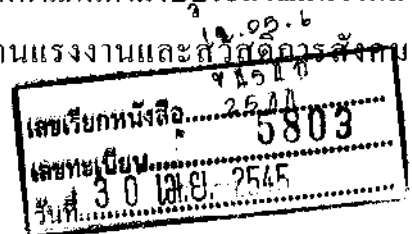
จากการศึกษา พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 6 - 7 ร้อยละ 16.38 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับความรู้ด้านงบประมาณ การเงิน พัสดุ และหลักการจัดทำงบประมาณตามแผนงาน ร้อยละ 15.52 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานสมัยใหม่ ร้อยละ 7.76 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับหลักมนุษยสัมพันธ์ และการสร้างทีมงาน ร้อยละ 5.17 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับหลักและวิธีการบริหารโครงการที่มีคุณภาพ ซึ่งเท่ากันกับต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับหลักการสอนงาน และร้อยละ 4.31 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับการนำเสนอผลงานและการประชาสัมพันธ์ (ตารางที่ 11)

3. เรื่อง การวิจัยทางสังคมศาสตร์

จากการศึกษา พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 6 - 7 ร้อยละ 18.97 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับหลักและวิธีการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม ร้อยละ 15.52 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับการประเมินผลและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการ และร้อยละ 13.79 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับการประมวลผล การแปลผลและวิธีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม (ตารางที่ 12)

4. เรื่อง ความรู้ ความเข้าใจในนโยบายและแผนงานด้านต่าง ๆ ของส่วนราชการที่สังกัด

จากการศึกษา พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 6 - 7 ร้อยละ 20.69 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับนโยบายและแผนด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม ร้อยละ 6.90 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานศูนย์สงเคราะห์ราษฎรประจำหมู่บ้าน และร้อยละ 4.31 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะเพื่อการวางแผนของหน่วยงาน ซึ่งเท่ากันกับต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดทำแผนตามงบประมาณแนวใหม่ และต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวิเคราะห์โครงการด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม (ตารางที่ 13)



5. เรื่อง กฎหมาย กฎ ระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่

จากการศึกษา พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 6 – 7 ร้อยละ 19.83 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับ กฎหมาย ระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น ระเบียบเกี่ยวกับการเงิน การคลัง ระเบียบงานสารบรรณ เป็นต้น และร้อยละ 10.34 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับกฎหมายในความรับผิดชอบของทุกส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน และสวัสดิการสังคม (ตารางที่ 14)

2.3 ความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 8 ด้านความรู้วิชาการพื้นฐาน จำนวน 3 เรื่อง ได้แก่

(1) เรื่อง หลักและกระบวนการวางแผน

จากการศึกษา พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 8 ร้อยละ 27.91 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับ การวิเคราะห์นโยบาย แผนงานและโครงการ ซึ่งเท่ากันกับต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับ ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการและเทคนิคการวางแผน และร้อยละ 4.65 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับ การจัดการข้อมูลประกอบการวางแผนและโครงการ

(2) เรื่อง การบริหารงาน

จากการศึกษา พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 8 ร้อยละ 16.28 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดี และร้อยละ 11.63 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเท่ากันกับต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และมนุษยสัมพันธ์ (ตารางที่ 16)

(3) เรื่อง การวิจัยทางสังคมศาสตร์

จากการศึกษา พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 8 ร้อยละ 20.93 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับการประเมินผลและการแปลความหมายข้อมูลสำหรับนักบริหาร และร้อยละ 13.95 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับหลักและวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (ตารางที่ 17)

3. ความต้องการฝึกอบรมด้านทักษะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 3 - 8

จากการศึกษา พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนระดับ 8 ร้อยละ 36.18 ต้องการฝึกอบรมเรื่องการติดต่อประสานงาน ร้อยละ 32.16 ต้องการฝึกอบรมเรื่อง ความ

สามารถในการศึกษาหาข้อมูล วิเคราะห์ปัญหาและสรุปเหตุผล และร้อยละ 3.52 ต้องการฝึก  
อบรมเรื่อง ความสามารถในการใช้ภาษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่ (ตารางที่ 18)

3.1 ความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 3 – 5  
ด้านทักษะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ จำนวน 2 เรื่อง ได้แก่

(1) การติดต่อประสานงาน

จากการศึกษา พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนระดับ  
3 – 5 ร้อยละ 27.5 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิคและทักษะในการประสานงาน และร้อยละ  
12.5 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน  
และสวัสดิการสังคม และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง (ตารางที่ 19)

(2) เรื่อง ความสามารถในการใช้ภาษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติ  
งานในหน้าที่

จากการศึกษา พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนระดับ  
3 – 5 ร้อยละ 10 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเขียนหนังสือราชการ และร้อยละ 7.5 ต้องการฝึก  
อบรมเกี่ยวกับการเขียนหนังสือเชิงวิชาการ (ตารางที่ 20)

3.2 ความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 6 – 7  
ด้านทักษะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ จำนวน 2 เรื่อง ได้แก่

(1) เรื่อง การติดต่อประสานงาน

จากการศึกษา พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนระดับ  
6 – 7 ร้อยละ 25 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะการประสานแผนและโครงการของหน่วยงาน  
สังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม และร้อยละ 15.52 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับ  
เทคนิคการประสานงานกับภาครัฐ ภาคเอกชนและประชาชน (ตารางที่ 21)

(2) เรื่องความสามารถในการศึกษาหาข้อมูล

วิเคราะห์ปัญหาและสรุปเหตุผล

จากการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 6  
– 7 ร้อยละ 15.52 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเก็บ การวิเคราะห์และการพัฒนาระบบข้อมูล  
ด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม ร้อยละ 13.79 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูล  
และการนำเสนอโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และร้อยละ 0.86 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับ  
เทคนิคการวิเคราะห์จุดอ่อน – จุดแข็ง ( SWOT ANALYSIS) (ตารางที่ 22)

### 3.3 ความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 8 ด้านทักษะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ รวม 2 เรื่อง ได้แก่

#### (1) เรื่อง ความสามารถในการศึกษาหาข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา และสรุปเหตุผล

จากการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 8 ร้อยละ 16.28 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลสำหรับนักบริหาร ร้อยละ 6.98 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพปัญหาด้านแรงงานและสวัสดิการสังคมที่อยู่ในความรับผิดชอบ ซึ่งเท่ากันกับต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานเทคโนโลยีสารสนเทศ และ MIS (Management Information System) (ตารางที่ 23 )

#### (2) เรื่อง การติดต่อประสานงาน

จากการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 8 ร้อยละ 18.60 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการประสานแผนและโครงการด้านแรงงาน และสวัสดิการสังคมและร้อยละ 2.33 ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรจากภายนอก (ตารางที่ 24)

### 4. ทักษะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่

นอกจากความต้องการฝึกอบรมด้านความรู้วิชาการพื้นฐานสำหรับ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน และด้านทักษะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนแล้ว ผลการศึกษายังพบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 3 – 8 เสนอความเห็นในลักษณะเห็นด้วยกับเรื่องต่าง ๆ ซึ่งจะทำการปฏิบัติหน้าที่สมบูรณ์ครบถ้วนยิ่งขึ้น โดยร้อยละ 14.57 ต้องการความรู้สมัยใหม่ในการบริหารงานอันแสดงถึงการมีทัศนคติที่ทันสมัย ร้อยละ 11.56 สนใจที่จะนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น วิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ อันแสดงถึงความต้องการพัฒนางาน ร้อยละ 9.05 ต้องการความรู้เรื่อง การประเมินผล และติดตามผลการปฏิบัติงาน อันแสดงถึงการพร้อมที่จะยอมรับข้อบกพร่องของงาน เพื่อการปรับปรุงงาน ร้อยละ 4.52 สนใจการทำงานเป็นทีม และการสร้างเครือข่ายเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และร้อยละ 3.52 ต้องการความรู้เรื่อง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี อันแสดงถึงความตระหนักในคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นแนวคิดใหม่ (ตารางที่ 25)



#### 4.1 ทักษะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 3 – 5

จากการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 3 – 5 ร้อยละ 15 เห็นด้วยที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจำเป็นต้องนำวิธีการบริหารสมัยใหม่ มาใช้ปฏิบัติ (ตารางที่ 26)

#### 4.2 ทักษะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 6 – 7

จากการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 6 – 7 ร้อยละ 19.83 เห็นด้วยที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจำเป็นต้องนำวิธีการบริหารสมัยใหม่ มาใช้ปฏิบัติ เช่น การจัดทำแผนตามงบประมาณแนวใหม่ ร้อยละ 15.52 เห็นความสำคัญของการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 13.79 สนใจที่จะนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้ในการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล และร้อยละ 7.76 สนใจการทำงานเป็นทีม และการสร้างเครือข่าย อันเป็นวิธีที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพและประหยัดทรัพยากรอีกด้วย (ตารางที่ 26)

#### 4.3 ทักษะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 8

จากการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 8 ร้อยละ 16.28 สนใจเรื่อง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเท่ากันกับ สนใจเรื่อง การนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้วิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล อันแสดงว่ามีทัศนคติที่ดีและทันสมัย (ตารางที่ 26)

### 5. ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

ผู้ศึกษาขอแนะนำเสนอเฉพาะปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเสนอ ดังนี้

#### 5.1 ทักษะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 3 – 5

- การประสานงานระหว่างหน่วยงานในสังกัดกระทรวงฯ ยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- ขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของหน่วยงานและหน้าที่  
ตำแหน่งงาน
- ไม่สามารถใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการทำงาน

ข้อมูลที่ชัดเจนได้

- แต่ละหน่วยงานขาดการประสานงานที่ดี
- ไม่มีคนให้ความสำคัญในการทำแผน
- ไม่มีความรู้ ความเข้าใจในงานดีพอ ไม่สามารถตอบคำถาม หรือให้ข้อมูล

นโยบายและแผน

- ขาดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์
- ขาดความเข้าใจในการนำแผนไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- ขาดเทคนิคและทักษะในการประสานงานที่ดี

### 5.2 ทักษะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 6 - 7

ทิศทางเดียวกัน

- ขาดทักษะในการจัดทำแผนและขาดความรู้เรื่องงบประมาณ
- ขาดความรู้ในเรื่องคอมพิวเตอร์และการใช้งาน
- การประสานงานระหว่างหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยังไม่เป็นไปใน

- ขาดความรู้และประสบการณ์ในการจัดทำแผนและโครงการ
- ขาดศักยภาพในการเป็นผู้นำในอนาคต
- ไม่ทราบแนวทางในการบูรณาการแผนระหว่างกระทรวงฯและกรม
- ขาดความรู้และประสบการณ์ เข้าใจงานไม่ชัดเจน
- ไม่มีความรู้ในหลักการบริหารข้อมูล
- ไม่มีความถนัดในการพูดในที่ชุมชน
- ขาดประสบการณ์ที่หลากหลาย ที่จะนำมาปฏิบัติงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ

- ไม่มีการเตรียมเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้รู้ถึงบทบาท หน้าที่ที่ควร

จะเป็น

### 5.3 ทักษะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 8

- ขาดความรู้เรื่องการวิเคราะห์ การแปลความหมายข้อมูล (สถิติประยุกต์)

โดยเฉพาะด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม

- ขาดความรู้เรื่องการบูรณาการแผนงาน โครงการ
- ไม่มีความรู้ และทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล

## บทที่ 5

### สรุปและข้อเสนอแนะ

#### สรุป

การสำรวจความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการ ฝึกอบรม ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการฝึกอบรม และเพื่อเป็น ข้อมูลประกอบการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

การศึกษาครั้งนี้ใช้รูปแบบวิจัยเชิงสำรวจ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบ สอบถามแบบปลายเปิด(Opened-end) ด้วยการจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ให้สำนักงาน แรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด 75 จังหวัดทั่วประเทศ จังหวัดละ 3 ฉบับ รวม 225 ฉบับ ได้ รับแบบสอบถามกลับคืนทั้งสิ้น 199 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.44 จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาแจกแจง ความถี่และจัดหมวดหมู่ โดยอิงคำบรรยายลักษณะงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ที่กำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำแนกออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

(1) ความรู้วิชาการพื้นฐาน (2) ทักษะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ และ (3) ทศนคติเกี่ยวกับการ ปฏิบัติหน้าที่ และ (4) ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานโดยใช้สถิติร้อยละ (Percentage) ในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

#### 1. ข้อมูลเบื้องต้น

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ส่วนใหญ่เป็นชาย ส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 6 – 7 และส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในจังหวัดภาคกลาง

#### 2. ความต้องการฝึกอบรมด้านความรู้วิชาการพื้นฐาน

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนทุกระดับ ต้องการฝึกอบรมเรื่องต่าง ๆ จากมากไปหาน้อย ได้แก่

- (1) หลักและกระบวนการวางแผน
- (2) การบริหารงาน
- (3) การวิจัยทางสังคมศาสตร์
- (4) ความรู้ความเข้าใจในนโยบายและแผนงานด้านต่าง ๆ ของส่วนราชการ

ที่สังกัด

- (5) กฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่

เมื่อพิจารณาจำแนกตามกลุ่มระดับ 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มระดับ 3 – 5 กลุ่มระดับ 6 – 7 และกลุ่มระดับ 8 พบว่ามีความต้องการฝึกอบรมเรื่องต่าง ๆ จากมากไปหาน้อย ตามตารางที่ 27 ดังนี้

ตารางที่ 27 แสดงความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบาย  
และแผนแต่ละกลุ่มระดับ ด้านความรู้วิชาการพื้นฐาน

ลำดับที่	กลุ่มระดับ 3 - 5	กลุ่มระดับ 6 - 7	กลุ่มระดับ 8
1	หลักและกระบวนการวางแผน	หลักและกระบวนการวางแผน	หลักและกระบวนการวางแผน
2	การบริหารงาน	การบริหารงาน	การบริหารงาน
3	การวิจัยทางสังคมศาสตร์	การวิจัยทางสังคมศาสตร์	การวิจัยทางสังคมศาสตร์
4	กฎหมาย กฎ ระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่	ความรู้ ความเข้าใจในนโยบายและแผนงานด้านต่าง ๆ ของส่วนราชการที่สังกัด	-
5	ความรู้ ความเข้าใจในนโยบายและแผนงานด้านต่าง ๆ ของส่วนราชการที่สังกัด	กฎหมาย กฎ ระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่	-

จากตารางที่ 27 จะเห็นได้ว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนแต่ละกลุ่มระดับ มีความต้องการฝึกอบรมด้านความรู้วิชาการพื้นฐานตามลำดับจากมากไปหาน้อยอย่างสอดคล้องกัน ทั้งเรื่องหลักและกระบวนการวางแผน การบริหารงานและการวิจัยทางสังคมศาสตร์ แต่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 3 – 5 และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 6 – 7 มีความต้องการฝึกอบรมด้านความรู้วิชาการพื้นฐาน เรื่อง กฎหมาย กฎ ระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และความรู้ความเข้าใจในนโยบายและแผนงานด้านต่าง ๆ ของส่วนราชการที่สังกัด สลับลำดับกันระหว่างลำดับที่ 4 และ 5

### 3. ความต้องการฝึกอบรมด้านทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนทุกระดับ ต้องการฝึกอบรมเรื่องต่าง ๆ จากมากไปหาน้อย ได้แก่

(1) การติดต่อประสานงาน

(2) ความสามารถในการศึกษาหาข้อมูล วิเคราะห์ปัญหาและสรุปเหตุผล

(3) ความสามารถในการใช้ภาษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

เมื่อพิจารณาจำแนกตามกลุ่มระดับ 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มระดับ 3 – 5 กลุ่มระดับ 6 – 7 และกลุ่มระดับ 8 พบว่า มีความต้องการฝึกอบรมเรื่องต่าง ๆ จากมากไปหาน้อย ตามตารางที่ 28 ดังนี้

ตารางที่ 28 แสดงความต้องการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนแต่ละกลุ่มระดับ ด้านทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่

ลำดับที่	กลุ่มระดับ 3 – 5	กลุ่มระดับ 6 - 7	กลุ่มระดับ 8
1	การติดต่อประสานงาน	การติดต่อประสานงาน	ความสามารถในการศึกษาหาข้อมูล วิเคราะห์ปัญหาและสรุปเหตุผล
2	ความสามารถในการใช้ภาษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่	ความสามารถในการศึกษาหาข้อมูล วิเคราะห์ปัญหาและสรุปเหตุผล	การติดต่อประสานงาน

จากตารางที่ 28 จะเห็นได้ว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนแต่ละกลุ่มระดับมีความต้องการฝึกอบรมด้านทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ เรื่อง การติดต่อประสานงาน เช่นเดียวกัน โดยกลุ่มระดับ 3 – 5 และกลุ่มระดับ 6 – 7 ต้องการเป็นลำดับที่ 1 แต่กลุ่มระดับ 8 ต้องการเป็นลำดับที่ 2

### 4. ทัศนคติเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่

จากการศึกษา นอกจากจะทราบความต้องการฝึกอบรมด้านความรู้วิชาการพื้นฐาน และด้านทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่แล้ว การเสนอความเห็นในหลาย ๆ เรื่อง ยังแสดงให้เห็นว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนทุกกลุ่มระดับ มีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ ได้แก่

(1) หันสมัย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลง

- (2) ต้องการพัฒนา และปรับปรุงงาน
- (3) ยอมรับข้อบกพร่องของงาน
- (4) ความตระหนักในคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติราชการ

5. ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน  
จำแนกตามกลุ่มระดับได้ดังนี้

(1) ทักษะของ จวค. ระดับ 3 – 5

- ขาดความรู้และทักษะในการประสานงาน
- ขาดความรู้และทักษะในการจัดทำแผน
- ขาดความรู้ความเข้าใจในงานตามตำแหน่งและบทบาทของหน่วยงาน

(2) ทักษะของ จวค. ระดับ 6 - 7

- ขาดทักษะในการจัดทำแผนและแนวทางในการบูรณาการแผนระหว่างหน่วยงาน
- ขาดความรู้เรื่องงบประมาณ
- ขาดความรู้ และทักษะที่จำเป็น ได้แก่ การบริหารข้อมูล การพูดในที่ชุมชน และการใช้คอมพิวเตอร์

(3) ทักษะของ จวค. ระดับ 8

- ขาดความรู้เรื่องการบูรณาการแผนงาน โครงการ
- ขาดความรู้และทักษะในการวิเคราะห์ และแปลความหมายข้อมูล

### ข้อเสนอแนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

ผู้ศึกษาขอเสนอข้อเสนอแนะที่ได้จากแบบสอบถาม ซึ่งจะทำให้การบริหารโครงการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด

#### ข้อเสนอแนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 3-5

- ควรคัดเลือกวิทยากรที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านจากหน่วยงานอื่น หรือวงการอื่นมาให้ความรู้แก่ผู้เข้าฝึกอบรม (f = 4)
- ควรจัดฝึกอบรมสัมมนาเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านแผนงานโดยตรง เพื่อให้สามารถจัดทำแผนงาน โครงการไปในทิศทางเดียวกัน (f = 3)
- การจัดฝึกอบรมหรือสัมมนาของกระทรวง ไม่ควรเร่งดำเนินการในช่วงปลายปีงบประมาณ เพราะหน่วยงานระดับจังหวัดมีภารกิจมาก ทำให้บุคลากรไม่มีความพร้อมที่จะเข้าฝึกอบรม (f = 2)
- ศูนย์ส่งเสริมราชการประจำหมู่บ้าน จะเป็นศูนย์ด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม จึงควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมให้ความรู้ในเรื่อง ศูนย์ส่งเสริมราชการประจำหมู่บ้านแก่ข้าราชการสังกัดทุกกรมในส่วนภูมิภาค เพื่อรวมกันเป็นหนึ่งเป็นที่พึงของประชาชนอย่างแท้จริง (f = 2)
- ควรให้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่บรรจุใหม่ เพื่อจะได้มีความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น (f = 1)
- การจัดฝึกอบรมหลักสูตรใด ๆ ควรเพิ่มหัวข้อการทำงานเป็นทีมเข้าไว้ด้วย (f = 1)
- ควรจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับ โดยมีระยะเวลาและสถานที่ที่เหมาะสม (f = 1)
- ควรเน้นให้ความรู้เกี่ยวกับระบบฐานข้อมูลด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม เพื่อจะได้จัดทำแผนงาน โครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (f = 1)

### ข้อเสนอแนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 6-7

- ควรจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับเดียวกันทุกกรม เพื่อให้ทราบบทบาทหน้าที่ และภารกิจของแต่ละกรมชัดเจนขึ้น (f = 5)
- การฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร ควรคัดสรรวิทยากรที่มีคุณภาพอย่างแท้จริง และจัดเตรียมเอกสารให้เหมาะสมในการทบทวน และเพิ่มเติมความเข้าใจได้ในภายหลัง (f = 5)
- ควรจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดทักษะ และแนวคิดในการปฏิบัติงานที่ทันต่อสถานการณ์ทางสังคมและเศรษฐกิจ (f = 4)
- ควรจัดฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (f = 3)
- ควรจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เฉพาะด้าน เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน (f = 3)
- ควรจัดฝึกอบรมให้กับผู้ที่ได้รับการเลื่อนระดับ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับหน้าที่ใหม่ (f = 3)
- การจัดฝึกอบรมควรแบ่งกลุ่มเป็นรายภาค และดำเนินการฝึกอบรมในส่วนภูมิภาคหมุนเวียนกันไปทั่วประเทศ (f = 2)
- การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาข้าราชการกระทรวงแรงงานฯ ไม่ควรแยก แต่ควรทำในภาพรวม เพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธที่ดี เป็นประโยชน์ต่อการประสานงาน (f = 2)
- ควรเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนทุกคน ได้เข้าฝึกอบรมเกี่ยวกับงานด้านข้อมูล งานด้านแผน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ต่อเนื่อง และสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันได้ในกรณีมีการโยกย้าย (f = 1)
- ควรจัดฝึกอบรมหลักสูตรระยะยาว หรือหลักสูตรต่อเนื่อง ในลักษณะการฝึกอบรมทางไกล หรือเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น ภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ (f = 1)
- ควรจัดฝึกอบรมเทคนิคการประสานงาน การพูดและหลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้พัฒนาการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ (f = 1)
- ขอให้กระทรวงฯ จัดสรรงบประมาณในการเข้ารับการฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานในส่วนภูมิภาคให้มากขึ้น (f = 1)
- รูปแบบการฝึกอบรม ควรเน้นการทำกิจกรรมร่วมกัน ให้เกิดความสนิทสนม เพื่อก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีระหว่างกัน (f = 1)



### ข้อเสนอแนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 8

- ไม่ควรจัดฝึกอบรมในช่วงปลายปีงบประมาณ เพราะเจ้าหน้าที่ที่มีภารกิจมาก ไม่สะดวกในการส่งเข้าฝึกอบรม (f = 2)
- การฝึกอบรมควรเน้นประสิทธิผล มีเทคนิคการฝึกอบรมที่ดี เหมาะสมกับผู้เข้าฝึกอบรม วิทยากรฝึกอบรมควรเป็นมืออาชีพ เช่น สถาบันดำรงราชานุภาพ เป็นต้น (f = 1)
- ควรจัดให้มีการฝึกอบรมสัมมนาเจ้าหน้าที่ทุกระดับของทุกกรมในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมร่วมกัน (f = 1)
- ควรมีการฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่กับงานด้านแผน ให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ในทุกหน่วยงาน (f = 1)
- ควรจัดฝึกอบรมการสนทนาภาษาอังกฤษพื้นฐานในด้านแรงงาน และสวัสดิการสังคม (f = 1)
- ควรจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการบูรณาการ โครงการและแผน ให้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของทุกส่วนราชการ เพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้จริงในแต่ละจังหวัด (f = 1)

### ข้อเสนอแนะ (จากผลการศึกษา)

วัตถุประสงค์ข้อสุดท้ายในการศึกษาครั้งนี้ คือ เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ดังนั้น หากจะจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนแต่ละกลุ่มระดับ ในสังกัดสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด จึงควรกำหนดเรื่องและแนวการฝึกอบรม ดังนี้

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 3 – 5

หลักสูตรฝึกอบรม ควรประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ความรู้วิชาการพื้นฐาน และ ทักษะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่

1. ความรู้วิชาการพื้นฐาน หลักสูตรฝึกอบรม ควรประกอบด้วยเรื่องต่อไปนี้

1.1 เรื่อง หลักและกระบวนการวางแผน แนวการฝึกอบรม ได้แก่

- การวิเคราะห์และจัดทำแผนงานและโครงการ
- เทคนิคการเขียนแผนงานและโครงการ
- การเขียนโครงการ
- การบูรณาการแผนในระดับจังหวัด

1.2 เรื่อง การบริหารงาน แนวการฝึกอบรม ได้แก่

- งานบริหารทั่วไป
- การบริหารราชการยุคใหม่
- ระบบการจัดทำงบประมาณ

1.3 เรื่อง การวิจัยทางสังคมศาสตร์ แนวการฝึกอบรม ได้แก่

- หลักและวิธีการสำรวจข้อมูลด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม

และด้านอื่นที่เกี่ยวข้อง

- วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

1.4 เรื่อง กฎหมาย กฎระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ แนวการ ฝึกอบรม ได้แก่

- กฎหมายในความรับผิดชอบของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการ สังคม

- กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

1.5 เรื่อง ความรู้ ความเข้าใจในนโยบายและแผนงานด้านต่าง ๆ ของ ส่วนราชการที่สังกัด แนวการฝึกอบรม ได้แก่ นโยบายและแผนงานด้านต่าง ๆ ของกระทรวงฯ และของทุกกรมในสังกัด ซึ่งเป็นปัจจุบัน

เรื่องต่อไปนี

2. ทักษะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ หลักสูตรฝึกอบรมประกอบด้วย

2.1 เรื่อง การติดต่อประสานงาน แนวการฝึกอบรม ได้แก่

- เทคนิคและทักษะในการประสานงาน
- การประสานงานระหว่างหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

2.2 เรื่อง ความสามารถในการใช้ภาษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน  
ในหน้าที่ แนวการฝึกอบรม ได้แก่

- การเขียนหนังสือราชการ
- การเขียนหนังสือเชิงวิชาการ

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 6 – 7

หลักสูตรฝึกอบรม ควรประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ความรู้วิชาการพื้นฐาน และ  
ทักษะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่

1. ความรู้วิชาการพื้นฐาน หลักสูตรฝึกอบรมประกอบด้วยเรื่องต่อไปนี้

1.1 เรื่อง หลักและกระบวนการวางแผน แนวการฝึกอบรม ได้แก่

- การจัดทำแผนและโครงการด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม
- การวิเคราะห์แผนงานและโครงการ
- การจัดทำแผนเพื่อขอเงินงบประมาณ
- การจัดทำแผนประจำปี และแผนปฏิบัติการ

1.2 เรื่อง การบริหารงาน แนวการฝึกอบรม ได้แก่

- ความรู้ด้านงบประมาณ การเงิน พัสดุ และหลักการจัดทำ

งบประมาณตามแผนงาน

- ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานสมัยใหม่
- หลักมนุษยสัมพันธ์และการสร้างทีมงาน
- หลักและวิธีการบริหาร โครงการ
- หลักการสอนงาน
- การนำเสนอผลงานและการประชาสัมพันธ์

1.3 เรื่อง การวิจัยทางสังคมศาสตร์ แนวการฝึกอบรม ได้แก่

- หลักและวิธีการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล
- การประเมินผลและติดตามผลการดำเนินการตามแผนงาน และโครงการ
- การประมวลผล การแปลผล และวิธีการใช้ประโยชน์จากข้อมูล

1.4 เรื่อง ความรู้ความเข้าใจในนโยบายและแผนงานด้านต่าง ๆ ของส่วนราชการที่สังกัด แนวการฝึกอบรม ได้แก่

- นโยบายและแผนด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม
- แนวทางการดำเนินงานของศูนย์สงเคราะห์ราษฎรประจำหมู่บ้าน
- การวิเคราะห์นโยบายเพื่อการวางแผน
- การจัดทำแผนตามงบประมาณแนวใหม่
- การวิเคราะห์โครงการ

1.5 เรื่อง กฎหมาย กฎ ระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ แนวการฝึกอบรม ได้แก่

- กฎหมาย กฎระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น ระเบียบเกี่ยวกับการเงิน เป็นต้น
- กฎหมายในความรับผิดชอบของทุกส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

2. ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ หลักสูตรฝึกอบรมควรประกอบด้วยเรื่องต่อไปนี้

2.1 เรื่อง การติดต่อประสานงาน แนวการฝึกอบรม ได้แก่

- ทักษะการประสานแผนและโครงการของหน่วยงานสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม
- เทคนิคการประสานงานกับภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน

2.2 เรื่อง ความสามารถในการศึกษาหาข้อมูล วิเคราะห์ปัญหาและสรุปเหตุผล แนวการฝึกอบรม ได้แก่

- การเก็บ วิเคราะห์ข้อมูล และการพัฒนาระบบข้อมูลด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม
- การวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์

- เทคนิคการวิเคราะห์จุดอ่อน – จุดแข็ง (Swot Analysis)

### เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 8

หลักสูตรการฝึกอบรม ควรประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ความรู้วิชาการพื้นฐาน และทักษะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่

#### 1. ความรู้วิชาการพื้นฐาน หลักสูตรฝึกอบรมควรประกอบด้วยเรื่องต่อไปนี้

##### 1.1 เรื่อง หลักและกระบวนการวางแผน แนวการฝึกอบรม ได้แก่

- การวิเคราะห์นโยบาย แผนงานและโครงการ
- ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการและเทคนิคการวางแผน
- การจัดการข้อมูลประกอบการวางแผนและโครงการ

##### 1.2 เรื่อง การบริหารงาน แนวการฝึกอบรม ได้แก่

- การบริหารจัดการที่ดี
- การบริหารเชิงกลยุทธ์
- ภาวะผู้นำและมนุษยสัมพันธ์

##### 1.3 เรื่อง การวิจัยทางสังคมศาสตร์ แนวการฝึกอบรม ได้แก่

- การประเมินผลและการแปลความหมายข้อมูลสำหรับนักบริหาร
- หลักและวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์

#### 2. ทักษะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ หลักสูตรฝึกอบรมควรประกอบด้วย

เรื่องต่อไปนี้

##### 2.1 เรื่อง ความสามารถในการศึกษาหาข้อมูล วิเคราะห์ปัญหาและสรุป

เหตุผล แนวการฝึกอบรม ได้แก่

- โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล
- การวิเคราะห์สภาพปัญหาด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม
- การบริหารงานเทคโนโลยีสารสนเทศ และ MIS (Management

Information System)

##### 2.2 เรื่อง การติดต่อประสานงาน แนวการฝึกอบรม ได้แก่

- เทคนิคการประสานแผนและโครงการด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม
- การระดมทรัพยากรจากภายนอก

## บรรณานุกรม

กองประสานราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม. รายงานการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผน สังกัดสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดทุกจังหวัด, 2543. (อัดสำเนา)

จกกลณี ชุตินาเทวินทร์. การฝึกอบรมเชิงพัฒนา. กรุงเทพฯ : บริษัท พี. เอ. ลิฟวิ่ง จำกัด, 2542.

จินดนา บิลมาศ “ความจำเป็นในการฝึกอบรม”. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาลักสูตรฝึกอบรม. โครงการพัฒนาด้านการฝึกอบรม วิทยาลัยข้าราชการพลเรือน สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงาน ก.พ., 2538.

ชาญ สวัสดิ์สาตี. คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ : การจัดดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดน้ำกิงการพิมพ์, 2539.

บุญเลิศ ไพรินทร์, ดร. เทคนิคเพื่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะและทัศนคติ. กรุงเทพฯ : บริษัทราไทยเพรส จำกัด, 2538.

วิจิตร อาวะกุล, รศ. การฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

สายสอางค์ แก้วเกษตรกรณ์, การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม, ม.ป.พ. (อัดสำเนา)

สถาบันดำรงราชานุภาพ, “แนวทางการพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ”, 2540 (เอกสาร โรเนียวเย็บเล่ม)

สถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม. ความต้องการฝึกอบรมและการบริหารจัดการอบรมภายใต้สภาวะวิกฤติ, 2541 (อัดสำเนา)

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม. คู่มือปฏิบัติงานสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด. กรุงเทพฯ : บริษัทพิชการพิมพ์, 2537.

สินี เจริญพจน์ และคณะ, การวิจัยเรื่อง “การหาความต้องการระดับชาติในการพัฒนาและฝึกอบรมกำลังคนในระบบราชการพลเรือน” สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงาน ก.พ., 2529

สมชาติ กิจยรรยง และ อรรถีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, ดร. เทคนิคการจัดฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ (ฉบับปรับปรุงใหม่) กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เม็ดทรายพรินต์ติ้ง, 2539.

สำนักงาน ก.พ. “มาตรฐานกำหนดตำแหน่งสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน” (ก.พ. กำหนดวันที่ 9 กันยายน 2518)

สำนักงาน ก.พ. “คำบรรยายลักษณะงานเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 3” (ก.พ. กำหนดวันที่ 9 กันยายน 2518 และแก้ไขเพิ่มเติมครั้งที่ 4 วันที่ 1 กรกฎาคม 2523)

สำนักงาน ก.พ. “คำบรรยายลักษณะงานเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 4” (สำนักงาน ก.พ. กำหนดวันที่ 9 กันยายน 2518 และแก้ไขเพิ่มเติม ครั้งที่ 3 วันที่ 8 ธันวาคม 2527)

สำนักงาน ก.พ. “คำบรรยายลักษณะงานเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 5” (สำนักงาน ก.พ. กำหนดวันที่ 9 กันยายน 2518 และแก้ไขเพิ่มเติม ครั้งที่ 1 วันที่ 1 กรกฎาคม 2523)

สำนักงาน ก.พ. “คำบรรยายลักษณะงานเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 6” (สำนักงาน ก.พ. กำหนดวันที่ 9 กันยายน 2518 และแก้ไขเพิ่มเติม ครั้งที่ 1 วันที่ 1 กรกฎาคม 2523)

สำนักงาน ก.พ. “คำบรรยายลักษณะงานเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7” (สำนักงาน ก.พ. กำหนดวันที่ 9 กันยายน 2518 และแก้ไขเพิ่มเติม ครั้งที่ 1 วันที่ 1 กรกฎาคม 2523)

สำนักงาน ก.พ. “คำบรรยายลักษณะงานเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8” (สำนักงาน  
ก.พ. กำหนดวันที่ 1 ตุลาคม 2520 และแก้ไขเพิ่มเติม ครั้งที่ 1 วันที่ 1 กรกฎาคม 2523)

อุมพร นามวัฒน์ รายงานการศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรมหลักสูตร นักบริหารแรงงาน,  
กรมแรงงาน, 2533



12.05.6  
7454ก  
2544

ห้องสมุดกระทรวงแรงงาน  
และสวัสดิการสังคม



05803

การสำรวจความต้องการฝึก