

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เข้าสู่ยุคข้อมูลข่าวสาร สังคมไทยยุคใหม่จึงเป็นยุคของการเรียนรู้ หมายถึงทุกคนทุกองค์กรต้องได้รับการพัฒนา มีการเรียนรู้ตลอดเวลาตั้งนั้นการพัฒนาที่ท้าทายต่อความอยู่รอดของระบบเศรษฐกิจและความมั่นคงของสังคมไทยในอนาคต คือการพัฒนาคน ซึ่งหมายถึงการพัฒนาคุณภาพและสมรรถนะของคนไทยให้มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของชุมชน สังคม และของชาติในที่สุด เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมในการแข่งขันกับสังคมโลก และที่สำคัญสังคมไทยต้องเป็นสังคมของคนดี คือคนไทยต้องมีศักยภาพและ คุณธรรม เพื่อเป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคมโดยรวม

ประเทศไทยมีเป้าหมายชัดเจนเกี่ยวกับการพัฒนาประเทศ ว่าต้องเตรียมการจัดเตรียมทางสังคมและเศรษฐกิจให้พร้อมรับกับสถานการณ์โลก โดยปรับเปลี่ยนจุดมุ่งหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติใหม่ ดังนั้นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) จึงได้ปรับแนวคิดการพัฒนาจากเดิมที่เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นจุดมุ่งเน้นหลักของการพัฒนาแต่เพียงอย่างเดียว มาเป็นการเน้นคนเป็นศูนย์กลาง ของการพัฒนา เพราะคนเป็นปัจจัยหลักที่ชี้ขาดความสำเร็จของการพัฒนาในทุกเรื่อง โดยการพัฒนาด้านอื่น ๆ เป็นไปในลักษณะของการเสริมและเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาคน และยังเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ช่วยให้คนมีความสุขและมีคุณภาพชีวิต ที่ดีขึ้น ดังนั้น การพัฒนาเศรษฐกิจจึงไม่ใช่เป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนาต่อไปอีก

ในส่วนของการข้าราชการพลเรือน ซึ่งเป็นเครื่องมือและกลไกของรัฐในการบริหารประเทศ เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติดังกล่าว รัฐบาลจึงได้เห็นควรให้ปรับปรุงนโยบายการพัฒนาข้าราชการพลเรือนเดิมตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 3 มกราคม 2532 และเห็นชอบตามแนวนโยบายการพัฒนาข้าราชการพลเรือนตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2539 ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเสนอ โดยมีรายละเอียดนโยบายและมาตรการการพัฒนาข้าราชการพลเรือนให้ส่วนราชการถือเป็นแนวปฏิบัติ คือให้วางระบบการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการในทุกส่วนราชการเน้นให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ถูกต้องในการให้

บริการประชาชน และส่งเสริมศักยภาพในการนำประเทศไปสู่การแข่งขันเวทีโลก โดยเน้นการพัฒนาเพื่อให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการปฏิบัติ ให้ส่วนราชการเน้นการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน การจัดทำแผนการฝึกอบรมระยะยาว (5 ปี) และแผนรายปี การจัดระบบงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาในปีแรกของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 1 ของหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ และไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 ตั้งแต่ปีสุดท้ายของแผนพัฒนา ฉบับที่ 8 เป็นต้นไป และกำหนดเวลาในการพัฒนาข้าราชการเป็นรายบุคคลไม่น้อยกว่า 5 วันทำการต่อคน/ปี

กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม มีหน้าที่รับผิดชอบบริหารงานทั้งด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม ซึ่งต้องดูแล ส่งเสริม สนับสนุน ให้ประชากรของประเทศมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีงานทำ มีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพ มีความมั่นคงทางสังคม การบริหารงานของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม จึงต้องเกี่ยวข้องกับประชากรทั้งประเทศ ดังนั้น ในการกำหนดนโยบาย วางแผนงานประการต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารงานสามารถส่งผลดีที่สุดต่อประชากรในความรับผิดชอบ สามารถแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับประชากรทั้งด้านแรงงานและสวัสดิการสังคมได้อย่างถูกต้องตรงเป้าหมาย จึงจำเป็นต้องดำเนินงานอย่างมีระบบแบบแผน รัดกุม และต่อเนื่อง

กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะให้องค์กรบรรลุภารกิจที่ตั้งไว้ กระทรวงจึงได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงให้สอดคล้องแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) และเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ซึ่งตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย ต้องการให้มีการพัฒนาข้าราชการอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่บรรจุเข้ารับราชการ (มาตรา 75) ก่อนเลื่อนตำแหน่งบางตำแหน่ง (มาตรา 77) และยังกำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (มาตรา 76) กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมจึงได้จัดทำระเบียบสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ว่าด้วยการพัฒนาข้าราชการ พ.ศ. 2541 เพื่อการพัฒนาข้าราชการและลูกจ้างของกระทรวง สำคัญของระเบียบคือ ให้ข้าราชการทุกระดับได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะที่ดี คุณธรรม และจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ข้าราชการในสายงานต่าง ๆ ได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ ทักษะ และความชำนาญเฉพาะสายงานหรือสาขาของตน และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาข้าราชการกลุ่มต่าง ๆ ได้แก่ การปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ และข้าราชการที่รับโอนจากที่อื่น

การฝึกอบรมสำหรับข้าราชการระดับ 5, 6 และ 7 ที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับที่สูงกว่าเดิม

นับได้ว่าสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ได้ดำเนินการตามระเบียบสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ว่าด้วยการพัฒนาข้าราชการ พ.ศ. 2541 ในส่วนของการพัฒนาข้าราชการระดับผู้บังคับบัญชา คือได้กำหนดให้มีหลักสูตรการพัฒนาผู้บังคับบัญชาสำหรับข้าราชการตั้งแต่ระดับ 5 ขึ้นไป ต่อเนื่องทุกระดับจนถึงระดับ 8 สำหรับข้าราชการระดับ 1-4 ซึ่งรวมข้าราชการบรรจุใหม่ไว้ด้วย เป็นกลุ่มข้าราชการระดับปฏิบัติซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่สำคัญขององค์กรปัจจุบัน เนื่องจากเป็นเครื่องมือของการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ใกล้ชิดประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติภารกิจบริการประชาชนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม คือกระทรวงของประชาชน เพื่อประชาชน และเป็นกลุ่มรากฐานที่สามารถวางระบบเพื่อการพัฒนาให้เป็นกำลังสำคัญของกระทรวงในอนาคต จากผลการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535-2539 ของสำนักงาน ก.พ. สรุปได้ว่า กลุ่มเป้าหมายข้าราชการที่ควรได้รับการพัฒนาเร่งด่วนในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) คือกลุ่มเป้าหมายระดับปฏิบัติ และกลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่ ประกอบกับปัจจุบันมีนโยบายการปรับปรุงระบบราชการโดยมุ่งเน้นจำกัดขนาดให้เล็กลง ข้าราชการกลุ่มนี้จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม เป็นองค์กร คุณภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต สถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม จึงเห็นควรทำการศึกษาความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการระดับ 1-4 สป.รส. เพื่อใช้กำหนดแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการระดับ 1-4 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อทราบสภาพปัจจุบันการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ สป.รส. ระดับ 1-4
2. เพื่อศึกษาความต้องการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ สป.รส. ระดับ 1-4
3. เพื่อทราบปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงาน

ขอบเขตของการศึกษา

ศึกษาเฉพาะข้าราชการระดับ 1-4 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ที่ปฏิบัติหน้าที่ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคขณะทำการศึกษา

นิยามคำศัพท์เฉพาะ

ความต้องการฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง ทิศทางในการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการระดับ 1-4 ตามความคิดเห็นของข้าราชการระดับ 1-4 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม “ความต้องการฝึกอบรมและพัฒนา” และ “ความจำเป็นในการฝึกอบรม” มีความหมายเดียวกันและใช้แทนกันได้

การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน จนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติในทางที่จะเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ข้าราชการระดับ 1-4 หมายถึง ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ที่ดำรงตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ บุคลากร นิติกร บรรณารักษ์ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล นักวิชาการแรงงาน เจ้าพนักงานแรงงาน นักการข่าว เจ้าหน้าที่การข่าว นักวิชาการเงินและบัญชี เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี เจ้าพนักงานพัสดุ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล นักวิชาการโสตทัศนศึกษา เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา เจ้าพนักงานสื่อสาร เจ้าหน้าที่สื่อสาร นายช่างศิลป์ ช่างศิลป์

ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

ผลของการศึกษาจะเป็นข้อมูลเบื้องต้นประกอบการพิจารณากำหนดแนวทางในการสร้างหลักสูตรและวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ ระดับ 1-4 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

บทที่ 2

หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

หลักการและแนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

องค์กรจะปฏิบัติงานได้ผลดี เมื่อบุคลากรขององค์กรนั้นมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ มีประสิทธิภาพสูง เข้าใจปัญหาที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี รวมทั้งมีทัศนคติที่ถูกต้องด้วย

ในการบริหารงาน เหตุการณ์เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ถ้าพนักงานไม่ได้รับการศึกษาหาความรู้ และความชำนาญอยู่เสมอ ก็จะล้าสมัย เจือยชา ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องสนใจและเอาใจใส่ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กิจกรรมใด ๆ ที่มีส่วนทำให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพหรือทัศนคติที่ดีขึ้น สามารถปฏิบัติหน้าที่ และรับผิดชอบงานบางอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ (เครือวัลย์ ลีมอภิชิต , 2531 : 41)

สมัชชาข้าราชการแห่งสหรัฐอเมริกาและแคนาดา (CIVIL SERVICE ASSEMBLY OF THE UNITED STATES AND CANADA) ให้ความหมายว่า “การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีใหม่อันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และทำที่ต่าง ๆ ให้กว้างขวางและก้าวหน้าออกไป เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และบังเกิดสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น”

การพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมบุคคลให้มี ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย และ ทัศนคติ และวิธีการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

จะเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรคือ กระบวนการที่จะเพิ่มความรู้ (KNOWLEDGE) ทักษะ (SKILL) และทัศนคติ (ATTITUDE) ของบุคคลในสังคมใดสังคมหนึ่ง

โดยสรุป การพัฒนาบุคคลครอบคลุมกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นการเพิ่มพูน 3 ด้าน คือ

1. ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการปฏิบัติงาน
2. ทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ
3. โอกาสความก้าวหน้าสำหรับหน้าที่ที่สูงขึ้น

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร แยกได้ 2 ประการคือ

1. วัตถุประสงค์ขององค์การ (Institutional Objectives) หมายถึง ความมุ่งหมายขององค์การซึ่งเป็นความมุ่งหมายที่มีจุดเน้นในแง่ของส่วนรวม ความมุ่งหมายขององค์การนี้ ได้แก่

- 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการทำงานของข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่
- 1.2 เพื่อสอนแนะวิธีการทำงานที่ดีที่สุด
- 1.3 เพื่อพัฒนาการทำงานให้ได้ผลสูงสุด
- 1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน
- 1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน
- 1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล
- 1.7 เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจทุกฝ่าย
- 1.8 เพื่อฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ
- 1.9 เพื่อสนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ และหรือผู้มาติดต่อ

2. วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล (Employee Objective) หมายถึง ความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติอยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน ความมุ่งหมายส่วนบุคคลนี้ ได้แก่

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง

- 2.2 เพื่อพัฒนาท่าที บุคลิกภาพในการทำงาน
- 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานโดยทดลองปฏิบัติ
- 2.4 เพื่อฝึกฝนการตัดสินใจ
- 2.5 เพื่อเรียนรู้งาน และลดความเสี่ยงอันตรายในการทำงาน
- 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น
- 2.7 เพื่อส่งเสริม และสร้างขวัญในการทำงาน
- 2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- 2.9 เพื่อให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะเห็นว่า การพัฒนาบุคคลนั้นมุ่งที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับองค์การอันจะก่อให้เกิดผลดีทั้งต่อองค์การเองและต่อพนักงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

นอกจากเป้าหมายดังกล่าวแล้ว ชาญชัย สวัสดิ์รังสิมา (อ้างในธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์และคณะ, 2534 : 14) ได้พิจารณาความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคคลดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้พนักงานใหม่เกิดความพร้อมเพื่อรับงานที่จะมอบหมายให้ทำ ให้มีความรู้เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานนั้นได้ นอกจากนี้ยังเป็นการสอนงานให้พนักงานเก่าที่ยังขาดความชำนาญงาน หรือยังไม่มีความสามารถพอที่จะก้าวไปในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ให้มีความรู้ความสามารถยิ่งขึ้น

2. เพื่อเตรียมการที่จะแต่งตั้งพนักงานให้ไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นโดยทำการคัดเลือกพนักงานที่มีผลงานดี มีอายุการทำงานนานพอสมควร ตลอดจนมีคุณสมบัติอื่น ๆ เหมาะสมให้เข้ารับการอบรม หรือพัฒนาให้เขามีความรู้ในงานสูงขึ้นไป ตลอดจนมีทัศนคติที่เอื้ออำนวยต่อการที่จะไปปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นกว่าเดิม

3. เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญงานและทัศนคติของพนักงานโดยทั่ว ๆ ไปให้สูงขึ้น ในการนี้ไม่เพียงแต่จะให้ความรู้ในเรื่องงานที่ทำอยู่เท่านั้น ยังขยายขอบเขตของความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ การพัฒนาการบริหารงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ที่จำเป็นอีกด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่สอดคล้องกับสภาพการณ์และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

ประโยชน์หรือผลที่จะได้รับการพัฒนาบุคลากร อาจกล่าวได้ดังนี้

(1) การพัฒนาบุคคลช่วยให้ระบบวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะเมื่อได้รับความรู้จากการฝึกอบรม ก็จะสามารถนำเทคนิค และวิธีการใหม่ ๆ ไปใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่อง ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ และมีการติดต่อประสานงานดีขึ้น

(2) การพัฒนาบุคคลเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดการประหยัด เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองเสียหายย่อมลดน้อยลง ทำให้ประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้

(3) การพัฒนาบุคคลช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว จะสามารถปฏิบัติงานได้ผลดี และลดเวลามากกว่าที่จะต้องทำงาน และเรียนงานควบคู่กันไปในเวลาเดียวกัน

(4) การพัฒนาบุคคลช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น

(5) การพัฒนาบุคคลเป็นการแนะแนวทางในความก้าวหน้าของบุคคลทางหนึ่ง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และโยกย้ายเพื่อความก้าวหน้า

(6) การพัฒนาบุคคลจะมีผลทำให้บุคคลสามารถเข้าใจทั้งงาน คน และองค์การอย่างกว้างขวาง และมีความเกี่ยวเนื่องในการปรับคนให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคนิค ทางสังคม หรือทางสภาวะแวดล้อม

(7) การพัฒนาบุคคลเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนการอุทิศตัว บุคลิกภาพ การปรับตัว และการคิดริเริ่มของบุคคลในองค์การ ผ่านกระบวนการของการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนา ซึ่งองค์กรเป็นผู้จัดดำเนินการให้ หรือโดยบุคลากรดำเนินการเองเพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความคิด ความรู้ จิตใจ บุคลิกภาพ และการทำงาน เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว สามารถวัดผลงานหรือความประพฤติดของบุคลากรในองค์การได้ว่า มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่องค์การต้องการหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับที่จะเข้าสู่กระบวนการของการพัฒนาบุคคลเช่นนี้ต่อไป

โดยสรุปการพัฒนาบุคลากร หรือที่เรียกในปัจจุบัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง เพื่อความอยู่รอด และความเจริญรุ่งเรืองของหน่วยงาน องค์การ สังคมและประเทศชาติ

กระบวนการและวิธีการการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการและวิธีการพัฒนาบุคลากร ได้แก่

1. การสอนแนะหรือให้คำปรึกษา (Coaching / Counseling) เป็นการสอนแนะหรือให้ปรึกษาอย่างใกล้ชิด เพื่อให้คิดและแก้ปัญหาเองได้ บางคนไม่กล้า ต้องคอยสังเกต เข้าหาและแนะนำ
2. การสอนงานหรือการนิเทศงาน (Job Instruction / Job Super Vision) เป็นการสอนงานหรือควบคุมดูแลให้ทำงานให้เป็น
3. การมอบหมายให้ทำงานหรือรักษาการ (Job Assignment/Actioning) ให้โอกาสแสดงฝีมือ ให้ทดลองทำหน้าที่แทน ผู้บังคับบัญชาจะคอยแนะนำ ชี้แนะหรือช่วยเหลืออยู่ห่าง ๆ
4. การโยกย้ายงาน (Job Rotation) เป็นการให้โอกาสได้เรียนรู้จากของจริง เป็นการโยกย้ายเพื่อเปลี่ยนตำแหน่งต่าง ๆ ทั้งนี้ ต้องพิจารณาภูมิหลัง วุฒิการศึกษา แนวโน้ม สุขภาพ นิสัย และขีดความสามารถ
5. การฝึกอบรมสัมมนา (Training / Seminar)

ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ และคณะ (2534 : 14-15) กล่าวถึงวิธีการในการพัฒนาบุคคลว่า วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคคลมีอยู่หลายวิธี คือ การที่จะนำวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ มาใช้นั้น จำเป็นต้องใช้วิธีการหลาย ๆ อย่างควบคู่กันไป โดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น เวลา งบประมาณ พื้นฐานของเจ้าหน้าที่ ซึ่งรวมไปถึงตำแหน่งหน้าที่ ความรู้และประสบการณ์ เป็นต้น

ในทางปฏิบัตินั้น การพัฒนาบุคคลหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำได้หลายวิธี เช่น

1. ส่งเข้ารับการอบรม/สัมมนาในประเทศหรือนอกประเทศ
2. ให้ทุนการศึกษาในหรือนอกประเทศ

3. มอบทุนดูงานในหรือนอกประเทศ
4. ใช้ระบบหมุนเวียนกันปฏิบัติงาน
5. ให้ไปฝึกงานหรือทำงานชั่วคราวในต่างประเทศ
6. ส่งไปทัศนศึกษา
7. มอบหมายให้พัฒนางานในความรับผิดชอบหรืองานที่ได้รับมอบหมาย
8. ช่วยพัฒนา ส่งเสริม ชี้แนะ ในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติในงานที่ทำ
9. มอบหมายงานที่ยากขึ้นให้ทำ
10. มอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น
11. มอบหมายงานกลุ่มให้ทำ
12. ส่งเข้าร่วมกิจกรรมหรือเป็นสมาชิกในสมาคมหรือชมรมทางวิชาชีพ

นอกจากนี้ อีริชยุท หล่อเลิศรัตน์ และอัญชณา เวสารัชช์ อ้างใน อีริชยุท หล่อเลิศรัตน์ และคณะ (2534, 15-16) ได้แบ่งวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามลักษณะของกิจกรรมต่าง ๆ ได้ 4 ด้านดังนี้ คือ

1. กิจกรรมที่ให้ความรู้ ประสบการณ์ และปรับปรุงทัศนคติในการทำงาน
 - 1.1 การฝึกอบรม (Training)
 - 1.2 การสอนงาน (Job Instruction & Coaching)
2. กิจกรรมการบริหาร
 - 2.1 การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ (Transfer)
 - 2.2 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
 - 2.3 การเตรียมตัวแทนหรือให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย (Under Study)
 - 2.4 การให้รักษาการแทน (Acting)
 - 2.5 การให้ร่วมในคณะทำงาน (Committee)
 - 2.6 การดูงาน (Study Tour Visit)
 - 2.7 การเพิ่มความรับผิดชอบ (Job Enrichment)
 - 2.8 การมอบหมายงานพิเศษ (Special Assignment)
 - 2.9 การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมสร้างคุณภาพงาน (Q.C. Circle)
 - 2.10 การจัดเปลี่ยนแปลงรูปองค์กร

3. กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง

3.1 การให้ทุนการศึกษา

3.2 การส่งเสริมการศึกษาส่วนตัว (การศึกษาผู้ใหญ่/การศึกษาแบบเปิด)

4. กิจกรรมการแสวงหาความรู้ในหน้าที่

4.1 การศึกษาจากเอกสารการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Programmed Instruction/Modular Programmed)

4.2 การจัดให้มีคู่มือปฏิบัติงาน job Manual)

4.3 การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ (Reading Assignment)

4.4 การจัดวารสารทางวิชาการในสาขาอาชีพให้อ่าน

4.5 การส่งเอกสารให้สรุปทำรายงานเสนอ

4.6 การส่งเข้าประชุมหรือเป็นสมาชิกชมรมทางวิชาชีพ

สำนักงาน ก.พ. (2536 : 6,17-18) กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนโดยผู้บังคับบัญชาดังต่อไปนี้

1. ให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมดูแลและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาโดยตรง รวมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาที่เพิกย้ายหรือเปลี่ยนตำแหน่งซึ่งอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของตน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนได้รับการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะ ทศนคติ คุณธรรมและจริยธรรม และสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาอาจเป็นผู้ดำเนินการเอง หรือมอบหมายให้ผู้ที่เหมาะสมดำเนินการ โดยเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่ม ซึ่งอาจใช้วิธีการพัฒนาได้หลายวิธี ได้แก่

2.1 การปฐมนิเทศ

2.2 การสอนงาน/การสอนแนะ

2.3 การมอบหมายงาน

2.4 การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

2.5 การจัดพี่เลี้ยงให้

2.6 การให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วย

- 2.7 การรักษาราชการแทนหรือรักษาการในตำแหน่ง
- 2.8 พาไปสังเกตการณ์ในบางโอกาส
- 2.9 ส่งไปศึกษาดูงาน
- 2.10 จัดการฝึกอบรม/ประชุมเชิงปฏิบัติการ/การสัมมนา
- 2.11 การประชุมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน
- 2.12 ส่งเสริมให้มีบทบาทในองค์การทางวิชาการ
- 2.13 ส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวกับงาน
- 2.14 จัดหาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวกับงานไว้ให้ศึกษาอย่างเพียงพอ
- 2.15 จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้มีพอใช้อย่างทั่วถึง
- 2.16 สนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง
- 2.17 การพัฒนาด้วยตนเอง เช่นโดยใช้บทเรียนสำเร็จรูป
- 2.18 จัดการบรรยายพิเศษ (เชิญผู้เชี่ยวชาญ)
- 2.19 การให้คำปรึกษา
- 2.20 ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

วิลาศ สิงหวิสัย และบุญเลิศ ไพรินทร์ (2532 : 60-61)กล่าวไว้ว่า

ในการพัฒนาบุคคลเพื่อการพัฒนาประเทศ ควรได้มีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน จึงได้มีการพยายามที่จะกำหนดขอบเขต ประเภท และระดับการพัฒนาบุคคลให้เหมาะสมกับการพัฒนาประเทศไว้ดังนี้

1. การจัดการศึกษาสำหรับคนทั่วไป ตั้งแต่ระดับอนุบาล ประถม มัธยม และอุดมศึกษา ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงศึกษาธิการ และทบวงมหาวิทยาลัย และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลที่อยู่ในองค์การ ซึ่งจะหมายรวมถึงบุคคลทั้งที่อยู่ในองค์การของรัฐและเอกชน ตั้งแต่เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาระดับต้น ซึ่งอาจได้แก่ หัวหน้างาน หรือหัวหน้าฝ่ายภายในกอง ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง ได้แก่ หัวหน้ากอง หรือ ผู้อำนวยการกอง และผู้บังคับบัญชาระดับสูง ซึ่งได้แก่ รองอธิบดี อธิบดี รองปลัดกระทรวง และปลัดกระทรวงหรือเทียบเท่า โดยมี ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. เป็นศูนย์ประสานการจัดฝึกอบรมและพัฒนา ร่วมกับองค์กรกลางบริหารบุคคลและกระทรวง ทบวง กรม ในฝ่ายพลเรือน สำหรับข้าราชการพลเรือน และพนักงานรัฐวิสาหกิจ

3. การสอนงานนับเป็นวิธีการพัฒนาบุคคล ที่ใกล้ชิดและเกี่ยวข้องกับการทำงานของแต่ละบุคคล และเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่ได้ผลมากที่สุด ประหยัดที่สุด ถ้าจะเปรียบเทียบกับการพัฒนาบุคคล โดยวิธีการอื่น ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

4. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ ก็เป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคคลที่ดี แต่จะต้องมีการสับเปลี่ยนหลังจากที่แต่ละบุคคลได้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและทัศนคติที่พอเพียงกับงานในหน้าที่เดิมเป็นอย่างดีแล้วเท่านั้น จึงจะเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง หากการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเกิดจากอคติ หรือการกลั่นแกล้งของผู้มีอำนาจ ก็คงไม่เกิดผลดีเท่าใด

5. การพัฒนาตนเอง ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ควรจะได้รับส่งเสริมและสนับสนุน โดยผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ตามที่เห็นว่าจะเป็นประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แก่งาน และ แต่ละองค์การของแต่ละบุคคล

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร แบ่งได้เป็น 3 ลักษณะคือ

1. การฝึกอบรม (Training) คือ กิจกรรมการเรียนรู้ มุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน โดยมีจุดเน้นอยู่ที่งานของพนักงานในขณะนั้นที่ต้องการเรียนรู้ และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับความสามารถในการทำงาน ทั้งนี้ เพื่อมุ่งให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ หรือทำงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ หรืองานที่มีความยากมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมนั้นเป็นการคาดหวังว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วจะสามารถนำความรู้ที่ได้รับ ไปใช้ได้ทันทีหรือมีพฤติกรรมในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์การ ซึ่งเป็นการเสียค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง และองค์การก็คาดหวังว่าจะคุ้มค่ากับเงินที่เสียไป อย่างไรก็ตามก็มีความเสี่ยงอยู่บ้างที่ผู้เข้ารับการอบรมไม่อาจทำงานได้ตามความมุ่งหวังขององค์การ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจัดหลักสูตรยังไม่เหมาะสม ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ขั้นตอนการทำงาน เทคโนโลยี เครื่องมือเครื่องใช้หรือสภาพของการแข่งขันแปรไปจากที่คาดคะเนไว้ แต่ความเสี่ยงเหล่านี้ ยังถือว่าอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีอื่น ๆ

2. การศึกษา (Education) คือ กิจกรรมการเรียนรู้ มุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมายในอนาคต โดยมีจุดเน้นของการจัดการศึกษาเพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานเฉพาะกิจ หรือกลุ่มงานบางอย่างตามความต้องการขององค์การในอนาคต เป็นการเตรียมพนักงานเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือให้ทำงานในหน้าที่ใหม่ บางครั้ง

อาจต้องดำเนินการโดยใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน ซึ่งจะต้องมีการกำหนดเป็นแผนพัฒนาพนักงานที่ชัดเจนรองรับ เพื่อไม่ให้เกิดความสูญเปล่า เนื่องจากถือเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งขององค์กร โดยมีความเสี่ยงของการลงทุนในระดับปานกลาง เนื่องจากบางครั้งองค์กรไม่ได้รับผลตอบแทนที่ได้คาดหวังไว้ จะด้วยเหตุผลใดก็ตามที่ทำให้บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานได้ หรือหวังผลจากการจัดการศึกษาไว้สูงจนเกินไป

3. การพัฒนา (Development) คือ กิจกรรมการเรียนรู้ไม่ได้มุ่งเน้นเกี่ยวกับงาน มีจุดเน้นอยู่ที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กร ที่ต้องการเจริญเติบโตมีการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่ง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดโปรแกรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร เพื่อให้พนักงานเหล่านี้มีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กร และไปในทิศทางที่องค์กรเป็นผู้กำหนด ซึ่งในบางครั้งเป็นการยากที่จะระบุภารกิจต่าง ๆ ของการพัฒนาให้ชัดเจน การกำหนดหน้าที่ของงานในอนาคต หรือการกำหนดรูปแบบคุณสมบัติและความจำเป็นต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามที่มุ่งหวังไว้ โดยมีความเสี่ยงสูงต่อความล้มเหลว ถือเป็นการลงทุนในระยะยาวขององค์กรที่หวังผลในอนาคต ซึ่งอาจต้องใช้เวลายาวนาน และมีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป

การฝึกอบรมและพัฒนา

โดยทั่วไปและที่ผ่านมา เรามักจะให้ความหมายของคำว่า การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Developing) ที่แตกต่างกัน แต่มีความเกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิด ทั้งสองคำนี้เป็นกิจกรรมที่มุ่งเพิ่มหรือเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคล แต่แตกต่างกันในขอบเขต เป้าหมาย และวิธีการ การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความสามารถและทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่ หรือจะรับผิดชอบเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม ส่วนการพัฒนานั้นจะมีความหมายกว้างกว่าการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพราะการพัฒนาหมายถึง ความพยายามที่จะพัฒนาตัวบุคคลในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้บุคคลผู้นั้นเป็นบุคคลผู้มีคุณภาพ มีโอกาสก้าวหน้าและเจริญเติบโต เป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป โดยมีได้เฉพาะเจาะจงที่งานใดหรือตำแหน่งใดโดยเฉพาะ ตามความหมายนี้ การฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนา ซึ่งในกระบวนการของการพัฒนานั้น อาจมีวิธีการอื่น ๆ (นอกเหนือจากการฝึกอบรม) ที่จะนำมาใช้พัฒนาความรู้ ความสามารถ ทัศนคติของบุคคล เช่น การ

มอบหมายงานเป็นเฉพาะกรณี การเป็นผู้ช่วย การไปศึกษาต่อ การเข้าร่วมประชุมสัมมนา ทางวิชาการต่าง ๆ การศึกษาดูงานต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นต้น (สมโภชน์ นพคุณ, 2541 : 14)

เครือข่าย ลีเมอภิชาด, 2531 : 2 ได้กล่าวถึงความหมายของการฝึกอบรม และการพัฒนาไว้ดังนี้

การฝึกอบรมและการพัฒนา คือ กิจกรรมการเรียนรู้ (Learning) เฉพาะอย่าง ของบุคคลเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ หรือความชำนาญการ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันเหมาะสม จนสามารถก่อให้เกิด ความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม และทัศนคติเพื่อการทำงานในหน้าที่ (Specific Knowledge) เพื่อยกมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

การฝึกอบรมและการพัฒนา ตามความหมายข้างต้นจึงมีความหมายกว้างเป็น การรวมความหมายของการศึกษา (Education) การพัฒนา (Development) และการฝึกอบรม เข้าด้วยกัน

การฝึกอบรมสัมมนา

จะเห็นว่า การพัฒนาบุคลากร สามารถทำได้หลายวิธี และวิธีที่นิยมใช้ส่วนใหญ่ในการพัฒนาบุคลากรคือ การฝึกอบรมและสัมมนา

การฝึกอบรมและสัมมนา เป็นวิธีการที่องค์กรในปัจจุบันให้ความสำคัญ และมีบทบาทต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของมนุษย์มากที่สุด เนื่องจากกระบวนการฝึกอบรม เป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

1. ความรู้ (KNOWLEDGE) ได้แก่ ความรู้ในงานเฉพาะอาชีพ และความรู้ที่เกี่ยวข้อง
2. ทักษะ (SKILL) คือ ความชำนาญในการทำงาน ที่เกิดได้โดยการกระทำ
3. ทัศนคติ (ATTITUDE) คือ ความรู้สึกนึกคิดที่ดีต่อการทำงาน มีความสำนึกในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ

กระบวนการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การสร้างหลักสูตร
3. การดำเนินการฝึกอบรม
4. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

แนวคิดในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

หน่วยงานต่าง ๆ ในปัจจุบันต่างตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้วยการฝึกอบรม แต่การตัดสินใจเลือกวิธีการฝึกอบรม เป็นวิธีการแก้ไขปัญหาขององค์กร ควรต้องทำการศึกษาวิเคราะห์ให้แน่ใจเสียก่อนว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเหล่านั้น ไม่อาจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ด้วยวิธีอื่นใดแล้วนอกจากการฝึกอบรม การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมจึงเป็นขั้นตอนแรกของการฝึกอบรม

ประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรม

ความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นสามารถแบ่งประเภทออกได้เป็น 3 แบบ (จินตนา บิลมาศ, 2529 : 1-2)

1. แบ่งตามวิธีการค้นหา

ก. ความจำเป็นในการฝึกอบรมประเภทชัดเจน จะปรากฏออกมาเป็นปัญหาชัดเจนชัดชัดที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานอย่างชัดเจน เช่น มีการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในหน่วยงานและพนักงานขาดความรู้ความสามารถในเรื่องนั้น พนักงานเข้ามาทำงานใหม่เกิดการเปลี่ยนสายงาน การเลื่อนตำแหน่งจากผู้ปฏิบัติเป็นผู้บริหาร ฯลฯ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างชัดเจน แต่ก็ยังจำเป็นต้องทำการสำรวจเพื่อทราบปริมาณ ลักษณะ และความเร่งด่วนของความจำเป็นที่แท้จริง เพื่อจะได้เปรียบเทียบความจำเป็นอย่างอื่น ๆ

ข. ความจำเป็นในการฝึกอบรมประเภทต้องค้นหา (Hidden Needs) เป็นความจำเป็นที่เกิดจากปัญหาที่วิเคราะห์สาเหตุไม่ได้ชัดเจน เพียงแต่มีอาการให้เห็น เช่น งานค้างคั่ง ล้มเหลว ผิดพลาด ผลงานไม่ได้มาตรฐาน พนักงานขาดความรับผิดชอบ ขาดจิตสำนึก ฯลฯ ซึ่งปัญหาเหล่านี้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจำเป็นต้องค้นหาให้แน่ชัดว่าปัญหาเหล่านี้

นั้นเกิดจากอะไร ที่จุดไหน จะแก้วิธีใด อย่างไร ซึ่งจำเป็นต้องสำรวจ เก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์อย่างละเอียด

2. แบ่งตามกลุ่มเป้าหมายหรือความจำเป็นของตัวบุคคล ซึ่งในเรื่องนี้ต้องพิจารณาวิเคราะห์อย่างดี เนื่องจากมักจะมีผู้เข้าใจไขว้เขวนำไปปะปนกับความต้องการ ซึ่งมี 4 ประเภท

ก. ความจำเป็นที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถทั่วไปในการปฏิบัติหน้าที่ โดยทั่วไป

ข. ความจำเป็นที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถเฉพาะตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่หรือตำแหน่งที่จะมีความรับผิดชอบเพิ่มพูน ซึ่งตนจะได้ครอบครองในอนาคต

ค. ความจำเป็นที่จะพัฒนาวิชาการให้ทันสมัยอยู่เสมอ

ง. ความจำเป็นในการพัฒนาลักษณะส่วนตัว ตัวอย่างเช่น บุคลิกลักษณะ

3. แบ่งตามช่วงเวลา เป็น 2 ประเภท

ก. ความจำเป็นในปัจจุบัน หมายถึง ความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการเพื่อช่วยในการแก้ปัญหาหรืออุปสรรคที่ต้องเผชิญอยู่ในปัจจุบันให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ดำรงอยู่ได้ในปัจจุบันตามหลักฐานที่วางไว้ เช่น หัวหน้างานขาดความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน เพื่อเปลี่ยนแปลงปรับปรุงทัศนคติและพฤติกรรมให้เหมาะสมกับบทบาทที่ดำรงอยู่

ความจำเป็นในอนาคต หมายถึง การที่มีปัญหาที่จะสื่อว่าจะเกิดอย่างแน่นอนในอนาคต ดังนั้น เพื่อจะแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจำเป็นต้องจัดฝึกอบรมเสียในปัจจุบัน ตัวอย่าง หน่วยงานสั่งซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ใหม่มาใช้ และเริ่มจะใช้อีก 6 เดือนข้างหน้า พนักงานไม่คุ้นเคยกับเครื่องมือใหม่ ฉะนั้น จะเกิดปัญหาในอนาคตอย่างแน่นอนคือพนักงานทำงานไม่ได้ผลเต็มที่ ดังนั้น เกิดความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับอนาคตขึ้น

วิธีการในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

เคนเนธ เวกซ์เลย์ และ แกรี แลทแฮม (อ้างใน วราภรณ์ รุ่งเรืองกิจ และ พิมลจรรยา นามวัฒน์, 2537 : 12-13) ได้กำหนดวิธีการในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมควรประกอบด้วยการวิเคราะห์ 3 ส่วนคือ การวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์งาน และการวิเคราะห์คน ซึ่งสรุปรายละเอียดของการวิเคราะห์ทั้ง 3 ส่วน ได้ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์องค์การ เป็นการพิจารณาองค์การทั้งองค์การในแง่ของสภาพแวดล้อมขององค์การ การบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์การต้องการบุคลากรในองค์การ รวมทั้งบรรยากาศขององค์การด้วย เพื่อให้ได้รู้ว่า ควรจัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นสำหรับส่วนใดขององค์การ และจะสามารถจัดฝึกอบรมสำหรับส่วนใดได้บ้าง ทั้งนี้ เพราะเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า สภาพแวดล้อมที่องค์การเผชิญอยู่มีผลกระทบต่อองค์การเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อการออกแบบงานการบังคับบัญชาและการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร รวมตลอดถึงโครงสร้างขององค์การซึ่งต้องปรับเปลี่ยนไปให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

ในการวิเคราะห์องค์การ สิ่งแรกที่เราควรจะทำก็คือ การศึกษาว่าการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในปัจจุบัน ใกล้เคียงกับวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ ทำไมหน่วยงานเหล่านั้น ไม่สามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์การได้ นอกจากนี้ยังต้องทำการสำรวจบรรยากาศในองค์การซึ่งจะทำให้รู้ว่า บุคลากรมีการรับรู้เกี่ยวกับงานของตนอย่างไรบ้าง ทั้งนี้เนื่องจากบางสิ่งที่เรารับรู้ขัดแย้งกับความต้องการส่วนตัวของเขา ย่อมก่อให้เกิดปัญหาในแง่ของการขาดความศรัทธา และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการฝึกอบรมที่จัดขึ้นด้วย

2. การวิเคราะห์งาน โดยการศึกษาคำพรรณนาลักษณะงาน หรือเป้าหมาย รวมทั้งข้อแม้ที่เกี่ยวข้องกับงานต่าง ๆ ในองค์การ ระบุน้ำที่เฉพาะงาน (Task) ซึ่งมุ่งเน้นที่พฤติกรรมการทำงานที่เป็นพฤติกรรมภายนอก และสังเกตเห็นได้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัญหา และจำเป็นต้องจัดฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงแก้ไข และระบุนิสัย ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่งานเฉพาะเหล่านั้น เพื่อกำหนดขึ้นเป็นวัตถุประสงค์สำหรับโครงการฝึกอบรม และกำหนดเนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรมต่อไป

3. วิเคราะห์คน เพื่อให้รู้ถึงการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเฉพาะเจาะจง โดยทำการประเมินการปฏิบัติงานให้รู้ผลก่อน การวิเคราะห์คนเป็นรายบุคคลจะทำให้สามารถกำหนดกลุ่มเป้าหมายของโครงการ ซึ่งเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ทั้งในแง่ของจำนวนคน ระดับตำแหน่งงาน หน่วยงานต้นสังกัด และสถานที่ทำงานของบุคคลเหล่านั้นได้ ชัดเจนยิ่งขึ้น กรณีที่พบว่า ผลของการประเมินการปฏิบัติงานไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ขั้นตอนต่อไปก็คือ การพิจารณากำหนดความรู้ และทักษะเฉพาะ

ที่บุคลากรจำเป็นต้องพัฒนาให้มี เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานให้สนองวัตถุประสงค์ขององค์การได้

ขั้นตอนในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (จินตนา บิลมาศ, 2529 : 2-3)

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อค้นหาความจำเป็น
 - 2.1 วัดสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน
 - 2.2 กำหนดสิ่งที่มุ่งหวัง
3. การวิเคราะห์ข้อเท็จจริง หาความแตกต่างระหว่างข้อ 1 และข้อ 2 หาสาเหตุหรือเหตุผลที่ทำให้เกิดปัญหา
4. กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม อาจทำได้หลายวิธี วิธีที่นิยมใช้กันมากมีดังนี้

1) การสำรวจ คือการแสวงหาสภาพปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่เรียกว่าเครื่องมือวัด

2) การศึกษา ค้นคว้าจากบันทึก เอกสาร ฯลฯ การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีนี้เป็นการค้นหาอุปสรรคการทำงานที่ชัดเจน โดยอาศัยหลักฐานต่าง ๆ เช่น รายงานแผนประจำเดือน รายงานการสำรวจการปฏิบัติงาน บันทึกการร้องทุกข์ การลาออก รายงานการประชุม บันทึกประจำวัน บันทึกการทำงาน แม้ว่าจากบันทึกดังกล่าวเหล่านี้เรายังไม่ได้หาความจำเป็นหรืออุปสรรคอย่างชัดเจน แต่ก็ยังเป็นหลักฐานในการติดตาม หาเหตุผลและปัญหาต่อไปได้ ข้อจำกัดก็คือพึงตระหนักว่าข้อมูลที่ได้ไม่ควรเผยแพร่ให้กระจายออกไปก่อนได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาเสียก่อน

3) การทดสอบ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยอาศัยเครื่องมือทดสอบหรือแบบวัดต่าง ๆ เพื่อวัดว่าบุคคลนั้น ๆ มีความบกพร่องทางความรู้ ทักษะอะไรบ้าง และแก้ไขที่จุดใด โดยวิธีใด ข้อพึงระมัดระวังคือ ต้องแน่ใจว่าการทดสอบนั้นเที่ยงตรง เชื่อถือได้ มีประสิทธิภาพ และจำแนกบุคคลได้จริง ๆ

4) การประชุม เป็นรูปแบบของการเก็บรวบรวมข้อมูลอีกชนิดหนึ่งที่น่าสนใจและมีคุณค่า โดยทั่วไปเราอาจใช้การประชุมผู้บังคับบัญชาหรือการใช้คณะกรรมการ

การประชุมผู้บังคับบัญชานั้นนอกจากจะได้ปัญหาต่าง ๆ จากการร่วมกันค้นหา และถ้าผู้บังคับบัญชาให้ความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ผลการประชุมจะมีน้ำหนักพอที่ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงจะสนับสนุนและเห็นด้วย นอกจากนี้ยังเป็นรากฐานให้เราไปวางหลักสูตรได้เป็นอย่างดี ผลพลอยได้จากวิธีนี้ก็คือ จะเป็นการสร้างขวัญและสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา

5) การวิเคราะห์งาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Job Analysis & Performance Appraisal)

การวิเคราะห์งานเป็นการวิเคราะห์ลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง พุดง่าย ๆ คือ การกำหนดตำแหน่ง ๆ ต้องการคนมีความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบอะไรบ้าง

ผดา ผือกผ่อง (อ้างในอุมาพร นามวัฒน์, 2533 : 13-14) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม และเทคนิคการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมไว้ดังนี้

ขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม มีดังนี้

1. ศึกษาจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งรวมถึงภาระหน้าที่ แผนงาน แนวนโยบาย และเป้าหมายการทำงานอื่นจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

2. ศึกษาสภาพการปฏิบัติงาน ที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน เพื่อดูว่างานที่ทำมีคุณภาพและปริมาณเป็นอย่างไร ปัจจัยทางด้านทรัพยากรกำลังคนมีสภาพเป็นอย่างไร

3. วิเคราะห์ข้อเท็จจริงซึ่งรวบรวมได้จากขั้นที่ 1 และ 2 ว่ามีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง ที่จะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนด

4. ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่พบว่าปัญหาหรืออุปสรรคใดจำเป็นต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรม งานกลุ่มใด ระดับใด ก็จะได้ความจำเป็น

5. ศึกษาและวิเคราะห์ต่อไปว่า บุคคลที่จำเป็นต้องฝึกอบรมดังกล่าวต้องฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติ อย่างไร มากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้นำไปเป็นแนวทางในการจัดสร้างหลักสูตรฝึกอบรมต่อไป

เทคนิคในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

1. การสัมภาษณ์ วิธีนี้จะทำให้ทราบปัญหาได้ดีโดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติ ความรู้สึกนึกคิด ผู้สัมภาษณ์ไม่จำเป็นต้องถามหรือพูดถึงเรื่องการฝึกอบรมว่า เขาต้องการฝึกอบรมอะไร เพียงแต่ถามถึงปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคในการทำงาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการแก้ไข เพื่อประมวลสิ่งเหล่านี้แล้วนำไปวิเคราะห์เพื่อจะได้ทราบว่าพนักงานมีความจำเป็นต้องฝึกอบรมในเรื่องใดบ้าง แต่ผู้สัมภาษณ์ควรคำนึงไว้ด้วยว่า ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เป็นเพียงความเห็นส่วนตัวของผู้ถูกสัมภาษณ์เท่านั้น ไม่ใช่ข้อเท็จจริงแต่อย่างใด ก็ตามความเห็นส่วนตัวของผู้บริหาร และของผู้ปฏิบัติงานหลาย ๆ คนที่คล้าย ๆ กัน ก็สามารถนำไปอ้างอิงหรือยืนยันกับข้อเท็จจริงอื่น ๆ ได้

2. การส่งแบบสอบถาม (Questionnaire) การรวบรวมข้อมูลวิธีนี้นิยมใช้กันมาก เพราะเหมาะกับการรวบรวมข้อเท็จจริง จากคนจำนวนมากซึ่งสามารถทำได้รวดเร็ว และสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อย แบบสอบถามโดยทั่วไปมีอยู่ 2 แบบ คือ แบบที่กำหนดคำตอบไว้ให้เลือก และแบบเปิดโอกาสให้ตอบโดยอิสระข้อดีของการใช้แบบสอบถามคือผู้ตอบไม่ต้องประจัญหน้ากับผู้สัมภาษณ์ การแสดงความคิดเห็นอาจถูกต้องตรงกับความเป็นจริงมากกว่า ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกรออกแบบสอบถามให้ตรงกับจุดที่ต้องการ

3. การสังเกต (Observation) เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลวิธีการหนึ่งซึ่งโดยปกติจะใช้ประกอบกับวิธีการอื่น ๆ เพราะการสังเกตเพียงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอาจได้ข้อมูลไม่ครบถ้วน อย่างไรก็ตาม การสังเกตบางครั้งก็ช่วยให้เห็นสภาพการณ์บางอย่างซึ่งไม่สามารถจะค้นพบจากการรวบรวมวิธีอื่น

4. การศึกษาค้นคว้า (Study) หมายถึง การค้นคว้าข้อเท็จจริงจากเอกสารที่มีอยู่ในองค์กร เช่น รายงานประจำปี รายงานการปฏิบัติงาน บันทึกการร้องทุกข์ และรายงานการประชุม เป็นต้น

ความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการ

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนวิสามัญเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการในการประชุมระหว่างปี 2527 (อ้างใน อีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ และคณะ, 2534 : 29-34) ให้แนวทางใหม่ในการพัฒนาข้าราชการโดยสรุปเน้นเป้าหมาย 2 ประการ คือ

1. การพัฒนาตัวข้าราชการ โดยพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และจิตใจของข้าราชการ โดยยึดหลักในการพัฒนา 4 ประการ คือ

- แก้ปัญหาการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- คำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- ให้บริการและมุ่งผลถึงประชาชน
- เป็นนักพัฒนา

2. การพัฒนาระบบ หมายถึงการสร้าง/ปรับปรุงแก้ไข กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ เพื่อให้ข้าราชการมีกำลังใจในการปฏิบัติงานและรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานด้วย

การพัฒนาข้าราชการนั้นจะต้องเน้นการพัฒนาข้าราชการทุกคนโดยให้มีโอกาสรับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

การพัฒนาตัวข้าราชการ นั้นจำเป็นต้องมีหลายรูปแบบโดยใช้เทคนิค วิธีการที่เหมาะสม พัฒนาหลักสูตรถูกต้องตามหลักวิชาการฝึกอบรม โดยต้องกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การฝึกอบรมในชั้นเรียน

2. การพัฒนาข้าราชการจำนวนมาก อาจใช้วิธีการต่าง ๆ 3 วิธี กล่าวคือ การฝึกอบรมทางไกล การฝึกอบรมเคลื่อนที่ และการร่วมกับสถานบันอุดมศึกษาต่าง ๆ นอกจากนี้ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาข้าราชการระดับปฏิบัติว่าการพัฒนาในเรื่องต่อไปนี้

ข้าราชการระดับปฏิบัติ ควรพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ดังนี้

ความรู้ ได้แก่ ความรู้ในงานเฉพาะอาชีพทุกอาชีพ ความรู้ทั่วไป

ทักษะเฉพาะด้าน เช่น พิมพ์ดีด ขับรถ ด้านความรู้ และทักษะ ควรอบรมผสมกันไป เรื่องทักษะ ควรเน้นมากในกลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่ เทคโนโลยีใหม่ ๆ

ทัศนคติ ต้องปรับทัศนคติของข้าราชการให้สำนึกในบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ เน้นเรื่องการบริการมากที่สุด เรื่องทัศนคติควรแยกเป็น ข้าราชการบรรจุใหม่ และข้าราชการเก่า ข้าราชการเก่าเป็นการปรับทัศนคติที่ผิดให้ถูก ข้าราชการบรรจุใหม่เป็นการให้ทัศนคติที่ต้องการให้มีเพิ่มเข้าไป

การฝึกอบรมทัศนคติ ควรจะพัฒนาในประเด็น ต่อไปนี้

- ก. ส่งเสริมจรรยาบรรณในด้านวิชาชีพ สร้างจิตสำนึกในการทำงาน
- ข. ทัศนคติที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศ
- ค. ส่งเสริมอุดมการณ์ประชาธิปไตย

ความจำเป็นในการกำหนดรูปแบบในการพัฒนาข้าราชการ

การพัฒนาข้าราชการที่ผ่านมาไม่ได้ผลเต็มที่ เพราะการพัฒนาขาดการยอมรับจากส่วนราชการ และข้าราชการระดับบริหาร และยังไม่เป็นระบบและไม่ต่อเนื่อง สำนักงาน ก.พ. (2533 : 2-5) ได้กล่าวถึง การพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและทั่วถึง ไว้ดังนี้

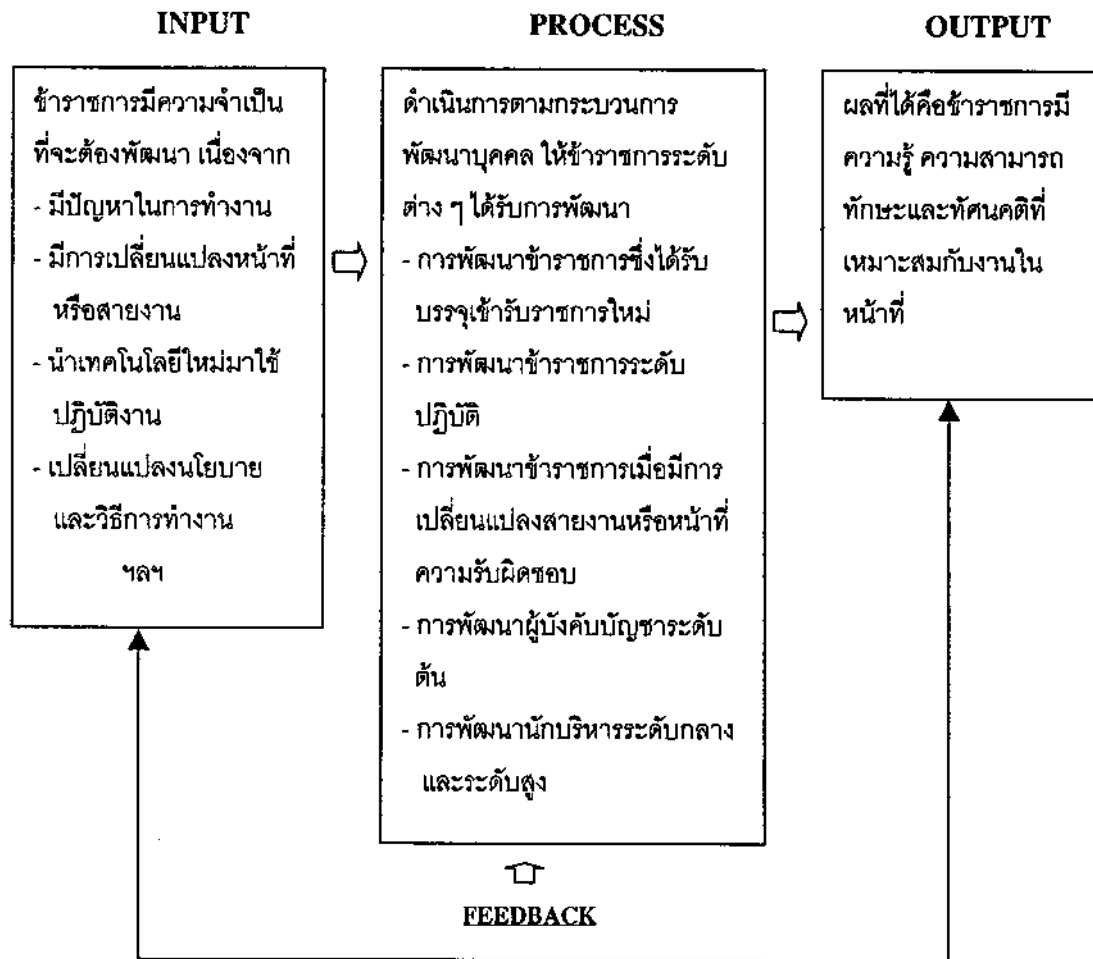
การพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบ

การพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบนั้น ต้องเริ่มเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาข้าราชการ ความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการ หมายถึง “ปัญหา ข้อขัดข้อง ส่วนที่ขาดในการปฏิบัติงาน แล้วสามารถแก้ไขหรือหามาเพิ่มเติมได้ด้วยการพัฒนาบุคคล” ความจำเป็นนั้นอาจเกิดจากหลายสาเหตุ เช่น

- มีปัญหาในการปฏิบัติงาน และปัญหานั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการพัฒนาข้าราชการ
- ข้าราชการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหรือหน้าที่ความรับผิดชอบ
- ส่วนราชการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน
- ส่วนราชการเปลี่ยนแปลงนโยบาย เป้าหมาย ขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบ และวิธีการทำงาน เป็นต้น

เมื่อวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาแล้ว จึงมาดำเนินการตามกระบวนการพัฒนา โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาให้สอดคล้องกับปัญหาหรือความจำเป็นที่ต้องพัฒนา โดยกำหนดวิธีการพัฒนาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือผลที่ต้องการ คือข้าราชการมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมกับงานในหน้าที่ แล้วประเมินผลการพัฒนาเพื่อทราบว่าการพัฒนาบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ และผลการประเมินยังนำมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาและการดำเนินการตามกระบวนการในการพัฒนา ซึ่งสามารถแสดงวงจรของการพัฒนาอย่างเป็นระบบได้ ดังนี้

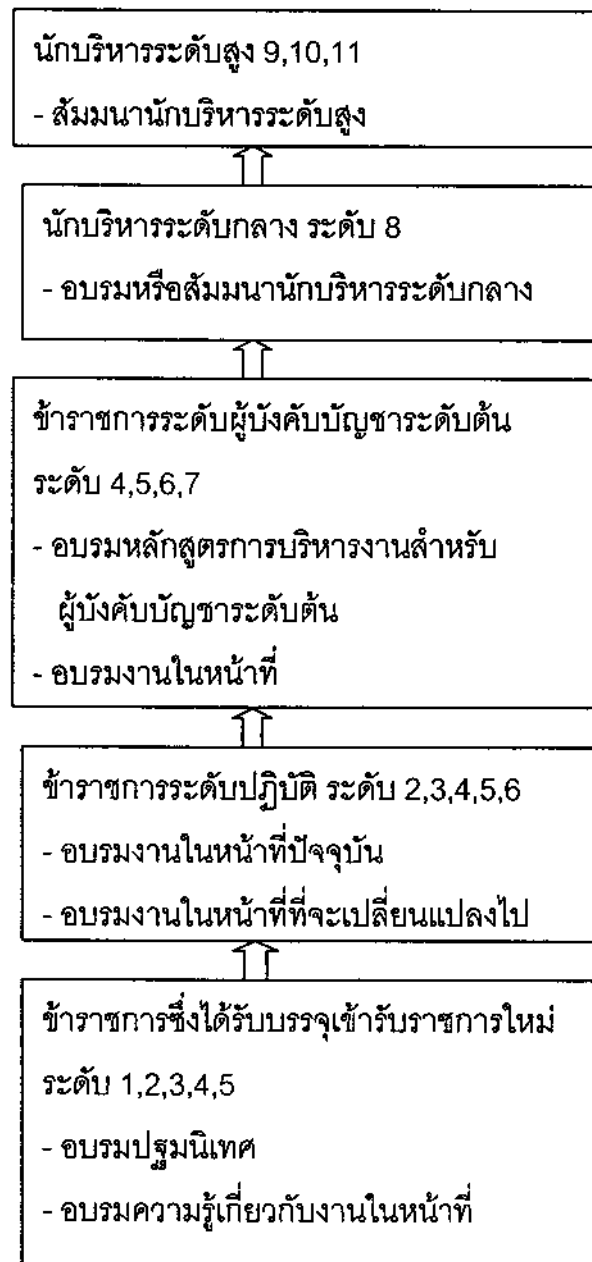
การพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบ



การพัฒนาข้าราชการอย่างต่อเนื่อง

ความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการที่เห็นเด่นชัดและเป็นความจำเป็นร่วมกันสำหรับข้าราชการทุกคน คือ ความจำเป็นที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของตัวข้าราชการที่ก้าวหน้าขึ้นไปในสายอาชีพ การเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้ง หน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการจะสูงขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม จึงต้องพัฒนาข้าราชการให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และพัฒนาให้ต่อเนื่องตั้งแต่เข้ารับการเป็นข้าราชการบรรจุใหม่ แล้วพัฒนาซ้ำอีกอย่างน้อยทุกครั้งที่ข้าราชการเปลี่ยนแปลงระดับตำแหน่ง หรือ หน้าที่การงาน จนกระทั่งถึงเมื่อก้าวสู่ระดับตำแหน่งสูงสุด

กระบวนการต่อเนื่องในการพัฒนาข้าราชการโดยวิธีการอบรมและสัมมนา



การพัฒนาข้าราชการให้ทั่วถึง

การที่จะให้ข้าราชการทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง ต้องใช้วิธีการพัฒนาหลาย ๆ แบบ นอกเหนือจากการฝึกอบรมและสัมมนา และข้าราชการแต่ละระดับควรใช้วิธีการพัฒนาที่แตกต่างกัน วิธีการพัฒนาหลายรูปแบบ อาทิเช่น อบรมปฐมนิเทศ อบรมความ

รู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน อบรมงานในหน้าที่ อบรมการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชา ระดับต้น การสัมมนานักบริหารระดับกลาง การสัมมนานักบริหารระดับสูง การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน การสอนงาน การศึกษาต่อ/การดูงาน เข้าสัมมนา/ฟังการบรรยายตาม โอกาส การสับเปลี่ยนหมุนเวียน การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ การมอบหมายงาน ให้อบรม การในตำแหน่ง ให้อบรมหน้าที่แทน ศึกษาด้วยตนเอง เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ การฝึก อบรมอื่น ๆ

ความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการซึ่งได้รับการบรรจุเข้ารับราชการใหม่และ ข้าราชการระดับปฏิบัติ

1. ข้าราชการซึ่งได้รับบรรจุเข้ารับราชการใหม่ มีความจำเป็น ดังนี้

1.1 ข้าราชการซึ่งได้รับบรรจุเข้ารับราชการใหม่ซึ่งสำเร็จการศึกษาจากสถาน ศึกษา ต่าง ๆ จะมีความรู้ทางวิชาการในลักษณะกว้าง ๆ แต่ขาดความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ วิธีปฏิบัติงาน ระเบียบแบบแผนของทางราชการ จึงต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้และ ทักษะที่จำเป็นให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ และยังต้องพัฒนาให้มีทัศนคติที่เหมาะสมในการ ทำงานด้วย

1.2 ข้าราชการซึ่งได้รับบรรจุเข้ารับราชการใหม่เป็นกลุ่มที่จะนำสิ่งใหม่ ๆ เข้า มาในราชการ และจะเป็นกำลังสำคัญของราชการในอนาคต ประกอบกับนโยบายในการ จำกัดจำนวน ข้าราชการ ยิ่งทำให้ต้องได้คนที่มีความรู้ความสามารถสูงมาปฏิบัติราชการจึง จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาข้าราชการดังกล่าวนี้

1.3 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 บัญญัติไว้ใน มาตรา 75 ให้มีการพัฒนาข้าราชการผู้ได้รับบรรจุเข้ารับราชการใหม่ ก่อนมอบหมายหน้าที่ ให้ปฏิบัติ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.กำหนด ซึ่ง ก.พ.ได้กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธี การ และแจ้งให้ส่วนราชการถือปฏิบัติแล้ว ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ นร.0706.2/ว 10 ลงวันที่ 9 กันยายน 2536

หลักสูตรการฝึกอบรมข้าราชการบรรจุใหม่ ได้แก่

- อบรมปฐมนิเทศ ซึ่งนอกจากให้การแนะนำต้อนรับผู้ปฏิบัติงานใหม่แล้ว ยังอบรมความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการด้วย

- อบรมความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับงานในหน้าที่

2. ข้าราชการระดับปฏิบัติ มีความจำเป็นดังนี้

2.1 เมื่อข้าราชการซึ่งได้รับบรรจุเข้ารับราชการใหม่ทำงานไประยะหนึ่งจะ ได้เลื่อนตำแหน่งเป็นข้าราชการระดับปฏิบัติ ลักษณะการปฏิบัติงานย่อมเปลี่ยนแปลงไป เพราะมีหน้าที่ความรับผิดชอบสูงขึ้น นอกจากนั้น กาลเวลายังเปลี่ยนแปลงไป หน่วยงานก็ อาจมีความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ด้วย เช่น เปลี่ยนนโยบาย วิธีการทำงาน หรือมีการนำ

วิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ จึงจำเป็นจะต้องพัฒนาข้าราชการให้สอดคล้อง และทันเหตุการณ์

2.2 จากผลการศึกษาวิจัยเพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 - 2539 โดยธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ และคณะ (2534 : 86) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า "ส่วนราชการควรเน้นพัฒนาข้าราชการระดับปฏิบัติเป็นกลุ่มเป้าหมายอันดับหนึ่ง แต่ข้าราชการระดับนี้มีจำนวนมากที่สุดและประกอบด้วยกลุ่มวิชาชีพ สายงานที่หลากหลาย จึงควรจำกัดขอบเขตการพัฒนาให้เป็นการพัฒนากลุ่มที่มีความจำเป็นเร่งด่วนก่อน"

ระบบราชการและข้าราชการในอนาคต

สืบเนื่องจากภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ และสถานการณ์ใหม่ทั้งในทางการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ สังคมไทยทุกวันนี้กำลังอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลง อันเป็นผลจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกทำให้ภาคราชการไทย ได้รับความกดดันให้ปรับตัวให้สอดคล้อง และตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ ข้าราชการไทยจึงต้องตระหนักถึงความจำเป็นสำหรับการปรับเปลี่ยนบทบาท และพฤติกรรมให้สอดคล้องตามไปด้วย สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ. ได้เสนอแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ โดยสรุปการปฏิรูประบบราชการไทยด้านต่าง ๆ ดังนี้ (สำนักงาน ก.พ., 2524 : 41-55)

- เปลี่ยนแปลงระบบบริหารภาครัฐให้ไปสู่รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก ผลลัพธ์การทำงานเพื่อประชาชน ต้องมีการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม มีความโปร่งใสในการตัดสินใจ วิธีการทำงานที่รวดเร็ว และคล่องตัว เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม เป็นระบบที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง

- ปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ภาครัฐมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มุ่งมั่นการปฏิบัติงานให้บรรลุผล และมีอุดมการณ์ที่จะทำหน้าที่ โดยความซื่อสัตย์สุจริต รักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ ปรับปรุงเงื่อนไขการจ้างให้มีความหลากหลายและคล่องตัว เลิกระบบยศชั้น โดยยึดความสามารถและผลงานเป็นหลัก

- ปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคล สอดคล้องกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบสูง ใช้ความรู้ ความสามารถได้เต็มศักยภาพ ได้ค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการทำงาน และเทียบเคียงได้กับเอกชน และมีความเป็นกลางทางการเมือง

- ระบบการสรรหาและพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐ เป็นไปด้วยด้วยความรวดเร็ว โปร่งใสและเป็นธรรม เพื่อให้ได้คนดีมีคุณภาพสูง มีระบบเปิดเพื่อสมัครแข่งขันเข้าสู่ตำแหน่งในระดับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนงานระหว่างกระทรวง ทบวง กรม และมีระบบการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐ ให้ทำงานอย่างมืออาชีพ มีความรู้ ความสามารถสูง ฉลาด ทันสมัย กระตือรือร้นที่จะทำงาน มีการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ส่วนราชการในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ในกระทรวง ทบวง กรม อย่างเป็นระบบ

- ปรับระบบการออกจากราชการง่ายขึ้น โดยการประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ การปล่อยปละละเลยให้มีบุคลากรด้อยคุณภาพหรือไม่มีสมรรถภาพอยู่ในส่วนราชการ ให้ถือว่าเป็นความผิดของผู้บังคับบัญชา ฐานไม่คำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณหมวดเงินเดือน และค่าจ้างด้วย

- การเปลี่ยนแปลงของระบบราชการนี้ เกิดจากความร่วมมือ และความเข้าใจอันดีระหว่างข้าราชการกับประชาชน ภายใต้การสนับสนุนจากภาครัฐ อันจะส่งผลให้ระบบราชการเกิดการพัฒนาก้าวหน้าต่อไปในอนาคตอย่างทันสถานการณ์ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความก้าวหน้าทันสมัย ซึ่งนอกจากจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแล้ว การให้การบริการแก่ประชาชนก็ย่อมสะดวก รวดเร็วไปด้วย การพัฒนาระบบราชการ จึงเป็นรากฐานสำคัญที่ช่วยให้ประเทศไทยมีอนาคตที่ดีขึ้น

วีระวัฒน์ ปิ่นิตามัย (2541 : 37) กล่าวถึงบทบาทของระบบราชการ ไว้ว่า ระบบราชการต้องมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมของคนในประเทศ (Group National Potential) ต้องคำนึงถึงการบริหารการจัดการเกี่ยวกับองค์ความรู้ (Knowledge management) ที่เอื้ออำนวยให้ข้าราชการมีสมรรถนะ (competencies) ที่เหมาะสม ผู้บริหารจะต้องบริหารโดยใช้หลักความรู้มากกว่าหลักความเห็นเข้าชี้นำกำกับการบริหารงาน การสั่งการและการตัดสินใจของคน ต้องเป็นแหล่งสร้างองค์ความรู้ ใค้ร่ครวญ เรียนรู้สิ่งที่ปฏิบัติแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อพัฒนาศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ ความเป็นมืออาชีพในราชการ (Professionalism)

ปรีชญา เวสารัชช์ (2541 : 3-7) กล่าวถึงคุณลักษณะของภาคราชการและข้าราชการ สรุปได้ว่า

ในส่วนของข้าราชการในอนาคต ข้าราชการยุคใหม่ในภาพรวมไม่ว่าจะเป็นที่ใดในโลกก็ตาม ต้องเป็นทั้งคนเก่งและคนดี กล่าวคือ ต้องเป็นมืออาชีพ มีความรู้ ความ

สามารถสูง ต้องพัฒนาตนเองให้ทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลง และเทคนิควิทยาการของโลก ต้องมีคุณธรรม ต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม ระยะเวลาการทำงาน จะมีใช้เงื่อนไขสำคัญในการดำรงตำแหน่ง ในแต่ละระดับ จะต้องมีการตรวจสอบประเมินผลงานซึ่งเป็นเครื่องมือบ่งบอกระดับคุณสมบัติของข้าราชการตลอดเวลา หมายความว่า ข้าราชการที่ก้าวหน้าได้ต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง พัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงานของตนเองตลอดเวลา พัฒนาเทคนิควิธีการใหม่ที่ทันสมัย รับการเรียนรู้การใช้เครื่องมือสมัยใหม่ พัฒนาความรู้ ความสามารถในด้านภาษาสากล การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ทักษะการพูด การสื่อความ การบริหารการจัดการ กระบวนการผลิต การพัฒนาจิต รวมทั้งพัฒนาตนเองในทุกด้าน เท่าที่จะช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อสังคมและประชาชน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ได้ระบุบทบาทหน้าที่ และคุณลักษณะของภาคราชการไว้หลายประการ ทั้งในเรื่อง กลไก และเงื่อนไขการทำงานของภาคราชการจะต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการ ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ความโปร่งใส ความเป็นธรรม ความรับผิดชอบต่อ ผลงาน และพร้อมรับการตรวจสอบ จึงถือเป็นกรอบกติกาใหม่ในการทำงานของ ภาคราชการ ข้าราชการจึงต้องมีการปรับปรุงบทบาทให้สนองต่อภาวะการเปลี่ยนแปลง สอดรับกับระบบราชการที่เปลี่ยนแปลงไปโดยข้าราชการจะต้องดำรงตนเป็นหลักของบ้านเมือง ด้วยการแก้ปัญหาและสถานการณ์วิกฤต ให้กลายเป็นปัญหา โดยปรับทัศนคติและเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้ประชาชนเกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา ข้าราชการจึงต้องมุ่งมั่นทำงานด้วยความทุ่มเท เสียสละ มีประสิทธิภาพมากขึ้น รับผิดชอบต่อปัญหา และให้บริการด้วยความรวดเร็วฉับพลัน และทันต่อเหตุการณ์

โดยสรุป ระบบข้าราชการไทยยุคใหม่ ต้องมีลักษณะเป็นสากล มีประสิทธิภาพ มีโครงสร้างเล็กกระทัดรัด และมีวิธีการทำงานที่ก้าวหน้า คือได้ผลลัพธ์ (Result) เป็นตัวชี้วัดมากกว่าที่จะเป็นวิธีการทำงาน (Means) และข้าราชการไทยยุคใหม่ ต้องมีลักษณะสอดคล้องตามไปด้วย คือ เป็นคนเก่ง คนดี เป็นมืออาชีพในราชการ (professional) มีความรู้ ความสามารถสูง พัฒนาตนเองให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลง และเทคนิควิทยาการของโลก มีคุณธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

ดังนั้น ในสถานการณ์โลกปัจจุบันที่องค์กรต้องเผชิญกับการท้าทาย และการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาศักยภาพ และกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรของกระทรวงแรงงาน และสวัสดิการสังคม จึงเป็นภาระกิจเร่งด่วนเรื่องหนึ่งที่นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล และผู้

น.๐๕.๖

เลขเรียกหนังสือ.....	น ๗๘๕ ก
เลขทะเบียน.....	๔๕๔๑ ๔-๒
วันที่.....	๐๕๒๓๑
	๓๐ มี.ค. ๒๕๔๕

บริหารหน่วยงานฝึกอบรมของกระทรวง ต้องร่วมมือกันทั้งในด้านแนวคิด และการดำเนินการให้เกิดผลปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำไปสู่จุดหมายให้บุคลากรของกระทรวง เป็นคนเก่งคนดี และมีความสุขตามวิสัยทัศน์ของกระทรวงที่ว่า “เป็นองค์กรหลักในการบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคม มุ่งมั่นให้แรงงานไทย และผู้ด้อยโอกาสมีศักยภาพพร้อมสำหรับการแข่งขันเสรี มีหลักประกันการดำรงชีวิตที่มั่นคง เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี”

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากผลการวิจัยความต้องการระดับชาติในการพัฒนา และฝึกอบรมกำลังคนในระบบราชการพลเรือน โดย สนิ่ เจริญพจน์และคณะ(2529 :39) พบว่าปัญหาในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ส่วนราชการ พบมากอันดับหนึ่ง คือ ข้าราชการขาดความรู้ รองลงมาคือ ขาดทักษะและขาดทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานโดยกลุ่มข้าราชการที่มีปัญหาดังกล่าวมากที่สุด คือ ข้าราชการใหม่และข้าราชการระดับปฏิบัติพบว่าการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างเคร่งครัดเป็นอันดับแรก คือ ข้าราชการระดับปฏิบัติ รองลงมาคือข้าราชการในระดับผู้บังคับบัญชา ระดับหัวหน้า หรือหัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด กลุ่มที่สมควรพัฒนาเร่งด่วนอันดับสุดท้าย คือ นักบริหารระดับสูง และกลุ่มที่ไม่จำเป็นต้องพัฒนา คือ ผู้ชำนาญการ หรือผู้เชี่ยวชาญ สิ่งที่ควรพัฒนาและฝึกอบรม ข้าราชการเกือบทุกระดับ คือ ความรู้เป็นอันดับแรก รองลงมาคือทักษะและทัศนคติที่เหมาะสม โดยกลุ่มผู้บังคับบัญชาควรพัฒนาและฝึกอบรมด้านการบริหารด้วย ผลการวิจัยนี้ได้มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรจะมีการศึกษาความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรม ข้าราชการแต่ละบุคคลอย่างเจาะลึกก่อนที่จะทำการพัฒนาและฝึกอบรม เพื่อให้สามารถกำหนดหลักสูตรและวิธีการที่เหมาะสมสำหรับข้าราชการแต่ละกลุ่มอย่างแท้จริง
2. ควรมีการกำหนดนโยบาย หรือ ทิศทางการพัฒนาและฝึกอบรมระดับชาติ ซึ่งชัดเจนแน่นอน เพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ ยึดเป็นแนวทางในการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการ ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน
3. ควรทำการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
4. ควรมีกลไกการประสานงาน ระหว่างหน่วยงานฝึกอบรมของส่วนราชการต่าง ๆ ตลอดจนมีศูนย์ข้อมูลในการพัฒนาและฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมและการใช้ทรัพยากร การฝึกอบรมเกิดประโยชน์สูงสุด

ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ และคณะ (2534 : 111-114) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาวิจัยเพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 - 2539 ในการวิจัยครั้งนี้พบว่า

1. การพัฒนาข้าราชการมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการสำหรับข้าราชการทุกกลุ่มระดับ โดยมีกลุ่มข้าราชการที่ควรได้รับการพัฒนาเร่งด่วน 4 กลุ่มเป้าหมาย คือ

- 1) หัวหน้างาน หมวด แผนก หรือเทียบเท่า
- 2) หัวหน้าฝ่ายหรือเทียบเท่า
- 3) ข้าราชการระดับปฏิบัติ
- 4) ข้าราชการบรรจุใหม่

2. การพัฒนาข้าราชการพลเรือนควรนำวิธีการพัฒนาหลาย ๆ วิธีมาใช้ตามความเหมาะสม

3. การพัฒนาข้าราชการพลเรือน ควรนำมาใช้เป็นเงื่อนไขการแต่งตั้งข้าราชการ ทั้งการบรรจุใหม่ การเลื่อนตำแหน่ง หรือการโยกย้ายสับเปลี่ยนสายงานโดยการนำมาใช้นั้น ต้องคำนึงถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ด้วย

4. การพัฒนาข้าราชการพลเรือนยังประสบปัญหาอุปสรรคหลายประการ ทั้งปัญหาที่เกิดจากคนเข้ารับการพัฒนา/ฝึกอบรม ปัญหาเกิดจากผู้รับผิดชอบการพัฒนา/ฝึกอบรม ปัญหาเรื่องการยอมรับและใช้ประโยชน์การพัฒนาฝึกอบรมของผู้บริหารระดับสูงกว่า รวมทั้งปัญหาอุปสรรคทางด้านทรัพยากรในการพัฒนาข้าราชการ

นอกจากนี้ คณะวิจัยได้มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางการพัฒนาข้าราชการพลเรือนระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535 - 2539) ว่าควรมีแนวทาง ดังนี้

1. การกำหนดความต้องการหรือความจำเป็นการพัฒนา ส่วนราชการแต่ละส่วนราชการควรเป็นผู้กำหนดความต้องการหรือความจำเป็นการพัฒนาข้าราชการในรายละเอียดในแต่ละปี ทั้งนี้ โดยยึดกรอบเป้าหมายการพัฒนาข้าราชการพลเรือนระยะ 5 ปี

2. การจัดทำแผน ส่วนราชการแต่ละส่วนราชการเมื่อกำหนดความต้องการหรือความจำเป็นการพัฒนาข้าราชการในแต่ละปีแล้ว ให้จัดทำเป็นแผนพัฒนาข้าราชการของส่วนราชการประจำปี

3. การประสานแผน การจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการพลเรือนของแต่ละส่วนราชการ ควรได้มีการประสานแผนพัฒนาข้าราชการในระดับกระทรวง หน่วยงานพัฒนาบุคคลในระดับกระทรวง ควรมีบทบาทสำคัญในการจัดทำกรอบการพัฒนาข้าราชการของกรมต่าง ๆ ภายใต้งักัด กระทรวงทั้งนี้ เพื่อให้การพัฒนาข้าราชการของกระทรวงมีทิศทาง มีความประสานสอดคล้อง มีพลัง และไม่ซ้ำซ้อนกัน ในการจัดทำแผนพัฒนาของแต่ละกรม จะต้องยึดกรอบการพัฒนาข้าราชการของกระทรวง เป็นหลักในการจัดทำแผน

4. การพัฒนาข้าราชการโดยวิธีการต่าง ๆ การพัฒนาข้าราชการของส่วนราชการควรใช้วิธีการพัฒนาข้าราชการหลาย ๆ วิธี โดยไม่ควรยึดวิธีการฝึกอบรมหรือการพัฒนาในชั้นเรียนเป็นวิธีการพัฒนาข้าราชการเป็นหลัก เนื่องจากจำนวนข้าราชการที่ควรได้รับการพัฒนามีจำนวนมากด้วยกัน การที่จะให้การพัฒนาข้าราชการ เป็นไปอย่างทั่วถึงได้นั้น จำเป็นต้องใช้วิธีการอื่น ๆ ด้วย วิธีการที่ดีที่สุดที่ส่วนราชการควรใช้ในการพัฒนาข้าราชการ คือ การพัฒนาข้าราชการโดยผู้บังคับ-บัญชาเป็นผู้สอนแนะนำ ถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ทราบความจำเป็นการพัฒนาเป็นผู้ทราบเนื้อหาการพัฒนา เป็นผู้ใกล้ชิดกับผู้รับพัฒนามากที่สุด รวมทั้งสามารถประเมินผลการพัฒนาได้ดีที่สุด ส่วนราชการต่าง ๆ จึงควรนำระบบการพัฒนาข้าราชการโดยผู้บังคับบัญชามาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนของส่วนราชการ

กองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. (อึ้งใน อธิยุทธ หล่อเลิศรัตน์ , 2534 : 28-29) ได้ศึกษาเรื่องสภาพปัญหา ในด้านกำลังคนในภาครัฐบาล และได้สรุปปัญหาไว้ว่า ปัจจุบันมีปัญหาด้านจำนวนกับปัญหาด้านคุณภาพ สำหรับปัญหาในด้านคุณภาพนี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการ ปัญหาด้านคุณภาพของข้าราชการเกิดจากการสรรหาไม่เหมาะสม การขาดการพัฒนาและจิตใจที่เป็นระบบ และต่อเนื่อง และการใช้กำลังคนได้ไม่เต็มที่ และในปัจจุบันการพัฒนาเป็นการเสริมให้ข้าราชการมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมและปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างได้ผล

แม้ว่าการพัฒนาข้าราชการมีการดำเนินการกันบ้างแล้วในส่วนราชการโดยทั่วไปแต่ยังมีสาเหตุหลายประการที่ทำให้การดำเนินการไม่ได้ผลเต็มที่คือ การพัฒนาข้าราชการขาดการยอมรับจากส่วนราชการและข้าราชการระดับบริหาร การพัฒนาข้าราชการเท่าที่ผ่านมายังไม่เป็นระบบและไม่ต่อเนื่อง ขาดการส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง ขาดการประเมินและติดตามผลการปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาที่เกิดจากตัวข้าราชการนั้นสามารถประมวลได้ดังนี้

1. ข้าราชการบางคนมีทัศนคติไม่เหมาะสมต่อการรับราชการและการให้บริการประชาชน
2. ข้าราชการขาดขวัญและกำลังใจ ไม่กระตือรือร้นต่อการทำงาน เนื่องจากรายได้ต่ำกว่าค่าครองชีพ ผู้บังคับบัญชามีอำนาจในการให้คุณให้โทษมากเกินไป
3. ข้าราชการขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้เต็มประสิทธิภาพ เนื่องจากการให้คุณให้โทษของข้าราชการยังไม่สอดคล้องกับผลงาน และไม่รวดเร็วเท่าที่ควร
4. การเสื่อมสมรรถภาพในการทำงานเนื่องจากสาเหตุ
 - การเสื่อมทางกายและใจจากสภาพการทำงาน
 - การเสื่อมสภาพตามวัย

- การเสื่อมจากอุบัติเหตุ
- การเสื่อมจากสภาพเจ็บป่วย
- การเสื่อมจากการได้รับการบีบคั้นทางกายและจิตใจ

ผลการวิจัยเรื่องระบบราชการไทยในอนาคตที่พึงประสงค์ โดย
จิระภา รัตนวิบูลย์ (2542 : 35-36) พบว่า คุณลักษณะและทักษะที่สำคัญของข้าราชการ
ที่พึงประสงค์ มีดังนี้

- ทักษะการใช้ความคิด
- การทำงานให้บรรลุผล
- การบริหารทรัพยากร
- ความสามารถและทักษะในการสื่อสาร
- ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ
- การมุ่งมั่นให้บริการ
- จริยธรรม
- ความรู้ความสามารถเฉพาะในการปฏิบัติงาน
- การแก้ปัญหา
- การทำงานเป็นทีม

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการระดับ 1-4 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ขณะที่ทำการศึกษา

หน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis)

หน่วยในการวิเคราะห์ของการศึกษาครั้งนี้ เป็นบุคคล ได้แก่ ข้าราชการระดับ 1-4 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ซึ่งจำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. ข้าราชการซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในส่วนกลางที่ดำรงตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เจ้าหน้าที่พิเศษสัมพันธ์ บุคลากร นิติกร บรรณารักษ์ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล นักวิชาการแรงงาน เจ้าพนักงานแรงงาน นักการข่าว เจ้าหน้าที่การข่าว นักวิชาการเงินและบัญชี เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี เจ้าพนักงานพัสดุ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล นักวิชาการโสตทัศนศึกษา เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา เจ้าพนักงานสื่อสาร เจ้าหน้าที่สื่อสาร นายช่างศิลป์ ช่างศิลป์
2. ข้าราชการซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในส่วนภูมิภาคที่ดำรงตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี และข้าราชการช่วยราชการที่ส่วนภูมิภาคในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่การข่าว เจ้าหน้าที่ธุรการ และเจ้าพนักงานธุรการ

ประชากร (Population)

ประชากรในการศึกษา คือข้าราชการระดับ 1-4 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม จำนวน 162 คน โดยแบ่งเป็น

- 1) ข้าราชการซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในส่วนกลาง จำนวน 100 คน
- 2) ข้าราชการซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในส่วนภูมิภาค จำนวน 62 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่สร้างขึ้น โดยศึกษาค้นคว้าจาก ตำรา เอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ของผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนประสบการณ์ของผู้ศึกษา โดยปรึกษาผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

แบบสอบถามมีทั้งหมดมี 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนา

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานและ
ความต้องการพัฒนาตนเอง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ใช้บริการทางไปรษณีย์และระบบรับส่งเอกสารของส่วนราชการ

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) และความถี่ของความ
คิดเห็น ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

เกณฑ์การวัด

ในลักษณะคำตอบแบบประเมินค่า จำแนกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุดหรือ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง มากหรือเห็นด้วย ไม่แน่ใจหรือปานกลาง น้อยหรือไม่เห็นด้วย น้อยที่สุด
หรือไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยกำหนดหลักเกณฑ์ ดังนี้

ไม่ตอบ	ให้คะแนน	0	คะแนน
น้อยที่สุดหรือไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน	1	คะแนน
น้อยหรือไม่เห็นด้วย	ให้คะแนน	2	คะแนน
ปานกลางหรือไม่แน่ใจ	ให้คะแนน	3	คะแนน
มากหรือเห็นด้วย	ให้คะแนน	4	คะแนน
มากที่สุดหรือเห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน	5	คะแนน

การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลในเอกสารฉบับนี้ใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

- 1.0 – 1.50 หมายความว่า น้อยที่สุด/ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 1.51 – 2.50 หมายความว่า น้อย/ไม่เห็นด้วย
- 2.51 – 3.50 หมายความว่า ปานกลาง/ไม่แน่ใจ
- 3.51 – 4.50 หมายความว่า มาก/เห็นด้วย
- 4.51 – 5.0 หมายความว่า มากที่สุด/เห็นด้วยอย่างยิ่ง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีทางสถิติ ดังนี้

1. ค่าร้อยละ (PERCENTAGE)

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

2. หาค่าเฉลี่ย (MEAN) จากสูตร (ประกอบ, 2525 : 40)

$$\bar{X} = \frac{\sum fX}{N}$$

$$\bar{X} = \text{ค่าเฉลี่ย}$$

$$\sum fX = \text{ผลรวมของคะแนนแต่ละรายการ}$$

$$N = \text{จำนวนผู้ให้ข้อมูล}$$

3. หาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) จากสูตร (ประกอบ, 2525 : 50)

$$SD = \sqrt{\frac{\sum f(X - \bar{X})^2}{N}}$$

$$SD = \text{ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน}$$

$$f = \text{จำนวนความถี่}$$

$$X = \text{น้ำหนักระดับพฤติกรรม/ความเห็น}$$

$$\bar{X} = \text{ค่าเฉลี่ยน้ำหนักความคิดเห็น}$$

$$N = \text{จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม}$$

ปัญหาการศึกษา

1. สภาพปัจจุบันการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ สป.รส ระดับ 1-4

ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเป็นเช่นไร มีความแตกต่างกันหรือไม่

2. ความต้องการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการสป.รส. ระดับ 1-4 ใน ส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเป็นเช่นไร มีความแตกต่างกันหรือไม่

3. สภาพปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สป.รส. ระดับ 1-4 เป็นเช่นไรมีความแตกต่างกันหรือไม่

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจความต้องการฝึกอบรมและการพัฒนาของข้าราชการระดับ 1-4 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ที่ปฏิบัติหน้าที่ทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค

ประชากรศึกษาในครั้งนี้คือ ข้าราชการระดับ 1-4 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคจำนวน 162 คน และเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรกลุ่มนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งสามารถรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนได้ 122 คน คิดเป็นร้อยละ 75.3 ดังที่แสดงไว้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนแบบสอบถามที่ส่งออกและกลับคืน จำแนกตามตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่ง	จำนวนแบบสอบถาม	
	ส่งออก	กลับคืน
1. ส่วนกลาง	100	69 (69.00)
1.1 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	9	4
1.2 เจ้าหน้าที่พิเศษสัมพันธ์	2	1
1.3 บุคลากร	8	4
1.4 นิติกร	4	1
1.5 บรรณารักษ์	1	1
1.6 นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล	7	6
1.7 นักวิชาการแรงงาน	5	4
1.8 เจ้าหน้าที่งานแรงงาน	1	1
1.9 นักการข่าว	1	-
1.10 เจ้าหน้าที่การข่าว	1	1
1.11 นักวิชาการการเงินและบัญชี	3	2
1.12 เจ้าหน้าที่งานการเงินและบัญชี	3	2
1.13 เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	5	4
1.14 เจ้าหน้าที่งานพัสดุ	2	1

ตำแหน่ง	จำนวนแบบสอบถาม	
	ส่งออก	กลับคืน
1.15 เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	7	7
1.16 เจ้าพนักงานธุรการ	9	8
1.17 เจ้าหน้าที่งานธุรการ	21	13
1.18 เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	5	3
1.19 นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	1	1
1.20 เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา	1	1
1.21 เจ้าพนักงานสื่อสาร	1	-
1.22 เจ้าหน้าที่สื่อสาร	1	1
1.23 นายช่างศิลป์	1	1
1.24 ช่างศิลป์	1	1
2. ส่วนภูมิภาค	62	53 (85.48)
2.1 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	14	12
2.2 เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	44	40
2.3 เจ้าหน้าที่การข่าว	1	1
2.4 เจ้าหน้าที่ธุรการ	2	-
2.5 เจ้าพนักงานธุรการ	1	-
รวมทั้งสิ้น	162	122(75.30)

ตารางที่ 2 จำนวนแบบสอบถามที่ส่งออกและกลับคืนจำแนกตามภาค

ภาค	จำนวน	ร้อยละ
ส่วนกลาง	69	56.56
ส่วนภูมิภาค	53	43.44
รวม	122	100.0

จากตารางที่ 1 และ 2 แบบสอบถามที่ส่งออกจำนวนรวมทั้งสิ้น 162 ฉบับ ได้รับกลับคืนจำนวน 122 ฉบับ (ร้อยละ 75.30) สำหรับแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนเป็นของส่วนกลางจำนวน 69 ฉบับ (ร้อยละ 56.56) ส่วนภูมิภาคจำนวน 53 ฉบับ (ร้อยละ 43.44)

เมื่อพิจารณาร้อยละของการได้รับแบบสอบถามกลับคืน พบว่า ส่วนภูมิภาคได้รับแบบสอบถามกลับคืนมากกว่าส่วนกลาง คือ ส่วนภูมิภาคได้รับกลับคืนร้อยละ 85.48 ส่วนกลางร้อยละ 69.00

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม การศึกษาความต้องการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการระดับ 1-4 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม จะนำเสนอโดยแยกเป็น 4 ส่วนตามลำดับ ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนา
- ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
- ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

รายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏผลดังต่อไปนี้

ข้อมูลส่วนที่ 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นการเสนอข้อมูลในเชิงพรรณนา

ลักษณะข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 122 คน เป็นดังนี้

ตารางที่ 3 เพศของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามภาค

เพศ	ส่วนกลาง		ส่วนภูมิภาค		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	17	24.63	7	13.20	24	19.68
หญิง	52	75.37	46	86.80	98	80.32
	69	100.00	53	100.00	122	100.00

จากตารางที่ 3 ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นหญิง 98 คน (ร้อยละ 80.32) เป็นชาย 24 คน (ร้อยละ 19.68) และเมื่อพิจารณาตามภาคพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นหญิง มากกว่าชายทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

ตารางที่ 4 อายุของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกภาค

อายุ	ส่วนกลาง		ส่วนภูมิภาค		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 20 ปี	1	1.44	-	-	1	0.83
21-25	11	15.94	4	7.55	15	12.30
26-30	24	34.79	21	39.62	45	36.89
31-35	21	30.43	23	43.40	44	36.07
36-40	10	14.51	3	5.66	13	10.65
40 ปีขึ้นไป	2	2.89	2	3.77	4	3.28
	69	100.00	53	100.00	122	100.00

จากตารางที่ 4 ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุ 26 - 30 ปี มากที่สุด มีจำนวน 45 คน (ร้อยละ 36.89) รองลงมาอายุ 31-35 ปี มีจำนวน 44 คน (ร้อยละ 36.07) อายุ 21-25 ปี มีจำนวน 15 คน (ร้อยละ 12.30) อายุ 36-40 ปี มีจำนวน 13 คน (ร้อยละ 10.65) อายุ 40 ปีขึ้นไป มีจำนวน 4 คน (ร้อยละ 3.28) และอายุน้อยกว่า 21 ปี มีจำนวน 1 คน (ร้อยละ 0.83)

เมื่อพิจารณาตามภาค พบว่า ทั้งสองภาค ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 26-35 ปี เช่นเดียวกัน

ตารางที่ 5 การศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามภาค

การศึกษา	ส่วนกลาง		ส่วนภูมิภาค		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ปวช.	8	11.59	-	-	8	6.56
ปวส.	15	21.74	17	32.08	32	26.23
ปริญญาตรี	45	65.22	36	67.92	81	66.39
สูงกว่าปริญญาตรี	1	1.45	-	-	1	0.82
	69	100.00	53	100.00	122	100.00

จากตารางที่ 5 การศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 81 คน (ร้อยละ 66.39) รองลงมาเป็นระดับ ปวส. จำนวน 32 คน (ร้อยละ 26.23) ระดับ ปวช. จำนวน 8 คน (ร้อยละ 6.56) สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 1 คน (ร้อยละ 0.82) อื่น ๆ จำนวน 2 คน (ร้อยละ 1.64)

เมื่อจำแนกตามภาคพบว่า ส่วนกลาง การศึกษาของผู้ตอบส่วนมากเป็น ปริญญาตรี จำนวน 45 คน (ร้อยละ 65.22) รองลงมาเป็น ปวส. จำนวน 15 คน (ร้อยละ 21.75) ส่วนภูมิภาค ส่วนมากเป็นปริญญาตรี จำนวน 36 คน (ร้อยละ 67.92) รองลงมา เป็น ปวส. จำนวน 17 คน (ร้อยละ 32.08)

ตารางที่ 6 อายุราชการของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามภาค

อายุราชการ	ส่วนกลาง		ส่วนภูมิภาค		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	13	18.84	1	1.89	14	11.48
1-2 ปี	18	26.09	7	13.21	25	20.49
3-4 ปี	15	21.74	10	18.87	25	20.49
5-6 ปี	9	13.04	11	20.75	20	16.39
7-8 ปี	6	8.70	15	28.30	21	17.21
มากกว่า 8 ปี	8	11.59	9	16.98	17	13.93
รวม	69	100.00	53	100.00	122	100.00

จากตารางที่ 6 อายุราชการของผู้ตอบแบบสอบถามระหว่าง 1- 2 ปี กับ 3-4 ปี มีจำนวนมากที่สุดเท่ากันคือ 25 คน (ร้อยละ 20.49) รองลงมา คือ อายุราชการ 7-8 ปี มีจำนวน 21 คน (ร้อยละ 17.21) อายุราชการ 5-6 ปี มีจำนวน 20 คน (ร้อยละ 16.39) อายุราชการมากกว่า 8 ปี มีจำนวน 17 คน (ร้อยละ 13.39) และที่น้อยที่สุด คือ อายุราชการน้อยกว่า 1 ปี มีจำนวน 14 คน (ร้อยละ 11.48)

เมื่อจำแนกตามภาคพบว่า อายุราชการของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนกลางที่มากที่สุดคือ ระหว่าง 1-2 ปี ซึ่งมีจำนวน 18 คน (ร้อยละ 26.09) รองลงมาคือ อายุราชการระหว่าง 3-4 ปี มีจำนวน 15 คน (ร้อยละ 13.04) ส่วนภูมิภาคอายุราชการมากที่สุดคือ 7-8 ปี จำนวน 15 คน (ร้อยละ 28.30) รองลงมาเป็น 5-6 ปี มีจำนวน 11 คน (ร้อยละ 20.75)

ตารางที่ 7 ระดับตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามภาค

ระดับตำแหน่ง	ส่วนกลาง		ส่วนภูมิภาค		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	9	13.04	-	0.00	9	7.38
2	10	14.49	5	9.43	15	12.30
3	28	40.58	11	20.75	39	31.97
4	22	31.88	37	69.81	59	48.36
รวม	69	100.00	53	100.00	122	100.00

จากตารางที่ 7 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากดำรงตำแหน่งระดับ 4 มากที่สุด จำนวน 59 คน (ร้อยละ 48.36) รองลงมาคือ ระดับ 3 จำนวน 39 คน (ร้อยละ 31.97) ระดับ 2 จำนวน 15 คน (ร้อยละ 12.30) ระดับ 1 จำนวน 9 คน (ร้อยละ 7.38)

เมื่อจำแนกตามภาคพบว่า ส่วนกลางผู้ตอบดำรงตำแหน่งระดับ 3 มากที่สุด จำนวน 28 คน (ร้อยละ 40.58) รองลงมา ระดับ 4 จำนวน 22 คน (ร้อยละ 31.88) ส่วนภูมิภาคผู้ตอบดำรงตำแหน่งระดับ 4 มากที่สุด จำนวน 37 คน (ร้อยละ 69.81) รองลงมาคือระดับ 3 จำนวน 5 คน (ร้อยละ 9.43) และไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งระดับ 1

ตารางที่ 8 ระยะเวลาดำรงตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามภาค

ระยะเวลาดำรงตำแหน่งปัจจุบัน	ส่วนกลาง		ส่วนภูมิภาค		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	25	36.23	6	11.32	31	25.41
1-2 ปี	27	39.13	17	32.08	44	36.07
3-4 ปี	12	17.39	17	32.08	29	23.77
5-6 ปี	5	7.25	11	20.75	16	13.11
มากกว่า 6 ปี	-	0.00	2	3.77	2	1.64
รวม	69	100.00	53	100.00	122	100.00

จากตารางที่ 8 ระยะเวลาดำรงตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากคือ 1- 2 ปี จำนวน 44 คน (ร้อยละ 36.07) รองลงมาคือ ระยะเวลา น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 31 คน (ร้อยละ 25.41) ระยะเวลา 3 -4 ปี จำนวน 29 คน (ร้อยละ 23.77) ระยะเวลา 5-6 ปี และมากกว่า 6 ปี มีจำนวน 16 และ 2 คน (ร้อยละ 13.11 และ 1.64)

เมื่อจำแนกตามภาค พบว่าส่วนกลางระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้ตอบส่วนมากคือ 1 - 2 ปี จำนวน 27 คน (ร้อยละ 39.13 รองลงมาคือ น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 25 คน (ร้อยละ 36.23) ส่วนภูมิภาค พบว่า ระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้ตอบส่วนมาก คือ 1-2 ปีและ 3-4 ปี เท่ากันมีจำนวน 17 คน (ร้อยละ 32.08) รองลงมาคือ 5-6 ปี จำนวน 11 คน (ร้อยละ 20.75)

ตารางที่ 9 การปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามภาค

การปฏิบัติหน้าที่	ส่วนกลาง		ส่วนภูมิภาค		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ได้รับแต่งตั้ง	60	86.96	52	98.11	112	91.80
ช่วยราชการหน่วยงานอื่น	9	13.04	1	1.89	10	8.20
รวม	69	100.00	53	100.00	122	100.00

จากตารางที่ 9 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากปฏิบัติหน้าที่ ที่หน่วยงานที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง จำนวน 112 คน (ร้อยละ 91.80) นอกนั้นปฏิบัติหน้าที่ราชการ หน่วยงานอื่น จำนวน 10 คน (ร้อยละ 8.20)

เมื่อจำแนกตามภาค พบว่าทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ผู้ตอบส่วนมาก ปฏิบัติหน้าที่ที่หน่วยงานที่ได้รับแต่งตั้ง จำนวน 60 และ 52 คน (ร้อยละ 86.96 และ 98.11) นอกนั้นปฏิบัติหน้าที่ราชการหน่วยงานอื่น จำนวน 9 และ 1 คน (ร้อยละ 13.04 และ 1.89)

ตารางที่ 10 ระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ที่หน่วยงานปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม
จำแนกตามภาค

ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ ที่หน่วยงานปัจจุบัน	ส่วนกลาง		ส่วนภูมิภาค		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	24	34.78	4	7.55	28	22.95
1-2 ปี	24	34.78	15	28.30	39	31.97
3-4 ปี	16	23.19	21	39.62	37	30.33
5-6 ปี	4	5.80	13	24.53	17	13.93
7-8 ปี	-	0.00	-	0.00	-	0.00
มากกว่า 8 ปี	1	1.45	-	0.00	1	0.82
	69	100.00	53	100.00	122	100.00

จากตารางที่ 10 ผู้ตอบส่วนมากตอบว่าระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ที่หน่วยงานปัจจุบัน คือ 1-2 ปี จำนวน 39 คน (ร้อยละ 31.97) รองลงมาคือ 3-4 ปี จำนวน 37 คน (ร้อยละ 30.33) ระยะเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 28 คน (ร้อยละ 22.95) ระยะเวลา 5-6 ปี มีจำนวน 17 คน (ร้อยละ 13.93) และมากกว่า 8 ปี จำนวน 1 คน (ร้อยละ 0.82)

เมื่อจำแนกตามภาค พบว่าส่วนกลางผู้ตอบส่วนมากระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ที่หน่วยงานปัจจุบัน คือ 1-2 ปี และน้อยกว่า 1 ปี มีจำนวนเท่ากันคือ จำนวน 24 คน (ร้อยละ 34.78) ระยะเวลา 3-4 ปี จำนวน 16 คน (ร้อยละ 23.19) ส่วนภูมิภาคพบว่า ระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ที่หน่วยงานปัจจุบันของผู้ตอบส่วนมากคือ 3-4 ปี มีจำนวน 21 คน (ร้อยละ 39.62) รองลงมาคือ 1-2 ปี จำนวน 15 คน (ร้อยละ 28.30) ระยะเวลา 5-6 ปีมีจำนวน 13 คน (ร้อยละ 24.53)

ตารางที่ 11 การปฏิบัติราชการที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม
จำแนกตามภาค

การปฏิบัติราชการโดย	ส่วนกลาง		ส่วนภูมิภาค		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เป็นข้าราชการบรรจุใหม่	37	53.62	12	22.64	49	40.16
โอนมาจากหน่วยงาน สังกัดกระทรวงอื่น	19	27.54	17	32.08	36	29.51
ย้ายมาจากกรมต่าง ๆ ใน สังกัด กรส.						
1. กรมประชา สงเคราะห์	8	11.59	12	22.64	20	16.39
2. กรมสวัสดิการและ คุ้มครองแรงงาน	4	5.80	5	9.43	9	7.38
3. สำนักงานประกัน สังคม	-	0.00	2	3.77	2	1.64
4. กรมพัฒนาฝีมือ แรงงาน	-	0.00	-	0.00	-	0.00
5. กรมการจัดหางาน	1	1.45	5	9.43	6	4.92
รวม	69	100.00	53	100.00	122	100.00

จากตารางที่ 11 ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ที่บรรจุใหม่ มากที่สุดจำนวน 49 คน (ร้อยละ 40.16) รองลงมาคือ ผู้โอนมาจากหน่วยงานสังกัดกระทรวงอื่น ๆ มีจำนวน 36 คน (ร้อยละ 29.51) ย้ายมาจากกรมประชาสงเคราะห์ จำนวน 20 คน (ร้อยละ 16.39) ย้ายมาจากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จำนวน 9 คน (ร้อยละ 7.38) ย้ายมาจากกรมการจัดหางาน จำนวน 6 คน (ร้อยละ 4.93) ย้ายมาจากสำนักงานประกันสังคม จำนวน 2 คน (ร้อยละ 1.64)

เมื่อจำแนกตามภาค พบว่า ส่วนกลางผู้ที่บรรจุใหม่มากที่สุดคือ 37 คน (ร้อยละ 53.62) รองลงมาได้แก่ โอนมาจากหน่วยงานสังกัดกระทรวงอื่น จำนวน 19 คน (ร้อยละ 27.54) ขณะที่ส่วนภูมิภาคผู้ที่โอนมาจากหน่วยงานสังกัดกระทรวงอื่นมากที่สุดจำนวน 17 คน (ร้อยละ 32.08) รองลงมาได้แก่ผู้ที่บรรจุใหม่และย้ายจากกรมประชาสงเคราะห์จำนวน 12 คน (ร้อยละ 22.64) เท่ากัน

ตารางที่ 12 การเปลี่ยนสายงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามภาค

การเปลี่ยนสายงาน	ส่วนกลาง		ส่วนภูมิภาค		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เคย	6	8.70	5	9.43	11	9.02
ไม่เคย	63	91.30	48	90.57	111	90.98
	69	100.00	53	100.00	122	100.00

จากตารางที่ 12 ขณะปฏิบัติราชการที่สำนักงานปลัดกระทรวงฯ ผู้ตอบแบบสอบถามไม่เคยเปลี่ยนสายงานมีจำนวน 111 คน (ร้อยละ 90.98) เคยเปลี่ยนสายงานมีจำนวน 11 คน (ร้อยละ 9.02)

เมื่อจำแนกตามภาค พบว่าส่วนกลางผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากไม่เคยเปลี่ยนสายงานมีจำนวน 63 คน (ร้อยละ 91.30) ผู้เคยเปลี่ยนสายงานมีจำนวน 6 คน (ร้อยละ 8.70) สำหรับส่วนภูมิภาค พบว่าผู้ตอบส่วนมากไม่เคยเปลี่ยนสายงานมีจำนวน 48 คน (ร้อยละ 90.97) เคยเปลี่ยนสายงานมีจำนวน 5 คน (ร้อยละ 9.02)

ข้อมูลส่วนที่ 2 เพื่อตอบปัญหาการวิจัยในข้อที่ 1 ที่ว่า สภาพปัจจุบันการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ สป.รศ. ระดับ 1-4 ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเป็นเช่นไร มีความแตกต่างกันหรือไม่

ตารางที่ 13 การศึกษาต่อของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามภาค

การศึกษาต่อ	ส่วนกลาง		ส่วนภูมิภาค		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เคยศึกษาต่อ ขณะนี้สำเร็จการศึกษาแล้ว	5	7.25	21	39.62	26	21.31
กำลังศึกษาต่อ	20	28.99	12	22.64	32	26.23
ไม่ได้ศึกษาต่อ แต่มีโครงการศึกษาต่อ	33	47.83	17	32.08	50	40.98
ไม่ได้ศึกษาต่อ และไม่มีโครงการศึกษาต่อ	11	15.94	2	3.77	13	10.66
อื่น ๆ	-	0.00	1	1.89	1	0.82
	69	100.00	53	100.00	122	100.00

จากตารางที่ 13 ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ที่ไม่ได้ศึกษาต่อแต่มีโครงการที่จะศึกษาต่อมากที่สุด มีจำนวน 50 คน (ร้อยละ 40.98) รองลงมาเป็นผู้ที่กำลังศึกษาต่อจำนวน 32 คน (ร้อยละ 26.23) ผู้ที่เคยศึกษาต่อ ขณะนี้สำเร็จการศึกษาแล้ว จำนวน 26 คน (ร้อยละ 21.31) ผู้ไม่ได้ศึกษาต่อและไม่มีโครงการจะศึกษาต่อมีจำนวน 13 คน (ร้อยละ 10.66)

เมื่อจำแนกตามภาค พบว่า ส่วนกลางผู้ตอบส่วนมากไม่ได้ศึกษาต่อ แต่มีโครงการที่จะศึกษาต่อจำนวน 33 คน (ร้อยละ 47.83) รองลงมาได้แก่ กำลังศึกษาต่อมีจำนวน 20 คน (ร้อยละ 28.99) ส่วนภูมิภาคผู้ตอบส่วนมากเคยศึกษาต่อ ขณะนี้จบการศึกษาแล้วมีจำนวน 21 คน (ร้อยละ 39.62) รองลงมาได้แก่ไม่ได้ศึกษาต่อแต่มีโครงการที่จะศึกษามีจำนวน 17 คน (ร้อยละ 32.08)

ตารางที่ 14 การฝึกอบรมโดยการปฐมนิเทศของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามภาค

การฝึกอบรมโดยการ ปฐมนิเทศ	ส่วนกลาง		ส่วนภูมิภาค		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เคย	17	24.64	20	37.74	37	30.33
ไม่เคย	52	75.36	33	62.26	85	69.67
	69	100.00	53	100.00	122	100.00

จากตารางที่ 14 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นผู้ที่ไม่เคยอบรมหลักสูตรปฐมนิเทศ จำนวน 85 คน (ร้อยละ 69.67) ส่วนผู้ที่เคยอบรมมีจำนวน 37 คน (ร้อยละ 30.33)

เมื่อจำแนกตามภาคพบว่า ส่วนกลางผู้ตอบไม่เคยอบรมหลักสูตรปฐมนิเทศมีจำนวน 52 คน (ร้อยละ 75.36) ผู้ที่เคยเข้ารับการอบรมมีจำนวน 17 คน (ร้อยละ 24.64) ส่วนภูมิภาคผู้ตอบไม่เคยรับการอบรมมีจำนวน 33 คน (ร้อยละ 62.26) ผู้ที่เคยรับการอบรมมีจำนวน 20 คน (ร้อยละ 30.33)

ตารางที่ 15 หลักสูตรที่ผู้ตอบแบบสอบถามเคยเข้ารับการฝึกอบรม / สัมมนา
จำแนกตามภาค

หลักสูตร	ส่วนกลาง		ส่วนภูมิภาค		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1. ปฐมนิเทศข้าราชการใหม่	13	15.64	10	9.16	23	11.98
2. คอมพิวเตอร์	33	39.70	28	25.68	61	31.77
3. การดำเนินกิจกรรม 5ส	6	7.29	-	-	6	3.12
4. เจ้าหน้าที่ธุรการ	3	3.65	8	7.40	11	5.75
5. เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	5	6.03	34	31.17	39	20.30
6. เจ้าหน้าที่การเงินและพัสดุ	2	2.42	16	14.68	18	9.39
7. การพัฒนาข้าราชการ	14	16.80	3	2.75	17	8.85
8. บริการประชาชน	-	-	10	9.16	10	5.20
9. การข่าวกรองและสวัสดิการสังคม	2	2.42	-	-	2	1.04
10. กฎระเบียบการใช้วิทยุคมนาคม	2	2.42	-	-	2	1.04
11. ปฐมนิเทศผู้เกี่ยวข้องงานนิเทศ	1	1.20	-	-	1	0.52
12. อบรมการพิมพ์ออฟเซต	1	1.21	-	-	1	0.52
13. ทีมงานคุณภาพ สพส.	1	1.21	-	-	1	0.52
	83	100.0	109	100.0	192	100.0

จากตารางที่ 15 ผู้ตอบแบบสอบถาม ระบุว่าเคยเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ คือ หลักสูตรคอมพิวเตอร์ มากที่สุด (ร้อยละ 31.77) รองลงมาคือ หลักสูตร เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี (ร้อยละ 20.30) รองลงมาคือหลักสูตรการปฐมนิเทศ ข้าราชการใหม่ (ร้อยละ 11.98)

เมื่อพิจารณาตามภาค พบว่า ส่วนกลางผู้ตอบส่วนมากระบุว่าเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนาหลักสูตรคอมพิวเตอร์มากที่สุด (ร้อยละ 39.70) รองลงมาคือหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการ (ร้อยละ 16.80) และหลักสูตรการปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ (ร้อยละ 15.64) ส่วนภูมิภาค พบว่าผู้ตอบส่วนมากระบุว่าเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนาหลักสูตรเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีมากที่สุด (ร้อยละ 31.17) รองลงมาคือหลักสูตรคอมพิวเตอร์ (ร้อยละ 25.68) หลักสูตรด้านการเงินและพัสดุ (ร้อยละ 14.68) การให้บริการประชาชนกับการปฐมนิเทศข้าราชการใหม่เท่ากัน (ร้อยละ 19.16)

ตารางที่ 16 หน่วยงานที่จัดหลักสูตรการฝึกอบรม / สัมมนา ให้กับผู้ตอบแบบสอบถาม
จำแนกตามภาค

หน่วยงาน	ส่วนกลาง (ความถี่)	ส่วนภูมิภาค (ความถี่)	รวม
1. สถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม	39	71	110
2. กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน	32	25	57
3. กรมประชาสัมพันธ์	1	2	3
4. หน่วยงานราชการอื่น ๆ			
4.1 มหาดไทย	-	10	10
4.2 สำนักงาน ก.พ.	2	-	2
4.3 สำนักงานสถิติแห่งชาติ	2	-	2
4.4 สำนักงานส่งเสริมเอกลักษณ์ของชาติ	1	-	1
4.5 กรมบัญชีกลาง	3	1	4
4.6 กทม.	2	-	2
4.7 กรมไปรษณีย์โทรเลข กระทรวงคมนาคม	1	-	1

จากตารางที่ 16 แสดงให้เห็นหน่วยงานผู้จัดฝึกอบรมและสัมมนา สำหรับหลักสูตรที่ผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่า เคยเข้ารับการฝึกอบรมสัมมนา ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค คือ สถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม รองลงมาคือ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

ตารางที่ 17 ความถี่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรของ
หน่วยงาน จำแนกตามภาค

วิธีการที่ใช้ในการพัฒนา บุคลากรของหน่วยงาน	ส่วนกลาง		ส่วนภูมิภาค		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
การฝึกอบรม	28	16.96	28	22.76	56	19.44
การสัมมนา	11	6.66	12	9.75	23	7.86
การศึกษาต่อ	18	10.90	9	7.31	27	9.37
การดูงาน	12	7.27	7	6.23	19	6.58
การเปลี่ยนงาน	10	6.06	-	-	10	3.47
การฝึกงาน	7	2.24	2	1.62	9	3.12
การสอนงาน	32	19.39	21	17.07	53	18.40

วิธีการที่ใช้ในการพัฒนา บุคลากรของหน่วยงาน	ส่วนกลาง		ส่วนภูมิภาค		รวม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
การมอบหมายงาน	44	26.66	32	26.01	76	26.38
เรียนโดยตนเอง	1	0.60	12	9.75	13	4.51
อื่น ๆ	2	1.20	-	-	2	6.94
	165	100.0	123	100.0	288	100.0

จากตารางที่ 17 ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า หน่วยงานพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการมอบหมายงานมากที่สุด ร้อยละ 26.38 รองลงมาเป็นการฝึกอบรม ร้อยละ 19.44 รองลงมาเป็นการสอนงาน ร้อยละ 18.40 การศึกษาต่อร้อยละ 9.37

เมื่อจำแนกตามภาค พบว่า ส่วนกลาง ผู้ตอบส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการมอบหมายงานมากที่สุด ร้อยละ 26.66 รองลงมาเป็นการสอนงาน ร้อยละ 19.39 การฝึกอบรม ร้อยละ 16.96 ส่วนภูมิภาค ผู้ตอบส่วนมากเห็นว่า หน่วยงานใช้วิธีมอบหมายงานมากที่สุด ร้อยละ 26.01 รองลงมาเป็นการฝึกอบรม ร้อยละ 22.76 การสอนงาน ร้อยละ 17.07

ตารางที่ 18 ความต้องการพัฒนาตนเอง จำแนกตามวิธีการพัฒนา ลำดับที่ของความต้องการและภาค

จากตารางที่ 18 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากต้องการพัฒนาตนเองโดยวิธี ฝึกอบรม ดูงาน และฝึกปฏิบัติด้วยตนเองมากที่สุดเท่ากัน รองลงมาก็คือ การศึกษาต่อ แต่ความต้องการฝึกอบรมเป็นลำดับที่ 1 ศึกษาต่อเป็นลำดับที่ 2

หากจำแนกเป็นภาคแล้ว ส่วนกลางมีผู้ต้องการศึกษาต่อมากที่สุด รองลงไปได้แก่การดูงาน ในส่วนภูมิภาคมีผู้ต้องการฝึกอบรมมากที่สุด รองลงไปได้แก่ การฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง

ข้อมูลส่วนที่ 3 เพื่อตอบปัญหาว่า ความต้องการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ สป.รศ. ระดับ 1-4 ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เป็นเช่นไร มีความแตกต่างกันหรือไม่

ตารางที่ 19 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศในหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

บรรยากาศในหน่วยงาน	ส่วนกลาง		ส่วนภูมิภาค		รวม	
	X	SD	X	SD	X	SD
1. ความรู้ความเข้าใจของท่านเกี่ยวกับนโยบายของ กรส.	3.68	0.67	3.55	0.60	3.62	0.64
2. ท่านมีโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของท่าน	3.49	0.75	3.68	0.91	3.57	0.83
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านสนใจที่จะรับรู้และแก้ปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.58	0.97	3.60	1.09	3.59	1.02
4. ท่านและเพื่อนร่วมงานของท่านให้ความร่วมมือและช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี	3.90	0.70	4.13	0.78	4.00	0.75
5. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่น่าสนใจ	3.62	0.68	1.11	0.66	3.84	0.72
6. โอกาสเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของท่านมีมากนักน้อยเพียงใด	3.38	0.87	3.38	0.76	3.38	0.82
7. การมีโอกาสได้บริการผู้อื่น (ทั้งประชาชนและเพื่อนร่วมงาน) มีความหมายต่อท่าน	4.19	0.60	4.30	0.63	4.24	0.61

จากตารางที่ 19 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม เป็นดังนี้

1. ผู้ตอบส่วนมากเห็นด้วยกับบรรยากาศของหน่วยงานในทั้ง 3 เรื่อง คือ (1)ความร่วมมือช่วยเหลือกันเป็นอย่างดีระหว่างผู้ตอบและเพื่อนร่วมงาน (2)งานที่ปฏิบัติอยู่น่าสนใจ และ (3)การได้มีโอกาสบริการผู้อื่นทั้งเพื่อนร่วมงานและประชาชนมีความหมายต่อผู้ตอบ

2. ผู้ตอบส่วนมากเห็นว่า บรรยากาศของหน่วยงาน ในเรื่องต่อไปนี้อยู่ในระดับมากคือ เรื่องความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย กรส. การมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาสนใจที่จะรับรู้และแก้ปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ในเรื่องโอกาสเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาตามภาค เป็นดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมีความเห็นสอดคล้องกับ ความเห็นในภาพรวม คือเห็นด้วยกับบรรยากาศของหน่วยงานในเรื่อง (1)ความร่วมมือช่วยเหลือกันเป็นอย่างดีระหว่างผู้ตอบและเพื่อนร่วมงาน (2)งานที่ปฏิบัติอยู่น่าสนใจและการได้มีโอกาสบริการผู้อื่นทั้งเพื่อนร่วมงานและประชาชน มีความหมายต่อตนเอง และ (3) เห็นว่าโอกาสเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผู้ตอบในส่วนกลาง มีความเห็นไม่สอดคล้องกับส่วนภูมิภาคและไม่สอดคล้องกับภาพรวมคือ เรื่องโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ผู้ตอบเห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง แต่ในภาพรวมและส่วนภูมิภาคเห็นว่าอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 20 ความคิดเห็นเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม

งาน	ส่วนกลาง		ส่วนภูมิภาค		รวม	
	X	SD	X	SD	X	SD
1. ท่านมีหน้าที่ให้บริการประชาชนโดยอาจจะ เป็นทางตรงหรือทางอ้อม	3.70	1.00	3.60	1.03	3.66	1.01
2. งานที่ท่านปฏิบัติต้องใช้เวลาในการสร้างความชำนาญ	3.87	0.80	4.34	0.55	4.07	0.74
3. ท่านมีความมั่นใจในความถูกต้องของงานที่ทำทุกเรื่อง	3.64	0.56	3.79	0.56	3.70	0.57
4. งานที่ท่านต้องมีการประสานงาน						
- ภายในหน่วยงาน (กองหรือสำนักงานเดียวกัน)	4.32	0.69	4.19	0.75	4.26	0.72
- ระหว่างหน่วยงาน กองหรือสำนักงานหรือกรมหรือกระทรวง)	4.20	0.77	4.08	0.80	4.15	0.79
5. งานที่ท่านต้องอาศัยความรู้ความสามารถอยู่เสมอ	3.99	0.73	4.49	0.50	4.20	0.69
6. ท่านมีความพอใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	3.83	0.70	4.26	0.70	4.02	0.74

จากตารางที่ 20 เมื่อพิจารณาภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยเกี่ยวกับงานในหน้าที่ทุกเรื่อง คือ (1)การมีหน้าที่บริการประชาชน โดยอาจจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม (2)งานที่ปฏิบัติต้องใช้เวลาในการสร้างความชำนาญ (3)ความมั่นใจในความถูกต้องของงานที่ทำทุกเรื่อง (4)งานที่ต้องมีการประสานงานกัน ทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน และ (5)งานที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถอยู่เสมอ สำหรับความพอใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาตามภาค พบว่าทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ผู้ตอบมีความคิดเห็นเช่นเดียวกับเมื่อพิจารณาโดยภาพรวม

ตารางที่ 21 ความต้องการได้รับการพัฒนาโดยการฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ

ความต้องการได้รับการพัฒนาโดยการ ฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ	ส่วนกลาง		ส่วนภูมิภาค		รวม	
	X	SD	X	SD	X	SD
1. ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและแผนงานของรัฐ	3.77	0.66	3.96	0.64	3.85	0.66
2. ความรู้ด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม	4.14	0.67	4.15	0.63	4.15	0.65
3. กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานราชการ	4.30	0.60	4.42	0.60	4.35	0.60
4. ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่	4.32	0.65	4.47	0.63	4.39	0.65
5. การใช้คอมพิวเตอร์	4.29	0.78	4.55	0.60	4.40	0.72
6. การประสานงาน	3.93	0.79	3.96	0.64	3.94	0.73
7. การทำงานเป็นทีม	4.07	0.75	4.08	0.77	4.07	0.76
8. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.17	0.66	4.09	0.62	4.14	0.64
9. มนุษยสัมพันธ์	4.06	0.80	3.96	0.87	4.02	0.83
10.การพัฒนาบุคลิกภาพ	4.17	0.68	4.00	0.89	4.10	0.78
11.ความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน อาทิเช่น						
(1) การเขียนหนังสือราชการ	4.30	0.67	4.17	0.79	4.25	0.73
(2) การจัดเก็บเอกสาร	3.83	0.80	4.00	0.85	3.90	0.82
(3) ระเบียบงานสารบรรณ	3.96	0.86	3.92	0.84	3.94	0.85
(4) การเงินและบัญชี	3.84	1.06	4.45	0.74	4.11	0.98

ความต้องการได้รับการพัฒนาโดยการ ฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ	ส่วนกลาง		ส่วนภูมิภาค		รวม	
	X	SD	X	SD	X	SD
(5) การพัสดุ	3.74	1.03	4.34	0.78	4.00	0.98
(6) แผนงานและโครงการ	4.07	0.82	4.15	0.71	4.11	0.78
(7) การรวบรวมข้อมูลและสถิติ	3.87	1.02	3.28	0.88	3.61	1.00
12.อื่น ๆ (โปรดระบุ)	-	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 21 เมื่อพิจารณาภาพรวม ผู้ตอบมีความต้องการได้รับการพัฒนาโดยการฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ ทุกเรื่องในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามภาค พบว่า ส่วนกลางมีความต้องการสอดคล้องกับความต้องการในภาพรวม แต่ส่วนภูมิภาค พบว่าผู้ตอบมีความต้องการพัฒนาโดยการฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ อยู่ในระดับมากเกือบทุกเรื่อง ยกเว้น เรื่องการรวบรวมข้อมูลและสถิติอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 22 ระดับความจำเป็นในการพัฒนาทัศนคติข้าราชการระดับ 1-4 ในเรื่องต่าง ๆ จำแนกตามภาค

การได้รับการพัฒนาในเรื่อง	ส่วนกลาง		ส่วนภูมิภาค		รวม	
	X	SD	X	SD	X	SD
1. จรรยาบรรณข้าราชการ	4.17	0.66	4.19	0.70	4.18	0.68
2. ความรับผิดชอบในหน้าที่และจิตสำนึกในการทำงาน	4.32	0.65	4.36	0.70	4.34	0.67
3. จิตสำนึกในการให้บริการ	4.29	0.66	4.28	0.79	4.29	0.72

จากตารางที่ 22 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ข้าราชการระดับ 1 - 4 จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทัศนคติในเรื่อง (1) จรรยาบรรณข้าราชการ (2) ความรับผิดชอบในหน้าที่และจิตสำนึกในการทำงาน และ (3) จิตสำนึกในการให้บริการ ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามภาคพบว่า ผู้ตอบทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เห็นว่า ข้าราชการระดับ 1-4 จำเป็นต้องพัฒนาทัศนคติในทั้ง 3 เรื่องดังกล่าว ในระดับมาก เช่นกัน

ข้อมูลส่วนที่ 4 เพื่อตอบปัญหาว่า สภาพปัญหา และอุปสรรคการปฏิบัติงานของข้าราชการ สป.รส. ระดับ 1-4 เป็นเช่นไร มีความแตกต่างกันหรือไม่

ตารางที่ 23 ระดับของปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม
จำแนกตามภาค

ปัญหาและอุปสรรคเรื่อง	ส่วนภูมิภาค		ส่วนกลาง		รวม	
	X	SD	X	S	X	SD
1. ปริมาณงานมากเกินไป	2.96	1.13	3.08	1.15	3.01	1.14
2. วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน	3.48	1.17	3.11	1.27	3.32	1.23
3. มีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ รับผิดชอบไม่เพียงพอ	2.81	0.89	2.79	0.79	2.80	0.85
4. งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ ไม่ตรงกับความรู้ที่มี	2.54	1.03	2.21	0.98	2.39	1.02
5. ไม่มีความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ	2.48	0.89	2.21	0.83	2.36	0.88
6. ไม่มีผู้สอนงาน	2.45	1.11	2.58	1.24	2.51	1.17
7. ไม่ชอบงานที่ปฏิบัติ	2.25	1.18	1.81	0.95	2.06	1.11
8. ผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญ ในงานที่ปฏิบัติ	2.17	1.26	2.04	1.12	2.11	1.20
9. ขาดขวัญและกำลังใจในการ ทำงาน	2.78	1.34	2.85	1.37	2.81	1.35

จากตารางที่ 23 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นปัญหาและอุปสรรคระดับปานกลางในเรื่องต่อไปนี้ คือ (1)ปริมาณงานมากเกินไป (2)วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน (3)มีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบไม่เพียงพอ (4)ไม่มีผู้สอนงานและ (5)ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ส่วนที่เป็นปัญหาและอุปสรรคระดับน้อยได้แก่เรื่อง (1)งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติไม่ตรงกับความรู้ที่มี (2)ไม่มีความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ (3)ไม่ชอบงานที่ปฏิบัติ และ(4)ผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญในงานที่ปฏิบัติ

เมื่อพิจารณาตามภาคพบว่า ส่วนภูมิภาค ผู้ตอบมีปัญหาและอุปสรรคสอดคล้องกับภาพรวม สำหรับส่วนกลาง ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามไม่สอดคล้องกับภาพรวมและส่วนภูมิภาค คือ ส่วนกลาง ผู้ตอบส่วนมากมีปัญหาและอุปสรรคระดับปานกลางในเรื่องงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติไม่ตรงกับความรู้ที่มี ขณะที่ส่วนภูมิภาคมีปัญหาและอุปสรรคระดับน้อย แต่ปัญหาอุปสรรคในเรื่องไม่มีผู้สอนงาน ส่วนกลางเห็นว่าปัญหาในระดับน้อย ขณะที่ส่วนภูมิภาคเห็นว่าปัญหาในระดับมาก

ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนกลาง

1. ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นทั้งสองฝ่าย
2. การอบรมควรดำเนินการอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับงบประมาณที่เป็นค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ซึ่งเป็นจำนวนมาก
3. ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ควรมีโอกาสร่วมอบรม สัมมนาด้วยกัน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและประสบการณ์
4. ควรจัดอบรม สัมมนา ร่วมกันระหว่างข้าราชการทุกระดับ เพื่อให้ข้าราชการระดับผู้ใหญ่มีความคุ้นเคย และรับทราบข้อคิดเห็นของข้าราชการชั้นผู้น้อย นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงาน เป็นการเพิ่มพูนความสามัคคีในหมู่ข้าราชการด้วยกัน
5. การฝึกอบรม สัมมนา ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในหน้าที่การงาน รวมทั้งรับทราบข้อมูลข่าวสารและวิทยาการใหม่ ๆ อยู่เสมอ
6. ปัจจุบันส่วนราชการต่าง ๆ จะมีเครื่องคอมพิวเตอร์ไว้ใช้งาน ดังนั้น ควรจัดให้มีการอบรมให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับ มีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์อย่างลึกซึ้งและกว้างขวาง สามารถใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ส่วนภูมิภาค

1. ควรให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนโยกย้ายข้าราชการ เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ความสามารถที่กว้างขวาง
2. ข้าราชการที่บรรจุเข้ารับราชการใหม่ทุกคนควรได้รับการอบรมให้เข้าใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
3. ในจังหวัดที่มีข้าราชการไปช่วยราชการที่อื่น ควรพิจารณาผู้ที่เคยผ่านการปฏิบัติงานมาบ้างแล้วไปช่วยปฏิบัติราชการแทน เพื่อจะปฏิบัติงานได้ต่อเนื่องและรวดเร็ว
4. ควรจัดการอบรมอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะเกี่ยวกับ กฎ ระเบียบของทางราชการทางการเงิน การบัญชีและพัสดุ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ๆ จึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างแจ่มชัด เพื่อมิให้การปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาด

5. บุคลากรซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่เป็น “วิทยากร” ควรได้มีการสรรหาจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถจริง ๆ จึงจะเกิดประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการอบรม แต่ทั้งนี้ เท่าที่ผ่านมา บุคลากรดังกล่าวไม่มีความรู้ความชำนาญเพียงพอเกี่ยวกับเรื่องที่บรรยาย

6. ควรจัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมากที่สุด เนื่องจากระบบสารสนเทศในปัจจุบันมีความสำคัญสำหรับแต่ละหน่วยงานมาก

7. การอบรมสัมมนาควรจัดเป็นภาคแทนการจัดที่กระทรวง หรือส่วนกลาง เพื่อความสะดวกในการเดินทางอันเป็นการประหยัดงบประมาณ

8. ควรมีการอบรมภาษาอังกฤษ เพื่อให้สามารถพูดและแปลเอกสารได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

9. การปฏิบัติงานของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด ซึ่งมีงานมากอยู่แล้ว เมื่อเทียบกับอัตรากำลังของบุคลากรที่มีอยู่ จึงไม่ควรให้ข้าราชการในสำนักงาน รสจ. ไปช่วยราชการที่อื่น

10. การประสานงานระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาคยังมีความล่าช้า มักไม่ทันต่อเหตุการณ์ จึงควรพัฒนาระบบการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะความรวดเร็ว

11. การจัดอบรม/สัมมนา ควรอยู่ในห้วงเวลาที่เหมาะสม เช่น การจัดอบรม/สัมมนาด้านการเงิน การบัญชี และพัสดุ ไม่ควรจัดในช่วงเดือนกันยายน เพราะเป็นช่วงปลายปีงบประมาณ ซึ่งเจ้าหน้าที่มีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติมาก

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาความต้องการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ สป.ร.ส.ระดับ 1-4 โดยเครื่องมือที่ใช้ คือแบบสอบถาม จากแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนและนำมาวิเคราะห์ได้ จำนวน 122 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 75.3 ของแบบสอบถามที่ส่งทั้งหมด สรุปผลการศึกษา เป็นดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม สรุปได้ว่า

เมื่อพิจารณาโดยรวมผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นหญิงมากกว่าชาย คือเป็น หญิงจำนวน 98 คน (ร้อยละ 80.30) มีอายุระหว่าง 26-35 ปี มากที่สุด มีจำนวน 89 คน (ร้อยละ 72.96) การศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด มีจำนวน 81 คน (ร้อยละ 66.36) และเมื่อแยกตามภาคพบว่า ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค สอดคล้องกัน

ในเรื่องตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่า ผู้ตอบดำรงตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี มากที่สุด จำนวน 42 คน (ร้อยละ 34.42) รองลงมาเป็นตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 16 คน (ร้อยละ 13.11) ที่เป็นดังนี้เพราะตามโครงสร้างอัตรากำลังตำแหน่งของข้าราชการ สป.ร.ส. ในส่วนภูมิภาคมี 2 ตำแหน่งดังกล่าวข้างต้นเท่านั้น ในการศึกษาครั้งนี้มีตำแหน่งนักการข่าว ซึ่งช่วยราชการ จำนวน 1 คน

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นข้าราชการระดับ 4 มากที่สุด จำนวน 59 คน (ร้อยละ 48.36) และเมื่อแยกตามภาคพบว่า ผู้ตอบส่วนกลางดำรงตำแหน่งระดับ 3 มากที่สุด แต่ส่วนภูมิภาคผู้ตอบดำรงตำแหน่งระดับ 4 มากที่สุด และตามโครงสร้างส่วนภูมิภาค ไม่มีตำแหน่งระดับ 1

สำหรับระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน พบว่าผู้ตอบส่วนมากมีระยะเวลา ดำรงตำแหน่ง 1-2 ปี มากที่สุด จำนวน 44 คน (ร้อยละ 36.07) และเมื่อแยกตามภาคพบ

ว่าส่วนกลางผู้ตอบมีระยะเวลาดำรงตำแหน่ง 1-2 ปี มากที่สุด รองลงมาคือน้อยกว่า 1 ปี ขณะที่ส่วนภูมิภาคผู้ตอบมีระยะเวลาดำรงตำแหน่ง 1-2 ปี และ 3-4 ปีมากที่สุดเท่ากัน

ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติหน้าที่ที่หน่วยงานที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งมากที่สุด สอดคล้องกันทั้งส่วนรวมและเมื่อแยกตามภาค ผู้ปฏิบัติหน้าที่ช่วยราชการมีเพียงเล็กน้อย และเมื่อพิจารณาระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ที่หน่วยงานปัจจุบัน พบว่าส่วนรวมผู้ตอบมีระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ 1-2 ปี มากที่สุด จำนวน 39 คน (ร้อยละ 31.97) ขณะที่ส่วนกลางมีระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่น้อยกว่า 1 ปี และ 1-2 ปีเท่ากัน คือจำนวน 24 คน (ร้อยละ 34.78) แต่ส่วนภูมิภาคมีระยะเวลา 3-4 ปี มากที่สุด มีจำนวน 21 คน (ร้อยละ 39.62)

อายุราชการของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ 1-2 ปี และ 3-4 ปี มากที่สุดเท่ากัน คือจำนวน 25 คน (ร้อยละ 20.49) และเมื่อแยกตามภาคพบว่าผู้ตอบส่วนกลางมีอายุราชการ 1-2 ปี มากที่สุด รองลงมาคือ 3-4 ปี ขณะที่ผู้ตอบส่วนภูมิภาคมีอายุราชการ 7-8 ปี มากที่สุด และรองลงมาคือ 5-6 ปี

ผู้ตอบปฏิบัติหน้าที่ที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ด้วยวิธีบรรจุเข้ารับราชการใหม่ มากที่สุด จำนวน 49 คน (ร้อยละ 40.16) รองลงมาคือโอนมาจากหน่วยงานสังกัดกระทรวงอื่น จำนวน 36 คน (ร้อยละ 29.51) และย้ายมาจากหน่วยงานระดับกรมสังกัด กรส. ซึ่งได้แก่จากกรมประชาสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาคือกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และกรมการจัดหางาน

เมื่อพิจารณาการเปลี่ยนสายงานขณะปฏิบัติราชการที่ สป.รส. พบว่า ผู้ตอบจำนวน 111 คน (ร้อยละ 90.98) ไม่เคยเปลี่ยนสายงาน มีเพียงเล็กน้อยที่เคยเปลี่ยนสายงาน

2. สภาพปัจจุบันการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ สป.รส.

ระดับ 1-4 ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เป็นดังนี้

โดยรวมข้าราชการ สป.รส. ระดับ 1-4 ไม่ได้ศึกษาต่อ แต่มีโครงการที่จะศึกษาต่อ มากที่สุด รองลงมาคือกำลังศึกษาต่อ ซึ่งสอดคล้องกันทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค สำหรับการฝึกอบรมโดยการปฐมนิเทศ พบว่า ผู้ตอบทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่เคยรับการฝึกอบรมโดยการปฐมนิเทศมีจำนวนน้อย เฉพาะอย่างยิ่งส่วนกลางผู้ตอบเป็นข้าราชการบรรจุใหม่ จำนวน 37 คน แต่มีผู้ได้รับการฝึกอบรมโดยการปฐมนิเทศ จำนวน

17 คน นอกจากนี้ยังมีข้าราชการที่ย้ายและโอนจากหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้ข้าราชการมีความหลากหลาย

สำหรับการพัฒนาโดยเข้ารับฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ พบว่าผู้ตอบทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรคอมพิวเตอร์ มากที่สุด สำหรับหลักสูตรการบริการประชาชน มีเฉพาะในส่วนภูมิภาค ทั้งนี้ เพราะเป็นโครงการของจังหวัดเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพข้าราชการส่วนภูมิภาค สำหรับหน่วยงานที่เป็นผู้จัดฝึกอบรม/สัมมนาพบว่า หน่วยงานที่จัดฝึกอบรม/สัมมนาให้ผู้ตอบทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค มากที่สุด คือ สถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม รองลงมาคือกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

นอกจากนี้พบว่าการพัฒนาบุคลากรของส่วนกลางใช้วิธีมอบหมายงานมากที่สุด รองลงมาเป็นการสอนงานการฝึกอบรม และการศึกษาต่อ ขณะที่ส่วนภูมิภาคใช้วิธีมอบหมายงานมากที่สุด รองลงมาเป็นการฝึกอบรม และการสอนงาน

3. ข้อมูลเกี่ยวกับการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

3.1 เมื่อพิจารณาความเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศในหน่วยงาน พบว่า ผู้ตอบ ทั้งในภาพรวมส่วนกลางและส่วนภูมิภาค มีความเห็นในระดับมากหรือเห็นด้วยในเรื่องดังต่อไปนี้คือ (1) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย กรส. (2) ผู้บังคับบัญชาสนใจที่จะรับรู้และแก้ปัญหาผู้ใต้บังคับบัญชา (3) ผู้ตอบและเพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือและช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี (4) งานที่ปฏิบัติน่าสนใจ และ (5) การได้มีโอกาสบริการผู้อื่น (ทั้งประชาชนและเพื่อนร่วมงาน) มีความหมายต่อผู้ตอบ และมีความเห็นในระดับปานกลางในเรื่องโอกาสเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

แต่สำหรับเรื่องโอกาสแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ผู้ตอบในส่วนกลางเห็นว่า มีโอกาสในระดับปานกลาง ขณะที่ส่วนภูมิภาค และภาพรวมมีความเห็นในระดับมาก

3.2 ความเห็นเกี่ยวกับงานในหน้าที่-ผู้ตอบโดยส่วนรวมส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมีความเห็นในระดับมากหรือเห็นด้วยอย่างยิ่ง เกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่ระบุไว้ทุกเรื่อง ได้แก่เรื่อง (1) ผู้ตอบมีหน้าที่บริการประชาชนโดยอาจจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม (2) งานที่ผู้ตอบปฏิบัติต้องใช้เวลาในการสร้างความชำนาญ (3) มีความมั่นใจในความถูกต้องของงานที่ทำทุกเรื่อง (4) งานที่ปฏิบัติต้องมีการประสานทั้งภายในหน่วยงานและ

ระหว่างหน่วยงาน (5) งานที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถอยู่เสมอ และ (6) มีความพอใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

3.3 สำหรับความต้องการพัฒนาตนเอง ในภาพรวมผู้ตอบต้องการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการฝึกอบรม ดูงาน และการฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง มากที่สุด เท่ากันทั้ง 3 วิธี รองลงมาคือการศึกษาต่อ แต่เมื่อแยกตามภาค พบว่าส่วนกลางผู้ตอบต้องการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการศึกษาต่อ ดูงาน และฝึกอบรม ตามลำดับ ขณะที่ส่วนภูมิภาค ผู้ตอบต้องการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการดูงาน ฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง และฝึกอบรม การที่ผู้ตอบส่วนภูมิภาคไม่ต้องการพัฒนาตนเองด้วยวิธีศึกษาต่อ น่าจะเป็นเพราะจากข้อมูลพื้นฐานผู้ตอบส่วนมากเคยศึกษาต่อและกำลังศึกษาต่อ

3.4 ผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวมและส่วนกลาง มีความต้องการได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรมในทุกหัวข้อเรื่องที่กำหนดไว้ ในระดับมาก หัวข้อเรื่องที่กำหนดไว้ ได้แก่ (1) ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและแผนงานของรัฐ (2) ความรู้ด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม (3) กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานราชการ (4) ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่ (5) การใช้คอมพิวเตอร์ (6) การประสานงาน (7) การทำงานเป็นทีม (8) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (9) มนุษยสัมพันธ์ (10) การพัฒนาบุคลิกภาพ (11) ความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน อาทิเช่น การเขียนหนังสือราชการ, การจัดเก็บเอกสาร, ระเบียบงานสารบรรณ, การเงินและบัญชี, การพัสดุ, แผนงานและโครงการ, การรวบรวมข้อมูลและสถิติ

สำหรับส่วนภูมิภาค ผู้ตอบมีความต้องการได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรมในเกือบทุกหัวข้อวิชาที่กำหนดไว้ในระดับมาก ยกเว้นหัวข้อวิชา ความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การรวบรวมข้อมูลและสถิติ ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเป็นเพราะผู้ตอบจากส่วนภูมิภาคส่วนมากดำรงตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี ซึ่งลักษณะงานเฉพาะตามสายงานนี้มักจะเกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลและสถิติน้อย

3.5 ความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทัศนคติข้าราชการระดับ 1-4 ตามหัวข้อเรื่องที่กำหนดไว้ เมื่อพิจารณาโดยรวมและแยกตามภาค ผู้ตอบมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ข้าราชการระดับ 1-4 ควรได้รับการพัฒนาทัศนคติโดยการฝึกอบรมในหัวข้อเรื่อง (1) จรรยาบรรณข้าราชการ (2) ความรับผิดชอบในหน้าที่และจิตสำนึกในการทำงาน และ (3) จิตสำนึกในการให้บริการ

4. ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เรื่องไม่มีผู้สอนงาน เป็นปัญหาในระดับน้อยสำหรับส่วนกลาง ขณะที่ส่วนภูมิภาคและภาพรวมเป็นปัญหาในระดับปานกลาง แต่ในเรื่องความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบไม่เพียงพอ ผู้ตอบในส่วนกลางตอบว่าเป็นปัญหาในระดับมาก ขณะที่ส่วนภูมิภาคและภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะในส่วนกลางผู้ตอบแบบสอบถามดำรงตำแหน่งต่าง ๆ กัน ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติกับความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ไม่สอดคล้องกัน แต่ในส่วนภูมิภาคผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่วุฒิการศึกษาสอดคล้องกับตำแหน่ง จึงไม่มีปัญหาในเรื่องความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เท่ากับส่วนกลาง

ข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบให้ข้อเสนอแนะโดยสรุป ดังนี้

ส่วนกลาง ควรจัดฝึกอบรมสัมมนาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดสอดคล้องกับค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเป็นจำนวนมาก และควรจัดร่วมกันทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น และประสบการณ์ สำหรับการอบรมคอมพิวเตอร์ ควรฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้จริงและใช้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ส่วนภูมิภาค ควรจัดฝึกอบรมให้ต่อเนื่อง หลักสูตรที่ควรจัดคือหลักสูตรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ และหลักสูตรอื่น ๆ เช่น หลักสูตรเฉพาะสายงาน ได้แก่ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานด้านการเงิน บัญชี และพัสดุ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงเสมอ หลักสูตรภาษาอังกฤษ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งปัจจุบันมีความจำเป็นมาก โดยควรจัดสัมมนาตามแต่ละภาคมากกว่าจัดที่กระทรวง และที่ผ่านมหาวิทยาลัยไม่มีความชำนาญเพียงพอ จึงควรสรรหาวิทยากรที่มีความสามารถ

โดยสรุป สภาพปัจจุบันในการฝึกอบรมและพัฒนา ของข้าราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ระดับ 1-4 ที่ได้จากผลการศึกษา ในภาพรวม ข้าราชการได้รับการพัฒนาโดยการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ เป็นจำนวนน้อยมาก ในช่วงเวลาที่ผ่านมา และเมื่อพิจารณาหัวข้อหลักสูตรพบว่า หลักสูตรที่จำเป็นในแต่ละ สายงาน และการปฏิบัติราชการ เช่น หลักสูตรเจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ความรู้เรื่องกฎหมายแรงงานและสวัสดิการสังคม การเขียนหนังสือราชการ และหลักสูตรความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ ไม่ได้รับการดำเนินการจัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรปฐมนิเทศมีจำนวนน้อยมากเมื่อเทียบกับจำนวนข้าราชการบรรจุใหม่ และข้าราชการที่ย้ายโอนมาจากหน่วยงานอื่น หลักสูตรที่ได้รับการฝึกอบรมมากที่สุด คือ หลักสูตรคอมพิวเตอร์สอดคล้องกันทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค หลักสูตรคอมพิวเตอร์ เป็นหลักสูตรที่กรมพัฒนาฝีมือแรงงานรับผิดชอบ ดำเนินการฝึกอบรม สถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม เป็นผู้ประสานการฝึกอบรมในเรื่องงบประมาณและแจ้งชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม นอกจากนี้ ไม่มีการกำหนดหลักสูตรหลักสำหรับข้าราชการระดับ 1-4 แต่ข้าราชการระดับ 5 ขึ้นไปมี หลักสูตรหลักสำหรับข้าราชการแต่ละระดับ เช่น หลักสูตรผู้บังคับบัญชาก่อนเลื่อนตำแหน่ง สำหรับข้าราชการระดับ 5 หลักสูตรนักบริหารแรงงานและสวัสดิการสังคมระดับต้น สำหรับข้าราชการระดับ 6 เป็นต้น

สำหรับความต้องการฝึกอบรมข้าราชการระดับ 1-4 พบว่ามีความต้องการในระดับมากทุกหัวข้อวิชา สอดคล้องกันทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และพบว่าข้าราชการระดับ 1-4 ส่วนกลาง ไม่มีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน แต่ในส่วนภูมิภาคพบว่ามีปัญหาอุปสรรคในเรื่องไม่มีผู้สอนงาน ซึ่งผลที่ได้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันการฝึกอบรมและพัฒนา ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะข้าราชการระดับ 1-4 ส่วนภูมิภาค ส่วนมากดำรงตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี อันเป็นตำแหน่งสายงานเฉพาะ ซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถสอนงานหรือสอนแนะในเรื่องนี้ได้ไม่มากนัก นอกจากนี้ จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบมีความเห็นว่าข้าราชการระดับ 1-4 ควรได้รับการพัฒนาทัศนคติในเรื่อง จรรยาบรรณ

ข้าราชการ ความรับผิดชอบในหน้าที่ จิตสำนึกในการทำงาน และจิตสำนึกในการให้บริการในระดับมาก สอดคล้องกันทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

ในส่วนของข้อเสนอแนะ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนกลาง เห็นว่าควรจัดฝึกอบรมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเป็นจำนวนมาก สำหรับการฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ควรอบรมให้มีความรู้จริง และใช้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ในส่วนภูมิภาค เห็นว่าควรจัดฝึกอบรมต่อเนื่อง หลักสูตรที่ควรจัด คือ หลักสูตรสำหรับข้าราชการใหม่ และหลักสูตรเฉพาะสายงาน และที่ผ่านมามีพบว่าวิทยากรไม่มีความชำนาญเพียงพอ

จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า การพัฒนาข้าราชการระดับ 1-4 ของกระทรวงที่ผ่านมามีขาดความเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมทั้งการให้ความสำคัญน้อยต่อการพัฒนาข้าราชการกลุ่มนี้ นอกจากนี้ยังขาดแผนการพัฒนาศักยภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีเฉพาะแผนปฏิบัติการประจำปี และส่วนใหญ่ไม่ได้ดำเนินการตามโครงการตามแผนที่กำหนดไว้ การขาดการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่ชัดเจนให้สอดคล้องกับปัญหาหรือความจำเป็นที่ต้องพัฒนา ตลอดจนขาดการประเมินผลเพื่อทราบว่าการดำเนินการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ การพัฒนาศักยภาพของกระทรวงจึงไม่มีทิศทางที่ชัดเจนเป็นวัตถุประสงค์ระดับบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาการบริหารของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม โดยสภาที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติที่ระบุว่ากระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมยังขาดการพัฒนาศักยภาพที่เป็นระบบต่อเนื่อง ไม่ครอบคลุมเป้าหมายการให้บริการและการทำงานตามแผนในอนาคต การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในปัจจุบันเป็นไปตามความสามารถเฉพาะตัวของบุคลากรนั้น ๆ ผลเสียที่เกิดขึ้นจากการที่บุคลากร ไม่ได้รับการพัฒนาทำให้ขาดความรู้ ความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน และขาดมาตรฐานการทำงาน จึงทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำ และความสับสนสำหรับผู้บริหาร นอกจากนี้กระทรวงขาดแผนยุทธศาสตร์ (Strategic plan) ที่กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้บรรลุตามนโยบายและแผนงานของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมขาดเครื่องชี้วัดผลการปฏิบัติงานในทุกระดับ ขาดความสนใจหรือ

เน้น ในเรื่องคุณสมบัติของบุคลากรที่จะได้รับการแต่งตั้งที่มีความรู้ ความสามารถ และ ประสบการณ์ในงานที่ต้องปฏิบัติ ขาดการพิจารณาสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพสูง และ เหมาะสม

นอกจากนี้ผลการศึกษาที่พบยังสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากส่วนนโยบาย และแผน ที่ระบุว่า โครงการอบรมสัมมนาข้าราชการในสังกัด รส. ไม่เป็นไปตามแผนและ เป้าหมายที่วางไว้ โดยประเด็นปัญหาที่ระบุ ได้แก่ หลักสูตรการฝึกอบรมส่วนใหญ่ไม่ใช่ หลักสูตรตามแผน จึงมีผลต่อการชี้แจงสำนักงบประมาณเพื่อจัดทำคำขอตั้งงบประมาณ ประจำปี รวมทั้งมีผลต่อการขอตั้งและได้รับงบประมาณในปีงบประมาณต่อไป การไม่มี คณะทำงานเพื่อพิจารณาหลักสูตร/งบประมาณในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี การที่ หลักสูตรเน้นอบรมผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง และหลักสูตรฝึกอบรมส่วนใหญ่เป็น หลักสูตรเดิม ๆ ที่เคยอบรมแล้ว

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะของผู้ศึกษาในการพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง แรงงานและสวัสดิการสังคม ระดับ 1-4 ได้จำแนกไว้ 4 ประเด็น ดังนี้

1. แนวทางการพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม
2. แผนการพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ระดับ 1-4 พ.ศ. 2544-2546
3. หลักสูตรการฝึกอบรมสัมมนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ระดับ 1-4
4. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

1. แนวทางการพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และสวัสดิการสังคม

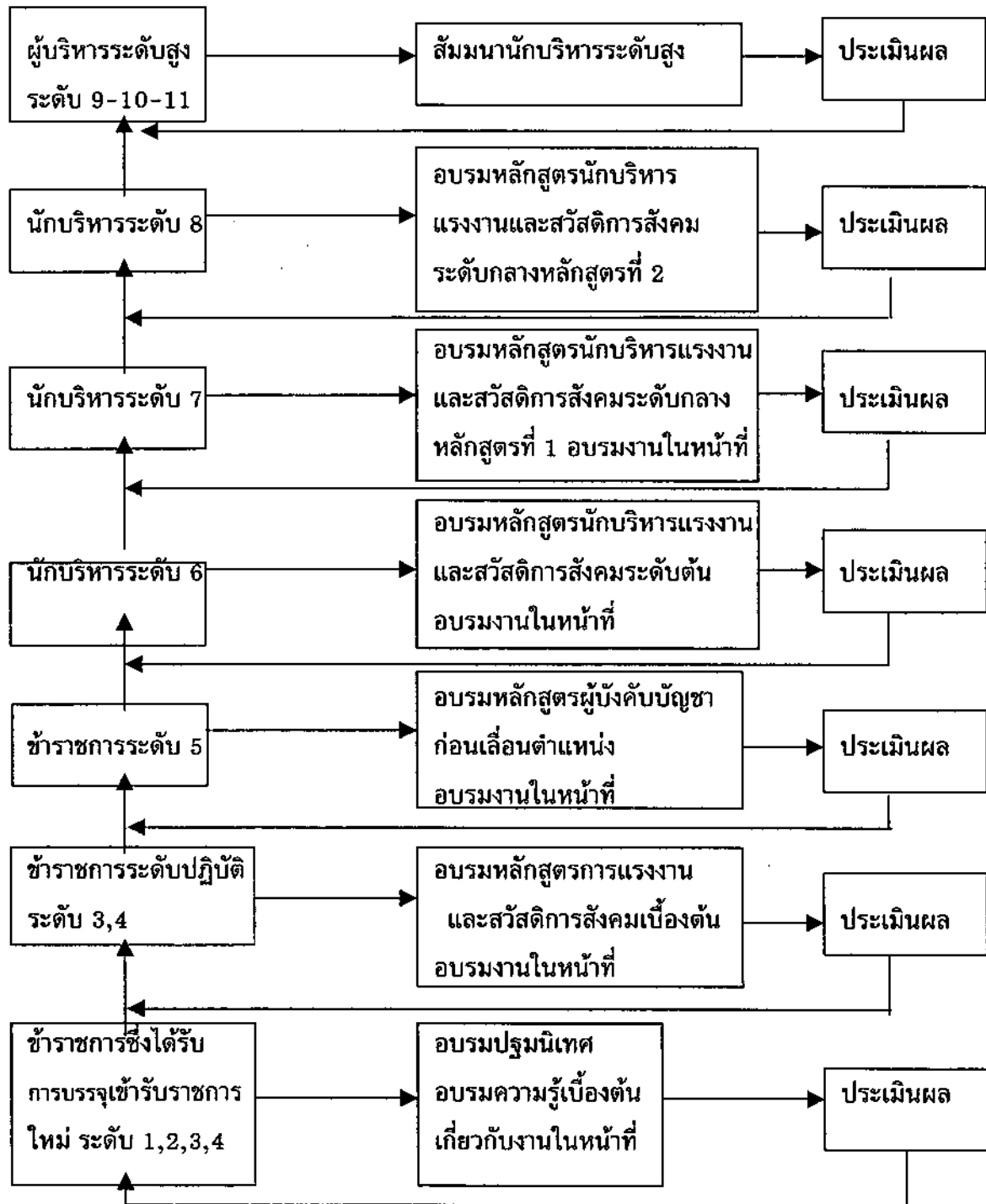
1.1 ดำเนินการพัฒนาตามแนวทาง ดังนี้

- (1) ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพงาน โดยเน้นหลักการและวิธีการด้านการวางแผนพัฒนาบุคคล
- (2) พัฒนาความรู้ของข้าราชการ และเสริมสร้างประสบการณ์ของข้าราชการให้มีทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ และสามารถปฏิบัติงานทั้งในหน้าที่เดิม และหน้าที่ใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ
- (3) ใช้ประโยชน์ข้าราชการอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับโครงสร้างกำลังคน (Workforce Structure) ของส่วนราชการได้มากที่สุดเท่าที่ทำได้ และปรับปรุงสมรรถภาพ (Competencies) และทักษะของข้าราชการตำแหน่งปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง
- (4) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง เพื่อเตรียมการเลื่อนสู่ตำแหน่งในอนาคต

1.2 ดำเนินการพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและทั่วถึง

การพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบ คือการดำเนินการตามกระบวนการพัฒนา โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาให้สอดคล้องกับปัญหา หรือความจำเป็นที่ต้องพัฒนา กำหนดวิธีการพัฒนาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แล้วประเมินผลการพัฒนา และผลการประเมินยังนำมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feed back) เป็นวงจรของการพัฒนาอย่างเป็นระบบ สำหรับการพัฒนาข้าราชการอย่างต่อเนื่อง เป็นความจำเป็นที่ต้องพัฒนาข้าราชการให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และพัฒนาให้ต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการเป็นข้าราชการบรรจุใหม่แล้วพัฒนาซ้ำอีกอย่างน้อยทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงระดับตำแหน่งหรือหน้าที่การงาน จนกระทั่งเมื่อก้าวสู่ระดับตำแหน่งสูงสุด สำหรับรูปแบบการพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องด้วยการฝึกอบรม สัมมนา ควรเป็นดังนี้

รูปแบบการพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงฯ อย่างเป็นระบบและ
ต่อเนื่องด้วยการฝึกอบรมสัมมนา



การที่จะให้ข้าราชการทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง ต้องใช้วิธีการพัฒนาหลาย ๆ แบบ นอกเหนือจากการฝึกอบรมและสัมมนา ข้าราชการแต่ละระดับควรใช้วิธีการพัฒนาที่แตกต่างกัน สำหรับการพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง ระดับ 1-4 ควรดำเนินการพัฒนาตามวิธีการต่อไปนี้

วิธีการพัฒนาข้าราชการระดับ 1-4

วิธีการพัฒนา	กลุ่มข้าราชการ	ข้าราชการ บรรจุใหม่ ระดับ 1,2,3,4	ข้าราชการ		
			ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4
1. อบรมปฐมนิเทศ		1			
2. อบรมความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน		1			
3. อบรมงานในหน้าที่			1	1	1
4. การเข้าสัมมนาฟังคำบรรยาย			1	1	1
5. การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน		1	1	1	1
6. การสอนงาน		1	1	1	1
7. การศึกษาต่อ/ดูงาน			1	1	1
8. การสับเปลี่ยนหมุนเวียน			1	1	1
9. การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ			1	1	1
10.การมอบหมายงาน		1	1	1	1
11.การได้รักษาการในตำแหน่ง			1	1	1
12.การให้ปฏิบัติหน้าที่แทน			1	1	1
13.การศึกษาด้วยตนเอง		1	1	1	1
14.การฝึกอบรมอื่น ๆ			1	1	1

2. แผนการพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงฯ ระดับ 1-4

พ.ศ. 2544-2546

เพื่อให้มีแนวปฏิบัติและทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินการพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ระดับ 1-4 อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และทั่วถึง ผู้ศึกษาเห็นควรจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ระดับ 1-4 ระยะสั้น (3 ปี) ดังนี้

แผนพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงฯ ระดับ 1-4

พ.ศ. 2544 - 2546

1. วัตถุประสงค์

1.1 พัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ระดับ 1-4 ให้มีความรู้เกี่ยวกับระบบราชการ มีความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของกระทรวง สามารถปรับตัวให้ทันสมัยสอดคล้องกับกระแสการพัฒนาประเทศและวิทยาการใหม่

1.2 พัฒนาข้าราชการให้เป็นระบบต่อเนื่องและทั่วถึง โดยเน้นการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติราชการและการสร้างจิตสำนึกในการบริการ

2. เป้าหมาย

ภายในระยะเวลา 3 ปี

2.1 ข้าราชการบรรจุใหม่ทุกคนได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรการปฐมนิเทศ

2.2 ข้าราชการระดับ 2 ทุกคนได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะตามสายงาน และหลักสูตรเสริมรวมกันอย่างน้อย 2 หลักสูตร

2.3 ข้าราชการระดับ 3-4 ทุกคนได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรหลัก (หลักสูตรการแรงงานและสวัสดิการสังคมเบื้องต้น) รวมทั้งหลักสูตรเฉพาะตามสายงาน และหลักสูตรเสริมโดยเข้ารับการฝึกอบรมอย่างน้อยหลักสูตรละหนึ่งครั้ง

ทั้งนี้ ข้าราชการแต่ละคนต้องได้รับการฝึกอบรมสัมมนาปีละไม่น้อยกว่า 5 วัน

3. กลุ่มเป้าหมาย ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ระดับ 1-4 จำนวน 162 คน แยกเป็นข้าราชการระดับ 1 จำนวน 12 คน ระดับ 2 จำนวน 15 คน ระดับ 3 จำนวน 50 คน และระดับ 4 จำนวน 85 คน

4. แนวทางและกิจกรรม

ดำเนินการพัฒนาความรู้และทักษะของข้าราชการโดยให้ความสำคัญกับทุกกลุ่มเป้าหมาย และมีความต่อเนื่องในกิจกรรมดังนี้

4.1 ดำเนินการฝึกอบรม ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ระดับ 1-4 จำนวน 162 คน ในหลักสูตรต่อไปนี้

4.1.1. หลักสูตรปฐมนิเทศ

สำรวจรายชื่อและดำเนินการฝึกอบรมข้าราชการบรรจุใหม่ รวมทั้งผู้ที่โอนย้ายมาจากที่อื่น ที่ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมปฐมนิเทศ ที่จัดโดย สป.รส. ให้ครบทุกคน

4.1.2 หลักสูตรการแรงงานและสวัสดิการสังคมเบื้องต้น สำหรับข้าราชการระดับ 3-4 ทุกคน โดยมีสาระสำคัญของหลักสูตรเกี่ยวกับความรู้เรื่องนโยบายและบทบาทภารกิจของกระทรวง การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกในการปฏิบัติราชการ ตลอดจนการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

4.1.3. หลักสูตรเฉพาะสายงาน เพื่อส่งเสริมความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ตามสายงาน แต่ละกลุ่มระดับ ตัวอย่างเช่น หลักสูตรการปฏิบัติงานการเงิน บัญชีและพัสดุ สำหรับผู้ปฏิบัติงานการเงินและบัญชีและพัสดุ ระดับ 2-3 หลักสูตรการปฏิบัติงานงานธุรการ สำหรับผู้ปฏิบัติงานระดับ 1-2

4.1.4. หลักสูตรเสริม ให้ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการปฏิบัติตน และสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อรองรับความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการสมัยใหม่ ได้แก่ ความรู้เรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์เบื้องต้น การใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมต่าง ๆ เช่น Microsoft Word Microsoft Excel , Power point , การใช้อินเทอร์เน็ต , การสร้าง Homepage ภาษา อังกฤษ และการพัฒนาบุคลิกภาพ

การดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะงานในหน้าที่ ตำแหน่งสายงานใดมีจำนวนข้าราชการมากพอ สถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคมก็จะดำเนินการจัดฝึกอบรมเอง ทั้งนี้ อาจจัดสรรที่สำหรับข้าราชการในสายงานจากกรมต่าง ๆ เข้าร่วมการฝึกอบรม ตำแหน่งสายงานที่มีข้าราชการจำนวนน้อย สถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคมจะส่งเข้ารับการฝึกอบรมที่หน่วยงานภายนอกที่มีการจัดฝึกอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง เช่น นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ส่งเข้าร่วมรับการฝึกอบรมหลักสูตร ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ เทคนิคการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม และประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งจัดโดยสำนักงาน ก.พ.

4.2 จัดสัมมนา บรรยายพิเศษ อย่างน้อย 2 เดือนครั้ง เป็นการให้ความรู้ ทักษะคิดและค่านิยมในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนสำหรับข้าราชการทุกสายงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ผู้ศึกษาได้เสนอรายละเอียดแผนพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง ระดับ 1-4 พ.ศ. 2544-2546 ไว้ในภาคผนวก ค.

3. หลักสูตรการฝึกอบรมและสัมมนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง

ระดับ 1-4

ข้อมูลที่ได้จากผลการศึกษาเรื่องความต้องการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ระดับ 1-4 และข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาข้าราชการกลุ่มนี้ ผู้ศึกษานำมาประมวลและวิเคราะห์ความจำเป็นสรุปเป็นข้อเสนอแนะได้ว่า การพัฒนาข้าราชการระดับ 1-4 ของ

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม หลักสูตรควมมุ่งพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน การพัฒนาศักยภาพตนเองตลอดเวลา ด้วยเทคนิควิธีการ ที่ทันสมัย เช่น การใช้เครื่องมือสมัยใหม่ ได้แก่ คอมพิวเตอร์ ทักษะการใช้ภาษาสากล โดยมีจุดเน้นคือ การพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม และในการให้บริการประชาชน

หลักสูตรเพื่อการพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ระดับ 1-4 ควรมีหัวข้อวิชาดังนี้

(3.1) หลักสูตรปฐมนิเทศ สาระของหลักสูตรประกอบด้วยความรู้เรื่องการบริหารราชการและระเบียบวิธีปฏิบัติราชการ ความรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ภาระหน้าที่ของกระทรวง ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ คุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติราชการ หัวข้อวิชาของหลักสูตร ได้แก่

- (1) การบริหารราชการและนโยบายของรัฐในการพัฒนาประเทศ
- (2) การบริหารงานบุคคลกับข้าราชการ
- (3) สิทธิประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการข้าราชการ
- (4) วินัยและจรรยาบรรณข้าราชการ
- (5) งานสารบรรณทั่วไป
- (6) การเขียนหนังสือราชการ
- (7) วิสัยทัศน์ นโยบายและบทบาทของ กรส.
- (8) การเรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาท
- (9) ศิลปการเจรจาในงานบริการ
- (10) การพัฒนาตนเอง (ความสนใจใฝ่รู้)

(3.2) หลักสูตรการแรงงานและสวัสดิการสังคมเบื้องต้น สาระของหลักสูตร เป็นการให้ความรู้เรื่องงานและภารกิจของกระทรวง การเสริมสร้างทักษะและทัศนคติ ค่านิยม ในการปฏิบัติราชการ การให้บริการประชาชน และการเพิ่มศักยภาพโดยการ พัฒนาตนเองตลอดเวลาเพื่อรองรับ สำหรับการเปลี่ยนแปลง หัวข้อวิชาของหลักสูตร ได้แก่

- (1) นโยบายด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม
- (2) ความรู้เรื่องงานประชาสงเคราะห์

- (3) ความรู้เรื่องงานการจัดหางาน
- (4) ความรู้เรื่องงานพัฒนาฝีมือแรงงาน
- (5) ความรู้เรื่องงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
- (6) ความรู้เรื่องงานประกันสังคม
- (7) การให้บริการประชาชน
- (8) ค่านิยมและคุณธรรมในการปฏิบัติราชการ
- (9) การพัฒนาตนเอง (ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์)
- (10) มนุษย์สัมพันธ์
- (11) การพัฒนาบุคลิกภาพและมารยาทในสังคม
- (12) ความรู้เรื่องคอมพิวเตอร์
- (13) ประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการ

หัวข้อวิชาที่ 1-6 เป็นการบรรยายและศึกษาดูงาน ณ หน่วยงานที่ตั้งในเขต กรุงเทพฯ และปริมณฑล ได้แก่ ความรู้เรื่องงานประกันสังคมและประชาสงเคราะห์ ศึกษาดูงานที่สำนักงานประกันสังคม กรมประชาสงเคราะห์ ด้านพัฒนาฝีมือแรงงาน ด้านสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ศึกษาดูงานที่สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน และสถาบันความปลอดภัยในการทำงาน รับฟังการบรรยายความรู้เรื่องการจัดหางาน และนโยบายด้านแรงงานและสวัสดิการสังคมที่อาคารกระทรวงแรงงานและ สวัสดิการสังคม

การจัดหลักสูตรฝึกอบรมแบบพักค้างคืน โดยมีกิจกรรมเสริมหลักสูตร ดังนี้

- ภาคเช้า - กิจกรรมออกกำลังกาย
- ภาคค่ำ - กิจกรรมสนทนาการ
- กิจกรรมค่าย - ค่ายพัฒนาเยาวชน

3.3 หลักสูตรเฉพาะสายงาน เป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- (1) ความรู้เรื่องแผนงานและโครงการ (ระดับ 3-4)

- (2) การปฏิบัติงานธุรการ (ระดับ 1-2)
- (3) การบริหารงานธุรการ (ระดับ 3-4)
- (4) การปฏิบัติงานการเงินบัญชีและพัสดุ (ระดับ 2-3)
- (5) งานการเงินบัญชี และพัสดุ (ระดับ 4)

3.4 หลักสูตรเสริม ได้แก่

- (1) ภาษาอังกฤษเบื้องต้น
- (2) การใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมต่าง ๆ
- (3) เทคนิคการพูดและการประชาสัมพันธ์
- (4) การเขียนหนังสือราชการ
- (5) ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงานและสวัสดิการสังคม
- (6) งานสารบรรณและระบบการจัดเก็บเอกสาร

3.5 การจัดสัมมนาหรือบรรยายพิเศษ

บรรยายพิเศษได้แก่เรื่อง

- (1) สถานการณ์เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ
- (2) ข้าราชการกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540
- (3) ความรู้เรื่องการเลือกตั้ง สส.ระบบใหม่ และบทบาทของ กกต.
- (4) อยู่อย่างไรให้เป็นสุขในโลกยุคใหม่
- (5) การฝึกสมาธิ

นอกจากนี้หัวข้อวิชาที่เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติราชการสำหรับทุกสายงานที่ควรนำไปใช้ฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ ระดับ 1-4 โดยกำหนดจัดหลักสูตรในเรื่องนั้น ๆ หรือเพิ่มหัวข้อวิชาในหลักสูตรที่จัดขึ้นหรือจัดบรรยายพิเศษ หัวข้อวิชาเหล่านี้ได้แก่ การสื่อข้อความ การทำงานเป็นทีม การประสานงาน ศิลปการเจรจา^{๖๖}ในงานบริการ ความรับผิดชอบในหน้าที่ และจิตสำนึกในการทำงาน ทั้งนี้ ควรคำนึงถึงการจัดหลักสูตรหรือหัวข้อวิชาสำหรับผู้เปลี่ยนสายงานด้วย

จากหลักสูตรและหัวข้อวิชาที่กำหนด การนำหลักสูตรไปใช้ ควรคำนึงถึงความต่อเนื่อง ไม่ซ้ำซ้อน โดยกำหนดขอบเขต เนื้อหาสาระ และช่วงเวลาให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย และลำดับหลักสูตร

4. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

(4.1) เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพ และกระบวนการเรียนรู้ของข้าราชการกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกระทรวงและมีนโยบายและทิศทางที่ชัดเจน จึงควรมีการระดมความคิดของผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าหน่วยงานพัฒนาบุคลากรทุกกรมในสังกัด เพื่อกำหนดแนวปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงร่วมกัน โดยดำเนินการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคลากรของกระทรวง ทั้งนี้สถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม เป็นหน่วยงานกลางในการดำเนินการ

(4.2) มีการประสานแผนระหว่างหน่วยงานฝึกอบรมของกรมต่าง ๆ ในสังกัด ซึ่งนำไปสู่ความร่วมมือในการพัฒนาศักยภาพข้าราชการกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ทั้งนี้ ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการหลักสูตรเพื่อจัดทำหลักสูตรมาตรฐานกลาง โดยคณะกรรมการประกอบด้วย ผู้บริหารหน่วยงานฝึกอบรม และนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลจากทุกกรมในสังกัด

(4.3) นอกจากการมีนโยบาย มาตรการ และแนวปฏิบัติในการฝึกอบรมและพัฒนาที่ชัดเจนแล้ว ปัจจัยที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรอีกประการหนึ่งได้แก่ ความพร้อมของหน่วยงานฝึกอบรม ความพร้อมเหล่านี้ได้แก่ การได้รับการสนับสนุนจากผู้กำหนดนโยบายสูงสุด ผู้บริหารหน่วยงานฝึกอบรมมีคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงาน มีความรู้ ความสามารถ และความเป็นมืออาชีพในการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับงานฝึกอบรมและพัฒนา ดังนั้นเพื่อสนับสนุนความพร้อมเหล่านี้ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมจึงควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม โดยคำนึงถึงศักยภาพ และความเหมาะสมกับลักษณะงาน และสำหรับผู้อำนวยการ

สถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคมในฐานะผู้บริหารหน่วยงานฝึกอบรม ควร
ดำเนินการเพื่อเสริมสร้างความพร้อมของหน่วยงาน ดังนี้

4.๗.(1) สร้างบรรยากาศในหน่วยงาน ให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ มีขวัญ
 และกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยการจัดโครงสร้างและระบบงานที่เอื้ออำนวยต่อการ
 ปฏิบัติงาน คือ ระบบที่มีขั้นตอนการทำงานน้อย (Flat Structure) เพื่อส่งเสริมความคล่อง
 ตัวในการบริหารงาน การปฏิบัติงาน การควบคุมงาน และความคล่องตัวของเจ้าหน้าที่ใน
 การปฏิบัติงาน และจัดประชุมกองทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อระดมความคิด
 และส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนกระบวนการมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดความร่วมมือ
 ทำงานเป็นหนึ่งเดียว

4.๗.(2) พัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ส่งเสริมและสนับสนุนข้าราชการ
 สถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคมให้พัฒนาตนเอง โดยการแนะนำคู่มือการ
 ปฏิบัติงานและเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องให้ศึกษา การสนับสนุนให้มีโอกาสศึกษาต่อ
 และเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ และพัฒนา
 ทักษะให้สอดคล้องกับความต้องการของงานฝึกอบรมของส่วนราชการ ตลอดจนปฏิบัติ
 หน้าที่พัฒนาผู้บังคับบัญชาโดยการสอนงาน

4.4 สถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม ควรจัดให้มีทะเบียน
การฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงฯ โดยมีประวัติการศึกษาการ
ฝึก อบรมและพัฒนาอย่างละเอียด ปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และเก็บไว้ในที่ที่นำ
มาใช้ได้สะดวก

4.5 สถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคมควรดำเนินการศึกษาหา
 ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงฯ ระดับ 1-4
ทุกระยะ 2 ปี การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้ได้ข้อมูลที่ใช้
ในการดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของหลักสูตร วิธีการและองค์
ประกอบอื่น ๆ เพื่อให้การฝึกอบรมสอดคล้องกับความต้องการแท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย
และเป็นประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงานและประเทศชาติ

4.6 ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากรของประเทศ ถือเป็นการลงทุนที่สำคัญของภาครัฐ ดังนั้นผลตอบแทนที่ได้ต้องคุ้มค่างบทุนที่ลงไป ระบบการประเมินผลฝึกอบรมที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี จะให้ทราบได้ว่า โครงการฝึกอบรมที่ดำเนินการอยู่นั้นได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อค้นหาจุดดี จุดเสีย ของการฝึกอบรม เพื่อตรวจสอบความคุ้มค่าของโครงการฝึกอบรม เพื่อวินิจฉัยว่าผู้รับการฝึกอบรมใดหรือกลุ่มใดได้รับประโยชน์มากที่สุด และน้อยที่สุด เพื่อรวบรวมข้อมูลซึ่งช่วยในการจัดฝึกอบรมครั้งต่อไป ปัญหาที่พบเกี่ยวกับเรื่องคุณภาพของงานราชการ คือ ขาดการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณที่ใช้กับผลลัพธ์ว่าคุ้มค่างานหรือไม่ เมื่อไม่มีการประเมินความคุ้มค่ากันอย่างจริงจัง ก็เป็นการยากที่จะกำหนดว่าต้องปรับปรุงเรื่องใด ถึงแม้ว่าการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม จะเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการฝึกอบรม แต่เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากอีกขั้นตอนหนึ่ง ในฐานะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องให้ความสำคัญกับขั้นตอนนี้ สถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม จึงต้องกำหนดให้มีการประเมินผลการฝึกอบรมสัมมนาทุกครั้ง ในอดีตการจัดฝึกอบรมสัมมนาหลาย ๆ หลักสูตร ไม่ได้ดำเนินการประเมินผล มีแต่การรายงานผล การประเมินผลไม่ใช้การรายงานผล การรายงานผลมีเฉพาะเชิงปริมาณ ไม่สามารถนำมาปรับปรุงแผนงาน และการทำงานในอนาคตได้ การรายงานผลเป็นเพียงลีลา (Style) ไม่ใช่สาระ (Substance) สำหรับการฝึกอบรม

4.7 สร้างดัชนีชี้วัดประสิทธิผลกิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนาของสถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม โดยการวัดเป้าหมายเชิงปริมาณ ได้แก่ จำนวนคน จำนวนครั้งของการฝึกอบรม จำนวนครั้งในการบรรยาย และเชิงคุณภาพ ได้แก่ การเป็นที่ยอมรับจากผู้อื่น ทักษะที่ดีในการทำงานแนวราบ ระบบการรายงานที่มีประสิทธิภาพ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

4.8 ในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับข้าราชการระดับหัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย และผู้อำนวยการ ควรมีหัวข้อวิชาความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการสอนงาน และทักษะการฝึกอบรมเพื่อนำไปประยุกต์ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อส่งเสริมและ

สนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการด้วยวิธีการอื่น ๆ เพิ่มจากการส่งเข้ารับการฝึกอบรมสัมมนา

4.9 สถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคมควรจัดให้มีจุลสาร หรือ เอกสารข่าวการฝึกอบรมและพัฒนาของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ โดยมีข้อมูลเกี่ยวกับ ปฏิทินการฝึกอบรมของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ บทความข้อเขียนที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการฝึกอบรมด้านต่าง ๆ ตลอดจนเพื่อส่งเสริมการพัฒนาตนเอง โดยมีข้อมูลเกี่ยวกับ ปฏิทินการฝึกอบรม สัมมนา ทั้งของหน่วยงานภายในและภายนอกกระทรวง และการแนะนำสถานศึกษาสำหรับผู้ต้องการศึกษาต่อ โดยมีรายชื่อสถานศึกษา ชื่อหลักสูตรที่เปิดอบรม ระยะเวลา และสถานที่ตั้ง เป็นต้น

บรรณานุกรม

- เครือวัลย์ ล้อมภิชาติ. หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา : แนวทางการวางแผน การเขียนโครงการ และการบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ : สยามศิลป์การพิมพ์, 2531.
- จินตนา บิลมาศ. เทคนิคการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การสร้างและพัฒนาหลักสูตร. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ. , 2529.
- จิระภา รัตนวิบูลย์. วารสารข้าราชการ. ปีที่ 44 , ฉบับที่ 2. มีนาคม-เมษายน 2542.
- ชาญ (ปาน) สวัสดิ์สาลี. คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ : การจัดทำโครงการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ. , 2539.
- ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์, วิบูลย์ ชูเลิศดิยะวงศ์, พิมลวรรณ พันธุ์อารยะ, วไลพร เสวตะโสภณ, ธานีทร อุดม และอมรรัตน์ แกมทอง. รายงานการวิจัยเรื่อง การศึกษาวิจัย เพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535-2539. สำนักงาน ก.พ., 2534.
- ประคอง กรรณสูตร. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์ บรรณกิจ, 2525.
- ปรัชญา เวสารัชช. “ข้าราชการไทยยุคไอเอ็มเอฟ”, วารสารข้าราชการ. ปีที่ 43, ฉบับที่ 3. พฤษภาคม-มิถุนายน 2541.
- วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ และพิมลจรรย์ นามวัฒน์. การศึกษาเพื่อกำหนดหลักสูตรการพัฒนา ข้าราชการ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2537.
- วิลาส สิงห์วิสัย และบุญเลิศ ไพรินทร์. ในทิศทางและอนาคตการพัฒนานักพลเพื่อการพัฒนา ประเทศ. กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ก.พ. , 2532.
- วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามัย “บทบาทของระบบราชการ และข้าราชการไทยในภาวะวิกฤติของ ประเทศ”, วารสารข้าราชการ. ปีที่ 43, ฉบับที่ 3. พฤษภาคม-มิถุนายน 2541.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน ก.พ. การรายงานผลการสัมมนาเรื่องการพัฒนา บุคคลตามนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน. ฝ่ายวางแผน สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., 2533.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน ก.พ. มาตรา 75 หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ, สำนักงาน ก.พ. , 2536.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน ก.พ. มาตรา 76 หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา. สำนักงาน ก.พ. , 2535.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน ก.พ. รูปแบบการพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง. สำนักงาน ก.พ. , 2534.

สมโภชน์ นพคุณ. “บนเส้นทางสู่ความเป็นเลิศของการพัฒนาและฝึกอบรม” จุลสารดอกบัว สำนักงาน ก.พ. ฉบับที่ 21 พฤษภาคม – สิงหาคม 2541.

สำนักงานคณะกรรมการการปฏิรูประบบราชการ, สำนักงานก.พ. การปฏิรูประบบราชการ:ทางออกของการแก้ปัญหาและฝ่าฟันวิกฤติ. สำนักงานก.พ., 2542

สินี เจริญพจน์, สมโภชน์ นพคุณ, จินตนา บิลมาศ, ลดาวัลย์ เวทยนุกูล, อัมพร เกตุปริชา-สวัสด์, ปาน สวัสด์สาลี, วีระศักดิ์ กิตติวัฒน์ และจิราภรณ์ ลิ้มสมบูรณ์. การวิจัยเรื่องการหาความต้องการระดับชาติในการพัฒนาและฝึกอบรมกำลังคนในระบบราชการพลเรือน. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ. , 2529.

อุมาพร นามวัฒน์. รายงานการศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารแรงงาน. กรมแรงงาน, 2533.