



รายงานการศึกษาเอกสารวิชาการส่วนบุคคล (IS)

เรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ
ศึกษากรณีรูปแบบการฝึกอบรมของกรมที่ดิน

โดย

นายอมร เอกอาภาภักดิ์

ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาอบรมหลักสูตรนักปกครองระดับสูง (นปส.) รุ่นที่ ๘๒

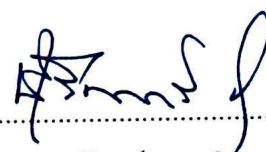
สถาบันดำรงราชานุภาพ กระทรวงมหาดไทย

พุทธศักราช ๒๕๖๗

สถาบันดำรงราชานุภาพ
กระทรวงมหาดไทย

เอกสารการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาอบรมหลักสูตร
นักปกครองระดับสูง (นปส.) รุ่นที่ ๘๒ พุทธศักราช ๒๕๖๗ ของสถาบันดำรงราชานุภาพ
กระทรวงมหาดไทย

ลงชื่อ



(ดร.นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์)

อาจารย์ที่ปรึกษา

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ศึกษากรณีรูปแบบการฝึกอบรมของกรมที่ดิน ผู้ศึกษาได้เลือกใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประกอบการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แบบสอบถามเพื่อสอบถามข้าราชการกรมที่ดินซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจากทุกจังหวัดทั่วประเทศ จำนวน ๔๓๙ คน และการสัมภาษณ์ผู้บริหารกรมที่ดิน ตลอดจนศึกษาค้นคว้าข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์สรุปผลและอภิปรายผล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรกรมที่ดินในปัจจุบัน แนวทางและรูปแบบในการดำเนินการพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากรของกรมที่ดินที่มีความเหมาะสมและตรงตามความต้องการของบุคลากรกรมที่ดิน และเพื่อเสนอแนวทางและรูปแบบวิธีการพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากรที่มีความเหมาะสมและตรงตามความต้องการของบุคลากรกรมที่ดิน ตลอดจนเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินและเป็นต้นแบบของหน่วยงานอื่น โดยการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ด้านข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน ๔๓๙ คน โดยสัดส่วนของผู้ตอบแบบสอบถามที่มากที่สุด คือ เพศหญิง จำนวน ๒๙๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๗.๔๓ มีช่วงอายุระหว่าง ๔๑ – ๕๐ ปี จำนวน ๑๔๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๔๙ อายุราชการอยู่ในช่วง ๒๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๑๕๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๙๙ ระดับการศึกษาสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ จำนวน ๒๗๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๓.๑๐ ส่วนใหญ่สังกัดราชการส่วนภูมิภาค จำนวน ๔๑๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๔.๓๑ ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งนักวิชาการที่ดิน จำนวน ๑๖๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๓๖ และระดับตำแหน่งปัจจุบัน ส่วนใหญ่ระดับชำนาญการ/ชำนาญงาน จำนวน ๒๑๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๘.๐๖ ผลการศึกษพบว่า การฝึกอบรมหรือการสัมมนาเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมที่ดินในระดับความสำคัญมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๕๑ และจากผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการฝึกอบรมในชั้นเรียน (Onsite) เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมสำหรับการฝึกอบรมหรือการสัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดินในปัจจุบัน และสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากรของกรมที่ดิน ซึ่งสอดคล้องกับบริบทการปฏิบัติงานตามภารกิจและอำนาจหน้าที่ของกรมที่ดินเป็นงานเชิงเทคนิคเฉพาะด้าน มีความยุ่งยากซับซ้อน เกี่ยวข้องกับการใช้กฎหมายหลายฉบับ บุคลากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในรูปแบบ Onsite และการพัฒนาจะให้ความรู้เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาในลักษณะฝึกปฏิบัติเพื่อให้เกิดทักษะจึงจะสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจของกรมที่ดินได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม รูปแบบการฝึกอบรมในรูปแบบอื่น ๆ จะมีระดับความสำคัญด้อยลง

ตามลำดับ เช่น รูปแบบออนไลน์ (Online education) โดยนำประเด็นปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมที่ดินมาถ่ายทอดความรู้ก็เป็นรูปแบบเหมาะสมสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดินในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยที่ ๔.๑๓ ที่ระดับความสำคัญมาก การเรียนรู้ตามอัธยาศัยการเรียนรู้ผ่านสื่อวีดิทัศน์และการเรียนรู้องค์ความรู้ที่เป็นไฟล์ดิจิทัล เช่น Video, Video Clip, E-book, ที่บุคลากรกรมที่ดินสามารถเลือกเรียนรู้ได้ตามความสนใจ ความต้องการได้ทุกที่ทุกเวลาผ่านเว็บไซต์กรมที่ดิน เป็นรูปแบบที่เหมาะสม ที่ระดับความสำคัญมาก มีเฉลี่ยที่ ๔.๑๒ การฝึกอบรมรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Learning) เป็นรูปแบบผสมระหว่างการฝึกอบรมรูปแบบ Onsite และรูปแบบ Online และการฝึกอบรมแบบออนไลน์ (Online) เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดินในปัจจุบัน ที่ระดับความสำคัญมาก มีค่าเฉลี่ยที่ ๔.๐๔ ซึ่งจะช่วยเสริมระบบการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ศึกษากรณีรูปแบบการฝึกอบรมของกรมที่ดินฉบับนี้สำเร็จลุล่วงตามเจตนาของผู้ศึกษาทุกประการ โดยผู้ศึกษาได้รับความกรุณาเป็นอย่างสูงจากท่านอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำและติดตามความก้าวหน้าของการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลอย่างใกล้ชิด ตลอดจนช่วยตรวจสอบเนื้อหาและชี้แนะแนวทางแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนทำให้รายงานฉบับนี้ มีความสมบูรณ์ และมีคุณค่าในการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาและ คณะวิทยากรทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ ประสบการณ์อันมีค่าและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งซึ่งทำให้รายงานฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ และขอขอบคุณเพื่อนผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักปกครองระดับสูง (นปส.) รุ่นที่ ๘๒ ที่ได้แบ่งปันประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์และขอขอบคุณผู้บังคับบัญชาอธิบดีกรมที่ดิน (นายพรพจน์ เพ็ญพาส) ที่ได้ให้โอกาสผู้ศึกษาได้พัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ และมีโอกาสแห่งความก้าวหน้าของตำแหน่งหน้าที่ราชการ นายช่างใหญ่ (นายวรพงษ์ เกียรตินิมรุ่ง) รองอธิบดีกรมที่ดิน รักษาการในตำแหน่งที่ปรึกษาด้านประสิทธิภาพกรมที่ดิน (นายเปลี่ยน แก้วฤทธิ์) รองอธิบดีกรมที่ดิน (นายบุญธรรม หอไพบูลย์สกุล) รองอธิบดีกรมที่ดิน (นายวสันต์ สุภาภา) และผู้บริหารกรมที่ดินทุกท่านที่ได้กรุณาสละเวลาอนุญาตให้เข้าสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม ข้าราชการกรมที่ดินที่ได้ให้ความช่วยเหลือด้านข้อมูล และเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วมและให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษารั้งนี้จนส่งผลให้รายงานการศึกษาเอกสารวิชาการส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอบคุณอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้และประสบการณ์ตลอดระยะเวลาที่ได้เข้ารับการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่โครงการฯ ของสถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ทุกท่านที่อำนวยความสะดวกระหว่างการศึกษาอบรม และช่วยเหลือให้การจัดทำรายงานฉบับนี้สำเร็จด้วยดี หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ จักเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการปฏิบัติราชการต่อไป หากรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ มีข้อผิดพลาดประการใด ผู้ศึกษาขอน้อมรับและขออภัยไว้ ณ ที่นี้ด้วย

นายอมร เอกอาภาภรณ์

ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม

สารบัญ

บทคัดย่อ	ก-ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา	๓
๑.๓ กรอบแนวคิดในการศึกษา	๔
๑.๔ ประโยชน์ที่จะได้รับการจากการศึกษา	๔
๑.๕ ขอบเขตของการศึกษา	๔
๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะ	๔
บทที่ ๒ ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๖
๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร	๖
๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากร	๑๖
๒.๓ แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ	๓๒
๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๓๘
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการศึกษา	๔๖
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๔๖
๓.๒ ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	๔๖
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	๔๗
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๕๐
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล	๕๑
บทที่ ๔ ผลการศึกษา	๕๓
๔.๑ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม	๕๓
๔.๒ สรุปผลข้อเสนอแนะที่ได้จากแบบสอบถาม	๖๔
๔.๓ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารกรมที่ดิน	๖๖
บทที่ ๕ สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ	๗๐
๕.๑ สรุปผลการศึกษา	๗๐
๕.๒ ข้อเสนอแนะ	๗๙
บรรณานุกรม	๘๓
ภาคผนวก	๘๕
แบบสอบถาม	๘๖
แบบสัมภาษณ์	๙๒
ประวัติผู้จัดทำเอกสารการศึกษาส่วนบุคคล	๙๔

บทที่ ๑

บทนำ

๑. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. ๒๕๕๗ กำหนดให้ กรมที่ดินมีภารกิจเกี่ยวกับการคุ้มครองสิทธิในที่ดินของบุคคลและการจัดการที่ดินของรัฐ โดยการรังวัด ทำแผนที่ การออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดิน การให้บริการการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมเกี่ยวกับ อสังหาริมทรัพย์ การส่งเสริมธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศที่ดินเพื่อให้ บุคคลมีความมั่นใจในการถือครองที่ดินและได้รับการบริการที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการบริหาร จัดการที่ดินของรัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยให้มีอำนาจหน้าที่หลักใน การดำเนินการตามประมวลกฎหมายที่ดิน กฎหมายว่าด้วยการจัดสรรที่ดิน กฎหมายว่าด้วยช่างรังวัด เอกชน กฎหมายว่าด้วยอาคารชุด กฎหมายว่าด้วยการเช่าอสังหาริมทรัพย์เพื่อพาณิชยกรรมและ อุตสาหกรรม และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมายแพ่งและพาณิชย์ กฎหมายภาษีที่ดินและ สิ่งปลูกสร้าง กฎหมายการจัดเก็บภาษีอากร เป็นต้น ลักษณะงานในทางปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ตามภารกิจอำนาจหน้าที่ของกรมที่ดินเป็นงานเชิงเทคนิคเฉพาะด้านเป็นส่วนใหญ่ เกี่ยวข้องกับหลาย หน่วยงาน ใช้กฎหมายหลายฉบับ มีความยุ่งยากซับซ้อน เป็นเรื่องที่เข้าใจยากแม้จะเป็นเจ้าหน้าที่ที่ ปฏิบัติงานในสังกัดกรมที่ดิน แต่หากมิได้ปฏิบัติงานในส่วนนั้นก็จะไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ยิ่งประชาชน คนทั่วไปยิ่งเข้าใจยากเป็นเท่าทวีคูณ

นอกจากลักษณะงานของกรมที่ดินที่เป็นงานเชิงเทคนิคเฉพาะด้าน มีความยุ่งยาก ซับซ้อน และเข้าใจยากแล้ว กรมที่ดินยังได้ยกระดับคุณภาพงานบริการโดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมา ให้ บริการประชาชน ทั้งด้านการรังวัดที่ดิน ที่เรียกว่าระบบโครงข่ายการรังวัดด้วยดาวเทียมแบบจลน์ (RTK GNSS Network) เป็นการรังวัดที่ดินด้วยระบบดาวเทียมซึ่งมีความแม่นยำสูง การประกาศเป็น สำนักงานที่ดินอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้บริการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมที่ดินต่างสำนักงานแบบออนไลน์ การนัดหมายจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมและนัดรังวัดล่วงหน้า ผ่านระบบแอปพลิเคชัน (Application e-QLands) การอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจของภาคเอกชนตามนโยบาย Doing Business การบูรณาการเชื่อมโยงฐานข้อมูลที่ดินกับส่วนราชการต่าง ๆ เช่น กรมพัฒนาธุรกิจการค้า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น การส่งเสริมภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์บ้านจัดสรร คอนโดมิเนียม หรืออาคารชุดต่าง ๆ และเป็นฐานข้อมูลที่ดินเพื่อให้รัฐบาลนำที่ดินไปวางแผนในการพัฒนาประเทศ เช่น โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษตะวันออก EEC. (Eastern Economic Corridor) โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจตามแนวชายแดน เป็นต้น

สภาพปัญหาและความจำเป็นด้านการพัฒนาบุคลากร สืบเนื่องจากภารกิจของกรมที่ดิน ที่เป็นงานเชิงเทคนิคเฉพาะด้าน มีความยุ่งยากซับซ้อน เข้าใจยาก และการยกระดับคุณภาพงานบริการของกรมที่ดินข้างต้นล้วนเป็นความจำเป็นและความสำคัญที่บุคลากรของกรมที่ดินต้องได้รับการพัฒนา เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความถูกต้องและสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะแม้กรมที่ดินจะใช้เทคโนโลยีที่ล้ำสมัยเพียงใด สิ่งที่สำคัญที่สุดและที่จะมีพลังในการขับเคลื่อนภารกิจให้สำเร็จตามเป้าหมายให้องค์กรก้าวเดินไปอย่างมั่นคงและประชาชนได้รับการบริการที่ดีได้ คือ บุคลากรในองค์กรนั่นเอง ที่จะต้องได้รับการพัฒนาฝึกฝนให้มีขีดความสามารถ (Capability) เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ (Knowledge Worker) ทำงานได้ ทำงานเป็น และสามารถปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี เพราะบุคลากรในองค์กรถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสรรค์สร้างความสำเร็จให้กับองค์กร ในช่วง ๔ - ๕ ปีที่ผ่านมากรมที่ดินได้รับการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรเฉลี่ยปีละ ๑,๘๖๐,๐๐๐ บาท ขณะที่มียุคลากร จำนวน ๑๑,๖๒๑ คน มีสายงานจำนวน ๓๕ สายงาน ส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ ณ สำนักงานที่ดิน จำนวน ๔๖๑ แห่งทั่วประเทศ ทำหน้าที่ให้บริการประชาชนปีละกว่า ๑๓ ล้านราย สามารถจัดเก็บรายได้เข้ารัฐปีละกว่า ๑ แสนล้านบาท สภาพการณ์ด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินที่ผ่านมามีข้อจำกัดต่าง ๆ กรมที่ดินได้ดำเนินการพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากรในหลากหลายรูปแบบวิธีการ ดังนี้

รูปแบบที่ ๑ การฝึกอบรมรูปแบบ Onsite ซึ่งเป็นรูปแบบการฝึกอบรมในชั้นเรียนที่กำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องเดินทางมาเข้ารับการฝึกอบรมในช่วงวัน เวลา และสถานที่ตามที่หลักสูตรกำหนดไว้

รูปแบบที่ ๒ การฝึกอบรมรูปแบบ Online เป็นการฝึกอบรมรูปแบบทั้งที่มีหลักสูตรและไม่มีหลักสูตรโดยจัดทำเป็นโครงการให้ความรู้ผ่านระบบออนไลน์ (Online education) ด้วยการนำประเด็นปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมที่ดินมาเป็นหัวข้อในการถ่ายทอดความรู้โดยผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญของกรมที่ดินผ่านระบบออนไลน์ ครั้งละ ๒ ชั่วโมง เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของกรมที่ดินทั่วประเทศได้รับฟังและนำความรู้ไปใช้ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยการฝึกอบรมรูปแบบ Online จะเป็นการฝึกอบรมโดยใช้อุปกรณ์ที่สามารถสื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งผู้เรียนและผู้สอนไม่มีความจำเป็นต้องอยู่สถานที่เดียวกัน ข้อดี คือ สามารถสื่อสารทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากรได้เสมือนรูปแบบการฝึกอบรมในชั้นเรียน เพียงแต่ไม่ได้อยู่ในสถานที่เดียวกัน ข้อเสีย คือ ไม่สามารถเลือกเรียนได้ในวัน เวลาที่ต้องการ หรือการฝึกปฏิบัติบางกรณีอาจไม่สามารถทำได้เหมือนการฝึกอบรมในชั้นเรียน

รูปแบบที่ ๓ การฝึกอบรมรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Learning) เป็นรูปแบบผสมระหว่างการฝึกอบรมรูปแบบ Onsite และรูปแบบ Online โดยหลักสูตรจะกำหนดหัวข้อวิชาไว้ว่าวิชาใดเป็นการฝึกอบรมรูปแบบ Onsite วิชาใดเป็นการฝึกอบรมรูปแบบ Online

รูปแบบที่ ๔ โครงการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E - Learning) ของกรมที่ดิน โดยกรมที่ดินจะจัดโครงการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E - Learning) เป็นประจำทุกปี ข้อดี คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเลือกเรียนรู้อย่างสะดวก ทุกที่ ทุกเวลาตามที่ต้องการ ข้อเสีย คือ ไม่สามารถสื่อสารโต้ตอบกับวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ในขณะเข้ารับการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นการฝึกอบรมผ่านระบบอินเทอร์เน็ต

และรูปแบบที่ ๕ การเรียนรู้ตามอัธยาศัย จะเป็นการเรียนรู้ผ่านสื่อวีดิทัศน์และเรียนรู้องค์ความรู้ที่เป็นไฟล์ดิจิทัล เช่น Video, Video Clip, E-book เป็นต้น ยกตัวอย่างโครงการพัฒนาบุคลากรผ่านกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) โดยนำประมวลกฎหมายที่ดินซึ่งถือว่าเป็นกฎหมายหลักที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมที่ดินมาจัดทำในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในลักษณะ Video และเผยแพร่ให้บุคลากรได้เรียนรู้ สามารถเรียนรู้ได้อย่างสะดวก ทุกที่ ทุกเวลา และใช้ความรู้ได้ในเวลาที่ต้องการ หรือการพัฒนาการเรียนรู้ผ่าน Platform หรือระบบดิจิทัล เช่น Video, Video Clip, E-book และไฟล์ความรู้ดิจิทัล โครงการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) โดยหน่วยงานในสังกัดกรมที่ดินพัฒนาบุคลากรผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เป็นต้น ซึ่งรูปแบบการพัฒนาหรือฝึกอบรมที่กรมที่ดินดำเนินการในปัจจุบันไม่สามารถพัฒนาบุคลากรได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากร (Training Roadmap) ของกรมที่ดินได้ ด้วยเหตุผลและข้อจำกัดทั้งหลายทั้งมวลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาในฐานะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองฝึกอบรม ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรกรมที่ดินโดยตรง จึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากร หรือรูปแบบวิธีการพัฒนาหรือฝึกอบรมใด มีความเหมาะสมตรงตามความต้องการของบุคลากร และเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและกรมที่ดินมากที่สุด ตลอดจนสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินและเป็นต้นแบบของหน่วยงานอื่นได้

๒. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

๒.๑ เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรกรมที่ดินในปัจจุบัน

๒.๒ เพื่อค้นหาแนวทางและรูปแบบในการดำเนินการพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากรของกรมที่ดินที่มีความเหมาะสมและตรงตามความต้องการของบุคลากรกรมที่ดิน

๒.๓ เพื่อเสนอแนวทางและรูปแบบวิธีการพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากร ที่มีความเหมาะสม และตรงตามความต้องการของบุคลากรกรมที่ดินสำหรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน และเป็นต้นแบบของหน่วยงานอื่น

๓. กรอบแนวคิดในการศึกษา

รายงานการศึกษาเอกสารวิชาการส่วนบุคคล เรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ศึกษากรณีรูปแบบการฝึกอบรมของกรมที่ดิน ผู้ศึกษากำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา โดยศึกษาถึงรูปแบบ วิธีการ และข้อจำกัดต่าง ๆ ในการดำเนินการพัฒนาหรือการฝึกอบรมบุคลากรของกรมที่ดิน ศึกษาความต้องการของบุคลากรกรมที่ดินว่า ต้องการให้กรมที่ดินใช้รูปแบบวิธีการใด ในการดำเนินการพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากรของกรมที่ดิน โดยคาดหวังว่า จะสามารถค้นหารูปแบบ วิธีการพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากรที่ตรงตามความต้องการของบุคลากร และเป็นประโยชน์ต่อบุคลากร และกรมที่ดินมากที่สุด ตลอดจนเป็นต้นแบบให้กับหน่วยงานที่มีภารกิจพัฒนาหรือฝึกอบรมต่อไป

๔. ประโยชน์ที่จะได้รับการศึกษา

๔.๑ บุคลากรกรมที่ดินได้รับการพัฒนาหรือฝึกอบรมให้มีความรู้และทักษะที่ตรงตาม ความต้องการและส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๔.๒ กรมที่ดินได้แนวทางและรูปแบบวิธีการพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากรที่มีความเหมาะสม และตรงตามความต้องการของบุคลากรกรมที่ดินสำหรับการพัฒนาบุคลากรของ กรมที่ดิน และเป็นต้นแบบให้หน่วยงานที่มีภารกิจพัฒนาหรือฝึกอบรมต่อไป

๕. ขอบเขตของการศึกษา

๕.๑ ศึกษาเพื่อค้นหาความต้องการของบุคลากรกรมที่ดินว่า มีความต้องการให้กรมที่ดิน ใช้รูปแบบวิธีการใด ในการดำเนินการพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากรของกรมที่ดิน

๕.๒ เพื่อศึกษาวิเคราะห์ว่า รูปแบบวิธีการพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากรรูปแบบใด มีความเหมาะสม และตรงตามความต้องการของบุคลากรกรมที่ดิน ตลอดจนเป็นประโยชน์ต่อบุคลากร และกรมที่ดินมากที่สุด

๖. นิยามศัพท์เฉพาะ

๖.๑ บุคลากร หมายถึง ข้าราชการในสังกัดกรมที่ดิน

๖.๒ ประสิทธิภาพ หมายถึง รูปแบบวิธีการพัฒนาหรือฝึกอบรมที่บุคลากรกรมที่ดิน เห็นว่ามีความเหมาะสมและตรงตามความต้องการของบุคลากร

๖.๓ การฝึกอบรมรูปแบบ Onsite หมายถึง รูปแบบการฝึกอบรมที่เป็นการเรียนรู้ในชั้นเรียนหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดิน

๖.๔ การฝึกอบรมรูปแบบ Online หมายถึง รูปแบบการฝึกอบรมที่เป็นโครงการฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์หลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดิน

๖.๕ การฝึกอบรมรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Learning) หมายถึง รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมระหว่างการฝึกอบรมรูปแบบ Onsite และรูปแบบ Online

๖.๖ โครงการให้ความรู้ผ่านระบบออนไลน์ (Online education) หมายถึง โครงการให้ความรู้ผ่านระบบออนไลน์ (Online education) ของกรมที่ดิน โดยเป็นการนำประเด็นปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมที่ดินมากำหนดเป็นหัวข้อในการถ่ายทอดความรู้ โดยผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญของกรมที่ดินผ่านระบบออนไลน์ ครั้งละ ๒ ชั่วโมง เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของกรมที่ดินทั่วประเทศได้รับฟังและนำความรู้ไปใช้ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้

๖.๗ Training Roadmap หมายถึง เส้นทางฝึกอบรมบุคลากรของกรมที่ดิน

๖.๘ การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) หมายถึง การเรียนรู้ตามโครงการฝึกอบรมโดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) ของกรมที่ดิน

๖.๙ การเรียนรู้ตามอัธยาศัย หมายถึง รูปแบบการเรียนรู้ผ่านสื่อวีดิทัศน์และการเรียนรู้องค์ความรู้ที่เป็นไฟล์ดิจิทัล เช่น Video, Video Clip, E-book เป็นต้นที่บุคลากรกรมที่ดินสามารถเลือกเรียนรู้ได้ตามความสนใจ ความต้องการได้ทุกที่ ทุกเวลาผ่านเว็บไซต์กรมที่ดิน

๖.๑๐ การจัดการความรู้ (Knowledge Management Techniques: KM) หมายถึง การเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่ได้เผยแพร่ผ่านสื่อวีดิทัศน์และไฟล์ดิจิทัลตามกระบวนการจัดการความรู้ตามแผนการจัดการความรู้ของกรมที่ดิน

บทที่ ๒

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ศึกษากรณีรูปแบบการฝึกอบรมของกรมที่ดิน ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าข้อมูล ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางประกอบการวิเคราะห์สำหรับการสรุปผลและอภิปรายผลของศึกษา ดังนี้

๑. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
๒. แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากร
๓. แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ
๔. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

สำนักงาน ก.พ. (๒๕๖๗ : หน้า ๓๐) แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development : HRD) คือ กรอบและกระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรสามารถยกระดับกรอบความคิด (Mindsets) และความสามารถในด้านต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งมีความพร้อมในการเติบโตไปตามเส้นทางอาชีพ โดยกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรอาจดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การสัมมนาถ่ายทอดประสบการณ์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงและการสอนงาน การเรียนรู้จากการได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การเรียนรู้จากการได้รับการโค้ชและการสะท้อนความคิด

แนวทางในการพัฒนาบุคคลในองค์การ

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ และกมล อุดุลพันธ์. (๒๕๓๕) กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคคลในองค์การ คำว่า พัฒนาบุคคล (Personnel Development) เป็นความหมายค่อนข้างกว้าง เพราะคำว่า "พัฒนา" (Development) นั้น มีนัยที่แสดงถึงความเจริญเติบโตทั้งมวลของมนุษย์ ซึ่งหมายรวมถึงการขยายขอบเขตความสามารถในการใช้ความรู้ ความสามารถของบุคคลอย่างเต็มที่ และประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเพื่อแก้ปัญหา หรือหาข้อยุติปัญหาในสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่แตกต่างกันออกไป หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า การพัฒนานั้น หมายความว่ารวมถึงการเจริญเติบโตของบุคคลในทุก ๆ ด้าน และเป็นระยะเวลาอันยาวนานอาจตลอดชีวิตของบุคคลนั้น การพัฒนาบุคคลในองค์การจึงมิได้จำกัดอยู่เฉพาะในแนวทางหรือวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การฝึกอบรม หรือการศึกษาต่อในสถาบันการศึกษา Arthur M. Whitehill, Jr. ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคคลว่า จำแนกออกเป็นการฝึกอบรม (training) และการศึกษา (education) ซึ่งการ

ฝึกอบรมหมายถึงการฝึกอบรมบุคคลให้เหมาะกับงาน ส่วนการศึกษาหมายถึงการให้ความรู้เพื่อให้บุคคลสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและงานในหน้าที่

คำว่า การศึกษาที่ Arthur M.Whitehil, Jr. ได้กล่าวถึงในที่นี้ ก็เป็นคำที่มีความหมายกว้างเช่นกัน เพราะมิได้บ่งชี้ว่าเป็นการศึกษาด้วยวิธีใด อย่างไร แต่กล่าวโดยกว้าง ๆ ว่า "เป็นการให้ความรู้" ดังนั้น การที่บุคคลศึกษาการบริหารงานในองค์กร หรือศึกษางานในหน้าที่ของตนก็ถือว่าเป็นการให้ความรู้เช่นกัน หรือการที่บุคคลได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ซึ่งทำให้บุคคลได้มีความรู้ในหน้าที่การงานใหม่ที่เพิ่มสูงขึ้น ก็ถือว่าการเลื่อนตำแหน่งนั้นเป็นการให้ความรู้เช่นกันในกรณีของการขยายขอบเขตของงานที่เรียกว่า Job Enlargement และการขยายคุณค่าของงานที่เรียกว่า Job Enrichment นั้น ก็ถือว่าเป็นการพัฒนาบุคคลด้วย เพราะกิจกรรมทั้งสองประการนั้น เป็นการขยายขอบเขตความสามารถในการใช้ความรู้ความสามารถของบุคคล และเป็นการเจริญเติบโตของบุคคลรวมทั้งทำให้บุคคลต้องศึกษางานที่เพิ่มเข้ามาในความรับผิดชอบของตน เพื่อให้ตนมีความรู้เพิ่มขึ้น และสามารถปรับตัวให้เข้ากับงานนั้น ๆ ด้วย ส่วนความหมายของการพัฒนาบุคคลที่ค่อนข้างรัดกุมและครอบคลุมนั้น โดย Wiliam G.Scott และ Terrence R. Mitche กล่าวว่า หมายถึงกระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคคลแต่ละคนก้าวไปหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ช่วยให้มีความสัมพันธ์กับองค์กรดีขึ้น ตลอดจนช่วยให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้เป็นอย่างดี

จากความหมายของการพัฒนา (Development) และการพัฒนาบุคคล (Personnel Development) ที่ได้นำมากล่าวและอธิบายไว้ข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคคลเป็นความหมายที่กว้างและครอบคลุม เพราะอาจหมายรวมถึงวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่ช่วยให้บุคคลมีความเจริญเติบโตทั้งทางสมองและจิตใจ เพื่อให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แนวทางต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาบุคคลในองค์กร จึงมีได้หลากหลายแนวทางและเรียกชื่อต่าง ๆ กันออกไป เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาการจัดการ (Management Development) หรือการพัฒนาองค์กร (Organization Development)

แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

ชาญ สวัสดิ์สาตี. (๒๕๔๔ : หน้า ๑๑) คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ : การจัดทำเนิกรฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวถึงแนวความคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมไว้ว่า ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่า ในบรรดาปัจจัยทางการบริหารทั้งหลายไม่ว่าจะเป็นคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ฯลฯ "คน" นับเป็นปัจจัยทางการบริหารที่มีความสำคัญมากที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบกับทรัพยากรมนุษย์กับทรัพยากรอื่น ๆ แล้ว จะเห็นได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ และทรงคุณค่ามากกว่าทรัพยากรอื่น ๆ ทั้งหมดกล่าวคือ ทรัพยากรอื่น ๆ เมื่อได้ใช้ไปแล้ว ย่อมมีการเสื่อมสลาย สึกหรอหรือหมดไปในที่สุดแต่คนหรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้ เพิ่มคุณค่าได้ และสามารถนำกลับมาใช้ได้อยู่เสมอ ๆ อีกทั้งจะยังมีคุณภาพและประสิทธิภาพเพิ่มยิ่งขึ้น เพราะ "คน" จะมีการสะสม

ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติงาน หรือพัฒนา
งานให้ดียิ่งขึ้นได้

ที่สำคัญคือ "คน" สามารถบันดาลการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร
หรือหน่วยงานใดก็ได้ จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานนั้น เจริญก้าวหน้าหรือล้มหลังก็ได้และจะทำให้
การดำเนินการต่าง ๆ ในองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ ดังนั้น
องค์กรหรือหน่วยงานที่มุ่งหวังความสำเร็จทั้งหลาย จึงต่างให้ความสำคัญกับคนและวิธีการพัฒนาคนใน
องค์กร หรือหน่วยงานของเขาอย่างมากเพื่อให้คนของเขาที่มีอยู่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากที่สุด
ซึ่งวิธีการพัฒนาคนนั้นมีหลายวิธี แต่วิธีการพัฒนาคนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมาก และเป็นที่
นิยมกันอย่างแพร่หลายมากในหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนวิธีการหนึ่ง คือ "การฝึกอบรม"

หลักคตินำทาง (Guiding Principles) แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย
พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐ
ผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. ๒๕๖๒ มาตรา ๑๒ (๖) และมาตรา ๗ (๔) การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล
บุคลากรภาครัฐ โดยกำหนดให้มีการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน
และการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล โดยการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ (Digital
Skill) มุ่งขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของหน่วยงาน และให้พัฒนาทักษะดิจิทัลของเจ้าหน้าที่รัฐ
ไปสู่ระดับพื้นที่อย่างทั่วถึง เพื่อกระจายการให้บริการดิจิทัลของรัฐได้อย่างครอบคลุม ปัจจัยสู่ความสำเร็จ
(Key Success Factor) ปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้การขับเคลื่อนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย
ไทยในระยะ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลากร (People)
ผู้ปฏิบัติงาน ด้านรัฐบาลดิจิทัลในทุกระดับ ตั้งแต่ผู้ให้บริการกับประชาชนโดยตรง ไปจนถึงผู้บังคับบัญชา
ที่มีบทบาทในการกำหนดทิศทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลจึงเป็นประเด็นที่สำคัญสูงสุด บุคลากรรัฐ
ได้รับการอบรมและมีทักษะด้านดิจิทัลอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง การยกระดับทักษะด้านดิจิทัล และวัฒนธรรม
การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ โดยจัดให้มีหลักสูตรและแนวทางกลางสำหรับการพัฒนา
และยกระดับทักษะดิจิทัลข้าราชการและบุคลากรภาครัฐของทุกหน่วยงาน และหลักสูตรสำหรับ
พัฒนาทักษะดิจิทัลใหม่ ๆ ตามทิศทางการก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นวัตกรรมด้านดิจิทัล รวมถึงจัดให้
มีเครื่องมือสนับสนุนการยกระดับทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ และบริหารจัดการ
ในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ยังจำเป็นต้องพัฒนาทักษะผู้นำด้านดิจิทัลให้กับผู้บริหาร
หน่วยงานภาครัฐ และผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงให้มีวิสัยทัศน์และความรู้ ความเข้าใจ
เกี่ยวกับการขับเคลื่อนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลด้วย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรม

อชณัฐ หมวกน่วม. (๒๕๕๙) การศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการประเภทวิชาการ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีภายใต้บริบทของประชาคมอาเซียน กล่าวถึงความหมายของการฝึกอบรม มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

อำนาจ เดชชัยศรี (๒๕๔๒) สรุปไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถและเกิดทักษะจากประสบการณ์ ตลอดจนเกิดเจตคติที่ดีและถูกต้องต่อกิจกรรมต่าง ๆ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของงานที่มีผลต่อความเจริญขององค์กร ตรงตามเป้าหมายของโครงสร้างที่ปรากฏในระบบงานเหล่านั้น

กิตติ พชรวิชัย (๒๕๔๔) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมที่ตรงกับความเป็นจริงของปัญหา เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและเปลี่ยนเจตคติของบุคลากร และสามารถนำประสบการณ์ทั้งหมดที่ได้รับมาจากการฝึกอบรมไปใช้แก้ปัญหาของงานที่ทำอยู่ให้บรรลุความสำเร็จตามความต้องการขององค์กร

ยงยุทธ เกษสาคร (๒๕๔๔) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์การโดยอาศัยการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน มีการวางแผนที่ดี และเป็นการกระทำที่ต่อเนื่อง โดยไม่มีการหยุดยั้ง ซึ่งการกระทำทั้งหมดก็เพื่อมีความมุ่งหมายในการเพิ่มพูนความรู้ และเพิ่มพูนทักษะ รวมถึงการปรับเปลี่ยนเจตคติ และพฤติกรรม

จงกลนี ชูติมาเทวินทร์ (๒๕๔๒) กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นการจัดกระบวนการเรียนรู้เฉพาะอย่างของบุคคล เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำงานของคนทั้งในเรื่องของความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่บุคคลพึงมีต่อหน่วยงาน และสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานและเพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

เพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว (๒๕๔๔) กล่าวว่า กระบวนการฝึกอบรม หมายถึง ลำดับการกระทำซึ่งดำเนินการต่อเนื่องกันไปจนสำเร็จ ณ ระดับหนึ่ง และได้แบ่งกระบวนการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ๔ ขั้นตอน ดังนี้ ๑) การพิจารณาความจำเป็นของการฝึกอบรม ๒) การวางแผนการฝึกอบรม ๓) การดำเนินการฝึกอบรม ๔) การประเมินผลการฝึกอบรม

สมชาติ กิจยรรยง (๒๕๔๕) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ เกิดความเข้าใจ เกิดความชำนาญ และเกิดเจตคติที่ดีเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกระทั่งสามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากความหมายของการฝึกอบรมที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถ มีทักษะ เกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานโดยใช้กลวิธีที่เหมาะสมในการสร้างประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติจริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง และหน่วยงานให้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น กระบวนการฝึกอบรมหมายถึง "กระบวนการ หรือขั้นตอนการปฏิบัติในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทศนคติ ทักษะ หรือความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้" สำนักงาน ก.พ. (๒๕๓๒) โดยสรุปจากการศึกษาความหมายของการฝึกอบรมสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดกิจกรรมการศึกษาอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนต่อเนื่อง เกิดการเรียนรู้ที่สามารถพัฒนาทักษะและเจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการ หลังการอบรมนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์สูงสุด โดยมีฐานความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม การอบรมมีการมุ่งใจเหมาะสมกับสภาพของผู้เข้ารับการอบรมจะช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายได้

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลภาครัฐ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช การบริหารงานบุคคลภาครัฐ (๒๕๔๖ : ๒๓) อ้างอิงจาก : http://grad.vru.ac.th/meeting_board/๒๕๕๕_๐๓-meeting/CID/Chon/๑๘Pornpreweeb.pdf สืบค้นวันที่ ๙ มิถุนายน ๒๕๖๓) สำหรับการพัฒนาภาครัฐ ข้าราชการเป็นตัวจักรสำคัญที่สุดของรัฐบาลในการบริหารราชการและการพัฒนาประเทศ ซึ่งภารกิจสำคัญดังกล่าวจะไม่ประสบความสำเร็จเลย ถ้าปราศจากข้าราชการที่ดี มีความสามารถที่เหมาะสมแก่ตำแหน่งหน้าที่ ด้วยเหตุนี้ รัฐบาลทุกรัฐบาล จึงถือเป็นนโยบายสำคัญในอันที่จะต้องหาทางส่งเสริมและพัฒนาให้ข้าราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ รวมทั้งการพัฒนาทัศนคติที่ถูกต้องในการทำงานของข้าราชการด้วยการพัฒนาบุคลากรภาคราชการ หมายถึง กระบวนการวางแผนและดำเนินการให้ข้าราชการหรือพนักงานอื่นของรัฐสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยทัศนคติและสำนึกที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้งานของทางราชการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ในขณะเดียวกัน ตัวข้าราชการเองก็จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเองเพื่อให้ความรู้ ความสามารถและความพร้อมที่จะก้าวหน้าขึ้นไป ความสำคัญการพัฒนาบุคคลในภาครัฐถือเป็นเรื่องสำคัญที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ นอกจากเหตุผลดังกล่าวเบื้องต้นแล้ว สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคคลในภาครัฐอีกหลายด้าน ได้แก่

๑. พัฒนาด้านความรู้ ความเข้าใจด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด รวมทั้งวิธีการและแนวทางปฏิบัติมากมายประกอบการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ ความเข้าใจ จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้

๒. การพัฒนาบุคลากรหรือข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความเข้าใจในโครงสร้างและระบบงานของทางราชการและวิธีการทำงานอย่างแท้จริงเพื่อสนองความจำเป็นในการให้บริการที่เหมาะสมแก่ประชาชนและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมของประเทศ

๓. พัฒนาความรู้ความชำนาญของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในด้านต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องมือสื่อสาร หรืออุปกรณ์ทางการแพทย์สมัยใหม่ เป็นต้น

๔. ชีวิตการทำงานของข้าราชการย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงานหรือมีการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ในกรณีเช่นนี้หากมีการนำเอาวิธีการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคคลวิธีใดวิธีหนึ่งที่เหมาะสมนำมาช่วยก็จะทำให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเร็วกว่าการให้เรียนรู้งานในหน้าที่ใหม่เอง

๕. สภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับรายได้ของข้าราชการซึ่งได้แก่ เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ข้าราชการได้รับอยู่ในอัตราค่อนข้างต่ำไม่สัมพันธ์กับสภาวะการครองชีพในปัจจุบันทำให้เกิดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์หลายประการ เช่น การทุจริตและประพฤติมิชอบของข้าราชการ การไม่เสียสละ อุทิศเวลาให้กับราชการ เป็นต้น จึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาจิตใจของข้าราชการให้มีคุณธรรม จริยธรรม ทศนคติและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติราชการ

การพัฒนาบุคคลโดยการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมากกว่าวิธีอื่น ๆ เพราะสามารถทำเป็นโครงการที่ชัดเจน มีกำหนดระยะเวลาที่กำหนดไว้แน่นอน สามารถดำเนินการได้กับผู้เข้ารับการอบรมจำนวนมากในครั้งเดียวกัน สำหรับวิธีการฝึกอบรม (training methods) ที่ใช้กันทั่วไปแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ สองกลุ่ม คือ

๑) การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (on the job training) การฝึกอบรมในการปฏิบัติงานหมายถึง การที่ผู้ได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงาน ได้รับความชำนาญจากการฝึกหรือทดลองปฏิบัติงาน รวมทั้งการถ่ายทอดแนวความคิด วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานพร้อม ๆ ไปด้วยการปฏิบัติงานจริง ซึ่งอันที่จริงการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน เป็นวิธีที่ใช้กันมากกว่าวิธีอื่นแต่ส่วนใหญ่มีได้ทำกันอย่างเป็นระบบและมีลักษณะเป็นวิธีการทดลองปฏิบัติงานมากกว่า การฝึกอบรมอย่างจริงจังในทางปฏิบัติจึงมิได้รับการยอมรับว่าเป็นวิธีการฝึกอบรมที่ได้ผลอย่างแท้จริง การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานมักนิยมใช้กันอยู่ ๒ วิธี คือ

๑.๑) การสอนแนะ (coaching) ส่วนใหญ่จะใช้ในการพัฒนาบุคคลที่เพิ่งเข้ารับราชการ หรือดำรงตำแหน่งใหม่ไม่นาน และมักใช้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับต้น ๆ โดยมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุดเป็นผู้คอยดูแล แนะนำ ช่วยเหลือให้รู้วิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้องอาจเป็นการสอนแนะแบบตัวต่อตัวหรือแบบกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งจัดว่าเป็นวิธีการที่ได้ผล

มากที่สุด วิธีหนึ่ง ทั้งนี้ เพราะจากผลการค้นคว้าวิจัยพบว่า ผู้รับการฝึกอบรมจะสามารถจดจำสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติงานด้วยตนเองถึงร้อยละ ๗๕ ในขณะที่จะจดจำจากการฟังคำบรรยายได้เพียงร้อยละ ๑๐ ถึง ๑๕ และจดจำจากการที่ตนมีส่วนร่วมในการประชุมอภิปรายเพียงร้อยละ ๓๐ ถึง ๕๐ เท่านั้น

๑.๒) การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ (job rotation) การพัฒนาบุคคลอีกวิธีการหนึ่ง คือ การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นครั้งคราวซึ่งวิธีการนี้จะก่อให้เกิดการตื่นตัว ความกระตือรือร้นและภาวะจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้งานในตำแหน่งใหม่ ๆ ให้สามารถทำงานได้ดี โดยไม่มีอุปสรรค และเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้และมีประสบการณ์กว้างขวางขึ้นกว่าเดิม การพัฒนาบุคคลโดยวิธีการย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงานนี้ เหมาะสมที่จะใช้ในการพัฒนา นักบริหาร หรือผู้ดำรงตำแหน่งสูงในส่วนราชการ หรือหน่วยงานต่าง ๆ มากกว่าตำแหน่งในระดับต้น ๆ

๒) การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน (off – the – job training) การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน หมายถึง การที่ผู้เข้ารับการอบรมหรือการพัฒนาต้องหยุดการทำงานปกติของตน เพื่อเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการที่กำหนดขึ้นโดยเป็นการเข้ารับการอบรมในสถานที่ของหน่วยงานนั่นเอง หรือถูกส่งไปเข้ารับการอบรมนอกสถานที่หน่วยงานหรืออบรมอยู่ที่บ้านก็ได้ ซึ่งวิธีการอบรมนอกสภาพการทำงานที่ใช้กันอยู่มีหลายวิธีด้วยกัน เช่น

๒.๑) การฝึกอบรมในห้องหรือการฝึกอบรมในชั้นเรียน (classroom methods) เป็นวิธีที่มีประโยชน์และได้ผลมากเพราะผู้รับการฝึกอบรมจะมีโอกาสเรียนรู้ในแง่ปรัชญา แนวความคิด ทศนคติ ทฤษฎี และวิธีการแก้ปัญหาในการทำงานไปพร้อม ๆ กัน การฝึกอบรมในห้องยังอาจเลือกดำเนินการตามความเหมาะสมได้หลายวิธี เช่น

๒.๑.๑ การบรรยาย (lecture) คือ การเชิญผู้สอน หรือวิทยากรมาบรรยายให้ผู้รับการฝึกอบรมฟังเป็นวิธีการที่พบเห็นได้บ่อยที่สุดในการจัดการฝึกอบรม ประโยชน์ของการบรรยาย คือสามารถครอบคลุมเนื้อหาหรือเรื่องราว และรับจำนวนผู้ฟังได้จำนวนมาก ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่าย และระยะเวลาในการเรียนการสอน วิธีการบรรยายมักเป็นการสื่อสารข้อความทางเดียว (one – way communication) บทบาทอยู่ที่ผู้บรรยายมากที่สุด ที่จะต้องมีศิลปะและเทคนิคการถ่ายทอดความรู้ทางวาจาที่ดีพอ เพื่อมิให้สร้างความเบื่อหน่ายแก่ผู้ฟังได้

๒.๑.๒ การสัมมนา (seminar) คือ การร่วมกันศึกษาวิเคราะห์เรื่องที่กำหนดขึ้น เป็นหัวข้อของการสัมมนา โดยอาจเกี่ยวข้องกับการสำรวจปัญหา การหาทางแก้ไขปัญหา การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานหรือการวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคตของเรื่องที่จะร่วมกันพิจารณาในการสัมมนา ในทางปฏิบัติมักจะมีผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือวิทยากรเป็นผู้ให้ความรู้และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง จำเป็นเพื่อประกอบการสัมมนา โดยผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการคิด อภิปราย หาข้อสรุป และข้อเสนอแนะ ซึ่งอาจได้จากการประชุม หรือการอภิปรายกลุ่มย่อย หรือการสัมมนาร่วมกันทั้งหมด และสรุปเพื่อเสนอรายงานผลการสัมมนาต่อไป

๒.๑.๓ การอภิปรายเป็นคณะ (panel discussion) เป็นการอภิปรายโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนประมาณ ๓ – ๕ คน ในหัวข้อที่กำหนดโดยมีวิทยากร หรือพิธีกรอีก ๑ คน เป็นผู้ดำเนินรายการ คณะผู้อภิปรายแต่ละคนจะเป็นผู้ให้ความรู้ ประสบการณ์ ข้อเท็จจริง และข้อคิดเห็นของตนแก่ผู้ฟัง และภายหลังการอภิปรายจะเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้ซักถามและแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่มีการอภิปราย ประโยชน์ของการอภิปรายเป็นคณะ อยู่ที่การเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้เรียนรู้ แนวคิด ประสบการณ์ ที่มีค่าและน่าสนใจของผู้อภิปรายแต่ละคนมากกว่าการเรียนรู้ทางทฤษฎีหรือหลักการทางวิชาการ

๒.๑.๔ การประชุมปฏิบัติการ (workshop) เป็นวิธีการฝึกอบรม โดยผู้เข้าประชุมปฏิบัติการซึ่งตามปกติจะมีประมาณ ๑๐ – ๒๕ คน มีความสนใจ หรือมีปัญหาคล้าย ๆ กันมาร่วมกันศึกษา วิเคราะห์หาทางแก้ปัญหาหรือร่วมกันทดลองหาวิธีปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน โดยผู้ดำเนินการจะต้องจัดเตรียมโครงการ วิทยากร ข้อมูล รวมทั้งวัสดุ อุปกรณ์สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้พร้อมและผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

๒.๒) การฝึกอบรมทางไกล (distance training) เป็นวิธีการฝึกอบรมสมัยใหม่ที่ผู้รับการฝึกอบรม ไม่ต้องเข้ารับฟังการบรรยายในชั้นเรียน แต่อาจรับการฝึกอบรมอยู่ที่บ้านหรือที่ทำงานของตน ผ่านสื่อการฝึกอบรมบางอย่าง เช่น ตำรา แบบฝึกหัด เทปคำบรรยาย หรือภาพทัศน์ หรือทางวิทยุ ทางโทรทัศน์ ทางคอมพิวเตอร์ผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น วิธีการเช่นนี้อาจต้องใช้ระยะเวลาและต้องวัดผลการอบรม ซึ่งจะเป็นวิธีที่ประหยัด สามารถครอบคลุมพื้นที่และจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เป็นจำนวนมาก ทั่วประเทศ และเป็นการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ของรัฐที่อยู่ห่างไกลเดินทางไม่สะดวกได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาโดยไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายของตนเองและของทางราชการ (อ้างอิงมาจาก :http://grad.vru.ac.th/meeting_board/2555_03-meeting/CID/Chon/18Pornprewee2.pdf สืบค้นเมื่อ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๖๗)

สำนักงาน ก.พ. (๒๕๕๓) “ข้าราชการ” ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิภาพของการบริหารราชการแผ่นดิน การพัฒนาประเทศจะก้าวหน้ามากน้อยเพียงใด ส่วนหนึ่งนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการ ด้วยเหตุนี้ การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการเสริมสร้างแรงจูงใจของข้าราชการ จึงเป็นภารกิจสำคัญประการหนึ่งที่รัฐต้องให้ความสนใจโดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่กระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เป็นไปอย่างรวดเร็ว การแข่งขันในเวทีโลกทวีความรุนแรงมากขึ้น และประชาชนมีความต้องการและความคาดหวังต่อการบริการภาครัฐสูงขึ้น กลไกสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน คือ การพัฒนาข้าราชการ เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ ทิศนคติ และสมรรถนะของข้าราชการทุกประเภท ทุกระดับตำแหน่ง ให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจภาครัฐ ทั้งนี้ จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและทั่วถึง

เนตรชนก ดวนใหญ่ (๒๕๖๒) กล่าวในรายงานการศึกษา เรื่อง การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในศาลอาญายุคดิจิทัล ประจำปี ๒๕๖๒ แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม (Training) เป็นที่

ยอมรับ กันว่าการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม เพราะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดการสูญเสียทรัพยากร เพิ่มปริมาณผลผลิต พร้อมทั้งบุคลากรได้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ มีขวัญกำลังใจที่ดีเปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรม โดยได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมอย่างน่าสนใจไว้ ดังนี้

ซูซีย์ สมิทธีไกร (๒๕๕๑, หน้า ๑) กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งในการพัฒนาองค์การและบุคลากร จึงยังมีความสำคัญต่อความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์การ และการฝึกอบรมบุคลากรจะต้องกระทำอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

วิจิตร อาวะกุล (๒๕๔๐, หน้า ๔๙) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการขององค์การในอันที่จะพัฒนาบุคคล เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระเบียบแบบแผน เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติ ความชำนาญประสบการณ์ที่เหมาะสม ที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาการทำงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

William G. Scott และ Terrance R. Mitchell (ม.ป.ป., อ้างถึงใน วิจิตร อาวะกุล, ๒๕๔๐ : หน้า ๕๐) ได้กล่าวถึงความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึง การอบรมเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

วรรัตน์ เขียวโพธิ์ (ม.ป.ป, หน้า ๘๗) กล่าวว่า การฝึกอบรม กระบวนการยกระดับความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนการปรับเปลี่ยน ทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในอนาคตระยะสั้น ด้วยการกำหนดเนื้อหา ช่วงเวลา งบประมาณค่าใช้จ่ายแต่ละโปรแกรม และประเมินผลการลงทุนจากผลการปฏิบัติงาน

วิจิตร อาวะกุล (๒๕๔๐, หน้า ๖๐) ได้กล่าวถึงปรัชญาของการฝึกอบรมไว้ ดังนี้ ปรัชญาเป็นแนวความคิดของผู้รู้หรือปราชญ์ที่ทำให้เกิดผลในทางปฏิบัติปรัชญาทางการฝึกอบรมที่ผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญทางการฝึกอบรมให้ไว้ มีดังนี้

๑. การฝึกอบรมเป็นการจัดการศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาตลอดชีวิต มีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันไม่ให้ความรู้หมดไปหรือเสื่อมไปจากจากบุคคล

๒. การฝึกอบรมเป็นเรื่องเกี่ยวกับบุคลากร เราไม่สามารถปล่อยให้บุคลากรพัฒนาตนเองจนเป็นบุคลากรชั้นดีด้วยตนเองหรือด้วยการให้ความดี ความชอบ ถ้าเราต้องการให้เขามีความรู้ มีเจตคติ และมีทักษะ เราต้องฝึกอบรมเขา

๓. การเรียนรู้ที่ดีมิใช่เกิดจากโอกาสการเรียนรู้ เกิดจากการวางแผนและให้โอกาส เรารอโอกาสไม่ได้ เราต้องให้ความสำคัญของการฝึกอบรมวางแผนดำเนินการบนหลักการฝึกอบรม เพื่อให้ เกิดการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการฝึกปฏิบัติให้ทำได้จริง ๆ

๔. การฝึกอบรมเป็นความรับผิดชอบของสายการบังคับบัญชา หัวหน้างานไม่มีเวลา หรือความรู้ที่จะสอนให้พนักงานได้ทั้งหมด ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความสำคัญและถือว่าเป็นความรับผิดชอบ และเน้นว่าลูกน้องคนไหนควรอบรมด้านไหน

ัญญา หมั่นจิตร (๒๕๖๖) ศึกษา เรื่องการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ : กรณีศึกษากองบริการงานอนุญาตโรงงาน ๑ กรมโรงงานอุตสาหกรรม ผลการวิจัยพบว่า วิธีการในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ประกอบด้วย

๑. การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่มีความเหมาะสมที่สุด

๒. การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ ทักษะ

๓. การพัฒนาจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง การศึกษาดูงานพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และในด้านของปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร มีดังนี้

๓.๑ ปัญหาด้านงบประมาณที่ไม่เพียงพอ

๓.๒ ปัญหาด้านบุคลากรขาดแรงจูงใจและความกระตือรือร้น

๓.๓ ปัญหาด้านบรรยากาศในสถานที่ทำงานในส่วนของแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ มีดังนี้

(๑) ด้านงบประมาณ ควรมีการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ

(๒) ด้านบุคลากร ต้องจัดสรรอัตรากำลังให้เหมาะสมกับปริมาณงาน

(๓) จัดทำคู่มือและขั้นตอนการปฏิบัติงาน

(๔) สร้างแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนา

แนวความคิดการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร สถาบันพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (๒๕๖๔: หน้า ๒) แผนพัฒนาบุคลากรกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (พ.ศ. ๒๕๖๕ – ๒๕๖๙) การบริหารจัดการยุคใหม่ ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ต้องมีความตื่นตัวและเกิดความพยายามปรับตัวในรูปแบบต่าง ๆ โดยเฉพาะการเร่งรัดพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร การปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงาน เพื่อแสวงหารูปแบบใหม่ ๆ และนำระบบมาตรฐานในระดับต่าง ๆ มาพัฒนาองค์กร ซึ่งนำไปสู่แนวความคิดการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถใช้และพัฒนาความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและปรับเปลี่ยนวิทยาการความรู้ใหม่มาใช้กับองค์กรได้อย่างเหมาะสม การผลักดันองค์กรไปสู่อีกหนึ่งขั้นของความก้าวหน้าหรือความสำเร็จ นอกจากเครื่องมือที่เพียบพร้อม ระบบงานที่ทันสมัยยังต้องอาศัย “ทรัพยากรมนุษย์ หรือ Human Resource” ที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในหน้าที่ของตนเอง การยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรนับเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างสัมฤทธิ์ผล องค์กรสามารถนำการพัฒนาบุคลากรไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวดำเนินการต้องมีแผนและกลยุทธ์ที่มีความเชื่อมโยง

และตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ทุกระดับ เพื่อให้ทุกส่วนราชการมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในสายงาน และสามารถร่วมมือ เพื่อพัฒนาบุคลากรไปสู่ทิศทางเดียวกัน

พรปวีร์ เชื้อมเจริญพรกุล (๒๕๕๔) ศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลบางทราย อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการในการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น การพัฒนาบุคลากรถือว่าเป็นความรับผิดชอบขององค์กรที่จะทำให้บุคลากรที่อยู่ในองค์กรนั้นได้รับการพัฒนาและศักยภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อองค์กรต้นสังกัด ทั้งนี้ในการพิจารณาในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร สามารถดำเนินการได้ใน ๓ ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

๑. ส่งเสริมโดยการเพิ่มพูนความรู้วิธีที่ใช้ ได้แก่ การให้ทุนการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ
๒. การส่งเสริมสมรรถภาพของบุคลากรในองค์กร ได้แก่ วิธีการจัดการ การศึกษาดูงาน การส่งไปฝึกปฏิบัติงานและการศึกษาหลักสูตรในระยะสั้น ๆ เป็นต้น
๓. การส่งเสริมด้านทัศนคติ ได้แก่ การสร้างคนให้เป็นคนดีมีคุณธรรมและจริยธรรม มีความสุจริตประพฤติชอบและมีหัวใจแห่งการบริการ ดังนั้นในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรจึงจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ผสมผสานกันไประหว่างการพัฒนาในลักษณะของการส่งเสริมให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ส่งเสริมสมรรถภาพของบุคคลในการปฏิบัติงานและด้านทัศนคติหรือกล่าวได้ว่า การพัฒนาบุคลากรต้องพัฒนาทั้งความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานและทัศนคติเพราะการพัฒนาบุคลากรถือว่าเป็นกระบวนการในการบริหารงานบุคคลที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากร

ดุสิต ขาวเหลือง (๒๕๕๔) การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ วารสารการศึกษาและพัฒนาสังคม ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๑ หน้าที่ ๑๙-๒๐ กล่าวว่า การฝึกอบรมได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน เช่น

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (๒๕๓๙) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการในการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เสริมสร้างทักษะ และแลกเปลี่ยนทัศนคติตามความมุ่งหวังที่กำหนดไว้จนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซึ่งอาจเป็นการเรียนการสอนในชั้นเรียนหรือที่ทำงาน

สมคิด บางโม (๒๕๓๙) และพีชรี รูปะวิเชตร์ (๒๕๔๖) กล่าวเสริมว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล โดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) อันจะนำไปสู่การยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สมหมาย แจ่มกระจ่าง (๒๕๔๘) กล่าวว่าสรุปว่า การฝึกอบรม คือการจัดการและพัฒนากระบวนการเรียนรู้และกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีระบบในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งมีการฝึก เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะประสบการณ์ ความสามารถ เจตคติ และสร้างความพร้อมในการทำงาน และดำรงชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งสอดคล้องกับ ชูชัย สมितिไกร (๒๕๕๔, หน้า ๕) ที่อธิบายว่า การฝึกอบรม (training) คือกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความรู้หรือเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (ability) และเจตคติ (attitude) ของบุคลากรอันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงด้วยเครื่องจักร อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมคือโอกาสสำหรับการเรียนรู้ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ หลายอย่าง เช่น การใช้แนวคิดสมรรถนะ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการฝึกอบรม การสนใจ รูปแบบการเรียนรู้และความร่วมมือของพนักงาน รวมทั้งบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ขององค์กรการฝึกอบรมเป็นระบบที่บูรณาการอยู่ในการประเมินศักยภาพตามเกณฑ์ (ตัวอย่างที่ดีเป็นเกณฑ์) ซึ่งผูกติดอยู่กับเป้าหมายขององค์กร การฝึกอบรมถูกใช้เป็นส่วนประกอบของการช่วยพนักงานให้เข้าใจว่าพวกเขาสามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทได้ การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้จัดการที่มีความสามารถแต่เพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับระบบที่มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นจุดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นเรื่องความสามารถหรือศักยภาพของพนักงานที่องค์กรกำลังเผชิญหน้าอยู่ แผนกฝึกอบรมเป็นระบบย่อย ๆ ในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นระบบย่อยของบริษัทอีกทีหนึ่งภารกิจยุทธศาสตร์ ทรัพยากร นโยบาย เทคโนโลยี และการเงินของบริษัทถือว่าเป็นสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีผลต่อการฝึกอบรม ข้อมูลป้อนเข้าสู่ระบบการฝึกอบรมถูกกรองด้วยความต้องการ ความจำเป็นขององค์กร ความต้องการของพนักงาน งบประมาณ พนักงาน เครื่องจักรและอุปกรณ์ กระบวนการฝึกอบรมถ่ายทอดสิ่งเหล่านี้ให้เป็นผลลัพธ์ที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitudes) เพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานและอื่น ๆ ดังนั้น การฝึกอบรมไม่ใช่เป็นเพียงการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมหรือการผลักดันให้พนักงานจำนวนมากผ่านการฝึกอบรมเท่านั้น แต่การฝึกอบรมควรได้รับการเอาใจใส่เสมือนกับเป็นกระบวนการบูรณาการความต้องการขององค์กรและพนักงานมาวิเคราะห์ร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

การฝึกอบรม หมายถึง การจัดการอย่างเป็นระบบในการจัดกระบวนการเรียนรู้ในลักษณะต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ ทักษะ ทัศนคติ สำหรับใช้ในการทำงานในปัจจุบันและอนาคต กล่าวโดยสรุปการฝึกอบรม หมายถึงกระบวนการอย่างเป็นระบบที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อสร้างความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถในการทำงานและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมรวมทั้งทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีคุณภาพและมีสมรรถนะตามที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งจะช่วยให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

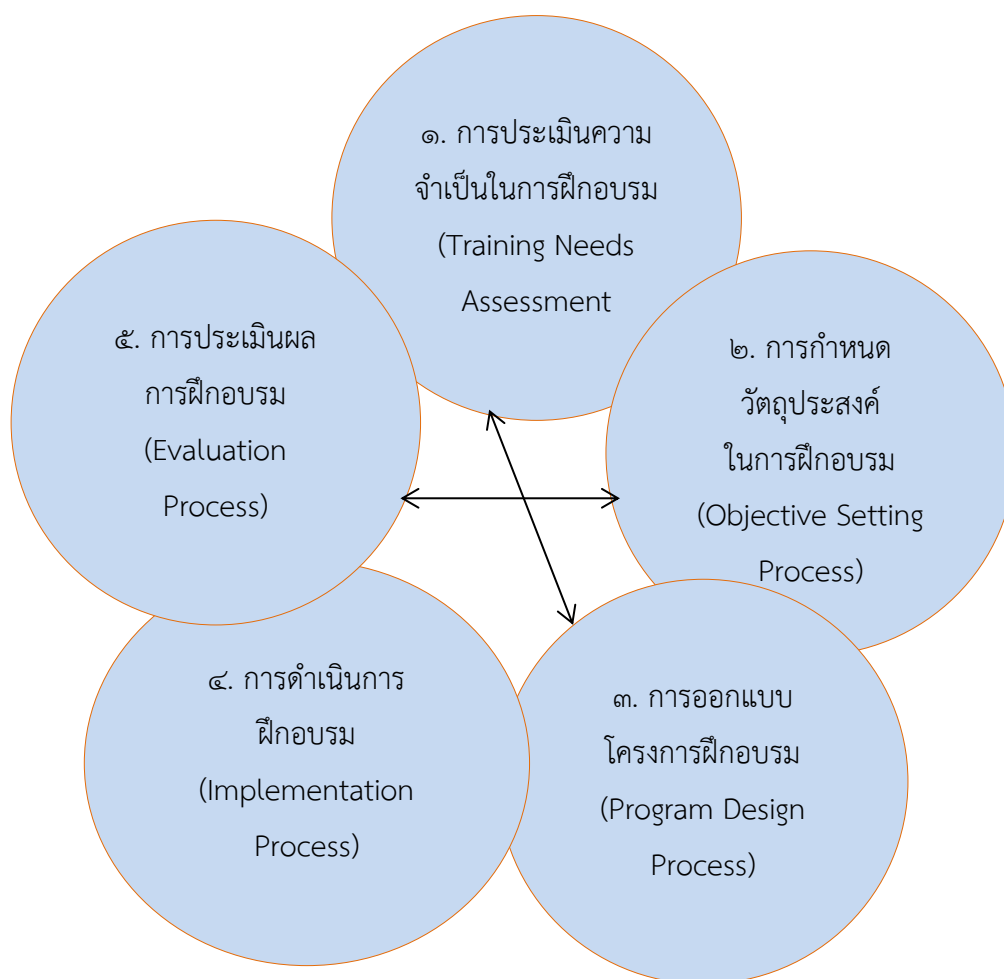
ฝึกอบรมอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพ ทนง ทองเต็ม (๒๕๑๐ แก้ไขเมื่อ ๖ กันยายน ๒๕๑๓) (อ้างอิงจาก <https://www.gotoknow.org/posts/339081> สืบค้นเมื่อ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๖๗) กล่าวถึงความหมายของการฝึกอบรมนันททัศนะเกี่ยวกับความหมายของการฝึกอบรม เช่น

๑. การฝึกอบรม คือ กระบวนการในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน

๒. การฝึกอบรม คือ เครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงาน

๓. การฝึกอบรม คือ ขั้นตอนย่อยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งว่าด้วยกระบวนการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง ฝึกอบรมพัฒนา มอบหมายใช้งาน จูงใจ ค่าจ้างเงินเดือน สวัสดิการ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการวิจัยงานบุคคลจะเห็นได้ว่า การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นส่วนประกอบย่อยหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีความเห็นว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้ของมนุษย์ ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge-K) ความเข้าใจ (Understanding-U) ทักษะ (Attitude-A) และทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน (Skills-S) กล่าวโดยสรุป การฝึกอบรม คือ กระบวนการในการเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ของบุคคลในเรื่องของ KUAS เพื่อให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานตามความต้องการของตำแหน่งงานในปัจจุบัน (Job Requirement) และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานซึ่งมีค่าของงานสูงขึ้น และ/หรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในอนาคต

กระบวนการขั้นตอนในการฝึกอบรมให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการฝึกอบรมมีค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อม ค่าใช้จ่ายทางตรง เช่น ค่าวิทยากร ค่าเอกสาร ค่าจัดเลี้ยง อาหารเครื่องดื่มของว่าง ค่ายานพาหนะในการเดินทาง ค่าสถานที่ในการฝึกอบรม เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีค่าใช้จ่ายทางอ้อม เช่น เงินเดือนของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม เงินเดือนของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ค่าเสื่อมราคาของอุปกรณ์และวัสดุอุปกรณ์ ค่าพลังงานด้านกระแสไฟฟ้า เครื่องปรับอากาศ ค่าเสียโอกาสในการที่พนักงานไม่ได้ปฏิบัติงานจริงในสถานที่ปฏิบัติงาน จากข้อความดังกล่าวข้างต้น การฝึกอบรมจึงต้องมีการดำเนินการอย่างมีขั้นตอน เพื่อให้มีหลักประกันในเบื้องต้นว่า ทำแล้วคุ้มค่าได้ผลจริง เกิดการประหยัดการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการดำเนินการขององค์กร พนักงาน มีขวัญกำลังใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มุ่งมั่นในการทำงาน สมัคสมานสามัคคี และมีการทำงานเป็นทีม



แผนภาพ แสดงกระบวนการในการฝึกอบรม

กระบวนการ หมายถึง ขั้นตอนที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ อีกทั้งแต่ละขั้นตอนต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หากขาดขั้นตอนใด ขั้นตอนหนึ่ง จะส่งผลให้ภาพรวมของการฝึกอบรมไร้ประสิทธิภาพ จึงเสนอแม่แบบในการดำเนินการฝึกอบรมเพื่อประกอบการพิจารณา ดังนี้

๑. แม่แบบพื้นฐานด้านการบริหารจัดการทั่วไป คือ PDS : Plan Do See

Plan = หมายถึง การวางแผนฝึกอบรม

Do = หมายถึง การลงมือฝึกอบรม

See = หมายถึง การตรวจสอบประเมินผลการฝึกอบรม

๒. แม่แบบของวงจรเดมมิง (Deming Cycles)

P = Plan : หมายถึง การวางแผนฝึกอบรม

D = Do : หมายถึง การลงปฏิบัติ การลงมือฝึกอบรม

C = Check : หมายถึง การตรวจสอบประเมินผล

A = Act : หมายถึง การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

จากแผนภาพข้างต้น เมื่อพิจารณาในประเด็นกระบวนการฝึกอบรม จะเห็นได้ว่าลูกศรที่เชื่อมโยงแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดทำโครงการในการฝึกอบรมกับการประเมินความจำเป็น การฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรมกับการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม จึงพิจารณาในเบื้องต้นได้ว่า การประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนแรกที่จะทำให้การฝึกอบรมและพัฒนาประสิทธิภาพและหลังจากที่ได้ลงมือดำเนินการฝึกอบรมไปแล้ว การประเมินผลการฝึกอบรมจะมุ่งเน้นที่การวัดผลสัมฤทธิ์ของวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมว่า บรรลุตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่

สรุปกระบวนการขั้นตอนในการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ ๕ ขั้นตอน ได้แก่

๑. การประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need Assessment Process) คือ การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การระบุหรือกำหนดเกี่ยวกับความบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทักษะความชำนาญงาน และได้ข้อสรุปว่าปัญหาที่ค้นพบนั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมหรือไม่

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม (Objective Setting Process) คือ การระบุถึงสภาพการณ์ทั่วไปที่ต้องการจะบรรลุไปให้ถึง และคงสภาพการณ์เช่นนั้นไว้ให้คงที่ คงเส้นคงวาตลอดไป (General Conditions to be reached and maintained) การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมต้องมีความชัดเจน สอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือปัญหาในการฝึกอบรมที่ค้นพบตามกระบวนการขั้นตอนของวงที่ ๑ “การประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม”

๓. การออกแบบโครงการฝึกอบรม (Program Design Process) คือ กระบวนการในการจัดทำโครงการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาที่ค้นพบจากการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม โครงการฝึกอบรมจะประกอบไปด้วย ๒ ส่วนที่สำคัญคือ

ส่วนที่ ๑ หลักสูตรและหัวข้อวิชาในการฝึกอบรม

ส่วนที่ ๒ งานธุรการโครงการฝึกอบรม เพื่อสนับสนุนหลักสูตรให้ประสบความสำเร็จ

๔. การดำเนินการฝึกอบรม (Implementation Process) คือ ขั้นตอนของการลงมือในการดำเนินการฝึกอบรมเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรในการฝึกอบรมที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการในขั้นตอนนี้จะเป็นการเลือกใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของ KUAS ซึ่งเทคนิคต่าง ๆ จะประกอบไปด้วย

เทคนิคที่ ๑ เน้นที่ตัววิทยากรผู้ให้ความรู้ในการฝึกอบรมสัมมนา เช่น การพูด การบรรยาย การอภิปราย

เทคนิคที่ ๒ เน้นที่กลุ่มของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น การแบ่งกลุ่มย่อย การฝึกปฏิบัติการทำ Work shop, TeamWorkBuilding, T-Group, Group Dynamics, Walk Rally

เทคนิคที่ ๓ เน้นที่ใช้สื่อทัศนูปกรณ์ เช่น OHP LCD Vusilaizer VDO ICT. PLAID.

เทคนิคที่ ๔ เน้นไปที่ตัวผู้เรียนเป็นรายบุคคล เช่น การมอบหมายงาน การสอนงาน การศึกษาดูงาน

๕. การประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluation Process) คือ กระบวนการในการวัดผลการฝึกอบรมและทำการเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ เกณฑ์ในการฝึกอบรม หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) การประเมินคือการตัดสินคุณค่าที่วัดได้ ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์เป้าหมายของการฝึกอบรมหรือไม่ ขนาดไหน เพียงใด การประเมินจะแบ่งได้เป็น ๔ ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

ด้านที่ ๑ การประเมินความพึงพอใจ (Reaction Evaluation) เป็นการวัดความคิดเห็น ทศนคติ และความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตร วิทยากร การต้อนรับ อำนวยความสะดวกต่าง ๆ

ด้านที่ ๒ การประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation) เป็นการวัดผลการเรียนรู้ เช่น การทดสอบความรู้ การมอบหมายให้จัดทำแผนโครงการต่าง ๆ หรือการให้แก้ปัญหาตามกรณีศึกษาที่กำหนด

ด้านที่ ๓ การประเมินพฤติกรรม (Behavior Evaluation) เป็นการวัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเปรียบเทียบ ก่อน - หลัง การฝึกอบรม และการติดตามผลการปรับเปลี่ยน ทศนคติ ท่าทีในการปฏิบัติงาน เช่น การให้บริการลูกค้า การบริหารจัดการลูกน้อง ผู้ได้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัย เป็นต้น

ด้านที่ ๔ การประเมินผลลัพธ์ (Result Evaluation) เป็นการวัดผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมว่าก่อให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย การเพิ่มผลผลิต การเพิ่มยอดขาย การลดอุบัติเหตุต่าง ๆ เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

เสกศักดิ์ ศรีสไต (๒๕๖๓.) ศึกษาความต้องการฝึกอบรมการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม (อ้างอิงจาก : <https://cms.dru.ac.th/jspui/bitstream/123456789/1824/1/Title.pdf>) โดยอ้างอิง ชูชัย สมितिไกร (๒๕๕๔, หน้า ๕๔) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างมีระบบเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ สามารถ และเจตคติของบุคลากรอันจะช่วยปรับปรุงให้ประสิทธิภาพงานที่ดีขึ้น

ศกรินทร์ ขนประชา (๒๕๔๕, หน้า ๗๓) ได้กล่าวว่าการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างมีระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล โดยมุ่งที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและเจตคติของบุคคลเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มผลผลิต ทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

จารย์พงศ์ พลเดช (๒๕๕๑, หน้า ๔๐) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า และยั่งยืนที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนประเภทอื่น ๆ ทั้งนี้ เพราะความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร องค์กรใดหากมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง มีคุณธรรม มีจริยธรรม ย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างยั่งยืน องค์กรทุกองค์กรจึงปรารถนาและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เห็นทั้งคนดีและคนเก่ง อยู่ตลอดเวลาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้เป็น ๓ ระดับ ดังนี้

๑. การพัฒนาระดับชาติ มุ่งพัฒนาคนในภาพรวมเพื่อให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้ เป็นพลเมืองดี มีคุณภาพ มีผลิตภาพสูง และมีความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาจึงคำนึงถึงการพัฒนาด้านการศึกษา ด้านสุขภาพ ด้านแรงงาน เป็นสำคัญ

๒. การพัฒนาระดับองค์กร มุ่งพัฒนาคนให้เกิดความเชี่ยวชาญ สามารถทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง พร้อมกับการขยายตัวและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและเน้นการพัฒนาทางด้านบูรณาการระหว่างการพัฒนาบุคคล การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาจากการเรียนรู้ของบุคคลไปสู่ทีมการเรียนรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปพร้อมกัน

๓. การพัฒนาระดับบุคคล มุ่งพัฒนาคนให้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงานให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้ เป็นสมาชิกระดับครอบครัว องค์กร สังคมและประเทศชาติ วิธีหรือแนวทางการพัฒนาบุคลากร วิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลายรูปแบบ แบ่งได้เป็น ๒ ประเภท คือ

๑. วิธีการพัฒนาบุคลากรที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการ เป็นการพัฒนาบุคลากรที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้นอาจทำได้โดยเชิญบุคลากรจากภายนอกมาให้ความรู้หรือจัดส่งบุคลากรไปร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรยังหน่วยงานอื่น ๆ สามารถจำแนกย่อยได้ ดังนี้

๑.๑ การฝึกอบรม (Training) กระบวนการที่จัดให้มีขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และมีความชำนาญ หรือเพื่อมุ่งถ่ายทอดวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งโดยมุ่งให้บุคลากรนั้นได้เรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรไปในแนวทางที่ต้องการ ซึ่งการฝึกอบรมมุ่งจัดขึ้นสำหรับบุคลากรในระดับผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ บุคลากรที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานประจำ ตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร และมักจะอยู่ในระดับต่ำสุดของสายการบังคับบัญชา (กุลธนะ ธนาพงศธร ๒๕๕๐ หน้า ๑๖๘-๑๖๙)

๑.๒ การประชุมสัมมนา (Seminars) เป็นการประชุมเพื่อพิจารณาถกเถียงถึงประเด็น หรือหัวข้ออย่างใดอย่างหนึ่งที่กำหนดไว้ การสัมมนานี้จะเน้นในด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ชักถามปัญหาข้อข้องใจ และเพิ่มเติมทรรศนะต่าง ๆ เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของประเด็นที่จะพิจารณาการประชุมเป็นวิธีการที่นิยมแพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประชุมสัมมนาเจ้าหน้าที่ในระดับสูง (กุลธน ธนาพงศธร ๒๕๔๐ หน้า ๑๓๙)

๑.๓ การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นรูปแบบที่นิยมใช้กันมากในสถาบันการศึกษาและในวงการทั่วไป การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีการที่ประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่ายที่มีปัญหาและความสนใจตรงกันมาพบกับผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญในด้านที่เหมาะสม เพื่อที่จะหาความรู้และหนทางที่จะแก้ปัญหาที่ประสบอยู่โดยการศึกษาเป็นกลุ่มและใช้เวลาหลายวัน

๑.๔ การศึกษาดูงาน (Study Visit) เป็นการให้ผู้ปฏิบัติงานได้เห็นการปฏิบัติและเรียนรู้งานที่มีการปฏิบัติคล้ายคลึงกับงานของตนเอง ได้เห็นรูปแบบหรือวิธีการหรือแนวคิดของหน่วยงานอื่น ๆ ที่อาจนำสิ่งที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของตน และเป็นการผ่อนคลายการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย (เชษฐา กฤษณสุวรรณ ๒๕๔๕ หน้า ๓๑-๓๒)

๑.๕ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) วิธีการนี้มักจะใช้สำหรับตำแหน่งระดับหัวหน้างาน จุดประสงค์ของการหมุนเวียนตำแหน่ง คือ เพื่อให้แต่ละคนได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ที่มีในองค์กร เพื่อจะได้มีความรู้และเห็นความสัมพันธ์และความสำคัญของงานและมีความรอบรู้งานในแต่ละแผนก ทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน (พนัส หันนาคินทร์ ๒๕๔๒ หน้า ๑๐๐)

๑.๖ การศึกษาต่อ (Study Program) ในกรณีที่ต้องการต้องการปรับปรุง หรือขยายงาน โดยเฉพาะงานประเภทที่ต้องใช้เทคโนโลยีสูง หรือการบริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น การพิจารณาบุคลากรที่มีพื้นฐานทางการศึกษาพอที่จะไปศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาระดับสูงและมีชื่อเสียงในทางนั้น ๆ เป็นสิ่งที่ควรจะทำและต้องกำหนดพันธะว่า จะต้องกลับมาทำงานให้แก่องค์กรด้วย (พนัส หันนาคินทร์ ๒๕๔๒ หน้า ๑๐๓)

๒. รูปแบบที่บุคลากรปฏิบัติเอง เป็นรูปแบบที่บุคลากรสามารถดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถได้ด้วยตนเองไม่จำเป็นต้องให้องค์กรเป็นผู้ดำเนินการจัดให้สามารถจำแนกย่อยได้ ดังนี้

๒.๑ การศึกษาจากตำรา เอกสารและข่าวสารทางวิชาการ เป็นการศึกษาโดยการอ่าน ซึ่งผู้อ่านจะต้องรู้จักวิธีการอ่าน รู้จักจับประเด็นใจความสำคัญและรู้จักการอ่านอย่างพิถีพิถะ (พนัส หันนาคินทร์ ๒๕๔๒ หน้า ๘๕)

๒.๒ การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงาน มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้อง และเป็นไปตามขั้นตอนที่ควรจะเป็น ซึ่งบุคลากรอาจร่วมมือหรือเสนอแนะให้หน่วยงานได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานไว้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ถือปฏิบัติ

๒.๓ ระบบพี่เลี้ยง หมายถึง การที่หน่วยงานกำหนดอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ให้บุคลากรอาวุโสที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตลอดจนมีความเข้าใจในกฎระเบียบและวัฒนธรรมของหน่วยงาน ทำหน้าที่ให้คำแนะนำและถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวและปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พนัส หันนาคินทร์, ๒๕๔๒ หน้า ๑๑๙)

๒.๔ การพบปะสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้มีความรู้และประสบการณ์ เป็นรูปแบบการพัฒนาที่บุคลากรสามารถปฏิบัติเอง ซึ่งผู้มีความรู้และประสบการณ์อาจจะเป็นบุคลากรระดับหัวหน้าหรือผู้มีความรู้และประสบการณ์จากภายนอก

เทคนิคในการพัฒนาบุคลากร

รัตนา เนื่องแก้ว (๒๕๕๐, หน้า ๓๒-๓๕) ได้กล่าวถึงเทคนิคการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้ มีวิธีดำเนินการโดยใช้วิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ตามแนวคิดของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ใน ๕ ด้าน ดังนี้

(๑) การปฐมนิเทศ เป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรในองค์การที่เข้ามาทำงานใหม่หรือผู้ที่รับราชการมานานแล้ว แต่เพิ่งย้ายสับเปลี่ยน หรือหมุนเวียนมาปฏิบัติงานหน้าที่ใหม่ ซึ่งเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่ง ซึ่งมีวัตถุประสงค์สำหรับแนะนำชี้แจงให้ทราบความรู้ทั่ว ๆ ไป กฎระเบียบสร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานลักษณะโครงสร้างขององค์การ นโยบายขององค์การเพื่อให้สมาชิกใหม่เข้าใจวัตถุประสงค์ รวมทั้งเรียนรู้สภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และเป็นประโยชน์ในการทำงานต่อไป

(๒) การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งที่สามารถนำมาใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงการกระทำหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล

(๓) การส่งเสริมด้านวิชาการ มีวัตถุประสงค์ให้บุคลากรได้รับความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น และทำได้หลายรูปแบบเน้นในเรื่องของการให้ความรู้

(๔) การส่งไปศึกษาดูงานเป็นการเพิ่มพูนวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้ยิ่งขึ้นการที่บุคลากรทำงานอยู่ที่ใดนาน ๆ ความรู้ ความสามารถอาจล้าสมัยไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ ๆ จึงต้องส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีระบบการทำงานที่ดีและทันสมัย

(๕) การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อเป็นการพัฒนาบุคลากรอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรมีความรู้เพิ่มขึ้น หรืออาจได้รับความรู้ใหม่ซึ่งอาจทำได้ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ

สุริยา มนตรีภักดี (๒๕๕๕, หน้า ๔๘) ได้กล่าวถึงเทคนิคการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้ เป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่จัดขึ้นว่าเป็นการช่วยให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและเพิ่มความสามารถ ตลอดจนความก้าวหน้าในงานอาชีพซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมการพัฒนาหลัก ๆ ดังนี้

(๑) การเสนอแนะ

(๒) การปฐมนิเทศ

(๓) การอบรม

(๔) การส่งศึกษาต่อ

(๕) การสอนงาน

กัญญารักษ์ จันทรสัมบัติ (๒๕๕๕, หน้า ๕๓) ได้กล่าวความหมายของเทคนิคการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้ การพัฒนาบุคลากรแบ่งออกเป็น ๒ วิธี ดังนี้

(๑) การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ได้แก่ การสอนงาน การประชุม การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ การสัมมนา การระดมความคิด และวิธีการอื่นๆ โดยการให้บุคคลภายในองค์กรเป็นกลไกในการพัฒนา

(๒) การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การศึกษาต่อ การประชุม การอบรม การประชุมทางไกล ซึ่งอาจให้องค์กรเป็นผู้สนับสนุนหรือเกิดจากความสนใจของผู้ปฏิบัติงานเอง

दनัย เทียนพุ่ม (๒๕๕๔, หน้า ๑๒๔) ได้กล่าวความหมายของเทคนิคพัฒนาบุคลากรแบ่งออกเป็น ๒ วิธี ดังนี้

(๑) การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน เป็นการฝึกอบรมความรู้ ทักษะ และความสามารถในที่ทำงานจริง เป็นรูปแบบการให้ความรู้โดยผู้บริหารชี้แนะ ฝึกสอน ให้คำแนะนำต่อการปฏิบัติงานให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในสถานที่ปฏิบัติงานจริง เน้นการให้ความรู้ลักษณะเรียนรู้โดยการกระทำจริง

(๒) การฝึกอบรม นอกสภาพการทำงาน คือการที่ผู้เข้าอบรมหรือการพัฒนาต้องหยุดการทำงานปกติของตน เพื่อเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการที่กำหนดขึ้นโดยการเข้ารับการอบรมในสถานที่ของหน่วยงานหรือถูกส่งไปอบรมนอกสถานที่หน่วยงาน หรืออบรมอยู่ที่บ้านก็ได้ สรุปการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรในด้านต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การจัดการความรู้ เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน

โดยทั่วไปแล้วประสิทธิภาพ (efficiency) ในการปฏิบัติงานมักจะแยกไม่ออกกับประสิทธิผล (effectiveness) ในการปฏิบัติงาน เพราะการปฏิบัติงานนั้นจะมีประสิทธิภาพไม่ได้เลยถ้าหากว่าการปฏิบัติงานนั้นไม่มีประสิทธิผล ซึ่งหมายความว่า การปฏิบัติงานจะไม่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ แต่ในขณะเดียวกันการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลก็ไม่จำเป็นว่าการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพเสมอไป เพราะว่าความหมายโดยตรงของประสิทธิภาพนั้นมิผู้กล่าวไว้หลายท่านด้วยกัน ดังนี้

ฐิตินันท์ สุวรรณศิริ (๒๕๕๐, หน้า ๓) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่นำเข้า (input) และผลลัพธ์ที่ออกมา (output) เพื่อให้เกิดต้นทุนสำหรับทรัพยากร

ต่ำสุดซึ่งเป็นการกระทำอย่างหนึ่งที่ถูกต้อง โดยคำนึงถึงวิธีการใช้ทรัพยากรให้เกิดการประหยัดหรือสิ้นเปลืองน้อยที่สุด

วิช สวงวนวงศ์วาน (๒๕๕๐, หน้า ๒๗๙) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานจะเป็นเครื่องชี้วัดความเจริญก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้บริหารที่เชี่ยวชาญจะเลือกการบริหารที่เหมาะสมกับองค์กรของตนและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพผู้ศึกษา

วิภาดา คุปตานนท์ (๒๕๕๑, หน้า ๑๒) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การใช้ทรัพยากรเพื่อการผลิตอย่างเหมาะสมก่อให้เกิดการประหยัดและผลผลิตที่มีคุณภาพ

พิทยา บวรวัฒนา (๒๕๕๒, หน้า ๑๘๑) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง อัตราส่วนที่สะท้อนให้เห็นการเปรียบเทียบระหว่างการปฏิบัติงานหนึ่งหน่วยต่อค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปสำหรับการปฏิบัติงานหนึ่งหน่วยนั้น ๆ

สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ (๒๕๕๓, หน้า ๑๒๐) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพมักพิจารณาจากการเปรียบเทียบระหว่างผลผลิตที่ได้กับทรัพยากรที่ใช้ไป หรือเปรียบเทียบระหว่าง Output กับ Input ว่าการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรผลที่ได้มันดีแค่ไหน อย่างไร ซึ่งอาจเปรียบเทียบได้หลายมิติ เช่น มิติทางเศรษฐศาสตร์โดยไม่ใช้เพียงเรื่องเงินแต่อย่างเดียว แต่หมายถึงทรัพยากรอื่น ๆ ที่ใช้ในกระบวนการผลิตนั้น ๆ ด้วย เช่น เวลาหรือวัตถุดิบ มิติทางการบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรีพิจารณาจากความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กรต่อวิธีการบริหาร เพื่อบรรลุเป้าหมาย มิติทางสังคมอาจพิจารณาจากผลการสะท้อนกลับ

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (๒๕๕๔, หน้า ๑๑๔) ได้กล่าวความหมายของประสิทธิภาพไว้ว่าการวัดผลการทำงานขององค์กรนั้น ว่าทำงานได้ปริมาณมากน้อยแค่ไหน คุณภาพงานดีมากน้อยแค่ไหน ใช้เงิน ใช้เวลา ใช้แรงงานไปมากน้อยแค่ไหน เป็นผลดีต่อผู้รับบริการมากน้อยแค่ไหน โดยรวมความมีประสิทธิภาพ จึงหมายถึง การทำงานให้ได้ปริมาณและคุณภาพมาก องค์กรมีความสมัครงานสามัคคี มีสันติภาพและความสุขร่วมกันเป็นผลดีต่อส่วนรวมและผู้รับบริการ แต่ใช้เวลาแรงงานและงบประมาณลดลง

น้อย กันตยา เพิ่มผล (๒๕๕๓, หน้า ๙๔) ได้กล่าวความหมายของประสิทธิภาพไว้ว่าเป็นการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม ความสามารถและทักษะในการทำงานของตนเองหรือผู้อื่นให้ดีขึ้นเจริญขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อันจะทำให้ตนเองผู้อื่นและองค์กรเกิดความสุขในที่สุด ซึ่งการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรหรือการพัฒนาสังคม นอกจากนั้น การพัฒนาตนเองกับการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานยังมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดอีกด้วย กล่าวคือ ประการแรกก่อนที่คนจะเข้าสู่การทำงานในองค์กรหนึ่ง ๆ นั้น บุคคลนั้นจะต้องมีความรู้ ความสามารถมีคุณสมบัติตรงตามที่องค์กรนั้นต้องการ ซึ่งบุคคลจะมีคุณสมบัติตามที่

องค์การกำหนดนั้นจะต้องมีการพัฒนาตนเอง หรือได้รับการพัฒนาจากสถาบันต่างๆ จนมีความสามารถเพียงพอที่จะเข้าสู่งาน และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สอง เมื่อบุคคลเข้าสู่งานแล้วก็จะเป็นหน้าที่ขององค์การที่จะต้องวางแผนพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพ (ความสามารถ) ในการทำงานให้ดีที่สุด เพื่อประสิทธิผลขององค์การ จึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานจะก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การในที่สุดนั่นเอง

ดิน ปรัชญพฤทธิ (๒๕๔๓, หน้า ๗๗) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การสร้างผลงานหรือผลสำเร็จออกมาโดยผลงานที่ได้มีคุณค่ามากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป กล่าวคือ สามารถผลิตของได้เพิ่มสูงขึ้นกว่าเดิม โดยที่ต้นทุนไม่เพิ่ม หรือสามารถผลิตของทุกอย่างได้มากเหมือนเดิม แต่มีการใช้ต้นทุนน้อยลงกว่าเดิม

พีเตอร์สัน และพลาวแมน (Peterson & Plowman อ้างถึงใน คชาวุธ พรหมายน (๒๕๔๕, หน้า ๙) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานในทางธุรกิจในความหมายอย่างแคบว่า หมายถึง การลดต้นทุนในการผลิต และความหมายอย่างกว้าง หมายถึง คุณภาพของการมีประสิทธิผล (quality of effectiveness) และความสามารถในการผลิต (competence and capability) และในการดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่จะถือว่ามีประสิทธิภาพสูงสุด ก็เพื่อสามารถผลิตสินค้า หรือการบริการในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุด เพื่อคำนึงถึงสถานการณ์และข้อผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่ ดังนั้น แนวความคิดของคำว่า ประสิทธิภาพในด้านธุรกิจจะมีองค์ประกอบ ๕ ประการ คือ ต้นทุน (cost) คุณภาพ (quality) ปริมาณ (quantity) และวิธีการ (method) ในการผลิตปัจจัยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

ปัจจัยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

ปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั้น สมยศ นาวิการ (๒๕๔๔, หน้า ๑๔) ได้กล่าวว่า มีปัจจัย ๗ ประการ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์การ คือ

๑. กลยุทธ์ (strategy) คือ กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ และการพิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งภายในองค์การ โอกาสและอุปสรรคภายนอก

๒. โครงสร้าง (structures) โครงสร้างขององค์การที่เหมาะสมจะช่วยให้ปฏิบัติงาน

๓. ระบบ (systems) ระบบขององค์การที่จะบรรลุเป้าหมาย

๔. แบบ (styles) แบบของการบริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

๕. บุคลากร (staff) ผู้ร่วมองค์การ

๖. ความสามารถ (skill)

๗. ค่านิยม (shared values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์การ

สรุปประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง ตัวชี้วัดความสำเร็จของบุคคลในการทำงานว่ามีคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

แนวคิดเรื่องการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการเสริมสร้างแรงจูงใจ

สำนักงาน ก.พ. (๒๕๕๓) ในการศึกษาพฤติกรรมองค์การที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจนั้น ผลการศึกษาส่วนใหญ่แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และการนำไปสู่การตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการเสริมสร้างแรงจูงใจจึงเป็นเรื่องที่มีมักจะดำเนินควบคู่กันไป โดยทั่วไป ทฤษฎีที่กล่าวถึงแรงจูงใจสามารถแบ่งได้เป็น ๓ กลุ่มทฤษฎี ดังนี้

กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของการจูงใจ (Content Theories) ได้แก่

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ (Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs) ซึ่งจะเน้นในเรื่องของความต้องการของมนุษย์ตามลำดับขั้น (ตั้งแต่ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความมั่นคง ความต้องการการยอมรับ ความต้องการการยกย่อง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต) โดยหากความต้องการที่เป็นลำดับขั้นต่าง ๆ ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดการจูงใจที่จะทำพฤติกรรมที่ดีขึ้น

ทฤษฎีสองปัจจัยของ (Herzberg (Herzberg's Two-factor Theory) ซึ่งจะเน้นแยกความแตกต่างระหว่าง ๒ ปัจจัย คือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (Satisfying Factors) เช่น เงินเดือน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การควบคุมบังคับบัญชา นโยบายการบริหารงาน และปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ (Motivation Factors) ในการทำงานของคน อันได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยกย่องชมเชย ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ การมีโอกาสดำเนินการก้าวหน้าและการได้รับการพัฒนา

ทฤษฎีแรงจูงใจ เคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) ได้เสนอทฤษฎีว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ขึ้นมาเรียกว่า ทฤษฎี อี. อาร์. จี (ERG (ERG Theory) เป็นทฤษฎีที่เน้นการทำให้เกิดความพอใจตามความต้องการของมนุษย์ โดยความต้องการอาจไม่ได้แบ่งเป็นลำดับขั้นแต่อาจเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันได้ และอาจแบ่งเป็น

- ๑) ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ (Existence Needs)
- ๒) ความต้องการในสัมพันธภาพ (Relatedness Needs)
- ๓) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs)

แนวคิดทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทของภาคราชการพลเรือน โดยสรุปได้ ดังนี้

- ๑) บุคลากรทุกคนมีความต้องการพื้นฐานซึ่งต้องการการสนองตอบจากหน่วยงาน ดังนั้น ส่วนราชการจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดนโยบายที่สร้างแรงจูงใจและเพิ่มพูนประสิทธิภาพให้กับข้าราชการในภาคราชการพลเรือน

๒) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาข้าราชการ เป็นหนึ่งในกระบวนการตอบสนองความต้องการของบุคลากรและเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในหลาย ๆ ทฤษฎี

๓) อาจมีความจำเป็นที่ต้องมีการกำหนดเป้าหมายหรือกลยุทธ์เพื่อให้เกิดแรงจูงใจและประสิทธิภาพในระบบราชการพลเรือน เช่น ในการพัฒนาควรจะมีการกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์การพัฒนาในระดับองค์กร หรือการกำหนดแผนพัฒนาระดับบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

แนวคิดเรื่องการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการเสริมสร้างแรงจูงใจโดยการพัฒนาข้าราชการ

แรงจูงใจกับการพัฒนาข้าราชการ

Dr. Albert Bandura และทีมงาน (๑๙๗๖) ได้พัฒนาแบบจำลองแห่งการเรียนรู้ที่เป็นที่รู้จักกันดีหลายรูปแบบ โดยรูปแบบหนึ่งคือการเรียนรู้ในเชิงสังคม ซึ่งถือได้ว่าเป็นการคิดค้นที่ทรงคุณค่าแก่วงการวิทยาศาสตร์เป็นอย่างยิ่ง โดยทฤษฎีนี้กล่าวไว้ว่า ผู้เรียนสามารถมีการเรียนรู้ได้โดยไม่ต้องแสดงพฤติกรรมใดมากไปกว่าการสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่รอบ ๆ ตัว โดยไม่ต้องอาศัยแรงสนับสนุนแต่อย่างใด

ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานอยู่บนองค์ประกอบที่ว่า เหตุการณ์ต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตามมาจะได้รับการประมวลผลระหว่างการรับรู้ก่อนที่ผู้เรียนจะเกิดการเรียนรู้ที่แท้จริงหรือก่อนที่เหตุการณ์ดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและกระบวนการประมวลผลนี้ จะก่อให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ซึ่งกระบวนการประมวลผลนี้ประกอบไปด้วยลักษณะของการรับรู้ข้อมูล การแปลความหมายของข้อมูลที่ได้รับมา และการจัดเก็บองค์ความรู้ในความทรงจำ โดยทฤษฎีนี้มีความขัดแย้งอย่างเด็ดขาดกับแนวคิดของนักพฤติกรรมศาสตร์ที่กล่าวไว้ว่าการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ด้วยพฤติกรรมของผู้เรียนเองเท่านั้น การประมวลผลระหว่างการรับรู้นี้มีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้คือ ก) แรงจูงใจ (Motivation) ข) ความเอาใจใส่ (Attention) ค) การเก็บรักษาข้อมูลที่ได้เรียนมา (Retention) และ ง) การนำพฤติกรรมมาทำซ้ำ (Behavioral Reproduction)

ก. แรงจูงใจ

แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อกระบวนการอื่น ๆ ในระบบการเรียนรู้และในขณะเดียวกันก็ได้รับอิทธิพลจากกระบวนการอื่น ๆ เช่นเดียวกัน โดยความต้องการของผู้เรียนจะเป็นตัวกำหนดว่าสิ่งใดจะได้รับความเอาใจใส่ และได้รับการประมวลผลเพื่อรักษาไว้ในความทรงจำ

ข. ความเอาใจใส่

กระบวนการเรียนรู้เริ่มขึ้นเมื่อผู้เรียนมุ่งเอาความเอาใจใส่ของตนไปยังเหตุการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่เป็นเป้าหมายซึ่งแม้ว่าเหตุการณ์หรือสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ จะมีองค์ประกอบอยู่

มากมาย ผู้เรียนจะมุ่งความสนใจไปยังส่วนหนึ่งของภาพรวมเท่านั้น โดยปกติแล้วมนุษย์เราจะมุ่งความสนใจไปยังสิ่งที่ “โดดเด่น” ออกมา เช่น เสียงที่ดัง ภาพที่สว่าง

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการดำเนินการพัฒนาข้าราชการ ในการพัฒนาข้าราชการควรมีการดำเนินการโดยคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้

๑. การมีส่วนร่วม การพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ ถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ทั้งในระดับหน่วยงานและบุคคล ดังนั้นในการพัฒนาข้าราชการจึงควรเน้นการมีส่วนร่วมของข้าราชการทุก ๆ ราย ตั้งแต่การจัดทำยุทธศาสตร์ในการพัฒนาข้าราชการในภาพรวม การจัดทำแผนการพัฒนา (Training Roadmap) รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) การเน้นการมีส่วนร่วมจะทำให้ยุทธศาสตร์การพัฒนา แผนการพัฒนา และหลักสูตรการฝึกอบรมที่วางแผนไว้ทั้งหมดเป็นที่ยอมรับตั้งแต่ต้น อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาข้าราชการอย่างยั่งยืน

๒. ความคุ้มค่าและประหยัด มีจุดเน้นสำคัญ ดังนี้

การพัฒนาข้าราชการต้องพัฒนาเพื่อให้มีสมรรถนะที่ตรงกับความจำเป็นและความต้องการของหน่วยงานทั้งในปัจจุบัน และอนาคต ดังนั้น ในการพัฒนาต้องจัดทำเป็นระบบให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และภารกิจขององค์กร โดยการวางแผนอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้การพัฒนาเป็นไปในทิศทางที่หน่วยงานต้องการและก่อให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด ส่วนราชการต้องใช้ผลจากการพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อราชการ กล่าวคือ ในการพัฒนานั้นต้องมีการประเมินความคุ้มค่าในการพัฒนา รวมถึงจะต้องมอบหมายงานที่เหมาะสมแก่ข้าราชการที่ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่กำหนดไว้ เช่น หากมีการพัฒนาความรู้เรื่องความเสี่ยงก็อาจต้องมอบหมายให้นำความรู้เหล่านั้นมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

๓. ความเป็นมาตรฐาน สำนักงาน ก.พ. จะเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาหลักสูตรกลางเพื่อความเป็นมาตรฐานในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ดังต่อไปนี้

๓.๑ หลักสูตรที่เป็นความต้องการร่วมกันของทุกส่วนราชการ เช่น หลักสูตรในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หลักสูตรโครงการผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย หลักสูตรผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ หลักสูตรผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ และหลักสูตรนักบริหารระดับสูง

๓.๒ หลักสูตรตามนโยบายของรัฐบาล เช่น หลักสูตรการพัฒนาคณะรัฐมนตรีหรือหลักสูตรอื่น ซึ่งเป็นหลักสูตรกลางตามนโยบายรัฐบาล

๔. สมรรถนะ การพัฒนาข้าราชการทุกประเภทตำแหน่ง ทุกระดับ จะเน้นการพัฒนาที่จะเสริมสร้างสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติในปัจจุบัน และงานที่จะได้รับมอบหมายในอนาคต

๕. การพัฒนาที่สมดุล ข้าราชการทุกประเภทตำแหน่ง ทุกระดับ ควรได้รับการพัฒนาอย่างสมดุลทั้งความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และคุณภาพชีวิต

๒.๓ แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ มาตรา ๗๖ รัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานของรัฐอย่างอื่นให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยหน่วยงานของรัฐต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน การจัดทำบริการสาธารณะและการใช้จ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน รวมตลอดทั้งพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีทัศนคติเป็นผู้ให้บริการประชาชนให้เกิดความสะดวก รวดเร็วไม่เลือกปฏิบัติ และปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐกำหนดให้ระบบการบริหารจัดการภาครัฐจะต้องสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาอย่างบูรณาการ มีความต่อเนื่อง เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศในทุกมิติ เป้าหมายการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน มุ่งปรับเปลี่ยนภาครัฐยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” ภาครัฐมีความทันสมัย ทนการเปลี่ยนแปลง และมีขีดสมรรถนะสูง มีการพัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูงมุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน มีคุณธรรม และมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้า ในอาชีพ พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐและวางมาตรการที่เหมาะสมกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานและสร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับให้มีขีดสมรรถนะสูง มีความรับผิดชอบและมีความเป็นมืออาชีพ เป็นทั้งผู้นำทางความรู้และความคิด ผลักดันภารกิจ นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานและต่อสังคม โดยมีการสร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่รองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะยาว บุคลากรภาครัฐยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต กำหนดให้เจ้าพนักงานของรัฐต้องยึดถือแนวทางปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและหลักเลี่ยงการขัดกันระหว่างประโยชน์บุคคลและประโยชน์ส่วนรวม

แผนการปฏิรูปประเทศ ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (๒๕๖๑) ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๓๕ ตอนที่ ๒๔ ก ๖ เมษายน ๒๕๖๑ หัวใจสำคัญของการปฏิรูปประเทศ ภาครัฐจะต้อง

เตรียมการรองรับการขาดแคลนกำลังคนคุณภาพอันเนื่องมาจากการสูญเสียกำลังคนจากการเกษียณอายุราชการ ด้วยการมีระบบการทดแทนและการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) รวมทั้งแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ในการดึงดูดผู้สมัครรุ่นใหม่ให้เข้าปฏิบัติงานในภาครัฐ ประเด็นปฏิรูปที่ ๔ : กำลังคนภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสมและมีสมรรถนะสูง พร้อมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติประกอบด้วย ๔ กลยุทธ์ ดังนี้

๑) จัดกำลังคนให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการบริการสาธารณะที่สำคัญและขับเคลื่อนขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

๒) ลดขนาดกำลังคนและค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐที่มีผลผูกพันต่อภาระงบประมาณในระยะยาว

๓) พัฒนาทักษะและสมรรถนะใหม่เพื่อสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์ให้กับกำลังคนภาครัฐ (New Mindsets and Skillsets)

๔) ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการใช้กำลังคนในส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ (Workforce Audit)

ประเด็นปฏิรูปที่ ๕ : ระบบบริหารงานบุคคลที่สามารถดึงดูด สร้างและรักษาคนดีคนเก่งไว้ในภาครัฐได้ ประกอบด้วย ๖ กลยุทธ์ ดังนี้

๑) ดึงดูดผู้มีความรู้ ความสามารถและมีจิตสาธารณะเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ

๒) ส่งเสริม จูงใจ และรักษาผู้มีความรู้ ความสามารถและมีจิตสาธารณะไว้ในภาครัฐ

๓) พัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้มีขีดความสามารถและความผูกพันต่อองค์กร

๔) พัฒนาผู้นำที่เป็นตัวอย่าง (Leadership by Example)

๕) ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคล

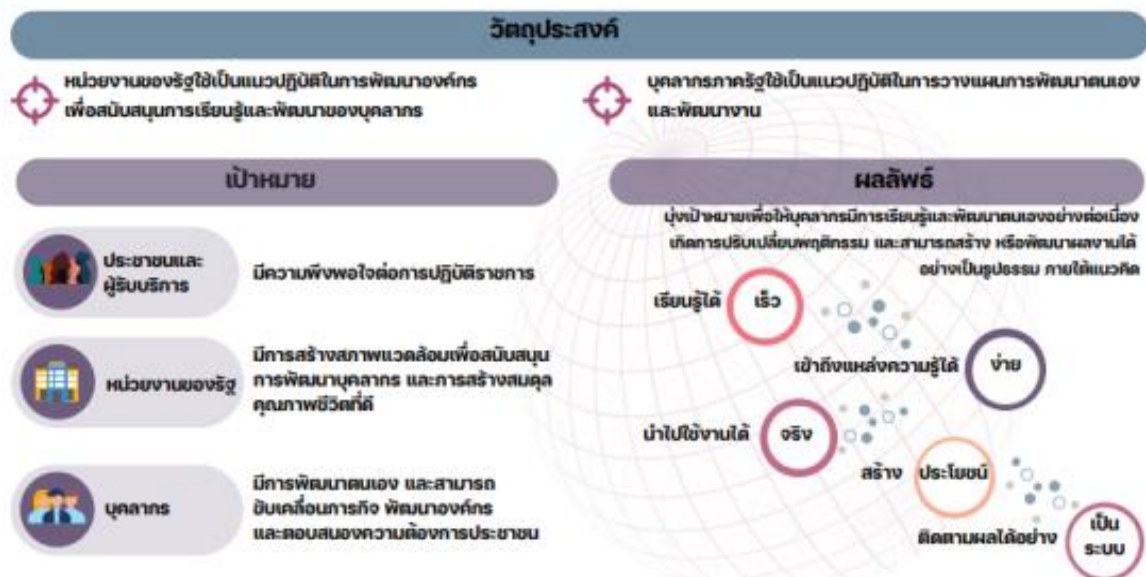
๖) พัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพและสร้างความต่อเนื่องในการดำรงตำแหน่ง

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ ระบุทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาประเทศ โดยให้ความสำคัญและมุ่งดำเนินการภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่ภาครัฐต้องเร่งพัฒนาเพื่อให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการสาธารณะให้มีความสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การดำเนินงานของรัฐให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่ปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว เพื่อเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงภายใต้บริบทโลกใหม่ โดยภาครัฐต้องทบทวนบทบาทและกระบวนการทำงาน เน้นการพัฒนาสมรรถนะให้ยืดหยุ่นคล่องตัว เชื่อมโยงและเปิดกว้าง ควบคู่กับการพัฒนาข้อมูลและบริการภาครัฐในรูปแบบดิจิทัล เพื่อให้ประชาชนและภาคธุรกิจสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และประหยัด เข้าถึงได้อย่างทั่วถึง เท่าเทียมและเท่าทันต่อความต้องการ และความคาดหวังของประชาชนและทุกภาคส่วน ซึ่งต้องมีการปรับระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภาครัฐ โดยให้

ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็นในการให้บริการภาครัฐแบบดิจิทัล เพื่อให้ประเทศไทยมีภาครัฐที่มีสมรรถนะ ทันสมัย คล่องตัว และตอบโจทย์ประชาชน สามารถเป็นปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศได้อย่างแท้จริง โดยวางเป้าหมายการพัฒนาประเทศในระยะ ๕ ปี เพื่อพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ มุ่งพัฒนาให้คนไทยมีทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับโลกยุคใหม่ ทั้งทักษะในด้านความรู้ ทักษะทางพฤติกรรม และคุณลักษณะตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม ได้กำหนดหมวดหมู่การพัฒนาจำนวน ๑๓ หมวดหมู่ ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงสิ่งที่ประเทศไทยปรารถนาจะ “เป็น” หรือมุ่งหวังจะ “มี” เพื่อสะท้อนประเด็นการพัฒนาที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อการพลิกโฉมประเทศไทย โดยมีมติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ หมวดหมู่ที่ ๑๒ ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต หมวดหมู่ที่ ๑๓ ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน กลยุทธ์ที่ ๓ การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาประเทศ และกลยุทธ์ที่ ๔ การสร้างระบบบริหารภาครัฐที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็นในการให้บริการภาครัฐดิจิทัล และปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบมาตรฐานการภาครัฐให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๗ มีมติเห็นชอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างเชื่อมโยง และการยกระดับกลไกการดำเนินการเพื่อปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบรวมถึงให้บุคลากรภาครัฐใช้เป็นแนวปฏิบัติในการวางแผนการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน โดยมุ่งเน้นให้มีการเรียนรู้และพัฒนา การประเมินและปรับปรุงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง





ที่มา : แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ สำนักงาน ก.พ.

ประเด็นขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาและการใช้ศักยภาพของบุคลากรให้ดำเนินควบคู่กันไปอย่างสมดุล ผ่าน กลไกการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานรวมถึงการวิเคราะห์ผลของการพัฒนาเพื่อปรับปรุงรูปแบบ วิธีการพัฒนาบุคลากร และมีการส่งเสริมให้บุคลากรใช้ประโยชน์จากความรู้ และทักษะที่ได้รับจาก การพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม

หลักการและแนวคิด

(๑) การพัฒนาที่มีเป้าหมายชัดเจนและตอบสนองความต้องการของประชาชน และ กลุ่มเป้าหมาย

(๒) การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการสร้างความสุขในการปฏิบัติงาน

(๓) การพัฒนาที่มีความครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ

(๔) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานในรูปแบบดิจิทัล และบุคลากรมีการเรียนรู้ และปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง

(๕) การติดตาม และประเมินผลการพัฒนาที่เป็นระบบ และมีความต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์

(๑) หน่วยงานของรัฐใช้เป็นแบบปฏิบัติในการพัฒนาองค์กร เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และพัฒนาของบุคลากรส่งเสริมการดำเนินการในการบริหารและพัฒนาบุคลากรอย่างเชื่อมโยง และการยกระดับกลไกการดำเนินการเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้อย่างเป็นระบบ

(๒) บุคลากรภาครัฐใช้เป็นแบบปฏิบัติในการวางแผนการพัฒนาตนเองและพัฒนา งาน โดยมุ่งเน้นให้มีการเรียนรู้และพัฒนา การประเมินและปรับปรุงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

เป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

(๑) ประชาชนและผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติราชการ

(๒) หน่วยงานของรัฐ มีการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร และการสร้างสมดุลคุณภาพชีวิตที่ดี

(๓) บุคลากรภาครัฐ มีการพัฒนาตนเองสามารถขับเคลื่อนภารกิจ พัฒนางค์กรและตอบสนองความต้องการประชาชน

ประเด็นการพัฒนา ๓ ประเด็น ดังนี้

ประเด็นการพัฒนาที่ ๑ การพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนา

เป้าหมาย หน่วยงานของรัฐสามารถสร้างและพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนา การทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม และทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

กลยุทธ์ที่ ๑ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การพัฒนากลไก เครื่องมือ หรือระบบเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา เช่น การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และการพัฒนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ใช้งานง่าย เข้าถึงได้อย่างทั่วถึง และมีการรายงานความก้าวหน้าการพัฒนาของบุคลากรในภาพรวมอย่างสม่ำเสมอ

กลยุทธ์ที่ ๒ การเป็นองค์กรแห่งการตื่นรู้และการปรับตัว ได้แก่ การกำหนดนโยบาย ทิศทางในการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การรายงานผลการปฏิบัติงานสำคัญของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง และวิเคราะห์ปัจจัยสำเร็จ ความท้าทาย เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวในการปฏิบัติงานที่ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา อยู่เสมอ การออกแบบโครงการ / กิจกรรมที่เน้นการสร้างนวัตกรรม การทำงานร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคลากร รวมทั้งมีการยกย่องความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ทำหายต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม

กลยุทธ์ที่ ๓ การเป็นองค์กรแห่งการมีพฤติกรรมที่ดี ได้แก่ การกำหนดมาตรการ หรือกลไกเพื่อเสริมสร้างและรักษาวินัย คุณธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การยึดถือมาตรฐานทางจริยธรรมที่ ก.พ. กำหนดเป็นมาตรฐาน / แนวปฏิบัติให้บุคลากรมีความประพฤติดีเป็นมาตรฐานเดียวกัน การสนับสนุนให้ข้าราชการทุกระดับได้รับการพัฒนา และการส่งเสริม คุณธรรม จริยธรรม ความมีวินัยจากแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ และนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ที่ ๔ การเป็นองค์กรแห่งการมีส่วนร่วม ได้แก่ การกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสมดุลคุณภาพชีวิตที่ดี เช่น การกำหนดให้มีบุคลากรจากกลุ่มที่แตกต่างเข้าร่วมการคิด การตัดสินใจในการดำเนินการต่าง ๆ ของหน่วยงาน การกำหนดนโยบายหรือกิจกรรมเพื่อสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตที่ตรงตามความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่ม

ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ การพัฒนากรอบแนวคิดและทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมาย บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนากรอบแนวคิด และทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานที่ทำหายเพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ทักษะดังกล่าวเป็นทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเบื้องต้นโดยหน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดทักษะเพิ่มเติมเพื่อให้

สอดคล้องกับบริบทที่เกี่ยวข้อง และเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรรายบุคคลอย่างเหมาะสม

กลยุทธ์ที่ ๑ กำหนดให้มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (HRD Plan) ที่เชื่อมโยงกับแผนบริหารกำลังคน (Workforce Planning) ของส่วนราชการ โดยพิจารณาให้เชื่อมโยงกับประเด็นยุทธศาสตร์ระดับประเทศ เป้าหมายการพัฒนาประเทศกับภารกิจหลักของส่วนราชการ ทิศทางการขับเคลื่อนภารกิจที่ทำนาย เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาและการใช้ศักยภาพบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ ๒ กำหนดเส้นทางการพัฒนา (Development Roadmap) ของบุคลากรภาครัฐทุกระดับที่เชื่อมโยงกับแผนพัฒนาบุคลากร (HRD Plan) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสนับสนุนการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อให้ในแต่ละระดับตำแหน่งให้มีประสิทธิภาพรวมถึงมีการจัดทำและพัฒนาทักษะเฉพาะด้านของบุคลากรอย่างทั่วถึง

กลยุทธ์ที่ ๓ กำหนดให้มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ที่เชื่อมโยงกับผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ และการสร้างและเตรียมความพร้อมในด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และภาวะผู้นำของบุคลากรเพื่อสนับสนุนเส้นทางความก้าวหน้าทางราชการ โดยมีการประเมินผลในมิติของการนำความรู้ ทักษะไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน หรือพัฒนางานด้วย

ประเด็นการพัฒนาที่ ๓ การพัฒนารอบความคิดและทักษะด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเป็นรัฐบาลดิจิทัล

เป้าหมาย บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนภารกิจพัฒนาองค์กรสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล และตอบสนองความต้องการประชาชน โดยจำแนกกลุ่มบุคลากรออกเป็น ๒ กลุ่มหลัก คือ ๑) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (IT) และ ๒) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง (Non-IT) และจำแนกกลุ่มย่อยเป็นผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างาน หรือตำแหน่งประเภทอำนวยการ และตำแหน่งประเภทบริหาร เพื่อให้สามารถพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลได้ตรงตามความต้องการและการใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ที่ ๑ กำหนดกรอบการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลตามภารกิจและการนำไปใช้ประโยชน์ และดำเนินการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล โดยเน้นการเรียนรู้ผ่านการพัฒนาเชิงปฏิบัติ

กลยุทธ์ที่ ๒ กำหนดบทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการดำเนินการของหน่วยงานของรัฐในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล รวมถึงการพัฒนา กลไก เครื่องมือในการดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ ๓ ติดตาม ประเมินผลการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ในมิติการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลและการปฏิบัติงาน และผลการนำทักษะด้านดิจิทัลไปใช้ประโยชน์

ตัวชี้วัดการดำเนินการ

ตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินการตามแนวทางพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ในส่วนของหน่วยงานของรัฐ ประกอบด้วย ร้อยละของหน่วยงานที่มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ และยุทธศาสตร์ขององค์กร ระดับความสำเร็จในการออกแบบกรอบการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะ (Functional Competency) ที่ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับของหน่วยงาน ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนารอบความคิด

และทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพและทักษะด้านดิจิทัล จำนวนนวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการ/การให้บริการ e-Service และระดับความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากประชาชนผู้รับบริการในส่วนของสำนักงาน ก.พ. ประกอบด้วย ระดับความสำเร็จของการพัฒนา นโยบาย/หลักเกณฑ์/ระบบ/เครื่องมือ/กลไกที่เป็นต้นแบบในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ระดับความสำเร็จในการส่งเสริมให้ส่วนราชการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ และยุทธศาสตร์องค์กรและระดับความสำเร็จในการสร้างร่วมมือในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐกับหน่วยงานเครือข่าย

พระราชพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

สำนักงาน ก.พ. (๒๕๕๓) หลักเกณฑ์และวิธีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการ การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ส่วนราชการดำเนินการภายใต้หลักการ รวมทั้งหลักเกณฑ์และวิธีการ ดังนี้

๑. ข้าราชการต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและมีคุณภาพชีวิต มีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน รวมทั้งขวัญกำลังใจที่ดี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการให้มีผลสัมฤทธิ์ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ การเพิ่มผลิตภาพและขีดสมรรถนะของข้าราชการ

๒. ข้าราชการต้องได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

๓. ข้าราชการต้องได้รับการพัฒนาอย่างน้อย ๑๐ วันต่อคนต่อปี

๔. งบประมาณเพื่อการพัฒนาข้าราชการควรได้รับการจัดสรรไม่น้อยกว่าร้อยละ ๓ ของงบบุคลากร

๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาสภาพปัญหาการพัฒนาตนเองของบุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลบางทราย อำเภอมะนัง จังหวัดชลบุรี (อ้างอิงจาก : http://grad.vru.ac.th/meeting_board/๒๕๕๕_๐๓-meeting/CID/Chon/๑๘Pornpreweeb.pdf) ค้นวันที่ ๙ มิถุนายน ๒๕๖๗ ซึ่งได้กล่าวอ้างอิงไว้ว่า

ร.อ.หญิง สุธิรา สุขธิระเดช (๒๕๔๔ : ๖๖-๖๗) การศึกษาเรื่องความต้องการในการพัฒนา

บุคลากรของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพ ๕ ด้าน คือ ด้านความรู้และทักษะ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ด้านภาษาอังกฤษ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความรู้ทั่วไป ด้านจิตใจและนันทนาการ พบว่า ข้าราชการมีความต้องการโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้านเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การจัดดำเนินกิจกรรมเพื่อการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีระดับความต้องการมากเป็นระดับแรก รองลงมาคือ ด้านความรู้ทั่วไป ด้านความรู้และทักษะเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ส่วนกิจกรรมด้านจิตใจและนันทนาการ เป็นกิจกรรมที่ข้าราชการมีความต้องการเป็นลำดับสุดท้าย อาจเป็นเพราะการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้ด้าน ๆ สามารถสร้างความก้าวหน้าของกำลังพลในสายงานปลัดบัญชีทำให้กำลังพลต้นตอที่จะพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ มากกว่าที่จะพัฒนาด้านจิตใจและนันทนาการ

ประพนธ์ ยิ้มสกุลกาญจน์ (๒๕๔๔ : ๕๑) การศึกษาเรื่อง การศึกษาความต้องการในการพัฒนาครูประถมในโรงเรียนอนุบาล จังหวัดชลบุรี พบว่า ในภาพรวม ครู - อาจารย์ มีความต้องการในระดับมากทุกด้าน ซึ่งครู - อาจารย์ มีความต้องการพัฒนาทั้ง ๕ ด้านในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่ามีความต้องการพัฒนาโดยเรียงตามลำดับ คือ ต้องการพัฒนาด้านการเข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด ต้องการในการพัฒนาด้านการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ ด้านการทัศนศึกษาต่อ รองลงมาตามลำดับและมีความต้องการได้รับการพิจารณาด้านการเลื่อนตำแหน่งทางการบริหารเป็นลำดับสุดท้าย เมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยบุคคล ครู-อาจารย์ ที่มี เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และอายุราชการแตกต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาไม่แตกต่างกัน

พจนา วรรณเสวี (๒๕๔๖ : ๔๕) การศึกษา เรื่อง ความต้องการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก การศึกษาระดับความต้องการพัฒนาในภาพรวมพบว่า ข้าราชการมีความต้องการพัฒนาโดยรวมมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความต้องการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีระดับความต้องการมากที่สุด รองลงมาตามลำดับ คือ ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานแต่ละตำแหน่ง ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ด้านภาษาอังกฤษ ด้านการบริหาร ด้านคุณสมบัติส่วนตัว คุณธรรมและจริยธรรม กิจกรรมที่มีความต้องการน้อยที่สุดคือ ด้านนันทนาการ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะในโลกปัจจุบันเป็นยุคข้อมูลข่าวสาร การพัฒนาเทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นในองค์กรสมัยใหม่ จึงต้องมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีเป็นอันดับแรกมากกว่าด้านความรู้ ทักษะเฉพาะของแต่ละตำแหน่ง ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานประจำที่มีพื้นฐานการปฏิบัติงานได้ในระดับหนึ่งอยู่แล้ว สำหรับด้านนันทนาการ มีความต้องการเป็นลำดับสุดท้ายอาจเป็นเพราะเป็นกิจกรรมผ่อนคลายจากการทำงานซึ่งไม่มีผลต่อการก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เมื่อเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาที่มีความแตกต่างกันด้าน เพศ อายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษาและประเภทงานมีความต้องการพัฒนาไม่แตกต่างกัน

อรัญญา บุญยงค์ (๒๕๔๖ : ง) การศึกษา เรื่องความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรด้านการศึกษา : ศึกษากรณีของเทศบาลตำบลแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า ครู-อาจารย์ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลตำบลแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี มีความต้องการพัฒนาการศึกษาต่อ และ

ความต้องการพัฒนาการเข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด รองลงมาตามลำดับคือด้านการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ ด้านการศึกษาดูงานและฝึกงานและด้านการพัฒนาตนเองเป็นลำดับน้อยที่สุด การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะประชากรศาสตร์พบว่า ครู-อาจารย์ ที่มีอายุต่างกัน มีความต้องการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการและความต้องการพัฒนาการศึกษา ดูงานและฝึกงานแตกต่างกันและพบว่า วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความต้องการพัฒนาแตกต่างกัน

วิมล คำนวน (๒๕๔๙ : ๘๓) การศึกษา เรื่อง ความต้องการกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการศาลยุติธรรมในหน่วยงานสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษา ภาค ๒ ผลการศึกษาพบว่าข้าราชการ มีความต้องการกิจกรรมโดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่ามีความต้องการกิจกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสูงที่สุดอยู่ในระดับมาก ส่วนกิจกรรมรองลงมา คือ กิจกรรมด้านความรู้ทั่วไป ด้านความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน ด้านภาษาอังกฤษตามลำดับ ส่วนในระดับสุดท้าย คือ กิจกรรมด้านจิตใจ และนันทนาการ ทั้งนี้ อาจเนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์เข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิตประจำวันของทุกคนมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นที่ทำงานที่บ้านแม้กระทั่งของใช้ส่วนตัว บุคลากรจึงมีความจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว เพื่อให้ทันต่อกระแสโลกในยุคโลกาภิวัตน์

พรพิมล แยมศรี (๒๕๔๙ : ๗๕-๗๖) การศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๓ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง อายุราชการ พบว่าข้าราชการครูเพศชายมีความต้องการด้านการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอนงค์ จุนนารัตน์ ที่มีผลวิจัยว่า เพศที่แตกต่างกันมีความต้องการพัฒนาบุคลากรที่แตกต่างกัน จำแนกตามอายุ พบว่าความต้องการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการครูทุกช่วงอายุ มีความต้องการในระดับมากโดยเฉพาะช่วงอายุ ๒๐-๓๐ ปี มีค่าเฉลี่ยความต้องการมากที่สุด และที่มีอายุ ๕๑-๖๐ ปีมีค่าเฉลี่ยในภาพรวมน้อยที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าข้าราชการครูที่มีอายุ ๒๐-๓๐ ปี มีความต้องการมากที่สุด ๓ ด้าน คือ ด้านการศึกษา เพิ่มคุณวุฒิ ด้านการศึกษาดูงานและฝึกอบรม และด้านการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการสำหรับอายุ ๓๑ - ๔๐ ปี มีความต้องการมากที่สุด คือ ด้านการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ ช่วงอายุ ๔๑ - ๕๐ ปี กับช่วงอายุ ๕๑ - ๖๐ ปี มีความต้องการพัฒนาด้านการฝึกอบรมและปฏิบัติงานจริง ซึ่งการพัฒนาในแต่ละรูปแบบนั้นมีความเหมาะสมกับช่วงอายุของข้าราชการครู เช่น ข้าราชการครูที่มี อายุ ๒๐-๓๐ ปี เป็นคนวัยหนุ่ม-สาว ที่มีความต้องการเพิ่มวุฒิทางการศึกษาของตนเอง จำแนกตามวุฒิการศึกษาพบว่า ข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาทุกระดับ มีความต้องการในการพัฒนาภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีความต้องการพัฒนาทางการศึกษาเพิ่มวุฒิและมีความต้องการน้อยที่สุด คือ ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความต้องการมากที่สุด คือ ด้านการฝึกอบรมและปฏิบัติงาน

จริงและมีความต้องการน้อยที่สุด คือ ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ สำหรับข้าราชการครูที่มีวุฒิสอง
กว่าปริญญาตรีมีความต้องการมากที่สุด ๒ ด้าน คือ ด้านการศึกษาดูงานและฝึกอบรมกับด้าน
การเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ และมีความต้องการน้อยที่สุด คือ ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ
เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการครู จำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา
ตำแหน่งและอายุราชการพบว่าความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการครูในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๓ จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และอายุราชการ
ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะข้าราชการที่มีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรไปในทางเดียวกัน
และมีแนวปฏิบัติงานที่สอดคล้องกัน จึงทำให้มีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรที่ใกล้เคียงกัน

นรินทร์ พันธุ์เขียว (๒๕๕๒) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “เกณฑ์การคัดเลือกเครื่องมือด้าน
เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมกับการจัดการความรู้” โดยการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอ
เกณฑ์การคัดเลือกเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ได้ดีและเหมาะสมกับการจัดการความรู้เป็น
การศึกษาถึงคุณลักษณะของเครื่องมือทั่วไปที่ใช้สำหรับการจัดการความรู้ในปัจจุบัน โดยศึกษาด้าน
คุณสมบัติและความสามารถของเครื่องมือแต่ละชนิดแล้วทำการสรุปคุณลักษณะและความสามารถ
ทั้งหมดให้เป็นเกณฑ์เบื้องต้น หลังจากนั้นได้นำเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยในการจัดการ
ความรู้ที่สนใจศึกษา คือ เว็บบล็อก เว็บบอร์ด และวิกิพีเดีย มาทำการเปรียบเทียบความสามารถของ
แต่ละเครื่องมือผ่านเกณฑ์เบื้องต้นที่ได้โดยการศึกษาครั้งนี้ ได้ประยุกต์ขั้นตอนการเทียบสมรรถนะ
ซอฟต์แวร์ตามมาตรฐานไอเอสปีเอสจี ซึ่งเป็นมาตรฐานการเปรียบเทียบสมรรถนะซอฟต์แวร์ในระดับ
นานาชาติผลการศึกษาพบว่า เครื่องมือทั้งสามชนิดที่สนใจศึกษามีความสามารถและคุณลักษณะที่ช่วย
ในการจัดการความรู้ตามเกณฑ์ที่กำหนดเบื้องต้นได้ โดยมีความสามารถที่ใกล้เคียงกันแต่เว็บบล็อก
เป็นเครื่องมือที่เข้ากับเกณฑ์เบื้องต้นได้มากที่สุด เมื่อเทียบกับเครื่องมือชนิดอื่น

บดินทร์ วิจารณ์ (๒๕๔๗) ได้อธิบายถึง Balance Score Card ตามแนวคิดของ
Robert Kaplan และ David Norton มุ่งเน้นการกำหนด Strategy Maps ซึ่งเป็นเครื่องมือในการ
อธิบายกลยุทธ์ขององค์กร และใช้เป็นวาระขององค์กรในการสื่อสารและนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
และมุ่งเน้นการแปลงทุนที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) หรือทุนทางปัญญาไปเป็นผลสัมฤทธิ์ที่จับ
ต้องได้ทางบัญชี (Tangible Asset) ในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตได้กล่าวถึงทุนที่จับต้องไม่ได้อยู่
๓ ด้าน คือ

๑. ทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill)
และค่านิยม (Values) รวมถึงพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติภารกิจร่วมกันมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์

๒. ทุนทางสารสนเทศ (Information Capital) ซึ่งประกอบไปด้วย ระบบโครงสร้าง
พื้นฐานทางด้าน IT (Technology Infrastructure) รวมถึงการสื่อสารข้อมูลและระบบแอปพลิเคชัน

๓. ทุนด้านองค์กร (Organization Capital) ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร (Culture) ผู้นำองค์กร (Leader) การดำเนินการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ (Alignment) และการทำงานเป็นทีม (Team Work)

กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน ดังนี้

๑. ขั้นตอนการกำหนดชนิดของทุนทางปัญญา หรือความรู้ที่ต้องการ (Define) โดยเริ่มต้น จากการศึกษาองค์กรก่อน เพื่อให้รู้จักองค์กรทุนทางปัญญา สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงาน (Job Description) เพื่อนำไปกำหนดยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ และการคัดเลือกหัวข้อองค์กรความรู้ที่เป็นความรู้หลักขององค์กร ขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนที่พยายามตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร หรือการปฏิบัติงาน หรือการหาความรู้หลัก ๆ ขององค์กร คืออะไร (Core Competency) และเป็นความรู้ที่สามารถสร้างความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้อย่างเด่นชัด

๒. การสร้างทุนทางปัญญาหรือการค้นหาคำใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้ว (Create) ด้วยการส่งไปศึกษาเพิ่มเติมการสอนงานภายในองค์กร หรือหากเป็นองค์ความรู้ใหม่ อาจจำเป็นต้องหาจากภายนอกองค์กรจากที่ปรึกษา การเรียนรู้จากความสำเร็จและการเทียบเคียง (Benchmarking)

๓. การเสาะหา (Capture) และจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบทั้งองค์ความรู้ที่อยู่ในรูปแบบสื่อต่าง ๆ (Explicit Knowledge) และในรูปแบบประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ให้มาเป็นทุนความรู้ขององค์กร ซึ่งพร้อมต่อการยกระดับความรู้ และขยายความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กรได้โดยง่ายต่อไป

๔. การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ (Share) ซึ่งมีหลายรูปแบบและหลายช่องทาง เช่น การจัดงานสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน หรือมีการถ่ายโอนความรู้ในลักษณะเสมือน (Virtual) ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือระบบ E-Learning เป็นต้น

๕. การใช้ประโยชน์ การนำไปประยุกต์ใช้งาน (Use) ก่อให้เกิดประโยชน์ และผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้น และเกิดเป็นปัญญาปฏิบัติ การขยายผลให้ระดับความรู้และขีดความสามารถในการแข่งขันในองค์กรสูงขึ้น

วีรวัธ มาฆะศิริรานนท์ (๒๕๔๖) ได้อธิบายถึง Balance Score Card ตามแนวคิดของ Robert Kaplan และ David Norton มีมุมมอง (Perspective) ที่เป็นพื้นฐานรวม ๔ ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการดำเนินการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต การกำหนดมุมมองทั้ง ๔ ด้านขององค์กร จะสะท้อนวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรออกมาได้อย่างชัดเจน ซึ่งสามารถนำไปกำหนดเป้าหมาย แผนและวิธีวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรมในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตเป็นมุมมองที่อธิบายได้ยากยิ่งและไม่ค่อยได้รับความสนใจ ทั้งที่มีคุณค่าอย่างเหลือคณานับ โดยเฉพาะองค์กรด้านธุรกิจจะช่วยให้เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันความสามารถในการครอบครองตลาด

และขยายตลาดได้ต่อไปในอนาคต มุมมองด้านนี้จะเกี่ยวเนื่องกับการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัย ๑๘ สำคัญของการสร้างทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) อันจะมีมูลค่าที่สำคัญยิ่งต่อการเติบโตขององค์กรในอนาคต

เบนจามิน บลูม (วิกิพีเดีย, ๒๕๕๕ : ออนไลน์ อ้างถึงในอักษร สวัสดิ์ ๒๕๕๒ : ๒๖-๒๘) ได้ให้ความหมายของความรู้ ว่าหมายถึง เรื่องที่เกี่ยวกับการระลึกถึงสิ่งเฉพาะ วิธีการและกระบวนการต่าง ๆ รวมถึงแบบกระบวนการของโครงการวัตถุประสงค์ในด้านความรู้ โดยเน้นในเรื่องของกระบวนการทางจิตวิทยาของความจำ อันเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับการจัดระเบียบ โดยก่อนหน้านี้ในปี ค.ศ. ๑๙๖๕ บลูม และคณะได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้หรือพุทธิพิสัย (cognitive domain) ของคนว่า ประกอบด้วยความรู้ตามระดับต่าง ๆ รวม ๖ ระดับ ซึ่งอาจพิจารณาจากระดับความรู้ในขั้นต่ำไปสู่ระดับของความรู้ในระดับที่สูงขึ้นไป โดยบลูม และคณะได้แจกแจงรายละเอียดของแต่ละระดับไว้ดังนี้

๑. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง การเรียนรู้ที่เน้นถึงการจำและการระลึกได้ถึง ความคิด วัตถุ และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นความจำที่เริ่มจากสิ่งง่าย ๆ ที่เป็นอิสระแยกกันไปจนถึงความจำในสิ่งที่ยากซับซ้อนและมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

๒. ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (Comprehension) เป็นความสามารถทางสติปัญญาในการขยายความรู้ ความจำให้กว้างออกไปจากเดิมอย่างสมเหตุสมผล การแสดงพฤติกรรมเมื่อเผชิญกับสื่อความหมาย และความสามารถในการแปลความหมาย การสรุปหรือการขยายความสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

๓. การนำไปปรับใช้ (Application) เป็นความสามารถในการนำความรู้ (knowledge) ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (comprehension) ในเรื่องใด ๆ ที่มีอยู่เดิมไปแก้ไขปัญหาที่แปลกใหม่ของเรื่องนั้น โดยการใช้ความรู้ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการกับความคิดรวบยอดมาผสมผสานกับความสามารถในการแปลความหมาย การสรุปหรือการขยายความสิ่งนั้น

๔. การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นความสามารถและทักษะที่สูงกว่าความเข้าใจ และการนำไปปรับใช้ โดยมีลักษณะเป็นการแยกแยะสิ่งที่จะพิจารณาออกเป็นส่วนย่อย ที่มีความสัมพันธ์กัน รวมทั้งการสืบค้นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ เพื่อดูว่าส่วนประกอบปลีกย่อยนั้นสามารถเข้ากันได้หรือไม่ อันจะช่วยให้เกิดความเข้าใจต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างแท้จริง

๕. การสังเคราะห์ (Synthesis) เป็นความสามารถในการรวบรวมส่วนประกอบย่อย ๆ หรือส่วนใหญ่ ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้เป็นเรื่องราวอันหนึ่งอันเดียวกัน การสังเคราะห์จะมีลักษณะของการเป็นกระบวนการรวบรวมเนื้อหาสาระของเรื่องต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อสร้างรูปแบบหรือโครงสร้างที่ยังไม่ชัดเจนขึ้นมาก่อน อันเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ภายในขอบเขตของสิ่งที่กำหนดให้

๖. การประเมินผล (Evaluation) เป็นความสามารถในการตัดสินเกี่ยวกับความคิด ค่านิยม ผลงาน คำตอบ วิธีการและเนื้อหาสาระเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่าง โดยมีการกำหนดเกณฑ์ (criteria) เป็นฐานในการพิจารณาตัดสิน การประเมินผล จัดได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สูงสุดของพุทธิลักษณะ (characteristics of cognitive domain) ที่ต้องใช้ความรู้ความเข้าใจ การนำไปปรับใช้ การวิเคราะห์ และการสังเคราะห์เข้ามาพิจารณาประกอบกันเพื่อทำการประเมินผลสิ่งหนึ่งสิ่งใด

ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล (๒๕๔๙ : ๓๔๐) อธิบายว่า ความรู้เป็นการผสมผสานของ ประสบการณ์ สารสนเทศ ความเข้าใจ ทักษะและความเชี่ยวชาญ รวมถึงสิ่งที่ได้รับสั่งสมมาจากการศึกษา เล่าเรียน ค้นคว้า และถ่ายทอดที่นำไปสู่การกำหนดกรอบความคิดสำหรับการประเมิน ความเข้าใจ และการนำสารสนเทศและประสบการณ์ใหม่มารวมกัน

สุจิตรา ธนानันท์ (๒๕๕๑, หน้า ๒๑) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็น กลยุทธ์หลักที่องค์กรควรให้ความสำคัญเนื่องจากโลกของการทำงานยุคใหม่องค์กรส่วนใหญ่ต่างนำ เทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ดังนั้น เมื่อพิจารณาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเห็น ได้ว่ามีแนวทางที่สำคัญอยู่ ๔ แนวทางได้แก่

๑) การฝึกอบรม (Training) เป็นการพัฒนางานไว้ใช้งานในปัจจุบัน (Present Job)

๒) การศึกษา (Education) เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้ สำหรับงานในอนาคต (Future Job)

๓) การพัฒนา (Development) จะมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งคนและงานในอนาคต เช่น การพัฒนางานอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์กร (Organization Development)

๔) การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี (Learning) Nadler และ Wiggs (๑๙๘๙, อ้างถึงใน ชลชาติ พุทธิ และวิไลวรรณ วรคามิน, ม.ป.ป., ออนไลน์) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและ ปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้น

โดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนาขอบเขตของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์จึงครอบคลุม ๓ เรื่องด้วยกัน คือ

๑) การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้สำหรับงาน ปัจจุบัน มุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันทีหรือมีพฤติกรรม การทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์กร การฝึกอบรมมีความเสี่ยงอยู่บ้าง ที่ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมไม่อาจทำงานได้ตามความมุ่งหวังขององค์กร อาจเป็นเพราะการจัดหลักสูตรยังไม่ เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ขั้นตอนการทำงาน เทคโนโลยี เครื่องมือเครื่องใช้ หรือสภาพการแข่งขันผันแปรไปจากที่ได้คาดคะเนไว้

๒) การศึกษา (Education) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต การศึกษายังคงต้องเกี่ยวกับการทำงานอยู่ แต่จะแตกต่างไปจากการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นการเตรียมเรื่องงานในอนาคตที่แตกต่างไปจากงานปัจจุบัน การศึกษาจึงเป็นการเตรียมบุคลากรเพื่อการเลื่อนขั้นตำแหน่ง (Promotion) หรือให้ทำงานในหน้าที่ใหม่

๓) การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร เป็นการช่วยเตรียมความพร้อมของบุคลากรสำหรับการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและจุดหมายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กรช่วยให้บุคลากรขององค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ได้แสดงขีดความสามารถของตน ได้แสดงความคิดเห็นรวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถศักยภาพที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในออกมา

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ศึกษากรณีรูปแบบการฝึกอบรมของกรมที่ดิน ผู้ศึกษาได้ดำเนินการโดยเลือกใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประกอบการการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาความต้องการของบุคลากรกรมที่ดินว่า ต้องการให้กรมที่ดินใช้รูปแบบวิธีการใดในการดำเนินการพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากรของกรมที่ดิน และเสนอแนวทางและรูปแบบวิธีการพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากร ที่มีความเหมาะสมและตรงตามความต้องการของบุคลากรกรมที่ดินสำหรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินและเป็นต้นแบบของหน่วยงานอื่น โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม (Questionnaire) ข้าราชการกรมที่ดินกลุ่มตัวอย่างทั่วประเทศและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เพื่อประกอบการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประกอบการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แบบสอบถามข้าราชการกรมที่ดินทั่วประเทศซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง และการสัมภาษณ์ผู้บริหารถึงรูปแบบวิธีการพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากรที่มีความเหมาะสมและตรงตามความต้องการของบุคลากรกรมที่ดิน และศึกษาค้นคว้าข้อมูลแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์สรุปผลและอภิปรายผลของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

๓.๒ ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

๓.๒.๑ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ใช้ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม (Questionnaire) ข้าราชการของกรมที่ดินซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างทั่วประเทศ จำนวน ๔๓๙ กลุ่มตัวอย่าง และที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของกรมที่ดินจำนวน ๔ คน

๓.๒.๒ ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ใช้ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจากเอกสารแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องจากการรวบรวมและค้นคว้าทั้งในรูปแบบเอกสารทางวิชาการ ทางอินเทอร์เน็ต จากแนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประกอบการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้จัดทำขึ้นในจำนวน ๓ รูปแบบ ประกอบด้วย

๑) ศึกษาค้นคว้าข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลสำหรับกำหนดกรอบแนวทางในการศึกษาค้นคว้า

๒) แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารกรมที่ดิน จำนวน ๔ ท่าน โดยมีการจัดเตรียมหัวข้อคำถามในการสัมภาษณ์ประเด็นหลัก ๆ แยกเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ ๑ : ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ ๒ : แบบสัมภาษณ์ปลายเปิด เพื่อขอทราบแนวคิด แนวทาง รูปแบบวิธีการพัฒนาหรือฝึกอบรม และนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน และข้อเสนอแนะอื่น ๆ

๓) แบบสอบถาม (Questionnaire) ข้าราชการของกรมที่ดินทั่วประเทศ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างผ่านระบบออนไลน์ ด้วยโปรแกรมบนเว็บฟรี กูเกิล ฟอรั่ม (Google Form) โดยแบบสอบถามแบ่งคำถามออกเป็น ๕ ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สังกัดการรับราชการปัจจุบัน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ประเภทตำแหน่ง และระดับตำแหน่ง โดยใช้สถิติความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

$$\text{ร้อยละ (\%)} = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ f = ความถี่หรือจำนวน

n = จำนวนข้อมูลทั้งหมดรวมกัน

ส่วนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการของบุคลากรกรมที่ดินว่า ต้องการให้กรมที่ดินดำเนินการพัฒนาหรือฝึกอบรมในรูปแบบวิธีการใด โดยใช้แบบทดสอบแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) เพื่อสำรวจความคิดเห็น โดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนของระดับความคิดเห็น เป็น ๕ ช่วง ทั้งนี้ได้กำหนดน้ำหนักคะแนนและแปลความหมายของคะแนน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น		คะแนน
มากที่สุด	กำหนดให้	๕ คะแนน
มาก	กำหนดให้	๔ คะแนน
ปานกลาง	กำหนดให้	๓ คะแนน
น้อย	กำหนดให้	๒ คะแนน
น้อยที่สุด	กำหนดให้	๑ คะแนน

๑. เกณฑ์การแปลค่าเฉลี่ย ใช้หลักการแบ่งช่วงการแปลผลตามหลักของการแบ่งอัตรภาคชั้น โดยใช้สูตรคำนวณหาความกว้างอัตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ค่าเฉลี่ย } (\bar{x}) &= \frac{\sum fx}{n} \\ \text{เมื่อ } \sum fx &= \text{ผลรวมของผลคูณของความถี่ (f) กับค่าคะแนน (x)} \\ n &= \text{จำนวนข้อมูล} \\ \text{ความกว้างของอัตรภาคชั้น} &= \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ได้เกณฑ์การแปลค่าเฉลี่ยสำหรับความคิดเห็นและการตัดสินใจ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ
๔.๒๑ - ๕.๐๐	หมายถึง มากที่สุด
๓.๔๑ - ๔.๒๐	หมายถึง มาก
๒.๖๑ - ๓.๔๐	หมายถึง ปานกลาง
๑.๘๑ - ๒.๖๐	หมายถึง น้อย
๑.๐๐ - ๑.๘๐	หมายถึง น้อยที่สุด

๒. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ค่าที่แสดงถึงการกระจายของข้อมูล แต่ละตัวที่เบี่ยงเบนไปจากค่าเฉลี่ย ใช้ควบคู่กับค่าเฉลี่ย โดยใช้สูตรคำนวณหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ดังนี้

$$\text{ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)} = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

ส่วนที่ ๓ แบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการให้กรมที่ดินดำเนินการพัฒนา/ฝึกอบรมในรูปแบบวิธีการใด ใช้สถิติความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอรูปแบบตาราง พร้อมคำอธิบาย

$$\text{ร้อยละ (\%)} = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ f = ความถี่หรือจำนวน
 n = จำนวนข้อมูลทั้งหมดรวมกัน

ส่วนที่ ๔ แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบหรือวิธีการพัฒนา/ฝึกอบรมของกรมที่ดินที่เหมาะสมใช้แบบทดสอบแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) เพื่อสำรวจความคิดเห็น โดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนของระดับความคิดเห็น เป็น ๕ ช่วง ทั้งนี้ ได้กำหนดน้ำหนักคะแนนและแปลความหมายของคะแนน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น		คะแนน
มากที่สุด	กำหนดให้	๕ คะแนน
มาก	กำหนดให้	๔ คะแนน
ปานกลาง	กำหนดให้	๓ คะแนน
น้อย	กำหนดให้	๒ คะแนน
น้อยที่สุด	กำหนดให้	๑ คะแนน

๑. เกณฑ์การแปลค่าเฉลี่ย ใช้หลักการแบ่งช่วงการแปลผลตามหลักของการแบ่งอัตรภาคชั้น โดยใช้สูตรคำนวณหาความกว้างอัตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ค่าเฉลี่ย } (\bar{x}) &= \frac{\sum fx}{n} \\ \text{เมื่อ } \sum fx &= \text{ผลรวมของผลคูณของความถี่ (f) กับค่าคะแนน (x)} \\ n &= \text{จำนวนข้อมูล} \\ \text{ความกว้างของอัตรภาคชั้น} &= \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ได้เกณฑ์การแปลค่าเฉลี่ยสำหรับความคิดเห็นและการตัดสินใจ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ
๔.๒๑ - ๕.๐๐	หมายถึง มากที่สุด
๓.๔๑ - ๔.๒๐	หมายถึง มาก

๒.๖๑ – ๓.๕๐	หมายถึง	ปานกลาง
๑.๘๑ – ๒.๖๐	หมายถึง	น้อย
๑.๐๐ – ๑.๘๐	หมายถึง	น้อยที่สุด

๒. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ค่าที่แสดงถึงการกระจายของข้อมูลแต่ละตัวที่เบี่ยงเบนไปจากค่าเฉลี่ย ใช้ควบคู่กับค่าเฉลี่ย โดยใช้สูตรคำนวณหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ดังนี้

$$\text{ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)} = \text{S.D.} = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

ส่วนที่ ๕ แบบสอบถามเกี่ยวกับประเด็นความคิดเห็นและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน และข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ตาราง ที่ ๑ ประเด็นความคิดเห็นและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน

ลำดับ	ประเด็นคำถาม
๑	ท่านคิดว่าการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินในปัจจุบัน ควรมีการพัฒนาหรือปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง
๒	ท่านคิดว่ารูปแบบหรือวิธีการพัฒนาหรือฝึกอบรมรูปแบบใดมีความเหมาะสมและตรงตามความต้องการของท่าน
๓	ท่านคิดว่าโอกาสหรือปัจจัยใดที่จะช่วยส่งเสริมหรือสนับสนุนให้การพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
๔	ท่านคิดว่าการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินมีจุดแข็งหรือสิ่งที่ดีในเรื่องใดบ้าง
๕	ท่านคิดว่าปัญหาหรืออุปสรรคใดที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน
๖	ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ในการพัฒนาบุคลากรกรมที่ดิน

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๔.๑ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) ขัาราชการของกรมที่ดินทั่วประเทศผ่านระบบออนไลน์ด้วยโปรแกรมบนเว็บฟรี ูกเกิล ฟอรั่ม (Google Form) ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๔๓๙ คน โดยจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์สำนักงานที่ดินจังหวัดทั่วประเทศ จำนวน ๗๗ จังหวัด เพื่อขอความร่วมมือให้ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

และตอบกลับข้อมูลผ่านระบบออนไลน์ด้วยโปรแกรมบนเว็บฟรี กูเกิล ฟอรัม (Google Form) เพื่อทำการประมวลผล วิเคราะห์ผล และสรุปผลการศึกษา มีระยะเวลาดำเนินการระหว่างเดือนพฤษภาคม – มิถุนายน ๒๕๖๗

๓.๔.๒ ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

เก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารทางวิชาการ ค้นคว้าทางอินเทอร์เน็ต ทั้งส่วนที่เป็นแนวคิด แนวทาง ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรม ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประกอบการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ศึกษากรณีรูปแบบการฝึกอบรมของกรมที่ดิน โดยวิเคราะห์จากข้อมูลที่ได้รวบรวมจากแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารกรมที่ดิน จำนวน ๔ ท่าน ทั้งในส่วนแนวคิด แนวทาง รูปแบบวิธีการพัฒนาหรือฝึกอบรม และนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินและข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม (Questionnaire) ข้าราชการของกรมที่ดินทั่วประเทศผ่านระบบออนไลน์ด้วยโปรแกรมบนเว็บฟรี กูเกิล ฟอรัม (Google Form) ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๔๓๙ คน ตลอดจนข้อมูลที่ได้รวบรวมจากการศึกษาเอกสารทางวิชาการ ค้นคว้าทางอินเทอร์เน็ต ทั้งส่วนที่เป็นแนวคิด แนวทาง ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรม ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำไปใช้ในการประมวลผลและสรุปผลการศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางด้านสถิติโปรแกรม SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Science) ซึ่งเป็นโปรแกรมที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ เพื่อการวิจัยมีความสามารถในการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยและยังสามารถเสนอเป็นรูปแบบตารางพร้อมคำอธิบายได้ โดยแบ่งเป็น ๒ วิธี ดังนี้

๓.๕.๑ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

๑) วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลโดยใช้ข้อมูลจากแบบสอบถาม ส่วนที่ ๑ ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุราชการ การศึกษา สังกัด ตำแหน่ง และระดับตำแหน่ง ใช้สถิติความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอรูปแบบตารางพร้อมคำอธิบาย

๒) วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ ๓ ประเด็นเกี่ยวกับความต้องการให้กรมที่ดินดำเนินการพัฒนาหรือฝึกอบรมในรูปแบบวิธีการใด โดยใช้สถิติความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอรูปแบบตารางพร้อมคำอธิบาย

๒) วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ ๕ ความคิดเห็นและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน ข้อเสนอแนะการพัฒนานำเสนอรูปแบบสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๕.๒ สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

๑) วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบหรือวิธีการพัฒนา/ฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อการพัฒนาบุคลากรกรมที่ดิน โดยใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ ๒ ใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำเสนอรูปแบบตารางพร้อมคำอธิบาย

๒) วิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของรูปแบบหรือวิธีการพัฒนา/ฝึกอบรมของกรมที่ดินในปัจจุบัน โดยใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ ๔ โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำเสนอรูปแบบตารางพร้อมคำอธิบาย

บทที่ ๔

ผลการศึกษา

การศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ศึกษากรณีรูปแบบการฝึกอบรมของกรมที่ดิน ผู้ศึกษาได้ดำเนินการโดยเลือกใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประกอบการศึกษาวิจัยวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาความต้องการของบุคลากรกรมที่ดินว่าต้องการให้กรมที่ดินใช้รูปแบบวิธีการใดในการดำเนินการพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากรของกรมที่ดิน และเสนอแนวทางและรูปแบบวิธีการพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากรที่มีความเหมาะสมและตรงตามความต้องการของบุคลากรกรมที่ดินสำหรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินและเป็นต้นแบบของหน่วยงานอื่น โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม (Questionnaire) ข้าราชการกรมที่ดินกลุ่มตัวอย่างทั่วประเทศ จำนวน ๔๓๙ คน และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน ๔ ท่าน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน ๔๔๓ คน เพื่อนำมาใช้ประกอบการศึกษาวิจัยในครั้งนี้โดยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและอภิปรายผล ดังนี้

- ๑) ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ๒) ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบหรือวิธีการพัฒนา/ฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อการพัฒนาบุคลากรกรมที่ดิน
- ๓) ระดับความต้องการให้กรมที่ดินดำเนินการพัฒนาหรือฝึกอบรมในรูปแบบวิธีการใด
- ๔) ระดับความเหมาะสมของรูปแบบหรือวิธีการพัฒนา/ฝึกอบรมของกรมที่ดินในปัจจุบัน
- ๕) ความคิดเห็นและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน ข้อเสนอแนะการพัฒนา

๔.๑ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม

ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน ๔๓๙ คน จากแบบสอบถามส่วนที่ ๑ ข้อมูลส่วนเพศ อายุ อายุราชการ การศึกษา สังกัด ตำแหน่ง และระดับตำแหน่ง ใช้สถิติความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ปรากฏผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ ๑ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวนคน	ร้อยละ	ลำดับที่
๑. เพศ	๔๓๙	๑๐๐	
ชาย	๑๔๓	๓๒.๕๗	๒
หญิง	๒๙๖	๖๗.๔๓	๑
๒. อายุ	๔๓๙	๑๐๐	
๒๑ – ๓๐ ปี	๔๕	๑๐.๒๕	๔
๓๑ – ๔๐ ปี	๑๔๒	๓๒.๓๕	๒
๔๑ – ๕๐ ปี	๑๔๗	๓๓.๔๙	๑
๕๑ – ๖๐ ปี	๑๐๕	๒๓.๙๑	๓
๓. อายุราชการ	๔๓๙	๑๐๐	
๑ – ๕ ปี	๑๑๗	๒๖.๖๕	๒
๖ – ๑๐ ปี	๖๒	๑๔.๑๒	๔
๑๑ – ๑๕ ปี	๖๕	๑๔.๘๑	๓
๑๖ – ๒๐ ปี	๓๗	๘.๔๓	๕
๒๑ ปีขึ้นไป	๑๕๘	๓๕.๙๙	๑
๔. ระดับการศึกษา	๔๓๙	๑๐๐	
ปวช	๘	๑.๘๒	๔
ปวส.	๕๕	๑๒.๕๓	๓
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	๑	๐.๒๓	๕
ปริญญาตรี	๒๗๗	๖๓.๑๐	๑
ปริญญาโท	๙๘	๒๒.๓๐	๒
ปริญญาเอก	๐	๐	
๕. สังกัด	๔๓๙	๑๐๐	
ส่วนกลาง	๒๕	๕.๖๙	๒
ส่วนภูมิภาค	๔๑๔	๙๔.๓๑	๑
๖. ตำแหน่ง	๔๓๙	๑๐๐	
นักวิชาการที่ดิน	๑๖๔	๓๗.๓๖	๑
เจ้าพนักงานธุรการ	๑๑๔	๒๕.๙๗	๒
นายช่างรังวัด	๕๔	๑๒.๓๐	๓
เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	๔๐	๙.๑๑	๔
เจ้าพนักงานที่ดิน	๓๕	๗.๙๗	๕
นักจัดการงานทั่วไป	๑๒	๒.๗๓	๖
เจ้าพนักงานคอมพิวเตอร์	๑๑	๒.๕๑	๗
นักทรัพยากรบุคคล	๔	๐.๙๑	๘

ข้อมูลทั่วไปข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวนคน	ร้อยละ	ลำดับที่
วิศวกรรังวัด	๒	๐.๔๕	๙
นักวิชาการพัสดุ	๑	๐.๒๓	๑๐
นิติกร	๑	๐.๒๓	๑๐
นักวิชาการแผนที่ภาพถ่าย	๑	๐.๒๓	๑๐
๗. ระดับตำแหน่งปัจจุบัน	๔๓๙	๑๐๐	
ปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน	๑๒๒	๒๗.๗๙	๒
ชำนาญการ/ชำนาญงาน	๒๑๑	๔๘.๐๖	๑
อาวุโส/ชำนาญการพิเศษ ขึ้นไป	๑๐๖	๒๔.๑๕	๓

จากตารางที่ ๑. การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน ๔๓๙ คน พบว่า

เพศ ลำดับที่ ๑ คือ เพศหญิง จำนวน ๒๙๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๗.๔๓ และลำดับที่ ๒ คือ เพศชาย จำนวน ๑๔๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๕๗ ของผู้ตอบแบบสอบถามตามลำดับ

อายุ ลำดับที่ ๑ คือ ช่วงอายุ ๔๑ – ๕๐ ปี จำนวน ๑๔๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๔๙ ลำดับที่ ๒ ช่วงอายุ ๓๑ – ๔๐ ปี จำนวน ๑๔๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๓๕ ลำดับที่ ๓ ช่วงอายุ ๕๑ – ๖๐ ปี จำนวน ๑๐๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๓.๙๑ และลำดับที่ ๔ ช่วงอายุ ๒๑ – ๓๐ ปี จำนวน ๔๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๒๕

อายุราชการ ลำดับที่ ๑ ช่วงอายุราชการ ๒๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๑๕๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๙๙ ลำดับที่ ๒ คือ ช่วงอายุราชการ ๑ – ๕ ปี จำนวน ๑๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๖๕ ลำดับที่ ๓ ช่วงอายุราชการ ๑๑ – ๑๕ ปี จำนวน ๖๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๘๑ ลำดับที่ ๔ ช่วงอายุราชการ ๖ – ๑๐ ปี จำนวน ๖๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๑๒ และลำดับที่ ๕ ช่วงอายุราชการ ๑๖ – ๒๐ ปี จำนวน ๓๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๘.๔๓

ระดับการศึกษา ลำดับที่ ๑ ระดับปริญญาตรี จำนวน ๒๗๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๓.๑๐ ลำดับที่ ๒ คือ ระดับปริญญาโท จำนวน ๙๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๓๒ ลำดับที่ ๓ ระดับ ปวส. จำนวน ๕๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๕๓ ลำดับที่ ๔ ระดับ ปวช. จำนวน ๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๘๒ และลำดับที่ ๕ ระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า จำนวน ๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๒๓

สังกัด ลำดับที่ ๑ สังกัดส่วนภูมิภาค จำนวน ๔๑๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๔.๓๑ และลำดับที่ ๒ คือ สังกัดส่วนกลาง จำนวน ๒๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๕.๖๙

ตำแหน่ง ลำดับที่ ๑ ตำแหน่งนักวิชาการที่ดิน จำนวน ๑๖๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๓๖ ลำดับที่ ๒ คือ ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ จำนวน ๑๑๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๙๗ ลำดับที่ ๓ ตำแหน่งนายช่างรังวัด จำนวน ๕๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๓๐ ลำดับที่ ๔ ตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี จำนวน ๔๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๑๑ ลำดับที่ ๕ ตำแหน่งเจ้าพนักงานที่ดิน จำนวน ๓๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๙๗ ลำดับที่ ๖ ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไป จำนวน ๑๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๗๓ ลำดับที่ ๗ คือ ตำแหน่งเจ้าพนักงานคอมพิวเตอร์ จำนวน ๑๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๕๑ ลำดับที่ ๘ ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล จำนวน ๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๙๑ ลำดับที่ ๙ ตำแหน่งวิศวกร

รังวัด จำนวน ๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๔๕ และลำดับที่ ๑๐ ตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ นิติกร นักวิชาการแผนที่ภาพถ่าย ตำแหน่งละจำนวน ๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๒๓ ต่อตำแหน่ง

ระดับตำแหน่งปัจจุบัน ลำดับที่ ๑ ระดับชำนาญการ/ชำนาญงาน จำนวน ๒๑๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๘.๐๖ ลำดับที่ ๒ คือ ระดับปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน จำนวน ๑๒๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๗๙ และลำดับที่ ๓ ระดับอาวุโส/ชำนาญการพิเศษขึ้นไป จำนวน ๑๐๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๑๕

๔.๑.๑ ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบหรือวิธีการพัฒนา/ฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อการพัฒนาบุคลากรกรมที่ดิน

ทำการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบหรือวิธีการพัฒนา/ฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อการพัฒนาบุคลากรกรมที่ดิน ประกอบด้วย ความคิดเห็นของบุคลากรกรมที่ดินว่า รูปแบบหรือวิธีการพัฒนา/ฝึกอบรม รูปแบบในชั้นเรียน (Onsite) รูปแบบออนไลน์ (Online) รูปแบบผสมผสาน (Hybrid Learning) การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) โครงการให้ความรู้ผ่านระบบออนไลน์ (Online education) และการเรียนรู้ตามอัธยาศัย รูปแบบหรือวิธีการพัฒนา/ฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อกรมที่ดินปัจจุบัน จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน ๔๓๙ คน โดยใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ ๒ ใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ปรากฏผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ ๒. ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบหรือวิธีการพัฒนา/ฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อการพัฒนาบุคลากรกรมที่ดิน

รูปแบบหรือวิธีการพัฒนา/ฝึกอบรม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความสำคัญ
๑. ท่านเห็นว่าการฝึกอบรม/การสัมมนาเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของท่านในเพียงใด	๔.๕๑	๐.๖๖๑	มากที่สุด
๒. ท่านเห็นว่าการฝึกอบรมรูปแบบในชั้นเรียน(Onsite) เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพเหมาะสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดินในปัจจุบัน	๔.๒๒	๐.๘๔๗	มากที่สุด
๓. ท่านเห็นว่าการฝึกอบรมแบบออนไลน์ (Online) เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสำหรับการ ฝึกอบรม/การสัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดินในปัจจุบัน	๔.๐๕	๐.๙๑๔	มาก

รูปแบบหรือวิธีการพัฒนา/ฝึกอบรม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความสำคัญ
๔. ท่านเห็นว่าการฝึกอบรมรูปแบบผสมผสาน(Hybrid Learning) ซึ่งเป็นรูปแบบผสมระหว่างการฝึกอบรมรูปแบบ Onsite และรูปแบบ Online เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดินในปัจจุบัน	๔.๑๓	๐.๘๕๖	มาก
๕. ท่านเห็นว่าการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์(E-learning) เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ สำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาของกรมที่ดินในปัจจุบัน	๔.๐๒	๐.๘๓๒	มาก
๖. ท่านเห็นว่าโครงการให้ความรู้ผ่านระบบออนไลน์ (Online education) โดยนำประเด็นปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมที่ดินมากำหนดเป็นหัวข้อในการถ่ายทอดความรู้ผ่านที่มีประสิทธิภาพสำหรับการให้ความรู้ผ่านระบบออนไลน์ของกรมที่ดินในปัจจุบัน	๔.๑๗	๐.๘๓๘	มาก
๗. ท่านเห็นว่าการเรียนรู้ตามอัธยาศัย หมายถึงรูปแบบการเรียนรู้ผ่านสื่อวีดิทัศน์และการเรียนรู้องค์ความรู้ที่เป็นไฟล์ดิจิทัล เช่น Video, Video Clip, E-book, ที่บุคลากรกรมที่ดินสามารถเลือกเรียนรู้ได้ตามความสนใจ ความต้องการได้ทุกที่ ทุกเวลาผ่านเว็บไซต์กรมที่ดิน เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาของกรมที่ดินในปัจจุบัน	๔.๑๕	๐.๘๓๒	มาก

จากตารางที่ ๒. ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบหรือวิธีการพัฒนา/ฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อการพัฒนาบุคลากรกรมที่ดิน จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน ๔๓๙ คน พบว่า ลำดับที่ ๑ เห็นว่าการฝึกอบรม/การสัมมนาเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = ๔.๕๑, S.D. = ๐.๖๖๑$) ที่ระดับความสำคัญมากที่สุด ลำดับที่ ๒ เห็นว่าการฝึกอบรมรูปแบบในชั้นเรียน (Onsite) เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพเหมาะสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดินในปัจจุบัน ($\bar{x} = ๔.๒๒, S.D. = ๐.๘๔๗$) ที่ระดับความสำคัญมากที่สุด ลำดับที่ ๓ เห็นว่าโครงการให้ความรู้ผ่านระบบออนไลน์ (Online education)

โดยนำประเด็นปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมที่ดินมากำหนดเป็นหัวข้อในการถ่ายทอดความรู้ผ่านระบบออนไลน์ ครั้งละ 2 ชั่วโมง เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพสำหรับการให้ความรู้ผ่านระบบออนไลน์ของกรมที่ดินในปัจจุบัน ($\bar{x} = 4.17, S.D. = 0.838$) ที่ระดับความสำคัญมาก ลำดับที่ 4 เห็นว่าการเรียนรู้ตามอัธยาศัย หมายถึง รูปแบบการเรียนรู้ผ่านสื่อวีดิทัศน์และการเรียนรู้องค์ความรู้ที่เป็นไฟล์ดิจิทัล เช่น Video, Video Clip, E-book, ที่บุคลากรกรมที่ดินสามารถเลือกเรียนรู้ได้ตามความสนใจ ตามความต้องการได้ทุกที่ ทุกเวลาผ่านเว็บไซต์กรมที่ดิน เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาของกรมที่ดินในปัจจุบัน ($\bar{x} = 4.15, S.D. = 0.832$) ที่ระดับความสำคัญมาก ลำดับที่ 5 เห็นว่าการฝึกอบรมรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Learning) ซึ่งเป็นรูปแบบผสมระหว่างการฝึกอบรมรูปแบบ Onsite และรูปแบบ Online เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาของกรมที่ดินในปัจจุบัน ($\bar{x} = 4.13, S.D. = 0.856$) ที่ระดับความสำคัญมาก ลำดับที่ 6 เห็นว่าการฝึกอบรมรูปแบบออนไลน์ (Online) เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาหลักสูตรต่างๆ ของกรมที่ดินในปัจจุบัน ($\bar{x} = 4.05, S.D. = 0.914$) ที่ระดับความสำคัญมาก และลำดับที่ 7 เห็นว่าการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ สำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาของกรมที่ดินในปัจจุบัน ($\bar{x} = 4.02, S.D. = 0.832$) ที่ระดับความสำคัญมาก

๔.๑.๒ ระดับความต้องการให้กรมที่ดินดำเนินการพัฒนาหรือฝึกอบรมในรูปแบบวิธีการใด

ทำการวิเคราะห์ระดับความต้องการให้กรมที่ดินดำเนินการพัฒนาหรือฝึกอบรมในรูปแบบวิธีการใด หลักสูตรหรือเรื่องใดบ้างของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน ๔๓๙ คน โดยใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ ๒ ใช้สถิติความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ปรากฏผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ ๓. การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ระดับความต้องการให้กรมที่ดินดำเนินการพัฒนาหรือฝึกอบรมในรูปแบบวิธีการใดของผู้ตอบแบบสอบถาม

ความต้องการให้กรมที่ดินดำเนินการพัฒนาหรือฝึกอบรม รูปแบบวิธีใด	จำนวน คน	ร้อยละ (Percentage)	ลำดับที่
๑. ท่านต้องการเข้ารับการพัฒนาในรูปแบบใด	๔๓๙	๑๐๐	
- แบบออนไลน์ (Online)	๙๒	๒๐.๙๖	๒
- แบบในชั้นเรียน (Onsite)	๙๕	๒๑.๖๔	๑
- โครงการให้ความรู้ผ่านระบบออนไลน์ (Online education)	๖๓	๑๔.๓๕	๔

ความต้องการให้กรมที่ดินดำเนินการพัฒนาหรือฝึกอบรม รูปแบบวิธีใด	จำนวน คน	ร้อยละ (Percentage)	ลำดับที่
- แบบผสมผสาน (Hybrid Learning)	๘๔	๑๙.๑๓	๓
- แบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning)	๖๓	๑๔.๓๕	๔
- แบบตามอัธยาศัย	๓๘	๘.๖๖	๕
- แบบสอนปฏิบัติจริง	๔	๐.๙๑	๖
๒. ท่านคิดว่าเทคนิควิธีการสอนรูปแบบใดที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพมากที่สุด	๔๓๙	๑๐๐	
- บรรยาย	๑๐๗	๒๔.๓๗	๒
- อภิปรายเป็นคณะ	๑๗	๓.๘๗	๗
- สาธิต	๔๙	๑๑.๑๖	๔
- ฝึกปฏิบัติ	๑๑๗	๒๖.๖๕	๑
- กิจกรรมการเรียนรู้	๔๘	๑๐.๙๓	๕
- บทบาทสมมติ	๒๐	๔.๕๖	๖
- กรณีศึกษา	๖๘	๑๕.๔๙	๓
- อภิปรายกลุ่มย่อย	๑๒	๒.๗๓	๘
- จัดทำเป็นองค์ความรู้และบันทึกลงในเว็บไซต์ของ กองฝึกอบรมเพื่อใช้ศึกษาได้ตามความต้องการ	๑	๐.๒๔	๙

จากตารางที่ ๓. การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน ๔๓๙ คน ปรากฏรายละเอียด ดังนี้

ความต้องการให้กรมที่ดินดำเนินการพัฒนาหรือฝึกอบรมรูปแบบใด พบว่า ลำดับที่ ๑ แบบในชั้นเรียน (Onsite) จำนวน ๙๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๖๔ ลำดับที่ ๒ แบบออนไลน์ (Online) จำนวน ๙๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๙๖ ลำดับที่ ๓ แบบผสมผสาน (Hybrid Learning) จำนวน ๘๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๙.๑๓ ลำดับที่ ๔ โครงการให้ความรู้ผ่านระบบออนไลน์ (Online education) และการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) จำนวน ๖๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๓๕ ลำดับที่ ๕ แบบตามอัธยาศัย จำนวน ๓๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๘.๖๖ และลำดับที่ ๖ แบบสอนปฏิบัติจริง จำนวน ๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๙๑

เทคนิควิธีการสอนรูปแบบใดที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด พบว่า ลำดับที่ ๑ รูปแบบการฝึกปฏิบัติ จำนวน ๑๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๖๕ ลำดับที่ ๒ รูปแบบบรรยาย จำนวน

๑๐๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๓๗ ลำดับที่ ๓ รูปแบบกรณีศึกษา จำนวน ๖๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๔๙ ลำดับที่ ๔ รูปแบบสาธิต จำนวน ๔๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๑๖ ลำดับที่ ๕ รูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้ จำนวน ๔๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๙๓ ลำดับที่ ๖ บทบาทสมมติ จำนวน ๒๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๕๖ ลำดับที่ ๗ รูปแบบอภิปรายเป็นคณะ จำนวน ๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๘๗ ลำดับที่ ๘ แบบอภิปรายกลุ่มย่อย จำนวน ๑๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๗๓ และลำดับที่ ๙ แบบจัดทำเป็นองค์ความรู้และบันทึกลงในเว็บไซต์ของกองฝึกอบรมเพื่อใช้ศึกษาได้ตามความต้องการ จำนวน ๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๒๔

๔.๑.๓ ระดับความเหมาะสมของรูปแบบหรือวิธีการพัฒนา/ฝึกอบรมของกรมที่ดินในปัจจุบัน

ทำการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนา/ฝึกอบรม หลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดินในปัจจุบัน ประกอบด้วย รูปแบบในชั้นเรียน (Onsite) รูปแบบออนไลน์ (Online) รูปแบบผสมผสาน (Hybrid Learning) การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) โครงการให้ความรู้ผ่านระบบออนไลน์ (Online education) และการเรียนรู้ตามอัธยาศัย รูปแบบหรือวิธีการพัฒนา/ฝึกอบรมใดที่มีเหมาะสมต่อกรมที่ดินในปัจจุบัน จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน ๔๓๙ คน โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามส่วนที่ ๔ ใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ปรากฏผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ ๔. ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ระดับความเหมาะสมของรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดินในปัจจุบัน

รูปแบบหรือวิธีการพัฒนา/ฝึกอบรม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความสำคัญ
๑. การฝึกอบรมรูปแบบในชั้นเรียน (Onsite) เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดินในปัจจุบัน	๔.๑๕	๐.๘๒๗	มาก
๒. การฝึกอบรมแบบออนไลน์ (Online) เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดินในปัจจุบัน	๔.๐๔	๐.๘๓๗	มาก
๓. การฝึกอบรมรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Learning) เป็นรูปแบบผสมระหว่างการฝึกอบรมรูปแบบ Onsite และรูปแบบ Online เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการ	๔.๐๔	๐.๘๓๗	มาก

รูปแบบหรือวิธีการพัฒนา/ฝึกอบรม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความสำคัญ
ฝึกอบรม/การสัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดินในปัจจุบัน			
๔. การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาของกรมที่ดินในปัจจุบัน	๔.๐๒	๐.๘๐๑	มาก
๕. โครงการให้ความรู้ผ่านระบบออนไลน์ (Online education) โดยการนำประเด็นปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมที่ดินมากำหนดเป็นหัวข้อในการถ่ายทอดความรู้ผ่านระบบออนไลน์ ครั้งละ ๒ ชั่วโมง เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการให้ความรู้ผ่านระบบออนไลน์ของกรมที่ดินในปัจจุบัน	๔.๑๓	๐.๘๐๘	มาก
๖. ทานเห็นว่าการเรียนรู้ตามอัธยาศัย หมายถึง รูปแบบการเรียนรู้ผ่านสื่อวีดิทัศน์และการเรียนรู้องค์ความรู้ที่เป็นไฟล์ดิจิทัล เช่น Video, Video Clip, E-book ที่บุคลากรกรมที่ดินสามารถเลือกเรียนรู้ได้ตามความสนใจ ความต้องการได้ทุกที่ทุกเวลาผ่านเว็บไซต์กรมที่ดินต่าง ๆ เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาของกรมที่ดินในปัจจุบัน	๔.๑๒	๐.๘๑๑	มาก

จากตารางที่ ๔. ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ระดับความเหมาะสมของรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดินในปัจจุบัน จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน ๔๓๙ คน พบว่า ลำดับที่ ๑ เห็นว่าการฝึกอบรมรูปแบบในชั้นเรียน (Onsite) เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดินในปัจจุบัน ($\bar{x} = ๔.๑๕$, S.D.= ๐.๘๒๗) ที่ระดับความสำคัญมาก ลำดับที่ ๒ เห็นว่าโครงการให้ความรู้ผ่านระบบออนไลน์ (Online education) โดยนำประเด็นปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมที่ดินมากำหนดเป็นหัวข้อในการถ่ายทอดความรู้ผ่านระบบออนไลน์ ครั้งละ ๒ ชั่วโมง เป็นรูปแบบเหมาะสมสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดินในปัจจุบัน ($\bar{x} = ๔.๑๓$, S.D.= ๐.๘๐๘) ที่ระดับความสำคัญมาก ลำดับที่ ๓ เห็นว่าการ

เรียนรู้ตามอัธยาศัย หมายถึง รูปแบบการเรียนรู้ผ่านสื่อวีดิทัศน์และการเรียนรู้องค์ความรู้ที่เป็นไฟล์ดิจิทัล เช่น Video, Video Clip, E-book, ที่บุคลากรกรมที่ดินสามารถเลือกเรียนรู้ได้ตามความสนใจความต้องการได้ทุกที่ ทุกเวลาผ่านเว็บไซต์กรมที่ดิน เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดินในปัจจุบัน ($\bar{x} = 4.12, S.D. = 0.81$) ที่ระดับความสำคัญมาก ลำดับที่ 4 เห็นว่าการฝึกอบรมรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Learning) รูปแบบผสมระหว่างการฝึกอบรมรูปแบบ Onsite และรูปแบบ Online ($\bar{x} = 4.04, S.D. = 0.81$) และการฝึกอบรมแบบออนไลน์ (Online) ($\bar{x} = 4.04, S.D. = 0.83$) เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดินในปัจจุบัน ที่ระดับความสำคัญมาก และลำดับที่ 5 เห็นว่าการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดินในปัจจุบัน ($\bar{x} = 4.02, S.D. = 0.80$) ที่ระดับความสำคัญมาก

๔.๑.๔ ความคิดเห็นและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน ข้อเสนอแนะการพัฒนา ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ส่วนที่ ๕ ความคิดเห็นและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน และข้อเสนอแนะการพัฒนา สามารถสรุปข้อมูลได้ ดังนี้

๑) ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินในปัจจุบัน ควรมีการพัฒนาหรือปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง

ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินในปัจจุบัน สรุปได้ ดังนี้ ด้านความรู้ควรพัฒนาความรู้ ความเข้าใจให้กับเจ้าหน้าที่ในงานแต่ละด้านและให้ความสำคัญกับการพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ โดยฝึกอบรมให้ครอบคลุมทุกเนื้อหาวิชาก่อนไปปฏิบัติหน้าที่ และการพัฒนาความรู้ต้องควบคู่คุณธรรมและจริยธรรมเน้นย้ำในเรื่องการรักษากฎระเบียบให้มีความซื่อสัตย์สุจริต ด้านหลักสูตรควรปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าถึงช่องทางการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองมากขึ้น จัดให้มีการฝึกอบรมนอกสถานที่เพิ่มหลักสูตรในการฝึกอบรมให้แก่ข้าราชการในระดับกลุ่มในแต่ละสายงาน เช่น กลุ่มชำนาญการ กลุ่มชำนาญการพิเศษ เป็นต้น เพื่อให้มีความเชี่ยวชาญในสายงานอาชีพ และมีความเป็นผู้นำ ด้านการจัดทำสื่อการเรียนรู้ ควรจัดทำสื่อการเรียนรู้ทางออนไลน์เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ออนไลน์ให้มีความหลากหลาย ครอบคลุมในทุก ๆ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของสำนักงานที่ดิน เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถใช้ประโยชน์ในการพัฒนาความสามารถด้านต่าง ๆ และควรส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมพัฒนาความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยสู่ยุคดิจิทัลเพื่อพัฒนาให้มีความรู้และทักษะที่หลากหลายพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสู่รัฐบาลดิจิทัล

๒) ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบหรือวิธีการพัฒนาหรือฝึกอบรมรูปแบบใดมีความเหมาะสมและตรงตามความต้องการของบุคลากร

ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบหรือวิธีการพัฒนาหรือฝึกอบรมที่คิดว่าเหมาะสมและตรงตามความต้องการ สรุปได้ดังนี้ รูปแบบอาจไม่สำคัญขึ้นอยู่กับเนื้อหาที่มีความชัดเจนถูกต้อง สามารถนำมาเป็นประโยชน์แก่การทำงาน มีความเหมาะสมของแต่ละหัวข้อวิชา และควรมีเนื้อหาที่สามารถนำไปปฏิบัติงานแก้ไขปัญหาได้จริง เช่น การฝึกอบรมรูปแบบ Onsite เหมาะกับวิชาที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับโปรแกรม หรือที่ต้องมีการฝึกปฏิบัติจริง แต่ในส่วนของการฝึกอบรมรูปแบบ Online เหมาะกับหลักสูตรที่มีเนื้อหาไม่มาก ไม่ควรเรียนต่อเนื่องเกิน ๒ ชั่วโมง มีคลิปหรือรูปแบบไฟล์สามารถอัปโหลดเพื่อเรียนรู้ย้อนหลังได้ ผู้ปฏิบัติสามารถกลับไปศึกษาได้ทุกเมื่อ สามารถนำปัญหาที่พบในการทำงานแล้วนำมาเป็นกรณีศึกษาในการฝึกอบรมออนไลน์ ในส่วนของวิทยากรอาจจะต้องมีสื่อการสอนที่ดึงดูดความสนใจและเปิดโอกาสให้ผู้ที่ต้องการสอบถามในประเด็นที่เป็นข้อสงสัยสามารถส่งคำถามเพื่อรวบรวมและประมวลความรู้มาบรรยายให้เจ้าหน้าที่ได้เข้าใจ และนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และมีตัวอย่างสาธิตให้เห็นแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เจ้าหน้าที่ใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา

๓) ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสหรือปัจจัยใดที่จะช่วยส่งเสริมหรือสนับสนุนให้การพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับโอกาสหรือปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมหรือสนับสนุนให้การพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินมีประสิทธิภาพ สรุปได้ดังนี้ การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนการปฏิบัติในหน้าที่ที่หลากหลาย สนับสนุนให้ข้าราชการทุกระดับมีโอกาสเข้าถึงการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อเสริมสร้างความรู้และเครือข่ายในการทำงาน การสร้างมาตรฐานหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานปฏิบัติและต้องจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทการทำงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อเพิ่มความรู้ และลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้น เช่น เจ้าหน้าที่ที่บรรจุใหม่ หรือบุคลากรที่ได้เลื่อนระดับ หรือที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่ายใหม่ ควรได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานก่อนไปปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้ง การฝึกอบรมความรู้ด้านเทคโนโลยีตามบทบาทหน้าที่ของงานให้เข้ากับเหตุการณ์หรือยุคสมัยที่เปลี่ยนไป การจัดทำคู่มือปฏิบัติให้เป็นหมวดหมู่ รวบรวมประเด็นปัญหาและแยกประเภทพร้อมตัวอย่างหรือแนวทางการพิจารณาในการนำไปใช้เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและจัดทำให้เป็นปัจจุบันสามารถนำไปใช้ได้ในเวลาที่ต้องการ นโยบายของผู้บริหารสูงสุด การจัดการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ และจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมและสนับสนุนอุปกรณ์การทำงานที่เพียงพอและทันสมัย

๔) ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินมีจุดแข็งหรือสิ่งที่ดีในเรื่องใดบ้าง

ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับจุดแข็งหรือสิ่งที่ดีในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน สรุปได้ดังนี้ ช่วยพัฒนาการทำงานและเพิ่มความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และความรับผิดชอบต่อหน่วยงาน ทำให้บุคลากรมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ มีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้น เนื่องจากกรมที่ดินมีภารกิจที่หลากหลายและอาศัยระเบียบข้อกฎหมายในการปฏิบัติงานจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งเป็นการเสริมสร้างทักษะ ความเชี่ยวชาญ เพิ่มพูนความรู้ในสายงานให้แก่บุคลากรเพื่อนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ หรือในการให้บริการประชาชนมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้บุคลากรมีวินัยมากยิ่งขึ้น มีความสามัคคี มีจิตบริการ มีศีลธรรมจรรยาและธรรมาภิบาล ทำงานเป็นทีมเป็นหน่วยงานที่มีความสามัคคีการทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และสร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือต่องาน มีการถ่ายทอดประสบการณ์จากพี่สอนน้องเพื่อนำความรู้มาต่อยอด การทำงานประสานกันภายในของแต่ละส่วน/ฝ่ายดีขึ้น เช่น กรมที่ดินมีโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการเป็นข้าราชการที่ดีให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่จึงทำให้ข้าราชการบรรจุใหม่มีความรู้พื้นฐานในการทำงานเบื้องต้น

ข้อดี คือ การพัฒนาบุคลากรจะช่วยให้บุคลากรมีความรอบรู้ทันยุคสมัย ปรับตัวก้าวหน้าทันต่อความเปลี่ยนแปลง การทำงานมีประสิทธิภาพ ลดโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดน้อยลง ส่งเสริมการเรียนรู้ สร้างค่านิยม และวัฒนธรรมการใฝ่รู้ให้กับบุคลากร เป็นเครื่องมือในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว สามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดได้อย่างทันท่วงที และกรมที่ดินมีภาพพจน์ที่ดีขึ้น บุคลากรมีความกระตือรือร้น และทำงานอย่างรวดเร็วทันต่อเทคโนโลยีสมัยใหม่

๕) ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาหรืออุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน

ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาหรืออุปสรรคใดที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน สรุปได้ดังนี้ บุคลากรเห็นว่าโอกาสที่ตนเองจะมีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งต่าง ๆ นั้นมีน้อย จึงทำให้บุคลากรขาดความกระตือรือร้นที่จะเข้ารับการพัฒนาดตนเอง ปริมาณงานที่มีจำนวนมากเกินอัตรากำลังงานไม่มีเวลาที่จะคิดเรื่องการพัฒนาตนเอง เจ้าหน้าที่รุ่นเก่าไม่ค่อยยอมรับความเปลี่ยนแปลง ไม่ยอมรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ยึดความคิดเดิม ๆ ในการทำงาน ไม่ยอมรับการเปลี่ยนไปของอนาคต หรือการจัดฝึกอบรมอาจจะยังไม่ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายหรือปัญหาของบุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาดตนเองด้วยภาระที่ต้องรับผิดชอบมีมากอยู่แล้ว งบประมาณในการจัดฝึกอบรมไม่เพียงพอ

๔.๒ สรุปผลข้อเสนอแนะที่ได้จากแบบสอบถาม

สรุปผลข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่ได้จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ในการพัฒนาบุคลากรกรมที่ดิน ดังนี้

๑) ควรมีการพัฒนาบุคลากรทุกคนอย่างน้อยปีละครั้ง โดยมีหลักสูตรต่าง ๆ ที่กรมที่ดินเป็นผู้จัดขึ้นให้ครอบคลุมทุกงานทุกตำแหน่ง ฝึกอบรมข้าราชการทุกสายงานเป็นประจำโดยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเข้ารับการฝึกอบรมอย่างเข้มงวด

๒) ควรมีการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรได้ฝึกอบรมเป็นรุ่น ๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ และเครือข่ายความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน

๓) ควรมีการฝึกอบรมก่อนส่งข้าราชการไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ต้องการให้มีการฝึกอบรมข้าราชการบรรจุใหม่ของกรมที่ดิน เพื่อให้รู้แนวทางการปฏิบัติงาน ที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ

๔) การจัดฝึกอบรมแบบ Onsite จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนในชั้นเรียนเกิดการสอบถามแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การได้ลงมือปฏิบัติจริงในชั้นเรียนจะทำให้เกิดมุมมอง ทักษะ และความเข้าใจมากกว่าการฝึกอบรมแบบ Online เพราะอยู่ในสถานการณ์จริง

๕) การจัดฝึกอบรมควรมีระยะเวลาในการฝึกอบรมอย่างเหมาะสมและเพียงพอในหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งในระดับผู้ปฏิบัติและผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างยั่งยืนเป็นประโยชน์แก่องค์กรและประชาชน

๖) ข้าราชการบรรจุใหม่ทุกคน ควรต้องเข้ารับการฝึกอบรมและสอบให้ผ่านเกณฑ์ก่อนออกปฏิบัติงานบริการ

๗) กรมที่ดินควรสอบถามประเด็นปัญหาหรือเรื่องที่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานที่ดินต้องการก่อน จากนั้นให้นำประเด็นปัญหาเหล่านั้นไปจัดการอบรมให้ความรู้ เพื่อให้เจ้าหน้าที่นำความรู้ไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

๘) การฝึกอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ให้เป็นแบบที่สามารถศึกษาย้อนหลังได้ เนื่องจากเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่ให้บริการประชาชนในเวลาราชการบางครั้งไม่สามารถเข้ารับการอบรมได้

๙) ควรมีการฝึกอบรมข้าราชการในภาคปฏิบัติจริงอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง

๑๐) ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้ไปฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ของหน่วยงานภายนอก เพื่อให้ทราบทิศทางความก้าวหน้าของเทคโนโลยีใหม่ ๆ

๑๑) จัดสรรงบประมาณสำหรับฝึกอบรมให้มากขึ้น สนับสนุนความรู้ด้านเทคโนโลยี เพราะการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการฝึกอบรมจะทำให้น่าสนใจ และเสริมสร้างจิตสำนึกต่อต้านการทุจริต มีจิตบริการ

๑๒) ควรมีการฝึกอบรมตามภูมิภาค และมีเข้มวิทยฐานะพร้อมประกาศนียบัตรแจกผู้เข้าร่วมอบรมหรือสัมมนา

๑๓) ควรให้สำนักงานที่ดินจังหวัดจัดให้มีการสอนแนะนำงานเดือนละครั้งในวันหยุด จัดทำคู่มือและวิธีการปฏิบัติที่เป็นแนวทางเดียวกันแจกให้ทั่วประเทศสำหรับเรื่องใหม่ ๆ

๑๔) ประสงค์ให้มีการฝึกอบรมด้านการใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสารการทำธุรกรรมต่าง ๆ

๑๕) ควรมีการทดสอบแบบ Pre-test และ Post-test ในระหว่างการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อวัดความรู้ความสามารถและข้อบกพร่องของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

๔.๓ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารกรมที่ดิน

ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารกรมที่ดิน จำนวน ๔ คน สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ได้ ดังนี้

๔.๓.๑ ความคิดเห็นและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน ข้อเสนอแนะการพัฒนา ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ สามารถสรุปข้อมูลได้ ดังนี้

๑) ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินในปัจจุบัน ควรมีการพัฒนาหรือปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง

(๑) กรมที่ดินกำลังพัฒนาระบบงานบริการไปสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในทุกมิติ ดังนั้นในการฝึกอบรมทุกหลักสูตร ต้องมีการให้ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์และระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่นำมาใช้เตรียมความพร้อมพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ

(๒) การพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายเฉพาะที่อยู่ในภารกิจของกรมที่ดิน ได้แก่ พระราชบัญญัติให้ใช้ประมวลกฎหมายที่ดิน ประมวลกฎหมายที่ดิน กฎหมายว่าด้วยการจัดสรรที่ดิน กฎหมายว่าด้วยอาคารชุด กฎหมายว่าด้วยขังรังวัดเอกชน กฎหมายว่าด้วยการเช่าเพื่อพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรม กฎหมายว่าด้วยทรัพย์สินสิทธิ กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองประชาชนในการทำสัญญาขายฝากที่ดินเพื่อเกษตรกรรมหรือที่อยู่อาศัย

(๓) พัฒนาคณะความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่อยู่ในภารกิจของกรมที่ดิน เช่น ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ กฎหมายว่าด้วยการปฏิบัติราชการทางปกครอง กฎหมายว่าด้วยความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ กฎหมายว่าด้วยป่าไม้ กฎหมายว่าด้วยอุทยานแห่งชาติ กฎหมายว่าด้วยการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม กฎหมายว่าด้วยวิธีปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ กฎหมายว่าด้วยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เป็นต้น

(๔) พัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานตามที่กฎหมาย ระเบียบ หรือหนังสือสั่งการกำหนด

(๕) สืบเนื่องจากการระบาดของโรคอุบัติใหม่ “โควิด” ทำให้ต้องเปลี่ยนรูปแบบการฝึกอบรมจาก onsite เป็นระบบ online ทำให้คุณภาพของการฝึกอบรมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ประกอบกับในช่วงหลายปีที่ผ่านมาไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณอย่างเพียงพอ จึงควรมีการฝึกอบรมข้าราชการบรรจุใหม่และฝึกอบรมข้าราชการที่ได้เลื่อนตำแหน่งตั้งแต่เจ้าพนักงานที่ดินจังหวัด สาขาหัวหน้าฝ่ายกลุ่มงาน เพราะมีความสำคัญต่อนโยบายและการบริหารจัดการสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ยั่งยืน เพื่อให้เห็นบริบทอำนาจหน้าที่ สภาพปัญหา แนวทางสู่ความสำเร็จ การพัฒนาบุคลากรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

๒) ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบหรือวิธีการพัฒนาหรือฝึกอบรมรูปแบบใดมีความเหมาะสมและตรงตามความต้องการของบุคลากร

(๑) สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่เป็นเรื่องด้านเทคนิครูปแบบวิธีการพัฒนาควรเน้นเชิงปฏิบัติการมากกว่าวิชาการที่สามารถค้นคว้าเพิ่มเติมโดยวิธีอื่นได้

(๒) การฝึกปฏิบัติงานไปพร้อมกับการทำงานจริง (On-the-Job Training) โดยใช้ระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการพัฒนาที่น่าจะเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อบุคลากรได้อย่างรวดเร็วและเป็นรูปธรรม เนื่องจากได้ทักษะจากการปฏิบัติงานจริง ทำให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน และสามารถพัฒนาต่อยอดไปสู่ความเชี่ยวชาญในสายงาน

(๓) การสับเปลี่ยนตำแหน่งงานในองค์กร (On boarding & Transition Plan) เป็นการวางรูปแบบการพัฒนาองค์ความรู้และพัฒนาทักษะของบุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ที่หลากหลายโดยการเวียนงานเพื่อเรียนรู้ภาพรวมขององค์กร หรือสับเปลี่ยนตำแหน่งงานในองค์กรอย่างน้อยต้องพัฒนาอยู่ในสายงานหลักไม่น้อยกว่า ๔ ปี เพื่อให้สามารถนำองค์ความรู้ในสายงานที่ได้รับการพัฒนาไปบูรณาการและพัฒนาต่อยอดกับสายงานอื่นต่อไปได้ ซึ่งจะเป็นอีกแนวทางที่จะช่วยให้องค์กรสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญสำหรับการปฏิบัติงานตามภารกิจนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น คือ การคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน

(๔) กรมที่ดินเป็นหน่วยงานที่น่ากฎหมายมาเป็นแนวทางปฏิบัติ มีระยะเวลาในการอำนวยความสะดวกและขั้นตอนระเบียบกฎหมาย การฝึกอบรมควรมีรูปแบบการสื่อสารทั้งทางเดียว และสองทางโดยเฉพาะการประยุกต์ใช้งานตามข้อกำหนดมาเป็นแนวทางในการฝึกปฏิบัติ

๓) ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสหรือปัจจัยใดที่จะช่วยส่งเสริมหรือสนับสนุนให้การพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(๑) งบประมาณที่ได้รับจัดสรรแต่ละปีน้อยมากในด้านการพัฒนาบุคลากร

(๒) ในปัจจุบันกรมที่ดินได้พัฒนาระบบงานดีขึ้นมากอย่างรวดเร็ว ทำให้ประชาชนประหยัดทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย ควรเป็นช่องทางเสนอขอจัดเก็บค่าบริการพิเศษมาเป็นงบประมาณในการดูแลระบบงานและการพัฒนาบุคลากรได้

(๓) การมีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบระเบียบ (Process & System) เป็นระบบการทำงานที่มีมาตรฐาน ชัดเจน มีขั้นตอนที่เหมาะสม มีการประเมินผล รวมถึงมีการแก้ไขจุดบกพร่องได้อย่างทันท่วงทีจะสามารถสนับสนุนให้การพัฒนาบุคลากรมีการเรียนรู้ระบบงานได้ไปพร้อมกับการทำงาน

(๔) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรในรูปแบบต่าง ๆ (Infrastructure) เช่น อุปกรณ์เครื่องมือที่จำเป็นไปจนถึงเทคโนโลยี ตลอดจนข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่ต้องพร้อมและช่วยส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

(๕) ทักษะองค์ความรู้ และประสบการณ์ของพี่เลี้ยงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง ซึ่งการพัฒนาบางกรณีไม่จำเป็นที่จะต้องเรียนรู้จากเหตุการณ์จริง แต่สามารถเรียนรู้ได้จากประสบการณ์ของพี่เลี้ยงได้

(๖) ปัจจุบันจะส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร นอกจากข้อจำกัดเรื่องงบประมาณและวิทยาการแล้ว วิทยาการที่มีความรู้ มีความสามารถ มีชื่อเสียงก็มีส่วนสำคัญซึ่งจะสามารถดึงดูดความสนใจให้บุคลากรไปเรียนรู้และควรเน้นการสื่อสารให้สัมพันธ์กับพันธกิจขององค์กรด้วย

๔) ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินมีจุดแข็งหรือสิ่งที่ดีในเรื่องใดบ้าง

(๑) บุคลากรกรมที่ดินส่วนใหญ่กระตือรือร้นอยากเรียนรู้ เป็นจุดแข็งที่ดี คนที่มีความก้าวหน้าส่วนใหญ่ต้องลงทุนด้วยตนเอง ศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมจากภายนอกทำให้บุคลากรบางส่วนเสียโอกาสในการพัฒนาตนเอง

(๒) ปัจจุบันมีสถาบันพัฒนาข้าราชการกรมที่ดิน ซึ่งสามารถรองรับผู้เข้าฝึกอบรมได้มากขึ้น เป็นโอกาสที่จะพัฒนาบุคลากรได้ทุกระดับให้ต่อเนื่องได้

(๓) กฎหมายเฉพาะสำหรับการปฏิบัติงานโดยตรง เช่น ประมวลกฎหมายที่ดิน กฎหมายว่าด้วยอาคารชุด และกฎหมายว่าด้วยการจัดสรร ซึ่งการดำเนินการตามกฎหมายดังกล่าวสามารถกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการโดยการออกกฎหมายลำดับรองมาดำเนินการได้ ซึ่งทำให้แนวทางหรือวิธีการปฏิบัติของพนักงานเจ้าหน้าที่มีความมั่นคง มีมาตรฐาน ซึ่งเป็นเรื่องง่ายที่ช่วยสนับสนุนในการวางแนวทางการพัฒนาองค์ความรู้ของบุคคลากรได้

(๔) สืบเนื่องจากโรคอุบัติใหม่ “โควิด ๑๙” และการไม่ได้รับงบประมาณด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เพียงพอ กรมที่ดินได้ปรับตัวโดยใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาทดแทนขาดเซย เช่น วิธีการประชุมระบบ ZOOM MEETING การจัดทำแหล่งค้นคว้าความรู้ต่าง ๆ ใน E-Library DOL/ E-book การสร้างการรับรู้อย่างต่อเนื่องผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ทุกช่องทาง เช่น Facebook /Youtube/Website

๕) ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาหรืออุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน

(๑) งานบริการกรมที่ดินกว้างเกินไป มีตำแหน่งหลากหลาย การพัฒนาให้ตรงเหมาะสมกับตำแหน่งต่าง ๆ ทำได้ยาก

(๒) งบประมาณที่ได้รับด้านการพัฒนาบุคลากรน้อยเกินไปทำให้ระยะเวลาในการฝึกอบรมมีน้อยเน้นพัฒนาให้ครอบคลุมทำได้ยาก

(๓) ทักษะในการถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ของพี่เลี้ยงมีส่วนสำคัญ

(๔) องค์ความรู้ของบุคลากรที่จะต้องได้รับพัฒนาต้องมียุทธศาสตร์ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับกฎหมายที่อยู่ในภารกิจของกรมที่ดินเป็นทุนเดิมอยู่ก่อนแล้ว จึงจะสามารถทำให้การพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาได้

(๕) การไม่ได้รับงบประมาณที่เพียงพอในการพัฒนาบุคลากรทุกระดับย่อมส่งผลกระทบต่อการให้บริการประชาชน และทำให้บุคลากรขาดการพัฒนาและเสริมสร้างองค์ความรู้อย่างรอบด้าน การให้ความรู้แก่บุคลากรจะเป็นภูมิคุ้มกันที่ดี ลดความเสียหายที่จะส่งผลกระทบต่อประชาชน ป้องกันข้อผิดพลาดโดยเฉพาะการใช้ “ดุลพินิจ”

๔.๓.๒ สรุปผลข้อเสนอแนะที่ได้จากแบบสัมภาษณ์

สรุปผลข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรกรมที่ดิน ดังนี้

๑) บุคลากรกรมที่ดินยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นเสมอและพยายามปรับตัวทำงานให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงเสมอมา แต่ครั้งนี้มีการเปลี่ยนแปลงสำคัญเพื่อไปสู่รัฐบาลดิจิทัล ควรจัดปรับปรุงการฝึกอบรมเน้นไปในด้านอิเล็กทรอนิกส์เป็นสำคัญ

๒) เน้นพัฒนาองค์ความรู้ด้านกฎหมาย เนื่องจากบุคคลกรที่ปฏิบัติงานมิได้จบกฎหมายมาโดยตรงแต่การปฏิบัติงานตามภารกิจเป็นการดำเนินการตามกฎหมาย

๓) เน้นการพัฒนาองค์ความรู้โดยวิธีการ Focus group และให้มีการสรุปผลการพัฒนาในรูปแบบของผลการศึกษาหรืองานวิจัยมากขึ้น

๔) เน้นการพัฒนาเพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานมากกว่าการพัฒนาเฉพาะองค์ความรู้ เนื่องจากไม่สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

๕) สำนัก/กองควรจัดทำแหล่งความรู้เพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาค้นคว้าผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ให้แพร่หลาย มีศูนย์กลางรับเรื่องคลายทุกข์เป็นสถานที่ของการปรึกษาหารือ

บทที่ ๕

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ศึกษากรณีรูปแบบการฝึกอบรมของกรมที่ดิน ผู้ศึกษาได้ดำเนินการโดยเลือกใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประกอบการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาความต้องการของบุคลากรกรมที่ดินว่าต้องการให้กรมที่ดินใช้รูปแบบวิธีการใดในการดำเนินการพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากรของกรมที่ดิน และเสนอแนวทางและรูปแบบวิธีการพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากรที่มีความเหมาะสมและตรงตามความต้องการของบุคลากรกรมที่ดินสำหรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินและเป็นต้นแบบของหน่วยงานอื่น โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อประกอบการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จากข้าราชการกรมที่ดินกลุ่มตัวอย่างทั่วประเทศ จำนวน ๔๓๙ คน และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารกรมที่ดิน จำนวน ๔ ท่าน ผู้ศึกษาขอเสนอผลการศึกษาจากการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบแนวคิด ทฤษฎี และการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อให้อธิบายอ้างอิงซึ่งสามารถสรุปผลอภิปรายผล และเสนอแนะ ดังนี้

๕.๑ สรุปผลการศึกษา

๕.๑.๑ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาด้านข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน ๔๓๙ คน พบว่า โดยสัดส่วนของผู้ตอบแบบสอบถามที่มากที่สุดด้านเพศ ลำดับที่ ๑ คือ เพศหญิง จำนวน ๒๙๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๗.๔๓ ด้านอายุ ลำดับที่ ๑ คือ ช่วงอายุ ๔๑ – ๕๐ ปี จำนวน ๑๔๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๔๙ ด้านอายุราชการ ลำดับที่ ๑ ช่วงอายุราชการ ๒๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๑๕๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๙๙ ระดับการศึกษา ลำดับที่ ๑ ระดับปริญญาตรี จำนวน ๒๗๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๓.๑๐ ด้านสังกัด ลำดับที่ ๑ สังกัดส่วนภูมิภาค จำนวน ๔๑๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๔.๓๑ ตำแหน่ง ลำดับที่ ๑ ตำแหน่งนักวิชาการที่ดิน จำนวน ๑๖๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๓๖ ระดับตำแหน่งปัจจุบัน ลำดับที่ ๑ ระดับชำนาญการ/ชำนาญงาน จำนวน ๒๑๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๘.๐๖

๕.๑.๒ ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบหรือวิธีการพัฒนา/ฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อการพัฒนาบุคลากรกรมที่ดิน

วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบหรือวิธีการพัฒนา/ฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อการพัฒนาบุคลากรกรมที่ดิน จากรูปแบบหรือวิธีการพัฒนา/ฝึกอบรมรูปแบบในชั้นเรียน (Onsite) รูปแบบออนไลน์ (Online) รูปแบบผสมผสาน (Hybrid Learning) การเรียนรู้ผ่าน

สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) โครงการให้ความรู้ผ่านระบบออนไลน์ (Online education) และการเรียนรู้ตามอัธยาศัย รูปแบบหรือวิธีการพัฒนา/ฝึกอบรมใดที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อกรรมที่ดินปัจจุบัน ผลการศึกษาจากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน ๔๓๙ คน พบว่า การฝึกอบรมหรือการสัมมนาเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรกรรมที่ดิน มีค่าเฉลี่ยที่ ๔.๕๑ อยู่ในระดับความสำคัญมากที่สุด และรูปแบบการฝึกอบรมในชั้นเรียน (Onsite) เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพเหมาะสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ของกรรมที่ดินในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย ๔.๒๒ อยู่ในระดับความสำคัญมากที่สุด

๕.๑.๓ ระดับความต้องการให้กรรมที่ดินดำเนินการพัฒนาหรือฝึกอบรมในรูปแบบวิธีการใด และใช้เทคนิควิธีการสอนรูปแบบใดที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

วิเคราะห์ระดับความต้องการของบุคลากรประสงค์ให้กรรมที่ดินดำเนินการพัฒนาหรือฝึกอบรมในรูปแบบวิธีการใด และเทคนิควิธีการสอนรูปแบบใดที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความต้องการได้รับการพัฒนาหรือฝึกอบรมรูปแบบในชั้นเรียน (Onsite) มากที่สุดในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรหลักสูตรต่าง ๆ ของกรรมที่ดิน จำนวน ๙๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๖๔ และเทคนิควิธีการสอนรูปแบบที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ รูปแบบการฝึกปฏิบัติ จำนวน ๑๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๖๕

๕.๑.๔ ความเหมาะสมของรูปแบบหรือวิธีการพัฒนา/ฝึกอบรมของกรรมที่ดินในปัจจุบันและมีประสิทธิภาพ

วิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการฝึกอบรม/การพัฒนาหลักสูตรต่าง ๆ ของกรรมที่ดินในปัจจุบัน ซึ่งประกอบด้วย รูปแบบในชั้นเรียน (Onsite) รูปแบบออนไลน์ (Online) รูปแบบผสมผสาน (Hybrid Learning) การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) โครงการให้ความรู้ผ่านระบบออนไลน์ (Online education) และการเรียนรู้ตามอัธยาศัย ผลการศึกษาพบว่า การฝึกอบรมรูปแบบในชั้นเรียน (Onsite) เป็นรูปแบบที่เหมาะสมมีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับการฝึกอบรม/การพัฒนาบุคลากรหลักสูตรต่าง ๆ ของกรรมที่ดินในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยที่ ๔.๑๕ อยู่ในระดับความสำคัญมาก

๕.๑.๕ ความคิดเห็นและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของกรรมที่ดิน ข้อเสนอแนะการพัฒนา โดยการวิเคราะห์จากข้อมูลในส่วนของความคิดเห็นและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของกรรมที่ดินผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งสะท้อนไปในทิศทางเดียวกันกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารกรรมที่ดิน สรุปได้ดังนี้

๑) **ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของกรรมที่ดินในปัจจุบัน ควรมีการพัฒนาหรือปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง**

ปัจจัยที่ควรปรับปรุงด้านการพัฒนาบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า มีประเด็นหลักที่ควรพัฒนาปรับปรุง ประกอบด้วย

(๑) การพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายเฉพาะที่อยู่ในภารกิจของกรมที่ดิน ได้แก่ พระราชบัญญัติให้ใช้ประมวลกฎหมายที่ดิน ประมวลกฎหมายที่ดิน กฎหมายว่าด้วยการจัดสรรที่ดิน กฎหมายว่าด้วยอาคารชุด กฎหมายว่าด้วยช่างรังวัดเอกชน กฎหมายว่าด้วยการเช่าเพื่อพาณิชย์กรรม และอุตสาหกรรม กฎหมายว่าด้วยทรัพย์สินสิทธิ กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองประชาชนในการทำสัญญาขายฝากที่ดินเพื่อเกษตรกรรมหรือที่อยู่อาศัย

(๒) การพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่อยู่ในภารกิจของกรมที่ดิน เช่น ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ กฎหมายว่าด้วยการปฏิบัติราชการทางปกครอง กฎหมายว่าด้วยความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ กฎหมายว่าด้วยป่าไม้ กฎหมายว่าด้วยอุทยานแห่งชาติ กฎหมายว่าด้วยการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม กฎหมายว่าด้วยวิธีปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ กฎหมายว่าด้วยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เป็นต้น เพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานตามที่กฎหมาย ระเบียบ หรือหนังสือสั่งการกำหนด

(๓) ควรพัฒนาความรู้ ความเข้าใจให้กับเจ้าหน้าที่ในงานแต่ละด้านและให้ความสำคัญกับการพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ โดยฝึกอบรมให้ครอบคลุมทุกเนื้อหาวิชาก่อนไปปฏิบัติหน้าที่และอบรมข้าราชการที่เลื่อนตำแหน่ง ตั้งแต่เจ้าพนักงานที่ดินจังหวัด/สาขา หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มงาน เพื่อให้มีความเชี่ยวชาญในสายงานอาชีพและมีความเป็นผู้นำ เพราะมีความสำคัญต่อนโยบายและบริหารจัดการสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ยั่งยืน เพื่อให้เห็นบริบทอำนาจหน้าที่ สภาพปัญหา แนวทางสู่ความสำเร็จ การพัฒนาบุคลากรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

(๔) ควรพัฒนาความรู้ต้องควบคู่คุณธรรมและจริยธรรมเน้นย้ำในเรื่องการรักษาคำสัตยาบัน ความซื่อสัตย์สุจริต พฤติกรรมการปฏิบัติงานเกี่ยวกับกิริยามารยาท การใช้วาจาที่สุภาพ ยิ้มแย้ม แจ่มใส และการบริการประชาชนด้วยความสุจริต เทียบธรรม เสริมสร้างจิตสำนึกในการทำงานควบคู่ไปกับคุณภาพการดำรงชีวิตในสังคม

(๕) ควรจัดทำสื่อการเรียนรู้ทางออนไลน์เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ออนไลน์ ให้มีความหลากหลาย ครอบคลุมในทุก ๆ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของสำนักงานที่ดิน เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถใช้ประโยชน์ในการพัฒนาความสามารถด้านต่าง ๆ ซึ่งจะส่งเสริมให้บุคลากรเข้าถึงช่องทางการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองมากขึ้น

(๖) หลักสูตรทุกหลักสูตรควรปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมพัฒนาความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความรู้และทักษะที่หลากหลายพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสู่รัฐบาลดิจิทัล เนื่องจากในปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทใน

การทำงานเป็นอย่างมาก และนโยบายของรัฐบาลได้ให้ทุกหน่วยงานนำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการประชาชน

๒) รูปแบบหรือวิธีการพัฒนาหรือฝึกอบรมรูปแบบที่มีความเหมาะสมและตรงตามความต้องการ

ผลการศึกษาพบว่า

(๑) รูปแบบที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับเนื้อหาและเป้าหมาย เช่น การฝึกอบรมรูปแบบ Onsite เหมาะกับหลักสูตรที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับโปรแกรม หรือที่ต้องมีการฝึกปฏิบัติจริง มีการสาธิต มีสถานการณ์จำลองเสมือนจริง เพื่อฝึกทักษะให้สามารถนำความรู้ไปปฏิบัติงานแก้ไขปัญหาได้จริง แต่ในส่วนของการฝึกอบรมรูปแบบ Online เหมาะกับการอบรมที่มีเนื้อหาไม่มาก ไม่ควรเรียนต่อเนื่องเกิน ๒ ชั่วโมง มีสื่อวีดิทัศน์ (คลิป) หรือรูปแบบไฟล์สามารถอัปโหลดเพื่อเรียนรู้ย้อนหลังได้

(๒) การฝึกปฏิบัติงานไปพร้อมกับการทำงานจริง (On-the-Job Training) โดยใช้ระบบพี่เลี้ยงก็เป็นวิธีการพัฒนาที่น่าจะเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อตัวบุคลากรได้อย่างรวดเร็วและเป็นรูปธรรม เนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองจากผู้ที่มีประสบการณ์มาสอนและแนะนำวิธีการปฏิบัติงาน และได้ทักษะจากการปฏิบัติจริงทำให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน และสามารถพัฒนาต่อยอดไปสู่ความเชี่ยวชาญในสายงาน

(๓) การสับเปลี่ยนตำแหน่งงานในองค์กร (On boarding & Transition Plan) เป็นรูปแบบการพัฒนาศักยภาพและพัฒนาทักษะของบุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ที่หลากหลาย โดยการเวียนงานเพื่อเรียนรู้ภาพรวมขององค์กร หรือสับเปลี่ยนตำแหน่งงานในองค์กรอย่างน้อยต้องพัฒนาอยู่ในสายงานหลักไม่น้อยกว่า ๔ ปี เพื่อให้สามารถนำองค์ความรู้ในสายงานที่ได้รับการพัฒนาไปบูรณาการและพัฒนาต่อยอดกับสายงานอื่นต่อไปได้ ซึ่งจะเป็นอีกแนวทางที่จะช่วยให้องค์กรสามารถพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญสำหรับการปฏิบัติตามภารกิจนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น คือ การคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน

(๔) วิธีการพัฒนาควรเน้นเชิงปฏิบัติการมากกว่าวิชาการ เนื่องจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นเรื่องด้านเทคนิคการทำงาน ส่วนความรู้ทางวิชาการสามารถค้นคว้าเพิ่มเติมโดยวิธีอื่นได้ และที่สำคัญกรมที่ดินเป็นหน่วยงานที่น่ากฎหมายมาเป็นแนวทางปฏิบัติ มีระยะเวลาในการอำนวยความสะดวกและขั้นตอนตามระเบียบกฎหมาย

(๕) การฝึกอบรมควรมีรูปแบบการสื่อสารทั้งทางเดียวและสองทาง โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้กฎหมายมาเป็นแนวปฏิบัติและควรสร้างกลุ่มความสัมพันธ์ในรุ่นให้เกิดเครือข่ายการทำงานร่วมกันแบบยั่งยืน

๓) โอกาสหรือปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมหรือสนับสนุนให้การพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผลการศึกษาพบว่า

(๑) บุคลากรควรได้รับการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อให้ได้มีโอกาสปฏิบัติงานในหน้าที่ที่มีความหลากหลายเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์และสั่งสมความรู้

(๒) การฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ สร้างหลักสูตรให้มีมาตรฐานตามหลักสมรรถนะและจากปัญหาที่เกิดขึ้นจริงโดยให้สอดคล้องกับการทำงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อเพิ่มทักษะความรู้ให้มีความเชี่ยวชาญ และลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้น สนับสนุนให้ข้าราชการทุกระดับมีโอกาสเข้าถึงการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งในและนอกหน่วยงาน และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาตัวเองมากขึ้น โดยให้บุคลากรที่ได้รับการเลื่อนระดับ หรือย้ายไปดำรงตำแหน่งหัวหน้างานหรือหัวหน้าฝ่ายใหม่ต้องได้รับการพัฒนาไปปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับแต่งตั้งในหลักสูตรที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

(๓) การพัฒนาใช้ระบบพี่เลี้ยง ทักษะ องค์ความรู้ และประสบการณ์ของพี่เลี้ยงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง ซึ่งการพัฒนาบางกรณีไม่จำเป็นที่จะต้องเรียนรู้จากเหตุการณ์จริง แต่สามารถเรียนรู้ได้จากประสบการณ์ของพี่เลี้ยงได้

(๔) จัดทำคู่มือการปฏิบัติให้เป็นหมวดหมู่ รวบรวมประเด็นปัญหาและแยกประเภทพร้อมตัวอย่างเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงเพื่อเป็นกรณีศึกษาหรือแนวทางการพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ และจัดให้เป็นปัจจุบัน

(๕) การมีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบระเบียบ (Process & System) เป็นระบบการทำงานที่มีมาตรฐานชัดเจน มีขั้นตอนที่เหมาะสม มีการประเมินผล รวมถึงมีการแก้ไขจุดบกพร่องได้อย่างทันท่วงทีจะสามารถสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเรียนรู้งานได้อย่างเป็นระบบ

(๖) จัดสรรงบประมาณเพิ่มเติม ส่งเสริมสนับสนุนการฝึกอบรมความรู้ด้านเทคโนโลยีตามบทบาทหน้าที่ของงานให้เหมาะสมกับเหตุการณ์หรือยุคสมัยที่เปลี่ยนไป โดยเริ่มต้นวางแผนพัฒนาตั้งแต่ข้าราชการบรรจุใหม่

๔) ความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินมีจุดแข็งหรือสิ่งที่ดีในเรื่องใดบ้าง

ปัจจัยที่เป็นจุดแข็งด้านการพัฒนาบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า

(๑) การพัฒนาบุคลากรช่วยให้การทำงานและเสริมสร้างความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตัวข้าราชการและความรับผิดชอบต่อหน่วยงาน ทำให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เนื่องจากกรมที่ดินมีการกิจที่หลากหลาย ยุ่งยาก ซับซ้อน เข้าใจยาก เกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์การมีกรรมสิทธิ์ในที่ดินของประชาชน และอาศัยระเบียบข้อกฎหมายหลายฉบับในการปฏิบัติงาน การที่บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นการเสริมสร้างทักษะ เพิ่มพูนความรู้

และนำความรู้ ทักษะที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่หรือในการให้บริการประชาชนได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตลอดจนทำให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ มีความรอบรู้ในสายงาน และมีวินัยมากยิ่งขึ้น เช่น การพัฒนาความรู้ตามโครงการอบรมหลักสูตรการเป็นข้าราชการที่ดีให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่ซึ่งทำให้ข้าราชการบรรจุใหม่มีความรู้พื้นฐานในการทำงานเบื้องต้น มีศีลธรรมจรรยาและธรรมาภิบาล สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการเรียนรู้ บุคลากรมีความสามัคคีในการปฏิบัติงานเป็นหน่วยงานที่มีความสามัคคี มีการถ่ายทอดประสบการณ์ลักษณะที่สอนน้องทำให้เพิ่มพูนความรู้เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน สร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือต่องานบริการ และบุคลากรสามารถนำความรู้ไปต่อยอดการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นและทำให้รู้จักการทำงานประสานกันภายในของแต่ละส่วน/ฝ่ายได้ดียิ่งขึ้น

(๒) กรมที่ดินมีกฎหมายเฉพาะสำหรับการปฏิบัติงานโดยตรง เช่น ประมวลกฎหมายที่ดิน กฎหมายว่าด้วย อาคารชุดและกฎหมายว่าด้วยการจัดสรร ซึ่งการดำเนินการตามกฎหมายดังกล่าวสามารถกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการโดยการออกกฎหมายลำดับรองมาดำเนินการได้ ซึ่งทำให้แนวทางหรือวิธีการปฏิบัติของพนักงานเจ้าหน้าที่มีความมั่นคง มีมาตรฐาน ซึ่งเป็นเรื่องง่ายที่ช่วยสนับสนุนในการวางแผนทางการพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรได้ ประการที่ ๒

(๓) ผู้บริหารให้ความสำคัญและบุคลากรกรมที่ดินส่วนใหญ่กระตือรือร้น ให้ความสนใจในการเพิ่มพูนความรู้เป็นจุดแข็งที่ดี และกรมที่ดินมีสถาบันพัฒนาข้าราชการกรมที่ดิน ซึ่งเป็นสถานที่ที่ความเหมาะสมสามารถรองรับผู้เข้าฝึกอบรมได้มากขึ้น เป็นโอกาสที่จะพัฒนาบุคลากรได้ทุกระดับให้ต่อเนื่องได้

(๔) กรมที่ดินได้ปรับตัวโดยใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาทดแทนขาดเคย เช่น วิธีการประชุมระบบ Zoom การจัดทำแหล่งค้นคว้าความรู้ต่าง ๆ ใน E-Library DOL/ E-book การสร้างการรับรู้อย่างต่อเนื่องผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ทุกช่องทาง เช่น Facebook, Youtube , Website ก็เป็นจุดแข็งหนึ่งด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน

(๕) ปัจจัยสิ่งที่ดีทั้งด้านการพัฒนาบุคลากร คือ การพัฒนาบุคลากรจะช่วยให้บุคลากรมีความรอบรู้ทันยุคสมัยเป็นเครื่องมือในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างรวดเร็วสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดได้อย่างทันท่วงทีและส่งผลให้

(ก) การทำงานมีประสิทธิภาพ

(ข) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานลดความเสี่ยงด้านความผิดพลาดน้อยลง

(ค) กรมที่ดินมีภาพพจน์ที่ดีขึ้นทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น และทำงานอย่างรวดเร็ว ก้าวทันต่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีจิตสำนึกในการบริการประชาชนและสามารถปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง มีความสามัคคี มีจิตบริการ และทำงานเป็นทีม

๕) ปัญหาหรืออุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน

ผลการศึกษาพบว่า

(๑) บุคลากรผู้ที่มีค่อนข้างมีอายุมาก (รุ่นเก่า) ไม่มีความกระตือรือร้นที่จะเข้ารับการ พัฒนา ประกอบกับปริมาณงานที่ปฏิบัติในแต่ละวันมีจำนวนมากเกินอัตรากำลัง ไม่มีเวลาและไม่สนใจ ในการเข้าร่วมฝึกอบรม และที่สำคัญไม่ยอมรับความเปลี่ยนแปลง ไม่ยอมรับการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ยึดติดกับความคิดเดิม ๆ ในการทำงาน ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต อีกทั้งชอบใช้คำพูดว่า "เมื่อก่อนไม่เคยทำ" "ทำไมต้องทำด้วย" และ "ทำไมเป็น" หรือมีข้ออ้างในการปฏิบัติงานหรือขอความ ร่วมมือให้ผู้อื่นช่วยอยู่เสมอ

(๒) บุคลากรผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนาดำเนินการต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับกฎหมายที่อยู่ ในการกิจของกรมที่ดินเป็นทุนเดิมอยู่ก่อนแล้ว จึงจะสามารถทำให้การพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาได้ในการปฏิบัติตามภารกิจของกรมที่ดินได้

(๓) งานบริการกรมที่ดินกว้างเกินไป มีตำแหน่งหลากหลาย การพัฒนาบุคลากร ให้ตรงกับสายงานและเหมาะสมกับตำแหน่งต่าง ๆ ทำได้ยาก ประกอบกับงบประมาณที่ได้รับ ด้านการพัฒนาบุคลากรน้อยเกินไป ทำให้ระยะเวลาในการฝึกอบรมมีน้อย การจะเน้นให้ครอบคลุม ทุกตำแหน่ง ทุกสายงานทำได้ยาก

(๔) การจัดฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ควรจัดนอกเวลาการให้บริการประชาชน วิทยากรที่มีความรู้ มีทักษะในการถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ของพี่เลี้ยงผู้ที่ทำหน้าที่ในการ ถ่ายทอดความรู้ก็มีส่วนสำคัญในการพัฒนาบุคลากร

๖) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ในการพัฒนาบุคลากร

(๑) ควรนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนภารกิจ กรมที่ดินทั้งในปัจจุบันและอนาคต กรมที่ดินจึงควรที่จะต้องดำเนินการปฏิรูประบบการพัฒนาบุคลากร แนวความคิดและยุทธศาสตร์ รวมทั้งเป้าหมายด้านการพัฒนาบุคลากรใหม่จากเดิมที่ดำเนินการพัฒนา บุคลากรโดยการจัดโครงการฝึกอบรมในส่วนกลาง และสั่งการให้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ของ จังหวัดต่าง ๆ เดินทางเข้ารับการฝึกอบรมในส่วนกลาง ซึ่งจะต้องใช้งบประมาณเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมาก และภายใต้งบประมาณจำกัดในปัจจุบันซึ่งไม่สามารถดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้อย่างทั่วถึง และ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร และเมื่อบุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานที่ดีพออาจมีความผิดพลาดคลาดเคลื่อนและเกิดความเสียหายต่อองค์กร และประชาชนได้ การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมระบบ การพัฒนาบุคลากรในรูปแบบเดิม โดยสร้างระบบการพัฒนาบุคลากรผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลให้เป็นที่

ยอมรับ และให้บุคลากรเกิดความมั่นใจว่า รูปแบบการพัฒนาผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ได้นำมาประยุกต์ใช้สามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานได้ไม่ต่างจากระบบการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบเดิมได้

(๒) สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาข้าราชการ ผลของการพัฒนาบุคลากรควรมีส่วนในการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้า โดยผลของการพัฒนาสามารถใช้เป็นคุณสมบัติทั้งด้านการขอปรับตำแหน่ง การเลื่อนระดับ การมีคุณสมบัติในการสอบแข่งขัน และการเจริญเติบโตตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน (Career path) เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองให้มากขึ้น

(๓) การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ใหม่ เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์การเรียนรู้ตลอดชีวิตการเรียนรู้จะต้องมีช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีความสะดวก ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามความสนใจ เรียนรู้ได้ในทุกที่ ทุกเวลาผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลหรือแอปพลิเคชันต่าง ๆ

(๔) การพัฒนาบุคลากรนอกจากจะมีเป้าหมายให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และเสริมสร้างทัศนคติเพื่อนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานแล้ว ควรมีเป้าหมายเน้นเรื่องมิติพฤติกรรมทางคุณธรรมจริยธรรมซึ่งเป็นหัวใจหลักที่สำคัญในการทำงานของข้าราชการ เพื่อให้มีความซื่อสัตย์สุจริต กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งอาศัยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

(๕) การเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรควรมีเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับบทบาทอำนาจหน้าที่และการเจริญเติบโตตามเส้นทางอาชีพของแต่ละสายงาน และมีการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกกระดับ สร้างความตระหนักให้ทุกฝ่ายรู้ว่า การเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคนและทุกฝ่าย ตลอดจนพัฒนากลไกในระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลกับระบบการบริหารงานบุคคลให้เชื่อมโยงส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน

(๖) แนวทางในการดำเนินการพัฒนาหรือฝึกอบรม กรมที่ดินจะต้องกำหนดเส้นทางการฝึกอบรม (Training Roadmap) เพื่อให้บุคลากรทุกคนเห็นเส้นทางการพัฒนาของตนเองและจะได้วางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาตนเอง และรู้ว่าตนเองจะต้องเข้าสู่กระบวนการพัฒนาหลักสูตรอะไรบ้าง ตลอดจนจะต้องเข้ารับการพัฒนาเมื่อใด โดยการพัฒนาบุคลากรควรดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเป็นไปตามลำดับ เป็นขั้นเป็นตอน

(๗) บุคลากรที่รับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และพยายามปรับตัวทำงานให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงสำคัญเพื่อไปสู่รัฐบาลดิจิทัล ควรจัดปรับปรุงการฝึกอบรมเน้นไปในด้านอิเล็กทรอนิกส์เป็นสำคัญ

(๘) เน้นการพัฒนาศักยภาพความรู้ด้านกฎหมาย เนื่องจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานมิได้จบกฎหมายมาโดยตรง แต่การปฏิบัติงานตามภารกิจเป็นการดำเนินการตามกฎหมาย

(๙) เน้นการพัฒนาศักยภาพความรู้โดยวิธีการ Focus group และให้มีการสรุปผลการพัฒนาในรูปแบบผลการศึกษาหรืองานวิจัยมากขึ้น

(๑๐) เน้นการพัฒนาเพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานมากกว่าการพัฒนาเฉพาะองค์ความรู้

(๑๑) หน่วยงานระดับสำนัก/กองควรจัดทำแหล่งความรู้เพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาค้นคว้าผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ให้แพร่หลาย มีศูนย์กลางรับเรื่องคลายทุกข์เป็นสถานที่ของกรปรึกษาหารือกรณีไม่ได้รับงบประมาณผ่านกองฝึกอบรม

(๑๒) จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ที่ได้เลื่อนระดับควรจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมให้มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ต้องปฏิบัติ และจัดให้มีการฝึกอบรมองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ แบบออนไลน์

สรุปผลการศึกษาวิจัยพบว่า ด้านข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน ๔๓๙ คน พบว่า โดยสัดส่วนของผู้ตอบแบบสอบถามที่มากที่สุด คือ เพศหญิง จำนวน ๒๙๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๗.๔๓ ด้านอายุ ช่วงอายุระหว่าง ๔๑ – ๕๐ ปี จำนวน ๑๔๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๔๙ ด้านอายุราชการ ช่วงอายุราชการ ๒๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๑๕๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๙๙ ด้านระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน ๒๗๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๓.๑๐ ด้านสังกัด ส่วนใหญ่สังกัดส่วนภูมิภาค จำนวน ๔๑๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๔.๓๐ ด้านตำแหน่ง ส่วนใหญ่ตำแหน่งนักวิชาการที่ดิน จำนวน ๑๖๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๓๖ และระดับตำแหน่งปัจจุบัน ส่วนใหญ่ระดับชำนาญการ/ชำนาญงาน จำนวน ๒๑๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๘.๐๖ ด้านประโยชน์ของการฝึกอบรมพบว่า การฝึกอบรมหรือการสัมมนาเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมที่ดินมากที่สุดมีค่าเฉลี่ย ๔.๕๑ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า รูปแบบการฝึกอบรมในชั้นเรียน (Onsite) เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมสำหรับการฝึกอบรม หรือการสัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดินมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยที่ ๔.๒๒ และด้านเทคนิควิธีการเรียนการสอนบุคลากรส่วนใหญ่ จำนวน ๑๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๖๕ เห็นว่าเทคนิควิธีการเรียนการสอนที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ เทคนิคการเรียนการสอนรูปแบบการฝึกปฏิบัติ จากผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการฝึกอบรมในชั้นเรียน (Onsite) เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมสำหรับการฝึกอบรมหรือการสัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดินในปัจจุบัน และสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหรือฝึกอบรม

บุคลากรของกรมที่ดิน ซึ่งสอดคล้องกับบริบทการปฏิบัติงานตามภารกิจและอำนาจหน้าที่ของกรมที่ดิน เป็นงานเชิงเทคนิคเฉพาะด้าน มีความยุ่งยากซับซ้อน เกี่ยวข้องกับการใช้กฎหมายหลายฉบับ บุคลากร จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในรูปแบบ Onsite และการพัฒนาจะให้ความรู้เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ ต่อการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาในลักษณะฝึกปฏิบัติเพื่อให้เกิดทักษะจึงจะสามารถ ปฏิบัติงานตามภารกิจของกรมที่ดินได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม รูปแบบการฝึกอบรมในรูปแบบอื่น ๆ จะมีระดับความสำคัญลดน้อยลงตามลำดับ เช่น รูปแบบออนไลน์ (Online education) โดยนำประเด็นปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมที่ดินมาถ่ายทอดความรู้ก็เป็น รูปแบบเหมาะสมสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดินในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยที่ ๔.๑๓ ที่ระดับความสำคัญมาก การเรียนรู้ตามอัธยาศัยการเรียนรู้ผ่านสื่อวีดิทัศน์และการเรียนรู้ด้วยความรู้ที่เป็นไฟล์ดิจิทัล เช่น Video, Video Clip, E-book, ที่บุคลากรกรมที่ดินสามารถเลือกเรียนรู้ได้ตามความสนใจ ความต้องการได้ทุกที่ ทุกเวลาผ่านเว็บไซต์กรมที่ดิน เป็นรูปแบบที่เหมาะสม ที่ระดับความสำคัญมาก มีเฉลี่ยที่ ๔.๑๒ การฝึกอบรมรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Learning) เป็นรูปแบบผสม ระหว่างการฝึกอบรมรูปแบบ Onsite และรูปแบบ Online และการฝึกอบรมแบบออนไลน์ (Online) เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดินในปัจจุบัน ที่ระดับความสำคัญมาก มีค่าเฉลี่ยที่ ๔.๐๔

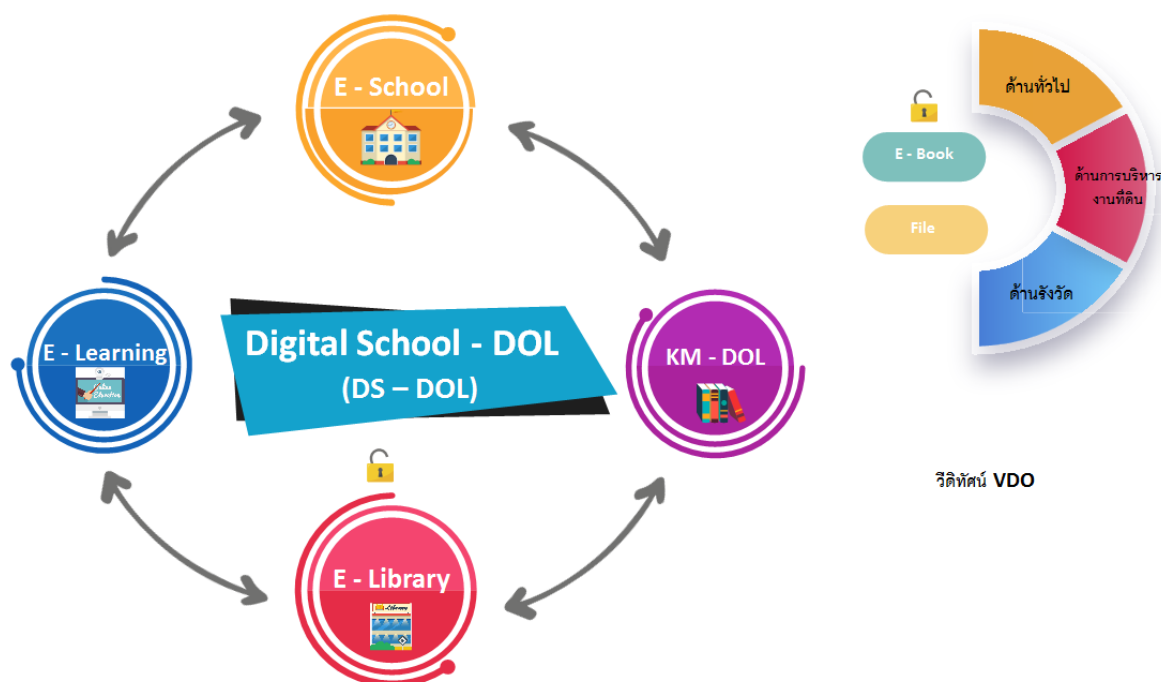
๕.๒ ข้อเสนอแนะ

๑) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

สืบเนื่องจากสรุปผลการศึกษาที่พบว่า สภาพปัญหาการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน มีความไม่สมดุลระหว่างงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรในการพัฒนาบุคลากรกับจำนวนบุคลากรที่มีจำนวนมาก ส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินในช่วงที่ผ่านมาไม่สามารถดำเนินการได้อย่างทั่วถึงและเป็นระบบ ผู้ศึกษาวิจัยเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรต้องดำเนินการให้มีความต่อเนื่องเป็นระบบตามเส้นทางการพัฒนาบุคลากร (Training Roadmap) โดยเริ่มตั้งแต่ข้าราชการบรรจุใหม่ไปจนถึงระดับผู้บริหารหน่วยงาน ซึ่งรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่กรมที่ดินดำเนินการอยู่ในปัจจุบันไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรและบุคลากรได้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อบุคลากรของกรมที่ดินต่อการขับเคลื่อนภารกิจกรมที่ดินทั้งในปัจจุบันและอนาคตและสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากร ผู้ศึกษาวิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางการแก้ไข ปัญหา ดังนี้

(๑) การยกระดับการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเสริมการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบเดิม โดยการจัดตั้งโรงเรียนฝึกอบรมผ่านระบบดิจิทัล Digital training

School-DOL เพื่อใช้เป็นโรงเรียนพัฒนาบุคลากรกรมที่ดินส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อเพิ่มช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีความสะดวก ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามความสนใจ เรียนรู้ได้ในทุกที่ ทุกเวลา ผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลหรือ แอปพลิเคชันต่าง ๆ เช่น สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น



โรงเรียนฝึกอบรมผ่านระบบดิจิทัล Digital training School-DOL เป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรแบบออนไลน์ เรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ โดยใช้สื่อดิจิทัลต่าง ๆ เช่น วิดิทัศน์ ไฟล์ข้อมูล (PDF, Word, PowerPoint) และไฟล์ดิจิทัลอื่น ๆ เพื่อให้บุคลากรกรมที่ดินและประชาชนผู้สนใจสามารถเข้าฝึกอบรมพัฒนาตนเองโดยการเรียนรู้ได้ทุกที่และทุกเวลา ตามความสนใจ ประกอบด้วยระบบการเรียนรู้ ๔ ระบบ คือ E-School, E-Learning, E-Library และ KM-DOL ดังนี้

ระบบที่ ๑ E-School เป็นระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ บุคลากรกรมที่ดินสามารถเข้าศึกษาหาความรู้ได้สะดวก ทุกที่ ทุกเวลา โดยจัดให้มีการเรียนรู้ในหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดิน ภายในประกอบด้วย ๓ โรงเรียน โดยแบ่งตามภารกิจหลักของกรมที่ดิน ได้แก่

- ก) โรงเรียนฝึกอบรมด้านช่างรังวัดที่ดิน จะมีหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ ด้านช่างรังวัด
- ข) โรงเรียนฝึกอบรมด้านทะเบียนที่ดิน จะมีหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ ด้านทะเบียนที่ดิน

ค) โรงเรียนฝึกอบรมด้านงานอำนวยการ จะมีหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ ด้านงานอำนวยการ โดยทุกโรงเรียนจะเริ่มตั้งแต่หลักสูตรข้าราชการบรรจุใหม่ หลักสูตรฝึกอบรมระดับผู้ปฏิบัติงาน หลักสูตรฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน หลักสูตรฝึกอบรมระดับหัวหน้าฝ่าย

ระบบที่ ๒ E-Learning การฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

ระบบที่ ๓ E-Library เป็นคลังองค์ความรู้ขนาดใหญ่ที่รวบรวมความรู้เกี่ยวกับที่ดินของกรมที่ดิน จัดทำในลักษณะหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ e-book สื่อวีดิทัศน์ (วิดีโอ) ไฟล์ข้อมูล (PDF, Word, PowerPoint) และสื่อไฟล์ดิจิทัลอื่น ๆ เพื่อเผยแพร่ให้ทุกคนศึกษาหาความรู้ มีระบบสืบค้น และแบ่งหมวดหมู่ให้มีความชัดเจน สะดวกต่อการนำไปใช้

ระบบที่ ๔ KM-DOL เป็นช่องทางการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่ดินสู่ภาคประชาชนผ่าน You Tube ชื่อ “สถานี KM-DOL”

(๒) กรมที่ดินจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนรูปแบบการฝึกอบรม และรูปแบบการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อก้าวสู่ “ยุคดิจิทัล” (Digital Era) ยุคของอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่มีความรวดเร็วในการสื่อสาร การส่งผ่านข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคมไม่ว่าจะเป็นข่าวสาร ภาพหรือวิดีโอที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ อย่างรวดเร็วทุกที่และทุกเวลา โดยบุคลากรกรมที่ดินจะต้องมีทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล หรือทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยสร้างระบบการพัฒนาผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลให้เป็นที่ยอมรับ และให้บุคลากรเกิดความมั่นใจว่า รูปแบบการพัฒนาผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาประยุกต์ใช้สามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานได้ไม่ต่างจากระบบการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบชั้นเรียน

๒) ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป เนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ยังไม่ครอบคลุมรายละเอียดในบางประเด็น จึงเสนอแนะดังนี้

(๑) ควรศึกษาในรายละเอียดถึงความต้องการของบุคลากรในแต่ละสายงาน ในแต่ละระดับเพื่อให้ทราบว่า บุคลากรในแต่ละระดับในสายงานต่าง ๆ มีความต้องการในการพัฒนาตนเองเป็นอย่างไร มีความสอดคล้องหรือแตกต่างกันอย่างไรหรือไม่ เพื่อนำไปวางแผนพัฒนาบุคลากรต่อไป

(๒) ควรศึกษาในเชิงลึกเพื่อให้ทราบถึงองค์ความรู้ที่บุคลากรในแต่ละสายงาน ในแต่ละระดับจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานจริงว่า มีอะไรบ้างเพื่อนำไปจัดทำหลักสูตรให้ตรงตามความต้องการในการใช้งานของบุคลากรต่อไป

(๓) ควรศึกษาว่าจะสามารถดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามเส้นทางการฝึกอบรม (Training Roadmap) ได้อย่างไร และจะนำผลการพัฒนาไปสนับสนุนเชื่อมโยงกับการเจริญเติบโตตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน (Career path) ได้อย่างไร

บรรณานุกรม

- สำนักงาน ก.พ. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (๒๕๖๗) คู่มือการดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐, หนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ นร ๑๐๑๓/ว ๑๒ ลงวันที่ ๒๒ เมษายน ๒๕๖๗ เรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) (๒๕๖๗), แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐, ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๔๐ ตอนพิเศษ ๘๔ ง ๑๐ เมษายน ๒๕๖๖. จัดพิมพ์และเผยแพร่โดยสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.)
- อัญญัฐ หมวกน่วม. สภาพปัจจุบันและความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการประเภทวิชาการ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีภายใต้บริบทของประชาคมอาเซียน. หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม. (๒๕๕๙) ค้นเมื่อ ๒ มิถุนายน ๒๕๖๗. จาก <http://dspace.spu.ac.th/handle/123456789/4922?locale=th>
- เสกศักดิ์ ศรีสดใส. การศึกษาความต้องการฝึกอบรมการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี. ศูนย์คอมพิวเตอร์สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี (๒๕๖๓) ค้นเมื่อ ๖ พฤษภาคม ๒๕๖๗ จาก <https://cms.dru.ac.th/jspui/bitstream/123456789/1824/1/Title.pdf>
- กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สถาบันพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. แผนพัฒนาบุคลากรกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (พ.ศ. ๒๕๖๕ – ๒๕๖๙) (๒๕๖๔).
- ธัญภา หมั่นจิตร. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ : กรณีศึกษา กองบริการงานอนุญาตโรงงาน ๑ กรมโรงงานอุตสาหกรรม หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๖๖. ค้นวันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๖๗ จาก http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2566_1693540147_6414832059.pdf
- เนตรชนก ดวนใหญ่. การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในศาลอาญายุคดิจิทัล ประจำปี ๒๕๖๒. วิชา POL ๗๐๙๖ การค้นคว้าอิสระ (Independent Study) ภาคเรียนที่ ๑ ปีการศึกษา ๒๕๖๒ โครงการศึกษาภาคพิเศษ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง วิทยาเขตบางนา รายงานการศึกษา

- ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ม.), ๒๕๖๒ ค้นวันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๖๗ จาก https://esv-jti.coj.go.th/Thesis/deteil/Master's/2563/ma_63_006.pdf
- ทง ทองเต็ม. ฝึกอบรมอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพ, (เขียน ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๐๑๐ แก้ไข ๖ กันยายน ๒๐๑๓). ค้นวันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๖๗ จาก <https://www.gotoknow.org/posts/339081>
- ดุสิต ขาวเหลือง. การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสมรรถนะ Competency and Effective Training วารสารการศึกษาและพัฒนาสังคม ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๑ ปีการศึกษา ๒๕๕๔ หน้าที่ ๑๙-๒๐, ค้นวันที่ ๒๗ พฤษภาคม ๒๕๖๗ https://edu.buu.ac.th/vesd/year7_2554_1/artical2_2554_1.pdf
- ร.อ.หญิงสุธีรา สุขธิระเดช (๒๕๔๔ : ๖๖-๖๗) การศึกษาเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของ ข้าราชการ สำนักงานปลัดบัญชาการฯ ๕ ด้าน คือ ด้านความรู้และทักษะเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ด้านด้านภาษาอังกฤษเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความรู้ทั่วไป ด้านจิตใจและนันทนาการ (อ้างอิงจาก : http://grad.vru.ac.th/meeting_board/2555_03-meeting/CID/Chon/18Pornprewee2.pdf) ค้นวันที่ ๖ พฤษภาคม ๒๕๖๗
- พรवीร์ เชื้อมเจริญพรกุล. ศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลบางทราย อำเภอมะนัง จังหวัดชลบุรี. คำโครงการค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, (๒๕๕๔). สืบค้นวันที่ ๗ พฤษภาคม ๒๕๖๗ จาก http://grad.vru.ac.th/meeting_board/๒๕๕๕_๐๓-meeting/CID/Chon/๑๘Pornprewee๑.pdf
- สำนักนายกรัฐมนตรี. แผนการปฏิรูปประเทศ, ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๓๕ ตอนที่ ๒๔ ก วันที่ ๖ เมษายน ๒๕๖๑
- สำนักงาน ก.พ. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, (๒๕๕๓) คู่มือประกอบแนวทางการปฏิบัติตาม มาตรา ๗๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑
- ชาญ สวัสดิ์สาลี. (๒๕๔๔) คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ : การจัดดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ. (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) กรุงเทพฯ : จัดพิมพ์โดย สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. ๒๕๔๔.
- เสาวลักษณ์ สิงห์โกวิท และกมล อดุลพันธ์. (๒๕๓๕: หน้า ๑). การพัฒนาบุคคล (Personnel development). กรุงเทพฯ พิมพ์ที่สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ๒๕๓๕
- การศึกษาสภาพปัญหาการพัฒนาตนเองของบุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลบางทราย อำเภอมะนัง จังหวัดชลบุรี. (อ้างอิงจาก : http://grad.vru.ac.th/meeting_board/๒๕๕๕_๐๓-meeting/CID/Chon/๑๘Pornprewee๒.pdf) ค้นวันที่ ๙ มิถุนายน ๒๕๖๗

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

(สำเนา)

เรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ศึกษากรณีรูปแบบการฝึกอบรมของกรมที่ดิน เพื่อประกอบการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคล หลักสูตรนักปกครองระดับสูง (นปส.) รุ่นที่ ๘๒

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น ๕ ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นรูปแบบหรือวิธีการพัฒนา/ฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อการพัฒนาบุคลากรกรมที่ดิน

ส่วนที่ ๓ แบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการให้กรมที่ดินดำเนินการพัฒนาหรือฝึกอบรมในรูปแบบวิธีการใด

ส่วนที่ ๔ แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบหรือวิธีการพัฒนา/ฝึกอบรมของกรมที่ดินที่มีความเหมาะสม

ส่วนที่ ๕ แบบสอบถามเกี่ยวกับประเด็นความคิดเห็นและความต้องการของท่านด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน และข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

- | | | |
|---|----------------------------|-----------------|
| ๑. เพศ | () ชาย | () หญิง |
| ๒. อายุ | () ๒๑ – ๓๐ ปี | () ๓๑ – ๔๐ ปี |
| | () ๔๑ – ๕๐ ปี | () ๕๑ – ๖๐ ปี |
| ๓. อายุราชการ | () ๑ – ๕ ปี | () ๖ – ๑๐ ปี |
| | () ๑๑ – ๑๕ ปี | () ๑๖ – ๒๐ ปี |
| | () ๒๑ ปีขึ้นไป | |
| ๔. การศึกษา | () ปวช. | () ปวส. |
| | () อนุปริญญาหรือเทียบเท่า | () ปริญญาตรี |
| | () ปริญญาโท | () ปริญญาเอก |
| ๕. ปัจจุบันเป็นข้าราชการกรมที่ดินสังกัด | () ส่วนกลาง | () ส่วนภูมิภาค |

๖. ตำแหน่ง
- | | |
|--------------------------------|-----------------------------|
| () นักวิชาการที่ดิน | () วิศวกรรังวัด |
| () นักวิชาการเงินและบัญชี | () นักวิชาการคอมพิวเตอร์ |
| () นักวิชาการพัสดุ | () นักวิชาการแผนที่ภาพถ่าย |
| () นักวิเคราะห์นโยบายและแผน | () นักวิชาการตรวจสอบภายใน |
| () นักทรัพยากรบุคคล | () นักประชาสัมพันธ์ |
| () นิติกร | () วิศวกรโยธา |
| () นักจัดการงานทั่วไป | () นักวิทยาศาสตร์ |
| () เจ้าพนักงานที่ดิน | () นายช่างรังวัด |
| () เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี | () เจ้าพนักงานธุรการ |
| () เจ้าพนักงานคอมพิวเตอร์ | () นายช่างศิลป์ |
| () เจ้าพนักงานห้องสมุด | () นายช่างเครื่องกล |
| () นายช่างเทคนิค | () นายช่างโยธา |
| () นายช่างพิมพ์ | () นายช่างภาพ |
| () อื่น..... | |
๗. ระดับตำแหน่งปัจจุบัน
- | |
|-----------------------------------|
| () ปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน |
| () ชำนาญการ / ชำนาญงาน |
| () อาวุโส / ชำนาญการพิเศษ ขึ้นไป |

ส่วนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นรูปแบบหรือวิธีการพัฒนา/ฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อการพัฒนาบุคลากรกรมที่ดิน

คำถาม	ระดับความเห็น				
	๕	๔	๓	๒	๑
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
๑. ท่านเห็นว่าการฝึกอบรม/การสัมมนา เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของท่านเพียงใด					
๒. ท่านเห็นว่าการฝึกอบรมรูปแบบในชั้นเรียน (Onsite) เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดินในปัจจุบัน					
๓. ท่านเห็นว่าการฝึกอบรมแบบออนไลน์ (Online) เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดินในปัจจุบัน					

คำถาม	ระดับความเห็น				
	๕	๔	๓	๒	๑
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
๔. ท่านเห็นว่าการฝึกอบรมรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Learning) ซึ่งเป็นรูปแบบผสมระหว่างการฝึกอบรมรูปแบบ Onsite และรูปแบบ Online เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพเหมาะสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดินในปัจจุบัน					
๕. ท่านเห็นว่าการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาของกรมที่ดินในปัจจุบัน					
๖. ท่านเห็นว่าการให้ความรู้ผ่านระบบออนไลน์ (Online education) โดยนำประเด็นปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมที่ดินมากำหนดเป็นหัวข้อในการถ่ายทอดความรู้ผ่านระบบออนไลน์ ครั้งละ ๒ ชั่วโมง เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพสำหรับการให้ความรู้ผ่านระบบออนไลน์ของกรมที่ดินในปัจจุบัน					
๗. ท่านเห็นว่าการเรียนรู้ตามอัธยาศัย หมายถึงรูปแบบการเรียนรู้ผ่านสื่อวีดิทัศน์และการเรียนรู้องค์ความรู้ที่เป็นไฟล์ดิจิทัล เช่น Video, Video Clip, E-book, ที่บุคลากรกรมที่ดินสามารถเลือกเรียนรู้ได้ตามความสนใจ ความต้องการได้ทันที ทุกเวลาผ่านเว็บไซต์กรมที่ดิน เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาของกรมที่ดินในปัจจุบัน					

ส่วนที่ ๓ แบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการให้กรมที่ดินดำเนินการพัฒนาหรือฝึกอบรมในรูปแบบวิธีการใด

๑. ท่านต้องการเข้ารับการพัฒนาในรูปแบบใด

- () แบบในชั้นเรียน (Onsite)
 () แบบออนไลน์ (Online)
 () โครงการให้ความรู้ผ่านระบบออนไลน์ (Online education)
 () แบบผสมผสาน (Hybrid Learning)
 () แบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning)
 () แบบตามอัธยาศัย
 () อื่น

๒. ท่านคิดว่าเทคนิควิธีการสอนรูปแบบใดที่ความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

- () บรรยาย
 () อภิปรายเป็นคณะ
 () สาธิต
 () ฝึกปฏิบัติ
 () กิจกรรมการเรียนรู้
 () บทบาทสมมติ
 () กรณีศึกษา
 () อภิปรายกลุ่มย่อย
 () อื่น

ส่วนที่ ๔ แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบหรือวิธีการพัฒนา/ฝึกอบรมของกรมที่ดินที่เหมาะสม

คำถาม	ระดับความเห็น				
	๕	๔	๓	๒	๑
	เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสมมาก	เหมาะสมปานกลาง	เหมาะสมน้อย	เหมาะสมน้อยที่สุด
๑. การฝึกอบรมรูปแบบในชั้นเรียน (Onsite) เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดินในปัจจุบัน					
๒. การฝึกอบรมรูปแบบออนไลน์ (Online) เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดินในปัจจุบัน					

คำถาม	ระดับความเห็น				
	๕	๔	๓	๒	๑
	เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสมมาก	เหมาะสมปานกลาง	เหมาะสมน้อย	เหมาะสมน้อยที่สุด
๓. การฝึกอบรมรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Learning) ที่เป็นรูปแบบผสมระหว่างการฝึกอบรมรูปแบบ Onsite และรูปแบบ Online เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดินในปัจจุบัน					
๔. การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาของกรมที่ดินในปัจจุบัน					
๕. โครงการให้ความรู้ผ่านระบบออนไลน์ (Online education) โดยการนำประเด็นปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมที่ดินมากำหนดเป็นหัวข้อในการถ่ายทอดความรู้ผ่านระบบออนไลน์ ครั้งละ ๒ ชั่วโมง เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการให้ความรู้ผ่านระบบออนไลน์ของกรมที่ดินในปัจจุบัน					
๖. ท่านเห็นว่าการเรียนรู้ตามอัธยาศัย หมายถึงรูปแบบการเรียนรู้ผ่านสื่อวีดิทัศน์และการเรียนรู้องค์ความรู้ที่เป็นไฟล์ดิจิทัล เช่น Video, Video Clip, E-book ที่บุคลากรกรมที่ดินสามารถเลือกเรียนรู้ได้ตามความสนใจความต้องการได้ทุกที่ ทุกเวลา ผ่านเว็บไซต์ กรมที่ดินเป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรม/การสัมมนาของกรมที่ดินในปัจจุบัน					

ส่วนที่ ๕ แบบสอบถามเกี่ยวกับประเด็นความคิดเห็นและความต้องการของท่านด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน และข้อเสนอแนะอื่น ๆ

๑. ท่านคิดว่าการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินในปัจจุบัน ควรมีการพัฒนาหรือปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง

.....

.....

.....

๒. ท่านคิดว่ารูปแบบหรือวิธีการพัฒนาหรือฝึกอบรมรูปแบบใดมีความเหมาะสมและตรงตามความต้องการของท่าน

.....

.....

.....

๓. ท่านคิดว่าโอกาสหรือปัจจัยใดที่จะช่วยส่งเสริมหรือสนับสนุนให้การพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

.....

.....

.....

๔. ท่านคิดว่าการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินมีจุดแข็งหรือสิ่งที่ดีในเรื่องใดบ้าง

.....

.....

.....

๕. ท่านคิดว่าปัญหาหรืออุปสรรคใดที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน

.....

.....

.....

๖. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ในการพัฒนาบุคลากรกรมที่ดิน

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง สำหรับการตอบคำถามในครั้งนี้

นายอมร เอกอาภาภักดิ์

ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม

แบบสัมภาษณ์ ผู้บริหารกรมที่ดิน

(สำเนา)

เรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ศึกษากรณีรูปแบบการฝึกอบรมของกรมที่ดิน

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลของนายอมร เอกอาภาภักดิ์ ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม ซึ่งเข้ารับการศึกษาระดับปริญญาโท (นปส.) รุ่นที่ ๘๒ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากร หรือรูปแบบวิธีการพัฒนา หรือฝึกอบรมใด มีความเหมาะสมตรงตามความต้องการของบุคลากร และเป็นประโยชน์ต่อบุคลากร และกรมที่ดินมากที่สุด ตลอดจนสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน และเป็นต้นแบบของหน่วยงานอื่นได้

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับประเด็นความคิดเห็นและความต้องการของท่านด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน และข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ผู้ศึกษาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ข้อมูล โดยข้อมูลดังกล่าวนี้จะนำไปประมวลผลและเสนอผลการศึกษาวิจัยในภาพรวมคำตอบที่ได้จากการศึกษาวิจัยนี้มิได้นำเสนอออกมาในรูปคำตอบของผู้หนึ่งผู้ใดและเป็นไปเพื่อประโยชน์ของการศึกษาเท่านั้น

สถานที่สัมภาษณ์.....วันที่.....

ผู้สัมภาษณ์.....นายอมร เอกอาภาภักดิ์.....ตำแหน่ง.....ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ – สกุล.....ตำแหน่ง.....

บทบาทหน้าที่หรือความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน

.....

.....

.....

ส่วนที่ ๒ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับประเด็นความคิดเห็นในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน และข้อเสนอแนะอื่น ๆ

๑. ท่านเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินในปัจจุบัน ควรมีการพัฒนาหรือปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง

.....

.....

.....

๒. ท่านเห็นว่ารูปแบบหรือวิธีการพัฒนา/ฝึกอบรมรูปแบบใด มีความเหมาะสมและตรงตามความต้องการของบุคลากรของกรมที่ดิน

.....

.....

.....

๓. ท่านคิดว่าโอกาสหรือปัจจัยใดที่จะช่วยส่งเสริมหรือสนับสนุนให้การพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

.....

.....

.....

๔. ท่านคิดว่าการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินมีจุดแข็งหรือสิ่งที่ดีในเรื่องใดบ้าง

.....

.....

.....

๕. ท่านคิดว่าปัญหาหรืออุปสรรคใดที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน

.....

.....

.....

๖. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ในการพัฒนาบุคลากรกรมที่ดิน

.....

.....

.....

ขอขอบคุณท่านผู้บริหารกรมที่ดินเป็นอย่างยิ่ง ที่ได้กรุณาตอบคำถามในครั้งนี้

นายอมร เอกอาภาภักดิ์

ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม

ประวัติผู้จัดทำเอกสารการศึกษาส่วนบุคคล

ชื่อ - สกุล	นายอมร เอกอาภาภักดิ์
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม
ชื่อหน่วยงาน	กองฝึกอบรม กรมที่ดิน
สถานที่ตั้ง	กองฝึกอบรม กรมที่ดิน ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษาฯ อาคารรัฐประศาสนภักดี (อาคารบี) ถนนแจ้งวัฒนะ เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร
ที่อยู่ปัจจุบันเลขที่	เลขที่ ๕๓๔ ถนน พุทธมณฑลสาย ๓ ซอย ๑๘/๔ แขวงศาลาธรรมสพน์ เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
การอบรม	- การเตรียมความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงาน ที่ดินอำเภอ รุ่นที่ ๑ กรมที่ดิน - หลักสูตรนักบริหารงานที่ดินระดับสูง (นทส.) รุ่น ๓๒ กรมที่ดิน - หลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าพนักงานที่ดินจังหวัด และเจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดสาขา มุ่งสู่ความเป็นเลิศ รุ่นที่ ๓ กรมที่ดิน
ประสบการณ์	- เจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดสระบุรี สาขาพระพุทธบาท ประเภทอำนวยการ ระดับต้น - ผู้อำนวยการกองพัสดุ ประเภทอำนวยการ ระดับต้น - เจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดกำแพงเพชร ประเภทอำนวยการ ระดับสูง
เครื่องราชอิสริยาภรณ์	- เหรียญจักรพรรดิมาลา - ทวีติยาภรณ์ช้างเผือก - ประถมาภรณ์มงกุฎไทย