

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการพัฒนางานประจำ  
สำนักงานวิจัย : กรณีศึกษา แขนงข้อมูลข่าวสารทรัพยากรธรรมชาติ แขวงคำม่วน สาธารณรัฐ  
ประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัย  
ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งขอเสนอตามลำดับ ดังนี้

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพ

- 1.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพ
- 1.2 ประเภทของศักยภาพ
- 1.3 การพัฒนาศักยภาพ
- 1.4 การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร
- 1.5 บทบาทและหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.6 การประเมินศักยภาพ
- 1.7 ประโยชน์ของการนำระบบศักยภาพไปใช้ภายในองค์กร

#### 2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
- 2.2 ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร
- 2.3 หลักการจัดการพัฒนาบุคลากร
- 2.4 เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคลากร
- 2.5 การประชุมเชิงปฏิบัติการและการระดมสมอง
- 2.6 การระดมสมอง

#### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนางานประจำสำนักงานวิจัย

- 3.1 ความหมายของการวิจัย
- 3.2 ประเภทของการวิจัย
- 3.3 ความสำคัญของการวิจัย
- 3.4 ขั้นตอนทั่วไปของการทำวิจัย

- 3.5 ภาคผนวก
- 3.6 ประวัติย่อของผู้วิจัย
- 4. บริบทแขนงข้อมูล-ข่าวสารทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม  
แขวงคำม่วน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
  - 4.1 โครงสร้างบริหารแขนงข้อมูลข่าวสาร
  - 4.2 ภาระงานของบุคลากรแขนงข้อมูลข่าวสาร
- 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพ

### 1. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพ

ได้มีนักวิชาการที่ศึกษาเรื่องศักยภาพ (Competency) มักให้คำจำกัดความที่แตกต่างกัน เช่น บางท่านแปลว่า “ศักยภาพ” บางท่านแปลว่า “สมรรถนะ” เป็นต้น อย่างไรก็ตามนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้มักจะอ้างอิงถึงความหมายหรือคำนิยามไว้ดังนี้

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543, หน้า 34) กล่าวว่า ศักยภาพ หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญด้านต่างๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถกระทำการหรือดเว้นการกระทำในกิจการใดๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งความสามารถเหล่านี้ได้มาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ การฝึกฝน และการปฏิบัติจนเป็นนิสัย

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547, หน้า 61) ได้กล่าวถึงความหมายของ ศักยภาพ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550, หน้า 9) กล่าวว่า ศักยภาพ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะและแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้นๆ ศักยภาพแต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแต่ละงานแตกต่างกันไป

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2552, หน้า 17) ได้กล่าวถึงความหมายของ ศักยภาพ ว่าหมายถึง ความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งงาน เนื่องจากความสามารถที่กำหนดขึ้นจะนำไปสู่ผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่คาดหวังของแต่ละตำแหน่งงาน

ชูชัย สมितिไกร (2552, หน้า 27-28) ได้กล่าวถึงความหมายของ ศักยภาพ ว่าหมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ เช่น อุปนิสัย ทัศนคติ บุคลิกภาพ เป็นต้น ซึ่งสามารถวัดได้และต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงต้องสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจากบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำได้

กัลยา ศรีธิ (2553, หน้า 8) ที่กล่าวว่า Competency คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบศักยภาพตามกรอบแนวคิดเรื่อง ศักยภาพ ซึ่งสามารถอธิบายได้ตามแผนภูมิโมเดลของเขา น้ำแข็งที่แสดงเกี่ยวกับแนวคิด หลักการของศักยภาพ (Competency)

David C. McClelland (1970, p. 113) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า ศักยภาพ หมายถึง คุณลักษณะ ที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์/เป้าหมายที่กำหนดไว้

Boyatzis (1982, p. 89) กล่าวว่า ศักยภาพ หมายถึง คุณลักษณะ พื้นฐาน (Underlying Characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตน (Self-Image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า/เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

Boam and Sparrow (1992, p. 45) กล่าวว่า ศักยภาพ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ

Spencer and Spencer (1993, pp. 56–57) กล่าวว่า ศักยภาพ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ/หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion-Reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

Arnauld de Nadaillac (2003, p. 95) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าศักยภาพ นั้นเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือ ความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิด การบรรลุผลและวัตถุประสงค์ต่างๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) การเรียนรู้ทักษะ (Know-how) และเจตคติ/ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่างๆ (Attitude) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

David D.D., William J. R. (2004, pp. 154–155) กล่าวว่า ศักยภาพ หมายถึง คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้เหมาะสมเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงาน บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ทางสังคม ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนจรรยาบรรณความคิดและวิธีการคิด ความรู้ลึก และการกระทำ

สรุปได้ว่า ศักยภาพ คือ บุคลิกลักษณะของบุคคล ซึ่งสามารถผลักดัน ให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีในหน้าที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งลักษณะของบุคคลนั้น ส่วนหนึ่ง ได้แก่ ความรู้ที่มีในสาขาต่างๆ ที่เรียนมาและทักษะความเชี่ยวชาญอีกส่วนหนึ่งก็ คือ พฤติกรรมของบุคคล ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคมคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีเพียงความฉลาดที่ทำให้สามารถเรียนรู้องค์ความรู้และทักษะได้เท่านั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นบุคคลต้องมีแรงผลักดันและ คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ที่มีต่อตนเอง บทบาทหน้าที่ต่อสังคมที่เหมาะสมด้วย จึงจะทำให้เป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้

## 2. ประเภทของศักยภาพ

ประเภทของศักยภาพ ดังนี้ (ฉรรงค์วิทย์ แสันทอง, 2550, หน้า 10)

1. ศักยภาพหลัก (Core Competency) มีชื่อเรียกที่แตกต่างกันไป เช่น คุณค่าองค์กร (Core value) ปรัชญาองค์กร (Corporate Philosophy) ความเชื่อ (Belief) ค่านิยมองค์กร (Corporate value) และความชำนาญหลัก (Core skills) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ การวิเคราะห์หาศักยภาพหลัก แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 สืบค้นความคิดเห็นจากผู้บริหาร คือ การออกแบบสำรวจ เพื่อสอบถามผู้บริหารทุกหน่วยงานเกี่ยวกับการบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร และเรื่องที่กำหนดศักยภาพหลัก

1.2 ประชุมอภิปรายเพื่อกำหนดศักยภาพหลัก นำแบบสำรวจที่ได้จากการสำรวจประชุมเพื่อให้ที่ประชุมอภิปรายหาข้อสรุป โดยใช้เป็นเวทีเปิด เพื่อให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นสนับสนุนแบบสำรวจของศักยภาพแต่ละตัว ซึ่งอาจมีการเพิ่มหรือลด ทั้งนี้จะต้องได้รับความเห็นชอบอย่างเป็นเอกฉันท์จากที่ประชุม เมื่อที่ประชุมได้เลือกศักยภาพหลัก แล้วให้ที่ประชุมร่วมกันกำหนดความหมายและพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังจากบุคลากรด้วย

1.3 กำหนดแนวทาง/แผนงานในการนำไปใช้ เมื่อผู้บริหารได้ร่วมกันกำหนดศักยภาพหลัก (Core competency) และนำไปดำเนินการดังต่อไปนี้

1.3.1 สื่อสารให้พนักงานทั้งองค์กรรับทราบและเข้าใจ รวมถึงเห็นความสำคัญของศักยภาพหลักที่มีต่อองค์กรและตัวพนักงาน

1.3.2 กำหนดกลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อเปลี่ยนแปลงความหมายของศักยภาพหลัก ผู้การปฏิบัติและสร้างให้เกิดผลในเชิงพฤติกรรมที่คาดหวังให้เป็นรูปธรรม

1.3.3 ประชาสัมพันธ์ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้รับทราบ โดยผ่านช่องทางการสื่อสารประเภทต่างๆ

2. ความสามารถประจำตำแหน่ง (Job competency) หรือมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น ความสามารถในสายงาน (Functional competency) ความสามารถทางเทคนิค (Technical competency) ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่ (Role specific competency) และทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง (Job skills) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน การวิเคราะห์หาความสามารถประจำตำแหน่ง แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การกำหนดแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการเก็บข้อมูล สามารถเลือกใช้ได้หลายวิธี คือ

2.1.1 การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล อาจใช้การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ หรือการสัมภาษณ์

2.1.2 การสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม จำนวนคนสำหรับการสัมภาษณ์ เป็นกลุ่มควรอยู่ระหว่าง 5-9 คน เพราะถ้าน้อยเกินไปอาจเปิดโอกาสให้พนักงานบางคน มีอิทธิพลเหนือกลุ่ม แต่ถ้ามากเกินไปอาจทำให้พนักงานแต่ละคนมีเวลาพูดน้อย ได้ข้อมูลไม่เต็มที่

2.2 ดำเนินการเก็บข้อมูล สามารถเลือกใช้วิธีการเก็บข้อมูล เช่น การจดบันทึก การบันทึกเทป สังเกตการณ์ปฏิบัติงานจริง เป็นต้น

2.3 วิเคราะห์ศักยภาพเบื้องต้น เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ให้นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาศักยภาพ

2.4 ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้มั่นใจว่ารูปแบบการสร้าง ศักยภาพ (Competency model) เบื้องต้นที่กำหนดขึ้นมานั้นต้องมีถูกต้อง แม่นยำ โดยมีวิธีการตรวจสอบ 2 วิธี

2.4.1 ตรวจสอบกับผู้ดำรงตำแหน่งที่มีผลงานสูงกว่ามาตรฐาน

2.4.2 ตรวจสอบกับผู้ทำงานเกี่ยวข้องกับตำแหน่ง เพื่อให้มีความถูกต้องตามความเป็นจริง

2.5 การสรุปศักยภาพ เป็นขั้นตอนสุดท้าย คือ กระบวนการตรวจสอบความถูกต้องแล้วปรับปรุงศักยภาพที่ได้มา อาจจะมีการตัดออกหรือเพิ่มเติม ศักยภาพบางตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลข้อเท็จจริงที่ได้จากการตรวจสอบความถูกต้อง

3. ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป

สุจิตรา ธนานันท์ (2550, หน้า 10) ได้กล่าวถึงประเภทของศักยภาพ ดังนี้

1. ศักยภาพหลักขององค์กร (Core competency) ศักยภาพที่เป็นแกนหลักขององค์กรเป็นขีดความสามารถที่ทุกคนในองค์กรต้องมีคุณสมบัติที่เหมือนกัน เนื่องจากความสามารถและคุณสมบัตินี้เป็นตัวกำหนดหรือผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่วางไว้ ตลอดจนยังเป็นสิ่งสะท้อนถึงค่านิยมที่คนในองค์กรมีและถือปฏิบัติร่วมกัน

2. ศักยภาพของพนักงานในแต่ละระดับหรือตำแหน่งงาน (Managerial competency) ศักยภาพของพนักงานในแต่ละระดับหรือตำแหน่งงานจะต้องมีและจะแตกต่างกันไปตามระดับของความรับผิดชอบหรือตามสายการบริหาร ลักษณะของศักยภาพประเภทนี้จะสะท้อนถึงความคาดหวัง ความกว้าง และความลึกของความสามารถที่พนักงานจะต้องมีก่อนที่จะได้รับการเพิ่มความรับผิดชอบ

3. ศักยภาพที่กำหนดไว้สำหรับงานในแต่ละด้านหรือตามลักษณะงาน (Functional competency) ศักยภาพที่กำหนดไว้สำหรับงานในแต่ละด้าน หรือตามลักษณะงาน จะมีความสามารถแตกต่างกันไปตามหน้าที่ๆ ได้รับมอบหมาย

ชูชัย สมितिไกร (2552, หน้า 30-31) ได้กล่าวถึงประเภทของศักยภาพ ดังนี้

1. ศักยภาพหลัก (Core competency) คือ ศักยภาพที่บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีเหมือนกันทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดหรือระดับตำแหน่งใดก็ตาม

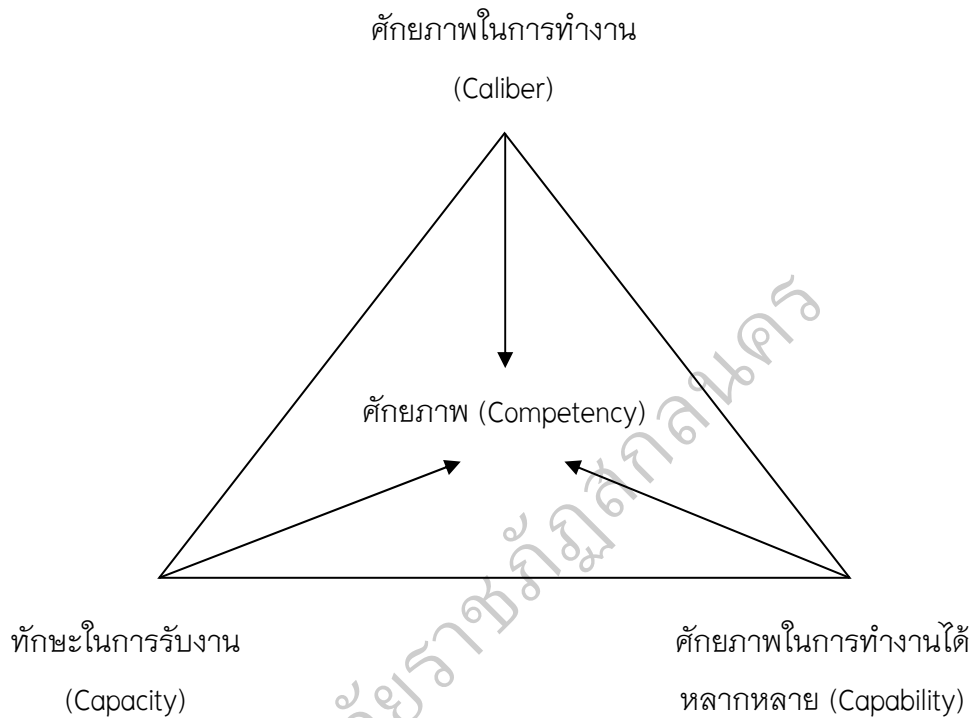
2. ศักยภาพตามสายงาน (Functional competency) คือ ศักยภาพที่เป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามสายงานๆ หนึ่ง

3. ศักยภาพตามบทบาท (Role competency) คือ ศักยภาพที่บุคลากรในระดับบริหารจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และบทบาทการเป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

### 3. การพัฒนาศักยภาพ

การทำงานหรือการให้บริการมีผลดีขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับในระยะเวลาที่ผ่านมาอาจไม่เป็นการเพียงพอที่จะทำให้ได้รับความสำเร็จ การวัดอาจจำเป็นต้องกำหนดค่าเป็นตัวเลขจึงต้องวัดจากจำนวนการร้องเรียนของผู้ใช้บริการว่าลดลงเป็นสัดส่วน

เท่าใดกับข้อร้องเรียนเดิมการพัฒนาศักยภาพในการทำงานและการให้บริการจะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับความเป็นจริง และมีความเป็นไปได้ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานหรือบุคคล



ภาพประกอบ 1 แบบจำลอง 3C

ที่มา : สมิต สัญชุกร (2554, หน้า 1)

บุคคลต่างก็มีศักยภาพไม่เหมือนกันและมีศักยภาพต่างกันออกไปในแต่ละด้าน จึงต้องมีการวิเคราะห์ว่าหน่วยงานหรือบุคคลควรได้รับการพัฒนาศักยภาพไปในด้านใดบ้าง 3C Model หรือแบบจำลอง 3C จะช่วยให้สามารถพิจารณาศักยภาพได้ชัดเจน เป็นแต่ละด้านดังต่อไปนี้ (สมิต สัญชุกร, 2554, หน้า 10-11)

3.1 ทักษะในการรับงาน (Capacity) เป็นศักยภาพที่จะรับงานได้มากน้อยเท่าใดต่อชั่วโมง ต่อวัน ต่อสัปดาห์ หรือต่อเดือน ตามความจุของงานที่จะทำได้ บางคนรับงานได้มาก บางคนรับงานได้น้อย

3.2 ศักยภาพในการทำงานได้หลากหลาย (Capability) เป็นศักยภาพที่จะทำงานได้หลากหลายชนิด บางคนทำงานได้หลายชนิด บางคนมีศักยภาพเฉพาะอย่าง ไม่สามารถพัฒนาทักษะให้มีหลายด้าน (Multi-Skill)



3.3 ศักยภาพในการทำงาน (Caliber) เป็นการพิจารณาศักยภาพว่าทำงานได้ในระดับยากมาก ยากปานกลาง หรือไม่ยาก ศักยภาพในการให้บริการที่จะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จของงานบริการต้องสูงกว่ามาตรฐานทั่วไปที่ใครๆ ก็ทำได้ เป็นลักษณะที่เรียกได้ว่า ความเก่ง จะต้องมีความรู้ ศักยภาพ พฤติกรรม ทักษะ และแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายในงานบริการ ซึ่งพฤติกรรมหลัก (Key Behavior) จะมีความสำคัญต่องานบริการแต่ละอย่างต่างกัน

3.4 ศักยภาพโดยรวม การพัฒนาศักยภาพของบริษัทจะต้องรู้ว่าบริษัทของเราเก่งในการให้บริการด้านใด อย่างไร ที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จในการประกอบการ และทำให้บริษัทของเราแตกต่างจากบริษัทอื่นเป็นศักยภาพหลัก (Core Competency) ที่อยู่กับเรามาานานผู้อื่นลอกเลียนได้ยาก เป็นศักยภาพซึ่งเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการโดยทั่วไป

3.5 ศักยภาพส่วนบุคคล คุณลักษณะของบุคคลที่ส่งผลต่อการให้บริการสูงกว่ามาตรฐานในการบริการต่างๆ ไป จะเป็นในด้านงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งแต่ละบุคคลมีมากน้อยไม่เท่ากัน บางคนมีมากในด้านหนึ่งแต่น้อยกว่าในอีกด้านจึงต้องพิจารณาพัฒนาศักยภาพในด้านที่เป็นจุดแข็งให้เพิ่มมากขึ้น ขณะเดียวกันก็ต้องกำจัดด้านที่เป็นจุดอ่อนให้หมดไปด้วยวิธีการที่สะดวกรวดเร็วและประหยัด ได้แก่ การฝึกอบรมและการสอนงานบริการในลักษณะการฝึกอบรมในงาน (On the Job Training : OJT)

3.6 การเชื่อมโยงระบบตัวแบบสมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัจจุบันสามารถพัฒนาระบบตัวแบบสมรรถนะให้ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของบุคคลหน่วยงานและองค์กรได้ เพราะกระบวนการพัฒนาดังกล่าว คือ กระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลที่เป็นวิทยาศาสตร์ และเป็นรูปธรรม ไม่ผูกติดกับความรู้ลึกต่อไปอีกผลผลิตที่เกิดจากของบุคคลที่ถูกพัฒนาจะสามารถใช้ได้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในทุกมิติ ทั้งการสรรหา การฝึกอบรม การพัฒนา การประเมินผล การปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการแต่งตั้ง รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทน ด้วยหลักการและเทคนิคการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะก่อนจะมีการพัฒนาศักยภาพเชิงหน่วยงาน จะต้องกำหนดตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) เป็นเบื้องต้นก่อน เพื่อจะได้รู้ถึงส่วนที่เหมาะสมของตัวแบบสมรรถนะของหน่วยงาน ซึ่งจะอธิบายถึงความรู้ทักษะศักยภาพพฤติกรรมและคุณลักษณะที่สำคัญของบุคลากรที่จะทำให้วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานบรรลุผลสัมฤทธิ์โดยทั่วไปนิยมสร้างตัวแบบ ดังนี้

3.6.1 ความสามารถหลัก (Core Competencies) หมายถึง คุณสมบัติเฉพาะที่บุคลากรทุกคนในหน่วยงานต้องมีเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานให้องค์กรบรรลุความสำเร็จ

3.6.2 สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competencies) หมายถึง คุณสมบัติเฉพาะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านใดด้านหนึ่งที่ต้องมีเป็นพิเศษเฉพาะงานนั้นๆ เพื่อให้สามารถทำงานในด้านนั้นสำเร็จตามที่ต้องการ บางครั้งอาจเรียกด้านเทคนิค (Technical Competencies) หรือในตำแหน่งงานนั่นเอง

3.7 การพัฒนาศักยภาพเพื่อความสำเร็จในการทำงาน การบริหารจัดการในปัจจุบันได้มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับกระแสโลก โดยการพัฒนาระดับมาตรฐานของบุคลากรในองค์กรและกระบวนการต่างๆ ให้ก้าวล้ำเพื่อปรับกลยุทธ์การแข่งขันแห่งสากล ซึ่งสิ่งสำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์กร คือ การพัฒนาคุณภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ด้วยเหตุนี้การบริหารแห่งอนาคตจึงเน้นการพัฒนาบุคลากรไปพร้อมๆ กับการพัฒนาระบบและการพัฒนากิจการ โดยควรมุ่งเน้นปลูกฝังจิตสำนึกใน 3 ด้าน เพื่อตั้งศักยภาพภายในตัวบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนี้

3.7.1 จิตสำนึกในการพัฒนาตนเอง คือ การมีจิตสำนึกในการพัฒนาตนเองและตระหนักในคุณค่าแห่งตน ซึ่งหากบุคลากรมีจิตสำนึกในการพัฒนาตนเองก็จะทำให้ตัวเองมีความสุขในการดำรงชีวิตและส่งผลไปสู่องค์กรทำให้มีกำลังการผลิต

3.7.2 จิตสำนึกในการพัฒนางาน คือ การรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยต้องรู้และเข้าใจในสิ่งต่อไปนี้

3.7.2.1 ต้องรู้และเข้าใจภารกิจ (Cross Function) ของหน่วยงานของตนอย่างถ่องแท้ว่ามีอะไรบ้าง งานรับผิดชอบอยู่มีส่วนประสานสัมพันธ์และสอดคล้องตลอดจนมีส่วนให้องค์กรในภาพรวมทั้งหมดบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร มีส่วนประสานและสอดคล้องสัมพันธ์กับภารกิจฝ่ายอื่นอย่างไรและมีส่วนช่วยภารกิจรวมขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างไรเพื่อเป้าหมายและนโยบายขององค์กรโดยรวม

3.7.2.2 ต้องรู้และเข้าใจในหน้าที่งานของตนอย่างชัดเจนว่ามีภาระและความรับผิดชอบงาน ส่วนไหนมีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับงานของคนอื่นอย่างไร และอยู่ในส่วนใดของภาพรวมทั้งหมดของฝ่ายและโยงไปถึงองค์กรในภาพรวมทั้งหมด

3.7.2.3 เต็มใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายพร้อมนำมาปฏิบัติ ให้บังเกิดผลสำเร็จเป็นผลงานออกมาให้เห็นอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมมีความพอใจ และชอบงานที่ทำ

3.7.2.4 ต้องวางแผนกำหนดตารางและขั้นตอนลำดับในการทำงาน ในส่วนที่ตนรับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

3.7.2.5 ต้องเอาใจใส่กับงานปรับปรุงพัฒนาพิจารณาคิดค้น และสร้างสรรค์อยู่เสมอ

3.7.2.6 ต้องเข้าใจการทำงานเป็นทีม โดยให้ความร่วมมือกัน อย่างดีที่สุดในส่วนหรือแผนกที่รับผิดชอบ และขณะเดียวกันต้องฝึกเรียนรู้งานในแผนก เพื่อการเปลี่ยนหรือได้รับการมอบหมายในกรณีที่บุคคลอื่นไม่สามารถปฏิบัติงานได้

3.7.3 จิตสำนึกในการพัฒนาองค์กร คือ การตระหนักรู้ในคุณค่า แห่งองค์กร โดยธรรมชาติขององค์กรเป็นระบบสังคมและมีพื้นฐานบนความสนใจร่วมกัน การพัฒนาองค์กรทั้งระบบไม่ใช่เรื่องของใครเพียงคนเดียวแต่คือหน้าที่ของทุกคนในองค์กร ต้องร่วมมือกันและการที่จะทำให้สมาชิกองค์กรรวมในประโยชน์ที่เกิดขึ้น

สรุปได้ว่า ศักยภาพ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) ศักยภาพหลัก หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือพฤติกรรมของคนในองค์กรศักยภาพนี้จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ 2) ศักยภาพทางด้านบริหาร หมายถึง ความรู้ศักยภาพ ในการบริหารจัดการ 3) ศักยภาพตามตำแหน่งงาน หมายถึง ความรู้ศักยภาพในงาน สำหรับการพัฒนาศักยภาพในการทำงานและการให้บริการจะต้องพิจารณาให้สอดคล้อง กับความเป็นจริงและมีความเป็นไปได้จะต้องมีการวิเคราะห์ว่าบุคลากรควรได้รับการพัฒนา ศักยภาพด้านใดบ้าง เช่น ด้านทักษะในการรับงาน การทำงานได้หลากหลายและ ด้านศักยภาพในการทำงานผลผลิตที่เกิดจากศักยภาพของบุคคลที่ถูกพัฒนาจะสามารถ ใช้ได้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในทุกมิติ

#### 4. การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

##### 4.1 การรู้จักตนเอง

ความรู้สึกรู้จักคิดและภาพการมองที่แตกต่างกัน ระหว่างบุคคล 2 คน หรือมากกว่านั้น เปรียบเหมือนกระจกเงาบานใหญ่ที่ส่องภาพที่เป็นความจริงของตนเอง การยอมรับคำวิจารณ์ ความคิดเห็นของบุคคลอื่นอย่างมีเหตุผลทำให้เราสามารถทำการบ้าน ให้กับตัวเอง และรู้จักตัวเองได้อย่างถูกต้อง เช่น เรามีจุดอ่อนที่โกรธง่าย อารมณ์ขุ่นมัว

พูดจาเมฆนาวไม่มีน้ำ ใบหน้าไม่สร้างความสัมพันธ์ พูดคำต๋าต๋า การแสดงเหล่านี้เป็นอุปสรรคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์จำเป็นอย่างยิ่งต้องปรับปรุงเปลี่ยนบุคลิกภาพใหม่ ดังนั้นหลักการในการรู้จักตนเอง ประกอบด้วย สิ่งสำคัญ 6 ประการ คือ (จิรประภา อัครบวร, 2549, หน้า 68)

4.1.1 องค์ประกอบของการเรียนรู้ตนเอง เป็นการพิจารณาภาพที่เป็นจริงจากกระจกเงาสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพที่แท้จริง การรู้จักตนเองในทุกสถานการณ์ทำให้เราสามารถควบคุมอารมณ์ จิตใจ คำพูด การแสดงออกได้เหมาะสมในการสร้างความสัมพันธ์ถาวร องค์ประกอบการเรียนรู้การรู้จักตนเองประกอบด้วยตนเอง

4.1.2 การปรับบุคลิกภาพเพื่อพัฒนาตนเองมนุษย์ทุกคนจะต้องอยู่ร่วมกันในสังคมจะอยู่อย่างโดดเดี่ยวไม่ได้ การอยู่ร่วมกันต้องปรับบุคลิกภาพและการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทุกคนก็จะอยู่อย่างมีความสุขการปรับบุคลิกภาพเพื่อพัฒนาตนเอง

4.1.3 การปรับปรุงเพื่อพัฒนาตนเองมนุษย์เราเกิดมายอมรับว่ามีทั้งส่วนดีและส่วนเสียที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่ามีสถานการณ์ต่างๆ มากกระทบ จึงทำให้เกิดพฤติกรรมออกมาต่างๆ หากพฤติกรรมเป็นสิ่งไม่ดี ไม่เหมาะสมเราก็สามารถปรับปรุงพัฒนาตนเองได้ เพื่อให้เกิดความสมดุลทางสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ โดยหลักการแล้วหากจะปรับปรุงเพื่อประสิทธิภาพของงาน จะต้องมีขั้นตอนสำคัญในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง 4 ขั้นตอน 1) ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องพัฒนาตนเอง 2) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะพัฒนาตนเอง 3) วิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของตนเอง และ 4) เพื่อพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบระเบียบ

4.1.4 กลยุทธ์ในการพัฒนาตนเองเพื่อให้การพัฒนาตนเองประสบผลสำเร็จ จึงขอเสนอหลักการเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาตนเองไปถึงจุดที่ควรจะเป็นและพยายามหาวิธีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยบุคคลจะต้องเรียนรู้ตัวเราให้ดีกว่าก่อนแล้วจึงนำความเข้าใจกับสิ่งที่เรารู้ จากตัวบุคคลจากสิ่งที่ตัวเราที่แท้จริงก่อนเมื่อเป็นเช่นนี้จะทำให้เราสามารถมองเห็นข้อบกพร่องแล้วจึงยึดหลักเพื่อปฏิบัติตนเอง เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการประกอบอาชีพหรือการดำเนินชีวิตตั้งนี้การเป็นผู้มีจิตใจสงบการเป็นผู้มีจิตใจเบิกบานความเป็นผู้ไม่หวาดหวั่นต่อความยากลำบาก เป็นผู้ตรงต่อเวลา ความเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นผู้ละเอียดรอบคอบการ เป็นคนขยันขันแข็ง และความเป็นผู้เชื่อถือของผู้อื่น

4.1.5 การสร้างทีมงานความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับปัจจัยการทำงานเป็นทีม ภารกิจสำเร็จของนักบริหารจัดการ คือ การพยายามทำความเข้าใจกับส่วนประกอบของทีมงานการกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมงานให้ชัดเจน และการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์กร นักบริหารจะต้องไม่ลืมความสัมพันธ์ลักษณะระหว่างคุณลักษณะของการทำงานเป็นกับความสำเร็จงานบนพื้นฐานง่าย ๆ ดังนี้

4.1.5.1 วัตถุประสงค์ในการสร้างทีมงานลักษณะงานที่ต้องการสร้างสรรค์ใหม่ๆ จะต้องจัดระบบในเรื่องต่างๆ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารกระบวนการแก้ปัญหา และการทำงานเป็นลักษณะงานประจำและการบริการที่อยู่ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เราจะต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์และสติปัญญาในอันที่จะเริ่มสร้างสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งเตรียมรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดและยังต้องอาศัยความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ดังนั้นการตระหนักถึงความจำเป็นในการทำงานร่วมกัน การสร้างทีมงานจึงมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1) เพื่อสร้างความไว้วางใจในหมู่สมาชิกทีมงานเดียวกัน ด้วยการเห็นคุณค่าของคน และยอมรับในศักยภาพของแต่ละบุคคล
- 2) การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิผลมากขึ้นเมื่อสมาชิกทีมได้เสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญมากขึ้น
- 3) ประสิทธิภาพการทำงานจะเพิ่มขึ้นเมื่อการแสดงความคิดเห็นในลักษณะข้อมูลป้อนกลับของทีมงานถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น
- 4) คนเราจะทำงานร่วมกันได้ดีขึ้น เมื่อมีการเปิดเผยและจริงจังต่อกันโดยเฉพาะตอนที่ปัญหา
- 5) เพื่อให้การสนับสนุนด้านพัฒนาบุคลิกภาพ รู้จักเปิดหน้าต่างการเรียนรู้โดยรับฟังความคิดเห็นข่าวสาร
- 6) เพื่อการพัฒนาทักษะในการแก้ไขปัญหาาร่วมกันเป็นการช่วยลดการขัดแย้งระหว่างบุคคลเนื่องจากสมาชิกของทีมงานได้เรียนรู้ถึงทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากขึ้น
- 7) ส่งเสริมความริเริ่มสร้างสรรค์ในหมู่สมาชิกของทีม และเป็นการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

4.1.5.2 ลักษณะของทีมงานที่ดีจะมีความสมดุลที่เหมาะสมอง  
ทักษะความสามารถ รวมทั้งความพอใจทุกคนสามารถแสดงออกด้วยความซื่อสัตย์  
และเปิดเผยการสนทนาเกี่ยวกับงานจะเหมือนกันทั้งภายในและภายนอก องค์กร  
มีการเผชิญหน้าและเปิดเผย และใช้สื่อกลางสำหรับการเรียนรู้และเมื่อเผชิญกับ  
สถานการณ์ที่ยากลำบาก ดังนั้นการสร้างทีมงานที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้ งานดีมีคุณภาพ  
เพิ่มผลผลิตของตน ลดความขัดแย้งในองค์กร รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติ  
ความรับผิดชอบ สร้างมิตรสัมพันธ์ และพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า การรู้จักตนเอง ประกอบด้วย การเรียนรู้ตนเอง การปรับ  
บุคลิกภาพเพื่อพัฒนาตนเอง การปรับปรุงเพื่อพัฒนาตนเอง กลยุทธ์ในการพัฒนาตนเอง  
การสร้างทีมงาน ได้แก่ วัตถุประสงค์ในการสร้างทีมและลักษณะของทีมงานที่ดี

## 5. บทบาทและหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

ขบวนการจัดทำระบบคักยภาพในการทำงาน ขั้นตอนการกำหนดคักยภาพ  
มาตรฐานและการประเมินคักยภาพของพนักงาน เป็นขั้นตอนที่ยากและละเอียดอ่อนที่สุด  
ในขั้นตอนนี้จะประสบความสำเร็จได้ ต้องได้รับความร่วมมืออันดีจากผู้บังคับบัญชาและ  
ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทั้งสองฝ่ายมีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2550,  
หน้า 17)

5.1 ผู้บังคับบัญชาโดยตรง หมายถึง ผู้ประเมินมีบทบาทและหน้าที่ใน  
การบังคับบัญชา ดังนี้

5.1.1 วิเคราะห์หน้าที่และผลที่คาดหวังของตำแหน่งงาน

5.1.2 กำหนดว่าคักยภาพอะไรที่จำเป็นในการทำงานบ้าง ต้องมีอยู่ใน  
ระดับความสามารถไหน และคักยภาพไหนมีความสำคัญมากที่สุดในการทำงาน

5.1.3 ประเมินความสามารถของพนักงานเปรียบเทียบกับมาตรฐาน  
ที่กำหนดไว้

5.1.4 วางแผนการพัฒนาคักยภาพที่ต่ำกว่ามาตรฐาน

5.1.5 ให้คำปรึกษา แนะนำ ผู้ใต้บังคับบัญชาในวิธีการพัฒนา  
คักยภาพด้วยตนเอง

5.2 ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้รับการประเมินมีบทบาทและหน้าที่

5.2.1 ศึกษารายละเอียดของตำแหน่งงาน คักยภาพที่จำเป็นในการ  
ทำงาน

5.2.2 เปรียบเทียบความรู้ ทักษะ ของตนเองกับระดับความสามารถที่กำหนดไว้

5.2.3 ร่วมกำหนดแผนการพัฒนาศักยภาพกับผู้บังคับบัญชา

5.2.4 ขอคำปรึกษา คำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาในวิธีการพัฒนาศักยภาพของตนเอง

5.2.5 ประเมินความก้าวหน้าของตนเองอย่างสม่ำเสมอ

5.3 ความถี่ในการประเมินสมรรถนะการทำงานเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรทำการประเมินศักยภาพในการทำงานอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง โดยทำการประเมินในช่วงเวลา ระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อนำแผนการพัฒนารายบุคคลไปเป็นเป้าหมายการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในปีถัดไป

5.4 บทบาทของผู้บริหารในการนำระบบศักยภาพมาใช้

5.4.1 ให้ข้อมูลกับคณะที่ปรึกษา หรือคณะทำงานในการกำหนดศักยภาพองค์กร ศักยภาพหลัก และศักยภาพตามสายวิชาชีพ (Core & Functional Competency)

5.4.2 ร่วมจัดทำกรเทียบวัดศักยภาพหรือมาตรฐานของความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่ง (Job Competency Mapping) ของผู้ใต้บังคับบัญชา

5.4.3 ประเมินศักยภาพของตนเองและศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

5.4.4 ร่วมกำหนดแนวทางในการนำระบบศักยภาพไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ เช่น การสรรหาและคัดเลือก และการวางแผนความก้าวหน้า เป็นต้น

5.4.5 ให้ความเห็นในการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามระบบศักยภาพ (Competency Development Roadmap)

5.4.6 สื่อสารและถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับระบบศักยภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ดูแลและช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

5.4.7 วางแผนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ของผู้ใต้บังคับบัญชา ภายหลังจากทำ GAP Analysis

5.4.8 มีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (Coaching, OJT, Work Shadowing, Mentoring, Project Assignment)

5.4.9 ส่งเสริมและสนับสนุนการนำระบบศักยภาพมาใช้ในองค์กร  
สรุปได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทั้งสองมีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้ ผู้บังคับบัญชาโดยตรง คือ ผู้ประเมินมีบทบาทและหน้าที่ในการบังคับบัญชา ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ผู้รับการประเมินมีบทบาทและหน้าที่ความถี่ในการประเมิน สมรรถนะการทำงาน และบทบาทของผู้บริหารในการศักยภาพมาใช้ในการให้ข้อมูล วัตถุประสงค์แนวทาง การประเมิน การให้ความเห็น การสื่อสาร การวางแผน การมีส่วนร่วม และการส่งเสริมและสนับสนุนการนำศักยภาพมาใช้

## 6. การประเมินศักยภาพ

การประเมินศักยภาพ (Competency Assessment) หมายถึง กระบวนการในการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในขณะนั้น เปรียบเทียบกับระดับศักยภาพที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นๆ ว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด การประเมินศักยภาพควรมีลักษณะ ดังนี้  
1) ประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic) 2) มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน (Objective) 3) เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ (Measurable) และ 4) เครื่องมือมีความเที่ยง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2550, หน้า 77)

6.1 วัตถุประสงค์ของการประเมินศักยภาพในการทำงานและกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล

6.1.1 เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรและเพื่อใช้ในการปรับปรุงงาน

6.1.2 เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

ขององค์กร

6.1.3 เพื่อให้เห็นภาพปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงระบบและพัฒนาบุคลากร

6.1.4 เพื่อให้บรรยากาศในการทำงานร่วมกันของบุคลากรเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และร่วมกันพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย

6.1.5 เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาความดี ความชอบประจำปีของพนักงาน



## 6.2 ผู้รับผิดชอบในการประเมินศักยภาพ

การประเมินศักยภาพ ขององค์กรจะต้องพิจารณาว่าจะให้ใคร เป็นผู้ประเมินศักยภาพนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความพร้อม และวัฒนธรรม ขององค์กร เป็นต้น ผู้ที่สามารถประเมินศักยภาพได้ มีดังนี้ 1) ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (Immediate Supervisor) 2) ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates) 3) เพื่อนร่วมงาน (Peers) 4) ประเมินตนเอง (Self-Assessment) 5) ประเมินโดยลูกค้า (Customer Assessment) และ 6) ประเมินโดยคณะกรรมการ (Committee) (ชูชัย สมितिโกร, 2552, หน้า 39-41)

การประเมินระบบศักยภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาใช้วัดระดับ ความสามารถที่มีอยู่จริงของบุคลากร เปรียบเทียบกับระดับของศักยภาพที่องค์กรคาดหวัง ในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งนี้การประเมินของแต่ละองค์กรนั้นอาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับ วัตถุประสงค์ในการนำระบบศักยภาพมาใช้และความพร้อมของบุคลากร ตลอดจน ทรัพยากรและเวลา วิธีการประเมินระบบศักยภาพอาจแบ่งได้หลายรูปแบบ ดังนี้

1) การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Boss Assessment) เป็นเทคนิค การประเมินศักยภาพที่ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่ายเดียวเพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาจะรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุดและต้องรับผิดชอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อจำกัด คือ ผู้บังคับบัญชาอาจไม่เห็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดเวลาการประเมินจากผู้บังคับบัญชาใกล้ชิดแต่เพียงฝ่ายเดียวอาจไม่สามารถให้ คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และอาจมีความเอนเอียงหรืออคติกับลูกน้อง บางคนได้

2) การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมินศักยภาพที่ได้รับความนิยมมากที่สุดเพราะเปิดโอกาส ให้ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาร่วมกันประเมินมีการพูดคุย ปรึกษาหารือ และตกลงร่วมกัน วิธีนี้ทำได้ง่าย ประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ข้อจำกัด คือ บางครั้งผลการประเมิน ที่พนักงานประเมินกับผู้บังคับบัญชาอาจมีผลประเมินไม่ตรงกัน ทำให้ตกลงกันไม่ได้ ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง วิธีแก้ไข คือ พนักงานและผู้บังคับบัญชาต้องบันทึกพฤติกรรม ระหว่างช่วงเวลาการประเมินไว้ให้ชัดเจนและนำมาใช้ประกอบในช่วงการสรุประดับ ศักยภาพร่วมกัน การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) มีขั้นตอน ดังนี้

- 2.1) ตัวบุคคลการประเมินศักยภาพของตนเอง
- 2.2) ผู้บังคับบัญชาประเมินศักยภาพของบุคลากรที่เป็น  
ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.3) ปรัชญาหรือและสรุป โดยความเห็นร่วมของผู้บังคับบัญชา  
และผู้ใต้บังคับบัญชา

- 2.4) คณะกรรมการบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กร  
ให้ความเห็นชอบผลการประเมิน
- 2.5) ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายทรัพยากรบุคคลของแต่ละ  
หน่วยงาน/องค์กรให้การดูแลพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพตามความคาดหวังขององค์กร

3) ข้อจำกัดการประเมินตนเอง ผู้ประเมินมักจะประเมินตนเอง  
สูงกว่าความเป็นจริงหรือสูงกว่าที่ผู้บังคับบัญชาประเมินให้และผู้บังคับบัญชาก็มักจะ  
ประเมินศักยภาพของลูกน้องต่ำกว่าความเป็นจริงและมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อมา  
ปรึกษาหารือสรุปร่วมกับผู้บังคับบัญชา แนวทางแก้ไข คือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องบันทึก  
พฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ในช่วงประเมินไว้เป็นหลักฐาน  
ขณะเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็ต้องบันทึกพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับศักยภาพของตน  
ไว้เป็นหลักฐานเช่นเดียวกันและนำมาใช้ยืนยันในช่วงปรึกษาหารือและสรุปศักยภาพร่วมกัน  
นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาก็ควรมีทักษะในการให้คำปรึกษาที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3.1) การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ (Test : Knowledge &  
Skill) เป็นเทคนิคการประเมินศักยภาพโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้หรือทักษะตามศักยภาพ  
ที่กำหนด เช่น แบบปรนัยเลือกตอบ แบบอัตนัยโดยให้ผู้เข้าทดสอบเขียนอธิบายคำตอบ  
แบบทดสอบประเภทนี้ ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can do) ภายใต้  
เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่าง ของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบ  
ความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถ  
เฉพาะ เช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัด  
ทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย เป็นต้น

3.2) การประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์  
ที่สำคัญๆ (Critical Incident) เป็นเทคนิคการประเมินศักยภาพที่มุ่งเน้นให้ผู้ประเมิน  
พฤติกรรมบันทึกพฤติกรรมหลักๆ จากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ผู้ถูกประเมินแสดง  
พฤติกรรมและนำมาเปรียบเทียบกับระดับศักยภาพที่คาดหวังว่าสูงหรือต่ำกว่า

3.3) การเขียนเรียงความ (Written Essay) เป็นวิธีการประเมินที่ง่ายที่สุด โดยให้ผู้ถูกประเมินเขียนบรรยายผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่านมว่าตนใช้ความรู้ทักษะและพฤติกรรมอะไรบ้าง หลังจากนั้นผู้ประเมินจะวิเคราะห์พฤติกรรมจากเรียงความว่าผู้ถูกประเมินมีศักยภาพแต่ละตัวอยู่ระดับใด

3.4) ประเมินโดยการสัมภาษณ์ (Interview) เป็นเทคนิคที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินทำการสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาตามศักยภาพที่กำหนด และประเมินว่าเขามีศักยภาพอยู่ระดับใด การใช้เทคนิคนี้มีข้อจำกัด คือ ต้องใช้เวลามาก ในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชามากต้องเสียเวลามาก วิธีการนี้เหมาะสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อเลื่อนตำแหน่งงาน หรือสัมภาษณ์คนเข้าทำงาน เป็นต้น

3.5) การประเมินโดยใช้แบบสอบถาม (Rating Scale) เป็นเทคนิคการประเมินศักยภาพที่สร้างแบบประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งแบบประเมินพฤติกรรมนี้สร้างได้หลายแบบ แบบที่นิยมกันแพร่หลาย ได้แก่ แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale)

3.6) การประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating: BARS) เป็นเทคนิคการประเมินศักยภาพที่มุ่งประเมินพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Areas) ในศักยภาพตัวนั้นๆ โดยแบ่งช่วงการให้คะแนนของแต่ละพฤติกรรมที่แสดงออกระหว่าง 1-9 ช่วง ตามแนวตั้งลงมาสำหรับผู้ประเมินอาจเป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือร่วมกันทั้ง 3 ฝ่าย เพื่อประเมินศักยภาพของบุคลากร

3.7) ประเมินแบบสามร้อยหกสิบองศา (360 Evaluation) การประเมินศักยภาพแบบ 360 นี้ เป็นการประเมินโดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม (Rating Scale) หรือแบบประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating : BARS) โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินเป็นผู้ประเมินศักยภาพ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้า เป็นต้น และเมื่อทุกคนประเมินเสร็จแล้วก็หาข้อสรุปว่าผู้ถูกประเมินมีศักยภาพอยู่ในระดับใด ข้อดีของการประเมินแบบนี้ก็คือ การประเมินโดยบุคคลหลายคนหลายระดับทำให้มีหลายมุมมอง ลดอคติจากการประเมินโดยบุคคลคนเดียว ข้อจำกัด คือ มีภาระเอกสารจำนวนมากบางครั้งผู้ประเมินมีความเกรงใจทำให้ประเมินสูงกว่าความเป็นจริงหรือเกิดพฤติกรรมชั่วซึ่งกันและกัน เป็นต้น

### 3.8) การประเมินแบบศูนย์ทดสอบ (Assessment Center)

เป็นเทคนิคการประเมินที่ใช้เทคนิคหลายๆ วิธีร่วมกันและใช้บุคคลหลายคนร่วมกันประเมิน เช่น แบบสอบถาม การสังเกต พฤติกรรม การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้แบบวัดทางจิตวิทยา ทัศนศึกษา เป็นต้น ข้อดีของการประเมินแบบนี้ คือ ผลการประเมินมีความเที่ยงและความเชื่อถือได้สูง เพราะใช้เทคนิคหลายวิธีร่วมกัน ใช้คนหลายคนช่วยกันประเมิน ส่วนข้อจำกัด ก็คือ ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง และใช้เวลามาก เป็นต้น

สรุปได้ว่า การประเมินศักยภาพของบุคลากร มีการประเมินโดยใช้ผู้บัญชาการประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา และในการประเมินโดยการใช้แบบทดสอบ การประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ต่างๆ การเขียนเรียงความ การประเมินโดยการสัมภาษณ์ การประเมินแบบสามร้อยหกสิบองศา และการประเมินแบบศูนย์ทดสอบ

## 7. ประโยชน์ของการนำระบบศักยภาพไปใช้ภายในองค์กร

การนำระบบศักยภาพไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร มีประโยชน์ต่อบุคลากร ผู้บริหารหน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้ (กีรติ ยศยิ่งยง, 2549, หน้า 25)

7.1 ช่วยให้บุคลากรทราบถึงระดับศักยภาพของตนเอง (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ว่าอยู่ในระดับใด มีจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องใดบ้างและจะต้องพัฒนาศักยภาพในเรื่องใดบ้าง

7.2 ช่วยให้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้ตนแสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไรบ้างและสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลความรู้ทักษะและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ มาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร ช่วยให้พนักงานทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายวิชาชีพ (Career Development) ของตนเอง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน

## แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

ปัจจุบันนี้ การพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่หรือภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งที่องค์กรทุกองค์การต้องปฏิบัติมากบ้างน้อยบ้างตามนโยบายของแต่ละองค์การ แต่ในระยะเริ่มแรกที่มีการพัฒนาบุคลากรนั้น มีแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ที่แตกต่างตรงกันข้ามกัน (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2550, หน้า 9) คือ

1.1 แนวคิดแบบดั้งเดิม เป็นแนวคิดที่มีมาตั้งแต่ดั้งเดิมว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นสำหรับองค์การ และมีใช้เป็นที่ที่องค์กรจะต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรของตนแต่อย่างใด องค์กรมีหน้าที่เฉพาะแต่เพียงบังคับบัญชาควบคุมให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งหรือตามที่ได้รับมอบหมาย ถ้าหากบุคคลใดต้องการเพิ่มพูนความรู้ ศักยภาพของตนจะต้องดิ้นรนขวนขวายกันเองโดยลำพัง นอกจากนี้แนวคิดแบบนี้ไม่เชื่อว่าการพัฒนาบุคลากรจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ คຸ້ມກັບเวลาและค่าใช้จ่ายที่ต้องสูญเสียไปในทางตรงกันข้ามแนวคิดนี้เชื่อว่าหากองค์กรสามารถได้บุคคลที่มีความรู้ ศักยภาพเสียตั้งแต่แรกเข้ามาอยู่กับองค์การ บุคคลนั้นย่อมจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทุกอย่างตลอดไป โดยไม่จำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนาฝึกอบรมใดๆ ดังนั้นองค์การที่มีพื้นฐานความเชื่อเช่นนี้ จึงมุ่งเน้นที่การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ศักยภาพสูงสุดมากกว่าที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรของตน

1.2 แนวคิดแบบสมัยใหม่ เป็นแนวคิดที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับแนวความคิดแรก กล่าวคือ เป็นแนวคิดที่เชื่อว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่ที่สำคัญและจำเป็นที่องค์กรทุกองค์การต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ ถึงแม้ว่าจะต้องสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ แต่องค์กรจะได้รับประโยชน์มากกว่ามีเหตุผลที่สนับสนุนความเชื่อเช่นนี้อยู่อย่างน้อย 2 ประการ คือ

1.2.1 ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีระบบการสรรหาและเลือกสรรบุคลากรที่ดี และสามารถได้ผู้ที่มีความรู้ ศักยภาพเพียงใดก็ตาม แต่ก็มิได้เป็นหลักประกันได้ว่าบุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ในทันที และตลอดไป โดยปราศจากการพัฒนา ปรับปรุงตนเองอยู่อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอื่น ย่อมมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีเสียก่อน

1.2.2 เนื่องจากในปัจจุบันนี้ได้มีการคิดค้น และนำเอาวิทยาการ บริการสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานด้านต่างๆ อยู่ตลอดเวลา และอย่างแพร่หลาย จึงจำเป็นที่บุคคลทุกคนจะต้องปรับปรุงตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความคิดที่ทันสมัย ก้าวทันโลกอยู่เสมอ ถึงจะไม่เสียเปรียบหรือล้าหลังกว่าผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การ ที่ต้องดำเนินงานแข่งขันกับผู้อื่น ย่อมมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาบุคลากร ของตนให้มีความรู้ ศักยภาพที่สูงขึ้นอยู่เสมอ เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้า ขององค์การ

## 2. ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรนั้น ต่างก็มีความมุ่งหมายที่แตกต่างกันออกไปตาม จุดประสงค์ขององค์การ ตัวของบุคลากรเอง และลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงจำแนกตามความมุ่งหมายได้ 2 ประการ คือ (ชูชัย สมितिไกร, 2552, หน้า 27)

2.1 ตามความมุ่งหมายขององค์การ ซึ่งได้เน้นหนักไปในแง่ของส่วนรวม โดยมีจุดประสงค์เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อเสนอแนะวิธีการ ปฏิบัติงานที่ดีที่สุด เพื่อการพัฒนางานให้ได้ผลสูงสุด เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกัน อุบัติเหตุในการปฏิบัติงานเพื่อจัดมาตรฐานในการปฏิบัติ เพื่อพัฒนาการบริหารงาน โดยเฉพาะด้านบุคลากรไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ และเพื่อสนอง บริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ

2.2 ตามความมุ่งหมายส่วนบุคคล ซึ่งจัดเป็นความมุ่งหมายของบุคลากร ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การหรือหน่วยงานนั้นๆ โดยมีจุดประสงค์เพื่อความก้าวหน้า ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อฝึกฝนการใช้ กระบวนการตัดสินใจ เพื่อการเรียนรู้งานลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน เพื่อความเข้าใจในนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น และ เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามการดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากรนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงหลักการต่างๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้วย

### 3. หลักการจัดการพัฒนาบุคลากร

การจัดการพัฒนาบุคลากรขององค์การใดก็ตาม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการพัฒนาบุคลากรและวิทยากรที่ได้รับมอบหมาย ทุกคนจะต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญๆ ของการจัดการพัฒนาบุคลากรอย่างน้อย 6 ประการ คือ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2550, หน้า 10)

3.1 หลักการเสริมสร้างความเชื่อถือศรัทธาของผู้เข้ารับการพัฒนากิจการโครงการพัฒนาบุคลากรใดๆ ก็ตาม ความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับตัวบุคลากรที่จะเข้ารับการพัฒนาว่า มีความเชื่อถือศรัทธาต่อการพัฒนาบุคลากรหรือไม่ ถ้าหากบุคคลไม่มีความเชื่อถือศรัทธาเสียแล้วย่อมปฏิเสธที่จะยอมรับความรู้ความคิดใหม่ๆ และจะเป็นมูลเหตุทำให้การพัฒนาบุคลากรล้มเหลวได้โดยง่าย ดังนั้นเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรจะต้องพยายามสร้างความเชื่อถือ ศรัทธาในบรรดาผู้เข้ารับการพัฒนาล้างตั้งแต่เริ่มแรกที่มีการพัฒนาโดยการชี้แจง ชักจูง หรือโน้มน้าวจิตใจให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเกิดความสนใจ มีความต้องการเข้าใจ และยอมรับประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร เมื่อผู้เข้ารับการพัฒนาก่อความเชื่อถือ ศรัทธาแล้ว ก็ยอมให้การสนับสนุนโครงการพัฒนาบุคลากรนั้นอย่างเต็มที่ต่อไป

3.2 หลักการรักษาระดับความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอโดยทั่วไปแล้ว ในระยะเริ่มแรกที่มีการพัฒนาบุคลากร ผู้เข้ารับการพัฒนาล้วนใหญ่จะมีความกระตือรือร้น สนใจใคร่เรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่จะได้รับจากการพัฒนา แต่หลังจากที่ได้ดำเนินการพัฒนาไปแล้ว ระดับความสนใจจะเริ่มลดลงตามลำดับ จนอาจจะหมดความสนใจต่อไปก็ได้ ถ้าหากโครงการพัฒนาบุคลากรนั้นมีระยะเวลา ยาวนานมาก ดังนั้นเพื่อที่จะป้องกันมิให้เกิดสภาพเช่นนี้ขึ้น จึงต้องมีการเร่งเร้าความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ การดำเนินเช่นนี้ สามารถกระทำได้หลายวิธีการด้วยกัน เช่น

3.2.1 โดยการเปลี่ยนแปลงวิธีการและเทคนิคของการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอๆ เพื่อจะได้ไม่เกิดความจำเจซ้ำซาก จนเป็นที่น่าเบื่อหน่าย

3.2.2 โดยการโฆษณาหรือประชาสัมพันธ์ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เข้าใจถึงประโยชน์ที่แต่ละคนจะได้รับจากการพัฒนาบุคลากร

3.2.3 โดยการสร้างบรรยากาศในระหว่างดำเนินการพัฒนาให้เป็นไปอย่างฉันทมิตรเป็นกันเองและสนุกระหว่างกันพอสมควร มิใช่เป็นบรรยากาศที่เคร่งขรึมตึงเครียด จนเกิดความอึดอัดใจในที่สุด

#### 4. เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรขององค์การ แบ่งออกเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา กิรติ ยศยิ่งยง (2549, หน้า 116) ได้กล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคลากร 2 กลุ่ม มีความมุ่งหมายและวิธีการต่างกัน คือ กลุ่มผู้บริหาร การพัฒนาจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ การหยั่งรู้ ทักษะติดต่อบุคคล ทักษะทางแนวความคิด โดยใช้วิธีการประชุม บรรยาย สาธิต ดูงาน ปลูกุมิเทศ สอนงาน ฝึกอบรม ศึกษาต่อ เป็นต้น ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการพัฒนาความรู้ ศักยภาพ วิธีทำงาน โดยใช้วิธีปลูกุมิเทศ การสอนงาน การมอบหมายงาน การสัมภาษณ์ การฝึกอบรม การค้นคว้า คู่มือ เป็นต้น วราภรณ์ ขจรไชยกุล และคณะ (2549, หน้า 86) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรจะต้องมีการฝึกอบรม สุกิจ จุลละนันท์ (2550, หน้า 97-99) มีความเห็นทำนองเดียวกัน คือ การพัฒนาบุคลากรจะต้องมีการให้การศึกษา และการฝึกอบรม

4.1 การพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นช่องทางการพัฒนาบุคลากรที่องค์การใช้มากที่สุดอย่างหนึ่ง ดังจะเห็นได้จากการที่องค์การไม่ว่าของรัฐ หรือเอกชนขนาดใหญ่ จะมีฝ่ายอบรมเป็นของตนเองทำหน้าที่ดำเนินการฝึกอบรมบุคลากรขององค์การให้มีความรู้ ทักษะ ทักษะคติ ตามที่องค์การต้องการ โดยทั่วไปแล้ว องค์การจะมุ่งพัฒนาบุคลากรที่เข้าทำงานใหม่ บุคลากรประจำการ ให้ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ และเตรียมบุคลากรไว้รองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์การในอนาคต (Dressler, 1978, p. 133)

4.1.1 ความหมายของการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาบุคคลที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยผ่านการวางแผนที่ดี เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร การฝึกอบรมจะเน้นพัฒนาพฤติกรรมของบุคคลเท่านั้นและได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายการฝึกอบรม ไว้ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2550, หน้า 194) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า การฝึกอบรมย่อมเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานและบุคคล 3 ฝ่ายด้วยกัน คือ องค์การ ตัวผู้รับ การอบรมเอง และหน่วยฝึกอบรม การฝึกอบรมยังแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะก่อน ระหว่างและหลังการอบรม ซึ่งระยะต่างๆ นั้นมีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จ



ของการฝึกอบรมด้วยกัน ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่าการฝึกอบรม คือ กระบวนการ ซึ่งบุคคลได้ เรียนเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้คุณสามารถปฏิบัติงานในฐานะ เป็นองค์ประกอบขององค์การให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

Stamers and Pratrck (1975, p. 76) กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นการพัฒนาพฤติกรรม ด้านทัศนคติ ความรู้ และทักษะอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคคล ปฏิบัติงานได้อย่างพอเพียง

Nadler (1982, p. 112) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นคำที่เริ่มใช้ก่อนและแพร่หลายทั่วไปในขณะนี้ ใช้คำ 3 คำ สำหรับการพัฒนา บุคลากร คือ

1. การศึกษา (Education) หมายถึง การพัฒนาคนโดยการศึกษา ใช้เวลานาน เป็นการเตรียมคนเพื่อทำงานในอนาคต เช่น การศึกษาในระบบ
2. การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กิจกรรมที่จัดเป็นลำดับ ในช่วงเวลาที่กำหนดโดยเน้นการเปลี่ยนแปลงที่จะใช้ปฏิบัติงานในปัจจุบัน
3. การพัฒนา (Development) หมายถึง การเตรียมคนสำหรับการพัฒนาหน่วยงานในอนาคต รวมถึงการเพิ่มพูนความรู้ของบุคคลโดยทั่วๆ ไปที่ควรรู้ เช่น การอบรมภาษา มนุษย์สัมพันธ์ ความสัมพันธ์ในครอบครัว เป็นต้น

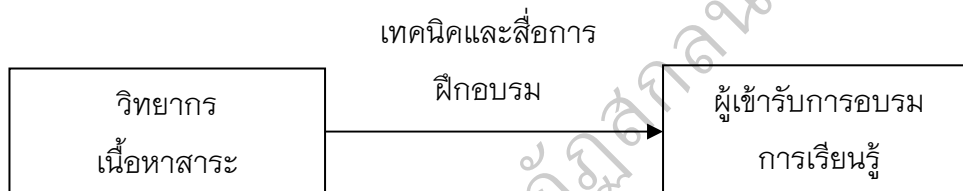
Donalson and Scannell (1987, p. 206) ได้เพิ่มคำพัฒนาต่อท้าย คำฝึกอบรมเป็น “การฝึกอบรมและการพัฒนา” โดยนิยามว่าเป็นกระบวนการค้นหา ประเมิน วางแผนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาสมรรถภาพของบุคคลให้สามารถปฏิบัติงาน ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน หรือที่จะทำในอนาคตได้

Asia Center for Population and Community Development (1991, pp. 134-135) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการที่วางแผนสำหรับให้คน ได้เรียนรู้และเกิดการเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่บุคคลได้เรียนเกี่ยวกับ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติเป็นการมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคลเป็นสำคัญ

4.1.2 เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม การเลือกเทคนิคเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุตามความมุ่งหมายที่วางไว้ การเลือกเทคนิคของการฝึกอบรมว่าอะไรที่จะเหมาะสมกับหลักสูตรและวิชาโดยเฉพาะสามารถมุ่งสู่ประเด็นของความต้องการพัฒนาและเสริมสร้างการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ

ทองฟู ชินะโชติ (2549, หน้า 72) ได้ให้ความหมายของเทคนิคในการฝึกอบรม ไว้ว่า หมายถึง วิธีการที่จะถ่ายทอดแนวคิด ข้อเท็จจริงในการสื่อสารให้วิทยากรและผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ และสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่กำหนดไว้ ดังนั้นถ้าดูไปแล้วเทคนิคจะเป็นตัวเชื่อมกลางระหว่างการถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรและผู้เข้ารับการอบรมให้เกิดการเรียนรู้ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 เทคนิคในการฝึกอบรม

ที่มา : ทองฟู ชินะโชติ (2549, หน้า 72)

เทคนิคในการฝึกอบรมจึงเป็นกลยุทธ์การพัฒนาบุคคลให้เหมาะสมกับความต้องการ ซึ่งเทคนิคที่ใช้ขึ้นกับสถานการณ์ ลักษณะ และประเภทของการฝึกอบรม ความชำนาญของวิทยากรในการใช้สื่อไปจนถึงการรับรู้ของผู้เข้ารับการอบรม

สำหรับวิธีการอบรม (Training Methods) ที่ใช้กันโดยทั่วไปก็มีอยู่หลายวิธี ซึ่งพอจะแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ (ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2551, หน้า 16-17)

#### 1) การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On-the job training)

การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงานได้รับการชำนาญจากการฝึกหรือทดสอบปฏิบัติ รวมทั้งอาจได้รับการถ่ายทอดแนวความคิด ปรัชญา หรือวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการทำงานพร้อมๆ กันไปกับการปฏิบัติจริง ซึ่งการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานนี้ อาจถือได้ว่าเป็นวิธีการอบรมที่จะช่วยสร้างความชำนาญงาน และความเข้าใจให้ผู้เรียนรู้ได้มากที่สุดวิธีหนึ่ง ถึงแม้ว่าอาจมีข้อเสียของการฝึกอบรมโดยวิธีนี้อยู่บ้าง คือ อาจทำให้ผลงานของหน่วยงานที่มีผู้รับการฝึกอบรมร่วมปฏิบัติอยู่ด้วยต้องลดลงไปบ้างทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เพราะเป็น

การปฏิบัติงานจริงๆ ก็ยังนับว่าได้ผลคุ้มค่าการฝึกอบรมในการปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่ โดยทั่วไป มักนิยมใช้กันอยู่ 2 วิธี คือ

1.1) การสอนแนะ (Coaching) ส่วนใหญ่จะใช้ในการพัฒนาบุคคลที่เพิ่งเข้ารับราชการหรือดำรงตำแหน่งใหม่ไม่นาน และมักใช้กับผู้ปฏิบัติงานต้นๆ โดยการมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด เป็นผู้คอยแนะนำดูแลช่วยเหลือให้รู้จักวิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้องสถานที่ที่ใช้ที่ทำงานจริงของผู้สอนและผู้เรียน โดยปกติมักเป็นการสอนแนะกันแบบตัวต่อตัวแต่ก็อาจมีการสอนแนะกันเป็นกลุ่มเล็กๆ ได้สิ่งทีควรคำนึงถึงในการสอนแนะก็คือ หากจะให้ได้ผลจริงจัง ควรมีกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลา รวมทั้งเนื้อหาวิธีการที่จะทำการสอนแนะให้ชัดเจนล่วงหน้าเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้ทราบว่าจะได้เรียนรู้กันในเรื่องอะไรบ้างและใช้เวลานานเท่าใด โดยอาจมีการทดสอบหรือวัดผลได้เมื่อถึงเวลาที่กำหนดแล้วผู้เรียนสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่หรือได้เรียนรู้มากน้อยเพียงใด

1.2) การย้ายสลับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ (Job Rotation) วิธีการนี้จะก่อให้เกิดความตื่นตัว ความกระตือรือร้นและภาระจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้งานในตำแหน่งใหม่ให้สามารถทำได้ดีโดยไม่มีอุปสรรคเพราะตามธรรมชาติของมนุษย์ หากอยู่ในตำแหน่งใดหรือทำงานตำแหน่งหนึ่งงานใดติดต่อกันเป็นเวลานาน ก็อาจเกิดความรู้สึกจำเจซ้ำซากหรือเบื่อหน่ายและขาดความกระตือรือร้นที่จะคิดปรับปรุงให้ดีขึ้นเท่าที่ควร จึงควรมีการโยกย้ายสลับเปลี่ยนหน้าที่การงานกันเป็นครั้งคราว ซึ่งจะเปิดโอกาสให้ได้มีการศึกษาหาความรู้ และประสบการณ์กว้างขวางขึ้นกว่าเดิมด้วยการพัฒนาบุคคลโดยวิธีการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงานนี้เหมาะสำหรับที่จะใช้ในการพัฒนานักบริหารหรือดำรงตำแหน่งระดับสูงในส่วนราชการหรือหน่วยงานต่างๆ มากกว่าตำแหน่งในระดับต้นๆ

2) การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน (Off-the-job training) การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน หมายถึง การที่ผู้รับอบรมหรือพัฒนาต้องหยุดทำงานปกติของตน เพื่อรับเข้าการอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการที่กำหนดขึ้นโดยอาจเป็นการเข้ารับการอบรมในสถานที่หน่วยงานนั่นเองหรือถูกส่งไปเข้ารับการอบรมในหน่วยงานฝึกอบรมภายนอกหรืออาจรับการอบรมอยู่ที่บ้านก็ได้ทั้งนี้วิธีการอบรมนอกสภาพการทำงานที่ใช้กันอยู่ก็มีหลายวิธี เช่น

### 2.1) การฝึกอบรมในห้องเป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมาก

บางครั้งเรียกการฝึกอบรมในชั้นเรียน (Classroom Methods) วิธีการนี้ยังถือว่าเป็นวิธีการที่เป็นประโยชน์และได้ผลมากเพราะผู้รับการอบรมจะมีโอกาสได้เรียนรู้ทั้งในแง่ปรัชญา แนวความคิด ทักษะ ทฤษฎีและวิธีการแก้ปัญหาในการทำงานไปพร้อมๆ กัน การฝึกอบรมในห้อง ยังอาจเลือกดำเนินการตามความเหมาะสมได้หลายวิธี เช่น

#### 2.1.1) การบรรยาย (Lecture) คือ การเชิญผู้สอน

หรือวิทยากรมาบรรยายให้ผู้รับการอบรมฟังเป็นวิธีการที่พบเห็นได้บ่อยที่สุดในการจัดการอบรม ประโยชน์ของการบรรยาย คือ สามารถครอบคลุมเนื้อหาหรือเรื่องราวและจำนวนผู้ฟังได้มากทำให้ค่าใช้จ่ายในการสอนที่จะต้องใช้ต่อผู้เข้าอบรมแต่ละคนลดลง อย่างไรก็ตาม ข้อสังเกตเกี่ยวกับวิธีการบรรยายก็คือ มักเป็นการสื่อข้อความทางเดียว (One-Way Communication) ผู้พูดที่มีบทบาทมากที่สุด หากพูดไม่มีศิลปะในการพูดและการถ่ายทอดความรู้ด้วยวาจาดีพอจะไม่ได้ผลเท่าที่ควรและบางครั้งอาจสร้างความเบื่อหน่ายแก่ผู้ฟังได้ เพราะผู้ฟังมักจะไม่มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมโดยวิธีนี้เลย เว้นแต่การซักถามปัญหา หรือ แสดงความคิดเห็นโดยทั่วๆ ไปเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

#### 2.1.2) การสัมมนา (Seminar) คือ การร่วมกันศึกษา

วิเคราะห์เรื่องที่กำหนดขึ้นเป็นหัวข้อของการสัมมนา โดยอาจเกี่ยวข้องกับ การสำรวจปัญหา การหาทางแก้ไขปัญหา การกำหนดแนวทางปฏิบัติการหรือการวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคตของเรื่องที่จะร่วมกันพิจารณาในการสัมมนาทั้งนี้ในทางปฏิบัติมักจะมีผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรเป็นผู้ให้ความรู้และข้อมูลที่เกี่ยวข้องจำเป็นเพื่อประกอบการสัมมนา โดยผู้เข้าสัมมนาทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการคิด อภิปรายหาข้อสรุปและข้อเสนอแนะ ซึ่งอาจได้จากการประชุมหรืออภิปรายกลุ่มย่อย (Group Discussion) หรือการสัมมนาร่วมกันทั้งหมดก็ได้ ซึ่งในทางปฏิบัติมักมีการเลือกประธานกลุ่มหรือประธานการสัมมนาเพื่อทำหน้าที่ควบคุมการประชุมกลุ่มและสัมมนา คอยกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมให้มากที่สุดและเลือกหรือตั้งเลขานุการกลุ่มหน้าที่จดบันทึกการอภิปราย และข้อสรุปเพื่อเสนอรายงานผลการสัมมนาต่อไป

#### 2.1.3) การอภิปรายในคณะ (Panel Discussion)

เป็นการอภิปรายโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนประมาณ 3-5 คน ในหัวข้อที่กำหนด โดยจะมีวิทยากรหรือพิธีกรอีก 1 คน เป็นผู้ดำเนินการอภิปราย ซึ่งในการอภิปรายเป็นคณะนี้ผู้อภิปรายแต่ละคนจะต้องเป็นผู้ให้ความรู้ ประสบการณ์ ข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็นของตน

แก่ผู้ฟังและภายหลังการอภิปรายก็มักเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้ซักถามและแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่มีการอภิปรายขึ้นด้วย ประโยชน์ของการอภิปรายเป็นคณะที่อยู่การเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้เรียนรู้แนวคิดและประสบการณ์ที่มีค่าและน่าสนใจของผู้อภิปรายแต่ละคนมากกว่าการเรียนรู้ทางทฤษฎีหรือหลักวิชาการ

2.1.4) การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่เริ่มมีผู้นิยมใช้มากขึ้น โดยผู้เข้าประชุมปฏิบัติการซึ่งตามปกติจะมีปริมาณ 10-26 คน มีความสนใจหรือมีปัญหาในการปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกันมาร่วมกันศึกษาวิเคราะห์หาทางแก้ไขปัญหาร่วมหรือร่วมทดลองหาวิธีปฏิบัติการใหม่ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน โดยผู้ดำเนินการจะต้องจัดเตรียมโครงการ วิทยากร ข้อมูลรวมทั้งสถานที่ วัสดุที่จำเป็นและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ไว้ให้พร้อมและผู้เข้าประชุมปฏิบัติการทุกคนต้องมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า วิธีการฝึกอบรม ประกอบด้วย การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ได้แก่ การสอนแนะ และการย้ายสลับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ และการฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน ได้แก่ การฝึกอบรมในห้อง การบรรยาย การสัมมนา การอภิปรายในคณะและการประชุมปฏิบัติการ

4.1.3 กระบวนการฝึกอบรม การจัดฝึกอบรมนั้น ควรจะตระหนักว่าสิ่งที่เราจะจัดขึ้นนั้นเป็นความต้องการของหน่วยงานมากน้อยเพียงใด สิ่งใดควรจัดก่อนหลังเจ้าหน้าที่ที่จะจัดการฝึกอบรม จำเป็นจะต้องสำรวจความต้องการ หรือประเมินความจำเป็นเบื้องต้นก่อนว่าเรื่องใดเป็นวิกฤติจำเป็นรีบด่วนการฝึกอบรมได้กำหนดไว้ 7 ขั้นตอน คือ (Margolis, 1970, p. 87)

1) การตัดสินใจล่วงหน้าว่าควรมีการฝึกอบรมหรือไม่ มีทรัพยากรหรือไม่ต้องการอบรมเพื่ออะไร

2) กำหนดความจำเป็นและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เป็นการกำหนดว่าต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่ออะไร

3) ออกแบบกิจกรรมการฝึกอบรม จะเลือกวิธีอบรมใด

จึงจะบรรลุผล

4) การดำเนินการฝึกอบรมตามที่กำหนดไว้

5) การประเมินผลการฝึกอบรมว่าประสบผลสำเร็จเพียงใด

6) การติดตามผลศึกษาการนำไปใช้ในงาน

7) การประเมินผลโครงการฝึกอบรมว่ามีจุดเด่น จุดด้อยตรงไหน เพื่อปรับปรุงแก้ไข เสนอกระบวนการการฝึกอบรมเป็น 9 ขั้นตอน คือ Nadler (1982, p. 83)

7.1) กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การ

7.2) กำหนดงานเฉพาะที่จะให้ผู้เข้าอบรมปฏิบัติ

7.3) กำหนดความต้องการ/ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ของผู้เข้าฝึกอบรม

7.4) กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

7.5) สร้างหลักสูตรการฝึกอบรม

7.6) เลือกเทคนิคการฝึกอบรม

7.7) เลือกทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์การฝึกอบรม

7.8) ดำเนินการฝึกอบรม

7.9) ประเมินและติดตามผล

พยอม วงศ์สารศรี (2550, หน้า 199–200) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

1) ศึกษาความต้องการ (Needs Assessment) หมายความว่า หน่วยงานไหนต้องการฝึกอบรมบ้าง ใครต้องการฝึกอบรมบ้าง และต้องการฝึกอบรมในเรื่องใด เพียงใด เมื่อไร หรือทำการสำรวจการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นในองค์การ เช่น

1.1) ผลการทำงานหรือผลิตผลของงานต่ำ

1.2) วิธีการทำงาน คนงานมีความตั้งใจในการทำงาน

น้อยลง อุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อยผิดปกติ

1.3) ระดับของการทำงาน มีการลาป่วย ลากิจ และขาดงาน

มาก

1.4) บริการแก่ผู้ให้ที่มาติดต่อชักช้า สิ้นเปลืองเวลาและ

ค่าใช้จ่าย

1.5) ต้นทุนในการทำงานสูงขึ้นกว่าปกติ

1.6) ขวัญ ผู้ปฏิบัติงานไม่ดี

1.7) มีการสับเปลี่ยนหรือหมุนเวียนในการทำงานบ่อย

1.8) วิธีการควบคุมงานไม่ดี

1.9) ขาดความร่วมมือประสานงาน

1.10) งานไม่เสร็จสิ้นตามกำหนด

1.11) การปฏิบัติงานล่าช้า ต้องเสียเวลามากเกินสมควรแล้ว

ดำเนินการพิจารณาจัดลำดับความต้องการออกมาเป็นปัญหาที่จะจัดการฝึกอบรม

2) กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม (Training Objectives)

เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องประชุมร่วมกัน กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

เพราะวัตถุประสงค์จะช่วยชี้ให้เห็นกิจกรรมต่างๆ ที่จะทำให้อสนองวัตถุประสงค์นั้นๆ

3) กำหนดขอบข่ายของหลักสูตร (Program Content)

ที่จะจัดขึ้นในกิจกรรมนั้นๆ ว่าควรแบ่งช่วงเนื้อหาในการอบรมเป็นกี่ระยะหรือจะอบรมรวดเดียวทั้งหมด

4) กำหนดวิธีการฝึกอบรมด้วยการตระหนักถึงหลักการเรียนรู้

ของผู้รับการฝึกอบรม (Learn Principles) ในที่นี้รวมไปถึงการจัดลำดับเนื้อหาหากง่าย

ในแต่ละวัน การจัดเวลาอุปกรณ์ สถานที่ บรรยากาศต่างๆ ตลอดจนจนกระทั่งคุณสมบัติ

ของผู้บรรยาย และเตรียมจัดสรรงบประมาณ เตรียมแบบสอบถามที่จะประเมิน

การฝึกอบรม

5) การดำเนินการฝึกอบรม (Actual Program) เป็นขั้นที่

ดำเนินการฝึกอบรมจริงๆ ในช่วงนี้ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องคอยดูแลสอดส่อง

ความเรียบร้อย เอาใจใส่ฟังการบรรยายเพื่อเก็บข้อมูลต่างๆ ไว้ปรับปรุงให้การฝึกอบรม

ที่จะจัดในครั้งต่อไปสมบูรณ์ขึ้น ทั้งนี้เพราะการดำเนินการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ให้ผู้รับ

การฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ และทักษะในเรื่องนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

6) การประเมิน (Evaluation) การประเมินผลเป็นกิจกรรม

ที่ต้องทำทุกครั้ง ด้วยการให้ตอบแบบสอบถามเพื่อให้ผู้จัดการฝึกอบรมได้รู้ถึงข้อบกพร่อง

ต่างๆ ที่จำเป็นต้องปรับปรุงในครั้งต่อไป

7) การติดตามผล (Follow-Up) ภายหลังจากผู้รับการอบรม

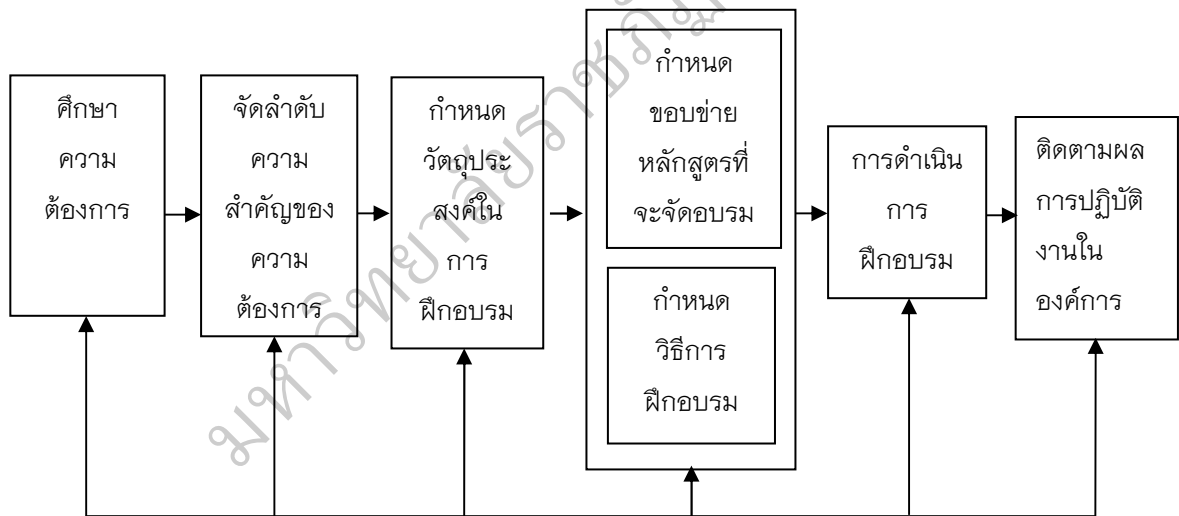
สิ้นสุดลง ควรมีการติดตามผลปฏิบัติงาน เพื่อวิเคราะห์ดูว่าการอบรมได้ผลมากน้อย

เพียงใด คำนึงกับค่าใช้จ่ายที่องค์กรต้องลงทุนไปหรือไม่

วิธีการติดตามผลโครงการฝึกอบรมว่า สามารถกระทำได้อย่างไรวิธี  
ดังนี้ (กุลธน ธนาพงศธร, 2540, หน้า 198)

1) โดยการสังเกตวิธีการปฏิบัติงานของผู้ที่ผ่านการฝึกอบรม  
แล้วว่าได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้างและมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่างๆ ไปหรือไม่  
อย่างไร

2) โดยการวัดผลงาน กล่าวคือเป็นการนำเอาผลงานของแต่ละคน  
ทำได้ภายหลังจากที่เข้ารับการฝึกอบรมแล้วไปเปรียบเทียบกับผลงานที่ตนทำได้ในระยะก่อนที่  
จะเข้ารับการฝึกอบรมหรือเปรียบเทียบกับมาตรฐานงานของตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งได้กำหนดไว้  
แล้วเพื่อดูว่าผลงานที่ทำได้ในภายหลังเพิ่มขึ้นหรือลดลงหรือเท่าเดิม ซึ่งถ้าหากผลงานที่ทำ  
ได้ในภายหลังเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิมย่อมแสดงว่าการฝึกอบรมนั้นประสบผลสำเร็จในระดับ  
หนึ่ง จึงส่งผลทำให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม  
ในส่วนของการดำเนินการสำรวจความต้องการขององค์กรในการปฏิบัติงาน มีขั้นตอน  
การดำเนินงานและรายละเอียด (กุลธน ธนาพงศธร, 2540, หน้า 198) ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 การประเมินผล

ที่มา : กุลธน ธนาพงศธร (2540, หน้า 198)



4.1.4 ความสำคัญของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การสำรวจ และวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น มีความสำคัญต่อการจัดฝึกอบรมมากที่สุด กล่าวคือ จากการสำรวจและวิเคราะห์ ทำให้เราได้ข้อมูลเพื่อที่จะได้ตั้งวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายของการดำเนินการฝึกอบรมเนื้อหาหรือรูปแบบของการฝึกอบรมเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนทำให้แน่ใจว่าหลักสูตรหรือโปรแกรมอบรมจะเป็นประโยชน์ ต่อคนเข้าอบรมและช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานของเขาได้ดีขึ้นแน่นอน ซึ่งหมายถึงว่า การอบรมขององค์การเป็นไปอย่างมีเป้าหมายและสอดคล้องกับความต้องการนอกนั้น การสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมยังช่วยชี้ให้เห็นสภาพที่เป็นปัญหา ขององค์การอีกด้วยอาจเป็นได้ทั้งปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่หรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ปัญหาบางอย่างเท่านั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมดังนั้นจึงนับได้ว่าการสำรวจ และวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม มีความสำคัญต่อการตัดสินใจดำเนินการ ฝึกอบรมเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกล่าวโดยสรุปแล้วการสำรวจ และการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม จึงมีความสำคัญในแง่ที่ทำให้ระบบ การฝึกอบรมมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (กุลชน ธนาพงศธร, 2540, หน้า 199)

4.1.5 ประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรม เราสามารถจัดประเภท ของความจำเป็นในการฝึกอบรมได้หลายแบบ เช่น อาจจัดประเภทของความจำเป็น ในการฝึกอบรมตาม “วิธีการค้นหา” หรือตาม “กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในองค์การ” หรือตาม “ระยะเวลาในการจัดฝึกอบรม” การแบ่งประเภทตาม “วิธีการค้นหา” แบ่งออกเป็น

1) ความจำเป็นที่เห็นเด่นชัด ปัญหาที่เกิดขึ้นก่อให้เกิดความเสียหาย ต่อหน่วยงาน เห็นได้ชัดโดยไม่ต้องสำรวจค้นหา เช่น การเปลี่ยนเครื่องจักร หรือกรรมวิธี การผลิต การขยายงาน การนำเครื่องมืออุปกรณ์สมัยใหม่เข้ามาใช้ การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การใหม่ เป็นต้น

2) ความจำเป็นที่ต้องค้นหา (Hidden Needs) เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม สามารถบอกได้ว่าการฝึกอบรมประเภทใดจะช่วยแก้ปัญหาขององค์การได้ หรือช่วยให้ หน่วยงานนั้นดำเนินการบรรลุเป้าหมายได้ โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน คนขาดงาน ผลงานไม่ได้มาตรฐาน งานค้างคั่ง อัตรากการเข้าออก งานสูง อุบัติเหตุ และมีการพรั่วปน ไม่พอใจ

การแบ่งตามประเภท “กลุ่มปฏิบัติงานในองค์การ” แบ่งออกเป็น

- 1) ความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้ ศักยภาพในการปฏิบัติงานของงานที่กำลังทำอยู่ หรือตำแหน่งที่จะต้องรับผิดชอบเพิ่มขึ้น
- 2) ความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้ ศักยภาพเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนโดยทั่วไป
- 3) ความจำเป็นที่จะเพิ่มพูนความรู้และความเข้าใจโดยทั่วไป ไม่จำกัดว่าเป็นแขนงวิชาใดหรือหน้าที่ใด
- 4) ความจำเป็นที่จะพัฒนาบุคลิกลักษณะและทัศนคติ

ของตนเอง

การแบ่งประเภทตาม “ระยะเวลาในการจัดฝึกอบรม”

แบ่งออกเป็นความจำเป็นที่ปรากฏชัดเจนในปัจจุบันหรือประเภทชัดเจนในลักษณะที่เป็นปัญหาชัดเจนในการทำงาน ปัญหาจะแก้ไขได้โดยการฝึกอบรมบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อน เช่น เจ้าหน้าที่ที่ไม่มีความรู้ในการปฏิบัติงานเพียงพอทำให้งานล่าช้า เสียเวลาและเสียค่าใช้จ่าย ความประมาทในการทำงาน ขาดความรู้ในการบริหารงานเบื้องต้น เป็นต้น

- 1) ความจำเป็นที่จะปรากฏขึ้นในอนาคตอย่างแน่นอน หรือประเภทป้องกันเป็นปัญหาที่จะเกิดในอนาคตแน่นอน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในอนาคต จึงต้องป้องกันโดยการฝึกอบรมเสียก่อนในปัจจุบัน การอบรมเท่ากับเป็นการเตรียมตัวให้พร้อมที่จะรับสภาพที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงไปหรือเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงระบบการผลิตเพื่อผลิตสินค้ารุ่นใหม่ การนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ การนำสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด นโยบายเพิ่มผลผลิต นโยบายลดอุบัติเหตุในโรงงาน เป็นต้น

- 2) ความจำเป็นเพื่อปรับระดับศักยภาพของบุคคลและขององค์การในปัจจุบันและในอนาคตหรือประเภทพัฒนา เป็นความจำเป็นที่เกิดขึ้นต่อเนื่องสอดคล้องกับการพัฒนาบุคคลขององค์การ ความจำเป็นที่เกิดขึ้นเพื่อจะเตรียมคนให้พร้อมเพื่อทำหน้าที่ในอนาคตเมื่อมีการโยกย้ายหมุนเวียนสลับเปลี่ยน หรือทดแทนเป็นการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต เช่น โครงการอบรมภาษาอังกฤษ โครงการฝึกอบรมเพื่อระดับความรู้ และศักยภาพของพนักงาน เป็นต้น

4.1.6 วิธีหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ในขั้นตอนการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม วิธีการที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันอยู่ในองค์การ คือ 1) การสังเกต (Observe) 2) การสัมภาษณ์ (Interview) 3) การส่งแบบสอบถาม (Questionnaire) และ 4) การศึกษาเอกสาร ซึ่งในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม มีเครื่องมือที่ใช้ช่วยในการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นอยู่หลายอย่าง ซึ่งผู้ทำการค้นหาหรือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องทำการสำรวจวิเคราะห์ เช่น (สุจิตรา ธานันท์, 2550, หน้า 34)

- 1) แผนนโยบายขององค์การ (Company Policy)
- 2) แผนดำเนินงานธุรกิจ (Business Plan)
- 3) แผนกำลังคน (Manpower Plan)
- 4) แบบกำหนดลักษณะงานและคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง (Job Description/Job Specification)
- 5) แผนประเมินศักยภาพบุคคล (Potential Sheet)
- 6) แผนกำลังทดแทน (Staff Succession Chart)
- 7) รายงานผลการปฏิบัติงาน (Staff Report)
- 8) แผนฝึกอบรม (Training Map)
- 9) ประวัติการฝึกอบรม (Training Record)
- 10) ความเห็นของพนักงาน (Employee's Opinion)

หรือในการสำรวจและวิเคราะห์เราสามารถจะกระทำได้ใน 3 ลักษณะหรือระดับ คือ

- 10.1) การวิเคราะห์องค์การ (Organization Analysis) เพื่อจะหาว่าความจำเป็นนั้นอยู่ที่ไหนขององค์การ
- 10.2) การวิเคราะห์งาน (Task Analysis) เพื่อจะดูว่าความจำเป็นนั้นคืออะไร
- 10.3) การวิเคราะห์บุคคล (Person Analysis) เพื่อจะดูว่าผู้ที่มีความจำเป็นจะต้องอบรมนั้นคือใคร

4.1.7 ข้อพิจารณาในการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ข้อควรคำนึงเมื่อทำการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมอยู่หลายประการด้วยกัน

1) การสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นจะต้องกระทำให้ต่อเนื่องกันละถือเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการฝึกอบรมเสมอ

2) ต้องพิจารณาให้รอบคอบว่า ปัญหาที่พบจากการสำรวจวิเคราะห์ห้วงค์กร

3) การงานหรือบุคคลนั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมหรือไม่ เพราะมีบางปัญหาเท่านั้นที่จะแก้ไขโดยการฝึกอบรมจึงจะได้ผล และมีปัญหาบางลักษณะที่ไม่จำเป็นต้องแก้ไขโดยการฝึกอบรม เช่น ปัญหาสภาพแวดล้อมในการทำงาน คนเปื่องาน ค่าจ้างต่ำหรือระบบระเบียบไม่คล่องตัว เป็นต้น

4) ปัญหาที่จะต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรมควรจะมีการจัดลำดับความสำคัญเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดโครงการฝึกอบรม หลักสูตรฝึกอบรมได้ถูกต้องเหมาะสมต่อไป

5) พิจารณาถึงผลลัพธ์ที่จะได้จากการอบรมเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า โดยพิจารณาจากกลุ่มหรือพนักงานที่ต้องอบรม ประเภทของการฝึกอบรม ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายกระบวนการฝึกอบรมที่กล่าวมา จะเห็นว่าการฝึกอบรมเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องมีการเตรียมการอย่างดียิ่งมีระบบ เพื่อให้ได้ผลมากที่สุด ถ้าผู้จัดดำเนินการเป็นขั้นตอนอย่างละเอียดรอบคอบแล้ว การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรก็จะเป็นไปได้ด้วยดีจะเกิดปัญหาน้อยที่สุด

สรุปได้ว่า กระบวนการดำเนินการคัดเลือกภาพ ประกอบด้วย การศึกษาความต้องการ จัดลำดับความสำคัญของความต้องการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม กำหนดขอบข่ายหลักสูตรที่จะจัดอบรมกำหนดวิธีการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และติดตามผลการปฏิบัติงานในองค์การ

## 5. การประชุมเชิงปฏิบัติการและการระดมสมอง

### 5.1 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและลักษณะของการประชุมเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

พัชรี ลิโรส (2546, หน้า 36) กล่าวว่าการประชุมเชิงปฏิบัติการ มีลักษณะเป็นการประชุมที่เป็นทางการมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเพื่อให้ได้ข้อสรุปหรือข้อตกลงร่วมกันแล้วทุกคนต้องยอมรับผลที่ได้นั้นมีผู้นำการประชุมเพื่อเอื้อให้เกิดกระบวนการประชุมที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างทั่วถึงในสถานการณ์ที่เหมาะสม

คือ ทุกขั้นตอนของการตัดสินใจตั้งแต่การระบุปัญหาการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การศึกษาทางเลือกการประเมินทางเลือกและการเลือกทางเลือก

รัฐภาภรณ์ แก้วสนิท (2546, หน้า 5-6) ได้กล่าวถึงลักษณะของการประชุมเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

1. เป็นการประชุมที่มีเป้าหมายแน่นอนมีวัตถุประสงค์เฉพาะ และต้องการคำตอบที่ชัดเจน
  2. เป็นการสื่อสารที่ได้แลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นทัศนคติ ซึ่งกันและกัน
  3. เป็นรูปแบบการประชุมที่เป็นทางการผู้เข้าร่วมประชุม จะมีปฏิสัมพันธ์กันสูงมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเพื่อให้ได้ข้อสรุปหรือข้อตกลง ร่วมกันแล้วทุกคนจะต้องยอมรับผลที่ได้นั้น
  4. ไม่เหมาะที่จะใช้กับคนกลุ่มใหญ่คือไม่เกิน 20-30 คน โดยควรประกอบด้วยตัวแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับประเด็นหรือเรื่องนั้นๆ ทุกกลุ่ม
  5. ต้องมีผู้ทำหน้าที่เป็นผู้นำการประชุม (Facilitator) เพื่อเอื้อให้เกิดกระบวนการประชุมที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างทั่วถึงหากต้องมีผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้รู้ในเรื่องนั้นๆ ก็ต้องเชิญวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ
  6. เป็นการประชุมที่จัดเข้าได้เท่าที่จำเป็น
- วัตถุประสงค์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการ มีดังนี้ (รัฐภาภรณ์ แก้วสนิท, 2546, หน้า 6)
1. ให้เกิดการพูดคุยและเปลี่ยนความคิดเห็นภายในกลุ่มตาม ประเด็นที่กำหนดหรือป้องกันความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง
  2. ให้ได้ข้อตกลงในเรื่องที่จะดำเนินการใช้ในการตัดสินใจเสนอ ทางเลือกหรือการพัฒนาทางเลือก
  3. ให้มีการกำหนดค้นหาข้อกังวลและข้อห่วงใยในเรื่องต่างๆ พิจารณาบทบาทนวิธวิธีการศึกษาและกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน

## 5.2 วิธีดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ

วิธีดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการมี 3 ขั้นตอน ดังนี้ (รัชฎาภรณ์ แก้วสนิท, 2546, หน้า 7-8)

### 1. ขั้นเตรียมการ

#### 1.1 กำหนดหัวข้อหรือประเด็นที่จะประชุมว่าเรื่องอะไร

1.2 กำหนดประเด็นหรือเป้าหมายของการประชุมให้ชัดเจนว่าต้องการอะไรมากน้อยเพียงใด เช่น ต้องการจะให้ได้อะไรของการประชุมที่เกี่ยวกับ

- 1) ขั้นตอนของการจะดำเนินโครงการหรือกิจกรรม
- 2) ได้มติของการลำดับความสำคัญ
- 3) แผนปฏิบัติการที่ควรจะเป็น
- 4) การประเมินความเสี่ยงของโครงการหรือกิจกรรม
- และ 5) การค้นหาปัญหาผลกระทบต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อม

1.3 วางแผนการประชุมสถานที่ วัน เวลาวิธีการขั้นตอนการดำเนินการประชุมข้อมูลที่จะต้องใช้อาจจะใช้รูปแบบการนำเสนอข้อมูลอย่างไรให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย

1.4 ผู้เข้าร่วมประชุมต้องกำหนดล่วงหน้าว่าเรื่องที่จะดำเนินการนี้กระทบกับคนกลุ่มใดบ้างอย่างไรกลุ่มผู้ห่วงใย/ผู้สนใจต้องให้มีตัวแทนของคนทุกกลุ่มและผู้สนใจเข้าร่วมประชุม โดยมีสัดส่วนใกล้เคียงกันให้มีทั้งเพศชายและหญิงมีทั้งผู้สูงอายุผู้ด้อยโอกาส เป็นต้น

1.5 ต้องประชาสัมพันธ์ให้ทราบอย่างทั่วถึงโดยทางสื่อทั้งวิทยุ หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นติดโปสเตอร์ให้ทั่วถึงเป็นการกระตุ้นทั้งผู้สนใจและกลุ่มผู้ได้รับผลกระทบ

- 1) ส่งจดหมายหรือติดต่อเชิญตัวแทนกลุ่มต่างๆ หรือผู้สนใจในพื้นที่นั้นโดยตรง
- 2) ในการประชาสัมพันธ์หรือการเชิญต้องเน้นว่าการประชุมนี้รับจำนวนจำกัดและกำหนดวันสิ้นสุด การแจ้งความจำนงที่จะเข้าร่วมประชุมเพื่อผู้จัดการจะได้กำหนดแผนการบริหารจัดการได้แต่ต้องเตรียมการด้วยหากมีผู้มาร่วมเกินกว่าที่เตรียมไว้ (อาจจัดเป็นหลายกลุ่มหลายเวทีและหลายครั้ง)

1.6 เตรียมคณะทำงานสำหรับเป็นผู้นำการประชุมหรือผู้อำนวยการกลุ่ม (Facilitator) เพื่อเอื้อให้เกิดกระบวนการประชุมกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนและนำไปสู่ข้อสรุปของการประชุม

1.7 กำหนดขั้นตอนรูปแบบกิจกรรมที่เคารพและกระตุ้นให้ผู้เข้าประชุมมีส่วนร่วมที่จะนำไปสู่เนื้อหาหรือเป้าหมายที่ต้องการ

1.8 เตรียมวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่จะประชุม

1.9 เตรียมการประชุมผล

## 2. ขั้นตอนการ

2.1 สร้างความคุ้นเคยระหว่างผู้เข้าร่วมประชุมและผู้จัดวิทยากร และผู้ร่วมประชุมร่วมกันสร้างกติกาในการประชุมเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของการประชุม

2.2 ให้ทุกคนได้ทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดการประชุมและที่น่าจะเกิดจากการประชุมครั้งนี้

2.3 นำเสนอข้อมูลที่จำเป็นและเสนอหัวข้อ/ประเด็นย่อยที่ต้องการให้อภิปราย

2.4 กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมได้แสดงความคิดเห็นที่ทั่วถึงและเท่าเทียมด้วยความเคารพในข้อคิดเห็นของทุกคนผู้นำการประชุมต้องไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้เข้าร่วมประชุมไม่ว่าเขาจะมาเองด้วยความสนใจหรือเป็นตัวแทนของกลุ่ม

2.5 ความเห็นหรือข้อเสนอแนะใดๆ ทั้งของบุคคลหรือของกลุ่ม ต้องได้รับการบันทึกอย่างเปิดเผย เช่น บันทึกลงแผ่นพลิกแล้วปิดไว้ที่ผนังห้องเพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมตรวจสอบได้ว่าถูกต้อง ไม่ปิดเบือน ถ้าจะมีการแก้ไขข้อเสนอแนะหรือข้อสรุปใดจะต้องเป็นความเห็นจากกลุ่มผู้เข้าประชุมเพื่อให้มั่นใจว่าข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะนั้นเป็นเรื่องของผู้เข้าประชุมจริงไม่มีการปิดเบือนไปตามจุดยืนของผู้จัด

2.6 ประเด็นที่ซับซ้อนหรือต้องการข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะที่ชัดเจน อาจแบ่งกลุ่มย่อย 5-6 คน เพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนและผลการประชุมกลุ่มย่อยต้องนำเสนอต่อกลุ่มใหญ่ให้ได้มีความเห็นการประชุมร่วมกันทั้งหมด (การแบ่งกลุ่มย่อยอาจแบ่งสมาชิกเป็นคนในกลุ่มเดียวกันหรือคละกันก็ได้แล้วแต่ประเด็นที่ต้องการ)

2.7 ผู้นำการประชุมต้องสังเกตและเข้าใจสถานการณ์และแก้ไขความอึดอัด ความไม่สบายใจ หรือความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในที่ประชุมและพร้อมจะยืดหยุ่นหรือเปลี่ยนแปลงกติกาบางอย่าง

2.8 ผู้นำการประชุมต้องกระตุ้นหรือรื้อฟื้นแสดงความจริงใจและยอมรับกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างแท้จริง

2.9 จัดหมวดหมู่ของข้อคิดเห็นจัดทำเป็นข้อสรุปข้อเสนอแนะแล้วให้ผู้เข้าประชุมตรวจสอบจนยอมรับว่าถูกต้อง

2.10 ข้อสรุปดังกล่าวในข้อใดควรส่งสำเนาไปให้ทุกคนที่เข้าร่วมการประชุมด้วย

### 3. ขั้นตอนการประเมินผล

3.1 ประเมินผลหลังจากเสร็จสิ้นการประชุมเพื่อดูว่าผู้เข้าประชุมบรรลุผลอะไรบ้างและพอใจเพียงใดจะตรงกับที่ผู้จัดคาดหวังหรือไม่

3.2 อาจติดตามประเมินผลหลังเสร็จสิ้นการประชุมแล้ว 1-2 วัน เพื่อติดตามดูประเด็นอื่นที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการประชุมเพราะหากเกิดความประทับใจในทางไม่ดีขึ้น โดยไม่ได้ติดตามแก้ไขทันทีจะกลายเป็นความไม่พอใจในวงกว้างและเป็นปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานได้

### 5.3 สถานที่ที่เหมาะสมกับการใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการ

รัฐการณ์ แก้วสนิท (2546, หน้า 9) ได้กล่าวถึงสถานที่ที่เหมาะสมกับการใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการในกระบวนการทำงาน ดังนี้

1. ใช้ได้ในทุกขั้นตอนของการตัดสินใจตั้งแต่การระบุปัญหาการศึกษาทางเลือกการประเมินทางเลือกและการเลือกทางเลือก
2. ควรจัดขึ้นก่อนจัดทำประชาพิจารณ์อย่างเป็นทางการแต่ถ้ามีประเด็นที่ต้องการคำตอบที่ชัดเจนในภายหลังก็สามารถจัดประชุมเชิงปฏิบัติการได้ตามที่จำเป็นทุกขั้นตอน
3. ต้องการผลการประชุมที่ชัดเจนนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้จริงไม่ใช่ให้แสดงความคิดเห็นแล้วผ่านไป
4. ใช้กับประเด็นหัวข้อที่มีความซับซ้อน
5. ต้องการทำความเข้าใจกับชุมชนและประชาชนที่สนใจจะมีส่วนร่วม
6. เมื่อมีประเด็นเฉพาะที่ต้องการพูดคุยแลกเปลี่ยนในรายละเอียด โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับชุมชน

### 5.4 ข้อดีของการใช้เทคนิคการประชุมเชิงปฏิบัติการ

สำหรับประโยชน์ของการใช้เทคนิคการประชุมเชิงปฏิบัติการมีดังนี้ (รัฐการณ์ แก้วสนิท, 2546, หน้า 10)

1. เป็นการเลือกกลุ่มเฉพาะที่เกี่ยวข้องและสนใจได้ดี
  2. เป็นการประชุมแบบมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับสูง
- มีการปฏิสัมพันธ์กันตลอดเวลาและจะมีผลให้ได้รับการยอมรับสูงด้วย



3. การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการให้ข้อมูลกับสาธารณะได้มากกว่า
4. ทำให้เกิดการสื่อสารสองทาง
5. ทำให้เข้าถึงความคิดของผู้นำกลุ่มสนใจและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ และนำไปสู่ข้อเสนอแนะที่เชื่อถือได้
6. ข้อเสนอที่ได้มาจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นผ่านการไตร่ตรองและนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้
7. ใช้จัดลำดับความสำคัญของปัญหา
8. ใช้บทวนแผนหรือการพัฒนาแผนการปฏิบัติงานหรือพัฒนาทางออก ซึ่งเป็นทางเลือกเฉพาะปัญหา

#### 5.5 ข้อจำกัดของการใช้เทคนิคการประชุมเชิงปฏิบัติการ

สำหรับข้อจำกัดของการประชุมเชิงปฏิบัติการ (รัฐภาภรณ์ แก้วสนิท, 2546, หน้า 10) กล่าวสรุปไว้ว่า

1. การกระจายของข้อมูลอาจไม่ค่อยดี
2. มีตัวแทนกลุ่มอิทธิพลหรือกลุ่มการเมืองเข้าแทรกแซงง่าย
3. ไม่สะดวกจัดเวลาที่เหมาะสมได้ยากเพราะสมาชิกที่มาร่วมประชุมต้องเสียสละเวลาให้ตรงกันทุกคน
4. ค่าใช้จ่ายสูง
5. ใช้เวลาเตรียมการมาก
6. ถ้าผู้เข้าร่วมประชุมมีความหลากหลายบางคนมีฐานะยศชั้นตำแหน่งในสังคมอาจครอบงำทางความคิดของคนกลุ่มอื่นๆ ได้ หากผู้นำประชุมไม่ชำนาญในการนำประชุมข้อมูลอาจเบี่ยงเบนตามผู้นำการประชุม

#### 6. การระดมสมอง

Costin (1996, pp. 12–13) กล่าวไว้ว่าการระดมสมองมาจากคำในภาษาอังกฤษ คือ “Brain Storming” โดยที่คำแรก คือ “Brain” หมายถึง สมอง ส่วนคำหลัง “Storming” หมายถึง พายุที่โหมกระหน่ำหากจะแปลตรงๆ หมายถึง การมุ่งใช้พลังความสามารถทางการคิดของสมองของมวลสมาชิกกลุ่มเพื่อคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปคนที่ไม่ชอบคิดหรือคนที่ชอบคิดเฉยๆ ไม่ชอบแสดงให้คนอื่นรู้ว่าตนเองคิดอาจไม่เหมาะที่จะร่วมกลุ่มเพื่อระดมสมองถือเป็นเทคนิคที่ใช้กับกลุ่ม (Group Technique) ไม่ใช่ใช้กับคนเพียงคนเดียวในทางการบริหารมักใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหา

ทางเลือกในการตัดสินใจและใช้ในการวางแผน Brain Storming เป็นคำที่คนไทยค่อนข้างคุ้นเคยและเป็นที่รู้จักกันมากในทุกวงการมีผู้บัญญัติเป็นภาษาไทยไว้ที่พบมาก มี 2 คำ คือ การระดมสมองกับการระดมความคิดปัจจุบัน พบว่า มีการพยายามใช้คำว่า การระดมความรู้และประสบการณ์ โดยทั่วไปแล้วการระดมสมอง หมายถึง การแสวงหาความคิดต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนดได้กำหนดจุดเน้นของการระดมสมองไว้ 4 ประการ ได้แก่ (ทวิศักดิ์ สุริยกมล, 2552, หน้า 29-30)

1. เน้นให้มีการแสดงความคิดออกมา (Expressiveness) สมาชิกทุกคนต้องมีเสรีภาพอย่างสมบูรณ์ในการที่จะแสดงความคิดเห็นใดๆ ออกมาจากจิตใจโดยไม่ต้องคำนึงว่าจะเป็นความคิดที่แปลกประหลาดกว้างขวางล้ำสมัยหรือเพ้อฝันเพียงใด

2. เน้นการไม่ประเมินความคิดในขณะที่กำลังระดมสมอง (Non evaluative) ความคิดที่สมาชิกแสดงออกต้องไม่ประเมินไม่ว่ากรณีใดๆ เพราะถือว่าทุกความคิดมีความสำคัญห้ามวิพากษ์วิจารณ์ความคิดผู้อื่นการแสดงความคิดเห็นหักล้างหรือครอบงำผู้อื่นจะทำลายพลังความคิดสร้างสรรค์ของกลุ่มซึ่งส่งผลทำให้การระดมสมองครั้งนั้นเปล่าประโยชน์

3. เน้นปริมาณของความคิด (Quantity) เป้าหมายของการระดมสมองคือต้องการให้ได้ความคิดในปริมาณที่มากที่สุดเท่าที่จะมากได้แม้ความคิดที่ไม่มีทิศทางเป็นความจริงก็ตามเพราะอาจใช้ประโยชน์ได้ในแง่การเสริมแรงหรือการเป็นพื้นฐานให้ความคิดอื่นที่ใหม่และมีคุณค่ายิ่งมีความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้นมากเพียงใดก็ยิ่งมีโอกาสดันพบวิธีการแก้ปัญหาที่ดี

4. เน้นการสร้างความคิด (Building) การระดมสมองเกิดขึ้นในกลุ่มดังนั้นสมาชิกสามารถสร้างความคิดขึ้นเองโดยเชื่อมโยงความคิดของเพื่อนในกลุ่มโดยใช้ความคิดของผู้อื่นเป็นฐานแล้วขยายความเพิ่มเติมเพื่อเป็นความคิดใหม่ของตนเอง

สำหรับการเตรียมระดมสมองก่อนการดำเนินการระดมสมองจะต้องเตรียมการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนกำหนดเป้าหมายต้องกำหนดให้กระชับเฉพาะเจาะจงและชัดเจนที่สุดว่าจะระดมสมองเรื่องอะไรเพื่ออะไรและต้องทำให้สมาชิกเข้าใจและเห็นด้วยกับเป้าหมาย

2. ขึ้นกำหนดกลุ่มจะมีจำนวนเท่าไรใครบ้างใครจะทำหน้าที่เขียนความคิดของสมาชิกและสถานที่ที่จะนำแผนการวัดความคิดไปติดตั้งให้มองเห็นได้ชัดเจน และในบางครั้งผู้นำกลุ่มต้องเด็ดขาดหากมีสมาชิกบางคนเริ่มครอบงำหรือข่มผู้อื่น
3. ขึ้นกำหนดเวลาต้องแน่ชัดและเหมาะสมจะเริ่มจะต้องยุติเมื่อใด การมีเวลาจำกัดจะสร้างความกดดันให้สมองเร่งทำงานอย่างเต็มที่สมองซีกขวาจะคิด ส่วนสมองซีกซ้ายจะประเมินความคิดของตนเองว่าเหมาะสมหรือไม่แล้วรีบแสดงออกมาโดยเร็ว

สรุปได้ว่า การระดมสมองเป็นกระบวนการที่จะนำเอาความคิดความรู้ และเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่มีอยู่ในตัวของแต่ละคนออกมาแบ่งปันกันภายในกลุ่มเป็นการแสวงหาความคิดต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด การวิจัยในครั้งนี้ในระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาศักยภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ระยะที่ 2 การสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนามีการระดมความคิดเห็น เพื่อให้ได้ข้อสรุปหรือข้อตกลงร่วมกันในการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาโดยอาศัยเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์เทคนิคการระดมสมอง และวิธีดำเนินการตามขั้นตอนการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดดังกล่าวข้างต้น เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร แขนงข้อมูล-ข่าวสารทรัพยากรธรรมชาติ แขวงคำม่วน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

### **แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย**

การเขียนรายงานการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (Routine to Research: R to R) โครงร่างรายงานการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัยเป็นแผนการทำงานที่ผู้ได้รับทุนเขียนเพื่อรายงานผลการทำงานทางวิชาการของตน ส่วนใหญ่เนื้อหาของโครงการจะให้เหตุผลว่าทำไมถึงทำวิจัยเรื่องนั้น มีประเด็นปัญหาหรือคำถามอะไรที่ต้องการหาคำตอบ ต้องการบรรลุเป้าหมายอะไร จะใช้วิธีดำเนินการศึกษาอย่างไรและเมื่อทำเสร็จสิ้นแล้วคาดว่าจะประโยชน์ต่อวงวิชาการและต่อสังคมอย่างไร เป็นต้น สำหรับการเขียนรายงานประกอบด้วย มีหัวข้อสำคัญของการทำวิจัย ดังนี้ (คู่มือการเขียนรายงานการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย, 2556, หน้า 1-2)

## 1. ความหมายของการวิจัย

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2525 ได้ให้ความหมายของคำว่า “การวิจัย” คือ “การค้นคว้าเพื่อหาข้อมูลอย่างถี่ถ้วนตามหลักวิชา” ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Research โดยคำว่า Research ประกอบด้วย คำสองคำ คือ Re ซึ่งแปลว่า ซ้ำ และ Search แปลว่า ค้นหาในทางพุทธศาสนาก็มีการใช้คำว่า ธรรมวิจัยะ หรือธรรมวิจัย ซึ่งเป็นข้อที่ 2 ในโพชฌงค์ 7 หมายความว่า การค้นคว้าธรรม ความสอดส่อง สืบค้นธรรม การวิจัยหรือการค้นคว้าธรรม (พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์ โดย พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)) วิจัยในความหมายนี้จึงหมายถึง การใช้สติปัญญาในการคัดสรรเลือกเฟ้นความรู้ที่เหมาะสมแก่การใช้งาน และมีผู้ให้ความหมายไว้คล้ายกัน ดังนี้

“การวิจัย คือ การใช้ความรู้ ความสามารถในการค้นหาคำตอบ ที่ถูกต้องสำหรับปัญหาที่ต้องการศึกษา โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลและข้อสนเทศต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กับปัญหานั้น ซึ่งต้องเป็นไปตามระเบียบวิธีหรือกฎเกณฑ์ที่ถูกต้อง” (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2532, หน้า 195)

“การวิจัย เป็นเรื่องของการศึกษา ค้นคว้า เพื่อพิสูจน์หรือหาคำตอบ หรือหาข้อเท็จจริงอะไรบางอย่าง ที่อาจจะยังไม่มีใครค้นพบในเรื่องนั้นๆ มาก่อน หรืออาจจะมีการค้นพบมาแล้ว แต่เมื่อเวลาเปลี่ยนไป มีความต้องการค้นหาใหม่อีกครั้งหนึ่งก็ได้” (เทียนฉาย กิรินันท์ และจรัญ จันทลักษณ์, 2534, หน้า 8)

โดยสรุป การวิจัย หมายถึง การศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์หรือวิธีการที่เชื่อถือได้ ซึ่งงานวิจัยแต่ละชิ้นมีความเป็นระบบและเชื่อถือได้ มากน้อยแตกต่างกัน การวิจัยกับการค้นคว้าจึงเป็นเรื่องเดียวกัน และการวิจัยที่ดีต้องเริ่มจากการค้นคว้ามาก่อน

## 2. ประเภทของการวิจัย

การจำแนกประเภทของการวิจัยออกเป็นประเภทต่างๆ ของนักวิจัย ก็เพื่อแยกแยะคุณลักษณะหรือข้อแตกต่างของรูปแบบการวิจัยแต่ละลักษณะให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น ทั้งนี้ก็เพราะเมื่อผู้ศึกษามีความเข้าใจในลักษณะและประเภทต่างๆ ของการวิจัยแล้วก็จะช่วยให้มีหลักเกณฑ์ที่จะใช้ในการออกแบบการวิจัย การอ่าน ผลการวิจัยหรือการประยุกต์ใช้ผลงานการวิจัยรวมทั้งการมีทัศนคติเชื่อถือผลงานวิจัย

ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และเห็นคุณค่าของการวิจัยประเภทต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น สำหรับการแบ่งประเภทการวิจัยทางสังคมศาสตร์นั้นสามารถแบ่งประเภทได้ ดังนี้

1. พิจารณาจากประโยชน์ หรือความต้องการที่จะได้รับจากการวิจัย แบ่งเป็น 3 ประเภท

1.1 การวิจัยบริสุทธิ์ (Pure Research) หรือการวิจัยพื้นฐาน (Basic Research) เป็นการวิจัยเพื่อหาทฤษฎี สูตร หรือสร้างกฎ เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาเรื่องอื่นๆ ต่อไป

1.2 การวิจัยประยุกต์ (Applied Research) เป็นการวิจัยเพื่อนำผลไปทดลองใช้แก้ไขปัญหาอื่นๆ ต่อไป เช่น การวิจัยทางแพทย์

1.3 การวิจัยเชิงปฏิบัติ (Action Research) เป็นการวิจัยประยุกต์ในลักษณะหนึ่งที่มีมุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นเรื่องๆ ไป ผลของการวิจัยนี้ใช้ได้เฉพาะในขอบเขตของปัญหานั้นๆ เท่านั้น ไม่สามารถนำไปใช้ในสถานการณ์อื่น

### 3. ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้า ยิ่งมีการวิจัยค้นคว้ามาก ความเจริญก้าวหน้ายิ่งมากขึ้น สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์อาจก่อให้เกิดแก่บุคคลอย่างน้อย 3 ประการด้วยกัน คือ (วัลลภ ล้ำพาย, 2547, หน้า 4)

1. เป็นประโยชน์แก่นักสังคมศาสตร์ ทำให้มีความรู้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่ม นอกจากนี้ยังทราบถึงเทคนิคและทฤษฎีใหม่ที่ได้จากการศึกษาด้วย

2. เป็นประโยชน์แก่ผู้นำชุมชน และผู้ปฏิบัติงานในวิชาชีพต่างๆ เช่น นักบริหาร ครูอาจารย์ กลุ่มผู้ใช้แรงงาน และผู้บริหารงานในภาครัฐ บุคคลเหล่านี้ใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยในการปรับปรุงนโยบาย การวางแผน และการปฏิบัติงานของตน

3. เป็นประโยชน์แก่บุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดความเข้าใจในพลวัต (Dynamic) และศักยภาพ (Potential) ของกิจกรรมบางอย่างของมนุษย์ และใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความสำเร็จในหน้าที่การงานส่วนตัว และส่วนรวม

#### 4. ขั้นตอนทั่วไปของการทำวิจัย ประกอบด้วย

4.1 ชื่อเรื่อง (Title) การกำหนดชื่อเรื่องมีหลัก ดังนี้ (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2556, หน้า 7) ดังนี้ มีความสอดคล้องกับปัญหาการวิจัย มีความชัดเจน รัดกุม ประกอบด้วย ตัวแปรที่มีความสำคัญในการศึกษา บ่งบอกให้ทราบว่าศึกษาเรื่องใด กับใคร และประกอบด้วยชื่อเรื่องทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ

4.2 ผู้วิจัย/คณะผู้วิจัย ต้องระบุหัวหน้าโครงการวิจัยที่เป็นผู้ทำสัญญาทุน

4.3 บทคัดย่อ (Abstract) บทคัดย่อเป็นเนื้อหาส่วนแรกๆ ที่ผู้อ่านจะได้ อ่านเป็นทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษเป็นการสรุปแก่นเนื้อหาของบทความ ซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์การวิจัย ขอบเขตการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัย และคำสำคัญ

4.4 ที่มาและความสำคัญของปัญหา (Background and Rationale of the Study) มีหลัก ดังนี้

4.4.1 เขียนให้ทราบว่าปัญหาความสำคัญ และเหตุผลที่เลือกวิจัยในเรื่องนั้นๆ คืออะไร

4.4.2 เสนอแนวคิดอย่างต่อเนื่อง สมเหตุสมผลอ้างอิงทฤษฎี และหลักการที่เกี่ยวข้องเพื่อเน้นให้เห็นความสำคัญของประเด็นปัญหาการวิจัยที่ต้องการจะศึกษาค้นหาคำตอบ

4.5 วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Objective) เป็นการเขียนเป้าหมายของการวิจัยหรือการระบุกิจกรรมหรืองานวิจัยที่ผู้วิจัยจะต้องทำตามกิจกรรมนั้นๆ เพื่อค้นหาข้อเท็จจริงให้ได้มาซึ่งคำตอบและข้อค้นพบ

4.6 ขอบเขตของการวิจัย (The scope and limited of the study) การเขียนขอบเขตของการวิจัย มีหลักดังนี้ (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2556, หน้า 8)

4.6.1 เป็นการกำหนดขอบเขตเนื้อหาประชากรกลุ่มตัวอย่าง และตัวแปรที่ศึกษา

4.6.2 ต้องสอดคล้องกับชื่อเรื่องวัตถุประสงค์ของการวิจัย

4.6.3 ในกรณีที่เป็นการศึกษาเชิงทดลองควรกำหนดระยะเวลาในการทดลองด้วย

4.7 การทบทวนวรรณกรรม/เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ถ้าจำเป็น) เป็นการย้อนกลับไปสำรวจดูเอกสารและงานวิจัยที่มีคนศึกษาไว้ในอดีต ซึ่งเป็นงานที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับงานวิจัยของเราโดยตรงหรือบางส่วนรวมถึงการทบทวนเอกสารงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ

4.8 นิยามศัพท์เฉพาะ (Distinctive definition) เป็นการให้ความหมายของคำ กลุ่มคำ หรือวลีต่างๆ เช่น คำที่เป็นตัวแปร ให้มีความหมายที่ชัดเจนทำให้ผู้อ่านมีความเข้าใจในความหมายของคำศัพท์ต่างๆ

4.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Anticipated outcomes) เขียนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและผลสืบเนื่องไปสู่การปฏิบัติจริง

4.10 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย (Research Methodology) การดำเนินงานควรเขียนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยในการนำเสนอวิธีการดำเนินการวิจัยส่วนมากจะนำเสนอเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ขึ้นกับลักษณะงานวิจัยที่ทำโดยสามารถปรับได้ตามความเหมาะสม เช่น

4.10.1 ประชากร โดยกำหนดว่าประชากร คือใคร มีจำนวนเท่าไร ในปี พ.ศ. หรือปีการศึกษาใด (ถ้ามี)

4.10.2 เป็นการกำหนดสิ่งต่างๆ ดังนี้ (ถ้ามี)

1) กลุ่มตัวอย่างคือใคร มีจำนวนเท่าใด ในปี พ.ศ. หรือปีการศึกษาใด กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีใด

2) การสุ่มตัวอย่างและขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง

3) ตารางแสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

4.10.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยระบุเกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้ (ถ้ามี)

1) เครื่องมือ มีกี่ประเภท อะไรบ้าง

2) ตัวอย่างเครื่องมือ

3) วิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และตรวจสอบคุณภาพ

ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

4.10.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ในหัวข้อนี้จะเป็นการกำหนดว่าผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมโดยวิธีใด มีขั้นตอนอย่างไร

4.10.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการบอกถึงวิธีที่ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลมาวิเคราะห์ รวมทั้งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล (ถ้ามี) (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2556, หน้า 9)

4.11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล (Results) เป็นการนำข้อมูลที่นักวิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูล มี 2 วิธี ได้แก่

4.11.1 การวิเคราะห์เชิงปริมาณโดยใช้สถิติ

4.11.2 การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลครบถ้วนรอบด้านข้อมูลที่มีปรากฏในรูปตัวอักษร สัญลักษณ์ คำพูด คำบรรยาย สถานการณ์ เหตุการณ์ ความรู้สึก คุณสมบัตินี้ คุณลักษณะของตัวแปร

4.12 สรุปผลการวิจัย (Conclusion) การนำข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์มาเป็นข้อสรุปหลักในการสรุปผลการวิจัย (สำราญ กำจัดภัย, 2557, ถอดเทป)

4.12.1 การสรุปผลต้องขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ได้เป็นสำคัญ

4.12.2 การสรุปผลต้องสอดคล้องกับข้อเท็จจริง หลักการต่างๆ

ของธรรมชาติ

4.12.3 การสรุปผลต้องจำกัดภายในขอบเขตของปัญหา และความรู้ที่ได้รับจริงๆ ไม่กล่าวอ้างถึงเหตุอื่นๆ ซึ่งไม่ใช่ผลการวิจัย

4.12.4 การลงสรุปนั้นเป็นการกล่าวแต่เพียงสั้นๆ รัดกุมตามปัญหาการวิจัย

4.12.5 การสรุปผลต้องเป็นคำตอบที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับปัญหาวิจัย

4.12.6 การสรุปผลเป็นเรื่องของการค้นพบข้อเท็จจริง ไม่รวมทัศนคติหรือความคิดเห็นส่วนตัวเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย

4.12.7 การสรุปผลข้อมูลควรเป็นผลเนื่องมาจากการคิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบจากข้อมูลและข้อเท็จจริงที่ได้

4.13 อภิปรายผลการวิจัย (Discussion) การแปลข้อค้นพบจากการวิจัยในลักษณะตีความและประเมินผลเพื่ออธิบายและยืนยันความสอดคล้องและความแตกต่างระหว่างข้อค้นพบกับสมมติฐานการวิจัยและอภิปรายเพื่อเชื่อมโยงระหว่างผลการวิจัยที่ได้



กับผลการวิจัยที่ผ่านมา ตลอดจนแนวคิด ทฤษฎีที่ใช้เป็นกรอบความคิดในการวิจัยว่ามีความสอดคล้องหรือขัดแย้งกันอย่างไร (วารุ เฟิงส์วีสต์, 2547, หน้า 2-3)

หลักการเขียนอภิปรายผลการวิจัยมีหลักการเขียน 4 ประการ ดังนี้ (วารุ เฟิงส์วีสต์, 2547, หน้า 2-3) ศึกษาอะไร ผลที่ได้รับเป็นอย่างไร เหตุผลที่ได้จึงเป็นเช่นนั้น และยืนยันผลที่ได้ได้อย่างไร

4.14 ข้อเสนอแนะ (Suggestion) หลักการเขียนข้อเสนอแนะ ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้ (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2556, หน้า 14)

4.14.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ข้อเสนอแนะในส่วนนี้จะมีความสำคัญเกี่ยวกับหัวข้อหรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย โดยนำเสนอในลักษณะที่ว่าข้อค้นพบจากการวิจัยใช้ประโยชน์อย่างไรได้บ้าง เป็นต้น

4.14.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ข้อเสนอแนะในส่วนนี้เป็นการนำเสนอให้ผู้ที่จะศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องนั้นๆ ควรศึกษาเพิ่มเติมในด้านใด ควรขยายขอบเขตการวิจัยอย่างไร เป็นต้น

4.15 เอกสารอ้างอิง (References) การอ้างอิงในรูปแบบเป็นการระบุแหล่งที่มาของข้อมูลในเนื้อความ ให้ใช้วิธีการอ้างอิงแบบนาม-ปี (Author date in text citation) โดยระบุชื่อผู้แต่ง ปีที่พิมพ์และหน้าที่อ้างอิงเอกสารไว้ข้างหน้าหรือข้างหลังข้อความที่ต้องการอ้างอิง เพื่อบอกแหล่งที่มาของข้อความนั้น ดังนี้ (สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2556, หน้า 187-188)

14.15.1 การอ้างอิงชื่อบุคคล คนไทยให้ลงชื่อตัวและนามสกุล ส่วนชาวต่างประเทศให้ลงเฉพาะชื่อสกุล

14.15.2 ชื่อนิติบุคคล หน่วยงาน องค์กร ที่ทำเอกสาร ให้ระบุชื่อหน่วยงานตามที่ปรากฏ

14.15.3 เอกสารอ้างอิง (References) เป็นการอ้างอิงส่วนท้ายเล่ม โดยรวบรวมรายการเอกสารทั้งหมดที่ ผู้เขียนได้ใช้อ้างอิงในเนื้อความ พร้อมจัดเรียงเอกสารตามลำดับอักษรของผู้แต่ง และให้ใช้การอ้างอิง

## 5. ภาคผนวก

เป็นส่วนที่อยู่ต่อจากรายการอ้างอิง โดยเป็นแหล่งให้ข้อมูลรายละเอียด เพื่อแสดงว่ารายงานวิจัยมีคุณภาพ เช่น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ข้อมูลที่แสดงผล การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

นอกจากนี้อาจเป็นตารางต่างๆ ที่ไม่ได้ใส่ไว้ในรายงานวิจัยการพิมพ์ภาคผนวกต้องมีหน้าบอกตอนอยู่ด้านหน้า โดยพิมพ์คำว่า “ภาคผนวก” ไว้กลางหน้ากระดาษ พร้อมชื่อเรื่อง หากภาคผนวกมีหลายเรื่อง ควรเรียงและจัดลำดับตามตัวอักษร เช่น ภาคผนวก ก ภาคผนวก ข เป็นต้น และให้มีหน้าบอกตอนอยู่ด้านหน้าทุกเรื่องไปพร้อมชื่อเรื่องนั้นๆ

## 6. ประวัติย่อของผู้วิจัย

เป็นการเสนอประวัติโดยย่อของผู้วิจัยมีรายละเอียดเกี่ยวกับชื่อ สกุล พร้อมคำนำหน้า ได้แก่ นาย นางสาว นาง ถ้ามียศ บรรดาศักดิ์ ฐานันดรศักดิ์ สมณศักดิ์ ราชทินนาม ก็ให้ใส่ไว้ด้วย พร้อมทั้งวัน เดือน ปี และสถานที่เกิด สถานที่ที่อยู่ปัจจุบัน ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน สถานที่ทำงานปัจจุบัน ประวัติการศึกษาตั้งแต่ชั้นปริญญา บัณฑิตหรือเทียบเท่าขึ้นไป สถานศึกษา และ พ.ศ. ที่สำเร็จการศึกษาการพิมพ์รูปเล่ม รายงานวิจัย

สำหรับการเขียนรายงาน ประกอบด้วย มีหัวข้อสำคัญของการเขียนรายงาน การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย ดังนี้

ความหมายของ R to R มีชื่อเต็ม R2R คือ “Routine to Research” R2R คือ “การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย” ผลลัพธ์ของ R2R ไม่ได้มุ่งหวังเพียงแค่ได้ผลงานวิจัยเท่านั้น แต่มีเป้าหมายที่จะนำผลงานวิจัย R2R ไปใช้พัฒนางานประจำนั้นๆ พัฒนางานประจำที่ทำทุกวันให้เป็นผลงานวิจัยเปลี่ยนปัญหาหน้างานให้เป็นผลงานวิจัย R2R จึงเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน เพื่อพัฒนางานขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) R2R และองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่าง คือ ใจത്യวิจัย R2R ผู้วิจัย ผลลัพธ์ของการวิจัย และการนำผลการวิจัยไปใช้และสามารถนำไปปรับปรุงการทำงาน และการบริการให้ดีขึ้นในบริบทของแต่ละองค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และความยั่งยืนของ R2R (Key Success Factors) ประโยชน์ของผลงาน R2R ที่มีต่อผู้รับบริการ และองค์กรอย่างแท้จริงส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุข สนุกกับงานที่ไม่ได้ทำไปวันๆ อีกต่อไปจน R2R กลายเป็นวิถีชีวิตและวัฒนธรรมองค์กร งานวิจัย R2R “ไม่” ใช่งานวิจัยชั้นสอง แต่งานวิจัย R2R ต้องมีความแม่นยำและเชื่อถือได้ แต่โดยส่วนใหญ่งานวิจัย R2R ไม่ต้องการระเบียบวิธีวิจัยและการวิเคราะห์ทางสถิติที่ซับซ้อน

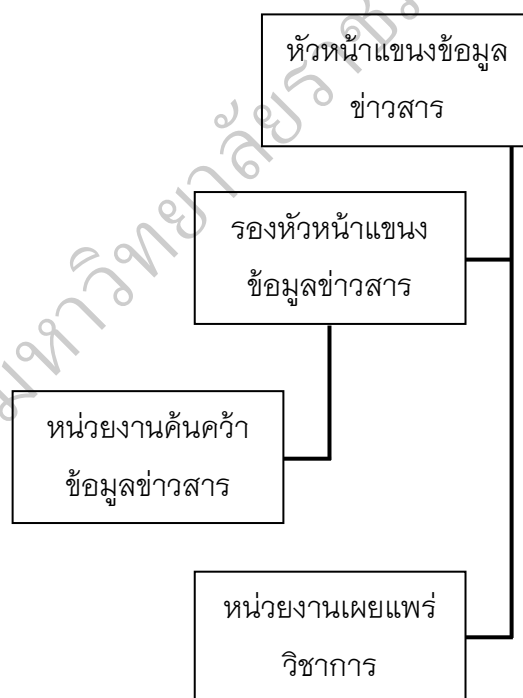
ดังนั้นรูปแบบการทำวิจัย R2R ตามทัศนะของ โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์ (2554) ได้แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ รูปแบบแรก คือ ขั้นการหาข้อมูลเบื้องต้น ขั้นพัฒนาโครงร่างวิจัย ขั้นดำเนินการเก็บข้อมูล ขั้นวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นสุดท้าย การเขียนรายงานการวิจัย และรูปแบบที่สอง คือ เริ่มต้นค้นคว้า หาเป้า เล่าโจทย์ กำหนดวิธีการ ทำงานภาคสนาม ถามหาความรู้ใหม่ ใช้บทคัดย่อแนวทาง นำเสนออย่างสร้างสรรค์ และมุ่งมั่น

## บริบทแขนงข้อมูล-ข่าวสารทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

### แขวงคำม่วน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้แบ่งออกเป็นหลายแขนง และมีแขนงข้อมูล-ข่าวสารทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แขวงคำม่วน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว อยู่ในสังกัดด้วย ซึ่งมีการบริหารจัดการองค์กร ดังนี้

#### 1. โครงสร้างบริหารแขนงข้อมูลข่าวสาร



ภาพประกอบ 5 โครงสร้างบริหารแขนงข้อมูลข่าวสาร

ที่มา : แขนงข้อมูลข่าวสาร (2013, p. 24)

จำนวนบุคลากรแขนงข้อมูลข่าวสาร จำนวน 11 คน ประกอบด้วย  
หัวหน้าแขนงข้อมูลข่าวสาร 1 คน รองหัวหน้าข้อมูลข่าวสาร 1 คน หน่วยงานคั่นคว้าข้อมูล  
ข่าวสาร 6 คน และหน่วยงานคุ้มครองเผยแพร่ จำนวน 3 คน

## 2. ภาระงานของบุคลากรแขนงข้อมูลข่าวสาร

### 2.1 ที่ตั้งของตำแหน่งงาน

2.1.1 ชื่อสำนักงาน : แผนกทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2.1.2 หน่วยงาน : แขนงข้อมูล ข่าวสาร

2.1.3 ตำแหน่งงาน : หัวหน้าแขนง

2.1.4 ตำแหน่งวิชาการ : ประเภท 5

### 2.2 ภาระงานของตำแหน่ง

2.2.1 ขึ้นตรงกับคณะแผนกทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแขวง  
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

2.2.2 ภาระงาน คือ 1) ช่วยคณะแผนกคั่นคว้าและจัดตั้งปฏิบัติงาน  
ข้อมูลข่าวสาร และ 2) รับผิดชอบและรับผิดชอบโดยตรงในการคั่นคว้าข้อมูล ข่าวสาร

### 2.3 หน้าที่และความรับผิดชอบ

2.3.1 จัดตั้งปฏิบัติ นโยบายยุทธศาสตร์ แผนการ แผนงาน  
และโครงการ ข้อตกลง มติ คำสั่ง แจ้งการ บทแนะนำ รายละเอียดการต่างๆ ของกระทรวง  
อิงการปกครองแขวงและแผนกที่มีประสิทธิผล

2.3.2 สร้างแผนการเคลื่อนไหวการปฏิบัติงาน แผนงบประมาณ  
ของแขนงเพื่อเสนอเข้าแผนการรวมของแผนกทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2.3.3 ประสาน ติดต่อร่วมมือกับประเทศต่างๆ และบรรดาองค์กร  
จัดตั้งสากลทั้งภายในและต่างประเทศ เพื่อหาทุน เทคนิควิชาการ เพื่อสร้างความเข้มแข็ง  
ให้แก่การปฏิบัติงานข้อมูลข่าวสารทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2.3.4 สร้างแผนยุทธศาสตร์ แผนการ แผนงาน และโครงการละเอียด  
ในการจัดตั้งปฏิบัติในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เกี่ยวกับงานข้อมูลข่าวสาร  
เพื่อเสนอขึ้นสูงพิจารณา

2.3.5 ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายของชั้นสูง

2.3.6 รับผิดชอบงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายของชั้นสูง

2.3.7 ความรับผิดชอบอื่นๆ ได้แก่ การเข้าร่วมกองประชุม สัมมนา ต่างๆ อยู่ภายในและต่างประเทศ ปฏิบัติงานชั้นแขวง เมือง และรับผิดชอบงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายของคณะแผนก

2.4 การประสานงานและให้ข้อเสนอแนะภายในแผนก ศูนย์กลาง สถาบัน ห้องการและบรรดาภายในกระทรวงและภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

## 2.5 ขอบเขตของสิทธิหน้าที่

2.5.1 ให้คำแนะนำและให้ข้อเสนอแนะต่อบรรดาหน่วยงานและประสานกับแขนงการต่างๆ ภายในแผนกและห้องการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเมืองเกี่ยวกับงานจัดตั้งและตรวจสอบ

2.5.2 เสนอปัญหาต่างๆ พร้อมทั้งวิธีการแก้ไขของการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบต่อคณะผู้ชี้แนะงานจัดตั้งและตรวจสอบ

2.5.3 ตัดสินปัญหาเกี่ยวกับวิชาเฉพาะในขอบเขตความรับผิดชอบขององค์กร

2.5.4 ปฏิบัติสิทธิอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายของชั้นสูง

## 2.6 คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

2.6.1 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป

2.6.2 ประเภทวิชา คือ สาขาวิชาเรียน ภูมิศาสตร์ กฎหมาย บริหารธุรกิจ วิทยาศาสตร์ คอมพิวเตอร์ หรือวิชาอื่นๆ ที่ใกล้เคียง

2.7 ระดับทฤษฎี ชั้นกลางขึ้นไป

2.8 ความสามารถ ความรู้ และความประพฤติ

2.9 ด้านคุณภาพทางการเมือง

2.9.1 มีหลักการทางการเมืองและรู้จักจำแนกมิตร ศัตรู มีสติต่อการจัดตั้งปฏิบัติ มีระเบียบวินัยและรักษาความลับได้ดี

2.9.2 มีประวัติการปฏิบัติงานที่ดีและเป็นที่ประจักษ์ มีแบบแผนการดำรงชีวิตโปร่งใส มีคุณธรรมและมีความยุติธรรม ไม่เห็นผลประโยชน์ตนเอง ไม่ใช่ตำแหน่ง ไม่ทุจริต ไม่เป็นเจ้าการและสกัดกั้นการปฏิบัติงานและปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายอย่างเข้มงวด

2.9.3 ปกป้องและปฏิบัติแนวทาง มติ คำสั่งของพรรค นโยบาย  
ระเบียบการกฎหมายของรัฐ แผนกพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ที่เกี่ยวกับหน้าที่และ  
ความรับผิดชอบของตนเองได้เป็นอย่างดี

2.9.4 มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

2.9.5 ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงตนเองก็พร้อมที่จะปฏิบัติตนเอง  
โดยไม่มีข้อโต้แย้งใดๆ

2.10 ด้านความรู้ และความสามารถ

2.10.1 มีความรู้และปฏิบัติตามแนวทางนโยบาย มติ คำสั่ง  
ของพรรค ระเบียบกฎหมายและนโยบายของรัฐ มีความสามารถในการระดมความคิดเห็น  
ต่อการปรับปรุงของแนวทาง นโยบาย และระเบียบกฎหมายต่างๆ

2.10.2 สามารถสรุป วิเคราะห์ประเด็นต่างๆ สรุปรายงานถูกต้อง

2.10.3 มีระดับความรู้วิชาการอย่างกว้างขวางและมีความสามารถ  
ทางด้านข้อมูลข่าวสาร

2.10.4 เสนอข้อมูลอย่างมีเหตุและผล สร้างสรรค์ต่อขั้นสูง  
และมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย

2.10.5 มีระดับวิชาเฉพาะอย่างน้อยขั้นสูงขึ้นไปเกี่ยวกับงาน  
ที่ได้รับผิดชอบ

2.10.6 ต้องได้ผ่านการเรียนทางด้านทฤษฎีทางการเมือง  
การปกครองตามความเหมาะสม

2.10.7 มีความรู้ในการนำใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย  
เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

2.10.8 มีความสามารถด้านภาษาต่างประเทศอยู่ในระดับปานกลาง  
ขึ้นไป

2.11 ด้านแบบแผนวิธีปฏิบัติงาน

2.11.1 ปฏิบัติงานตามแผนงาน มีการปรึกษาหารือและแบ่งงานให้  
วิชาการในความรับผิดชอบขององค์กร

2.11.2 ปฏิบัติหน้าที่ตามขอบเขตของสิทธิที่การจัดตั้งมอบหมายให้  
และรายงานตามขั้นตอน

2.11.3 มีความทุ่มเท อุตสาหะในการเรียนรู้งานและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

2.11.4 รู้จักประสานงาน ติดต่อกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี

2.11.5 มีทัศนคติที่ดี

2.12 สุขภาพ สมบูรณ์ แข็งแรง

2.13 ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งประเภท 6 มาแล้วอย่างน้อย

3 ปี มีระดับขั้นเงินเดือน ชั้น 4-6 ขึ้นขึ้นไป

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

จันทิรา ศิวารวรรณ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการเพิ่มสมรรถนะบทบาทหน้าที่ของกรรมการชุมชนในเขตเทศบาลเมืองพล อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะในการปฏิบัติงานของกรรมการชุมชนด้านความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อยู่ในระดับน้อย หลังจัดกิจกรรมแทรกแซง กรรมการชุมชนมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และเพิ่มสมรรถนะบทบาทหน้าที่ของตนเองมากขึ้น 2) แนวทางการเพิ่มสมรรถนะบทบาทหน้าที่ของกรรมการชุมชน พบว่า การใช้กิจกรรมการพัฒนาด้วยการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การมอบหมายภารกิจให้ปฏิบัติตามหน้าที่และการนิเทศติดตามผลเป็นแนวทางที่สามารถเพิ่มสมรรถนะบทบาทหน้าที่ของกรรมการชุมชนในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการชุมชนได้

กาญจนา ศรีวรพงษ์ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องสภาพการพัฒนาของบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร ทุกแห่ง ผลการวิจัยพบว่า มีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนการพัฒนาบุคลากร การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ในการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร ได้จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร 9 กิจกรรม กิจกรรมที่มหาวิทยาลัย คือ การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ส่วนกิจกรรมที่จัดน้อยที่สุด คือ การสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้าย สภาพทั่วไปของปัญหาในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ในด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร พบว่า ข้อมูลไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงและขาดบุคลากร ด้านการวางแผน พบว่า ขาดข้อมูล

ที่จำเป็นในการวางแผนและขาดการประสานแผนพัฒนาบุคลากรกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร พบว่า ขาดแคลนงบประมาณและขาดบุคลากร ดำเนินการ ส่วนด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร พบว่า ขาดบุคลากรและขาด การประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ศรีสมร บัวดี (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพ การปฏิบัติงานบุคลากรแขวงการทางชัยภูมิ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการปฏิบัติงาน และระดับคุณภาพการปฏิบัติงานบุคลากรแขวงการทางชัยภูมิ อยู่ในระดับปานกลางและ มีความคิดเห็นต่อคุณภาพการปฏิบัติงานในระดับสูง ในด้านสถานที่และสภาพแวดล้อม และมีความคิดเห็นในระดับต่ำ คือ ด้านการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ส่วนบุคลากรแขวงการทางชัยภูมิ มีความคิดเห็นต่อคุณภาพการปฏิบัติงานบุคลากร แขวงการทางชัยภูมิ โดยภาพรวมเห็นว่าคุณภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และมีความคิดเห็นต่อคุณภาพการปฏิบัติงานในระดับสูงในด้านสถานที่และสภาพแวดล้อม และมีความคิดเห็นในระดับต่ำ คือ ด้านความรู้ 2) การสร้างยุทธศาสตร์พัฒนาคุณภาพ การปฏิบัติงานบุคลากรแขวงการทางชัยภูมิได้ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน บุคลากรแขวงการทางชัยภูมิ คือ การพัฒนาความรู้และคุณภาพการปฏิบัติงานการพัฒนา คุณภาพการให้บริการ การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและการพัฒนาสถานที่ และสภาพแวดล้อม

ฉัญญาภรณ์ สุขวิเศษ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างศักยภาพพนักงานของบริษัท ซิงเกอร์ประเทศไทย จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษาพื้นที่การชาย เขต 6 ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี ระดับการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น-ตอนปลาย หรือเทียบเท่า ดำรงตำแหน่งพนักงานเก็บเงิน ระยะเวลาการทำงานอยู่ระหว่าง 6-10 ปี และส่วนมากมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 8,001-10,000 บาท โดยผลของการศึกษา สามารถนำประเด็นมาสรุปตามวัตถุประสงค์ ได้ดังนี้ คือ 1) ระดับศักยภาพพนักงาน ภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านความรู้ (Knowledge) และด้านทักษะ (Skill) มีเกณฑ์อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน แต่ด้านคุณลักษณะพื้นฐาน (Attributes) มีเกณฑ์อยู่ในระดับมาก 2) การจัดทำและนำเสนอ ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพพนักงานกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อครอบครองตลาดด้วยศักยภาพของพนักงาน 2) ยุทธศาสตร์



การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 3) ยุทธศาสตร์การสร้างภูมิคุ้มกันโดยอาศัยภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร และ 4) ยุทธศาสตร์กำจัดจุดอ่อน โดยแบ่งประเด็นยุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพพนักงาน ดังนี้ ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และยุทธศาสตร์กำจัดจุดอ่อน

ภูวิชัย ชัยมณี (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนา ศักยภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรแขนงค้ำครองทางน้ำแผนกโยธาธิการ และขนส่งเมืองโกสอนพรหมวิหาน แขวงสหัสวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับศักยภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในภาพรวมทั้ง 3 ด้าน บุคลากรแขนงค้ำครองทางน้ำ ประเมินตนเองว่าอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเรียงลำดับจากน้อยไปมาก ได้แก่ ศักยภาพด้านการจัดระบบ และการวางแผนงาน ด้านการอำนวยความสะดวกและรวดเร็วในการให้บริการ ด้านทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคลากร ตามลำดับ ส่วนปัญหาที่บุคลากรต้องการนำมาแก้ไข หรือพัฒนา ได้แก่ 1) การบริหารแผนงานและโครงการ 2) การวางระบบโครงสร้างงาน ในองค์การ บทบาทหน้าที่ และแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และ 3) การใช้เทคโนโลยีต่างๆ ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้โปรแกรมต่างๆ ในระบบ คอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน อาทิ โปรแกรม Microsoft word และ Microsoft Excel เป็นต้น การสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนา ศักยภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของ บุคลากรแขนงค้ำครองทางน้ำ ที่สอดคล้องกับปัญหาที่ต้องการพัฒนา มี 3 กิจกรรม ได้แก่ 1) จัดอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารแผนงานและโครงการ 2) จัดประชุมบุคลากรทุกคนเพื่อทบทวนทำความเข้าใจวางระบบโครงสร้างงานในองค์การ บทบาทหน้าที่ และแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และ 3) ฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และการประยุกต์ใช้โปรแกรม Microsoft word และ Microsoft Excel ในการปฏิบัติงานและผลการทดลองใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนา ศักยภาพที่เอื้อต่อ การปฏิบัติงานของบุคลากรแขนงค้ำครองทางน้ำ พบว่า ทุกกิจกรรมบรรลุความสำเร็จ ตามตัวชี้วัดที่ระบุไว้ โดยที่บุคลากรอย่างน้อยร้อยละ 80 เข้าร่วมกิจกรรม ประเมินตนเอง ว่ามีความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาสาระต่างๆ หลังการเข้าร่วมกิจกรรมสูงกว่าก่อน การเข้าร่วม และอยู่ในระดับมากที่สุด รวมทั้งมีความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมกิจกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Feldberger (2010, Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการทุนมนุษย์สมัยใหม่หรือการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองใหม่ กล่าวว่า แม้ว่าการจัดการทุนมนุษย์สมัยใหม่จะมีความสำคัญกับองค์กร แต่หลายบริษัทและแผนกทรัพยากรบุคคลก็ยังไม่เข้าใจ และมีปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งแนวทางที่จะช่วยเหลือและเป็นเครื่องมือหรือแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร เป็นแนวทางที่จะช่วยเหลือการจัดการทุนมนุษย์สมัยใหม่หรือการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองใหม่ เพื่อให้องค์กรเข้าใจถึงประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนปัจจุบันทุกองค์กรตระหนักถึงการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจังโดยมีคุณสมบัติ 3 ประการ คือ 1) การปฏิรูประบบ 2) แนวทางปฏิบัติ และ 3) สร้างความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับอดีต การวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคลของบริษัท เห็นสอดคล้องกับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เพราะความแตกต่างระหว่างการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองใหม่ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันขึ้นอยู่กับระยะเวลา ไม่สามารถสรุปว่าการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วงไหนทันสมัยต่อกัน โดยวิเคราะห์จากตัวอย่างการปฏิบัติงานของบริษัทที่แสดงให้เห็นว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ต่อการกำหนดเป้าหมาย พัฒนากลยุทธ์ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น และเป็นวิธีที่สามารถนำไปใช้ในหน่วยธุรกิจต่างๆ ได้

Schmidt and Kunzmann (2010, Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการร่วมกับสมรรถนะการบริหารจัดการองค์กร และเทคโนโลยี เพื่อประโยชน์ต่อลักษณะงานและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ได้กล่าวว่า สมรรถนะเป็นศิลปะที่มุ่งแสดงความหมายของงาน พฤติกรรมเกี่ยวกับมนุษย์ออกมาเป็นบุคคล โดยอาศัยทักษะความรู้ ถ้าพูดถึงสมรรถนะหลายองค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ทั้งที่สมรรถนะใช้สำหรับการจัดการกับพันธกิจและเป้าหมาย บอกทิศทางความชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารองค์กร ด้านการปฏิบัติงาน เทคนิค และเทคโนโลยี ดังนั้นองค์กรต้องเรียนรู้สมรรถนะการแข่งขันและการเรียนรู้พร้อมๆ กับการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร พบว่า ศักยภาพ หมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะพื้นฐาน ที่มีติดตัวกับมนุษย์ทุกคน แต่ถูกปิดบัง ซ่อนเร้น แอบแฝงอยู่ ซึ่งในความเป็นจริงมนุษย์ สามารถดึงออกมาใช้ด้วยวิธีการเสริมสร้าง หรือการพัฒนา เพื่อให้มีความโดดเด่นกว่า มนุษย์คนอื่นๆ การเสริมสร้างหรือการพัฒนาต้องมองศักยภาพเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (The iceberg model) ซึ่งประกอบด้วย ส่วนที่มองเห็นอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ 1) ทักษะ (Skills) หมายถึง บุคลากรสามารถปฏิบัติงานและดำเนินการตามกระบวนการพัฒนางานประจำ สู่งานวิจัยได้เป็นอย่างดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญได้ดี 2) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่สั่งสมจากการเรียน การจดจำ และการค้นคว้าของบุคลากร ส่วนที่ซ่อนเร้นอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) หมายถึง ทักษะคติบุคลากร ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของบุคลากร 2) บุคลิก ลักษณะประจำตัวของบุคคล (Trait) หมายถึง บุคลิกภาพของบุคลากร และ 3) แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง แรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย ซึ่งการเสริมสร้างและพัฒนาส่วนนี้ต้องใช้เวลา เพราะบางอย่างเกิดขึ้นจากความเคยชิน การจะปรับเปลี่ยนนั้นจึงไม่สามารถกระทำได้เพียงวันเดียว

ดังนั้น การสร้างรูปแบบการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรด้านการพัฒนางาน ประจำสู่งานวิจัย คือ แผน วิธีการ หรือกระบวนการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร ซึ่งมีกิจกรรมหลักๆ ได้แก่ การศึกษาดูงาน การประชุมเพื่อรับรู้และสร้างความเข้าใจ ร่วมกัน การอบรมเสริมสร้างความรู้และฝึกทักษะเกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนางานประจำ และการปฏิบัติการจัดทำโครงการวิจัยที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานประจำ โดยที่ ศักยภาพด้านการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย ประกอบด้วย ความรู้และความสามารถในการพัฒนางานประจำโดยใช้กระบวนการวิจัยของบุคลากรแขนงข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากรธรรมชาติ แขวงคำม่วน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว รวมถึง การมีเจตคติที่ดีต่อการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย ซึ่ง ศักยภาพด้านการพัฒนางานประจำ สู่งานวิจัยนี้ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนางาน ประจำสู่งานวิจัย ด้านความสามารถในการเขียนโครงการวิจัย และด้านเจตคติต่อ การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย คือ ความรู้ลึกหรือความคิดเห็นทั้งในทางบวกและลบ ที่มีต่อการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย