

# ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร

นายเกษมสรรพค์ สุขसार

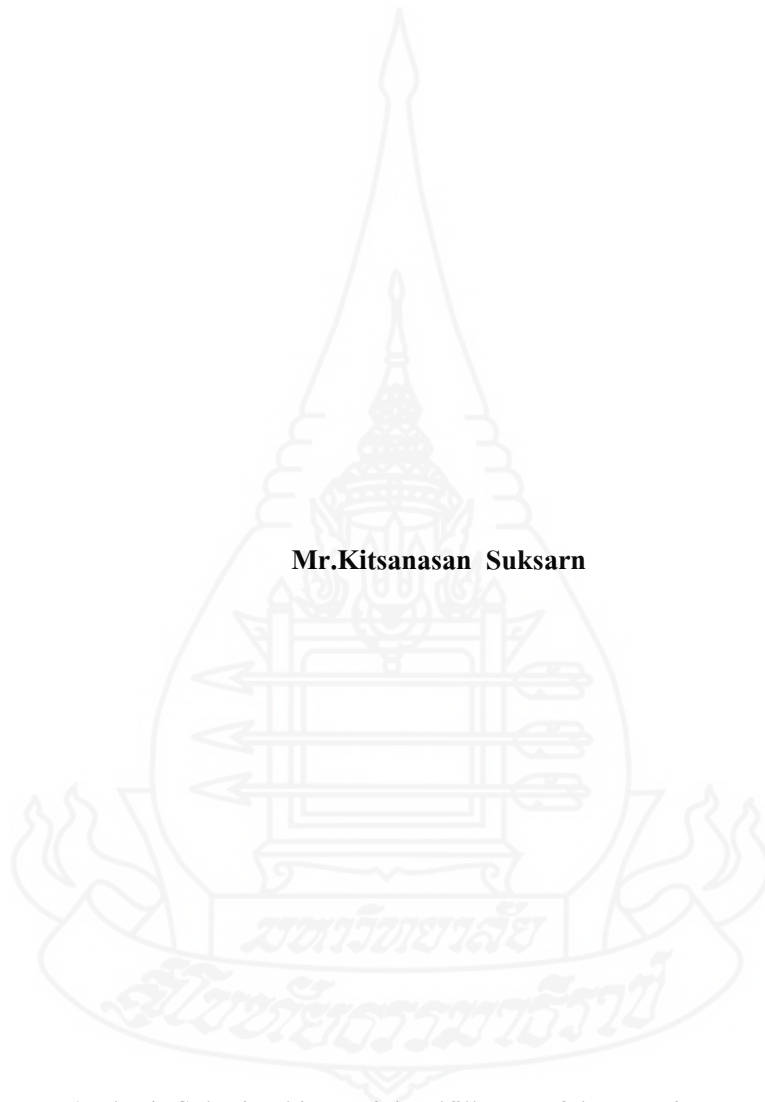


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2555

# **Personals Opinion on the Human Resource Development of Revenue Department**

**Mr.Kitsanasan Suksarn**



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

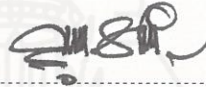
Sukhothai Thammathirat Open University

2012

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร  
ชื่อและนามสกุล นายกฤษณสรณ์ สุขसार  
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต  
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2555

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ เชาวลิต)



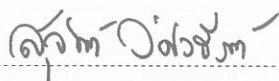
กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิทวธีรานนท์)

ชื่อวิทยานิพนธ์ ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร

ผู้วิจัย นายกฤษณสรณ์ สุขसार รหัสนักศึกษา 2493007286

ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต

(2) รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ ปีการศึกษา 2555

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร (2) ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรของกรมสรรพากร ได้แก่ ข้าราชการตาม พ.ร.บ.ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร จำนวน 20,050 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 392 คน ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และวิเคราะห์ความแปรปรวน

ผลการวิจัยพบว่า (1) การดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร โดยภาพรวมมีอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการฝึกอบรมมีอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการจัดการความรู้และด้านการศึกษาอยู่ในระดับน้อย (2) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ บุคลากรมีระดับตำแหน่งและระยะเวลาปฏิบัติราชการในกรมสรรพากรต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรมี 3 ประการ ได้แก่ ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กรอย่างทั่วถึงในทุกหน่วยงาน ควรจัดให้มีการส่งเสริมด้านทุนการศึกษาตามความต้องการของบุคลากร และควรจัดสรรงบประมาณเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเพียงพอเพื่อการสืบค้นข้อมูลการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรมสรรพากร

**Thesis title** : Personels Opinion on the Human Resource Development of Revenue Department

**Researcher** : Mr. Kitsanasan Suksarn ; **ID** : 2493007286; **Degree** : Master of Public Administration; **Thesis advisors** : (1) Dr. Saneh Juito, Associate Professor; (2) Dr. Chinnarat Somsueb, Associate Professor; **Academic year** : 2012

### **Abstract**

The purposes of this research were 1) to study the performance of human resource development of Revenue Department, 2) compare the opinions on the performance of human resource development by personal factors, 3) study appropriate approach to improve the performance of human resource development of Revenue Department.

Population consisted of the Department personnel including government officers from Civil Service Act adopted in 2551 B.E. (or 2008) and staff in human resource development section, totally 20,050, from which 392 samples were obtained. Simple random sampling method was applied. Questionnaire was used to collect data required. Statistical tools employed were frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, and One-way Analysis of Variance.

Research result revealed that 1) the overall human resource development performance of Revenue Department was at low level, when considered each aspect, it was found that: performance on training was at medium level, while performances on knowledge management and education were at low level 2) personnel with different personal factors had different opinions with 0.05 level of statistical significance 3) three approaches should be applied to improve the performance of human resource development of Revenue Department: there should be more trainings regarding the operational systems of all sections in the Department, the scholarship should be provided as necessary, sufficient budget should be allocated on information technology so to have information inventory available at all times.

**Keywords:** Human Resource Development, Revenue Department

## กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต และ รองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญที่อนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย อาจารย์ประจำสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช รองศาสตราจารย์ไฉ จามรมาน อาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ท้าพระจันทร์ และ นายวสันต์ วัฒนศิริ ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพากร สิบเอกกฤษฎา เหล่าบัวบาน นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการ ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักงานสรรพากรภาค 3 และนายอภิพงศ์ คงชะอุ่ม นักวิชาการคอมพิวเตอร์ ปฏิบัติการ ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักงานสรรพากรภาค 3 ที่ได้ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ และเวียนจัดเก็บข้อมูลในระบบ E-mail ส่วนบุคคลของข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติราชการในกรมสรรพากร และได้ให้คำแนะนำในระบบวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ในการโอนถ่ายข้อมูลเพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ได้อย่างถูกต้อง

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิทยาการจัดการ นายเพิ่ม ภัคศิการ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต รุ่นที่ เพื่อนนักศึกษาและผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่าน ที่ได้ให้การสนับสนุนส่งเสริมเป็นอย่างดีตลอดมา

กฤษณสรณ์ สุขसार

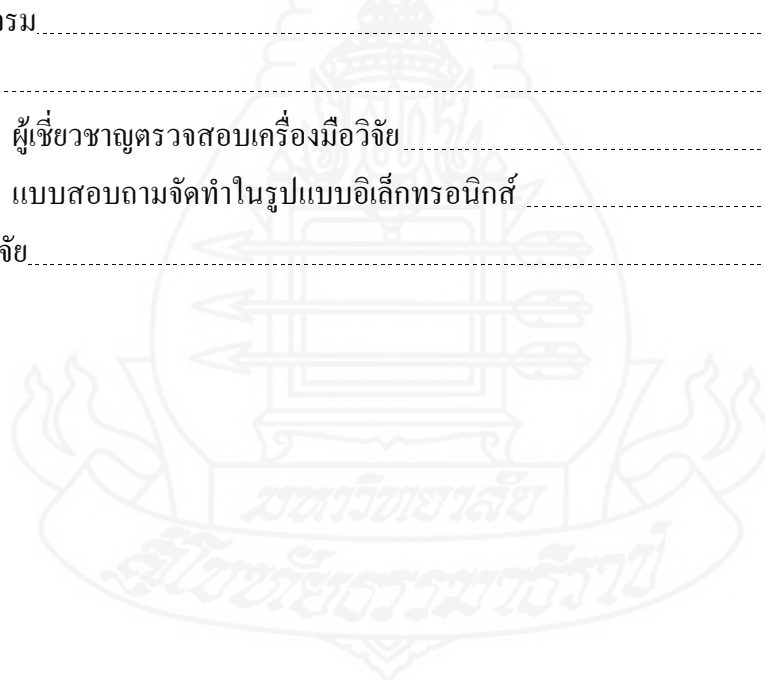
พฤษภาคม 2555

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
สมมติฐานการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	11
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร.....	11
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา.....	24
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม.....	28
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้.....	41
แนวคิดและหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร.....	51
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	59
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	63
การกำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่าง.....	63
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	64
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า.....	65
วิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	66
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	66

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง.....	68
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาคำแนะนำ.....	70
ตอนที่ 3 ผลการศึกษาเปรียบเทียบ.....	80
ตอนที่ 4 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	87
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	89
สรุปการวิจัย.....	89
อภิปรายผล.....	93
ข้อเสนอแนะ.....	99
บรรณานุกรม.....	102
ภาคผนวก.....	107
ก ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	108
ข แบบสอบถามจัดทำในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์.....	111
ประวัติผู้วิจัย.....	127





สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระดับเงินเดือน และระยะเวลาปฏิบัติราชการในกรมสรรพากร.....	68
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร.....	71
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรด้วยการศึกษา.....	71
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรด้วยการฝึกอบรม.....	73
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรด้วยการจัดการความรู้.....	76
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบ สมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรจำแนกตามสถานภาพด้านเพศ.....	80
ตารางที่ 4.7 ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่าง ของระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร จำแนก ตามอายุ.....	81
ตารางที่ 4.8 ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่าง ของระดับการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร จำแนกตาม สถานภาพการสมรส.....	82
ตารางที่ 4.9 ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่าง ของระดับการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร จำแนกตาม ระดับการศึกษา.....	83
ตารางที่ 4.10 ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่าง ของระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร จำแนกตาม ระดับตำแหน่ง.....	84

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.11 ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่าง ของระดับการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ของกรมสรรพากร จำแนกตาม ระดับเงินเดือน.....	85
ตารางที่ 4.12 ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่าง ของระดับการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ของกรมสรรพากรจำแนกตาม ระยะเวลาปฏิบัติราชการในกรมสรรพากร.....	86



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม นำมาใช้ในการศึกษา.....	4
ภาพที่ 2.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดเชิงระบบ.....	18
ภาพที่ 2.2 ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(ปรับปรุงจาก Desimone และ othet ).....	19
ภาพที่ 2.3 ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์).....	20
ภาพที่ 2.4 แสดงการเปรียบเทียบ การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา ในประเด็น เป้าหมาย วิธีการและสิ่งที่ต้องการคำนึงถึง.....	22
ภาพที่ 2.5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นระบบย่อยของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	32
ภาพที่ 2.6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของระบบการฝึกอบรม.....	33
ภาพที่ 2.7 แสดงโครงสร้างการบริหาร/หน่วยงานราชการในสังกัดกรมสรรพกร.....	58



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของภาวะเศรษฐกิจที่เกิดจากอิทธิพลของวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็น และมีการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับยุคสมัย ดังที่เอลมาน จาร์ (M.Elmand Jra) สมาชิกคนหนึ่งของ Club of Rome ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงของสังคมจากความเจริญรุ่งเรืองบนรากฐานของวัตถุดิบ เงินทุน และการผลิตจะอยู่บนรากฐานของทรัพยากรมนุษย์ และความรู้ ความชำนาญ จะมีผลกระทบต่อทุกสิ่งทุกอย่างด้วยความเข้มข้นเท่าเทียมกัน เนื่องจากภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจ สภาวะเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนโครงสร้างเศรษฐกิจและเทคโนโลยีได้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีการพัฒนาและสร้างคุณภาพเพื่อให้สอดคล้องและดำเนินการควบคู่กันตลอดไปอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้เพื่อได้เปรียบในการแข่งขัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงให้ความสำคัญกับการสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital Building) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งทุนมนุษย์หมายถึงทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี มีความรู้ มีทักษะ และมีสมรรถนะซึ่งติดอยู่ในตัวทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และเป็นสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้ เป็นทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแต่ละคนมีและเมื่อทุนมนุษย์ในองค์กรรวมกันเป็นทรัพยากรขององค์กรที่แสดงถึงความแตกต่างในด้านความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรแต่ละองค์กร ทุนมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตในเศรษฐกิจที่เน้นความรู้ได้อย่างยั่งยืน องค์กรจะต้องพัฒนาแหล่งสะสมความรู้ ซึ่งหมายถึงทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และผู้ปฏิบัติงานอิสระอื่น ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องพัฒนาสมรรถนะและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-2555) กำหนดให้มีประเด็น ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับบุคลากรและองค์การภาครัฐต่อ ประชาชนไว้ในประเด็นที่สำคัญกล่าวคือ มีการกำหนดให้ ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวัง และต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและ เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และอีกประเด็นหนึ่งเป็นการ มุ่งผู้การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อม และความสามารถ ในการเรียนรู้ เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้ จึงเป็น เป้าประสงค์หลักขององค์การภาครัฐทุกหน่วยงานที่จะต้องให้ความสำคัญและมีการดำเนินงาน พัฒนาขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาครัฐทั้งระบบโดยต้องดำเนินนโยบาย และการปฏิบัติให้มีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์หลักดังกล่าวนี้

ในการบริหารงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน นั้น มีองค์ประกอบสำคัญ องค์ประกอบ หนึ่งที่ทำให้การบริหารงานองค์การเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพซึ่งหมายถึงปรากฏผลลัพธ์ที่ ได้จากการมีปัจจัยนำเข้าประการหนึ่งในกระบวนการบริหารจัดการทั้งภาครัฐและเอกชนนั้น คือ ทรัพยากรมนุษย์ ในการปฏิบัติงานในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันกันขององค์การต่างๆสูง ทำให้ องค์การต่างๆ ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์การกันมากขึ้น โดยมีนโยบายใน การพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนและมีแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายอย่าง เป็นรูปธรรม ดังจะเห็นตัวอย่างได้ชัดเจนในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐ จะมี แผนการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรในภาครัฐ โดยปรากฏในรูป คำรับรองปฏิบัติราชการ ประจำปีและการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ

ดังนั้น เพื่อให้บุคลากรภายในองค์การมี ความรู้ความสามารถ และสมรรถภาพตาม สภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นั้น ข้าราชการนับว่าเป็นกำลังสำคัญที่จะช่วย ขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ของหน่วยงานให้เป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน กรมสรรพากรเป็นหน่วยงานราชการในสังกัดกระทรวงการคลัง ก่อตั้งเมื่อ 2 กันยายน 2458 มีหน้าที่สำคัญ คือ ดำเนินการจัดเก็บภาษีของประเทศตามกฎหมาย ประมวลรัษฎากร ถือเป็นหน่วยงานหลักของกระทรวงการคลังและประเทศ มีบทบาทสำคัญใน การรักษาเสถียรภาพและความแข็งแกร่งของภาคการคลัง กรมสรรพากร จำเป็นต้องสร้างฐาน รายได้ภาษีที่มีความทั่วถึง เป็นธรรม และยั่งยืน เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน นอกจากนี้ การสร้างระบบภาษีที่สนับสนุนการลงทุนของภาคเอกชนและดึงดูดนักลงทุนจากต่างประเทศ จะเป็นส่วนหนึ่งในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และปัจจัยทางด้านการบริหารงาน ภาครัฐที่สำคัญในการสร้างกลไกขับเคลื่อนให้การดำเนินงานขององค์การประสบผลสำเร็จและ บรรลุเป้าหมายขององค์การได้เป็นอย่างดีคือทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ดังนั้นการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงเป็นนโยบายที่กรมสรรพากรในฐานะหน่วยงานหนึ่งของหน่วยงาน ภาครัฐในสังกัดกระทรวงการคลังได้มุ่งเน้นให้ความสำคัญและสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงาน ข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ที่ได้ให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี โดยสังเกตได้จากปัจจุบัน กรมสรรพากรได้มุ่งเน้นการฝึกอบรม การจัดการความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะสำหรับหน้าที่การ ปฏิบัติงานเฉพาะสำหรับตำแหน่งงานต่างๆให้เกิดความชัดเจน ตรงประเด็นการปฏิบัติงาน ประจำวัน มีตัวชี้วัดการทำงานก่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน การให้บริการ ที่ดีกับผู้รับบริการซึ่งเป็นสิ่งที่กรมสรรพากรมุ่งหวัง

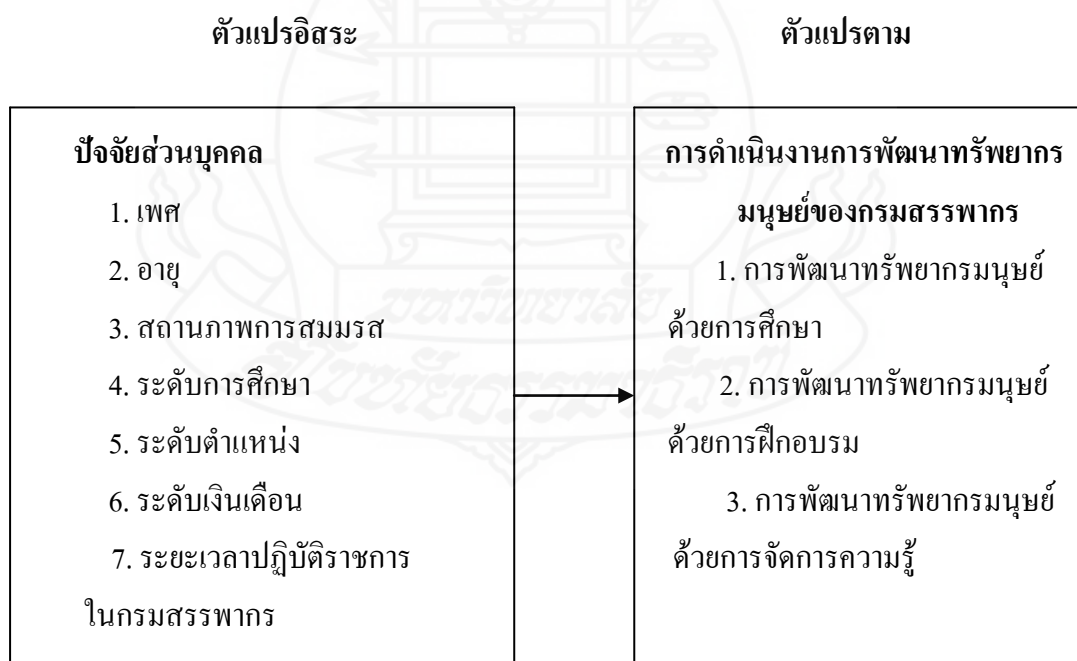
ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นสาเหตุให้ผู้ศึกษาวิจัยต้องการศึกษาถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของส่วนราชการในสังกัดกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง ด้วยผู้วิจัยเห็นด้วยกับแนวคิดที่กล่าว ไว้ว่า ข้าราชการเป็นกำลังหลักที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อ องค์กร โดยข้อมูลการศึกษาวินิจฉัยครั้งนี้ได้ข้อสังเกตจากการที่องค์กรภาครัฐนี้ ได้ให้ความสำคัญ และมีการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว ให้มีความรู้ ทักษะความสามารถในการบริหารจัดการ และ ความรู้ในงานด้านต่างๆ ว่ามีการพัฒนาไปถึงระดับใด มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรใน ด้านสำคัญด้านใดบ้าง มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่สามารถนำเสนอในลักษณะ องค์ความรู้เพื่อเป็นแนวทางหนึ่งในการนำเสนอผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องได้นำไปใช้ในการ แก้ปัญหาและเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคล และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิด ประสิทธิภาพประสิทธิผลอย่างแท้จริง เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับองค์กร ให้มีความพร้อมใน การปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ ประชาชนได้รับความสะดวก ได้รับ บริการที่ดีจากองค์กรเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในอนาคตได้ อย่างดี

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร
- 2.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของกรมสรรพากรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
- 2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร

### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำตัวแปรในการวิจัย คือตัวแปรอิสระซึ่งปัจจัยที่มีส่วนสำคัญ ต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 7 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระดับเงินเดือน และระยะเวลาปฏิบัติราชการ ในกรมสรรพากร และตัวแปรตาม ผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎี และหลักการเรื่องระบบการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรของ เดวิส อีสต์ส และ ลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler) ที่กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมาทำการศึกษาเชิงบูรณาการเข้ากับแนวคิดเรื่อง ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิด ทฤษฎีของ ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ จากหนังสือ ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช รหัสชุดวิชา 33705 (หน่วยที่ 4 หน้า 4-16) เกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน องค์กรที่ได้รับความนิยมในการนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งภาครัฐ และ องค์กรภาคเอกชน ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการฝึกอบรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้ เพื่อนำมาเป็นกรอบ แนวคิดในการวิจัยครั้งนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่นำมาใช้ในการ ศึกษาวิจัยครั้งนี้

#### 4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 บุคลากรที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรต่างกัน

4.2 บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรต่างกัน

4.3 บุคลากรที่มีสถานภาพการสมรสต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรต่างกัน

4.4 บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรต่างกัน

4.5 บุคลากรที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรต่างกัน

4.6 บุคลากรที่มีระดับเงินเดือนต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรต่างกัน

4.7 บุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติราชการในกรมสรรพากรต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรต่างกัน

#### 5. ขอบเขตของการวิจัย

เป็นการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจเป็นข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งในระดับ ปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน ชำนาญการ/ชำนาญงาน ชำนาญการพิเศษ และอื่นๆ ตาม พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ที่ได้มีการนำมาใช้ในส่วนราชการของกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง

##### 5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้ เป็นการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร ประกอบไปด้วย การศึกษา การฝึกอบรม และการจัดการความรู้

##### 5.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษานี้ เป็นการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร ของส่วนราชการในสังกัดส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคทุกแห่ง



### 5.3 ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร จากปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 - 2555

### 5.4 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ได้แก่ บุคลากรของกรมสรรพากร มี 2 กลุ่ม คือ

5.4.1 ข้าราชการซึ่งเป็นข้าราชการในสังกัดกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง เป็นข้าราชการระดับปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน ข้าราชการระดับชำนาญการ/ชำนาญงาน ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ ฯลฯ ตาม พ.ร.บ.ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

5.4.2 เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการในสังกัดกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง

ประชากรทั้ง 2 กลุ่ม มีจำนวนประมาณรวมทั้งสิ้น 20,050 คน โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษารวมทั้งสิ้นจำนวนประมาณ 392 คน ส่วนราชการในสังกัดกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ ประกอบด้วย

1) บุคลากรในสังกัดส่วนกลาง ได้แก่ ข้าราชการฯและเจ้าหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติราชการในสังกัดส่วนราชการภายในกรมสรรพากรทุกหน่วยงาน และในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 1-3 ในเขตกรุงเทพมหานคร

2) บุคลากรในสังกัดส่วนภูมิภาค ได้แก่ ข้าราชการฯและเจ้าหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติราชการในสังกัดสำนักงานสำนักงานสรรพากรภาค 4-12 ในเขตปริมณฑลและในต่างจังหวัดทุกภูมิภาคทั่วประเทศ

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะแต่ละคำนั้น ผู้วิจัยได้นำมาจากคำสำคัญของชื่อวิทยานิพนธ์ วัตถุประสงค์การวิจัย และกรอบแนวคิดการวิจัย นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

6.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 3 รูปแบบกิจกรรม ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และการจัดการความรู้

การศึกษา หมายถึง การเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคต

การฝึกอบรม หมายถึง การเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบัน

**การจัดการความรู้** หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยให้มีการสร้าง รวบรวม จัดระบบเผยแพร่ ถ่ายโอนและเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ใน สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันเวลา และทันเหตุการณ์ โดยใช้ระบบสารสนเทศเป็นเครื่องมือช่วยให้การ จัดการความรู้เกิดได้ง่ายและสะดวกขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานของคนในองค์กรมีคุณภาพและมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

**6.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา** หมายถึง การจัดบุคลากรให้มีการ เรียนรู้เพื่อมุ่งงานในอนาคต โดยนำเข้าสู่กระบวนการแปรสภาพด้วยการศึกษา ซึ่งเป็น กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงาม ของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้าง องค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ตามระบบการศึกษาที่แบ่งได้ 2 ระบบที่สำคัญดังนี้

**6.2.1 การศึกษาระบบในเวลาราชการ** เป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษาระยะเวลาของการศึกษา การวัดและการประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จ การศึกษาที่แน่นอน เช่น การศึกษาในระบบโรงเรียนในสถาบันการศึกษาทั่วไป มีการจัดการเรียน การสอนในสถาบันการศึกษาตามเวลาราชการ โดยแบ่งเป็น

ระดับอุดมศึกษา เช่น ในระดับปริญญาตรี โท เอก สาขาวิชาด้านพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี การบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ นิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ บริหารรัฐกิจ คอมพิวเตอร์ ฯลฯ

**6.2.2 การศึกษาระบบนอกเวลาราชการ** เป็นการศึกษาที่มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและการประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไข สำคัญของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน โดยเวลาในการเข้าศึกษากับทางสถาบันการศึกษามีการ จัดการเรียนการสอนนอกเวลาราชการ และ/หรือเรียนในวันเสาร์ และวันอาทิตย์ และการเรียน ทางไกลจากสื่อการศึกษาทางไกลที่ทางสถาบันการศึกษาจัดให้ โดยแบ่งได้เป็น

ระดับอุดมศึกษา เช่น ในระดับปริญญาตรี โท เอก สาขาวิชาด้านพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี การบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ นิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ บริหารรัฐกิจ คอมพิวเตอร์ ฯลฯ

**6.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม** หมายถึง การจัดบุคลากรให้มีการ เรียนรู้เพื่อมุ่งงานในปัจจุบัน โดยนำเข้าสู่กระบวนการแปรสภาพด้วยการฝึกอบรมซึ่งเป็น กระบวนการเรียนรู้ที่จัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อเสริมสร้าง สมรรถนะ ทางด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรม การดำเนินกิจกรรมต่างๆตาม ที่ได้มีการวางแผนและออกแบบอย่างเป็น ระบบเพื่อเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์กร ซึ่งผลการ ปฏิบัติงานที่ดีขึ้น แสดงให้เห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่วัดได้ทางด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและ

พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ระบบประเภทและเทคนิควิธีการฝึกอบรมโดยวิธีการที่ดีและได้รับความนิยมนำได้แก่

**6.3.1 ระบบการฝึกอบรมโดยแบ่งตามผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรม** สามารถพิจารณาแบ่งได้เป็น 2 ประเภท

1) การฝึกอบรมในองค์กร (In-house Training) องค์กรจัดขึ้นเองโดยมอบหมายให้หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นผู้ดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมในสถานที่ทำงานหรือนอกสถานที่ทำงาน ซึ่งหน่วยงานฝึกอบรมขององค์กรเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร และมีการกำหนดเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาเป็นวิทยากร

2) การฝึกอบรมจากภายนอก เป็นสิ่งที่องค์กรไม่ได้ดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมขึ้นเอง เป็นการว่าจ้างหน่วยงานฝึกอบรมจากภายนอกให้เป็นผู้รับจัดการฝึกอบรมแทนทั้งในสถานที่ทำงานและนอกสถานที่ทำงาน หรืออาจเป็นการที่บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมซึ่งจัดขึ้น โดยองค์กรภายนอก

**6.3.2 เทคนิควิธีการฝึกอบรม** สามารถพิจารณาแบ่งได้เป็น 2 ประเภท

1) ประเภทที่เน้นบทบาทของผู้ฝึกอบรม/วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ประกอบด้วยวิธีการที่ใช้ ได้แก่ การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การสาธิต การสอนงาน การประชุมทางวิชาการ เป็นต้น

2) ประเภทที่เน้นบทบาทตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ประกอบด้วยวิธีที่ใช้ได้แก่ การระดมสมอง การประชุมกลุ่มย่อย การศึกษาคณิศศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ การสัมมนา ทักษะศึกษา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติ การฝึกอบรมในงาน เป็นต้น

**6.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้** หมายถึง การจัดบุคลากรให้มีการเรียนรู้เพื่อมุ่งงานในปัจจุบันและอนาคต โดยกระบวนการในการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคลากรหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูง ในการดำเนินการ จะมีกระบวนการและเทคนิควิธีการในการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน ดังนี้

**6.4.1 การบ่งชี้ความรู้** เป็นการพิจารณาว่าองค์การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้ อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

**6.4.2 การสร้างและแสวงหาความรู้** เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า จำกัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

**6.4.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ** เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

**6.4.4 การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้** เช่น การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

**6.4.5 การเข้าถึงความรู้** เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการ ได้ง่าย และสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Webboard บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

**6.4.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้** ทำได้หลายวิธีการโดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

**6.4.7 การเรียนรู้** ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ การนำความรู้ในงานไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

## 7. ประโยชน์ที่ได้รับ

7.1 สามารถนำข้อมูลจากผลการวิจัยครั้งนี้มาประยุกต์ใช้หรือนำเสนอพิจารณาเป็นแนวทางปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตได้อย่างเหมาะสมและทั่วถึงทุกหน่วยงานในสังกัดกรมสรรพากร

7.2 สามารถนำข้อมูลจากผลการวิจัยครั้งนี้มาเป็นแนวทางในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคต

7.3 หน่วยงานราชการอื่นในสังกัดกระทรวงการคลัง ได้รับความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร และสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้

มาพิจารณากำหนดแนวทางหรือประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน  
องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การเสนอเอกสารเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้ารวบรวมจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นความรู้หรือองค์ความรู้และแนวคิดในการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล ถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง ซึ่งมีแนวคิดต่างๆ และเอกสารที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม
4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้
5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

##### 1.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

ในการศึกษาความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์ ได้มีนักวิชาการหลายท่านต่างให้ความสนใจ ซึ่งคำว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายแตกต่างกัน ดังนี้

Arther M. Whitehill, Jr ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็น การฝึกอบรมและการให้การศึกษา คือฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงาน และให้การศึกษาคือทำให้ความรู้เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถรับเข้ากับสภาพแวดล้อมและงานในหน้าที่ได้ คำว่าการศึกษา Whitehill ได้กล่าวไว้กว้างๆครอบคลุมถือว่าเป็นการให้ความรู้ การที่ทรัพยากรมนุษย์ศึกษาวิธีการบริหารงานในองค์การ หรือฝึกงานในหน้าที่การงานใหม่ที่สูงขึ้น ซึ่งถือว่าการเลื่อนตำแหน่งเป็นการให้ความรู้ แม้การขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement) และการขยายคุณค่าของงาน (Job Enrichment) ก็ถือว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะกิจกรรมดังกล่าวเป็นการขยายขอบเขตความสามารถในการใช้ความรู้ ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ และเป็นการเจริญเติบโตของทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ต้องศึกษางานในความ

รับผิดชอบของตนเพิ่มเพื่อให้มีความรู้เพิ่มมากขึ้น สามารถปรับตัวเข้ากับงานได้ด้วยความหมายดังกล่าว Whitehill มองแต่เพียงที่งานเป็นหลัก

William G. Scott และ Terrence R. Michell ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยเสริมให้บุคคลแต่ละคนก้าวไปในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ช่วยให้ความสัมพันธ์กับองค์กรดีขึ้น ตลอดจนช่วยให้การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้ดี ซึ่งในความหมายดังกล่าวมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพียงเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น

Edwin Flippo ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการในการเสริมสร้างเพิ่มพูนความรู้ทักษะ หรือความชำนาญงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในขอบเขตของการปฏิบัติ

Harbison F.H. และ Myers, C.A. ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงกระบวนการของการเพิ่มความรอบรู้ ทักษะ และความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในสังคม สำหรับในด้านเศรษฐศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงการเพิ่มพูนทุนมนุษย์และการลงทุนในการพัฒนาเศรษฐกิจ ในด้านรัฐศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การเตรียมทรัพยากรมนุษย์สำหรับการเข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการการเมืองในระบอบประชาธิปไตย

แรนดี แอล เดลิโมน และคณะ (Desimone and others, 2007:7) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงกระบวนการการศึกษาต่อเนื่องที่มีมนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอยู่ตลอดเวลา โดยสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง มีการเปลี่ยนแปลงไปก็ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์

ลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler 1992: 2) ได้เสนอแนวคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการศึกษาต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สังคมเศรษฐกิจและการเมืองเปลี่ยนแปลงไปก็ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ ในระยะเริ่มต้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการฝึกอบรม (Training) เป็นสำคัญ ต่อมาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็มุ่งไปสู่การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ในปัจจุบันนี้แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่ 3 กิจกรรมที่สำคัญคือ

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบัน
2. การศึกษา (Education) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคต
3. การพัฒนา (Development) เป็นการเรียนรู้ที่มิได้มุ่งเน้นการทำงาน แต่มุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทางที่ดีขึ้น

จิระ หงส์ถาวร (2537:7) มีความเห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนด้านการศึกษา สุขภาพอนามัย สร้างความรู้ สร้างประสบการณ์ สร้างทักษะให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจ

สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข (2524:1) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การสร้างเสริมความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญให้แก่พนักงานในองค์กรจนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทัศนคติอย่างค่อนข้างถาวร อันจะอำนวยประโยชน์ให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้เขามีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

จากแนวคิด ทฤษฎีและหลักการที่นักวิชาการหลายท่านดังกล่าวข้างต้นได้ให้นิยามความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้นั้น สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการจัดกิจกรรมที่เป็นระบบขององค์กรที่ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น และยังก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมรวมทั้งทัศนคติในทางที่ดีต่อองค์กร ด้วยการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาตนเอง และอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

## 1.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เนื่องจากบุคลากรนับว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าขององค์กร และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรืองหรือเสื่อมถอยได้ องค์กรต้องการได้คนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร ดังนั้นเพื่อให้บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจึงควรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและนับว่ามีความสำคัญต่อองค์กรและบุคลากรขององค์กรเป็นอย่างมาก

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กร เช่น สามารถทำให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการจ้างพนักงานทั้งภายในและต่างประเทศ ทำให้องค์กรสามารถจัดหาทรัพยากรมนุษย์ตามที่องค์กรต้องการ โดยพยายามจัดหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการได้ ทำให้การใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์กรรู้จักใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด และความพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อจัดจัดทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงาน และสามารถทำให้องค์กรสามารถจัดบรรยากาศให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มความสามารถซึ่งเป็นการประาณาสูงสุดขององค์กร เป็นต้น



การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อบุคลากร เช่น ทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเพิ่มระดับความสามารถทำให้บุคลากรสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรได้อย่างเต็มศักยภาพ ตลอดจนปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทำให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน บุคลากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาโดยจะต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการ เทคโนโลยีตามสภาพแวดล้อมสมัยใหม่ให้ได้ทันเวลาและเหตุการณ์ เมื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว่อมทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ต่อผู้บริหาร และต่อผู้บังคับบัญชาของตน เป็นการส่งเสริมทัศนคติที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานบุคลากรได้เป็นอย่างดี เป็นการเพิ่มคุณค่าของตัวบุคลากรภายหลังจากได้รับการพัฒนาเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของตัวบุคลากร องค์กรควรจัดกิจกรรมต่างๆ มากขึ้น เพื่อพัฒนาตัวบุคลากรให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น เป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่เปิดให้บุคลากรที่เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการด้วยกัน ช่วยให้ผู้บุคลากรขององค์กรเข้าใจนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินงาน ระเบียบข้อบังคับและกฎเกณฑ์ขององค์กรดีขึ้น ทำให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความรู้และความสามารถ หลังจากได้ผ่านโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมาแล้ว ผลที่ได้รับจากการปฏิบัติงานดีและมีคุณภาพซึ่งจะมีผลตอบแทนตามมา ได้แก่ การได้รับการเลื่อนขั้นและเลื่อนตำแหน่ง หรือได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาหรือลูกค้า เป็นต้น

### 1.3 หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ และองค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ผู้บริหารองค์กรหรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามที่ได้รับมอบหมายทุกคนจะตระหนักและคำนึงถึง หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ (เชาว์ โรจนาแสง 2544:162-164)

#### 1. หลักการเสริมสร้างความเชื่อมั่นและการมีศรัทธาของผู้เข้ารับการพัฒนา :

ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์หรือผู้รับผิดชอบจะต้องชี้แจง ทำความเข้าใจ ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการพัฒนา และให้ความสำคัญกับทฤษฎีการเรียนรู้สมัยใหม่ โดยมุ่งไปสู่การเรียนรู้อย่างมีความสุข ทำให้บุคลากรมีความปรารถนาที่จะเข้ารับการพัฒนาต่อไป

## 2. หลักการเสริมสร้างภาวะสมอง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการส่งเสริมและสนับสนุนผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น มีการอภิปรายและการเปลี่ยนข้อคิดเห็นอย่างกว้างขวาง โดยวิทยากรผู้รับเชิญเป็นผู้มีประสบการณ์มีความรู้ ความสามารถสูงและสามารถสร้างบรรยากาศในการชักจูงให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือแสดงพฤติกรรมที่ต้องใช้สมองและสติปัญญาโดยทั่วไป จะใช้วิธีการและประสบการณ์ที่เป็นแบบแผนโดยทั่วไป ดังนี้

2.1 สร้างกลุ่มสัมพันธ์ โดยการกำหนดบทบาทให้ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในกิจกรรม ที่กำหนดขึ้นอย่างใกล้ชิดและที่กำหนดขึ้นอย่างใกล้ชิดและทั่วถึง

2.2 สร้างกระบวนการที่ก่อให้เกิดความคิด โดยฝึกปฏิบัติให้บุคลากรคิดอย่างเป็นระบบและคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติกับองค์กรโดยส่วนรวม

2.3 วิทยากรป้อนคำถามหรือตั้งคำถามหรือประเด็นปัญหาขึ้นมา เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนแสดงความคิดเห็นและวิพากษ์วิจารณ์ตามมุมมองของบุคลากรแต่ละคน

2.4 วิทยากรสร้างสถานการณ์จำลองขึ้นมา แล้วเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมแต่ละคนวิพากษ์วิจารณ์เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาดังกล่าว

3. หลักการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในประเด็นหัวข้อสำคัญๆที่จะพัฒนา เป็นการเตรียมความพร้อมของวิทยากรหรือผู้รับผิดชอบเป็นการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในประเด็นหัวข้อสำคัญๆ ที่จะต้องพัฒนาและฝึกอบรม โดยวิธีการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีโดยอาจจะแจกเอกสารแนะนำทาง หรืออธิบายขอบเขตเนื้อหาหัวข้อเรื่องที่จะพัฒนาฝึกอบรม เป็นต้น

4. หลักการรักษาระดับความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่ในระดับสูงเสมอ

เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความกระตือรือร้น ใฝ่รู้ และมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ผู้จัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือวิทยากรควรเร่งเร้าความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่ในระดับสูงเสมอ

4.1 โดยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4.2 โดยวิธีการสร้างบรรยากาศในระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีบรรยากาศที่เป็นกันเอง สนุกสนาน

4.3 โดยวิธีการจัดให้มีการโฆษณาหรือประชาสัมพันธ์ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา

4.4 โดยวิธีการเปลี่ยนแปลงเทคนิคและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่เสมอๆ

4.5 โดยใช้ระบบการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น

4.6 โดยวิธีการเอาสื่อ โสตทัศนอุปกรณ์มาใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดองค์ความรู้ และวิชาการให้มากขึ้น

5. หลักการสร้างความเข้าใจในประเด็นหรือเรื่องที่ต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เป็นการสร้างความเข้าใจในทุกๆเรื่อง ที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บรรลุผลสำเร็จได้

6. หลักการเน้นย้ำ

หมายถึงการกล่าวซ้ำหรือพูดซ้ำในประเด็นใดประเด็นหนึ่งโดยวิทยากร เพื่อเป็นการช่วยชี้นำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้าใจประเด็นสำคัญๆ เพื่อป้องกันการหลงประเด็น โดยการอธิบายหรืออภิปรายโดยวิทยากร หรือโดยใช้โสตทัศนอุปกรณ์ต่างๆ

7. หลักการติดตาม ประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญกับการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการปรับปรุงแก้ไข และเพื่อจะได้ทราบปัญหาอุปสรรค และความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยหลักการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เน้น 4 ด้าน คือ

7.1 การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) เพื่อทราบถึงความพึงพอใจวิทยากรหรือผู้บรรยาย เนื้อหาที่ถ่ายทอด อาหาร สถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

7.2 การประเมินการเรียนรู้ (Learning) เป็นการประเมินว่าผู้เข้ารับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติอย่างน้อยเพียงใด

7.3 การประเมินพฤติกรรม (Behavior) เป็นการประเมินว่าเมื่อผู้เข้ารับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลับเข้าไปทำงานแล้ว มีความสามารถที่จะนำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติไปประยุกต์ใช้กับงานที่ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพียงใด

7.4 การประเมินผลลัพธ์ (Result) เป็นการประเมินว่าองค์กรหรือหน่วยงานได้รับการพัฒนาผลตอบแทน จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คุ้มค่างบค่าใช้จ่ายที่ได้ลงทุนไปหรือไม่ เพียงใด และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างน้อยเพียงใด

#### 1.4 กระบวนการและระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพิจารณาการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือที่เรียกว่า ขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

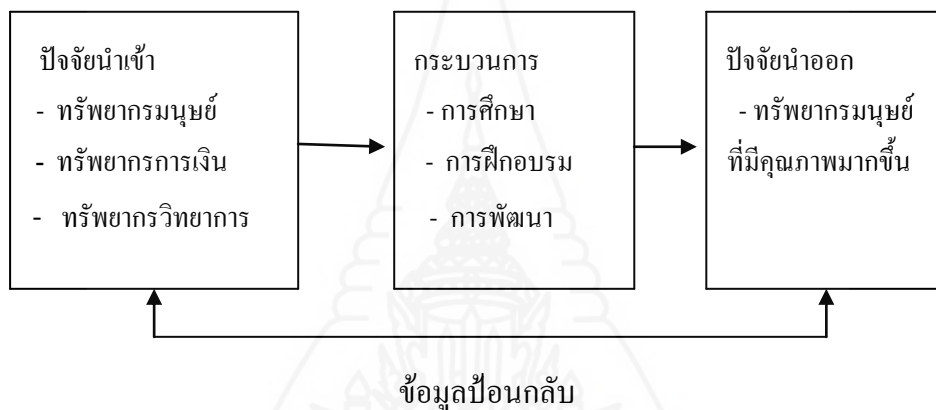
1. การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. การกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. การกำหนดวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
5. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ลำดับขั้นตอนดังกล่าวนี้ เป็นการแสดงถึงกระบวนการในการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่นิยมนำมากำหนดให้บังเกิดแผนพัฒนา เพื่อสามารถสร้างกิจกรรมต่างๆให้สอดคล้องตามความสำคัญและความจำเป็นของบุคลากรต่อองค์การนั้นๆ และนอกจากนี้ยังมีแนวคิด ทฤษฎี และหลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อพิจารณากำหนดแนวทางการดำเนินงานการพัฒนาในแต่ละช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์การอย่างต่อเนื่อง ให้เกิดความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ จึงควรพิจารณาแนวคิดด้านระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ โดย ฟิลลิปส์ ซี บาวเมด (Phillip C. Baumel) กล่าวคือ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอย่างเป็นระบบ เริ่มด้วยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์อย่างมีแบบแผน เพื่อให้บุคคลสามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และความต้องการของตนเอง อันจะนำมาซึ่งการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของบุคคลในสังคม ในระดับชาติหมายถึง การเลื่อนชั้นทางสังคม ในระดับองค์การหมายถึงการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง นำมาซึ่งความเท่าเทียมกันของโอกาสในการทำงานซึ่งเป็นไปตามหลักความเสมอภาคของระบบคุณธรรม คือบุคคลมีความรู้ความสามารถเท่ากัน ได้มีโอกาสเข้าทำงานเหมือนกัน และสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบทำให้องค์การสามารถบรรลุผล ในแง่ความสำคัญ ของระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ องค์การทุกองค์การในทุกระดับต้องการความเจริญเติบโต และมีการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการไปตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเพื่อความอยู่รอดและเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์จึงต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ ทนหรือนำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมมีค่านิยม ทัศนคติ ความต้องการ และพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้

ดังนั้นเมื่อในองค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาสูงขึ้น มีความรู้ ความชำนาญมากขึ้นก็ มักที่จะเกิดความต้องการโครงการใหม่ ๆ ทางการจัดการ

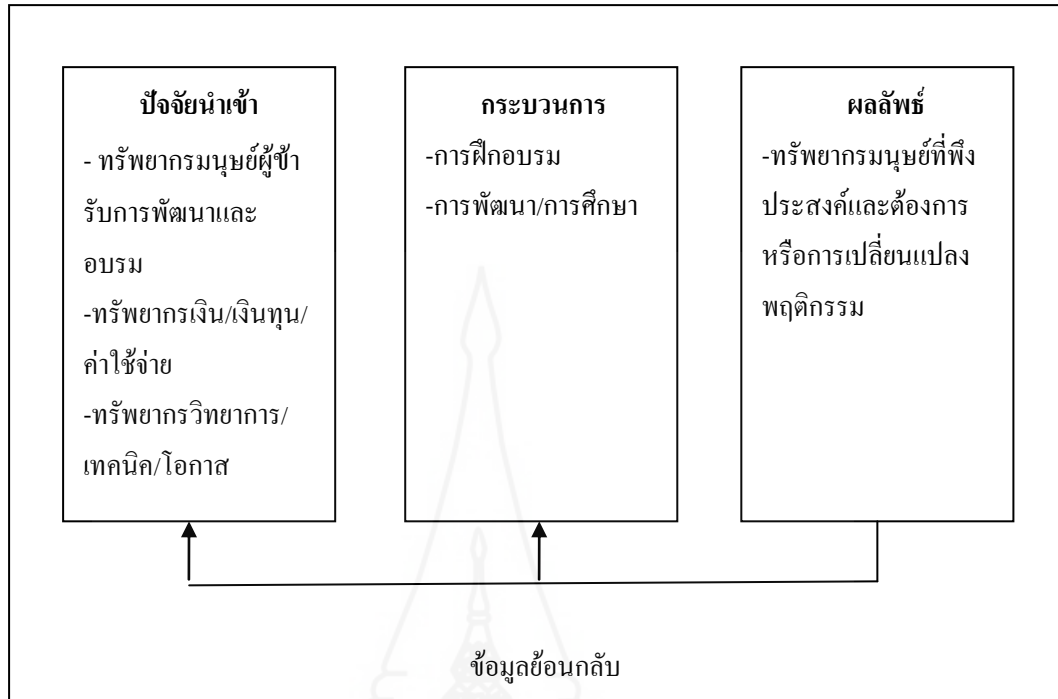
ในการพิจารณาองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถพิจารณาได้จากแนวคิดของระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดเชิงระบบของ เดวิด อีสตัน กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดเรื่ององค์ประกอบของระบบของเดวิด อีสตัน อธิบายได้ว่า ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีองค์ประกอบสำคัญคือ ปัจจัยนำเข้า ซึ่งได้แก่ คน เงิน และ วิทยาการ กระบวนการแปรสภาพ ซึ่งได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม พัฒนา และปัจจัยนำออกซึ่งได้แก่ คนที่มีคุณภาพ และข้อมูลป้อนกลับได้แก่ ระบบสารสนเทศการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



ภาพที่ 2.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดเชิงระบบ (เดวิด อีสตัน)

นอกจากแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการ หรือระบบ วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้นยังมีแนวคิด และทฤษฎีที่กล่าวถึง กระบวนการและระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อีกประการหนึ่งที่มีความสอดคล้องกันกับทฤษฎีข้างต้น ดังนี้

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์ นั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือบริหารขององค์กรควรพิจารณาจัดระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ครอบคลุมกิจกรรมโดยการพิจารณา และจัดกิจกรรมต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ครบวงจรโดยไม่มีข้อบกพร่องหรือข้ามขั้นตอน หรือไม่ควรละเว้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสามารถนำทฤษฎีระบบมาประยุกต์ใช้โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ปัจจัยนำเข้า (INPUT) กระบวนการ (PROCESS) ผลลัพธ์ (OUTPUT) โดย (Desimone และ other.2002,89.)

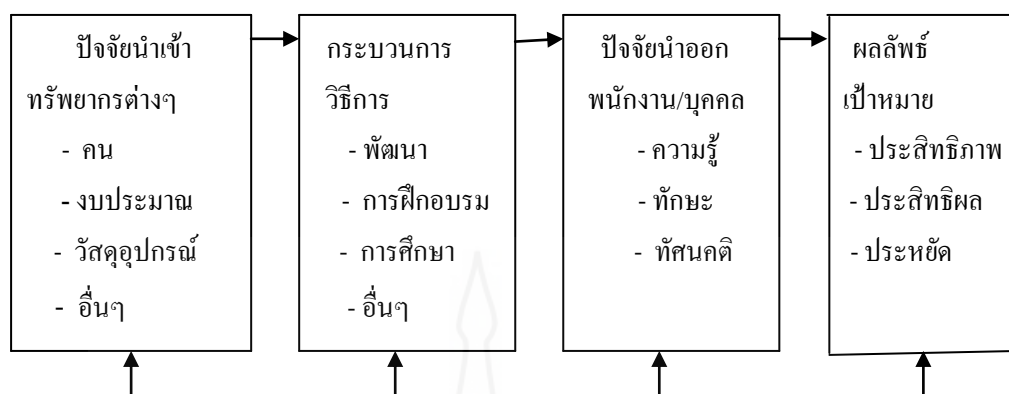


ภาพที่ 2.2 ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ปรับปรุงจาก Desimone และ other.2002,89.)

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการหรือกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

จากแนวคิด ทฤษฎี และหลักการของระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการ ดังกล่าว ข้างต้นนี้ สามารถนำมาบูรณาการตามแนวทางการศึกษาให้มีความสอดคล้องกับแนวคิด ดังนี้

**ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** ประมวลชุดวิชา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 4 (รหัสชุดวิชา 33705) ระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



ภาพที่ 2.3 ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ไตรรัตน์ โภคผลากรณ์)

จากแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในองค์การภาครัฐและเอกชน ดังปรากฏข้างต้นนี้ ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้าได้แก่ คน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ อื่นๆ กระบวนการหรือวิธีการแปรสภาพได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนา ปัจจัยนำออก ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ทักษะคติที่เกิดจากการแปรรูปจากบุคลากรขององค์การเป็นการนำไปสู่เป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ขององค์การ และสามารถบรรลุเป้าหมายในการบริหารจัดการขององค์การในรูปผลผลิตและบริการขององค์การโดยรวมที่มี ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และการประหยัด เป็นต้น

สำหรับแนวคิดและทฤษฎีด้านกระบวนการหรือกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ที่มีความน่าสนใจ ได้รับความนิยมนิยมและมีความสอดคล้องกับการมุ่งเน้นการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

ลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler 1992: 2) ได้เสนอแนวคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการศึกษาต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สังคมเศรษฐกิจและการเมืองเปลี่ยนแปลงไปก็ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ ในระยะเริ่มต้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการฝึกอบรม (Training) เป็นสำคัญ ต่อมาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็มุ่งไปสู่การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ในปัจจุบันนี้แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่ 3 กิจกรรมที่สำคัญคือ

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบัน
2. การศึกษา (Education) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคต
3. การพัฒนา (Development) เป็นการเรียนรู้ที่มีได้มุ่งเน้นการทำงาน แต่มุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทางที่ดีขึ้น

ไตรรัตน์ โภคาพลากรณ์ (ผู้เขียนหนังสือ ประมวลชุดวิชา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 4 (รหัสชุดวิชา 33705) ระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้ให้ความเห็นในการจัดแบ่งประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้

1. การฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีการอื่นที่สำคัญ ได้แก่
  - การศึกษา
  - การพัฒนาอาชีพ
  - การให้อำนาจ
  - องค์การแห่งการเรียนรู้
  - การจัดการความรู้

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการจัดกิจกรรมอย่างเป็นระบบที่จะนำมาดำเนินการภายในช่วงเวลาที่ได้กำหนดไว้ กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมีอยู่หลากหลายตามพัฒนาการของการเรียนรู้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่กล่าวกันเป็นที่นิยมนำมาจัดเป็นกลุ่มกิจกรรมหลักได้เป็น 3 กลุ่มกิจกรรม คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

การเปรียบเทียบถึงการฝึกอบรม การศึกษา และพัฒนาในประเด็น ต่อไปนี้คือ

1. เป้าหมาย
2. วิธีการ
3. สิ่งที่ควรคำนึงถึง



วิธีการดำเนินงาน ประเด็น	การฝึกอบรม	การศึกษา	การพัฒนา
เป้าหมาย	- ปรับพฤติกรรมให้เข้ากับงานที่ทำ	- เตรียมบุคคลเพื่อพัฒนาอาชีพ	- ปรับพฤติกรรมให้เข้ากับ การพัฒนาองค์กร
วิธีการ	- การฝึกปฏิบัติ - การสอนแนะ ฯลฯ	- การดูงาน ฯลฯ	- เรียนรู้งานอย่างเป็นระบบ - การจัดการโครงการ แลกเปลี่ยน ฯลฯ
สิ่งที่ควรคำนึงถึง	- เป็นค่าใช้จ่าย	- เป็นการลงทุน	- มีความสัมพันธ์กับการ พัฒนาองค์กร

ภาพที่ 2.4 แสดงการเปรียบเทียบ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ในประเด็น เป้าหมาย วิธีการและสิ่งที่ต้องการคำนึงถึง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับระบบหรือกระบวนการหรือวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ตามที่นักวิชาการต่างๆ ได้อธิบายไว้มีหลายวิธีการด้วยกัน สามารถพิจารณาสรุปอธิบาย วิธีการสำคัญที่องค์กรภาครัฐต่างๆ รวมถึงภาคเอกชน ได้ให้การยอมรับและมักจะจัดให้มีกิจกรรมการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตนนั้น สามารถพิจารณาได้ 3 วิธีการสำคัญ ในลักษณะการบูรณาการเพื่อใช้สำหรับการศึกษาวิจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรซึ่งเป็นองค์กรของภาครัฐ ในสังกัดกระทรวงการคลัง ได้แก่

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เริ่มด้วยการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง โดยสามารถนำหลักการดังกล่าวมาพิจารณากำหนดเป็นแผนการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถรองรับกับภาวะแวดล้อมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในอนาคตได้อย่างดี เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวอยู่ได้อย่างยั่งยืน

### 1.5 กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์ กล่าวเบื้องต้นหมายถึง หนทางไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่ตั้งไว้โดยองค์กร หรือนักวิชาการ ได้ให้ความหมายไว้โดยสามารถกล่าวได้เป็นสาระสำคัญดังนี้

William G Scott และ Terrence R. Mitchill เห็นว่า วิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น “กระบวนการของกิจกรรมต่างๆ ที่จะช่วยเสริมสร้างให้แต่ละบุคคลก้าวหน้าไปในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ช่วยให้มีความสัมพันธ์กับองค์กรดีขึ้น รวมทั้งช่วยให้การปรับตัวเข้าปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้ดี”

R. Wayne Pace เห็นว่าวิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น “วิธีการและเทคนิคต่างๆ ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้นอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงการฝึกฝนบุคคลให้รู้จักวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง และพัฒนารวมทั้งปรับปรุงตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ วิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมถึงวิธีการและเทคนิคการพัฒนาองค์กร (Organization development) และการพัฒนาอาชีพ (Career development) ของทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย”

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การกำหนดวิธีการและเทคนิคที่จะทำให้การพัฒนาความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานเกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้โดยองค์กร และมีการเลือกใช้วิธีการและเทคนิคที่เหมาะสมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เกิดความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ส่วนทรัพยากรหมายถึง ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการเรียนรู้ ซึ่งควรจะได้รับ การสนับสนุนจากองค์กร ผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชาของพนักงานคนนั้นๆ ทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เวลา ข้อมูล เครื่องมือ องค์กร ความรู้ และวิทยาการเป็น

กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร พิจารณาแนวคิดของ ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการพิจารณาทรัพยากรการบริหารที่ได้รับการสนับสนุนจากปัจจัยนำเข้า ได้แก่ คน เงิน งบประมาณ ทุน เวลา อุปกรณ์ เทคโนโลยี ฯลฯ สำหรับการดำเนินงานกิจกรรมการพัฒนา และในขั้นตอนของกระบวนการแปรสภาพ เพื่อทำการศึกษาวิเคราะห์ดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงแบ่งไว้ 3 กิจกรรม ตามแนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้ องค์กรโดยทั่วไปได้มีการดำเนินงานกิจกรรมการพัฒนาดังกล่าวโดยมีอยู่อย่างต่อเนื่องและเป็นที่ยอมรับ

## 2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา

### 2.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นในอนาคตของผู้เรียน (Learning focused on a future job for the learner) เป็นการเรียนรู้แบบกว้าง ๆ ทั่ว ๆ ไปไม่เฉพาะเจาะจง การศึกษา คือ การพัฒนามนุษย์ในองค์รวมสองส่วนที่สำคัญคือกายกับใจ การศึกษาในระยะต้นจึงมุ่งสู่การสร้างความเป็นมนุษย์ให้สมบูรณ์ทั้งกายใจ ในระยะต่อมาแนวทางการจัดการศึกษาได้แปรเปลี่ยนไปโดยมุ่งเน้น 4 ด้าน ได้แก่ 1) พัฒนาการทางร่างกาย 2) พัฒนาการสังคม 3) พัฒนาการทางอารมณ์ 4) พัฒนาการทางปัญญา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545) มาตรา ๔ ในพระราชบัญญัตินี้

“การศึกษา” หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาเป็นการจัดบุคลากรให้มีการเรียนรู้เพื่อปฏิบัติงานในอนาคต เป็นการช่วยแต่ละบุคคลให้มีคุณสมบัติพร้อมที่จะเติบโตหรือประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของอาชีพในอนาคต การศึกษาจึงสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพ และเป็นสิ่งที่ริเริ่มโดยบุคคล ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาเพื่อให้ได้พื้นฐานที่จำเป็นในงาน (remedial education) การศึกษาเพื่อเพิ่มการเป็นวิชาชีพ (qualifying education) และการศึกษาต่อเนื่องได้มากน้อยเพียงใด หรือโดยระบบใด ขึ้นอยู่กับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่ละองค์กร อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร จึงทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาเกิดประโยชน์สูงสุด

### 2.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา

พิจารณาจากเหตุผลที่องค์กรจำเป็นต้องจัดการศึกษาให้แก่บุคลากร

1. สถานศึกษาไม่สามารถผลิตบุคลากรที่ทำงานได้ทันที
2. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ
4. การได้ประสบการณ์ที่ตรงตามความต้องการ

### 2.3 หลักการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วยการศึกษา

สามารถทำการศึกษาโดยได้แบ่งไว้เป็นสาระสำคัญ 2 ประการ คือ

#### 2.3.1 หลักการจัดการศึกษาตามความประสงค์ของบุคลากร

เมื่อบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กร บุคลากรย่อมต้องการที่จะได้รับการพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น การเลื่อนตำแหน่งอาจจะหมายถึงการได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้น สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลดีขึ้น รวมทั้งเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบมากขึ้น ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่การงานของตนเองมากขึ้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับโอกาสการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเองสามารถทำได้หลายวิธี

- 1) การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สมัครเข้าศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาระบบการเรียนการสอนทางไกล ในระดับต่ำกว่าปริญญาและระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ทั้งในเวลาราชการและนอกเวลาราชการ เป็นต้น
- 2) การสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการศึกษาทั้งในประเทศและในต่างประเทศ
- 3) การศึกษาตามกลุ่มสนใจต่างๆ เช่น การพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ตนสังกัดโดยการควบคุมคุณภาพ หรือ กลุ่มวิชาชีพ และมีการเชิญวิทยากรมาบรรยาย เป็นต้น
- 4) การส่งไปดูงาน หรือให้เข้าร่วมหาความรู้และประสบการณ์กับกลุ่มวิชาชีพต่างๆ เป็นต้น

#### 2.3.2 หลักการศึกษาตามความประสงค์ขององค์กร

จากเหตุผลที่ว่าสถาบันการศึกษาในระบบไม่สามารถผลิตบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ทันที องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรของตนเองให้มีประสิทธิภาพจนสามารถตอบสนองภารกิจขององค์กรได้ เช่น องค์กรจะมีการจัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมโดยกำหนดหลักสูตรการศึกษาในกิจกรรมการปฏิบัติงานต่างๆ เมื่อจบหลักสูตรจะมีการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้นต่อไป โดยแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ การศึกษาก่อนปฏิบัติงาน การศึกษาระหว่างการปฏิบัติงานประจำ การศึกษาก่อนได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

### 2.4 กระบวนการและระบบการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วยการศึกษา

รูปแบบของการศึกษา (พิจารณาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545) การศึกษาในปัจจุบันมี 3 รูปแบบที่สำคัญ ได้แก่

1. การศึกษาในระบบ (Formal Education) การศึกษาในระบบเป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและการประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน เช่น การศึกษาในระบบชั้นเรียนในโรงเรียนและสถาบันการศึกษาทั่วไป ควรจัดสภาพแวดล้อมเพื่อให้มีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้มากขึ้น ดังนั้น ทฤษฎีการจัดการศึกษาในปัจจุบันมุ่งผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ โดยมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่ เก่ง ดี มีสุข

การศึกษาในระบบ สามารถแบ่งประเภทตามระดับการศึกษาได้ดังนี้

- 1.1 ระดับปฐมวัย
- 1.2 ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 1.3 ระดับอาชีวศึกษา
- 1.4 ระดับอุดมศึกษา

2. การศึกษานอกระบบ (Non-Formal Education) การศึกษานอกระบบเป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและการประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่สำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม อาทิ การศึกษาของกรมการศึกษานอกโรงเรียน การศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช เป็นต้น

การศึกษานอกระบบ สามารถแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ ได้ดังนี้

- 2.1 ประเภทให้ความรู้หรือการศึกษาพื้นฐาน
- 2.2 ประเภทให้ความรู้และทักษะทางด้านวิชาชีพ

3. การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) การศึกษาตามอัธยาศัยเป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือ แหล่งความรู้อื่น ๆ อาทิ สนใจเรื่องการเมือง ก็ศึกษาเรียนรู้เรื่องการเมือง เป็นต้น

การศึกษาตามอัธยาศัยสามารถแบ่งประเภทได้ดังนี้

- 3.1 การศึกษาตามอัธยาศัยในวิถีชีวิต
- 3.2 การศึกษาตามอัธยาศัยเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต
- 3.3 การศึกษาตามอัธยาศัยตามธรรมชาติและสังคม
- 3.4 การศึกษาตามอัธยาศัยโดยงานวัฒนธรรม

## 2.5 กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา

ความหมายของกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา หมายถึง การกำหนดวิธีการและเทคนิคที่จะทำให้การพัฒนาความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานเกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้โดยองค์กร โดยมีการเลือกใช้กิจกรรมการให้มีการศึกษาต่อในสถานการศึกษาต่างๆ หรือจัดขึ้นโดยองค์กรเอง โดยมุ่งผลการปฏิบัติงานตามที่องค์กรคาดหวังในอนาคตได้อย่างดี

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาจากภายในองค์กร

มีแนวทางในการดำเนินการ คือ เป็นการจัดการให้มีหน่วยงานภายในองค์กรทำหน้าที่จัดบริการศึกษาเพื่อผลิตบุคลากรขึ้นใช้เอง โดยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นไปตามโอกาสและความต้องการของแต่ละบุคคล และผู้บริหาร หัวหน้างาน จะต้องทำหน้าที่โดยตรงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการเป็นผู้นำในการพัฒนาตนเองและจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้อีกที่จะพัฒนาตนเอง เมื่อองค์กรโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น จะเป็นผู้ดำเนินการพิจารณาถึงจุดอ่อนจุดแข็งตามระบบวิธีการที่กล่าวข้างต้นนี้ เพื่อสามารถนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน และโครงการหรือกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา ตามสภาวะการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้เป็นอย่างดี

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาที่จัดขึ้นภายนอกองค์กร มีแนวทางในการดำเนินการ คือ

1. ให้การศึกษาต่อไปโดยไม่มีผลกระทบต่องานประจำ
2. ให้การศึกษาต่อเต็มเวลา
3. ให้การศึกษาต่อบางเวลา
4. ให้โอกาสเพิ่มพูน ความรู้และประสบการณ์โดยการเข้าร่วมประชุมสัมมนา

และศึกษาดูงาน

การศึกษาแนวทางหรือการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถพิจารณาได้จากที่กล่าวถึงโดยทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น จะมีการนำแนวคิดเรื่องระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมาเป็นแนวทางในการศึกษาวิเคราะห์และนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการแปรสภาพ (Process) ปัจจัยนำออก (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) (ดังภาพที่ 2.3)

ในการกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา จึงเป็นการศึกษาวิเคราะห์ตามแนวคิดเชิงระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พิจารณาจากหลักการในด้านเทคนิควิธีการเป็นขั้นตอนของกระบวนการแปรสภาพ (Process) โดยการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ด้วยการศึกษา โดยทั่วไปองค์การสามารถดำเนินการโดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าศึกษาเพิ่มเติมจากการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นต้น

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้มุ่งเน้นทำการศึกษาแนวทางหรือกลยุทธ์ในการศึกษาการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาของกรมสรรพากร พิจารณาจากการที่กรมฯ ส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้าศึกษาต่อในระบบ ที่สถานศึกษาโดยทั่วไปได้มีการจัดการเรียนการสอน ดังนี้

การศึกษาต่อในระบบ การเรียนการสอนที่มีการจัดขึ้นในเวลาราชการในสถานศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก

การศึกษาต่อในระบบ การเรียนการสอนที่มีการจัดขึ้นนอกเวลาราชการ เรียนในวันเสาร์ และวันอาทิตย์ หรือการเรียนในระบบทางไกลจากสื่อการศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก

### 3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม (Training)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้ ที่มุ่งเน้นงานปัจจุบันของผู้เรียน (Learning focused on the present job of the learner) ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาขององค์การเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ 3 ประการ คือ ประการแรกความรู้บกพร่อง ประการสองทักษะบกพร่อง ประการที่สามทัศนคติบกพร่อง การวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุดังกล่าวจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ องค์การบางอย่างสามารถแก้ไขได้ด้วยการปรับปรุงโครงสร้าง ระบบงานและวิทยาการสมัยใหม่ แต่องค์การบางอย่างเกิดจากพฤติกรรมของคนไม่เอื้ออำนวย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรม

#### 3.1 ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเป็นการเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในเรื่องของความรู้ ทักษะ ทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่บุคลากรพึงมีต่อหน่วยงาน และสิ่งอื่น ๆ ที่แวดล้อมเกี่ยวข้องกับตัวผู้ปฏิบัติงาน (จกกลณี ชุตินาเทวินทร์, 2544 :1)

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์การที่จะพัฒนาบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การเป็นการ

เพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต (ชัยญา ผลอนันต์, 2546 : 48)

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรม โดยผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ในอันที่จะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงาน และร่วมกันทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ให้ตอบสนองความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Burusphat,1996:97)

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะ ทางด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรม การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้มีการวางแผนและออกแบบอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์กร ซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น แสดงให้เห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่วัดได้ทางด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน (Wayne, 1996 : 2545)

สถาบันฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนแห่งสหรัฐอเมริกาและแคนาดา (Civil Service Assembly of America and Canada) ให้ความหมายว่า “การฝึกอบรมคือกรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติต่างๆ ซึ่งจะมีขึ้นในปัจจุบันและอนาคต”

องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Organization) ได้กล่าวสรุปความหมายว่า “การศึกษาอบรม หมายถึง กระบวนการในอันที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการทำงาน และเปลี่ยนแปลงเจตคติ (ทัศนคติ) ของคนในทางที่ดี”

Goldstein (1993) กล่าวว่า การฝึกอบรมคือกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (ability) และทัศนคติ (attitude) ของบุคลากร อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

Edwin B Flippo (1996) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึงกระบวนการของการสร้างเสริมเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้แก่คนงานแต่ละคนในขอบเขตหน้าที่เฉพาะอย่าง

การจัดให้พนักงานได้รับความรู้เพิ่มเติม ได้ฝึกฝนทักษะ และปรับทัศนคติในหลักสูตรต่างๆ ที่องค์กรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้กำหนดขึ้น โดยเป็นการมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และมีทัศนคติที่เหมาะสมกับการทำงาน

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเรียนรู้ เป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านความรู้ ความสามารถ



ด้านขวัญกำลังใจ และด้านการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตอบสนองความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

### 3.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม

ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุด และเป็นกลไกสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรหรือหน่วยงาน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพด้านความรู้ความสามารถ พอที่จะแข่งขันกับโลกภายนอกได้ ซึ่งเรื่องนี้ จอร์จ โบค และ เดวิด ทอมสัน (Boak and Thomson, 1998 : 112) ได้แสดงทัศนะว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือองค์กรหรือสถานที่ที่มีการปรับตัวกันอย่างต่อเนื่องในศักยภาพของตน เพื่อสร้างสรรค์ประสิทธิผลของงานที่บุคลากรนั้น ๆ มีความปรารถนาอยากจะทำให้เกิดขึ้น โดยองค์กรหรือสถานที่นั้น จำเป็นจะต้องให้การดูแลเอาใจใส่ และระดมพลังเพื่อบุคลากรจะได้เรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาตนเองให้ทันกับสภาวะการที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับงานที่จะมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งการฝึกอบรมถือเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ดังกล่าว และมีความสำคัญอย่างต่อเนื่องสำหรับองค์กรที่จะมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

การฝึกอบรมนอกจากจะให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านเทคนิค วิชาการ และความชำนาญการเพื่อเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรแล้ว การฝึกอบรมยังเป็นแนวทางหนึ่งที่จะสามารถแก้ปัญหาอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรด้วย เช่น ปัญหาความขัดแย้ง ความไม่ไว้วางใจ ปัญหาสัมพันธภาพของบุคลากรในหน่วยงาน ปัญหาด้านทัศนคติ และปัญหาอื่น ๆ ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม โดยอาศัยเทคนิควิธีการฝึกอบรมที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนั้น การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ดีจะต้องสามารถเปลี่ยนแปลงบุคลากรให้มีคุณภาพพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรได้ทั้งทางตรง และทางอ้อม

การฝึกอบรม ถือเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับบุคลากรระดับปฏิบัติการที่จะต้องตระหนักถึงการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอที่จะปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร รวมทั้งมีความตื่นตัวที่จะพัฒนาตนเองตลอดเวลา ดังนั้น การศึกษาถึงความสำคัญของการฝึกอบรม จึงสามารถกล่าวโดยสรุปได้จากหน้าที่การฝึกอบรมมีความจำเป็นต่อทุกองค์กร ดังนี้

1. เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน บุคลากรที่ผ่านการอบรมย่อมปฏิบัติงานถูกต้อง ลดความผิดพลาด ลดต้นทุน และหลีกเลี่ยงการสูญเสียลง

2. เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากร บุคลากรที่ผ่านการอบรมย่อมมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่งานของตน และรู้จักองค์การมากขึ้น สร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากร จึงลดการลาออกหรือการขาดงานของบุคลากร

3. ช่วยลดการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร บุคลากรที่ผ่านการอบรมย่อมมีความสามารถในการควบคุมตนเองได้ ไม่จำเป็นที่จะต้องให้ผู้บริหารหรือหัวหน้างานต้องเสียเวลาในการชี้แนะและให้คำแนะนำตลอดเวลา

4. ช่วยสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรที่ผ่านการอบรมย่อมมีความรู้ความสามารถและเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งจะส่งผลด้านขวัญกำลังใจ ไม่ต้องเสียเวลาเรียนรู้งาน

5. ช่วยยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน องค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นระบบการบริหาร ลักษณะงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ บุคลากรมีความจำเป็นต้องได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่อง

6. ช่วยเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การ เพื่อสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากร ให้มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ว่าจะปฏิบัติงานให้ดีที่สุด และก่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย

### 3.3 หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ ซึ่งการที่จะสามารถดำเนินการฝึกอบรมจนบรรลุผลสำเร็จดังกล่าวได้จะต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญ ดังนี้

3.3.1 ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีความสนใจในการเรียนรู้เสียก่อนจึงจะยอมรับการศึกษาอบรมด้วยดี

3.3.2 การจัดฝึกอบรมควรต้องจัดให้สนองหรือสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละบุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรม

3.3.3 การฝึกอบรมเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บังคับบัญชา

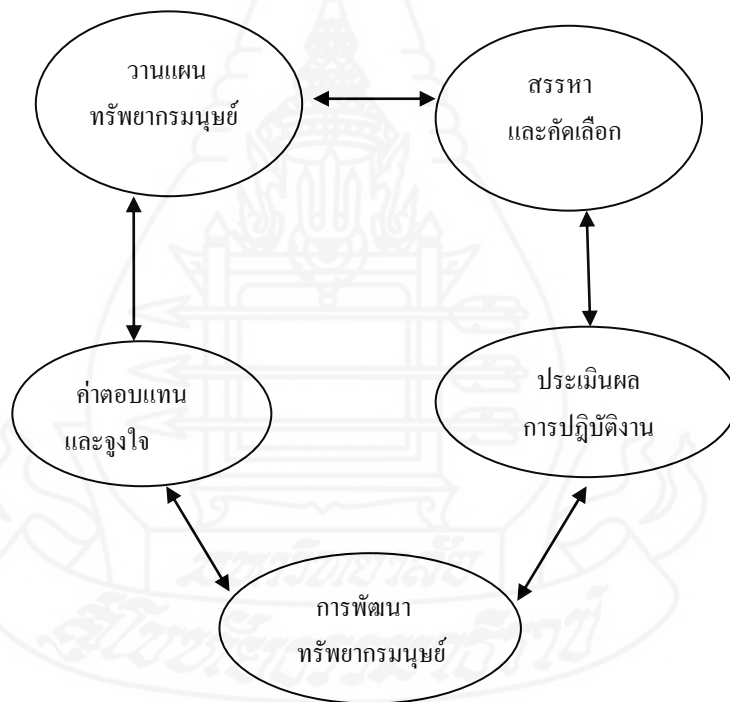
3.3.4 การฝึกอบรมควรมีลักษณะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะสามารถเรียนรู้ได้

3.3.5 บุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรมย่อมสามารถเรียนรู้ได้โดยให้ผู้อื่น ครอบงำหรือแสดงวิธีเป็นตัวอย่างให้ดูก่อน แต่วิธีที่ดีที่สุดก็คือการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติภายใต้การควบคุมแนะนำ

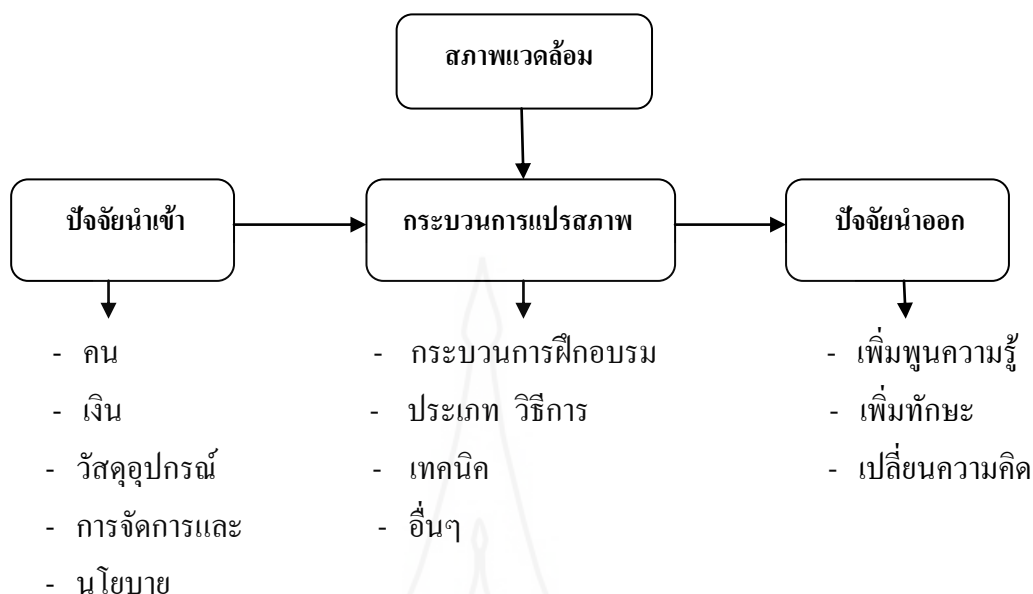
### 3.4 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม

กระบวนการฝึกอบรม หมายถึง "กระบวนการหรือ ขั้นตอนการปฏิบัติในอันที่จะ ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ หรือความชำนาญ ตลอดจน ประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมไปตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้"

กล่าวได้ว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการ (Process) กิจกรรม (Activity) กรรมวิธี (method) หรือ เครื่องมือ (tool) ของผู้บริหารในอันที่จะบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยการใช้ (utilization) และการพัฒนา (development) ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพ จึงอาจกล่าวได้ว่า การฝึกอบรม เป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งหรือเป็นระบบย่อย (subsystem) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระบบย่อย ดังกล่าว (อ.เสนห์ จุ้ยโต)



ภาพที่ 2.5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นระบบย่อยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์



ภาพที่ 2.6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของระบบการฝึกอบรม

#### 3.4.1 กระบวนการฝึกอบรมประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 5 กิจกรรม

- 1) การวิจัย
- 2) การวางแผน
- 3) การดำเนินการฝึกอบรม
- 4) การประเมินผลการฝึกอบรม
- 5) การพัฒนาการฝึกอบรม

#### 3.4.2 ประเภทของการฝึกอบรม

การพิจารณาการแบ่งประเภทการฝึกอบรม การจำแนกประเภทการฝึกอบรมสามารถจำแนกได้หลากหลายประเภท แล้วแต่ว่าจะใช้สิ่งใดเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาจำแนกประเภท เช่น ถ้าใช้เกณฑ์การจัดประสบการณ์การฝึกอบรมแบ่งได้เป็น 2 ประเภทได้แก่ การฝึกอบรมในงานและการฝึกอบรมนอกรงาน เป็นต้น

การฝึกอบรมโดยทั่วไปสามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-service training) การฝึกอบรมประเภทนี้มีความหมายเป็น 2 นัยด้วยกัน คือ

นัยแรก หมายถึง การฝึกอบรมบุคคลหลังจากที่ได้ผ่านการสรรหาและเลือกสรรแล้ว แต่องค์การต้องการในบุคคลนั้นเข้ารับการฝึกอบรมเสียก่อนเข้าทำงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยดีเมื่อได้รับการบรรจุแต่งตั้งแล้ว

นัยที่สอง การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน หมายถึง การศึกษาอบรมในโรงเรียนและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาวิชาชีพทั้งหลาย เช่น แพทยศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ นิติศาสตร์ การบัญชี เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเตรียมบุคคลเหล่านั้นเพื่อให้พร้อมที่จะประกอบวิชาชีพต่อไป

การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานนี้ไม่ว่าจะมีความหมายใดนัยใดก็ตาม มีวัตถุประสงค์สำคัญเช่นเดียวกัน คือ มุ่งต้องการฝึกฝนอบรมผู้ที่ยังมิได้เข้าทำงานอยู่กับองค์การใด ๆ มาก่อนเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นจะต้องปฏิบัติต่อไป และเมื่อบุคคลใดที่ได้รับการฝึกอบรมประเภทนี้แล้ว ย่อมแสดงว่าพร้อมที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่จะได้รับมอบหมายต่อไปได้

2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Induction Orientation) การฝึกอบรมประเภทที่ 2 นี้ มีวัตถุประสงค์สำคัญ เพื่อต้อนรับหรือแนะนำผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ให้ทราบและเข้าใจถึงเรื่องราวต่าง ๆ โดยทั่วไปเกี่ยวกับองค์การ เช่น ความเป็นมา วัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์การ ผลงานในอดีตและโครงการในอนาคต บุคคลสำคัญระดับผู้บริหาร หัวหน้างาน ตลอดจนเพื่อร่วมงาน สิทธิหรือประโยชน์ที่จะพึงได้รับ ตลอดจนระเบียบวินัย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่เกิดความประทับใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การแต่เริ่มแรก สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลและสภาพแวดล้อมใหม่ได้โดยง่ายและอย่างถูกต้อง โดยทั่วไปแล้วการฝึกอบรมประเภทนี้มีวิธีดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอนต่อเนื่องกัน คือ

(1) การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นต้น ลักษณะสำคัญของการฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นต้น คือ เป็นการฝึกอบรมปฐมนิเทศเป็นรายบุคคลในระยะเริ่มต้นของการเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ และมีจำนวนน้อย ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วมักจะกำหนดให้เจ้าหน้าที่ผู้ใดผู้หนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการฝึกอบรมปฐมนิเทศ โดยทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นที่ปรึกษาช่วยเหลือแนะนำในด้านต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นต้นนี้มักจะกระทำในระยะเริ่มแรกที่เพิ่งเข้าทำงานหรือรับตำแหน่งใหม่ โดยมีระยะเวลาไม่ยาวนานนัก และเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายได้ง่าย จึงควรกระทำในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการหรือมีลักษณะเป็นส่วนตัวให้มากที่สุด

(2) การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นที่สอง เป็นการฝึกอบรมปฐมนิเทศที่กระทำเป็นกลุ่มและมีลักษณะเป็นพิธีการ หลังจากที่ได้จัดการปฐมนิเทศขั้นต้นเสร็จสิ้นแล้ว และจำนวนผู้ที่จะเข้ารับการปฐมนิเทศขั้นที่สองนี้มากพอสมควร

มูลเหตุที่ต้องจัดปฐมนิเทศขั้นที่สองนี้อีกครั้งหนึ่ง เนื่องจากได้ค้นพบความจริงประการหนึ่งว่า ผู้ที่เข้าทำงานใหม่หรือรับตำแหน่งใหม่ยังมีความไม่เข้าใจ หรือเข้าใจผิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอีกเป็นจำนวนมาก ถึงแม้ว่าจะไม่ผ่านการปฐมนิเทศขั้นต้นแล้วก็ตาม จึงเป็นผลทำให้เกิดความไม่มั่นใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเกิดความผิดพลาดจากการทำงานของตนขึ้นได้ นอกจากนี้การปฐมนิเทศขั้นต้นก็กระทำภายในระยะเวลาอันสั้น ไม่มีแนวทางและมาตรฐานที่แน่นอนจึงมีความจำเป็นจะต้องจัดการปฐมนิเทศอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานหรือรับงานใหม่มีความรู้ความเข้าใจในด้านต่าง ๆ ในมาตรฐานเดียวกัน

3. การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว (In-service training) บุคคลใดก็ตามหลังจากที่ได้ทำงานอยู่ในองค์การมาระยะเวลาหนึ่งแล้ว ย่อมมีความจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น หรือเมื่อมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการบริหารงานใด ๆ ขึ้นในองค์การ ย่อมเป็นการจำเป็นที่จะต้องให้บุคลากรได้เรียนรู้และสามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบวิธีการบริหารงานแบบใหม่ได้ด้วยเหตุนี้ การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว จึงเป็นการฝึกอบรมให้แก่ผู้ที่เป็นบุคลากรขององค์การอยู่แล้วเท่านั้น ไม่ว่าบุคคลนั้นจะทำงานอยู่กับองค์การมานานแล้วเท่าใด ในปัจจุบันนี้การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว เป็นสิ่งที่นิยมอย่างกว้างขวางในแทบทุกองค์การ การฝึกอบรมประเภทนี้สามารถจำแนกออกเป็นประเภทย่อย ๆ ได้หลายประเภท คือ

(1) การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน (On-the-job training) เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งสอนให้บุคลากร ได้เรียนรู้และเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติงานโดยการให้ลงมือทำงานจริง ๆ ในสถานที่ที่อยู่จริง ทั้งนี้โดยอยู่ภายใต้การควบคุมดูแล และการแนะนำของผู้สอนงานหรือผู้ได้รับมอบหมาย การฝึกอบรมรูปแบบนี้อาจจัดเป็นกลุ่มก็ได้ โดยในระยะแรก กำหนดให้ทุกคนรับฟังคำอธิบายเกี่ยวกับหลักและวิธีปฏิบัติทั่ว ๆ ไป พร้อมกันก่อน และอาจมีการแสดงสาธิตหรือทำให้ดูเป็นตัวอย่างด้วยก็ได้ หลังจากนั้นกำหนดให้แต่ละคนแยกกันไปทดลองปฏิบัติด้วยตนเองตามลำพัง ภายใต้การติดตามดูแลของผู้สอนงาน ซึ่งถ้าหากพบความผิดพลาด จะได้รับการแก้ไขและชี้แจงให้เข้าใจถึงสิ่งที่ถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง ต่อจากนั้นก็ให้ทดลองปฏิบัติอีก ซ้ำกันหลาย ๆ ครั้ง จนมั่นใจได้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถทำงานนั้นได้เองอย่างถูกต้องแล้งจึงถือได้ว่าการฝึกอบรมเสร็จสิ้น

(2) การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการ (Vestibule training) เป็นการฝึกอบรมที่กระทำในห้องทดลองปฏิบัติการ ซึ่งจำลองลักษณะให้คล้ายคลึงกับสภาพของสถานที่ทำงานจริง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกเหมือนปฏิบัติงานอยู่อย่างแท้จริง เนื่องจากการจัดสร้างห้องทดลองปฏิบัติการต้องใช้จ่ายเงินเป็นจำนวนมาก ดังนั้น จึงไม่สามารถสร้างได้เป็นจำนวนมาก ด้วยเหตุนี้การฝึกอบรมประเภทนี้จึงมักจะจัดขึ้นเพื่อสอนแนะการทำงานง่าย ๆ เช่น งานเสมียนพนักงาน งานการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ประจำสำนักงาน เป็นต้น และมักจะจัดภายในระยะเวลาสั้น เพื่อเปิดโอกาสให้สามารถฝึกอบรมบุคลากรเป็นจำนวนมากได้ภายในเวลาอันจำกัด

(3) การฝึกอบรมนอกสถานที่ เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นนอกสถานที่ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำงานอยู่เป็นประจำ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมักจะเป็นสถานที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องที่จะทำการอบรมพัฒนา ทั้งนี้เพื่อต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พบเห็นสภาพการณ์ที่แท้จริงด้วยตนเอง

(4) การฝึกอบรมก่อนได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (Pre-promotional training) เป็นการฝึกอบรมที่ให้แก่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น หรือโอนย้ายไปสู่ตำแหน่งใหม่ ซึ่งมีลักษณะงานที่ผิดแผกแตกต่างไปจากตำแหน่งหน้าที่เดิม เช่น มีขอบเขตหน้าที่และรับผิดชอบมากขึ้นกว่าเดิม เป็นต้น กรณีเช่นนี้ องค์กรต่าง ๆ จึงมักนิยมจัดโครงการฝึกอบรมประเภทนี้ขึ้นให้แก่ผู้ที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้ทราบและเข้าใจถึงลักษณะงานต่าง ๆ ของตำแหน่งใหม่เสียก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่ง ทั้งยังเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่องค์กรได้ว่า เมื่อบุคคลนั้นเข้ารับตำแหน่งใหม่แล้ว จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องและเกิดผลดีต่อองค์กรในที่สุด

การฝึกอบรมให้ประสบความสำเร็จได้อย่างดียิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการด้านการฝึกอบรม ซึ่งความต้องการด้านการฝึกอบรม หมายถึง สภาพความแตกต่างระหว่างเป้าหมายในการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงาน ยังมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายแรกมา ความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมก็มีมาก นั่นคือปัญหาดังกล่าวจะต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรมหรือวิธีอื่น

วิธีการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม สามารถกระทำได้ด้วยการสังเกต การสำรวจ การสัมภาษณ์ การให้แบบสอบถาม การวิเคราะห์งาน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการประเมินการปฏิบัติงาน เมื่อมีการวิเคราะห์ความต้องการได้เรียบร้อยแล้ว ก็ทำการวางแผนเตรียมการฝึกอบรมโดยการกำหนดหลักสูตรเนื้อหาสาระ วัตถุประสงค์ เทคนิควิธีการ สื่อ และเวลาที่ใช้ในการอบรมต่อไป การวางแผนเตรียมการที่ดีจะต้องมีการจัดทำแผนการฝึกอบรม แผนการสอนวิทยากรให้เหมาะสมต่อไป เมื่อวางแผนเตรียมการเสร็จสิ้นก็เข้าสู่การดำเนินการ

ฝึกอบรม หรือจัดฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพและขั้นสุดท้าย ก็ทำการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมต่อไป

1) ประเภทการฝึกอบรมแบ่งตามผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรม สามารถพิจารณาแบ่งได้เป็น 2 ประเภท

(1) การฝึกอบรมในองค์กร (In-house Training) องค์กรจัดขึ้นเอง โดยมอบหมายให้หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นผู้ดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมในสถานที่ทำงานหรือนอกสถานที่ทำงาน ซึ่งหน่วยงานฝึกอบรมขององค์กรเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร และมีการกำหนดเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาเป็นวิทยากร

(2) การฝึกอบรมจากภายนอก เป็นสิ่งที่องค์กรไม่ได้ดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมขึ้นเอง เป็นการว่าจ้างหน่วยงานฝึกอบรมจากภายนอกให้เป็นผู้บริหารจัดการฝึกอบรมแทนทั้งในสถานที่ทำงานและนอกสถานที่ทำงาน หรืออาจเป็นการที่บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมซึ่งจัดขึ้นโดยองค์กรภายนอก

2) ประเภทของการฝึกอบรมแบ่งตามเทคนิคการฝึกอบรม

ความหมายของเทคนิคการฝึกอบรม มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายไว้ดังนี้

กรีซ อัม โทซัน ได้อธิบายไว้ว่า หมายถึงวิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วน ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ ได้ให้คำจำกัดความว่า เทคนิคการฝึกอบรมคือวิธีการต่างๆ ที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะที่ถูกต้องเหมาะสม และ หรือเกิดความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนเกิดความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์

เทคนิคการฝึกอบรมหมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดประเภทของเทคนิคการฝึกอบรมสามารถจำแนกได้ 2 ประเภท ได้แก่

1. ประเภทที่เน้นบทบาทของผู้ฝึกอบรม/วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้

1.1 การบรรยาย เป็นวิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวาง โดยวิทยากรจะมีอิทธิพลทางความคิดต่อผู้เข้ารับฟังการบรรยายโดยตรง ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของ



วิทยากรเป็นสำคัญ เช่น มีความสามารถในการถ่ายทอด มีการใช้สื่อประกอบการบรรยายที่เหมาะสม มีความรู้ความ สามารถในเรื่องที่จะบรรยายเป็นอย่างดี เป็นสื่อสารทางเดียว

1.2 การอภิปรายเป็นคณะ เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ให้ผู้ทรงคุณวุฒิมา อภิปรายแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับฟังการ อภิปรายเกิดมุมมองใหม่ และแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนกับผู้อภิปรายได้ และพิธีกรรม ความสามารถในการดำเนินรายการ

1.3 การสาธิต เป็นการแสดงให้เห็นให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นการปฏิบัติ จริง ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ มากขึ้น แต่ไม่เหมาะสม กับการอบรมที่มีผู้เข้ารับการอบรมจำนวนมาก เนื่องจากสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย และไม่สามารถใช้ได้ กับการฝึกอบรมในตำแหน่งทางการบริหาร

1.4 การสอนงาน เป็นวิธีการฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติงานจริง สามารถใช้ได้กับงานทุกระดับ แต่วิทยากรผู้สอนจะต้องมีประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวอย่าง แท้จริง มิเช่นนั้นจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ไม่ถูกต้อง

1.5 การประชุมทางวิชาการ มีลักษณะคล้ายการอภิปรายเป็นคณะแต่ จะเน้นหัวข้อ ที่เป็นวิชาการเป็นสำคัญ เมื่อเสร็จสิ้นการนำเสนอผลงานทางวิชาการจะเปิดโอกาส ให้ผู้เข้ารับฟังได้ซักถามปัญหาต่างๆ ทำให้ผู้เข้ารับฟังได้ซักถามปัญหาต่างๆ ทำให้ผู้รับฟังได้รับ ความคิดและประสบการณ์ทางวิชาการที่หลากหลาย อันจะเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาต่อไป ในอนาคต

## 2. ประเภทที่เน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้

2.1 การระดมสมอง เป็นการประชุมกลุ่มเล็กไม่เกิน 15 คน เปิด โอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีโดยปราศจากข้อจำกัดใดๆ โดยไม่คำนึงถูกผิด ดี หรือไม่ดี ความคิดทุกอย่างจะถูกจดไว้แล้วนำไปกลั่นกรองอีกชั้นหนึ่ง

2.2 การประชุมกลุ่มย่อย เป็นการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่ม ใหญ่ กลุ่มย่อย 2-6 คน เพื่อพิจารณาประเด็นปัญหา อาจเป็นปัญหาเดียวกันหรือต่างกัน ในช่วง เวลาที่กำหนด มีวิทยากรคอยช่วยเหลือทุกกลุ่ม แต่ละกลุ่มต้องเลือกประธานและเลขานุการของ กลุ่มเพื่อดำเนินการแล้วนำความคิดเห็นของกลุ่มเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

2.3 การศึกษากรณีศึกษา เป็นการศึกษาเรื่องราวที่รวบรวมจากเหตุ การณ์ที่เกิดขึ้นจริงในรูปของงานเขียน เทปบันทึกเสียง หรือวีดิทัศน์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ศึกษา อภิปราย รวมไปถึงตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ภายใต้อาณัติที่ใกล้เคียงความจริงมาก

ที่สุด ภายใต้คำแนะนำของวิทยากร การศึกษากรณีศึกษาอาจให้ศึกษาเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็กๆ ก็ได้

2.4 การแสดงบทบาทสมมติ เป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทในสถานการณ์ที่เสมือนจริงโดยกำหนดโครงเรื่องและบทบาทที่กำหนดเสร็จแล้วให้ผู้ดูวิเคราะห์ เสนอแนวทางแก้ปัญหา วิธีนี้เหมาะกับกลุ่มที่กล้าแสดงออกและมีวุฒิภาวะเพียงพอที่จะวิเคราะห์ ตรวจสอบ และแก้ปัญหา

2.5 การสัมมนา เป็นการประชุมของผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายกันแล้วพบปัญหาที่เหมือนกันเพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็น หาแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหา ทุกคนที่ไปร่วมการสัมมนาต้องช่วยกันพูด ช่วยกันแสดงความคิดเห็นให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วแบ่งกลุ่มย่อยเสนอที่ประชุมใหญ่

2.6 ทักษะศึกษา เป็นการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่นนอกสถานที่ฝึกอบรม เพื่อให้พบเห็นของจริง ซึ่งผู้จัดต้องเตรียมการเป็นอย่างดี และมีข้อจำกัดคือ เสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการดำเนินการมาก

2.7 การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ปฏิบัติจริง โดยทั่วไปจะมีการบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วจึงลงมือปฏิบัติ อาจเป็นการฝึกการใช้เครื่องมือใหม่ๆ ประชุมเพื่อช่วยกันสร้างคู่มือ หรือประชุมเพื่อสร้างคู่มือ หรือประชุมเพื่อสร้างอุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น การปฏิบัตินิยมให้ร่วมกันทำกลุ่มย่อยๆ มากกว่าเป็นกลุ่มใหญ่หรือรายบุคคล

2.8 การฝึกรับรู้ เป็นกิจกรรมการฝึกประสาทสัมผัสให้เข้าใจผู้อื่น โดยการสังเกตลักษณะท่าทางของผู้อื่น วิธีการฝึกอบรมจะไม่ใช้การบรรยายหรือบอกเป็นหลักเกณฑ์ แต่ให้นำพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในห้องฝึกอบรมมาเป็นตัวอย่างสดๆ ร้อนๆ แล้วโยงไปถึงพฤติกรรมอื่นๆ ในขณะที่ปฏิบัติงานในองค์การ

2.9 การฝึกอบรมในงาน เป็นการเรียนรู้งานโดยการสังเกตการทำงานของพนักงานที่มีความชำนาญ และลงมือปฏิบัติจริงตามคำแนะนำของพนักงานเหล่านั้น เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาทักษะที่ใช้ในการทำงานจริงภายในระยะเวลาอันสั้น

### 3.5 กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม

ความหมายของกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม หมายถึง การกำหนดวิธีการและเทคนิคที่จะทำให้การพัฒนาความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานเกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้โดยองค์การ และมีการเลือกใช้กิจกรรมการให้

มีการฝึกอบรมโดยรูปแบบพิจารณาจากการแบ่งประเภทของการฝึกอบรมในหลายลักษณะตามความเหมาะสมของแต่ละองค์การ

การศึกษาแนวทางหรือการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถพิจารณาได้จากที่กล่าวถึงโดยทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น จะมีการนำแนวคิดเรื่องระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมาเป็นแนวทางในการศึกษาวิเคราะห์และนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการแปรสภาพ (Process) ปัจจัยนำออก (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) (ดังรูปภาพ 2.3)

ในการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม จึงเป็นการศึกษาวิเคราะห์ตามแนวคิดเชิงระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พิจารณาจากหลักการในด้านเทคนิควิธีการเป็นขั้นตอนของกระบวนการแปรสภาพ (Process) โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม องค์กรสามารถดำเนินการโดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม พิจารณาประเภทการฝึกอบรม โดยทั่วไปที่ได้รับความนิยม ได้แก่ 1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-service training) 2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Induction Or ientation) 3. การฝึกอบรมหลังเข้าทำงาน (In-service training) และ 4. การฝึกอบรมก่อนได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (Pre-promotionnal training) เป็นต้น

การเลือกรูปแบบการฝึกอบรมโดยพิจารณาจาก ประเภทการฝึกอบรมแบ่งตามผู้ดำเนินการฝึกอบรม สามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ การฝึกอบรมในองค์กร (In-house Training) โดยองค์กรจัดขึ้นเอง อาจออกแบบและพัฒนาหลักสูตรเอง จัดในที่ทำงานหรือนอกสถานที่ทำงาน มีการเชิงวิทยากรผู้บรรยายจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร และอีกประการหนึ่ง คือ การฝึกอบรมจากภายนอก เป็นสิ่งที่องค์กรไม่ได้จัดเอง เป็นการว่าจ้างให้หน่วยงานภายนอกองค์กรมาเป็นผู้ดำเนินการแทน อาจออกแบบและพัฒนาหลักสูตรเอง มีการจัดฝึกอบรมในที่ทำงานหรือนอกสถานที่ทำงาน มีการเชิงวิทยากรผู้บรรยายจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร และอีกรูปแบบหนึ่งพิจารณาจาก ประเภทการฝึกอบรมโดยแบ่งตามเทคนิควิธี ได้แก่ ประเภทที่เน้น บทบาทของผู้ฝึกอบรม/วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ประกอบด้วย วิธีการที่ใช้ ได้แก่ การบรรยาย การอภิปราย เป็นรายคณะ การสาธิต การสอนงาน และการประชุมทางวิชาการ เป็นต้น และอีกประเภท คือ ประเภทที่เน้นบทบาทตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ประกอบด้วยวิธีการที่ใช้ ได้แก่ การระดมสมอง การประชุมกลุ่มย่อย การศึกษารกรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ การสัมมนา ทักษะศึกษา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติ และการฝึกอบรมในงาน เป็นต้น

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้มุ่งเน้นศึกษาแนวทางหรือกลยุทธ์ในการศึกษาการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมของกรมสรรพากร ศึกษาจากการที่กรมฯ ส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรมโดยทำการศึกษาและพิจารณารูปแบบการจัดฝึกอบรม ดังนี้

การพิจารณาการจัดฝึกอบรม โดยรูปแบบจากการพิจารณาจาก ประเภทการฝึกอบรมแบ่งตามผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรม และการจัดฝึกอบรมโดยพิจารณาจาก ประเภทการฝึกอบรมโดยแบ่งตามเทคนิควิธี โดยให้ผู้ฝึกอบรม/วิทยากรหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางในการการเรียนรู้ตามความเหมาะสมในแต่ละช่วงเวลาเป็นแนวทางในการดำเนินงานพัฒนา

#### 4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้ (Knowledge Management (KM) )

การจัดการความรู้มีความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อีกอย่างหนึ่ง ในปัจจุบันมีความนิยมกันเป็นอย่างมากในการจัดองค์กรหรือหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น จึงนำการจัดการความรู้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ หรือภาคเอกชน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

แนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ได้เริ่มต้นและเป็นที่นิยมอย่างสูงในช่วงปี ค.ศ.1995 – 1996 หลังจากที่ Kujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi ตีพิมพ์หนังสือที่มีชื่อว่า “The Knowledge Creating Company” ออกมาเผยแพร่ ซึ่งทั้งสองท่านได้เสนอแนวคิดที่เน้นเรื่องการสร้างและการกระจายความรู้ในองค์กร ระหว่างความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน/ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่อยู่ในรูปแบบสื่อ/เอกสาร (Explicit Knowledge) โดยใช้โมเดล SECEI - Knowledge Conversion ในการอธิบาย ทำให้หนังสือดังกล่าวมีอิทธิพลอย่างสูงต่อวงการธุรกิจตั้งแต่ปี 1997 เป็นต้นมา ผู้นำทางธุรกิจมากมายต่างตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ อีกทั้งมีการตีพิมพ์หนังสือเกี่ยวกับแนวคิดนี้ออกมาเป็นจำนวนมากและได้รับความนิยมต่อมา ได้แก่ “Intellectual Capital ของ Tom Stewart,” “The New Organization Wealth” ของ Karl Erik Sveiby และ “The Ken Awakening” ของ Debra Amimotion (อ้างในปณิตา พันภัย, 2544; 21)

สำหรับในประเทศไทย โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐ ได้เริ่มนำการจัดการความรู้ มาเป็นเครื่องมือทางการบริหาร เมื่อมีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ

บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งเนื้อหาของพระราชกฤษฎีกานี้ ได้วางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารความรู้ของส่วนราชการในมาตรา 11 โดยมีข้อความว่า

“ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และข้อมูลข่าวสารสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้”

และคู่มือการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวของสำนักงาน ก.พ.ร. ในหมวดที่ 3: แนวทางการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยกำหนดแผนปฏิบัติ ดังนี้

- สร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง
- ประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
- ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้เป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ และปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพและมีคุณธรรม
- สร้างความมีส่วนร่วม ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาในงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ดังนั้น ในปัจจุบันทุกส่วนราชการ จึงได้นำแนวคิดการจัดการความรู้มาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กร และกำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ที่เสนอสำนักงาน ก.พ.ร. ทั้งนี้ เพื่อให้การพัฒนาองค์กรเกิดผลสัมฤทธิ์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### 4.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้

มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายความหมายของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

เรียวโก โทยาม่า (Ryoko Toyama, 1995) กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

บริษัทที่ปรึกษาอาร์เทอร์ แอนเดอร์สัน (Arthur Anderson Business Consulting) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรรวบรวม ค้นหา แลกเปลี่ยนความรู้และนำมาใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร โดยเขียนเป็นสมการได้ ดังนี้

ความรู้ = (คน + ระบบสารสนเทศในการรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูล)การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

Trapp (1999, อ้างอิงในพรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547: 29) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่าง ๆ จำนวนมาก ซึ่งมีการบริหารจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์ที่คาดหวัง การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดองค์รวมที่จะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์การ

Kucsá (2001, อ้างอิงในพรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547: 29) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการของการสร้างความรู้ การจัดเก็บและการแบ่งปันความรู้ กล่าวโดยทั่วไป จะรวมถึงการระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการและการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่จะส่งผลกระทบต่อจัดการความรู้ให้ดีขึ้นเพื่อบรรลุถึงความต้องการ

Scott.I. Tannembaum (2001, อ้างอิงในปณิตา พันภัย, 2544 : 22) เสนอความเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ว่าเกี่ยวข้องกับสิ่งเหล่านี้

- การรวบรวม การจัดระเบียบ การจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้และเมื่อมีการใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม สารสนเทศและเทคโนโลยีเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์จะสามารถสนับสนุนให้การจัดการความรู้มีอำนาจได้

- การแบ่งปันความรู้ เพราะถ้าปราศจากการแบ่งปันความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะล้มเหลวในการแบ่งปันความรู้ที่ต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์การเป็นสำคัญเพราะมีอิทธิพลอย่างสูงต่อความสำเร็จ

- การอาศัยบุคคลที่มีความรู้หรือความเฉลียวฉลาด
- การเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ เพราะการบริหารความรู้เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้องค์การต่าง ๆ อยู่รอดและประสบความสำเร็จได้

สำนักงาน ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548: 4) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

วิจารณ์ พานิช (2548: 17) ให้ความหมายการจัดการความรู้ ว่าเป็นกระบวนการร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานย่อยขององค์การ เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิด ผลสัมฤทธิ์ให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยมีเป้าหมายพัฒนางานและคน

ปณิตา พันภัย (2544: 24) ให้ความหมายการจัดการความรู้ ว่ากระบวนการอย่างเป็นระบบ เกี่ยวกับการประมวลผล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างความรู้หรือนวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูล ที่สามารถเข้าถึงได้ โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์การจัดเตรียมไว้เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่ก็จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์การอย่างสมดุลเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์การ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้มีการสร้างรวบรวมจัดระบบเผยแพร่ ถ่ายโอนและเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันเวลา และทันเหตุการณ์ โดยใช้ระบบสารสนเทศเป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการความรู้เกิดได้ง่ายและสะดวกขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานของคนในองค์กรมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### 4.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้

สามารถทำการศึกษาโดยพิจารณาถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรด้วยการจัดการความรู้ จาก เป้าหมายและประโยชน์ของการจัดการความรู้เป็นสาระสำคัญดังนี้

เป้าหมายของการจัดการความรู้ คือการใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กร เพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ดังนั้น การจัดการความรู้จึงมีความสำคัญอย่างมากไม่ว่าจะเป็นองค์กรเอกชนหรือภาครัฐก็ตาม โดย ศ.นพ. วิจารย์ พานิช (2548: 5) ได้กล่าวถึงเป้าหมายการจัดการความรู้มีประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ

1. เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
2. เพื่อการพัฒนาคน คือพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กร
3. เพื่อการพัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์กร เป็นการเพิ่มพูนความรู้ หรือทุน

ปัญญาขององค์กร จะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบากหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

สามารถทำการศึกษาได้โดยการพิจารณาจากผลดีและประโยชน์ต่อองค์กรหลายประการ ดังนี้

1. สร้างนวัตกรรม ซึ่งส่งผลให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการเกิดความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด จึงทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน การต่อรอง และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

2. เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นเลิศ (Best Practices) และกระบวนการการทำงานต่างๆ เกิดการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเสริมสร้างและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง

3. เพิ่มศักยภาพในการเพิ่มผลผลิต การแข่งขัน

4. เพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจในการวางแผนและปฏิบัติงานในระดับต่างๆ รวมถึงการตัดสินใจในการลงทุนและการแก้ไขปัญหา

5. สามารถนำสินทรัพย์ความรู้มีอยู่ทั้งในและนอกองค์กรมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. เป็นวิธีหรือกระบวนการที่ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### 4.3 หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้

4.3.1 มุ่งเน้นคนเป็นปัจจัยสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

4.3.2 ให้ความสำคัญกับความรู้โดยถือว่าความรู้เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ขององค์กรที่เรียกว่า ทูทางปัญญา และความรู้จะเป็นประโยชน์ต่อการอยู่รอด และเติบโตขององค์กร

4.3.3 ในขณะที่การจัดการความรู้มุ่งไปที่การค้นหาความรู้หรือระบุถึงความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมีและองค์กรยังขาดแคลนความรู้อะไร จากนั้นจึงดำเนินการตามขั้นตอนเป็นลำดับ

4.3.4 มุ่งเป็นการรวบรวม ประมวล และแจกจ่ายเพื่อเผยแพร่ความรู้โดยที่ยังมิได้มุ่งเน้นการปรับทัศนคติ ความคิด หรือพฤติกรรมการเรียนรู้ แต่มุ่งแปลงความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนไปเป็นความรู้ขององค์กร

4.3.5 มุ่งหมายเพียงการนำเอาผลการวิเคราะห์ลักษณะความรู้ในองค์กร การจัดระบบและหาเครื่องมือต่างๆ มาช่วยในการประมวลเผยแพร่ความรู้ หรือจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมไปถึงการจัดการให้มีชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืน

#### 4.4 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้

จากการที่กล่าวว่าการจัดการความรู้เป็นหนึ่งใน 5 ระบบย่อย ที่จะต้องดำเนินการในองค์กรเกิดการเรียนรู้ การจัดการความรู้หรือเรียกว่า ย่อๆว่า (KM) คือ เครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 3 ประการไปพร้อมๆกัน ได้แก่ เป้าหมายงาน เป้าหมายการพัฒนาคนและสุดท้ายคือ การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นกระบวนการ ระบบ หรือขั้นตอนในการจัดการความรู้ เริ่มต้นจากการศึกษาถึงความหมายและประเภทของความรู้ แล้วจึงมา



ศึกษาถึงเทคนิควิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรด้วยวิธีการจัดการความรู้ (KM) มีดังนี้ โดยก่อนทำการศึกษาถึงกระบวนการ ระบบและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้จำเป็นต้องศึกษาถึงเรื่องของความรู้ที่เกิดขึ้นมีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

#### 4.4.1 ความรู้และประเภทของความรู้

มีนักวิชาการด้านนี้คือ ไมเคิล โพลานี และอิคุจิโร โนนากะ (Michael Polai & Ikujiro Manaka) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท

1) ความรู้โดยนัย หรือความรู้แบบไม่ชัดเจน (Tacit หรือ Knowledge) เป็นความรู้ที่ยังไม่สามารถอธิบายโดยใช้คำพูด เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคลที่เกิดจากการเก็บเกี่ยวประสบการณ์ การศึกษา การเรียนรู้ การสนทนา การฝึกอบรม ความเชื่อ เจตคติของแต่ละบุคคลเป็นความรู้บวกกับสติปัญญาและประสบการณ์ ซึ่งถือเป็นองค์รวมของความรู้ของแต่ละบุคคล เป็นความรู้ที่ไม่อยู่นิ่ง จะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ของการใช้ความรู้ของแต่ละคน ซึ่งเป็นความรู้ที่ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม ถือเป็นความรู้ที่ไม่เป็นทางการ จัดระบบหรือหมวดหมู่ไม่ได้ซึ่งองค์การต้องพยายามปรับเปลี่ยนความรู้โดยนัยให้เป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจน เพื่อให้เป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจนเพื่อให้เป็นความรู้ที่ฝังกับองค์การ (Embedded knowledge) ไม่ยึดติดกับตัวบุคคล

2) ความรู้แบบชัดเจนหรือความรู้ที่ปรากฏ (Explicit knowledge) เป็นความรู้ที่ได้รับการรวบรวมและถ่ายทอดจากบุคคลภายนอกมาในรูปของบันทึกในรูปแบบต่างๆ ซึ่งก็คือสารสนเทศนั่นเอง เช่น หนังสือ บทความ คู่มือ เอกสาร สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า ความลับทางการค้า รายงานประจำปี สื่อโสตทัศน เช่น VCD CD DVD สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ ความรู้ที่ปรากฏ ถือได้ว่ามีการใช้สัญลักษณ์ ไม่ว่าจะเป็นภาษาพูด ภาษาเขียน เพื่อบันทึกความรู้นั้นๆ ทำให้คนเข้าใจได้กว้างขวางและสะดวกยิ่งขึ้น เป็นความรู้ที่มีการสะสมกันมานานเป็นความรู้ที่ใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการตรวจสอบอย่างเป็นระบบแล้วแบ่งได้เป็น 2 แบบ

(1) ความรู้ที่เป็นเป้าหมาย (Object-based) เป็นความรู้ที่สร้างขึ้น เช่น ข้อกำหนด คู่มือ สิทธิบัตร โปรแกรมสำเร็จรูป ฐานข้อมูล การบันทึกเสียง และฟิล์ม เป็นต้น

(2) ความรู้ที่เป็นกฎเกณฑ์ (Rule-Based) เป็นความรู้ที่มีการประมวลเป็นกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติหรืองานประจำ

ความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้ เมื่อพิจารณาเข้าไปแต่ละอย่างกว้างจะปรากฏร้อยละ 80:20 ตามลำดับ ซึ่งการจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการหรือใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือคัดแปลงหรือสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ เพื่อเข้ามาใช้ประโยชน์กับ

องค์การมากที่สุด โนนาคะ เป็นนักวิชาการได้เสนอกระบวนการสร้างความรู้ที่เรียกว่า Knowledge Spiral หรือ SECI Model กระบวนการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้ดังกล่าวข้างต้นได้ 4 รูปแบบ

1. การอบรมหรือจัดเกล้าทางสังคม หรือ Socialization คือสร้างความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง
2. การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก หรือ Externalization คือการพูดหรือบรรยายไม่ชัดแจ้งให้เป็นความรู้แบบชัดแจ้งโดยจัดทำเรียบเรียงเป็นหนังสือ เอกสาร หรือรายงานเผยแพร่
3. การผสมผสาน หรือ Combination เป็นการแปลงความรู้ประเภทชัดแจ้งด้วยกัน โดยการรวบรวมหรือบูรณาการความรู้ประเภท Explicit Knowledge ที่เรียนรูมาสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit ใหม่ ๆ
4. การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน หรือ Internalization เป็นการแปลงความรู้แบบชัดแจ้ง หรือ Explicit Knowledge ให้เป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง Tacit Knowledge

#### 4.4.2 วิธีการจัดการความรู้ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท

- 1) ความรู้ที่ชัดแจ้ง สามารถ ตรวจสอบ ติความได้ เมื่อนำความรู้ไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ที่สามารถนำมาสรุปไว้เพื่อใช้อ้างอิงหรือให้ผู้อื่นเข้าถึงต่อไปได้
- 2) ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เน้นไปที่จัดเวทีเพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันจะนำไปสู่ความรู้ใหม่ที่แต่ละคนสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป

มีผู้เปรียบเทียบวิธีการจัดการความรู้ว่าเหมือนกับปลาหนึ่งตัว เรียกว่า “โมเดลปลาหนึ่งตัว” ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนหัว ลำตัว และหาง

- 1.Kr หมายถึงส่วนที่เป็นวิสัยทัศน์ ทิศทางการจัดการความรู้
- 2.KS หมายถึงส่วนของการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน
- 3.Ka หมายถึงองค์ความรู้ที่องค์กรได้เก็บสะสมไว้เป็นคลังความรู้ เครื่องมือในการจัดการความรู้

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ซึ่งปรากฏอยู่ในเอกสาร “คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ” ของหน่วยงาน ซึ่งในแผนดังกล่าวจะประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ

1. แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

## 2. แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

ซึ่งทั้ง 2 ส่วน จะมีความสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความยากจนตามขอบเขต และเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้บรรลุผล ขณะเดียวกันในแต่ละส่วนก็จะมีโครงการและกิจกรรมของแต่ละสำนัก กอง รองรับ เพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

การจัดการความรู้ประกอบด้วย กระบวนการหลัก ๆ ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหา ความรู้ใหม่ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สุดท้ายคือ การเรียนรู้ และเพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เครื่องมือหลากหลายประเภทถูกสร้างขึ้นมานำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งอาจแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. เครื่องมือที่ช่วยในการ “เข้าถึง” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Explicit

2. เครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอด” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Tacit ซึ่งต้องอาศัยการถ่ายทอด โดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก

ในบรรดาเครื่องมือดังกล่าวที่มีผู้นิยมใช้กันมากประเภทหนึ่งคือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือชุมชน นวัตกรรม (Community of Practice : CoP)

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้

1. คน (People) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เนื่องจากเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญขององค์กรรวมทั้งเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

2. เครื่องมือและเทคโนโลยี (Tool and Technology) เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็ว

3. กระบวนการความรู้ (Knowledge Process) เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้ เพื่อทำให้การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและเกิดนวัตกรรม

แหล่งเก็บความรู้ในองค์กร

ตามที่ Delpi ได้สำรวจจากหน่วยงานที่เป็นเลิศ จำนวน 400 บริษัท (สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548 ; 9) พบข้อมูลที่น่าสนใจเกี่ยวกับแหล่งเก็บความรู้ในองค์กร (คลังความรู้) ดังนี้

1. ความรู้ที่อยู่ในตัวคน (สมอง) 42 %
2. ความรู้ที่เก็บในรูปแบบเอกสาร (กระดาษ) 26%

3. ความรู้ที่เก็บในรูปแบบเอกสาร (Electronic) 20%

4. ฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge Base,IT) 12%

#### 4.4.3 กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน คือ

- 1) การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้ อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร
- 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้ จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
- 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต
- 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
- 5) การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
- 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
- 7) การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ในไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

#### 4.5 กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการจัดการความรู้

ความหมายของกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้ หมายถึง การกำหนดวิธีการและเทคนิคที่จะทำให้การพัฒนาความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานเกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้โดยองค์กร และมีการเลือกใช้กิจกรรมการให้มีการจัดการความรู้

การศึกษาแนวทางหรือการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถพิจารณาได้จากที่กล่าวถึงโดยทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น จะมีการนำแนวคิดเรื่องระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมาเป็นแนวทางในการศึกษาวิเคราะห์และนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการแปรสภาพ (Process) ปัจจัยนำออก (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) (ดังภาพที่ 2.3)

เป็นการศึกษาวิเคราะห์ตามแนวคิดเชิงระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พิจารณาจากหลักการในด้านเทคนิควิธีการเป็นขั้นตอนของกระบวนการแปรสภาพ (Process) โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้ องค์กรสามารถดำเนินการโดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองตามกรอบกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีสาระในการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ประกอบด้วยการสร้างความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร การประมวลผลความรู้ให้สามารถเข้าถึงได้ และการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรขององค์กรที่มีความรู้ความสามารถไปสู่สมาชิกซึ่งเป็นบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเพื่อให้ได้ผลลัพธ์คือบุคลากรที่พึงประสงค์ขององค์กร โดยพิจารณาถึงกระบวนการซึ่งมีแนวทางปฏิบัติ 7 ขั้นตอนการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ เพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

#### สรุปความสัมพันธ์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มุ่งเน้นทำการศึกษาได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้ เมื่อนำมาศึกษาวิเคราะห์ความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อศึกษาความสำคัญ ความจำเป็น หรือการสำรวจความต้องการรับการพัฒนาหรือดำเนินงานในกิจกรรมดังกล่าวว่าควรจะมีมากน้อยในระดับใด เพียงใดนั้น จึงมีแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ที่สามารถอธิบายได้อย่างเหมาะสม ได้แก่ แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงระบบ ซึ่งสามารถทำการศึกษาถึงระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวไว้โดยสามารถศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยการบูรณาการเพื่อใช้สำหรับการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรทั้ง 3 ด้าน ดังกล่าว โดย สามารถอธิบายได้ดังนี้ (พิจารณาจาก ภาพที่ 2.3)

### ข้อเหมือนกัน

1. การศึกษา การฝึกอบรม และการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการ/วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เช่นเดียวกัน
2. การศึกษา การฝึกอบรม และการจัดการความรู้ ให้ผลเป็นปัจจัยนำออกเช่นเดียวกัน คือ เมื่อผ่านขั้นตอนของ กระบวนการแปรสภาพ/วิธีการแล้ว สามารถพัฒนาบุคลากรขององค์การให้เกิด ความรู้ ทักษะ และทัศนคติเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้
3. การศึกษา การฝึกอบรม และการจัดการความรู้ เมื่อได้รับผลของกระบวนการแปรสภาพ/วิธีการแล้ว ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ สามารถเกิดผลลัพธ์เช่นเดียวกัน คือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความประหยัดแสดงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้

### ข้อต่างกัน

1. การศึกษา เป็นการมุ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้งานในอนาคต
  2. การฝึกอบรมเป็นการมุ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้งานในปัจจุบัน
  3. การจัดการความรู้เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการทำงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
- จากข้อเหมือนข้อต่างกันของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษา ด้านการฝึกอบรม และด้านการจัดการความรู้ของกรมสรรพากรที่ได้ทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จะเห็นได้ว่ากิจกรรมทั้ง 3 ด้านดังกล่าว ต่างก็มีความสำคัญในทุกด้านโดยสาระสำคัญกล่าวคือ สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การได้ตามความประสงค์ขององค์การ จึงเป็นสิ่งที่องค์การควรให้ความสำคัญในการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง

## 5. แนวคิดและหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร

### 5.1 ประวัติความเป็นมาและการจัดเก็บภาษีอากร

กรมสรรพากรเป็นหน่วยงานราชการในสังกัดกระทรวงการคลัง ก่อตั้งเมื่อ 2 กันยายน 2458 มีหน้าที่สำคัญ คือ ดำเนินการจัดเก็บภาษีของประเทศตามกฎหมายประมวลรัษฎากร ถือเป็นหน่วยงานหลักของกระทรวงการคลังและประเทศ มีบทบาทสำคัญในการรักษาเสถียรภาพและความแข็งแกร่งของภาคการคลัง กรมสรรพากร จำเป็นต้องสร้างฐานรายได้ภาษีที่มีความทั่วถึง เป็นธรรม และยั่งยืน เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน นอกจากนี้การสร้างระบบภาษีที่สนับสนุนการลงทุนของภาคเอกชนและดึงดูดนักลงทุนจากต่างประเทศ จะเป็นส่วนหนึ่งในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

### วิสัยทัศน์

ระบบงานมาตรฐานสากล เพื่อบริการประชาชน และเก็บภาษีทั่วถึง เป็นธรรม

### พันธกิจ

- จัดเก็บภาษีอากรให้ได้ตามประมาณการ
- ให้บริการและสร้างความสมัครใจในการเสียภาษี
- เสนอแนะการใช้นโยบายทางภาษีอากรอย่างทั่วถึง เป็นธรรม สามารถใช้

เป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการแข่งขันของประเทศต่อกระทรวงการคลัง

### ยุทธศาสตร์กรมสรรพากร (2548-2551)

กรมสรรพากรจึงได้จัดทำยุทธศาสตร์ขึ้น 3 ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : IT เป็นแกนนำผลักดันองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : บริการผู้เสียภาษีแบบมีเจ้าภาพเพื่อสร้างความสมัครใจ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : สำรองติดตามธุรกิจนอกระบบภาษี

### ยุทธศาสตร์พัฒนาบุคลากรของกรมสรรพากร

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553-2556

กรมสรรพากร กระทรวงการคลัง

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของกรมสรรพากร พ.ศ.2553 - 2556

วิสัยทัศน์ บุคลากรกรมสรรพากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

พันธกิจ เสริมสร้างความสมดุลของคุณภาพชีวิตของการทำงานให้กับ

### บุคลากร

เป้าประสงค์ เพื่อเสริมสร้างความผาสุกในการทำงาน มีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อความ สำเร็จในผลงานขององค์กรบนพื้นฐานสมรรถนะ

#### 2. ประเด็นยุทธศาสตร์

2.1 สร้างความผาสุกในการทำงาน

2.2 สร้างความสำนึกในการเป็นส่วนส่วนทางยุทธศาสตร์

2.3 พัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานสมรรถนะ

#### 5.2 ส่วนราชการในสังกัดกรมสรรพากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

##### 5.2.1 สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล-ส่วนงานกองการเจ้าหน้าที่

มีหน้าที่รับผิดชอบงานดังต่อไปนี้

- 1) จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับ

ยุทธศาสตร์ของกรม

- 2) ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของ สำนักงานสรรพากรภาค การเสริมสร้างวินัย และการรักษาระบบคุณธรรม
- 3) ดำเนินการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้านบุคลากร และทะเบียนประวัติบุคลากรของกรมสรรพากร
- 4) ดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ และพัฒนาระบบการบริหารองค์ความรู้ เพื่อพัฒนา สมรรถนะบุคลากรของกรม
- 5) ดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรของกรม และบุคลากรภายนอก ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาษีอากร ที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรม
- 6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

**5.2.2 สำนักงานสรรพากรภาค 1-12** มีอำนาจหน้าที่ในเขตท้องที่ที่รับผิดชอบงานดังต่อไปนี้

- 1) วางแผนและประเมินผลเพื่อการบริหารงานจัดเก็บภาษีอากรให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน และเป้าหมายของกรม
- 2) วางแผน และควบคุมการดำเนินการเร่งรัดหนี้ภาษีอากรค้างของสำนักงานสรรพากร พื้นที่
- 3) กำกับ ติดตาม และควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วย สำนักงานสรรพากรพื้นที่และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา เพื่อให้เป็นไปตาม นโยบายแผนงาน และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
- 4) ดำเนินการออกหนังสือรับรองการหักภาษี ณ ที่จ่าย และหนังสือรับรองการมีถิ่นที่อยู่ในประเทศไทย ของผู้มีหน้าที่เสียภาษีอากรและผู้มีหน้าที่นำส่งภาษีอากรเป็นภาษาอังกฤษ
- 5) ดำเนินการเกี่ยวกับงานคดีและพิจารณาอุทธรณ์ภาษีอากร
- 6) ตอบข้อหารือทางภาษีอากร
- 7) ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคคล การเงิน การบัญชี การงบประมาณ การพัสดุ อาคารสถานที่ และยานพาหนะของสำนักงานสรรพากรภาค สำนักงาน สรรพากรพื้นที่ และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา
- 8) ปฏิบัติงานด้านกรรมวิธีภาษีและด้านสารสนเทศ รวมทั้งเป็นศูนย์ข้อมูลการจัดเก็บภาษี อากรของสำนักงานสรรพากรพื้นที่และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา



9) ให้คำปรึกษา แนะนำ และสนับสนุนทางวิชาการแก่สำนักงานสรรพากรพื้นที่ และ สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา

10) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

### 5.3 กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรดังกล่าว ผู้ศึกษาวิจัยมุ่งเน้นการศึกษาใน 3 ประเด็น โดยพิจารณาจากขอบเขตการวิจัยแบ่งได้เป็น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้

#### 5.3.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาการส่งเสริมให้ข้าราชการได้เข้ารับการศึกษาในระบบ (ภายในประเทศและต่างประเทศ)

กรมสรรพากรได้นำหลักกฎหมายตาม ระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยการพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยการให้ไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ พ.ศ. 2540 โดยมีสาระสำคัญที่ควรพิจารณาดังนี้

การศึกษาเพิ่มเติมในประเทศไทย หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ด้วยการเรียนหรือการวิจัยตามหลักสูตรของสถาบันการศึกษาในประเทศโดยใช้เวลาในการปฏิบัติราชการเพื่อให้ได้มาซึ่งปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ

ข้อกำหนดในการพิจารณาอนุมัติให้ข้าราชการไปศึกษาเพิ่มเติม การให้ข้าราชการไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศไทยให้ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจอนุมัติพิจารณาถึงอัตรากำลังที่มีอยู่ โดยให้มีผู้ปฏิบัติงานเพียงพอไม่ให้เกิดขาดราชการและไม่ต้องตั้งอัตรากำลังเพิ่ม

แนวทางในการพิจารณาให้ข้าราชการไปศึกษาเพิ่มเติม

การให้ข้าราชการที่จะไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ให้พิจารณาตามแนวทางดังกล่าวต่อไปนี้

1. สาขาวิชาและระดับการศึกษา โดยปกติจะต้องสอดคล้องหรือเป็นประโยชน์กับงานหรือมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ดำรงอยู่ตามที่ ก.พ. กำหนด เว้นแต่ ข้าราชการต้องการไปศึกษาเพื่อพัฒนาตนเองและผู้บังคับบัญชาเห็นชอบด้วย

2. จะต้องไปศึกษาในสถาบันการศึกษาที่ทบวงมหาวิทยาลัย หรือ กระทรวงศึกษาธิการให้การรับรองมาตรฐานหลักสูตรแล้ว

การรับเงินเดือนของข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษา

การรับเงินเดือนของข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

กำหนดระยะเวลาการศึกษา

ข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศจะต้องศึกษาให้สำเร็จการศึกษาภายในระยะเวลาที่สถาบันการศึกษานั้นๆ กำหนดไว้แต่ละหลักสูตร

การรายงานตัวเมื่อเสร็จสิ้นการศึกษา

ข้าราชการที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ เมื่อครบกำหนดเวลาที่ได้รับอนุมัติหรือเสร็จจากการศึกษาแล้ว จะต้องรีบรายงานตัวกลับเข้ารับราชการโดยเร็ว ทั้งนี้ต้องไม่เกิน 7 วันนับตั้งแต่วันถัดจากวันที่สำเร็จการศึกษา หรือวันที่ครบกำหนดเวลาที่ได้รับอนุมัติ แล้วแต่กรณี

สำหรับผู้ที่สำเร็จการศึกษาในชั้นสูงกว่าปริญญาตรี จะต้องส่งมอบวิทยานิพนธ์หรือผลงานวิจัยให้ส่วนราชการด้วย

ระเบียบการลาของข้าราชการ พ.ศ. 2535 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2539 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2542 หมวด 2 ประเภทการลา

ส่วนที่ 7 การลาไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัย

ข้อ 34 ข้าราชการซึ่งประสงค์จะลาไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศให้เสนอ หรือจัดส่งใบลาต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับจนถึงปลัดกระทรวงหรือหัวหน้าส่วนราชการขึ้นตรง เพื่อพิจารณาอนุญาต

สำหรับการลาไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัยในประเทศให้เสนอหรือจัดส่งใบลาต่อ ผู้บังคับบัญชาตามลำดับ จนถึงหัวหน้าส่วนราชการหรือหัวหน้าส่วนราชการขึ้นตรงเพื่อพิจารณาอนุญาต เว้นแต่ ข้าราชการกรุงเทพมหานคร ให้เสนอหรือจัดส่งใบลาต่อปลัดกรุงเทพมหานคร

ส่วนราชการในสังกัดกรมสรรพากรที่ดำเนินการส่งเสริมการศึกษาในระบบทำหน้าที่พิจารณาการปฏิบัติตามกฎหมายดังกล่าว ได้แก่ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล-ส่วนงานกองการเจ้าหน้าที่ และ สำนักงานสรรพากรภาค 1-12 ซึ่งเป็นส่วนราชการที่ข้าราชการปฏิบัติราชการในสังกัดของตนเองนั้น

การส่งเสริมการศึกษาให้ข้าราชการได้รับการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย กรมสรรพากรได้มีการจัดให้มีกิจกรรมดังกล่าวให้อยู่ในรูปแบบของแผนกลยุทธ์ของกรมสรรพากรโดยพิจารณาได้ในแต่ละปีงบประมาณ ในความดูแลของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล-ส่วนงานกองการเจ้าหน้าที่ และ สำนักงานสรรพากรภาค 1-12

### 5.3.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมของกรมสรรพากร ได้มีการส่งเสริมกิจกรรมดังกล่าวในรูปแบบของแผนกลยุทธ์ประจำปีงบประมาณต่างๆ ในความดูแลของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล-ส่วนงานกองการเจ้าหน้าที่ และ สำนักงานสรรพากรภาค 1-12

### 5.3.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้

กรมสรรพากรเป็นส่วนราชการในสังกัดกระทรวงการคลัง จึงได้ดำเนินการด้านการจัดการความรู้ขององค์กรตามนโยบายของรัฐบาลภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) โดยได้พิจารณาในหลักการได้ตามระบบของกฎหมายดังนี้

การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือทางการบริหาร มีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งเนื้อหาของพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้ได้วางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารความรู้ของส่วนราชการในมาตรา 11 โดยมีข้อความว่า

“ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และข้อมูลข่าวสารสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้”

การดำเนินการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านการจัดการความรู้ตามกฎหมายดังกล่าวในทางปฏิบัติของกรมสรรพากรได้มีการดำเนินงานในรูปแบบของแผนกลยุทธ์ โดยได้มอบหมายให้สำนักแผนภาษีดำเนินการ และมีการจัดกิจกรรมภายในกำกับดูแลที่ต่อเนื่องโดยสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล-ส่วนงานกองการเจ้าหน้าที่ และ สำนักงานสรรพากรภาค 1-12 ปรากฏเป็นแผนกลยุทธ์ประจำปีงบประมาณต่างๆ และเมื่อพิจารณาด้านปัจจัยด้านเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมกิจกรรมด้านการจัดการความรู้กรมสรรพากรได้มีการจัดการความรู้ โดยมีการจัดกิจกรรมเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับข้อมูลของกรมสรรพากรตั้งแต่อดีต ถึงปัจจุบันเข้าสู่ระบบสารสนเทศทั้งในระบบ Intranet และ ระบบ Internet ให้กับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ และบุคคลภายนอกเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการ โดยเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการตามแผนยุทธศาสตร์ที่ 1 ใช้ IT เป็นแกนนำผลักดันองค์กร โดยมีแผนกลยุทธ์

ตามข้อมูลรายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์ ดังกล่าวข้างต้น เป็นแนวทางในการดำเนินการจัดกิจกรรมดังกล่าว นั้น

#### 5.4 ระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยทุนของรัฐบาล พ.ศ. 2535 มีสาระสำคัญดังนี้

ทุนของรัฐบาล หมายความว่า ทุนที่ได้รับมาจากเงินงบประมาณแผ่นดินเพื่อการศึกษาหรือฝึกอบรมของผู้รับทุนที่จะสนองความต้องการกำลังคนของส่วนราชการ และหมายความรวมถึงทุนที่ได้จากแหล่งทุนอื่นที่ ก.พ. กำหนดเป็นทุนของรัฐบาล

การตั้งงบประมาณ และการจัดหาทุนเพื่อเป็นค่าใช้จ่าย

ให้สำนักงาน ก.พ. ขอตั้งงบประมาณประจำปี รวมทั้งจัดหาทุนจากแหล่งทุนอื่นเพื่อการศึกษา หรือการฝึกอบรมของผู้รับทุนของรัฐบาลในสาขาวิชาต่างๆ ที่จะศึกษา หรือฝึกอบรมในประเทศหรือต่างประเทศ เพื่อสนองความต้องการกำลังคนของส่วนราชการกับนโยบายและแผนการจัดสรรทุนของรัฐบาลที่ ก.พ. กำหนด

การเลือกสรรบุคคลผู้รับทุนของรัฐบาล

ให้สำนักงาน ก.พ. เลือกสรรผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสม เพื่อรับทุนของรัฐบาลด้วยวิธีการ

1. สอบแข่งขัน
2. วิธีการอื่นใดที่ ก.พ. เห็นว่าเหมาะสม

เพื่อให้ได้ผู้รับทุนที่จัดสรรไว้ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึง ความเสมอภาคในโอกาส ความเป็นธรรม ความเร่งด่วน ความรู้ความสามารถและคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้รับทุนที่จะสามารถศึกษาให้สำเร็จและกลับมารับราชการตามแผนงานหรือโครงการที่กำหนดไว้ ตลอดจนพันธะต่างๆ ที่มีอยู่

หน่วยงานประสานการดำเนินงานเกี่ยวกับทุน

กำหนดให้เป็นหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ที่จะประสานเพื่อให้ส่วนราชการเจ้าสังกัดกับผู้รับทุนของรัฐบาลสามารถติดต่อทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน เพื่อให้การศึกษา หรือฝึกอบรมของผู้รับทุนของรัฐบาลเป็นประโยชน์และตรงกับความต้องการในการใช้กำลังคนของส่วนราชการอย่างดีที่สุด ภายใต้กฎระเบียบ และแนวทางปฏิบัติที่ ก.พ. กำหนด

โดยในทางปฏิบัติในเรื่องทุนการศึกษา และฝึกอบรมดังกล่าวนี้ กรมสรรพากรได้มอบหมายให้อยู่ในความดูแลของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล-ส่วนงานกองการเจ้าหน้าที่ และงานบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสรรพากรภาค 1-12 แล้วแต่กรณี ดังกรณีตัวอย่างดังนี้มีประกาศสำนักงาน ก.พ. เรื่อง รับสมัครคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญผู้เข้าร่วมโครงการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อรับทุนรัฐบาลไปฝึกอบรมในต่างประเทศ ประจำปี 2554 และได้

ดำเนินการประสานความร่วมมือมาที่งานบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสรรพากรภาค 1-12 เพื่อดำเนินการคัดเลือกข้าราชการในสังกัดเข้าสมัครรับทุนดังกล่าวนี้ เป็นต้น

### 5.5 หน่วยงานราชการในสังกัดกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง



ภาพที่ 2.7 แสดงโครงสร้างการบริหาร/หน่วยงานราชการในสังกัดกรมสรรพากร

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นอกจากการทำความเข้าใจถึงสาระสำคัญของวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังมีรายละเอียดดังนี้

ศุจิตราภรณ์ คำสอาด (2540) ทำการศึกษาเรื่อง “การส่งเสริมการพัฒนาทักษะแรงงานในสถานประกอบการขนาดกลาง” ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบของการพัฒนาทักษะแรงงานที่สถานประกอบการขนาดกลางดำเนินการอยู่นั้นส่วนใหญ่เป็นการจัดฝึกอบรมภายในสถานประกอบการเอง รองลงมาได้แก่การส่งลูกจ้างไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ การส่งลูกจ้างไปอบรมกับหน่วยงานภาคเอกชนและรัฐ การสนับสนุนให้ลูกจ้างไปศึกษาต่อนอกเวลา และการจัดการศึกษาออกโรงเรียนภายในโรงงาน ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญตามลำดับคือ การไม่สามารถส่งลูกจ้างเข้าไปรับการฝึกอบรมได้เพราะกระบวนการผลิตต้องใช้กำลังแรงงานเต็มที่ การขาดแคลนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และบุคลากรที่จะทำหน้าที่ฝึกอบรมพัฒนาทักษะแรงงาน รวมทั้งขาดการประสานงานกับสถานประกอบการด้วยกันเองและหน่วยงานภาครัฐตลอดจนลูกจ้างไม่ได้ให้ความสนใจที่จะเข้ารับการพัฒนาทักษะเพิ่มเติมอีกด้วย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การค้นหานวัตกรรมในการพัฒนาข้าราชการ ผลการวิจัยพบว่า 1.รูปแบบนวัตกรรมจัดการศึกษาทางไกลที่ทันสมัยและมีความเป็นสากล เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาข้าราชการและส่วนราชการ สื่อที่ควรกำหนดเป็นนวัตกรรมจัดการศึกษาทางไกลควรเป็นสื่อประสมและสื่อหลักที่ควรนำมาใช้คือการถ่ายทอดออกอากาศผ่านดาวเทียม ระบบการประชุมวิดีโอทางไกล นอกจากนี้ควรจัดทำรายการ แบบ IPTV หรือ video on demand ซึ่งเป็นสื่ออยู่บนระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อสนับสนุนการเรียนระบบ e-learning และสื่อเสริมอื่นคือ สื่อสิ่งพิมพ์ เทปวิดีโอ แผ่นบันทึกภาพและเสียง ซีดีรอม 2.ความพร้อมของส่วนราชการในการรับนวัตกรรมในการพัฒนาข้าราชการ ขณะนี้สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (สพข.) ได้เริ่มนำสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการฝึกอบรมทางไกล โดยมีอุปกรณ์รับ-ส่งสัญญาณพร้อมใช้เป็นสถานีต้นทางออกอากาศในระบบการประชุมทางไกล ไปยังสถานีรับ-ส่งปลายทาง นอกจากนี้ สพข. อยู่ระหว่างนำสื่อการถ่ายทอดออกอากาศผ่านดาวเทียมมาทดลองใช้เพื่อการเรียนรู้ทางไกลด้วย ส่วนราชการหลายแห่งยังไม่มีระบบเครือข่ายข้อมูลเชื่อมต่อกับระบบโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมของหน่วยงานที่มีความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ระบบโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมที่สนับสนุนการเรียนการสอนทางไกลยังไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ทั้งในระดับจังหวัด รวมทั้งกรุงเทพมหานครเท่าที่ควร 3.ขีดความสามารถของข้าราชการในการใช้

เทคโนโลยีสารสนเทศ ข้าราชการส่วนใหญ่ยังขาดประสบการณ์การใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ (ทั้งอินเทอร์เน็ตและซีดีรอม) ทำให้ข้าราชการจำนวนมากมีความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับต่ำ

ชุตินันท์ เสือสุวรรณ (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหา ความคิดเห็นและแนวทางแก้ไขปัญหาการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของบุคลากรบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิเคราะห์พบว่า 1) สภาพปัญหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นปัญหาเกี่ยวกับเรื่องงบประมาณ ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ ไม่ได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการพัฒนาตามที่ต้องการ 2) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ พบว่า บริษัทฯ ให้การสนับสนุนในด้านการศึกษาในระดับน้อย ส่วนด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อม บริษัทฯ ให้การสนับสนุนในระดับปานกลาง

อรุณ มหาโยธา (2545) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความต้องการและแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่าความต้องการในการพัฒนาของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น เรียงตามลำดับต่อไปนี้ 1) ด้านทัศนคติ มีความต้องการความก้าวหน้าในสายงานที่ปฏิบัติ 2) ด้านทักษะ มีความต้องการความสามารถใช้กฎ ระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม 3) ด้านความรู้ มีความต้องการความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัด”

ศิริรัตน์ มีเดช (2549) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี ในด้านการศึกษาและการฝึกอบรม เพื่อให้ทราบถึงสภาพทั่วไปของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ผลการวิจัย พบว่า สภาพทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาและการฝึกอบรมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของอำเภอเกาะสมุย โดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการศึกษาอยู่ในระดับน้อย และด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ผลการเปรียบเทียบสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาและการฝึกอบรมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวจำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จำนวนบุคลากรในองค์การ และระยะเวลาที่ดำเนินกิจการพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .05 ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของพนักงานระดับปฏิบัติการพบว่า ส่วนใหญ่ไม่ได้รับการพัฒนาด้านการศึกษา แต่ได้รับการพัฒนาทางด้านการศึกษาที่เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่มีความต้องการศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน โดยต้องการศึกษาต่อระดับปริญญาโททางด้านภาษาต่างประเทศ และความต้องการพัฒนาทางด้านฝึกอบรม พนักงานส่วนใหญ่มีความต้องการฝึกอบรมค่อนข้างมาก โดยต้องการฝึกอบรมในเรื่องทักษะด้านบุคคลมากที่สุด และผลการเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องที่ต้องการฝึกอบรมจำแนกตาม เพศ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และรายได้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประเภทอุตสาหกรรมท่องเที่ยว พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

เพิ่ม ภัทศิการ (2552) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยองค์กร 3) เพื่อศึกษาปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า (1) ความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบล เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวมมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง (2) มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ อายุ และ ระยะเวลาการปฏิบัติราชการต่างกัน พนักงานส่วนตำบลมีความเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน และปัจจัยองค์กร คือขนาด อบต. ที่สังกัด ต่างกัน พนักงานส่วนตำบลมีความเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่แตกต่างกัน (3) ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ที่สำคัญมี 3 ประการ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปัญหาการไม่วางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาการไม่สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัญหานโยบายของผู้บริหารไม่สนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ



จริยา จิรวาณิช เป็นการศึกษาวิจัยเรื่อง “ระบบมาตรฐานการพัฒนาบุคลากร:  
กรณีศึกษาบริษัทไฟฟ้าสิงคโปร์” กรณีของบริษัทไฟฟ้าสิงคโปร์ ซึ่งเป็นกรณีตัวอย่างที่น่าศึกษา  
บริษัทมุ่งมั่นในการอบรมพัฒนาให้คนสามารถแข่งขันในสหัสวรรษใหม่ได้ โดยใช้งบถึงร้อยละ 4  
ของเงินเดือนค่าจ้างในการอบรมพนักงานของบริษัท พนักงานคนหนึ่งๆ จะได้รับการอบรมโดย  
เฉลี่ย 40 ชั่วโมงต่อปี นอกจากนี้บริษัทยังมีระบบมาตรฐานการพัฒนาบุคลากรระดับประเทศระบบ  
นี้มี 2 ขั้นตอนหลัก คือ การยอมรับข้อผูกพันตามโปรแกรมการพัฒนา และการทบทวนเป้าหมาย  
และยืนยันผลของการฝึกอบรม โดยแต่ละขั้นตอนจะมีแบบฟอร์มให้พนักงานบันทึกไว้เพื่อการ  
ตรวจสอบติดตามผล เพื่อนำมาวางแผนการฝึกอบรมของหน่วยงานตลอดจนวางแผนความก้าวหน้า  
ในอาชีพของพนักงาน



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ กรมสรรพากร กระทรวงการคลัง เป็นการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งผู้วิจัยจะดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การกำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. วิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. การกำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษานี้ ผู้วิจัยกำหนดประชากรเป้าหมาย ได้แก่ บุคลากรของ กรมสรรพากร คือ ข้าราชการ ระดับปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน ระดับชำนาญการ/ชำนาญงาน ระดับชำนาญการพิเศษ และอื่นตาม พ.ร.บ.ข้าราชการ พลเรือน พ.ศ. 2551 และเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการในสังกัด กรมสรรพากร กระทรวงการคลัง ตามที่ได้กล่าวถึง

ส่วนราชการดังกล่าวนี้ มีข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่รวมทั้งสิ้น โดยประมาณ 19,850 คน และมีข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการในสังกัดดังกล่าวอยู่รวมทั้งสิ้น โดยประมาณ 200 คน รวมจำนวน ประชากรทั้งสิ้น 20,050 คน

##### 1.2 จำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

จำนวนตัวอย่างที่ผู้วิจัยใช้ศึกษานี้ ได้มาจากสูตรในการคำนวณจำนวน ตัวอย่างของ ทาโร่ ยามาเน่ (Yamane, 1976 :581) ในรูปแบบตารางสำเร็จรูปของยามาเน่ ณ ระดับ ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยประชากร 20,000 คน ระดับความคลาดเคลื่อนที่ร้อยละ 5 จำนวน

392 คน แต่เนื่องจากได้กำหนดกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยใช้วิธีเลือกจากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Sample random sampling) จำนวน 392 คน เมื่อเทียบกับตารางสำเร็จรูปของยามาเน่ (Yamane) ประชากร 20,050 คน ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่าง ที่จำนวน 392 คน ประกอบด้วย

บุคลากร/ปฏิบัติงานใน สังกัดหน่วยงานของกรมสรรพากร	จำนวน (แห่ง)	จำนวน (คน)
ภายในกรมฯ	1	20
สำนักงานสรรพากรภาค	12	80
สำนักงานสรรพากรพื้นที่	117	130
สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา	848	162
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>978</b>	<b>392</b>

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามการพัฒนาข้าราชการของส่วนราชการในสังกัดกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีลักษณะคำถามปลายปิดแบบเลือกตอบ (Checklist) และแบบเติมคำ (full-in) มีทั้งหมด 3 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** เป็นแบบสอบถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และระดับเงินเดือน ระยะเวลาปฏิบัติราชการในกรมสรรพากร ลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้เลือกจำนวน 7 ข้อ

**ส่วนที่ 2** เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องการค้าเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการศึกษาก่อน การฝึกอบรม และการจัดการความรู้ ของกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง จำนวน 56 ข้อ

**ส่วนที่ 3** เป็นแบบสอบถามแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open ended form) จำนวน 1 ข้อ

### 3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามลำดับ ดังนี้

3.1 ศึกษาจากตำราเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

3.2 ร่างแบบสอบถามจากตำรา เอกสาร บทความ หลักการทางวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.3 นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาเพื่อขอข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อคำถามตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย

3.4 ปรับปรุงแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาเสนอแนะและนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช รองศาสตราจารย์ไฉ จามรมาน คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ทำพระจันทร์ และนายสันต์ วัฒนศิริ ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพากร เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงถูกต้องด้านเนื้อหา (Content validity) ให้แบบสอบถามสมบูรณ์ยิ่งขึ้นและสอดคล้องกับประเด็นหลักของการศึกษาคำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร

3.5 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับข้าราชการในสังกัดกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง และเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการ จำนวน 35 คน

3.6 นำแบบสอบถามที่ได้ทดลองใช้มาตรวจสอบและทำการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha-coefficient) ของครอนบาค (cronbach, 1970:161) ได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือรวมทั้งฉบับ 0.986

3.7 นำแบบสอบถามที่ได้รับคำแนะนำและแก้ไขปรับปรุง เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และจัดพิมพ์เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจริงต่อไป (จัดทำในรูปแบบของแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์เพื่อเขียนในระบบ E-mail ของกลุ่มตัวอย่างซึ่งจะเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม)

#### 4. วิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 จัดทำหนังสือเวียนและจัดส่งแบบสอบถามในรูปแบบของแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ ไปยังบุคลากรซึ่งเป็นข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการในสังกัดกรมสรรพากร โดยเป็นกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อแจ้งการขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลแบบสอบถามดังกล่าวจากระบบ E-mail ส่วนบุคคลของบุคลากร กรมสรรพากร กระทรวงการคลัง

4.2 ประสานงานเก็บข้อมูลแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับแล้ว จากเจ้าหน้าที่ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักงานสรรพากรภาค 3 ดังกล่าวตามข้อ 4.1 โดยจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบ “Handy Dive” และระบบ E-mail ของผู้วิจัย

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น วิธีประมวลผลข้อมูลและวิธีวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 วิธีประมวลผลข้อมูล ผู้วิจัยประมวลผล ผู้วิจัยประมวลผลข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

- 5.1.1 รวบรวมแบบสอบถามที่ได้จากการวิจัยภาคสนามที่เวียนแจ้งให้กลุ่มตัวอย่าง
- 5.1.2 ตรวจสอบแบบสอบถามทุกชุดเพื่อดูความถูกต้องและความสมบูรณ์
- 5.1.3 จัดคำตอบเป็นกลุ่มและเป็นหมวด รวมทั้งให้รหัส (Code) คำตอบ
- 5.1.4 ใส่รหัสคำตอบจากข้อ 5.1.3 ลงในแผ่นรหัส (Coding Form) จนครบทุกชุด พร้อมกับทำคู่มือให้รหัส (Coding Book)
- 5.1.5 พิมพ์รหัสจากแผ่นรหัสทั้งหมดลงในแผ่นดิสก์ (Diskette) ของเครื่องคอมพิวเตอร์ ดังนั้นข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมดจะอยู่ในแผ่นดิสก์ในรูปแบบของรหัส
- 5.1.6 จากนั้นจะทำการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำหรับคอมพิวเตอร์

5.2 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1) สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistic) การคำนวณค่าสถิติร้อยละ (percentage) ใช้อธิบายเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

2) ค่าเฉลี่ย (mean)  $\bar{X}$  ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) S.D. ใช้อธิบายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร คลอบคลุมตามกรอบแนวคิด และการทดสอบค่าที (t-test) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของตัวแปร ตามความเหมาะสม

3) การวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ยแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า ตามแบบสอบถามมี 5 ระดับ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยถือเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

เกณฑ์การตัดสินค่าเฉลี่ยด้านการปฏิบัติ

1.00 - 1.50	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด
1.51 - 2.50	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อย
2.51 - 3.50	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
3.51 - 4.50	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมาก
4.51 - 5.00	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด

4) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างระหว่างคู่ทดสอบด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการดำเนินงาน ตอนที่ 3 ผลการศึกษาเปรียบเทียบ ตอนที่ 4 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นบุคลากรกรมสรรพากรประกอบด้วยข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งในระดับ ปฏิบัติงาน /ปฏิบัติกร ชำนาญงาน/ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และอื่นๆ ตาม พ.ร.บ.ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และเจ้าหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการในสังกัดกรมสรรพากร ปรากฏดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระดับเงินเดือน และระยะเวลาปฏิบัติราชการในกรมสรรพากร

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	99	25.3
หญิง	293	74.7
รวม	392	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>2. อายุ</b>		
ไม่เกิน 30 ปี	26	6.6
ตั้งแต่ 30 ปี แต่ไม่เกิน 35 ปี	62	15.8
ตั้งแต่ 35 ปี แต่ไม่เกิน 40 ปี	79	20.2
ตั้งแต่ 41 ขึ้นไป	225	57.4
รวม	392	100
<b>3. สถานภาพการสมรส</b>		
โสด	229	58.4
สมรสแล้ว	141	36.0
หย่า	22	5.6
อื่นๆ (ไปรตระบุ.....)	0	0.0
รวม	392	100
<b>4. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	50	12.8
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	219	55.8
สูงกว่าปริญญาตรี	123	31.4
รวม	392	100
<b>5. ระดับตำแหน่ง</b>		
ชำนาญการพิเศษ	48	12.2
ชำนาญการ	216	55.1
ชำนาญงาน	82	20.9
ปฏิบัติการ	19	4.8
ปฏิบัติงาน	24	6.1
อื่นๆ	3	0.9
รวม	392	100



ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>6. ระดับเงินเดือน</b>		
น้อยกว่า 10,000 บาท	29	7.4
10,000 – 15,000 บาท	43	11.0
15,001 - 20,000 บาท	112	28.6
มากกว่า 20,000 บาท	208	53.0
รวม	392	100
<b>7. ระยะเวลาปฏิบัติราชการในกรมสรรพากร</b>		
ไม่เกิน 3 ปี	18	4.6
มากกว่า 3 ปี แต่ไม่เกิน 6 ปี	32	8.2
มากกว่า 6 ปี	342	87.2
รวม	392	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มากกว่าเพศชาย ร้อยละ 74.7 ส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป ร้อยละ 57.4 รองลงมาอายุตั้งแต่ 35 ปี แต่ไม่เกิน 40 ปี ร้อยละ 20.2 มีสถานภาพการสมรสส่วนใหญ่ โสด ร้อยละ 58.4 รองลงมาสมรสแล้ว ร้อยละ 36.0 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่มีวุฒិการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 55.8 รองลงมา มีวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 31.4 ระดับตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นข้าราชการระดับตำแหน่งชำนาญการ ร้อยละ 55.1 รองลงมาเป็นข้าราชการระดับตำแหน่งชำนาญงาน ร้อยละ 20.9 มีระดับเงินเดือนส่วนใหญ่ 20,000 บาท ขึ้นไป ร้อยละ 53.0 รองลงมา มีระดับเงินเดือน 15,001 – 20,000 บาท ร้อยละ 28.6 ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการในกรมสรรพากรส่วนใหญ่มากกว่า 6 ปี ร้อยละ 87.2 รองลงมาอยู่ในระดับมากกว่า 3 ปี แต่ไม่เกิน 6 ปี ร้อยละ 8.2

## ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการดำเนินงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร ตามความคิดเห็นของบุคลากรกรมสรรพากร ในภาพรวมปรากฏดังตารางที่ 4.2 ถึง ตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ของกรมสรรพากร

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของกรมสรรพากร	$\bar{X}$	<i>S.D</i>	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
ด้านการศึกษา	2.43	.961	น้อย	3
ด้านการฝึกอบรม	2.55	.854	ปานกลาง	1
ด้านการจัดการความรู้	2.44	.969	น้อย	2
<b>รวม</b>	<b>2.47</b>	<b>.841</b>	<b>น้อย</b>	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรกรมสรรพากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร ในภาพรวมมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม ส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการศึกษา ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ของกรมสรรพากรด้วยการศึกษา

การศึกษา	$\bar{X}$	<i>S.D</i>	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
1. กรมฯมีการเตรียมบุคลากรให้มีความสามารถใน อนาคตด้วยการศึกษาตามระบบการเรียนในเวลา ราชการ ในสถาบันอุดมศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก	2.44	1.061	น้อย	3
2. กรมฯมีการส่งเสริมบุคลากรให้มีความสามารถใน อนาคตด้วยการศึกษาตามระบบการเรียนนอกเวลา ราชการ วันเสาร์ และวันอาทิตย์ และระบบการเรียน ทางไกลผ่านสื่อการศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก	2.49	1.140	น้อย	1

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การศึกษา	$\bar{X}$	S.D	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
3. กรมฯให้การสนับสนุนทุนการศึกษาแก่นุคลากรในระบบการศึกษาที่มีการจัดการเรียนในเวลาราชการในระดับปริญญาตรีปริญญาโท ปริญญาเอก	2.37	1.043	น้อย	6
4. กรมฯให้การสนับสนุนทุนการศึกษาแก่นุคลากรตามระบบการศึกษาที่มีการจัดการเรียนนอกเวลาราชการ วันเสาร์ และวันอาทิตย์ และระบบการเรียนทางไกลผ่านสื่อการศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก	2.42	1.026	น้อย	4
5. กรมฯสนับสนุนให้บุคลากรสามารถศึกษาต่อตามระบบการศึกษาที่มีการจัดการเรียนในเวลาราชการในระดับปริญญาตรีปริญญาโท ปริญญาเอก	2.41	1.042	น้อย	5
6. กรมฯสนับสนุนให้บุคลากรสามารถศึกษาต่อตามระบบการศึกษาที่มีการจัดการเรียนนอกเวลาราชการ วันเสาร์ และวันอาทิตย์ และระบบการเรียนทางไกลผ่านสื่อการศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก	2.47	1.121	น้อย	2
รวม	2.43	0.961	น้อย	

จากตารางที่ 4.3 พบว่าความคิดเห็นของบุคลากรของกรมสรรพากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับการปฏิบัติมากที่สุดอยู่ในระดับน้อย เรียงตามลำดับ ได้แก่ กรมฯมีการส่งเสริมบุคลากรให้มีความสามารถในการศึกษาตามระบบการเรียนนอกเวลาราชการ วันเสาร์ และวันอาทิตย์ และระบบการเรียนทางไกลผ่านสื่อการศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก กรมฯสนับสนุนให้บุคลากรสามารถศึกษาต่อตามระบบการศึกษาที่มีการจัดการเรียนนอกเวลาราชการ วันเสาร์ และวันอาทิตย์ และระบบการเรียนทางไกลผ่านสื่อการศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก และกรมฯมีการเตรียมบุคลากรให้มี

ความสามารถในอนาคตด้วยการศึกษาตามระบบการเรียนในเวลาราชการในสถาบันอุดมศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรด้วยการฝึกอบรม

การฝึกอบรม	$\bar{X}$	<i>S.D</i>	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
7. กรมฯมีการวางแผนเตรียมการในการฝึกอบรม	2.87	1.035	ปานกลาง	4
8. กรมฯมีการดำเนินการจัดฝึกอบรมโดยหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ	2.93	1.097	ปานกลาง	2
9. กรมฯดำเนินการจัดฝึกอบรมโดยมีการกำหนดเนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรมเอง	2.97	1.059	ปานกลาง	1
10. กรมฯดำเนินการจัดฝึกอบรมในสถานที่ทำงานประจำ	2.71	1.163	ปานกลาง	7
11. กรมฯดำเนินการจัดฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงานประจำ	2.56	1.097	ปานกลาง	12
12. กรมฯดำเนินการจัดฝึกอบรมโดยเชิญวิทยากรจากภายในหน่วยงาน	2.86	1.074	ปานกลาง	5
13. กรมฯดำเนินการจัดฝึกอบรมโดยเชิญวิทยากรจากภายนอกหน่วยงาน	2.78	1.083	ปานกลาง	6
14. กรมฯมีการฝึกอบรมที่เน้นผู้ฝึกอบรม/วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยวิธีการบรรยาย	2.87	1.121	ปานกลาง	3
15. กรมฯมีการฝึกอบรมที่เน้นผู้ฝึกอบรม/วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยวิธีการอภิปรายเป็นรายคณะ	2.54	1.062	ปานกลาง	13
16. กรมฯมีการฝึกอบรมที่เน้นผู้ฝึกอบรม/วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยวิธีการสอนงาน	2.51	1.082	ปานกลาง	16
17. กรมฯมีการฝึกอบรมที่เน้นผู้ฝึกอบรม/วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยวิธีการสาธิต	2.30	1.034	น้อย	24
18. กรมฯมีการฝึกอบรมที่เน้นผู้ฝึกอบรม/วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยวิธีการประชุมทางวิชาการ	2.51	1.108	ปานกลาง	15

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การฝึกอบรม	$\bar{X}$	S.D	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
19. กรมฯมีการฝึกอบรมที่เน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็น ศูนย์กลางการเรียนรู้โดยวิธีการระดมสมอง	2.56	1.131	ปานกลาง	11
20. กรมฯมีการฝึกอบรมที่เน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็น ศูนย์กลางการเรียนรู้โดยวิธีการประชุมกลุ่มย่อย	2.50	1.085	น้อย	17
21. กรมฯมีการฝึกอบรมที่เน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็น ศูนย์กลางการเรียนรู้โดยวิธีการศึกษากรณีศึกษา	2.36	1.014	น้อย	22
22. กรมฯมีการฝึกอบรมที่เน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็น ศูนย์กลางการเรียนรู้โดยวิธีการสมมุติ	2.20	1.010	น้อย	27
23. กรมฯมีการฝึกอบรมที่เน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็น ศูนย์กลางการเรียนรู้โดยวิธีการสัมมนา	2.69	1.125	ปานกลาง	8
24. กรมฯมีการฝึกอบรมที่เน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็น ศูนย์กลางการเรียนรู้โดยวิธีการทัศนศึกษา	2.34	1.068	น้อย	23
25. กรมฯมีการฝึกอบรมที่เน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็น ศูนย์กลางการเรียนรู้โดยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ	2.47	1.094	น้อย	18
26. กรมฯมีการประเมินความรู้ ทักษะ ทักษะคติของผู้เข้า รับการฝึกอบรม กรณีที่หน่วยงานพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์การเป็นผู้ดำเนินการเอง	2.67	1.158	ปานกลาง	9
27. กรมฯมีการติดตามประเมินผลการฝึกอบรมไปใช้ใน การปฏิบัติงาน กรณีหน่วยงานพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์การเป็นผู้ดำเนินการเอง	2.53	1.103	ปานกลาง	14
28. กรมฯมีการจัดฝึกอบรมโดยการว่าจ้างให้หน่วยงาน ภายนอกองค์การเป็นผู้ดำเนินการ	2.43	1.054	น้อย	19
29. กรมฯมีการประเมินความรู้ ทักษะ ทักษะคติของผู้ เข้ารับการฝึกอบรม กรณีที่หน่วยงานภายนอก องค์การเป็นผู้ดำเนินการ	2.57	1.119	ปานกลาง	10

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การฝึกอบรม	$\bar{X}$	S.D	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
30. กรมฯมีการติดตามประเมินผลการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน กรณีหน่วยงานมีการว่าจ้างให้หน่วยงานฝึกอบรมภายนอกองค์การเป็นผู้ดำเนินการ	2.41	1.106	น้อย	20
31. กรมฯมีการจัดส่งบุคลากรของท่านไปเข้ารับการฝึกอบรมที่หน่วยงานภายนอกองค์การจัดขึ้น	2.36	1.109	น้อย	21
32. กรมฯมีการประเมินความรู้ ทักษะ ทศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม กรณีที่หน่วยงานจัดส่งบุคลากรไปเข้ารับการฝึกอบรมที่หน่วยงานภายนอกองค์การจัดขึ้น	2.27	1.016	น้อย	26
33. กรมฯมีการติดตามประเมินผลการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน กรณีหน่วยงานมีการจัดส่งบุคลากรไปเข้ารับการฝึกอบรมที่หน่วยงานภายนอกองค์การจัดขึ้น	2.27	1.043	น้อย	25
<b>รวม</b>	<b>2.55</b>	<b>0.854</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.4 พบว่าความคิดเห็นของบุคลากรกรมสรรพากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีระดับการปฏิบัติมากที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ กรมฯ ดำเนินการจัดฝึกอบรมโดยมีการกำหนดเนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรมเอง รองลงมากรมฯมีการดำเนินการจัดฝึกอบรมโดยหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ และกรมฯมีการฝึกอบรมที่เน้นผู้ฝึกอบรม/วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยวิธีการบรรยาย ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ของกรมสรรพากรด้วยการจัดการความรู้

การจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
34. กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการบ่งชี้ ความรู้โดยการวิเคราะห์ว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์	2.44	1.080	น้อย	11
35. กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการบ่งชี้ ความรู้โดยการวิเคราะห์ว่าองค์กรมีพันธกิจ	2.50	1.096	น้อย	4
36. กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการบ่งชี้ ความรู้โดยการวิเคราะห์ว่าองค์กรมียุทธศาสตร์	2.48	1.085	น้อย	8
37. กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการสร้าง และแสวงหาความรู้ด้วยการสร้างความรู้ใหม่	2.49	1.119	น้อย	5
38. กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการสร้าง และแสวงหาความรู้ด้วยการแสวงหาความรู้จาก ภายนอก	2.42	1.084	น้อย	18
39. กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการสร้าง และแสวงหาความรู้ด้วยการรักษาความรู้เก่า	2.44	1.095	น้อย	12
40. กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการสร้างและ แสวงหาความรู้ด้วยการจำกัดความรู้ที่ไม่ใช่แล้ว	2.27	1.077	น้อย	21
41. กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการจัดการ ความรู้ให้เป็นระบบด้วยการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับเก็บความรู้อย่างเป็น ระบบในอนาคต	2.42	1.139	น้อย	14
42. กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการประมวล และกลั่นกรองความรู้ด้วยการปรับปรุงรูปแบบ เอกสารให้เป็นมาตรฐาน	2.42	1.086	น้อย	15
43. กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการประมวล และกลั่นกรองความรู้ด้วยการใช้ภาษาไทย	2.58	1.232	ปานกลาง	3

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
44. กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการประมวลและกลั่นกรองความรู้ด้วยการปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์	2.49	1.115	น้อย	6
45. กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการเข้าถึงความรู้ ซึ่งเป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่นมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board ประชาสัมพันธ์	2.74	1.249	ปานกลาง	1
46. กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กรณีเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)* มีประสิทธิภาพและเป็นทางการ เช่น ระเบียบข้อปฏิบัติต่างๆ หรือข้อมูลที่จัดทำในรูปเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ	2.70	1.237	ปานกลาง	2
47. กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กรณีเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge)* ไม่เป็นทางการ เป็นองค์ความรู้เฉพาะบุคคลในองค์กร โดยการจัดระบบทีมข้ามสาย	2.48	1.122	น้อย	9
48. กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กรณีเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) ไม่เป็นทางการ เป็นองค์ความรู้เฉพาะบุคคลในองค์กร โดยการจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม	2.43	1.115	น้อย	13



ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
49. กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กรณีเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge)ไม่เป็นทางการ เป็นองค์ความรู้เฉพาะบุคคลในองค์กร โดยการจัดกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้	2.42	1.062	น้อย	16
50. กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กรณีเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge)ไม่เป็นทางการ เป็นองค์ความรู้เฉพาะบุคคลในองค์กร โดยการจัดทำระบบพี่เลี้ยง	2.34	1.085	น้อย	19
51. กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กรณีเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge)ไม่เป็นทางการ เป็นองค์ความรู้เฉพาะบุคคลในองค์กร โดยการจัดทำกิจกรรมการสับเปลี่ยนงาน	2.21	1.078	น้อย	22
52. กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กรณีเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge)ไม่เป็นทางการ เป็นองค์ความรู้เฉพาะบุคคลในองค์กร โดยการจัดทำกิจกรรมการยืมตัว	2.18	1.016	น้อย	23
53. กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กรณีเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge)ไม่เป็นทางการ เป็นองค์ความรู้เฉพาะบุคคลในองค์กร โดยการจัดทำกิจกรรมเวทีแลกเปลี่ยนความรู้	2.33	1.079	น้อย	20

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
54. กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการเรียนรู้ ซึ่งทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน โดยเกิด ระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ใหม่	2.42	1.098	น้อย	17
55. กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการเรียนรู้ ซึ่งทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน โดยมี การนำความรู้ในงานไปใช้	2.49	1.115	น้อย	7
56. กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการเรียนรู้ ซึ่งทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน โดยมี การนำความรู้ในงานไปใช้ให้การเรียนรู้เป็นส่วน หนึ่งของงาน โดยเกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง	2.47	1.142	น้อย	10
รวม	2.44	0.969	น้อย	

จากตารางที่ 4.5 พบว่าความคิดเห็นของบุคลากรกรมสรรพากรในการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรด้วยการจัดการความรู้ โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ใน  
ระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับการปฏิบัติส่วนมากมีอยู่ในระดับน้อย การปฏิบัติ  
อยู่ในระดับเฉลี่ยมากที่สุดมีอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดย  
การเข้าถึง ความรู้ ซึ่งเป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น มีการใช้ระบบ  
เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board ประชาสัมพันธ์ รองลงมา กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการ  
ความรู้โดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กรณีเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)\* มี  
ประสิทธิภาพและเป็นทางการ เช่น ระเบียบข้อปฏิบัติต่างๆ หรือข้อมูลที่จัดทำในรูปเอกสาร  
ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และ กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการประมวลและ  
กลั่นกรองความรู้ด้วยการใช้ภาษาไทย ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 ผลการศึกษาเปรียบเทียบ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ  
กรมสรรพากร โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ปรากฏดังตารางที่ 4.6 – 4.12

3.1 บุคลากรที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ  
กรมสรรพากรต่างกัน

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน  
ของการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร  
จำแนกตามสถานภาพด้านเพศ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	เพศชาย		เพศหญิง		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านการศึกษา	2.44	1.037	2.42	.936	.144	.105
ด้านการฝึกอบรม	2.51	.905	2.57	.838	-.559	.263
ด้านการจัดการความรู้	2.44	.924	2.44	.985	.047	.321
<b>รวม</b>	<b>2.46</b>	<b>.889</b>	<b>2.48</b>	<b>.826</b>	<b>-.116</b>	<b>0.306</b>

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร จำแนกตามเพศ พบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดย  
ภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน

3.2 บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ  
กรมสรรพากรต่างกัน

ตารางที่ 4.7 ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร จำแนกตามอายุ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
1.การศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	3	1.880	.627	.676	.567
	ภายในกลุ่ม	388	359.745	.927		
		391	361.625			
2.การฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	3	5.260	1.753	2.425	.065
	ภายในกลุ่ม	388	280.490	.723		
		391	285.750			
3.การจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	3	3.041	1.014	1.079	.358
	ภายในกลุ่ม	388	364.390	.939		
		391	367.431			
รวมการพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	3	2.664	.888	1.255	.289
	ภายในกลุ่ม	388	274.471	.707		
		391	277.135			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรจำแนกตามอายุ พบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรทุกด้าน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.3 บุคลากรที่มีสถานภาพการสมรสต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรต่างกัน

ตารางที่ 4.8 ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร จำแนกตามสถานภาพการสมรส

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
1.การศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	2	1.562	.781	.844	.431
	ภายในกลุ่ม	389	360.063	.926		
			391	361.625		
2.การฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	2	.136	.068	.092	.912
	ภายในกลุ่ม	389	285.615	.734		
			391	285.750		
3.การจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	2	.595	.298	.316	.729
	ภายในกลุ่ม	389	366.835	.943		
			391	367.431		
รวมการพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	2	.004	.002	.003	.997
	ภายในกลุ่ม	389	277.131	.712		
			391	277.135		

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร จำแนกตามสถานภาพการสมรส พบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรทุกด้านไม่มีความแตกต่างกัน

3.4 บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรต่างกัน

ตารางที่ 4.9 ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับ  
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร จำแนกตามระดับการศึกษา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
1.การศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	2	3.419	1.710	1.857	.158
	ภายในกลุ่ม	389	358.206	.921		
			391	361.625		
2.การฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	2	6.941	3.470	4.842	.008
	ภายในกลุ่ม	389	278.810	.717		
			391	285.750		
3.การจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	2	15.652	7.826	8.654	.000
	ภายในกลุ่ม	389	351.779	.904		
			391	367.431		
รวมการพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	2	7.343	3.671	5.294	.005
	ภายในกลุ่ม	389	269.792	.694		
			391	277.135		

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันในระดับนัยสำคัญ .05 เมื่อพิจารณารายด้านแล้ว พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้าน การฝึกอบรมและด้านการจัดการความรู้มีความแตกต่างกัน ส่วนด้านการศึกษาไม่มีความแตกต่างกัน

3.5 บุคลากรที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรต่างกัน

ตารางที่ 4.10 ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร จำแนกตามระดับตำแหน่ง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
1.การศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	5	12.019	2.404	2.654	.022
	ภายในกลุ่ม	386	349.606	.906		
		391	361.625			
2.การฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	5	14.274	2.855	4.059	.001
	ภายในกลุ่ม	386	271.476	.703		
		391	285.750			
3.การจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	5	12.526	2.505	2.725	.020
	ภายในกลุ่ม	386	354.905	.919		
		391	367.431			
รวมการพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	5	12.113	2.423	3.528	.004
	ภายในกลุ่ม	386	265.022	.687		
		391	277.135			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร จำแนกตามระดับตำแหน่ง พบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกด้านมีความแตกต่างกัน

3.6 บุคลากรมีระดับเงินเดือนต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรต่างกัน

ตารางที่ 4.11 ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ของกรมสรรพากร จำแนกตามระดับเงินเดือน

การพัฒนาศักยภาพมนุษย์	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
1.การศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	3	6.114	2.038	2.224	.085
	ภายในกลุ่ม	388	355.511	.916		
			391	361.625		
2.การฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	3	5.970	1.990	2.760	.042
	ภายในกลุ่ม	388	279.780	.721		
			391	285.750		
3.การจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	3	6.128	2.043	2.194	.088
	ภายในกลุ่ม	388	361.303	.931		
			391	367.431		
รวมการพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	3	5.291	1.764	2.517	.058
	ภายในกลุ่ม	388	271.843	.701		
			391	277.135		

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ของกรมสรรพากร จำแนกตามระดับเงินเดือน พบว่า ระดับการพัฒนาศักยภาพมนุษย์โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่าการพัฒนา ศักยภาพมนุษย์ด้านการฝึกอบรมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการจัดการความรู้และด้านการศึกษาไม่มีความแตกต่างกัน

3.7 บุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติราชการในกรมสรรพากรต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ของกรมสรรพากรต่างกัน



ตารางที่ 4.12 ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรจำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติราชการในกรมสรรพากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
1.การศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	2	9.011	4.506	4.970	.007
	ภายในกลุ่ม	389	352.614	.906		
		391	361.625			
2.การฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	2	10.724	5.362	7.584	.001
	ภายในกลุ่ม	389	275.026	.707		
		391	285.750			
3.การจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	2	15.753	7.876	8.712	.000
	ภายในกลุ่ม	389	351.678	.904		
		391	367.431			
รวมการพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	2	11.157	5.578	8.159	.000
	ภายในกลุ่ม	389	265.978	.684		
		391	277.135			

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติราชการในกรมสรรพากร พบว่าระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันในระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกด้านมีความแตกต่างกัน

## ตอนที่ 4 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4.1 กรมสรรพากรและผู้บริหารควรจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงาน หรือระบบการปฏิบัติงานต่างๆของกรมฯอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง โดยเฉพาะบุคลากรที่อยู่ในเขตท้องที่ส่วนภูมิภาค ซึ่งอยู่ห่างไกลจากกรมฯ มักจะไม่ได้รับการส่งเสริมเท่ากับบุคลากรที่ปฏิบัติราชการในเขตท้องที่ส่วนกลางที่อยู่ใกล้กับกรมฯ

4.2 กรมสรรพากรและผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับบุคลากรด้านทุนการศึกษาตามความต้องการของบุคลากรแม้แต่เป็นการศึกษาในสาขาที่หน่วยงานยังไม่มีความต้องการ โดยตรง เพราะเห็นว่าการทำอะไรก็ยิ่งเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรของหน่วยงานได้อย่างดีเช่นกัน และสามารถนำมาเป็นฐานความรู้เพื่อการพัฒนางานในอนาคตได้

4.3 กรมสรรพากรและผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศให้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากหน่วยงานราชการในสังกัดยังมีความจำเป็นและต้องการอุปกรณ์ดังกล่าวให้มีความสามารถสูงในการรองรับระบบการสืบค้นข้อมูลเพื่อการปฏิบัติงานจากเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่อย่างเพียงพอ

4.4 กรมสรรพากรและผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการจัดส่งบุคลากรไปเข้ารับการอบรมให้ตรงตามสายงานที่บุคลากรปฏิบัติมากที่สุด เพราะเห็นว่าบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมบางรายก็ไม่มีเวลาไปเข้ารับการอบรมที่ปฏิบัติงานโดยตรงแต่ได้รับการคัดเลือกให้เข้ารับการอบรมมากกว่า

4.5 กรมสรรพากรและผู้บริหารควรจัดให้มีการจัดการความรู้บนระบบออนไลน์ (intranet) โดยการจัดให้มีการทดสอบความรู้ภายหลังมีการจัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ทุกไตรมาส เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ให้กับบุคลากรขององค์การได้อย่างทั่วถึงและสะดวก รวดเร็วในการสืบค้นคว้าความรู้ด้านการปฏิบัติงานในกระบวนการงานต่างๆได้อย่างเป็นผลดี และมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ

4.6 กรมสรรพากรและผู้บริหารควรเน้นการฝึกอบรมด้านบัญชีภาษีอากร ระเบียบแนวทางปฏิบัติงานตามกระบวนการงานต่างๆ ของกรมฯ เพื่อให้เป็นปัจจุบันและสามารถศึกษาทำความเข้าใจและนำไปปฏิบัติงานจริงได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์การ

4.7 กรมสรรพากรไม่มีจุดยืนที่แน่นอน ไม่มีประเพณี วัฒนธรรมองค์การให้ยึดถือ หรือยึดเหนี่ยวถือเป็นเอกลักษณ์ ไม่มีสีหรือชุดทำงาน จึงทำให้แนวความคิดต่างๆมักเปลี่ยนไปตามผู้นำองค์การ

4.8 เห็นด้วยกับแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย การศึกษา การฝึกอบรม การจัดการความรู้ และอื่นๆ ตามคติที่ว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ โดยอาศัยบุคลากรขององค์กรเป็นสำคัญ



## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ  
กรมสรรพากร เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยจะนำเสนอใน 3 ตอน คือ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และ  
ข้อเสนอแนะ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.1.1 เพื่อศึกษาการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร
- 1.1.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ  
กรมสรรพากรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
- 1.1.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

**1.2.1 ประชากร** ได้แก่ บุคลากรกรมสรรพากร ประกอบด้วย ข้าราชการในสังกัด  
ส่วนราชการภายในกรมสรรพากร และในสังกัด สำนักงานสรรพากรภาค 1-3 ในสังกัดส่วนกลาง  
และข้าราชการในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 4-12 ในสังกัดส่วนภูมิภาค จำนวน 19,850 คน  
และข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการในสังกัดดังกล่าว  
จำนวนโดยประมาณ 200 คน จำนวนรวมทั้งสิ้นโดยประมาณ 20,050 คน

**1.2.2 กลุ่มตัวอย่าง** กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรกรมสรรพากร  
จำนวน 392 คน คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ ยามาเน่ (Yamane) โดยได้  
จากการเลือกการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (simple random sampling) ประกอบด้วย

บุคลากร/ปฏิบัติงานใน สังกัดหน่วยงานของกรมสรรพากร	จำนวน (แห่ง)	จำนวน (คน)
ภายในกรมฯ	1	20
สำนักงานสรรพากรภาค	12	80
สำนักงานสรรพากรพื้นที่	117	130
สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา	848	162
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>978</b>	<b>392</b>

**1.2.3 เครื่องมือสำหรับการวิจัย** คือ แบบสอบถาม ซึ่งมี 3 ส่วน ประกอบไปด้วย ส่วนที่ 1 จำนวน 7 ข้อ เป็นแบบสอบถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องการค้าเงินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการศึกษ ด้วยการฝึกอบรม และด้วยการจัดการความรู้ จำนวน 56 ข้อ ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open ended form) จำนวน 1 ข้อ

**1.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล** นำแบบสำรวจอิเล็กทรอนิกส์เวียนในระบบ อีเมล (e-mail) ของบุคลากรกรมสรรพากร ในแต่ละองค์กรประกอบและปัจจัยไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร โดยเก็บรวบรวมข้อมูลตามแบบประเมินที่ได้จากแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ ลงในระบบประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์แล้วนำผลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน

### **1.2.5 สถิติใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล**

วิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ร้อยละ และวิเคราะห์ข้อมูลทดสอบสมมติฐาน ใช้สถิติค่าที (t-test) และสถิติค่าเอฟ (f-test)

## **1.3 ผลการวิจัย**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

### **1.3.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม**

เพศ ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง รองลงมาเป็นเพศชาย อายุ ของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่อายุ 41 ปี ขึ้นไป รองลงมาอายุระหว่าง 35 ปี แต่ไม่เกิน 40 ปี ตามลำดับ

สถานภาพการสมรสส่วนใหญ่โสด รองลงมา สมรสแล้ว ตามลำดับ

ระดับการศึกษาส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า  
 รองลงมา วุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี  
 ระดับตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นข้าราชการระดับตำแหน่งชำนาญการ รองลงมา  
 เป็นข้าราชการระดับตำแหน่งชำนาญงาน  
 มีระดับเงินเดือนส่วนใหญ่มากกว่า 20,000 บาท รองลงมา มีระดับเงินเดือน  
 1,5001 – 20,000 บาท  
 ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการในกรมสรรพากรส่วนใหญ่มากกว่า 6 ปี  
 รองลงมาอยู่ในระดับมากกว่า 3 ปี แต่ไม่เกิน 6 ปี

### **1.3.2 ความคิดเห็นของบุคลากรในการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ กรมสรรพากร**

- 1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการ  
 ดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย
- 2) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอยู่ใน  
 ระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม ส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอยู่ในระดับน้อย ได้แก่  
 ด้านการจัดการความรู้ และด้านการศึกษา ตามลำดับ

## **1.4 การทดสอบสมมติฐาน**

**สมมติฐานข้อที่ 1** บุคลากรที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากร  
 มนุษย์ของกรมสรรพากรต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
 ของกรมสรรพากรจำแนกตามเพศ พบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมไม่มี  
 ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่า เพศชายและ  
 เพศหญิงมีระดับการพัฒนาที่ใกล้เคียงกันทุกด้านเป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานข้อที่ 2** บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากร  
 มนุษย์ของกรมสรรพากรต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
 ของกรมสรรพากรตามสถานภาพด้านอายุ พบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมไม่มี  
 ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านแล้ว การพัฒนาทุกด้านไม่  
 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานข้อที่ 3** บุคลากรที่มีสถานภาพการสมรสต่างกันมีความคิดเห็นต่อการ  
 พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรจำแนกตามสถานภาพการสมรส พบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านแล้ว การพัฒนาทุกด้านไม่มีความแตกต่าง เป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานข้อที่ 4** บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านแล้ว มีการพัฒนา 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการฝึกอบรมและด้านการจัดการความรู้มีความแตกต่างกัน เป็นยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนด้านการศึกษาไม่มีความแตกต่างกัน

**สมมติฐานข้อที่ 5** บุคลากรที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรจำแนกตามระดับตำแหน่ง พบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านแล้ว การพัฒนาทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นการยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานข้อที่ 6** บุคลากรที่มีระดับเงินเดือนต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร จำแนกตามระดับเงินเดือน พบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านแล้ว มีการพัฒนาด้านการฝึกอบรมมีความแตกต่างกัน เป็นการยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนด้านการจัดการความรู้และด้านการศึกษาไม่มีความแตกต่างกัน

**สมมติฐานข้อที่ 7** บุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติราชการในกรมสรรพากรต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติราชการในกรมสรรพากร พบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านแล้ว การพัฒนาทุกด้านมีความแตกต่างกัน เป็นการยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

## 2. อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

### 2.1 ความคิดเห็นของบุคลากรในการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร

ผลจากการวิจัยพบว่า บุคลากรกรมสรรพากรมีความคิดเห็นต่อระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม ส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการศึกษาตามลำดับ ทั้งนี้เป็นเพราะ ปัจจัยต่าง ๆ ที่กรมสรรพากร มีจำนวนบุคลากร และลักษณะการปฏิบัติงานในระดับที่ใกล้เคียงกัน จึงทำให้บุคลากรกรมสรรพากรมีความคิดเห็นในระดับเดียวกัน โดยจาก ผลการศึกษาพบว่า มีอยู่ระดับน้อย เมื่อพิจารณาในภาพรวมมีเนื้อหาของกิจกรรมและผลการศึกษาวิจัยในภาพรวมมีความสอดคล้องกับการวิจัยของ ศิริรัตน์ มิเดช (2549) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี ในด้านการศึกษาและการฝึกอบรม เพื่อให้ทราบถึงสภาพทั่วไปของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ผลการวิจัย พบว่า สภาพทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาและการฝึกอบรมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของอำเภอเกาะสมุย โดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการศึกษาอยู่ในระดับน้อย และด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ผลการเปรียบเทียบสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาและการฝึกอบรมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวจำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จำนวนบุคลากรในองค์กร และระยะเวลาที่ดำเนินกิจการ พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของพนักงานระดับปฏิบัติการพบว่า ส่วนใหญ่ไม่ได้รับการพัฒนาด้านการศึกษา แต่ได้รับการพัฒนาทางด้านการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่มีความต้องการศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน โดยต้องการศึกษาต่อระดับปริญญาโททางด้านภาษาต่างประเทศ และความต้องการพัฒนาทางด้านฝึกอบรม พนักงานส่วนใหญ่มีความต้องการฝึกอบรมค่อนข้างมาก โดยต้องการฝึกอบรมในเรื่องทักษะ



ด้านบุคคลมากที่สุด และผลการเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องที่ต้องการฝึกอบรมจำแนกตาม เพศ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และรายได้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประเภทอุตสาหกรรมท่องเที่ยว พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมฯ พบว่า โดยภาพรวมมีอยู่ในระดับน้อย และมีงานวิจัยที่มีผลการวิจัยและเนื่อการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในลักษณะแนวทางการดำเนินงานพัฒนาที่ค่อนข้างเหมือนกันอีกงานวิจัยหนึ่ง ได้แก่ งานวิจัยของ ชูติพนธ์ เสือสุวรรณ (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหา ความคิดเห็นและแนวทางแก้ไขปัญหาการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของบุคลากรบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิเคราะห์พบว่า 1) สภาพปัญหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นปัญหาเกี่ยวกับเรื่องงบประมาณ ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ ไม่ได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการพัฒนาตามที่ต้องการ 2) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ พบว่า บริษัทฯ ให้การสนับสนุนในด้านการศึกษาในระดับน้อย ส่วนด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อม บริษัทฯ ให้การสนับสนุนในระดับปานกลาง

ความคิดเห็นของบุคลากรกรมสรรพากรที่มีความคิดเห็นต่อระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีความคิดเห็นดังนี้

**2.1.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา** พบว่าความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรด้วยการศึกษา ในภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับการปฏิบัติโดยเฉลี่ยมากที่สุดมีอยู่ในระดับน้อย เรียงตามลำดับ ได้แก่ กรมฯมีการส่งเสริมบุคลากรให้มีความสามารถในอนาคตด้วยการศึกษาตามระบบการเรียนนอกเวลาราชการ วันเสาร์ และวันอาทิตย์ และระบบการเรียนทางไกลผ่านสื่อการศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก รองลงมากรมฯ สนับสนุนให้บุคลากรสามารถศึกษาต่อตามระบบการศึกษาที่มีการจัดการเรียนนอกเวลาราชการ วันเสาร์ และวันอาทิตย์ และระบบการเรียนทางไกลผ่านสื่อการศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก และกรมฯมีการเตรียมบุคลากรให้มีความสามารถในอนาคตด้วยการศึกษาตามระบบการเรียนในเวลาราชการในสถาบันอุดมศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก ตามลำดับ ในด้านการส่งเสริมให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษานี้ จึงมีผลการศึกษาปรากฏพบว่ามีอยู่ในระดับน้อย โดยมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริรัตน์ มีเดช (2549) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของอำเภอ

เกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานีในด้านการศึกษาและการฝึกอบรม เพื่อให้ทราบถึงสภาพทั่วไป ความต้องการ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ผลการวิจัย พบว่า สภาพทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาและการฝึกอบรมใน อุตสาหกรรมท่องเที่ยวของอำเภอเกาะสมุย โดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย เมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน พบว่า ด้านการศึกษาอยู่ในระดับน้อย และด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ผล การเปรียบเทียบสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาและการฝึกอบรมในอุตสาหกรรม ท่องเที่ยวจำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จำนวนบุคลากรใน องค์กร และระยะเวลาที่ดำเนินกิจการพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลการศึกษายังพบว่า กรมฯ มีการสนับสนุนส่งเสริมการให้บุคลากรสามารถศึกษาต่อทั้ง ในเวลาราชการและนอกเวลาราชการ จึงมีลักษณะการดำเนินงานการพัฒนาที่สอดคล้องกับแนวทาง ผลการวิจัยของ สุจิตราภรณ์ คำสอาด (2540) ทำการศึกษาเรื่อง “การส่งเสริมการพัฒนาทักษะ แรงงานในสถานประกอบการขนาดกลาง” ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบของการพัฒนาทักษะ แรงงานที่สถานประกอบการขนาดกลางดำเนินการอยู่นั้นส่วนใหญ่เป็นการจัดฝึกอบรมภายใน สถานประกอบการเอง รองลงมาได้แก่การส่งลูกจ้างไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ การส่ง ลูกจ้างไปอบรมกับหน่วยงานภาคเอกชนและรัฐ การสนับสนุนให้ลูกจ้างไปศึกษาต่อนอกเวลางาน และการจัดการศึกษานอกโรงเรียนภายในโรงงาน ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญตามลำดับคือ การ ไม่สามารถส่งลูกจ้างเข้าไปรับการฝึกอบรมได้เพราะกระบวนการผลิตต้องใช้กำลังแรงงานเต็มที่ การขาดแคลนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และบุคลากรที่จะทำหน้าที่ฝึกอบรมพัฒนาทักษะแรงงาน รวมทั้งขาดการประสานงานกับสถานประกอบการด้วยกันเองและหน่วยงานภาครัฐตลอดจนลูกจ้าง ไม่ได้ให้ความสนใจที่จะเข้ารับการพัฒนาทักษะเพิ่มเติมอีกด้วย

**2.1.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม** ในการศึกษาวิจัย พบว่า บุคลากรกรมสรรพากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของ กรมสรรพากรด้วยการฝึกอบรม โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา เป็นรายชื่อ พบว่ามีระดับการปฏิบัติมากที่สุดมีอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ กรมฯ ดำเนินการจัด ฝึกอบรมโดยมีการกำหนดเนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรมเอง รองลงมากรมฯ มีการดำเนินการจัด ฝึกอบรมโดยหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และกรมฯ มีการฝึกอบรมที่เน้นผู้ ฝึกอบรม/วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยวิธีการบรรยาย ตามลำดับ แสดงถึงกรมฯ มีบทบาท สำคัญต่อองค์กรในการตัดสินใจกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนา และมีเนื้อหาลักษณะการ ดำเนินงานหรือกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยพบว่าการพัฒนาด้านการ ฝึกอบรมมีมากกว่ากิจกรรมด้านอื่นๆและมีอยู่ในระดับปานกลาง จึงมีความสอดคล้องตามแนวทาง

งานวิจัยของ จริยา จิรวาณิช เป็นการศึกษาวิจัยเรื่อง “ระบบมาตรฐานการพัฒนาบุคลากร: กรณีศึกษาบริษัทไฟฟ้าสิงคโปร์” กรณีของบริษัทไฟฟ้าสิงคโปร์ ซึ่งเป็นกรณีตัวอย่างที่น่าศึกษา บริษัทมุ่งมั่นในการอบรมพัฒนาให้คนสามารถแข่งขันในสหัสวรรษใหม่ได้โดยใช้งบถึงร้อยละ 4 ของเงินเดือนค่าจ้างในการอบรมพนักงานของบริษัทพนักงานคนหนึ่งๆ จะได้รับการอบรมโดยเฉลี่ย 40 ชั่วโมงต่อปี นอกจากนี้บริษัทยังมีระบบมาตรฐานการพัฒนาบุคลากรระดับประเทศระบบนี้มี 2 ขั้นตอนหลัก คือ การยอมรับข้อผูกพันตามโปรแกรมการพัฒนา และการทบทวนเป้าหมายและยืนยันผลของการฝึกอบรม โดยแต่ละขั้นตอนจะมีแบบฟอร์มให้พนักงานบันทึกไว้เพื่อการตรวจสอบติดตามผล เพื่อนำมาวางแผนการฝึกอบรมของหน่วยงานตลอดจนวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน

### 2.1.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้ ในการศึกษาวิจัย

พบว่า บุคลากรกรมสรรพากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรด้วยการจัดการความรู้ โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับการปฏิบัติส่วนมากอยู่ในระดับน้อย การปฏิบัติอยู่ในระดับเฉลี่ยมากที่สุดอยู่ในระดับปานกลางได้แก่ กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการเข้าถึง ความรู้ ซึ่งเป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board ประชาสัมพันธ์ รองลงมา กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้กรณีเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)\* มีประสิทธิภาพและเป็นทางการ เช่น ระเบียบข้อปฏิบัติต่างๆ หรือข้อมูลที่จัดทำในรูปเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และ กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการประมวลและกลั่นกรองความรู้ด้วยการใช้ภาษาไทย ตามลำดับ โดยสามารถพิจารณาได้สอดคล้องกับแนวคิดด้านการพัฒนาด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรภาครัฐในอนาคตที่เห็นว่ามีความโน้มที่ดี จากงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การค้นหาวัฒนธรรมในการพัฒนาข้าราชการ ผลการวิจัยพบว่า 1.รูปแบบวัฒนธรรมการจัดการศึกษาทางไกลที่ทันสมัยและมีความเป็นสากล เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาข้าราชการและส่วนราชการ สื่อที่ควรกำหนดเป็นวัฒนธรรมการจัดการศึกษาทางไกลควรเป็นสื่อประสมและสื่อหลักที่ควรนำมาใช้คือ การถ่ายทอดออกอากาศผ่านดาวเทียม ระบบการประชุมวีดิทัศน์ทางไกล นอกจากนี้ควรจัดทำรายการแบบ IPTV หรือ video on demand ซึ่งเป็นสื่ออยู่บนระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อสนับสนุนการเรียนในระบบ e-learning และสื่อเสริมอื่นคือ สื่อสิ่งพิมพ์ เทปวีดิทัศน์ แผ่นบันทึกภาพและเสียง ซีดีรอม 2.ความพร้อมของส่วนราชการใน

การรับนวัตกรรมในการพัฒนาข้าราชการ ขณะนี้สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (สพข.) ได้เริ่มนำสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการฝึกอบรมทางไกล โดยมีอุปกรณ์รับ-ส่งสัญญาณพร้อมใช้ เป็นสถานีต้นทางออกอากาศในระบบการประชุมทางไกล ไปยังสถานีรับ-ส่งปลายทาง นอกจากนี้ สพข. อยู่ระหว่างนำสื่อการถ่ายทอดออกอากาศผ่านดาวเทียมมาทดลองใช้เพื่อการเรียนรู้ทางไกล ด้วย ส่วนราชการหลายแห่งยังไม่มีระบบเครือข่ายข้อมูลเชื่อมต่อกับระบบโครงสร้างพื้นฐาน โทรคมนาคมของหน่วยงานที่มีความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ระบบโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมที่สนับสนุนการเรียนการสอนทางไกลยังไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ทั้งในระดับจังหวัด รวมทั้งกรุงเทพมหานครเท่าที่ควร 3.ขีดความสามารถของข้าราชการในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ข้าราชการส่วนใหญ่ยังขาดประสบการณ์การใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ (ทั้งอินเทอร์เน็ตและซีดีรอม) ทำให้ข้าราชการจำนวนมากมีความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับต่ำ และจากผลการศึกษาวิจัยการดำเนินงานการพัฒนาที่กรมฯ มีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กรณีเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)\* เช่น ระเบียบข้อปฏิบัติต่างๆ และ กรมฯ มีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการประมวลและกลั่นกรองความรู้ด้วยการใช้ภาษาไทย มีความสอดคล้องกับแนวทางการวิจัยของ อรุณ มหาโยธา (2545) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความต้องการและแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่าความต้องการในการพัฒนาของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น เรียงตามลำดับต่อไปนี้ 1) ด้านทัศนคติ มีความต้องการความก้าวหน้าในสายงานที่ปฏิบัติ 2) ด้านทักษะ มีความต้องการ ความสามารถ ใช้กฎ ระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม 3) ด้านความรู้ มีความต้องการความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัด”

## 2.2 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

จากสมมติฐานการวิจัย ที่กำหนดปัจจัยส่วนบุคคลไว้ว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระดับเงินเดือน และระยะเวลาปฏิบัติราชการในกรมสรรพากร ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรแตกต่างกัน นั้น พบว่า บุคลากรขององค์การที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ที่ต่างกัน ในภาพรวมบุคลากรมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าบุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลดังกล่าวมีระดับความคิดเห็นทุกด้านไม่มีความแตกต่างกัน ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ ระดับการศึกษา ที่ต่างกัน พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาโดยภาพรวมมีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการพัฒนาด้านการฝึกอบรมและด้านการจัดการความรู้มีความแตกต่างกัน ส่วน

การพัฒนาทางการศึกษาไม่มีความแตกต่างกัน ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ ระดับเงินเดือนที่ต่างกัน บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาในภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การพัฒนาด้านการฝึกอบรมมีความแตกต่างกัน ส่วนการพัฒนาด้านจัดการความรู้และด้าน การศึกษาไม่มีความแตกต่าง ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาปฏิบัติราชการ ในกรมสรรพากรที่ต่างกัน ในภาพรวมพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการพัฒนาทุกด้านมีความแตกต่างกัน โดยความแตกต่างกันหรือไม่แตกต่างกันพิจารณาจากระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทั้งนี้เป็น เพราะ ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาปฏิบัติราชการที่ต่างกัน บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับ พัฒนาทรัพยากรแตกต่างกัน เพราะบุคลากรที่มีระดับตำแหน่งแต่ละช่วง และระยะเวลาปฏิบัติ ราชการในกรมสรรพากรแต่ละระยะเวลาที่ปฏิบัติงานต่างกันนั้น มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อาจมี ความเห็นแต่ละช่วงแตกต่างกัน โดยอีกช่วงให้ความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง อีกช่วงให้ความเห็น ในระดับน้อยและระดับปานกลาง เป็นต้น จึงทำให้เกิดความแตกต่างกันในความเห็น ซึ่งไม่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริรัตน์ มีเดช (2549) ที่สรุปได้ว่า “และผลการเปรียบเทียบความ ต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องที่ต้องการฝึกอบรมจำแนกตาม เพศ อายุ ระยะเวลาการ ปฏิบัติงาน และรายได้ ไม่แตกต่างกัน” แต่เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระยะเวลา การปฏิบัติราชการในกรมฯ มีความสอดคล้องกันกับผลการศึกษารายวิจัย ข้อ (2) ของ เพิ่ม ภักดี การ (2552) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดกำแพงเพชร” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานส่วน ตำบลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร 2) เพื่อ เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดกำแพงเพชร โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยองค์กร 3) เพื่อศึกษาปัญหาการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า (1) ความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบล เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วน ตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวมมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง (2) มีความ สัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด กำแพงเพชร ตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ และระยะเวลาการปฏิบัติราชการต่างกัน พนักงานส่วน ตำบลมีความเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน และปัจจัยองค์กร คือ ขนาด อบต. ที่สังกัด ต่างกัน พนักงานส่วนตำบลมีความเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ไม่แตกต่างกัน (3) ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดกำแพงเพชร ที่สำคัญมี 3 ประการ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปัญหาการไม่วางแผน พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาการไม่สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ ปัญหา นโยบายของผู้บริหาร ไม่สนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร พบว่ากลุ่ม ตัวอย่างมีความคิดเห็นในการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร ในประเด็น ต่าง ๆ ทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้ ดังนี้

**3.1.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา** ผลการวิจัยพบว่า กรมฯมีการ ส่งเสริมบุคลากรให้มีความสามารถในอนาคตด้วยการศึกษาตามระบบการเรียนนอกระบบราชการ วัน เสาร์ และวันอาทิตย์ และระบบการเรียนทางไกลผ่านสื่อการศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก รองลงมากรมฯสนับสนุนให้บุคลากรสามารถลาศึกษาต่อตามระบบการศึกษาที่มีการ จัดการเรียนนอกระบบราชการ วันเสาร์ และวันอาทิตย์ และระบบการเรียนทางไกลผ่านสื่อการศึกษาใน ระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก และกรมฯมีการเตรียมบุคลากรให้มีความสามารถในอนาคต ด้วยการศึกษาระบบการเรียนในเวลาราชการในสถาบันอุดมศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก ตามลำดับ ซึ่งเป็นข้อดีที่มีการส่งเสริมให้การสนับสนุนให้บุคลากรมีการศึกษาต่อเพื่อให้ บุคลากรขององค์การมีความรู้ ความสามารถ เสริมสร้างทักษะ ในการปฏิบัติงานในอนาคตได้อย่างมี ประสิทธิภาพประสิทธิผลสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ขององค์การ และส่งผลให้องค์การมีความ เจริญก้าวหน้า

**3.1.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม** พบว่าการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของกรมสรรพากรด้วยการฝึกอบรม โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีระดับการปฏิบัติมากที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ กรมฯ ดำเนินการจัดฝึกอบรมโดยมีการกำหนดเนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรมเอง รองลงมากรมฯ มีการดำเนินการจัดฝึกอบรมโดยหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ และกรมมีการ ฝึกอบรมที่เน้นผู้ฝึกอบรม/วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยวิธีการบรรยาย ตามลำดับ

แสดงถึงกรมฯมีความสามารถในการจัดฝึกอบรมได้สอดคล้องตรงตามความต้องการขององค์กร และบุคลากรอยู่ในระดับเพียงพอต่อการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติงานในปัจจุบันอย่างเป็นผลดีโดยภาพรวม

**3.1.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้** พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรด้วยการจัดการความรู้ โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีการปฏิบัติส่วนมากอยู่ในระดับน้อย การปฏิบัติในระดับเฉลี่ยมากที่สุดมีอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการเข้าถึง ความรู้ ซึ่งเป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board ประชาสัมพันธ์ รองลงมา กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กรณีเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)\* มีประสิทธิภาพและเป็นทางการ เช่น ระเบียบข้อปฏิบัติต่างๆ หรือข้อมูลที่จัดทำในรูปเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และ กรมฯมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการประมวลและกลั่นกรองความรู้ด้วยการใช้ภาษาไทย ตามลำดับ โดยกิจกรรมเหล่านี้สามารถช่วยให้มีการรวบรวมจัดระบบเผยแพร่ ถ่ายโอนและเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ทันเวลา และทันเหตุการณ์ โดยใช้ระบบสารสนเทศเป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการความรู้เกิดได้ง่ายและสะดวกขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานของคนในองค์กรมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่เนื่องจากการปฏิบัติในภาพรวมมีอยู่ในระดับน้อยอาจเนื่องมาจากปัญหาข้อจำกัดด้านงบประมาณ การขาดแคลนเครื่องมืออุปกรณ์ สื่อสารสนเทศ จึงควรมีการนำเสนอ โยบายเพื่อปรับปรุงแก้ไขในอนาคตต่อไป

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

**3.2.1 การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้ศึกษาวิจัยเฉพาะการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรเท่านั้น** ควรศึกษาเปรียบเทียบ การดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอื่นในสังกัดกระทรวงการคลัง เช่น กรมศุลกากร กรมสรรพสามิต ฯลฯ

**3.2.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบ การดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรภาครัฐอื่น ๆ** ที่มีลักษณะการดำเนินงานที่มีวัตถุประสงค์ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ เช่น องค์กรภาครัฐในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงเกษตร ฯลฯ

**3.2.3 ควรทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ความต้องการของข้าราชการกรมสรรพากรที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”** โดยศึกษาวิจัยว่ามีความต้องการให้ส่งเสริมสนับสนุนในเรื่องใดมากที่สุดในการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 กิจกรรม คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ด้วยการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การจัดการความรู้

**3.2.4 ควรทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร”** โดยศึกษาวิจัยว่ามีปัจจัยอะไรบ้าง นอกจากแนวทางการดำเนินงานการพัฒนาทั้ง 3 กิจกรรม ที่สามารถนำไปพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรได้

**3.2.5 ควรทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรด้วยระบบ PMQA”** โดยศึกษาวิจัยว่ากิจกรรมของระบบ PMQA ด้านบริหารงานบุคคล ส่งผลต่อการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรมากน้อย อย่างไร







บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา (2552) *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล คณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ธรรมสาร*
- จรียา จีรวาณิช (2547) “ระบบมาตรฐานการพัฒนามูลค่า:กรณีศึกษาบริษัทไฟฟ้าสิงคโปร์”  
โครงการศูนย์ฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาพลังงานแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ การไฟฟ้า  
ฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย อ.แม่เมาะ จ.ลำปาง *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*  
ฉบับพิเศษ 1/2547
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2551) “วิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ใน *เอกสารการสอน  
ชุดวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 5 หน้า 5-1 ถึง 5-52 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ
- ชุตินันท์ เสือสุวรรณ (2542) “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท การบินไทย  
จำกัด (มหาชน)” *วิทยานิพนธ์ปริญญาธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีปทุม*
- เขาวี โรจนแสง (2551) “แนวคิด การวางแผน และระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ใน *เอกสาร  
การสอนชุดวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 1 หน้า 1-1 ถึง 1-76 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ
- ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2553) “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร” ใน *แนวการศึกษาชุดวิชา  
การจัดองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 11 หน้า 11-1 ถึง 11-18 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ
- ไทรรัตน์ โภคพลากรณ์ “การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ใน *ประมวลสารชุดวิชา  
การบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 4 หน้า 4-1 ถึง 4-66 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ
- ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548) “การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ บริบทและเทคนิควิธีการ” สำนักงาน  
คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) พ.ศ. 2548 ส่วนที่ 2  
(หน้า 42-63, หน้า 142-158)
- ธีระ ประवालพฤกษ์ (2548) *การพัฒนาคลและการฝึกอบรม* กรุงเทพมหานคร  
โรงพิมพ์กลาง การศาสนา

- บดินทร์ วิจารณ์ (2547) *การจัดการความรู้สู่ปัญหาปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร กรมกมลการพิมพ์
- บรรยงค์ โตจินดา (2549) *การบริหารงานบุคคล* กรุงเทพมหานคร อมรการพิมพ์
- บุญชม ศรีสะอาด (2545) *การวิจัยเบื้องต้น* กรุงเทพมหานคร สุวีริยาสาส์น
- บุญเลิศ ไพรินทร์ (2548) *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร เสมาธรรม
- ปณิตา พันภัย (2544) *การบริหารความรู้ (Knowledge Management) แนวคิดและกรณีศึกษา*  
เอกสารวิจัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554”  
(2542,19 สิงหาคม) ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 74 ก หน้า 8-17
- เพิ่ม ภัคดีการ (2552) “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด  
กำแพงเพชร” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- รศคนธ์ รัตนเสริมพงศ์ (2548) “การรังสรรค์วิทยานิพนธ์” ใน *ประมวลสารชุดวิทยานิพนธ์ 3*  
หน่วยที่ 4 หน้า 135-195 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) “การวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์” ใน *ประมวลสารชุดวิชา*  
*วิทยานิพนธ์ 1* หน่วยที่ 1 หน้า 1-47 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- \_\_\_\_\_. (2548) “การสอบปกป้องวิทยานิพนธ์ทางรัฐประศาสนศาสตร์” ใน *ประมวลสารชุดวิชา*  
*วิทยานิพนธ์ 3* หน่วยที่ 15 หน้า 199-225 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- \_\_\_\_\_. (2548) “ประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัย” ใน *ประมวลสารชุดวิชาวิทยานิพนธ์ 2*  
หน่วยที่ 6 หน้า 1-51 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- วรรณดี แสงประทีปทอง (2548) “เครื่องมือวิจัยและการตรวจคุณภาพ” ใน *ประมวลสารชุดวิชา*  
*วิทยานิพนธ์ 2* หน่วยที่ 8 หน้า 95-163 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- วรรณดี แสงประทีปทอง และบุญศรี พรหมมาพันธุ์ (2548) “สถิติพรรณนาและสถิติอนุมาน”  
ใน *ประมวลสารชุดวิชา วิทยานิพนธ์ 2* หน่วยที่ 10 หน้า 211-324 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

- วิจารณ์ พาณิช (2548) *การจัดการความรู้กับการบริหารราชการไทย* กรุงเทพมหานคร  
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคมไทย
- วิลาวรรณ รพีพิศาด (2549) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร วิจิตรหัตถกร  
ศิริรัตน์ มีเดช (2549) “ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใน  
อุตสาหกรรมท่องเที่ยวของอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี ในด้านการศึกษาและ  
การฝึกอบรม” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
- สรชัย พิศาลบุตร (2553) *การสร้างและประมวลผลข้อมูลจากแบบสอบถาม* กรุงเทพมหานคร  
จูน พับลิชชิ่ง
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2546) “การค้นหาวัตถกรรมการพัฒนา  
ข้าราชการ” จัดทำโดย คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
- สุจิตราภรณ์ คำสอาด (2540) “การส่งเสริมการพัฒนาทักษะแรงงานในสถานประกอบการ  
ขนาดกลาง” วิทยานิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต  
คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2548) *องค์การสมัยใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 3 นนทบุรี  
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- \_\_\_\_\_ (2548) *การฝึกอบรมเชิงระบบ* พิมพ์ครั้งที่ 2 นนทบุรี  
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- อรุณ มหาโยธา (2545) “การศึกษาความต้องการและแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของ  
ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- อำนาจ ศรีพูนสุข (2551) *องค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้* ใน *เอกสารการสอนชุด  
วิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (33410)* หน่วยที่ 13 หน้า 13-1 ถึง 13-56 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- เอกลักษณ์ นัถฤทธิ (2551) “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีการฝึกอบรม” ใน *เอกสารการสอน  
ชุดวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (33410)* หน่วยที่ 7 หน้า 7-1 ถึง 7-68 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- Colin J.,Coulson Thomas (1997) “The Future of the organization : selected Knowledge  
Management issues” *The Journal of Knowledge Management* Volume 1  
Number 1 (September)

Ikuji Nonaka (1994) A Dynamic Theory of Organization Knowledge Creation,  
Organization Science, Volume 5, Issue

Karl M. Willg (1997) Knowledge Management Management an Introduction and  
Perspective The Journal of Knowledge Management Volume 1 Number 1.

Marquardt, M (1996) *Building the learning Organization*. New York : McGrawHill



ภาคผนวก

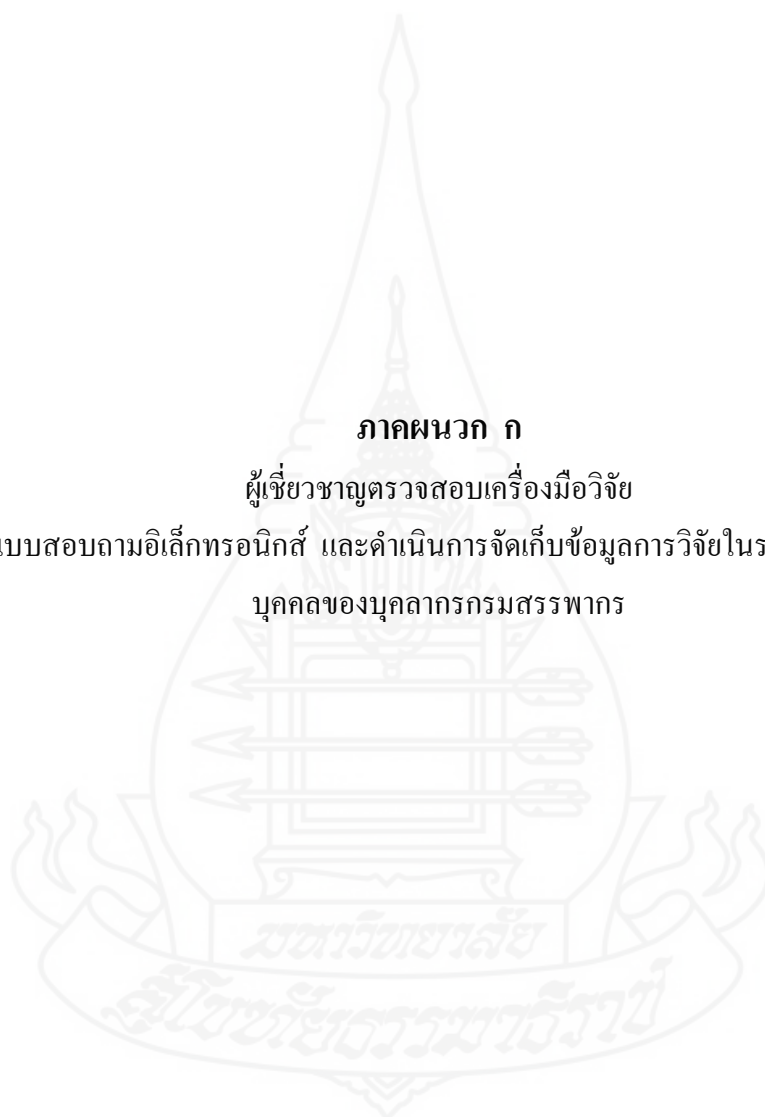


**ภาคผนวก ก**

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ผู้จัดทำแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ และดำเนินการจัดเก็บข้อมูลการวิจัยในระบบ E-Mail ส่วน

บุคคลของบุคลากรกรมสรรพากร



## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

- |  |  |
|--|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย | สาขาวิทยาการจัดการ<br>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช              |
| 2. รองศาสตราจารย์ไฉ จามรมาน            | คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี<br>มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ท่าพระจันทร์ |
| 3. นายวสันต์ วัฒนศิริ                  | ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล<br>กรมสรรพากร กระทรวงการคลัง |





ผู้จัดทำแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ และดำเนินการเวียนจัดเก็บข้อมูลการวิจัย  
ในระบบ E-mail ส่วนบุคคลของบุคลากรกรมสรรพากร

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| 1. สิบเอกกฤษณา เหล่าบัวบาน | นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการ<br>ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ<br>สำนักงานสรรพากรภาค 3   |
| 2. นายอธิพงษ์ คงยะฤทธิ     | นักวิชาการคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ<br>ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ<br>สำนักงานสรรพากรภาค 3 |



ภาคผนวก ข  
แบบสอบถาม  
(จัดทำในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์)



## แบบสอบถาม

## คำชี้แจง

แบบสอบถาม เรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้ศึกษาวิจัยขอทราบข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการศึกษาและเพื่อเป็น แนวทางการพัฒนาแก่กรมสรรพากร กระทรวงการคลัง ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาวิจัยจึงขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตอบตามความเป็นจริงเพื่อจะได้ผลการศึกษาที่ใกล้เคียงกับความต้องการของท่านและกรมสรรพากรมากที่สุด อันจะเป็นประโยชน์ต่อท่านและกรมสรรพากร ข้อมูลที่กรุณาตอบจะใช้เพื่อประโยชน์ในทางวิชาการเท่านั้น ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

แบบสอบถามชุดนี้ ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร

ส่วนที่ 3 แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร



**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไป เป็นข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** 1. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  ไม่เกิน 30 ปี  ตั้งแต่ 30 ปี แต่ไม่เกิน 35 ปี  
 ตั้งแต่ 35 ปี แต่ไม่เกิน 40 ปี  ตั้งแต่ 41 ปี ขึ้นไป
3. สถานภาพการสมรส  โสด  สมรสแล้ว  
 หย่า  อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
4. ระดับการศึกษา  ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า  
 สูงกว่าปริญญาตรี
5. ระดับตำแหน่ง  ชำนาญการพิเศษ  ชำนาญการ  ชำนาญงาน  
 ปฏิบัติการ  ปฏิบัติงาน  อื่นๆ
6. ระดับเงินเดือน  น้อยกว่า 10,000 บาท  10,000 – 15,000 บาท  
 15,001 – 20,000 บาท  มากกว่า 20,000 บาท
7. ระยะเวลาปฏิบัติราชการในกรมสรรพากร  
 ไม่เกิน 3 ปี  มากกว่า 3 ปี แต่ไม่เกิน 6 ปี  
 มากกว่า 6 ปี

**ส่วนที่ 2** ความคิดเห็นระดับของการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร

- คำชี้แจง**
1. โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน ช่องระดับการดำเนินงานของกรมสรรพากร
  2. คำว่า “หน่วยงานของท่าน” ในที่นี้ หมายถึง “กรมสรรพากร ”
  3. เครื่องหมาย \* หมายถึง มีคำอธิบายคำศัพท์ท้ายแบบสอบถาม

การดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของกรมสรรพากร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	1 มาก ที่สุด	2 มาก	3 ปาน กลาง	4 น้อย	5 น้อย ที่สุด	
<b>การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา</b>						
1.หน่วยงานของท่านมีการเตรียมบุคลากร ให้มีความสามารถในอนาคตด้วย การศึกษาตามระบบการเรียนในเวลา ราชการ ในสถาบันอุดมศึกษาในระดับ ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก						
2.หน่วยของท่านมีการส่งเสริมบุคลากรให้ มีความสามารถในอนาคตด้วยการศึกษา ตามระบบการเรียนนอกเวลาราชการ วันเสาร์ และวันอาทิตย์ และระบบการ เรียนทางไกลผ่านสื่อการศึกษาในระดับ ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก						
3.หน่วยงานของท่านให้การสนับสนุน ทุนการศึกษาแก่บุคลากรในระบบ การศึกษาที่มีการจัดการเรียนในเวลา ราชการในระดับปริญญาตรีปริญญาโท ปริญญาเอก						

การดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของกรมสรรพากร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	1 มากที่สุด	2 มาก	3 ปาน กลาง	4 น้อย	5 น้อย ที่สุด	
4.หน่วยงานของท่านให้การสนับสนุน ทุนการศึกษาแก่บุคลากรตามระบบ การศึกษาที่มีการจัดการเรียนนอกเวลา ราชการ วันเสาร์ และวันอาทิตย์ และ ระบบการเรียนทางไกลผ่านสื่อการศึกษา ในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญา เอก						
5.หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้ บุคลากรสามารถลาศึกษาต่อตามระบบ การศึกษาที่มีการจัดการเรียนในเวลา ราชการในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก						
6.หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้บุคคล สามารถลาศึกษาต่อตามระบบ การศึกษาที่มีการจัดการเรียนนอกเวลา ราชการ วันเสาร์ และวันอาทิตย์ และ ระบบการเรียนทางไกลผ่านสื่อการศึกษา ในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก						

การดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของกรมสรรพากร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	1 มากที่สุด	2 มาก	3 ปานกลาง	4 น้อย	5 น้อยที่สุด	
<b>การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการ ฝึกอบรม</b>						
7.หน่วยงานของท่านมีการวางแผน เตรียมการในการฝึกอบรม						
8.หน่วยงานของท่านมีการดำเนินการจัด ฝึกอบรมโดยหน่วยงานพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร						
9.หน่วยงานของท่านดำเนินการจัด ฝึกอบรมโดยมีการกำหนดเนื้อหาหลักสูตร การฝึกอบรมเอง						
10.หน่วยงานของท่านดำเนินการจัด ฝึกอบรมในสถานที่ทำงานประจำ						
11.หน่วยงานของท่านดำเนินการจัด ฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงานประจำ						
12.หน่วยงานของท่านดำเนินการจัด ฝึกอบรมโดยเชิญวิทยากรจากภายใน หน่วยงาน						
13.หน่วยงานของท่านดำเนินการจัด ฝึกอบรมโดยเชิญวิทยากรจากภายนอก หน่วยงาน						
14.หน่วยงานของท่านมีการฝึกอบรมที่ เน้นผู้ฝึกอบรม/วิทยากรเป็นศูนย์กลางการ เรียนรู้โดยวิธีการบรรยาย						

การดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของกรมสรรพากร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	1 มากที่สุด	2 มาก	3 ปานกลาง	4 น้อย	5 น้อยที่สุด	
15.หน่วยงานของท่านมีการฝึกอบรมที่เน้นผู้ฝึกอบรม/วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยวิธีการอภิปรายเป็นรายคณะ						
16.หน่วยงานของท่านมีการฝึกอบรมที่เน้นผู้ฝึกอบรม/วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยวิธีการสอนงาน						
17.หน่วยงานของท่านมีการฝึกอบรมที่เน้นผู้ฝึกอบรม/วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยวิธีการสาธิต						
18.หน่วยงานของท่านมีการฝึกอบรมที่เน้นผู้ฝึกอบรม/วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยวิธีการประชุมทางวิชาการ						
19.หน่วยงานของท่านมีการฝึกอบรมที่เน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยวิธีการระดมสมอง						
20.หน่วยงานของท่านมีการฝึกอบรมที่เน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยวิธีการประชุมกลุ่มย่อย						
21.หน่วยงานของท่านมีการฝึกอบรมที่เน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยวิธีการศึกษาคณีศึกษา						
22.หน่วยงานของท่านมีการฝึกอบรมที่เน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยวิธีการสมมุติ						



การดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของกรมสรรพากร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	1 มากที่สุด	2 มาก	3 ปานกลาง	4 น้อย	5 น้อยที่สุด	
23.หน่วยงานของท่านมีการฝึกอบรมที่เน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยวิธีการสัมมนา						
24.หน่วยงานของท่านมีการฝึกอบรมที่เน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยวิธีการทัศนศึกษา						
25.หน่วยงานของท่านมีการฝึกอบรมที่เน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ						
26.หน่วยงานของท่านมีการประเมินความรู้ ทักษะ ทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม กรณีที่หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นผู้ดำเนินการเอง						
27.หน่วยงานของท่านมีการติดตามประเมินผลการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน กรณีหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นผู้ดำเนินการเอง						
28.หน่วยงานของท่านมีการจัดฝึกอบรมโดยการว่าจ้างให้หน่วยงานภายนอกองค์กรเป็นผู้ดำเนินการ						

การดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของกรมสรรพากร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	1 มากที่สุด	2 มาก	3 ปานกลาง	4 น้อย	5 น้อยที่สุด	
29.หน่วยงานของท่านมีการประเมิน ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะของผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม กรณีที่หน่วยงานภายนอก องค์กรเป็นผู้ดำเนินการ						
30.หน่วยงานของท่านมีการติดตาม ประเมินผลการฝึกอบรมไปใช้ในการ ปฏิบัติงาน กรณีหน่วยงานมีการว่าจ้างให้ หน่วยงานฝึกอบรมภายนอกองค์กรเป็น ผู้ดำเนินการ						
31.หน่วยงานของท่านมีการจัดส่งบุคลากร ของท่านไปเข้ารับการฝึกอบรมที่ หน่วยงานภายนอกองค์กรจัดขึ้น						
32.หน่วยงานของท่านมีการประเมิน ความรู้ ทักษะ ทักษะของผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม กรณีที่หน่วยงานจัดส่งบุคลากร ไปเข้ารับการฝึกอบรมที่หน่วยงาน ภายนอกองค์กรจัดขึ้น						
33.หน่วยงานของท่านมีการติดตาม ประเมินผลการฝึกอบรมไปใช้ในการ ปฏิบัติงาน กรณีหน่วยงานมีการจัดส่ง บุคลากรไปเข้ารับการฝึกอบรมที่ หน่วยงานภายนอกองค์กรจัดขึ้น						

การดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของกรมสรรพากร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	1 มากที่สุด	2 มาก	3 ปานกลาง	4 น้อย	5 น้อยที่สุด	
<b>การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการ ความรู้</b>						
34.หน่วยงานของท่านมีเทคนิควิธีการ จัดการความรู้โดยการบ่งชี้ความรู้โดยการ วิเคราะห์ว่าองค์การมีวิสัยทัศน์						
35.หน่วยงานของท่านมีเทคนิควิธีการ จัดการความรู้โดยการบ่งชี้ความรู้โดยการ วิเคราะห์ว่าองค์การมีพันธกิจ						
36.หน่วยงานของท่านมีเทคนิควิธีการ จัดการความรู้โดยการบ่งชี้ความรู้โดยการ วิเคราะห์ว่าองค์การมียุทธศาสตร์						
37.หน่วยงานของท่านมีเทคนิควิธีการ จัดการความรู้โดยการสร้างและแสวงหา ความรู้ด้วยการสร้างความรู้ใหม่						
38.หน่วยงานของท่านมีเทคนิควิธีการ จัดการความรู้โดยการสร้างและแสวงหา ความรู้ด้วยการแสวงหาความรู้จาก ภายนอก						
39.หน่วยงานของท่านมีเทคนิควิธีการ จัดการความรู้โดยการสร้างและแสวงหา ความรู้ด้วยการรักษาความรู้เก่า						
40.หน่วยงานของท่านมีเทคนิควิธีการ จัดการความรู้โดยการสร้างและแสวงหา ความรู้ด้วยการจำกัดความรู้ที่ไม่ใช้แล้ว						

การดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของกรมสรรพากร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	1 มากที่สุด	2 มาก	3 ปาน กลาง	4 น้อย	5 น้อย ที่สุด	
41.หน่วยงานของท่านมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการจัดการความรู้ให้เป็นระบบด้วยการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต						
42.หน่วยงานของท่านมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการประมวลและกลั่นกรองความรู้ด้วยการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน						
43.หน่วยงานของท่านมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการประมวลและกลั่นกรองความรู้ด้วยการใช้ภาษาไทย						
44.หน่วยงานของท่านมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการประมวลและกลั่นกรองความรู้ด้วยการปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์						

การดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของกรมสรรพากร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	1 มากที่สุด	2 มาก	3 ปานกลาง	4 น้อย	5 น้อยที่สุด	
45.หน่วยงานของท่านมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการเข้าถึงความรู้ ซึ่งเป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่นมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board ประชาสัมพันธ์						
46.หน่วยงานของท่านมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กรณีเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)* มีประสิทธิภาพและเป็นทางการ เช่น ระเบียบข้อปฏิบัติต่างๆ หรือข้อมูลที่จัดทำรูปเอกสารฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ						
47.หน่วยงานของท่านมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กรณีเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge)*ไม่เป็นทางการ เป็นองค์ความรู้เฉพาะบุคคลในองค์กร โดยการจัดระบบทีมข้ามสาย						

การดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของกรมสรรพากร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	1 มากที่สุด	2 มาก	3 ปาน กลาง	4 น้อย	5 น้อย ที่สุด	
48.หน่วยงานของท่านมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กรณีเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) ไม่เป็นทางการ เป็นองค์ความรู้เฉพาะบุคคลในองค์กร โดยการจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม						
49.หน่วยงานของท่านมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กรณีเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) ไม่เป็นทางการ เป็นองค์ความรู้เฉพาะบุคคลในองค์กร โดยการจัดกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้						
50.หน่วยงานของท่านมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กรณีเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) ไม่เป็นทางการ เป็นองค์ความรู้เฉพาะบุคคลในองค์กร โดยการจัดทำระบบพี่เลี้ยง						

การดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของกรมสรรพากร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	1 มากที่สุด	2 มาก	3 ปาน กลาง	4 น้อย	5 น้อย ที่สุด	
51.หน่วยงานของท่านมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กรณีเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) ไม่เป็นทางการ เป็นองค์ความรู้เฉพาะบุคคลในองค์กร โดยการจัดทำกิจกรรมการสับเปลี่ยนงาน						
52.หน่วยงานของท่านมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กรณีเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) ไม่เป็นทางการ เป็นองค์ความรู้เฉพาะบุคคลในองค์กร โดยการจัดทำกิจกรรมการยืมตัว						
53.หน่วยงานของท่านมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กรณีเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) ไม่เป็นทางการ เป็นองค์ความรู้เฉพาะบุคคลในองค์กร โดยการจัดทำกิจกรรมเวทีแลกเปลี่ยนความรู้						
54.หน่วยงานของท่านมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการเรียนรู้ ซึ่งทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานโดยเกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ใหม่						

การดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของกรมสรรพากร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	1 มากที่สุด	2 มาก	3 ปานกลาง	4 น้อย	5 น้อยที่สุด	
55.หน่วยงานของท่านมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการเรียนรู้ ซึ่งทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานโดยมีการนำความรู้ในงานไปใช้						
56.หน่วยงานของท่านมีเทคนิควิธีการจัดการความรู้โดยการเรียนรู้ ซึ่งทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานโดยเกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง						

**การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้** สามารถดำเนินการได้หลายวิธีการ โดยการพิจารณาแบ่งประเภทความรู้ได้เป็น 2 กรณี

### 1. ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)\*

อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น มีกฎหมายเกี่ยวระเบียบการปฏิบัติงาน พร้อมคู่มืออธิบายสำหรับการปฏิบัติงานประจำวัน การจัดทำสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบ โสตทัศน CD DVD เกี่ยวกับโปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือ ระเบียบข้อกฎหมายที่ใช้สำหรับปฏิบัติงาน เป็นต้น

### 2. ความรู้แบบไม่ชัดแจ้งหรือเรียกว่าความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge)\*

จัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน เช่น ในหน่วยงานนั้นอาจแบ่งการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม และมีการนำกลุ่มที่ปฏิบัติงานดีเด่นมาอยู่ในกลุ่มที่ปฏิบัติงานรองลงมา

กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม เช่น จัดให้มีกลุ่มการพัฒนาด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมาเป็นแบบอย่างให้กับกลุ่มการปฏิบัติงานอื่นๆ

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ เช่น มีการจัดกิจกรรมหรือมีการกำหนดให้มีเขตการปฏิบัติงานหรือหน่วยงานที่มีการส่งเสริมด้านการจัดการความรู้ขึ้นในองค์การ





**ประวัติผู้วิจัย**

ชื่อ	นายกฤษณสรณ์ สุขसार
วัน เดือน ปีเกิด	25 มีนาคม 2514
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต(การตลาด) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ พ.ศ. 2536
สถานที่ทำงาน	ฝ่ายเตรียมและบันทึกข้อมูล ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักงานสรรพากรภาค 3
ตำแหน่ง	นักวิชาการสรรพากรชำนาญการ

