

การศึกษาความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหาร

กรณีศึกษา : กรมบัญชีกลาง

นางอภิญญา พิมพะ



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2556

**The Study of Needs for Human Resouce Development of The Executive
Case Study: The General Comtroller Department**

Mrs. Apinya Pimpa



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

2013

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การศึกษาความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหาร
กรณีศึกษา : กรมบัญชีกลาง

ชื่อและนามสกุล นางอภิญา พิมพ์

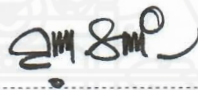
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต
2. รองศาสตราจารย์ ดร. บุญศรี พรหมมาพันธุ์

วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม 2556

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ เชาวลิต)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. บุญศรี พรหมมาพันธุ์)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(ศาสตราจารย์ ดร. สิริวรรณ ศรีพหล)

ชื่อวิทยานิพนธ์ การศึกษาความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหาร
กรณีศึกษา : กรมบัญชีกลาง

ผู้วิจัย นางอภิญา พิมพะ รหัสนักศึกษา 2493007476 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จัยโต (2) รองศาสตราจารย์ ดร. บุญศรี พรหมมาพันธุ์
ปีการศึกษา 2556

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลาง (2) เปรียบเทียบระดับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหาร ตั้งแต่ระดับชำนาญการ หรือชำนาญงานขึ้นไป ในสังกัดกรมบัญชีกลางจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ (3) ศึกษาปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารในกรมบัญชีกลาง

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรคือ ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งนักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลางจำนวน 391 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 276 คน ได้มาจากการคำนวณโดยใช้สูตรของทาร์โรว์ ยามาเน่ โดยการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที

ผลการศึกษา พบว่า (1) นักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลางมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการสูงสุดอันดับหนึ่ง คือ ด้านการพัฒนา รองลงมา อันดับสองด้านการฝึกอบรม และ มีความต้องการด้านการศึกษาในระดับปานกลาง ตามลำดับ (2) นักบริหารที่มีเพศ อายุ และระดับตำแหน่ง ต่างกันมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนนักบริหารที่มีระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลางต่างกันมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน (3) ความคิดเห็นต่อปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลางโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยมีปัญหาในระดับมาก คือ ด้านการพัฒนา และระดับปานกลาง คือ ด้านการฝึกอบรม และด้านการศึกษา ตามลำดับ

คำสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรมบัญชีกลาง

Thesis title: The Study of Needs for Human Resouce Development of
The Executive Case study: The General Comptroller Department

Researcher: Mrs. Apinya Pimpa; **ID** 2493007476;

Degree: Master of Public Administration;

Thesis advisors: (1) Dr. Saneh Juito, Associate Professor;

(2) Dr. Boonsri Prommapun; Associate Professor; **Academic year:** 2013

Abstract

The objectives of this thesis were to (1) study human resource development needs for the executives of General Comptroller Department; (2) compare the needs by personal factors and (3) explore the problems of human resource development for the executives of General Comptroller Department.

The study was a survey research. Samples of 276 executives of General Comptroller Department were derived from Taro Yamane calculation method. Simple sampling was applied. Instrument used was questionnaire. Statistical tools employed were frequency, percentage, mean, standard deviation, and t-test.

The study found that (1) in the overall view, development needs were in high level, with the highest needs on development, next in training, and medium needs on education aspect (2) executives with different gender, age, and position had different development needs with 0.05 level of statistical significance, while no differences were found among needs of those with different education levels and work duration (3) opinions on problems of human resource development for the executives of General Comptroller Department, in general, were at medium level, with high level in development aspect and medium level in training and education aspects.

Keywords: The development of human resources, The General Comptroller Department

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก
รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต และ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญศรี พรหมมาพันธ์ ที่ได้กรุณาให้
คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์อย่างใกล้ชิดตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของ
ท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญที่อนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ได้แก่
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิณฉวีตร ปะโคทั้ง อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
อุบลราชธานี และนายพรชัย หาญยืนยงสกุล ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการคลังการ
บัญชีภาครัฐ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ และเจ้าหน้าที่สาขาวิทยาการจัดการ คณะธุรกิจ
จอยเอกา และคุณกฤษณสรณ์สุขसार รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต รุ่นที่ผู้กรุณาให้คำแนะนำ
อย่างดียิ่งตลอดจนเพื่อนนักศึกษาและผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่าน ที่ได้ให้
การสนับสนุนส่งเสริมเป็นอย่างดีตลอดมา

อภิญญา พิมพะ

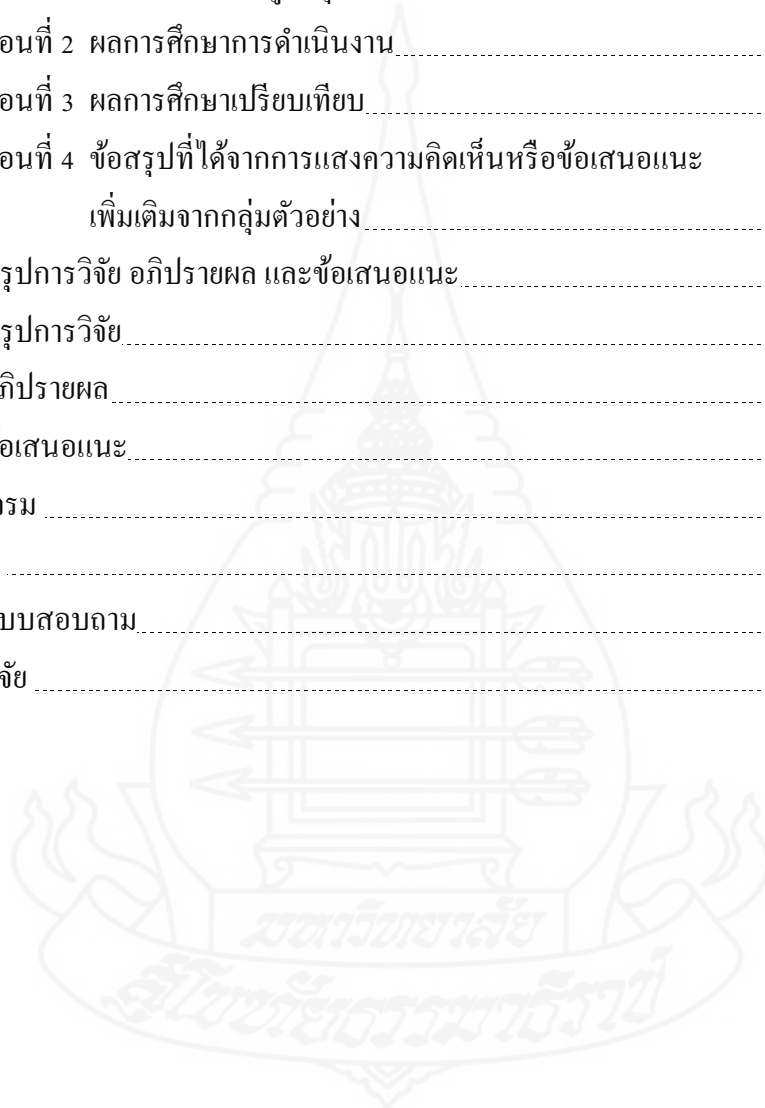
กรกฎาคม 2556

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย	3
สมมุติฐานการวิจัย	5
ขอบเขตการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่จะได้รับ	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	10
แนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	10
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนานักบริหาร	27
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม	37
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา	53
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนา	59
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง	70
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	74
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	80
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	80
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	81
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	82
วิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล	82
การวิเคราะห์ข้อมูล	83

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง.....	84
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาคำแนะนำ.....	86
ตอนที่ 3 ผลการศึกษาเปรียบเทียบ.....	94
ตอนที่ 4 ข้อเสนอที่ได้จากการแสวงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ เพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่าง.....	104
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	105
สรุปการวิจัย.....	105
อภิปรายผล.....	111
ข้อเสนอแนะ.....	114
บรรณานุกรม.....	116
ภาคผนวก.....	120
แบบสอบถาม.....	121
ประวัติผู้วิจัย.....	128



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ในกรมบัญชีกลาง.....	84
ตารางที่ 4.2	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อความต้องการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลาง ในภาพรวม.....	86
ตารางที่ 4.3	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อความต้องการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ด้านการฝึกอบรม.....	87
ตารางที่ 4.4	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของนักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ด้านการศึกษา.....	88
ตารางที่ 4.5	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของนักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลาง ด้านการพัฒนา.....	89
ตารางที่ 4.6	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อปัญหา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง ในภาพรวม.....	91
ตารางที่ 4.7	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อปัญหา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง ด้านการฝึกอบรม.....	91
ตารางที่ 4.8	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อปัญหา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง ด้านการศึกษา.....	92
ตารางที่ 4.9	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อปัญหา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ด้านการพัฒนา.....	93
ตารางที่ 4.10	แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านเพศกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	94
ตารางที่ 4.11	แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านอายุกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	95

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.12 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านอายุกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษา.....	96
ตารางที่ 4.13 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านอายุกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนา.....	97
ตารางที่ 4.14 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านอายุกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม.....	97
ตารางที่ 4.15 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านระดับการศึกษากับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	98
ตารางที่ 4.16 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านระดับตำแหน่งกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	99
ตารางที่ 4.17 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านระยะเวลา การปฏิบัติราชการ ในกรมบัญชีกลางกับความต้องการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	100
ตารางที่ 4.18 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลางกับความต้องการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม.....	101
ตารางที่ 4.19 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลางกับความต้องการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษา.....	101
ตารางที่ 4.20 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลางกับความต้องการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนา.....	102
ตารางที่ 4.21 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลางกับความต้องการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม.....	103

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ที่นำมาใช้ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้.....	4
ภาพที่ 2.1 ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบท่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	23
ภาพที่ 2.2 แสดงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม.....	44
ภาพที่ 2.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นระบบย่อยของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์.....	46



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารจัดการองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ทรัพยากรการบริหารขั้นพื้นฐานที่ทุกองค์กรจะต้องมี ได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ บุคลากร และการจัดการ และในบรรดาทรัพยากรต่าง ๆ เหล่านี้ บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจของการทำงานทุก ๆ ระบบในหน่วยงานนั้นประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ องค์กรต่าง ๆ จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีการสั่งสมองค์ความรู้และปลูกฝังจิตสำนึกแห่งการพัฒนาให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์มีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับเหตุการณ์โลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นั่นคือไม่ว่าองค์กรจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร มนุษย์ในองค์กรจะต้องมีความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น

ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ได้ส่งเสริมสนับสนุน และผลักดันให้ส่วนราชการเห็นความสำคัญของการพัฒนาข้าราชการตามกรอบ ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน ที่มุ่งเน้นพัฒนาข้าราชการ โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency) และพัฒนาขีดความสามารถ (Capability) เพื่อให้ข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ (Knowledge Worker) สามารถปฏิบัติงานภายใต้การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และระบบบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง สามารถพัฒนางานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ นักบริหารทุกระดับ มีศักยภาพในการเป็นผู้นำการบริหารราชการยุคใหม่ เพื่อให้ภาคราชการมีขีดความสามารถและมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงเทียบ เท่าเกณฑ์สากล และสำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ กล่าวถึงแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรในมิติใหม่ส่วนหนึ่งว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการปฏิรูประบบราชการ ตามกรอบแนวทางการพัฒนา ซึ่งจะต้องพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ ต้องมีกระบวนการสำคัญในการสร้างความรู้ความเข้าใจทักษะและทัศนคติ ตลอดจนสร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

เสนห์ จุ้ยโต(2548:209) กล่าวว่า ในทางการบริหารองค์กรเชื่อว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะมนุษย์มีศักดิ์ศรี มนุษย์มีความสามารถ และมนุษย์สามารถพัฒนาให้มีศักยภาพหรือความสามารถในอนาคตได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือการเรียนรู้ของมนุษย์ทั้งด้านเจตคติ (effective domain) ทักษะ (psychomotor domain) และความรู้(cognitive domain) ให้สอดคล้องกับองค์การในปัจจุบันและอนาคต โดยการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยผู้บริหาร(Administrator) หรือผู้จัดการ(Manager) เป็นสำคัญ ถ้าได้ผู้บริหารที่ดีมีความสามารถก็จะทำให้การบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้ ดังนั้น หากองค์กรได้มีการพิจารณาว่าบุคลากรระดับนักบริหารแต่ละคนขาดความรู้ความสามารถ และทักษะในเรื่องใด ใครต้องการได้รับการพัฒนาในเรื่องใดบ้าง ก็จะเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ตรงกับความต้องการ มีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงบทบาทภารกิจขององค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืนที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนประเภทอื่นๆ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร องค์กรใดหากมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง มีคุณธรรม มีจริยธรรม ย่อมสามารถสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขัน นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างยั่งยืน องค์กรทุกองค์กร จึงปรารถนาและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เห็นทั้งคนดีและคนเก่งอยู่ตลอดเวลา

มีเหตุผลที่สำคัญหลายประการที่องค์กรได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรก็คือ องค์กรมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน การปรับเปลี่ยน บทบาทภารกิจ การปรับเปลี่ยนทิศทางหรือกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี รวมถึงการปรับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะประสบความสำเร็จได้ด้วยการนำของบุคลากรระดับนักบริหาร ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า ดังนั้น นักบริหารจะต้องได้รับการพัฒนาในแนวทางที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และที่สำคัญคือ ประเด็นการพัฒนานั้นจะต้องสอดคล้องกับความต้องการของนักบริหาร เพราะการพัฒนาที่ตรงกับความต้องการจะเป็นการพัฒนาที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ศาสตราจารย์ ดร. อรุณ รักรธรรม ผู้เชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กร กล่าวโดยสรุปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของโลกที่จะช่วยให้การดำเนินงานทั้งในด้านองค์กรและด้านบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อนำมาซึ่งความสำเร็จสู่องค์กรหรือหน่วยงานโดยรวม กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรควรให้ความสำคัญเนื่องจากโลกของการทำงานยุคใหม่ องค์กรส่วนใหญ่ต่างนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องเข้ามา

บทบาทในการปรับเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติของพนักงาน เพื่อให้สามารถปรับตัว และยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรได้

ภายใต้นโยบายการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาล กรมบัญชีกลางเป็นหน่วยงาน ในสังกัดกระทรวงการคลัง ซึ่งได้รับผลกระทบจากการปฏิรูประบบราชการ ได้มีการเปลี่ยนแปลง บทบาทภารกิจ ปรับปรุงกระบวนการทำงานและปรับปรุงโครงสร้างใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับการ พัฒนาระบบงานและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้น จึงได้มีความพยายามในการพัฒนา บุคลากรในสังกัดให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านวิชาการ และด้านทักษะ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ลุล่วงบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของนักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลางว่ามีความต้องการพัฒนาในแต่ละด้านมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ในการที่จะนำไปประกอบการพิจารณากำหนดนโยบาย ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการปรับปรุงรูปแบบ วิธีการ และวางแผนการฝึกอบรมใน อนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

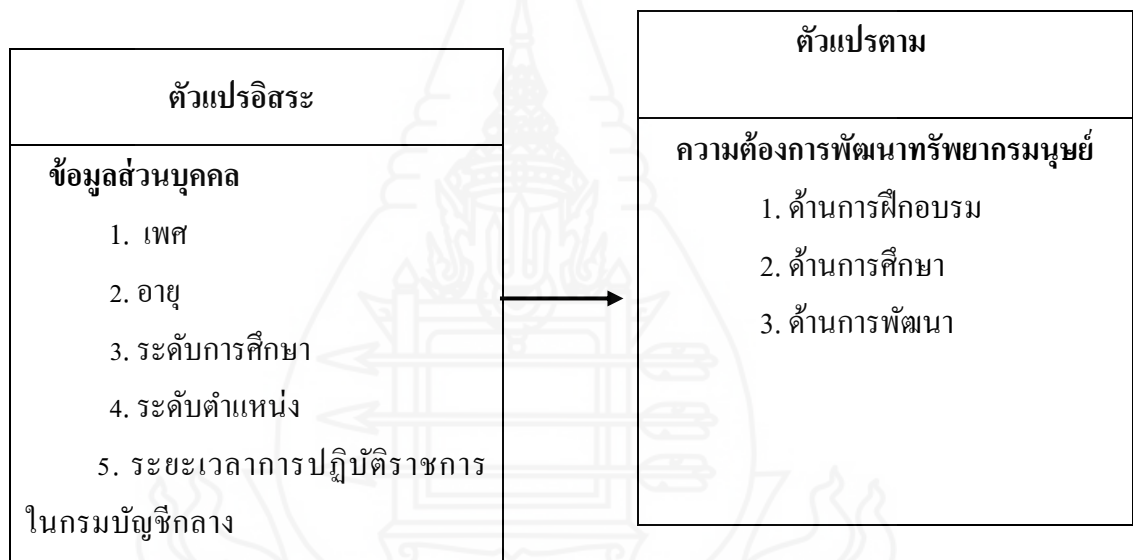
1. เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารในสังกัด กรมบัญชีกลาง
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารในสังกัด กรมบัญชีกลางจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อศึกษาปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารในกรมบัญชีกลาง

3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำตัวแปรการวิจัย คือตัวแปรอิสระซึ่งปัจจัยที่มีส่วนสำคัญ ต่อแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5 ตัวแปร ได้แก่ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับตำแหน่งระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง และตัวแปรตาม

ผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎีและหลักการเรื่องระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของ ลี โอนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler) ได้เสนอแนวคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการศึกษาต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ประการคือ

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบัน
2. การศึกษา (Education) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคต
3. การพัฒนา (Development) เป็นการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นการทำงาน แต่มุ่งเน้นถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทิศทางที่ดีขึ้นซึ่งนำมาแสดงเป็นกรอบแนวคิดในการ วิจัยครั้งนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ที่นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

4. สมมุติฐานการวิจัย

- 4.1 นักบริหารที่มีเพศต่างกันมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกัน
- 4.2 นักบริหารที่มีอายุต่างกันมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกัน
- 4.3 นักบริหารที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกัน
- 4.4 นักบริหารที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกัน
- 4.5 นักบริหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลางต่างกันมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกัน

5. ขอบเขตการวิจัย

- 5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารในกรมบัญชีกลาง ประกอบด้วย การอบรม การศึกษา การพัฒนา
- 5.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารในกรมบัญชีกลาง สังกัดส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคทุกแห่ง
- 5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารในกรมบัญชีกลาง ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 – 2556
- 5.4 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการในสังกัดกรมบัญชีกลาง มี 2 กลุ่มคือ
 - 5.4.1 สังกัดส่วนกลาง เป็นผู้ดำรงตำแหน่ง บริหารระดับสูง บริหารระดับต้น อำนวยการระดับสูง อำนวยการระดับต้น และชำนาญการพิเศษ
 - 5.4.2 สังกัดส่วนภูมิภาค เป็นผู้ดำรงตำแหน่ง อำนวยการระดับสูง ชำนาญการพิเศษ ชำนาญการและชำนาญาน ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานหรือหัวหน้าฝ่าย

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะแต่ละคำนั้น ผู้วิจัยได้นำมาจากคำสำคัญของชื่อวิทยานิพนธ์ วัตถุประสงค์การวิจัย และกรอบแนวคิดการวิจัย นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

6.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ใช้วิธีการและประเด็นการพัฒนาในการที่จะทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาขีดความสามารถให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร ให้บุคคลได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะนำมา ปรับปรุงความสามารถในการทำงานซึ่งเริ่มตั้งแต่ เมื่อพนักงานเหล่านั้น เริ่มเข้ามาทำงาน โดยการปฐมนิเทศ (Orientation) และจะต้องดำเนินการพัฒนาอีกต่อไปเรื่อยๆ ตลอดเวลาที่เขายังคงทำงานอยู่ในองค์กร โดยวิธีการ 3 ประการ คือ

6.1.1 การฝึกอบรม (training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน (present job) เป้าหมาย คือการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ของพนักงานในขณะนั้น ให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ ซึ่ง ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

6.1.2 การศึกษา (education) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะ การให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถ ในการปรับตัวในทุกๆด้านให้กับบุคคล โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานของพนักงานในอนาคต (future job) เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการของ องค์กรในอนาคต

6.1.3 การพัฒนา (development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์กรให้มี ประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน (not focus on a job) แต่มีจุดเน้น ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์กรต้องการ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรใน อนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี รวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

6.2 การฝึกอบรม หมายถึงการถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติในทางที่ถูกต้อง เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่าง ๆ ใน ปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถที่จำเป็น และมีทัศนคติที่ดีสำหรับ การปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ช่วยให้บุคลากรมีความรู้ในงาน ปัจจุบันมีคุณสมบัติและมาตรฐานในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบสูงขึ้นและเสริมสร้าง สมรรถนะ ทางด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะและพฤติกรรม อาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น การรับฟัง การบรรยาย การอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติ การใช้เครื่องมืออุปกรณ์เทคโนโลยีเพื่อ สนับสนุนการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นแสดงให้เห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่วัดได้

ทางด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคติและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ระบบและวิธีการฝึกอบรมที่ดีที่สุดและได้รับความนิยม ได้แก่

6.2.1 ระบบการฝึกอบรมโดยแบ่งตามผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรม แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1) การฝึกอบรมในองค์กร คือการฝึกอบรมที่องค์กรจัดขึ้นเองโดยมอบหมายให้หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นผู้ดำเนินการ อาจดำเนินการภายในสถานที่ทำงานหรือนอกสถานที่ทำงานซึ่งหน่วยงานฝึกอบรมขององค์กรเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร มีการเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิจากภายในและภายนอกเป็นวิทยากร

2) การฝึกอบรมจากภายนอก เป็นการว่าจ้างหน่วยงานฝึกอบรมจากภายนอกให้เป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรมแทนทั้งในสถานที่ทำงานและนอกสถานที่ทำงาน หรือเป็นการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมซึ่งจัดโดยหน่วยงานภายนอก

6.2.2 เทคนิควิธีการฝึกอบรม แบ่งเป็น 2 ประเภท

1) ประเภทที่เน้นบทบาทของผู้ฝึกอบรมและวิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ วิธีการที่ใช้ ได้แก่ การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การสาธิต การสอนงานการประชุมทางวิชาการ เป็นต้น

2) ประเภทที่เน้นบทบาทตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้วิธีการที่ใช้ ได้แก่ การระดมสมอง การประชุมกลุ่มย่อย การศึกษกรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมุติ การสัมมนา ทักษะศึกษา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรมในงาน เป็นต้น

6.3 การศึกษา หมายถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ มีความมุ่งหมายในการที่จะเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ค่านิยมทางศีลธรรมและความเข้าใจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต เพื่อให้ผู้รับการศึกษาสามารถดำรงชีวิตและทำประโยชน์ต่อสังคมได้แต่สำหรับผู้ปฏิบัติอยู่แล้ว การศึกษาก็จะหมายถึง กิจกรรมด้านการพัฒนาที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในภาพรวมของเจ้าหน้าที่หรือพนักงานที่นอกเหนือจากการเน้นเฉพาะงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เพื่อส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ ทักษะคติในเรื่องต่างๆ ไปอย่างกว้างๆ โดยมุ่งเน้นการสร้างคนให้มีความสมบูรณ์ เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมด้วยดี และสามารถปรับตัว ให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมได้เป็นสำคัญการ เป็นการสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นงานในอนาคต แบ่งเป็น 2 ระบบคือ

6.3.1 ระบบการศึกษาในเวลาราชการ เป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จที่แน่นอน เช่นการศึกษา มีการจัดการเรียนการสอนในสถาบันการศึกษาตามเวลาราชการในระบบโรงเรียน

6.3.2 ระบบการศึกษานอกเวลาราชการ เป็นการศึกษาที่มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบวิธีการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จที่แน่นอน โดย มีการจัดการเรียนการสอนนอกเวลาราชการ หรือเรียนในวันเสาร์-อาทิตย์ และการเรียนจากสื่อทางไกล

6.4 การพัฒนา หมายถึง การเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นการทำงาน แต่มุ่งเน้นถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทิศทางที่ดีขึ้น เช่น การพัฒนาความสามารถในการใช้วิธีที่เหมาะสมเพื่อให้การบริหารงานบรรลุผล เช่น ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหาร ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การพัฒนาความเป็นผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การตัดสินใจ การบริหารความขัดแย้ง กระบวนการลือบบี้ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การแสดงออกต่อสื่อมวลชน การพูดในที่สาธารณะ การสร้างทีม ระหว่างหน่วยงาน และการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น การพัฒนาองค์การ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ การพัฒนา เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน แต่มีจุดเน้น ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามท้องที่กรต้องการ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรใน อนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี รวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องทำอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานานซึ่งก็สอดคล้องกับผลลัพธ์ของการพัฒนาบุคลากรที่จะส่งผลกับองค์กรในลักษณะสะสมและให้ผลต่อองค์กรในระยะยาว องค์ประกอบของการพัฒนาบุคลากรประกอบด้วยส่วนประกอบต่างๆ 5 ประการ ดังนี้

- 1) การฝึกอบรม
- 2) การจัดสรรงานหรือการมอบหมายหน้าที่
- 3) การประเมินผลและการให้รางวัล
- 4) วัฒนธรรมและโครงสร้างองค์กร
- 5) การวางแผนอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง

6.5 นักบริหารของกรมบัญชีกลาง หมายถึง ข้าราชการในสังกัดกรมบัญชีกลาง ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานการทำงานของบุคลากรในองค์กรมากกว่าที่จะเป็นผู้ปฏิบัติงานด้วยตนเอง เป็นผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน โดยความร่วมมือของผู้อื่น ประกอบด้วย ผู้ดำรงตำแหน่งบริหารระดับสูง บริหารระดับต้น อำนวยการระดับสูง อำนวยการระดับต้น ทรงคุณวุฒิ เชี่ยวชาญชำนาญการพิเศษ ชำนาญการและชำนาญงาน ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานหรือหัวหน้าฝ่ายทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

7. ประโยชน์ที่จะได้รับ

7.1 สามารถนำข้อมูลจากผลการวิจัยครั้งนี้ เป็นแนวทางในการตัดสินใจกำหนดนโยบาย หรือวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับนักบริหารได้ตรงตามความต้องการอย่างเหมาะสม เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร และมีความคุ้มค่าต่อการลงทุน

7.2 หน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับนักบริหาร สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การเสนอเอกสารเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้ารวบรวมวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นความรู้หรือองค์ความรู้และแนวคิดในการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ซึ่งมีแนวคิด และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิด ทฤษฎีการพัฒนานักบริหาร
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม
4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา
5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนา
6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายคำว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) แตกต่างกัน ดังนี้

Arther M. Whitehill, Jr ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็น การฝึกอบรมและการให้การศึกษา การฝึกอบรมคือ ฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงาน และให้การศึกษาคือการให้ความรู้เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถปรับเข้ากับสภาพแวดล้อม และงานในหน้าที่ได้ คำว่าการศึกษา Whitehill ได้กล่าวไว้กว้างๆครอบคลุมถือว่าเป็นการให้ความรู้ การที่ทรัพยากรมนุษย์ศึกษาวิธีการบริหารงานในองค์การ หรือฝึกงานในหน้าที่การงานใหม่ที่สูงขึ้นซึ่งถือว่าการเลื่อนตำแหน่งเป็นการให้ความรู้ แม้การขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement) และการขยายคุณค่าของงาน (Job Enrichment) ก็ถือว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะกิจกรรม ดังกล่าวเป็นการขยายขอบเขตความสามารถในการใช้ความรู้ ความสามารถของทรัพยากร

มนุษย์ และเป็นการเจริญเติบโตของทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ต้องศึกษางานในความรับผิดชอบของตนเพิ่มเพื่อให้มีความรู้เพิ่มมากขึ้น

William G. Scott และ Terrence R. Michell ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยเสริมให้บุคคลแต่ละคนก้าวไปในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ช่วยให้ความสัมพันธ์กับองค์การดีขึ้น ตลอดจนช่วยให้การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้ดี ซึ่งในความหมายดังกล่าว มองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพียงเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติงาน ที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น

Harbison F.H. และ Myers, C.A. ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการของการเพิ่มความรู้ ทักษะ และความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในสังคม สำหรับในด้านเศรษฐศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงการเพิ่มพูนทุนมนุษย์และการลงทุนในการพัฒนาเศรษฐกิจ ในด้านรัฐศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเตรียมทรัพยากรมนุษย์สำหรับการเข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการการเมืองในระบอบประชาธิปไตย

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

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (ในสำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ. 2543:99) กล่าวว่า โดยหลักการแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การฝึกเอาการฝึกอบรมและพัฒนาการศึกษา การพัฒนาองค์กร และการพัฒนาอาชีพเข้าด้วยกัน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคคล กลุ่มและองค์กร แต่โดยทั่วไปแล้ว แนวทางหลักที่ใช้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการคือการฝึกอบรม ในห้วงเวลาที่ผ่านมามีการฝึกอบรมยังไม่เห็นผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรมชัดเจน เนื่องจากขาดระบบที่กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดแรงจูงใจในการพัฒนา

สาเหตุที่ทำให้ข้าราชการขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง คือ

1. กิจกรรมที่หน่วยงานจัดให้ไม่ตรงกับความต้องการ เพราะหน่วยที่จัดฝึกอบรมเป็นผู้กำหนดหลักสูตรทั้งหมดโดยที่ข้าราชการผู้เข้ารับการอบรมไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร การเข้าร่วมกิจกรรมจึงเป็นลักษณะของการสั่งการมากกว่าเกิดจากความสมัครใจของข้าราชการเอง

2. ในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ไม่ได้พิจารณาถึงกิจกรรมการฝึกอบรมที่ข้าราชการแต่ละคนได้เคยเข้าร่วม

3. ขาดงบประมาณในการพัฒนาตนเอง เนื่องจากข้าราชการมีเงินเดือนน้อยทำให้ต้องใช้เวลาบางส่วนไปกับการหาเงินเพิ่ม มากกว่าใช้เวลาในการศึกษาต่อหรือค้นคว้าความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเอง

4. ขาดการประเมินผลข้าราชการหลังจากเข้ารับการศึกษาต่ออย่างต่อเนื่องว่าได้นำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงานมากน้อยเพียงใดจึงทำให้ข้าราชการไม่ได้ให้ความสนใจกับการฝึกอบรมเท่าที่ควร

จากสภาพปัญหาดังกล่าว จึงได้เสนอกรอบความคิดใหม่เกี่ยวกับการฝึกอบรมบุคลากรในภาครัฐซึ่งมีจุดเน้นสำคัญอยู่ที่การอัดฉีด “กลไกตลาด (Market Mechanish)” เข้าไปในระบบการฝึกอบรมโดยเสนอให้มีการสร้างอุปสงค์ของการฝึกอบรม (demand) และอุปทานของการฝึกอบรม (supply) เพื่อให้อุปสงค์และอุปทาน เป็นตัวกำหนดปริมาณ รูปแบบ ลักษณะ และราคาของการฝึกอบรม ซึ่งในทางปฏิบัติเราคงต้องใช้แนวทางอื่นในการพัฒนาบุคลากรควบคู่กัน ไปด้วยกับการฝึกอบรมด้วย เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การปรับระบบการทำงาน เป็นต้น

นิสดารัก เวชยานนท์ (2548:312-315) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าหมายถึง การดำเนินการให้บุคคลได้รับประสบการณ์ และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเพื่อที่จะนำเอามาปรับปรุงความสามารถในการทำงานโดยวิธีการ 3 ประการ (ลีโอนาร์ด แนดเลอร์ อ้างใน นิสดารัก เวชยานนท์ 2548:312)

1. การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เป้าหมายคือการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงานในขณะนั้นให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้

2. การศึกษา เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ทักษะคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคคล โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานของพนักงานในอนาคต เพื่อเตรียมให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต

3. การพัฒนา เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน แต่มีจุดเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์กรต้องการและพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรในอนาคต ซึ่งแต่ละด้านมีความแตกต่างกัน ดังนี้

กิจกรรม	จุดเน้น	ผลที่คาดหวัง	งบประมาณ
การฝึกอบรม	งานปัจจุบัน	ในขณะปัจจุบัน	ค่าใช้จ่าย ต่ำ
การศึกษา	งานในอนาคต	ในเวลาอันใกล้	ลงทุนระยะสั้น ปานกลาง
การพัฒนา	ความเปลี่ยนแปลง องค์กรในอนาคต	ณ เวลาหนึ่งในอนาคต	ลงทุนระยะยาว สูง

กลุ่มที่ 2 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การนำกิจกรรมที่มี การกำหนดและวางรูปแบบอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและปรับปรุง พฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วน คือ 1) การพัฒนาบุคคล 2) การพัฒนาสายอาชีพ 3) การพัฒนาองค์กร ซึ่งตามแนวคิดนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะ ครอบคลุมถึงผู้บริหาร ผู้ให้คำปรึกษาด้านอาชีพ วิทยากร ผู้พัฒนาเอกสาร ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนักวิจัย

กลุ่มที่ 3 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การที่จะพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่างการ เรียนรู้และ งานเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถนำมารวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน 3 ส่วนคือ (1) ระดับ บุคคล (individual) (2) ระดับกลุ่มหรือทีมผู้ปฏิบัติงาน (work group or teams) (3) ระดับระบบ โดยรวม (the system) ซึ่งกระบวนการเรียนรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ (1) การเรียนรู้ จากประสบการณ์ (อดีต) (2) การเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ปัจจุบัน (3) การเรียนรู้ เพื่อที่จะเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549:198) ให้ความหมายของการพัฒนาพนักงานโดย เทียบเคียงความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง กระบวนการที่มีการวางแผน ดำเนินการอย่างเป็นระบบในการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานใน องค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี และมีประสิทธิภาพเพื่อทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า สามารถ ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเพื่อการแข่งขันในอนาคต

จากแนวคิด ทฤษฎีและหลักการที่นักวิชาการหลายท่านดังกล่าวข้างต้นได้ให้นิยาม ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้นั้น สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมที่เป็นระบบขององค์กรที่ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรมี ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น และยังก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมรวมทั้งทัศนคติในทางที่ดีต่อองค์การด้วยการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาตนเอง และอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

1.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตั้งแต่ฉบับที่ 3 เป็นต้นมาจนปัจจุบัน ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เรื่อยมา โดยดำเนินการพัฒนาสังคม พัฒนาคุณภาพของคน พัฒนากำลังคนและแรงงาน เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจ อิทธิพลของเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่มีผลกระทบต่อกระบวนการผลิตและการบริโภค ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็นและเหมาะสมกับยุคสมัยจึงต้องมีการพัฒนาและสร้างคุณภาพเพื่อให้สอดคล้องและดำเนินควบคู่กันตลอดไป ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นมาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คำว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ได้มีมาช้านานแล้ว และถูกเริ่มใช้เป็นครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1968 ต่อมาเมื่อปี ค.ศ. 1970 จึงมีการใช้คำคำนี้กันมากขึ้นเป็นลำดับ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะขาดไม่ได้ เนื่องจากมนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่สุดนั่นเอง องค์การจึงจำเป็นต้องเสาะแสวงหา และเมื่อได้มาแล้วก็ต้องระวังรักษาพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ และใช้ความรู้ความสามารถนั้นให้เป็นประโยชน์แก่องค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมองการณ์ไกลให้มากที่สุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ผลนั้นเราจะต้องมาทบทวนกันว่า ควรจะเริ่มตรงไหนดี มีกระบวนการอย่างไรที่จะทำให้ได้ผล เลือกรูปแบบอย่างไร ใครจะทำ ใครจะรับผิดชอบที่จะนำเอานโยบายไปแล้วแปลเป็นการปฏิบัติ และมีวิธีการอะไรบ้างที่จะทำให้เกิดผลอย่างรวดเร็ว ในสภาพการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลก ทักษะที่มีอยู่จะเริ่มล้าสมัยอย่างรวดเร็ว จะต้องมีการฝึกฝนอบรมเพื่อให้มีความรู้และทักษะความชำนาญมากขึ้นทุกปี นอกจากนี้รัฐบาลจะต้องกำหนดทิศทางที่ชัดเจนของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในอนาคตเพื่อให้การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องต้องกัน

ในปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างของระบบเศรษฐกิจ การเมือง การศึกษาและสังคมอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ระบบการสื่อสาร โทรคมนาคม มีการเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว มีการปรับเปลี่ยนกระแสดนวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี ตลอดจนการหลั่งไหลเข้ามาของอารยธรรมตะวันตก ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจำเป็นต้องมีการปรับปรุงพัฒนา และสร้างคุณภาพ ให้สอดคล้องทันกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าสามารถสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์การด้วยการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้สภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่ละองค์กรได้รับผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์ การเข้ามาของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ ระบบการผลิตสมัยใหม่ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้าทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีคุณค่าขององค์กร ที่ทำให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรืองหรือเสื่อมถอยได้ องค์กรต้องการคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ ดังนั้น เพื่อให้บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นที่จะต้องจัดการพัฒนาตลอดเวลา เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการได้ ทำให้การใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์กรรู้จักใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ ความถนัดและความพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อจัดจัดทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงาน และสามารถทำให้องค์กรสามารถจัดบรรยากาศให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มความสามารถ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อบุคลากร เช่น ทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเพิ่มระดับความสามารถทำให้บุคลากรสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรได้อย่างเต็มศักยภาพ ตลอดจนปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทำให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน บุคลากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาโดยจะต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการ เทคโนโลยีตามสภาพแวดล้อมสมัยใหม่ให้ได้ทันเวลาและเหตุการณ์ เมื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้วย่อมทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ต่อผู้บริหาร และต่อผู้บังคับบัญชาของตน เป็นการส่งเสริมทัศนคติที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานบุคลากรได้เป็นอย่างดี เป็นการเพิ่มคุณค่าของตัวบุคลากรภายหลังจากได้รับการพัฒนา เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของตัวบุคลากร องค์กรควรจัดกิจกรรมต่างๆ มากขึ้น เพื่อพัฒนาตัวบุคลากรให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น เป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่เปิดให้บุคลากรที่เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการด้วยกัน ช่วยให้บุคลากรขององค์กรเข้าใจนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินงาน ระเบียบข้อบังคับและกฎเกณฑ์ขององค์กรดีขึ้น ทำให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความรู้และความสามารถหลังจากได้ผ่านโครงการ

ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมาแล้ว ผลที่ได้รับจากการปฏิบัติงานดีและมีคุณภาพซึ่งจะมีผลตอบแทนตามมา ได้แก่ การได้รับการเลื่อนขั้นและเลื่อนตำแหน่ง หรือได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาหรือลูกค้า เป็นต้น

ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทุนหรือปัจจัยของการพัฒนา ดังนั้นจึงต้องให้ความสำคัญต่อการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีการพัฒนาให้มีคุณภาพ มีสุขภาพ ขยันอดทน รับผิดชอบ สร้างให้มีฝีมือ มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญเพื่อเป็นพื้นฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม อันจะก้าวไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง องค์กรยุคใหม่ต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กระบวนการทำงานต้องเน้นผลสัมฤทธิ์ประสิทธิภาพและความคุ้มค่า บุคลากรหรือข้าราชการต้องมีความเป็นมืออาชีพ มีศักยภาพ คุณภาพ และประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ. :2543)

1.3 หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ผู้มีหน้าที่ดำเนินการต้องคำนึงถึงหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามที่นักวิชาการหลายท่านได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

ลีโอนาร์ด แคนดเลอร์ (อ้างใน นิสดารค์ เวชยานนท์.2539:32) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะได้นำเอามาปรับปรุงความสามารถในการทำงาน โดยมีวิธีการ 3 ประการ คือ

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้มุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เป้าหมายคือ การยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงานในขณะนั้นให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้ว สามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

2. การศึกษา (Education) การศึกษานับว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะทัศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้าน ให้กับบุคคล ถ้าพิจารณาในองค์กรแล้ว การศึกษาจะเป็นการเตรียมพนักงานสำหรับงานในอนาคต เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต หรืออีกกรณีหนึ่ง การให้การศึกษาสามารถใช้เพื่อเตรียมพนักงานเพื่อการเลื่อนตำแหน่งงานใหม่ซึ่งอาจต้องใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน

3. การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงาน แต่มีจุดเน้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่

องค์กรต้องการ การพัฒนาองค์กรนั้น จะเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี รวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ไตรรัตน์ โภคพลากร (2549: 4-51) เสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในรูปแบบอื่น ๆ นอกเหนือจากการฝึกอบรม และการศึกษา ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาอาชีพ หมายถึง ความพยายามที่จะ ประเมินศักยภาพของบุคคลเพื่อกำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม อันเป็นการเปิดโอกาสให้ พนักงานแต่ละคนมีโอกาสก้าวหน้าและเจริญเติบโต โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรปฏิบัติงานในอาชีพที่ ถนัด จึงต้องมีการวางแผน รวมทั้งการฝึกอบรมและเสริมสร้างประสบการณ์เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงต่อไป

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการให้อำนาจ (Empowerment) เป็นแนวคิด ทางการจัดการสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีอำนาจมากขึ้น มีอิสระในการตัดสินใจ และสามารถใช้ดุลพินิจของตนเองเพื่อดำเนินการให้สำเร็จผลตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งเท่ากับยอมรับ คุณค่าของผู้ปฏิบัติงานพนักงานว่าสามารถดำเนินการได้โดยที่พิจารณาว่าเป็นคนรับผิดชอบ มีเหตุผล และมีศักดิ์ศรี การให้อำนาจจะเป็นผลดีต่อองค์กรได้ในที่สุด เนื่องจากแนวคิดการบริหาร แบบเดิมที่มุ่งเน้นการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง หรือผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถตอบสนองและ ตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกและความต้องการของลูกค้าที่มีความซับซ้อน หลากหลายมากขึ้นกว่าแต่ก่อนอย่างเห็นได้ชัด

การให้อำนาจเกี่ยวข้องกับ 3 ประเด็นหลัก ได้แก่

1. การมอบความรับผิดชอบ (Assigning Responsibility) ซึ่งพนักงานมีหน้าที่ที่ จะต้องดำเนินการตามที่ได้ให้อำนาจและรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น

2. การให้อำนาจหน้าที่ (Granting Authority) หน้าที่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิทธิ ของบุคลากรในการใช้ทรัพยากรและสามารถตัดสินใจตามที่ตนเองรับผิดชอบ

3. กำหนดพันธะภาระ (Establishing Accountability) บุคลากรต้องสามารถใช้ วิจารณญาณตัดสินใจและดำเนินการด้วยความเอาใจใส่ต่องานในหน้าที่ของตนเอง

การให้อำนาจที่ได้ผลควรยึดหลักเบื้องต้น ดังนี้

1. คัดเลือกบุคลากรที่จะให้อำนาจ ต้องหาผู้ที่เหมาะสม และควรพิจารณาเลือกงาน ที่มีความสำคัญและท้าทายความสามารถของบุคลากร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในงานและพัฒนา ตนเอง

2. สื่อสารให้บุคลากรมีความเข้าใจ ในการให้อำนาจนั้น จะต้องมีการสื่อสารให้เข้าใจถึงเหตุผลและภารกิจที่ต้องกระทำ ต้องมีความรับผิดชอบอย่างไร บุคลากรต้องใช้ความสามารถอย่างไรให้องค์กรประสบความสำเร็จ

3. มอบอำนาจหน้าที่และพันธะภาระ ในการให้อำนาจนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรที่ถูกให้อำนาจจะต้องมีสิทธิในการใช้ทรัพยากรและต้องรับผิดชอบต่อผลงาน กล่าวคือต้องยอมรับว่าตนเองเป็น “เจ้าภาพ”

4. เลือกระดับในการมอบหมาย เมื่อให้อำนาจกับพนักงานแล้ว มิได้หมายความว่าหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาหมดหน้าที่ แต่จะต้องเข้าไปควบคุมและต้องร่วมรับผิดชอบในผลงานอีกด้วย การมอบอำนาจให้กับพนักงานผู้ใดจะมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับพนักงานและความสำคัญของงาน

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้องค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์การที่ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นระหว่างกันอันจะทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

1. มีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกในองค์การ โดยสมาชิกขององค์การจะต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สมาชิกขององค์การจะต้องมีความคิดที่กว้างไกลและเปิดกว้าง

2. มีความคิดใหม่ ซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้นมาจากสมาชิกขององค์การ ดังนั้นสมาชิกขององค์การจะต้องมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความชำนาญส่วนตัว

3. มีการส่งผ่านความรู้ไปทั่วทั้งองค์การ การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จขององค์การแห่งการเรียนรู้ ความรู้และข้อมูลไม่ควรถูกเก็บไว้โดยที่สมาชิกไม่รู้หรือไม่สามารถเข้าถึงได้

4. พฤติกรรมมีการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ สมาชิกขององค์การจะต้องมีความรู้สึกร่วมกันในการมุ่งให้เกิดการเรียนรู้และนำความรู้นั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การต่อไป

5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการจัดการความรู้ สมาคมฝึกอบรมฝีมือกรรมและการพัฒนาของสหรัฐอเมริกา(American Society for Training and Development) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการค้นหาความรู้ที่มีอยู่ในองค์การเพื่อนำมาใช้ให้กลายเป็นสินทรัพย์อันเกี่ยวกับทุนทางปัญญา การจัดการความรู้ เป็นวิธีการจัดการข้อมูลที่เป็นความรู้ให้เป็นระเบียบ

ครบถ้วนตามต้องการและง่ายต่อการค้นหา ประโยชน์ที่สำคัญอีกประการก็คือ เป็นการเก็บรักษาความรู้ให้ควบคู่กับองค์การตลอดไป แม้ว่าบุคลากรคนเก่าออกไป เมื่อคนใหม่เข้ามาก็สามารถค้นหาข้อมูลและศึกษางานได้ทันที

องค์ประกอบของการจัดการความรู้ จะต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. คน หมายถึงผู้เกี่ยวข้องทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ การจัดการความรู้จะช่วยให้การเก็บรวบรวมข้อมูลของคนที่เกี่ยวข้องไว้ให้เป็นประโยชน์ต่อการใช้งานต่อไป

2. สถานที่ หมายถึงสถานที่ที่คนในองค์กรสามารถมาระดมความคิดเห็นร่วมกันหรือเปิดประเด็นแสดงความคิดเห็น

3. ข้อมูล หมายถึงเนื้อหา ความรู้ ภูมิปัญญา หรือข่าวสารที่จะเก็บและต้องการให้ผู้ใช้เข้าถึงข้อมูลเหล่านี้ได้โดยง่าย

เชาว์ โรจนาสง (2544:162-164) กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ และองค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ผู้บริหารองค์กรหรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามที่ได้รับมอบหมาย จะตระหนักและคำนึงถึง หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. หลักการเสริมสร้างความเชื่อมั่นและการมีศรัทธาของผู้เข้ารับการพัฒนา: ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์หรือผู้รับผิดชอบจะต้องชี้แจง ทำความเข้าใจ ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการพัฒนา และให้ความสำคัญกับทฤษฎีการเรียนรู้สมัยใหม่ โดยมุ่งไปสู่การเรียนรู้อย่างมีความสุข ทำให้บุคลากรมีความปรารถนาที่จะเข้ารับการพัฒนาต่อไป

2. หลักการเสริมสร้างภาวะสมอง : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการส่งเสริมและสนับสนุนผู้เข้ารับพัฒนาทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น มีการอภิปรายและการเปลี่ยนข้อคิดเห็นอย่างกว้างขวาง โดยวิทยากรผู้รับเชิญเป็นผู้มีประสบการณ์มีความรู้ ความสามารถสูง และสามารถสร้างบรรยากาศในการชักจูงให้ผู้เข้ารับพัฒนาทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือแสดงพฤติกรรมที่ต้องใช้สมองและสติปัญญาโดยทั่วไป จะใช้วิธีการและประสบการณ์ที่เป็นแบบแผนโดยทั่วไป ดังนี้

2.1 สร้างกลุ่มสัมพันธ์ โดยการกำหนดบทบาทให้ผู้เข้ารับพัฒนาและฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในกิจกรรม ที่กำหนดขึ้นอย่างใกล้ชิดและที่กำหนดขึ้นอย่างใกล้ชิดและทั่วถึง

2.2 สร้างกระบวนการที่ก่อให้เกิดความคิด โดยฝึกปฏิบัติให้บุคลากรคิดอย่างเป็นระบบและคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติกับองค์กร โดยส่วนรวม

2.3 วิทยากรป้อนคำถามหรือตั้งคำถามหรือประเด็นปัญหาขึ้นมา เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนแสดงความคิดเห็นและวิพากษ์วิจารณ์ตามมุมมองของบุคลากรแต่ละคน

2.4 วิทยากรสร้างสถานการณ์จำลองขึ้นมา แล้วเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและฝึกรวมแต่ละคนวิพากษ์วิจารณ์เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาดังกล่าว

3. หลักการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในประเด็นหัวข้อสำคัญๆที่จะพัฒนา เป็นการเตรียมความพร้อมของวิทยากรหรือผู้รับผิดชอบเป็นการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในประเด็นหัวข้อสำคัญๆ ที่จะต้องพัฒนาและฝึกรวมโดยวิธีการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีโดยอาจจะแจกเอกสารแนะนำทาง หรืออธิบายขอบเขตเนื้อหาหัวข้อเรื่องที่จะพัฒนาฝึกรวม เป็นต้น

4. หลักการรักษาระดับความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาศูนย์วิทยากรมนุษย์ให้อยู่ในระดับสูงเสมอ

เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกรวมส่วนใหญ่มีความกระตือรือร้น ใฝ่รู้ และมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ผู้จัดการพัฒนาศูนย์วิทยากรมนุษย์หรือวิทยากรควรเร่งเร้าความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาศูนย์วิทยากรมนุษย์ให้อยู่ในระดับสูงเสมอ

4.1 โดยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการพัฒนาศูนย์วิทยากรมนุษย์

4.2 โดยวิธีการสร้างบรรยากาศในระหว่างการพัฒนาวิทยากรมนุษย์ให้มีบรรยากาศที่เป็นกันเอง สนุกสนาน

4.3 โดยวิธีการจัดให้มีการโฆษณาหรือประชาสัมพันธ์ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา

4.4 โดยวิธีการเปลี่ยนแปลงเทคนิคและวิธีการพัฒนาศูนย์วิทยากรมนุษย์อยู่เสมอๆ

4.5 โดยใช้ระบบการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น

4.6 โดยวิธีการเอาสื่อโสตทัศนอุปกรณ์มาใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดองค์ความรู้ และวิชาการให้มากขึ้น

5. หลักการสร้างความเข้าใจในประเด็นหรือเรื่องที่ต้องการพัฒนาศูนย์วิทยากรมนุษย์ เป็นการสร้างความเข้าใจในทุกๆเรื่อง ที่จะพัฒนาศูนย์วิทยากรมนุษย์ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การพัฒนาวิทยากรมนุษย์บรรลุผลสำเร็จได้

6. หลักการเน้นย้ำ หมายถึงการกล่าวซ้ำหรือพูดซ้ำในประเด็นใดประเด็นหนึ่งโดยวิทยากร เพื่อเป็นการช่วยชี้นำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศูนย์วิทยากรมนุษย์เข้าใจประเด็นสำคัญๆ เพื่อป้องกันการหลงประเด็น โดยการอธิบายหรืออภิปรายโดยวิทยากรหรือโดยใช้โสตทัศนอุปกรณ์ต่างๆ

7. หลักการติดตาม ประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญกับการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการปรับปรุงแก้ไข และเพื่อจะได้ทราบปัญหาอุปสรรคและความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์โดยหลักการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เน้น 4 ด้าน คือ

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

7.2 การประเมินการเรียนรู้ (Learning) เป็นการประเมินว่าผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติมากขึ้นเพียงใด

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

7.4 การประเมินผลลัพธ์ (Result) เป็นการประเมินว่าองค์กรหรือหน่วยงาน ได้รับการพัฒนาผลตอบแทน จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คุ้มค่างบค่าใช้จ่ายที่ได้ลงทุนไปหรือไม่ เพียงใด และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากขึ้นเพียงใด

เสน่ห์ จุ้ยโต (2548:211) กล่าวว่า ในทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีจุดเน้นที่สำคัญ 2 ประการกล่าวคือ ประการแรก มุ่งพัฒนาความรู้ควบคู่คุณธรรมให้มีความสำคัญต่อการป้อนองค์ความรู้ให้กับทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ ประการที่สอง มุ่งพัฒนาการเรียนรู้โดยผ่านประสบการณ์หรือเรียนรู้โดยการกระทำ (Learning by doing) เมื่อประมวลรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้เป็น 4 รูปแบบที่สำคัญ ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา (Education) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาเป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นงานในอนาคตของผู้เรียน เป็นการเรียนรู้แบบกว้าง ๆ ไม่เฉพาะเจาะจง มี 3 ลักษณะที่สำคัญคือ

1.1 การศึกษาในระบบ เป็นระบบการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมายวิธีการศึกษาระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน เช่นการศึกษาในชั้นเรียน และในมหาวิทยาลัยปิดโดยทั่วไป

1.2 การศึกษานอกระบบ เป็นระบบการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบวิธีการจัดการศึกษาระยะเวลาในการศึกษาการวัดและประเมินผลโดยเนื้อหา และหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่ม

1.3 การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นระบบการศึกษาที่ให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพความพร้อมและโอกาสโดยการศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม หรือแหล่งความรู้จากที่อื่น ๆ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม(Training) เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นงานปัจจุบันของผู้เรียนซึ่งเป็นการแก้ปัญหาโรคขององค์กรที่เกิดจากพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร 3 อย่าง คือ โรคความรู้บกพร่อง โรคทักษะบกพร่อง โรคทัศนคติบกพร่อง การฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถแก้ปัญหาองค์กรเกี่ยวกับคนได้ การฝึกอบรมที่สำคัญได้แก่ การฝึกอบรมเข้าทำงาน (in - service training) และการฝึกอบรมเพื่อเลื่อนตำแหน่ง (prepromotional training) การฝึกอบรมที่กระทำกันในปัจจุบันมุ่งสู่การฝึกอบรมโดยจัดหลักสูตร (off the job training = OJT) ซึ่ง OJT ประกอบด้วยการสอนงาน(Job Instruction) การให้คำปรึกษา (coaching) การหมุนเวียนงาน(job rotation) การมอบหมายงานพิเศษ (special assignment) การรักษาราชการแทน(acting) และการให้ร่วมเป็นคณะทำงาน(working group) เป็นต้น

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนาตนเอง (Development) เป็นระบบการเรียนรู้ที่ไม่เน้นงาน มุ่งให้มนุษย์อยู่รอดและสามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพตามสภาพแวดล้อมของสังคม เป็นการพัฒนาตนเองเป็นไปตามธรรมชาติหรือตามปกติวิสัยจากการเลียนแบบการลองผิดลองถูกและการศึกษาด้วยตนเองจากแหล่งความรู้ที่สามารถหาได้

4. การจัดการสภาพแวดล้อมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Environmental Management) เป็นระบบของการจัดการสภาพแวดล้อมทั้งกายภาพและจิตราภาพให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น สภาพแวดล้อมทางกายภาพได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ และเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สภาพแวดล้อมทางจิตราภาพได้แก่ความรู้สึกรู้สึกนึกคิดและบรรยากาศการเรียนรู้ด้านจิตใจบางครั้งสถานที่ทำงานไฮเทคทันสมัยแต่จิตใจห่อเหี่ยวไม่ยอมเรียนรู้ความรู้สึกรู้สึกว่าอยากเรียนรู้คือหัวใจที่สำคัญ การจัดให้มีศูนย์การเรียนรู้ (Lerning Center) หรือมุมสนทนา (Lerning Corner) หรือห้องสมุดอัตโนมัติ(Electronic Library) จึงเป็นวิธีหนึ่งของการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นิสดารค์ เวชยานนท์ (2548:123) กล่าวว่าในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากฝ่ายบริหารทั้งในเรื่องของการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาองค์กร นอกจากฝ่ายบริหารจะให้การสนับสนุนแล้ว ยังต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานหลายหน่วยในองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญงานที่จะทำการอบรมด้วย

ผู้ที่ควบคุมการฝึกอบรมนี้ ควรเป็นบุคคลในระดับบริหาร เพื่อที่จะได้ดำเนินการได้ทันทีที่ต้องการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ เกี่ยวข้องกับเรื่องของ กำไร-ขาดทุนโดยตรง การที่บุคลากรมีประสิทธิภาพสูงขึ้นก็หมายความว่าองค์กรมีผลผลิตมากขึ้น คือมีกำไรสูงขึ้นด้วย ผู้ควบคุมการฝึกอบรมจะต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะให้บุคลากรมีความรู้มาก ขึ้นทั้งงานที่ปฏิบัติอยู่และงานที่จะต้องทำในอนาคต



ภาพที่ 2.1 ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากปัจจัยต่าง ๆ ที่ได้กล่าวไปแล้ว สิ่งแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กรก็มีอิทธิพลอย่างมากต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขึ้นตอนใน กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเริ่มจากการพิจารณาหาความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง การกำหนดวัตถุประสงค์ รูปแบบในการพัฒนา ดำเนินการจนถึงขั้นตอนของการประเมินผล

ขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การสำรวจสิ่งที่ต้องการเพื่อที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. การเลือกสรรวิธีการที่จะนำมาใช้ในการพัฒนา
4. การเลือกสื่อหรือทัศนูปกรณ์ที่จะนำมาใช้ในการพัฒนา
5. การนำไปปฏิบัติ
6. การประเมินผล

โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

1. การสำรวจสิ่งที่ต้องการเพื่อที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในเบื้องต้นเราจำเป็นต้องประเมินว่าองค์กรของเรามีความต้องการพัฒนาในลักษณะใด จะศึกษา ฝึกอบรม หรือต้องการให้มีการปรับปรุงพัฒนาซึ่งวิธีการดำเนินการในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งนั้น อาจมีที่แตกต่างกันไปแล้วแต่องค์กร แต่ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบใดก็ตาม ก็ต้องจัดให้เป็นระบบ ในการที่จะตัดสินใจได้ว่าจะใช้รูปแบบใดนั้น จำเป็นต้องวิเคราะห์งานขององค์กรในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) วิเคราะห์ระบบการจัดการขององค์กร
- 2) วิเคราะห์งานแต่ละประเภท
- 3) วิเคราะห์ในเรื่องของบุคลากร

ซึ่งในที่นี้ การวิเคราะห์การจัดการขององค์กรจะเป็นตัวบอกให้ทราบว่าควรดำเนินการพัฒนาในรูปแบบใด ทั้งนี้ เพราะการดำเนินการต่าง ๆ จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กรด้วย

การวิเคราะห์ในเรื่องของบุคลากรซึ่งส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกบุคคลที่ควรได้รับการฝึกอบรม หรือบุคคลเหล่านั้นใครจะต้องได้รับการฝึกอบรมในเรื่องใดจึงจะเหมาะสมซึ่งในเรื่องการวิเคราะห์บุคลากรนี้ ต้องมีมาตรฐานในการวิเคราะห์ บุคลากรที่มีคุณภาพได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ ก็ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรม

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถ้าเราไม่กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน การพัฒนาบุคคลก็ไม่ประสบความสำเร็จ การประเมินผลการฝึกอบรมก็ทำได้ยาก เนื่องจากเราไม่ทราบเป้าหมายที่ชัดเจน

3. การเลือกสรรวิธีการที่จะนำมาใช้ในการพัฒนา ในการที่จะเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งจำเป็นที่จะต้องดูความเหมาะสม ต่างๆ ด้วย วิธีการแบบหนึ่งอาจเหมาะสมกับพนักงาน แต่ไม่เหมาะสมกับระดับผู้บริหาร หรือบางวิธีอาจจะใช้ได้ทั้งสองระดับก็เป็นได้

แต่ในการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงนั้น จำเป็นต้องให้นักวิชาชีพเข้ามาดำเนินการอบรม อาจเป็นสถาบันการศึกษาหรือสถาบันต่าง ๆ ที่สอนเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ทั้งนี้ เพราะบุคคลเหล่านี้เป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญอยู่แล้ว จึงจำเป็นที่จะต้องให้ผู้เชี่ยวชาญกว่าทำการฝึกสอนเพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทันกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. Coaching เป็นวิธีการที่หัวหน้างานจะสอนงานลูกน้อง เป็นการสอนตัวต่อตัว หัวหน้างานที่ดีต้องมีศิลปะในการพูด มีความต้องการอยากถ่ายทอดความรู้ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล
2. Games คือการสร้างสถานการณ์จำลองเพื่อช่วยในการแก้ปัญหาอาจใช้ในการคัดเลือกทดสอบผู้มาสมัครงาน
3. Cases เป็นวิธีการให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริง เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทดสอบแนวคิดของตนเอง ฝึกทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา
4. Discussion เป็นการแบ่งกลุ่มการอบรมออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ เพื่ออภิปรายในหัวข้อที่กำหนด
5. Behavior modeling เป็นการใช้วิดีโอที่จัดทำขึ้น เพื่อแสดงถึงการแก้ปัญหาว่าแต่ละคนมีวิธีการอย่างไร การนำวิดีโอเข้ามาใช้ จะช่วยให้แต่ละคนมองเห็นข้อบกพร่องของตนเอง ซึ่งเป็นการพัฒนาตนเองได้ทางหนึ่ง
6. In-Basket training เป็นเทคนิคการอบรมที่เหมาะสมกับผู้บริหาร เพื่อดูความสามารถในการบริหารเช่น รู้จักการจัดลำดับความสำคัญของงาน หรือรู้จักการมอบหมายงานหรือไม่
7. Internships เป็นการฝึกปฏิบัติจริง
8. Role playing เป็นการแสดงบทบาทสมมติ ผู้รับการอบรมจะสมมุติหน้าที่และลองแสดงตามเหตุการณ์จำลอง
9. Job rotation เป็นการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน หน้าที่หรือตำแหน่ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์
10. Programmed instruction เป็นบทเรียนที่เขียนขึ้นมาเพื่อให้ผู้เรียนเรียนด้วยตนเองเหมือนกำลังได้รับการสอนในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากผู้สอน โดยบทเรียนจะให้ความรู้ครั้งละครั้งละน้อย ๆ ตามลำดับ แล้วให้ผู้เรียนตอบคำถาม และสามารถรู้คำตอบได้ว่าถูกหรือผิด

11. Lecture การบรรยาย ใช้ในการอบรมเพื่อต้องการเพิ่มพูนความรู้
 12. Apprenticeship การฝึกงาน
 13. Simulators เป็นการจำลองประสบการณ์การเรียนรู้โดยการแสดงเหตุการณ์หรือเรื่องราวให้เห็นเหมือนจริง โดยผู้อบรมจะเป็นผู้แสดงและให้ผู้อื่นสังเกต
4. การเลือกอุปกรณ์ที่จะนำมาใช้ในการพัฒนา สื่อหรืออุปกรณ์ มีส่วนช่วยในการฝึกอบรมและการพัฒนาอย่างมาก ทำให้การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ การเลือกอุปกรณ์ในการอบรมจะช่วยทำให้การอบรมง่ายขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเนื้อหาและพื้นฐานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ
5. การนำไปปฏิบัติ การฝึกอบรมต่างๆ อาจจะไม่ประสบความสำเร็จถ้าผู้ที่เข้าร่วมการอบรม ไม่มีความมั่นใจว่าการอบรมนั้น ๆ จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองได้ ดังนั้น ผู้ฝึกอบรมจะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้เข้ารับการอบรมก่อน ในการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบางครั้งมีปัญหามากมาย ทั้งนี้เนื่องจากผู้ทำการฝึกอบรมได้แสดงออกในเชิงที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกที่มีความสับสนหรืออยาก ดังนั้น ในการฝึกอบรมแต่ละครั้งวิทยากรจึงเป็นหัวใจสำคัญในการอบรมหลักสูตรที่เริ่มใช้ใหม่ ๆ วิทยากรจะต้องมีความเชี่ยวชาญที่จะปรับเปลี่ยนเนื้อหาให้เหมาะสมกับสภาพทั่วไป มิฉะนั้นการฝึกอบรมอาจจะได้รับการต่อต้านและไม่ประสบความสำเร็จ ปัญหาอีกประการหนึ่งคือ การเลือกเวลาที่เหมาะสมระหว่างวิทยากรกับผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งอาจมีระยะเวลาที่ไม่สอดคล้องกันก็เป็นได้ ในการอบรมทุกครั้งจำเป็นต้องมีการจัดบันทึกพฤติกรรมหรือขีดความสามารถของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อจะได้ทราบว่าบุคคลเหล่านั้นมีความก้าวหน้าไปอย่างไรบ้าง ในการฝึกอบรมบางครั้งอาจต้องใช้วิทยากรจากแหล่งต่างๆ ที่มีความรู้ ความชำนาญในเรื่องนั้น ๆ เข้ามาช่วยด้วย ในปัจจุบันได้มีการฝึกอบรมแบบทางไกล โดยที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ต้องมารวมกลุ่มกันที่ใดที่หนึ่งแต่สามารถฝึกอบรมได้ตามที่ทำงานและสถานที่ที่ต้องการได้
6. การประเมินผลการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรมจะทำให้ทราบว่า การฝึกอบรมที่จัดขึ้นมานั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ โดยทั่วไป จะประเมินในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้
- เกี่ยวกับเนื้อหาที่อบรม
 - วิทยากร
 - ระยะเวลา สถานที่ อุปกรณ์ที่ใช้
 - การจัดการฝึกอบรม

การฝึกอบรมจะส่งผลในทางบวกก็ต่อเมื่อผลผลิตขององค์การสูงขึ้น จึงควรมี การวัดและประเมินผลการอบรมว่าเป็นอย่างไร โดยทั่วไป รูปแบบของการประเมินผลจะมีอยู่ 4 ระดับ คือ

1. Reaction คือการประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมต่อต้านเนื้อหา วิทยากร เอกสาร อุปกรณ์
2. Learning เป็นการวัดว่าผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้อะไรบ้างจากหลักสูตร โดยดูจากเป้าหมายของการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้
3. Behavior เป็นการพิจารณาว่าผู้เข้ารับการอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หลังจากที่ได้รับอบรมหรือไม่ อย่างไร
4. Results เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบ โดยรวมของการฝึกอบรม ที่มีต่อองค์กร

2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนานักบริหาร

อัมพร ชำรงลักษณะ (2544: 6) ให้คำนิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาดังนี้

การฝึกอบรมหมายถึงกิจกรรมที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ทักษะทัศนคติรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่เป็นต่อการทำงานในปัจจุบันทันด่วน เช่นการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค ระเบียบ ข้อบังคับขั้นตอนการปฏิบัติงาน นโยบายของหน่วยงานหรือกฎหมายที่จำเป็นต่อการทำงานในองค์กรนั้น ๆ รวมทั้งทักษะในการทำกิจกรรมร่วมกับบุคคลอื่น ๆ กระบวนการของกลุ่ม ความรู้ในการวางแผนรวมถึงทักษะในการติดต่อสื่อสารเบื้องต้น ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ที่จำเป็นต่อที่วิชาชีพในการพัฒนาผู้บริหารระดับหัวหน้างาน ผู้จัดการและระดับสูง การฝึกอบรมมักใช้ระยะเวลาสั้นและมีวัตถุประสงค์เกี่ยวกับผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างชัดเจน

การศึกษา เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นหลักการ ไม่ได้ระบุเฉพาะเจาะจงว่าจะนำไปใช้เพื่องานใดโดยเฉพาะ แต่ลักษณะของ KSAs ที่ได้รับจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับสายอาชีพของผู้ที่ศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ในลักษณะที่กว้างขวางกว่าการฝึกอบรม และใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้มากกว่าการฝึกอบรม ผลที่ได้จากการศึกษาไม่สามารถบ่งบอกให้แน่ชัดว่าจะนำไปใช้เพื่องานใด

การพัฒนา มีลักษณะที่เน้นที่ตัวผู้เรียนรู้นอกจากการฝึกอบรมและการศึกษา ไม่ได้สนใจว่าผลที่ได้รับออกมาจะเป็นอย่างไรเหมือนอย่างระบุไว้อย่างชัดเจนจากการฝึกอบรม การพัฒนาจะมุ่งเน้นที่การเจริญเติบโตและความสนใจของผู้เรียนรู้อยู่ โดยเฉพาะว่าผู้เรียนมีความสนใจทางด้าน

ไต่บ้ำง ซึ่งจะเห็นได้ว่า KSAs ที่เรียนรู้จากการพัฒนานั้นจะสามารถนำมาใช้งานในอนาคตมากกว่า การฝึกอบรม

Van Wart (อ้างในอัมพร ชำรงลักษณะ.2544:8-11) จำแนกการฝึกอบรมตามระดับ ผู้ดำรงตำแหน่ง ดังนี้

1. การฝึกอบรมทักษะสำหรับหัวหน้างาน เป็นการฝึกอบรมพื้นฐานที่จำเป็นต่อการทำงานที่ต้องควบคุมสั่งการลูกน้องโดยตรงและดูแลปฏิบัติงานประจำวันทั้งหลาย ทักษะเหล่านี้ นับว่าจำเป็นต่อหัวหน้างานและผู้บริหารระดับต้นเป็นพื้นฐานเพื่อการเป็นนักบริหารที่ดีในระดับที่สูงขึ้นไป เช่น การอบรมถึงวิธีการประเมินลูกน้อง วิธีการคัดเลือกหรือสัมภาษณ์งาน ทักษะในการสร้างวินัยให้กับลูกน้อง ทักษะในการสื่อสาร การจูงใจลูกน้อง การสร้างทีมงาน การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้ลูกน้อง การให้รางวัลตอบแทนและการสร้างความมั่นใจให้กับทีมงาน เป็นต้น

2. การฝึกอบรม พัฒนาการจัดการ การอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นที่ความซับซ้อนของความสัมพันธ์ เช่น ปัญหาแรงงานสัมพันธ์ บรรยากาศการทำงานระหว่างกลุ่มเพื่อหาข้อสรุปในสภาพเหตุการณ์ที่สลับซับซ้อนมากกว่า จุดสนใจอยู่ที่กลุ่ม ไม่ใช่บุคคลเหมือนกับการฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ ให้ผู้บริหารเกิดทักษะในการคิดวิเคราะห์ ใช้วิจารณญาณแก้ไขปัญหาในรูปแบบต่าง ๆ ที่ซับซ้อนด้วยข้อมูลที่มีอยู่อย่างจำกัด หัวข้อในการอบรม ได้แก่ ปัญหาทั่วไปที่เกิดขึ้นในการบริหารงานนำภาครัฐ ภาวะผู้นำ แรงงานสัมพันธ์ การวางแผนกำลังคน การประเมินในภาครัฐ การบริหารความเสี่ยง การวิเคราะห์แก้ไขปัญหา การตัดสินใจ การบริหารระบบข้อมูล เป็นต้น

3. การฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง เป็นการฝึกอบรมที่มีลักษณะครอบคลุมเนื้อหากว้างที่สุด เนื้อหาหลักสูตรจะเน้นที่บทบาทขององค์การในภาครัฐในสภาพที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการอำนวยความสะดวกเพื่อเสริมสร้างทักษะให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถเผชิญกับอันตรายและโอกาสที่ประสพในสภาพแวดล้อมนี้ การอบรมมักจะครอบคลุมถึงสื่อสารมวลชน การแสดงออกต่อสื่อมวลชน การพูดในที่สาธารณะ การประเมินภาวะผู้นำ การสร้างภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล การวางแผนกลยุทธ์ กระบวนการลือบบี้ การสร้างทีมระหว่างหน่วยงาน และการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ปรัชญาทางการบริหาร การวิเคราะห์นโยบาย การพัฒนาองค์การ เป็นต้น

Van Wart และคณะยังได้กล่าวถึงระบบ HRD ที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพมากที่สุดจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้ (หน้า 42)

ประการแรก การอบรมต้องครอบคลุมทั้ง 4 ระดับของบุคลากรในองค์กร ได้แก่ระดับลูกจ้าง หัวหน้างาน ผู้จัดการ และนักบริหารระดับสูง ซึ่งหลักสูตรการอบรมทั้ง 4 ระดับจะต้องร่วมนำมาอย่างเป็นระบบ แสดงได้ถึงระดับขั้นการพัฒนาของบุคลากรตั้งแต่ระดับลูกจ้างจนกระทั่งถึงระดับนักบริหารระดับสูงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสัมพันธ์กัน

ประการที่สอง โครงการฝึกอบรมจะต้องครอบคลุมทักษะที่จำเป็นแก่การบริหารงานทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดในทุกระดับของบุคลากรในองค์กร

ประการที่สาม โครงการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพจะต้องใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อช่วยให้การฝึกอบรมออกมามีคุณภาพให้มากที่สุด

ประการที่สี่ หลักสูตรการฝึกอบรมทุกโครงการจะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กันสามารถแสดงให้เห็นศักยภาพในการพัฒนาของบุคลากรในแต่ละระดับและประการสำคัญคือแสดงให้เห็นการพัฒนาของบุคลากรในการไต่เต้าขึ้นสู่การบริหารในขั้นที่สูงขึ้น กล่าวคือ โครงการพัฒนาระดับผู้จัดการมีความสัมพันธ์กันอย่างไรกับ โครงการพัฒนานักบริหารระดับสูง รวมทั้งโครงการอบรมน่าสนใจหรือดึงดูดให้ผู้เข้าอบรมเต็มใจเข้าร่วมโครงการมากน้อยแค่ไหน หลังจากที่เข้าร่วมโครงการอบรมนี้แล้วผู้เข้าอบรมได้รับอะไรเป็นสิ่งตอบแทนนอกเหนือจากความรู้และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้เข้ารับการอบรม เช่น ได้รับการเลื่อนขั้น ได้รับการจ้างงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือได้รับค่าตอบแทนมากขึ้นกว่าเดิม เป็นต้น

โครงสร้างของระบบหลักสูตรการพัฒนาบุคคลที่ดีที่เป็นระบบต่อเนื่องและครอบคลุมทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารในระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงสรุปได้ดังนี้

ในทุกระดับของการพัฒนาจะประกอบด้วยทักษะ 3 ประเภทใหญ่ ๆ ด้วยกันคือ ทักษะด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านความคิดของในแต่ละระดับของนักบริหารมีความจำเป็นในแต่ละทักษะไม่เท่าเทียมกัน สำหรับผู้ที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่งานใหม่ ๆ ต้องการความรู้และทักษะทางด้านเทคนิคสูงกว่าผู้อื่น เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานระดับต้น ๆ ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทางความคิดเชิงนามธรรมนั้นเกี่ยวข้องกับเฉพาะแก่ที่จำเป็นแก่การทำงานเป็นทีม

ผู้บริหารระดับต้น ต้องหันมาให้ความสนใจแก่ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากกว่าที่เคยเป็นนักปฏิบัติ ขณะที่ทักษะด้านเทคนิคไม่ได้ลดความสำคัญลงไป แต่หันไปมุ่งเน้นในระดับของ

การบริหารมากขึ้นไปเท่านั้นแทนที่จะเป็นเทคนิคการทำงานเฉพาะตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งเหมือนเมื่อก่อน

ในระดับผู้จัดการหรือผู้บริหารระดับกลางนี้ยังจำเป็นต้องมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ แต่บทบาททางด้านนี้เปลี่ยนจากการประสานงานระหว่างคนมาเป็นการให้คำแนะนำปรึกษาหรือที่จำเป็นในการกำหนดนโยบาย ความจำเป็นในการพัฒนาความคิดเชิงนามธรรมเริ่มสำคัญมากขึ้น ขณะที่ทักษะทางด้านเทคนิคเปลี่ยนไปเน้นประเด็นปัญหาของความรับผิดชอบทางกฎหมาย การบริหารความเสี่ยง งบประมาณ การแก้ไขปัญหา การวางแผนกำลังคน และการประชาสัมพันธ์

ทักษะที่จำเป็นสำหรับนักบริหารระดับสูงคือ ทักษะทางความคิดเชิงนามธรรมเป็นประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องระดับมหภาค มองในภาพรวมองค์กร ปัญหาภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร เช่น เรื่องของการวิเคราะห์นโยบาย การวางแผนกลยุทธ์ การประนีประนอม การบริหารการเมือง การบริหารจัดการภาพพจน์และสื่อมวลชนทั้งหลายและการสร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จะเน้นหนักไปในเรื่องของภาวะผู้นำ การสร้างทีมงาน และบรรยากาศในองค์กร ขณะที่ทักษะทางด้านเทคนิคเน้นแค่เพียงเรื่องของการสรุปความสำหรับนักบริหาร

เทคนิคการฝึกอบรมและพัฒนานักบริหารมีหลายประเภทแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม สำหรับนักบริหารระดับสูงการใช้หลายๆ เทคนิคผสมผสานกันไปใน การให้ความรู้และทักษะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะช่วยให้การเรียนรู้ง่ายขึ้นและสามารถคงอยู่กับผู้เรียนได้นาน เทคนิคและวิธีการพัฒนา มีดังนี้

1. การบรรยายและการถกเถียงปัญหา
2. เกมส์ และการสร้างสถานการณ์ให้เหมือนจริง
3. การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการอบรม
4. เทคนิคคำถามในตะกร้า
5. กรณีศึกษา
6. การแสดงบทบาท
7. การดูงาน
8. การสับเปลี่ยนงาน
9. การฝึกหัดงาน
10. การสอนงาน

สัญญา ผลอนันต์ (2546) กล่าวถึงการพัฒนาฝ่ายจัดการหรือผู้นำระดับสูงในองค์กรว่า การพัฒนาฝ่ายจัดการหรือผู้นำระดับสูง ถือว่าเป็นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานในปัจจุบันและอนาคต ด้วยการให้ความรู้ เปลี่ยนทัศนคติ หรือเพิ่มทักษะให้กับผู้บริหาร โดยมีจุดมุ่งหมายคือ การเตรียมรับ และยกระดับผลการดำเนินการขององค์กรในอนาคตและอาจมีเป้าหมายเฉพาะเจาะจง เช่น เตรียมผู้บริหารเพื่อบรรจุตำแหน่งผู้นำระดับสูง โดยเน้นเฉพาะผู้มีศักยภาพเพียง 2-3 รายเท่านั้นก็ได้

เหตุที่องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาฝ่ายจัดการหรือผู้นำระดับสูงคือ

1. เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมทรัพยากรบุคคลในองค์กร
2. เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหาร ทำให้พนักงานเข้ารับตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างราบรื่น
3. เพื่อปลูกฝังให้ผู้นำระดับสูงรุ่นใหม่มีค่านิยมและทัศนคติที่ถูกต้อง สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร
4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการนำองค์กรไปสู่การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ กระบวนการพัฒนาฝ่ายจัดการหรือผู้นำระดับสูง โดยทั่วไปประกอบด้วย

- (1) การพยากรณ์แนวโน้มและความต้องการขององค์กร
- (2) ทบทวนผลการปฏิบัติงานและทักษะของผู้บริหารที่ดำรงอยู่
- (3) ทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง หรือ Succession Plan
- (4) วางโครงการการพัฒนาฝ่ายจัดการหรือผู้นำระดับสูง
- (5) ลงมือพัฒนาฝ่ายจัดการหรือผู้นำระดับสูง
- (6) ประเมินผลการพัฒนาฝ่ายจัดการหรือผู้นำระดับสูง

รูปแบบของการพัฒนาฝ่ายจัดการ หรือผู้นำระดับสูงในองค์กร สามารถทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ

ในขณะปฏิบัติงาน เป็นวิธีการพัฒนาฝ่ายจัดการที่ใช้กันมากที่สุด เพราะทำได้ทันทีไม่ทำให้งานสะดุด หรือใช้งบประมาณมากนัก เช่น

1. กรณีศึกษา (Case Study) ใช้กรณีศึกษาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ และเสนอแนะ อาจจะเป็นกรณีองค์กรเองหรือองค์กรอื่นก็ได้ ถ้าเป็นองค์กรเองก็เป็นการช่วยให้เข้าใจภูมิหลังขององค์กรมากขึ้น อาจใช้ร่วมกับหรือสอดคล้องกับรูปแบบอื่น ๆ ได้มากมาย

2. กระบวนการกลุ่ม (Sensitivity Training) เป็นการฝึกอบรมด้านการฝึกประสาทสัมผัสความรู้สึกของบุคคลจากการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน อันจะมีผลกระทบต่อผู้อื่น คือ ฝึกหัดคนให้รู้จักรู้ร้อนรู้เย็นต่อความรู้สึก หรือการแสดงออกของผู้อื่นเพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น ผู้

ควบคุมกลุ่มจะต้องพยายามมีบทบาทน้อยที่สุด เพียงแต่คอยสังเกตพฤติกรรม อธิบายและแก้ปัญหาที่เกิดจากความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากความไวต่อความรู้สึกของแต่ละคนให้มีทักษะในการอ่านความรู้สึกของผู้อื่นเพื่อที่ตนเองจะแสดงพฤติกรรมออกได้อย่างเหมาะสม

3. กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (Group Process) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ถึงพฤติกรรมทัศนคติ การเข้าใจคน วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับคนที่ถูกต้อง รวมถึงการเรียนรู้ปฏิริยาภายในกลุ่ม การกระตุ้นให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง ทุกคนจะเกิดการหยั่งรู้ รับรู้ด้วยตนเองและพัฒนาตนเอง โดยอาศัยพฤติกรรมของกลุ่ม กระบวนการของกลุ่ม โดยอาจใช้การเล่นเกมส์ การแสดงบทบาทจำลองสถานการณ์

4. กลุ่มซักถาม (Audience Reaction Group) การฝึกหัดหรือจัดกลุ่มผู้อบรมให้มีหน้าที่ซักถามประเด็นปัญหา ทำให้ต้องตั้งใจฟัง และฝึกหัดการจับประเด็นการถามอย่างสุภาพนุ่มนวล ให้เกิดความกระจำ จดบันทึกคำถาม คำตอบและสรุประหว่างที่วิทยากรบรรยายเพื่อรายงานต่อที่ประชุม ตอนท้ายรายการเป็นการฝึกหัดการตั้งใจฟัง สมาธิในการฟัง การเรียนรู้ปฏิริยาภายในกลุ่ม การกระตุ้นให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง ทุกคนจะเกิดความหยั่งรู้ รับรู้ด้วยตนเองและพัฒนา

5. เกมการบริหาร เป็นเทคนิคพัฒนาฝ่ายจัดการด้วยการแข่งขันกันศึกษาข้อมูล วิเคราะห์และตัดสินใจโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สร้างสถานการณ์จำลองให้เช่น ด้านการตลาด การผลิต

6. จัดทีมผู้ฟัง (Listening Team) การจัดกลุ่มให้เป็นผู้ฟังในการสอน การอบรมและให้ทำหน้าที่จดบันทึก ฝึกหัดการจับประเด็น บันทึก การเรียบเรียง ให้ได้เนื้อหาประเด็นสำคัญของเรื่อง ให้ทำหน้าที่ฟัง และจดบันทึกทำรายงาน(Report) ส่งหรือรายงานที่ประชุม

7. ชี้แจงปัญหาข้อข้องใจ (Forum) ให้ผู้บริหารคนหนึ่ง หรือสองคนพูด หรือชี้แจงเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เป็นปัญหา หรือข้อข้องใจกับพนักงาน จะใช้เมื่อเกิดการขัดแย้ง สงสัยในเรื่องต่าง ๆ หรือความคิดเห็นไม่ตรงกัน เป็นการฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้กับพนักงาน

8. ซินดิเคต (Sundicate) เป็นการประชุมเพื่อฝึกอบรมผู้บริหารให้สามารถแก้ไขปัญหาที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงขององค์กร โดยมีการให้ความรู้โดยวิทยากร หรือมีกิจกรรมปฏิบัติร่วมกันในเรื่องเดียวกัน แล้วมีการแบ่งกลุ่มซินดิเคต เพื่อแก้ไขปัญหาในแต่ละเรื่องตามความสนใจของสมาชิก โดยผู้ดำเนินการประชุมพิจารณาจัดกลุ่มเอง ซึ่งกลุ่มซินดิเคตหนึ่ง ๆ ควรจะมีจำนวน 6-12 คน ภายหลังจากกลุ่มซินดิเคตได้ประชุมเสร็จแล้ว มีการประชุมใหญ่หรือประชุมรวม เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้รายงานผลการประชุมใหญ่ เพื่อแก้ไขเพิ่มเติมก่อนที่จะรวมผลของทุกกลุ่ม เพื่อเป็นข้อเสนอของที่ประชุมทั้งหมด

9. ซิมโพเซียม (Sumposium) คล้ายกับการอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคนทุกคนพูดเรื่องเดียวกัน แต่แบ่งกันพูดคนละตอน เช่น หัวข้อการสรรหาพนักงาน ให้นาย ก. พูดขั้นตอนการประกาศรับสมัครพนักงาน นาย ข. พูดหัวข้อการพิจารณาใบสมัคร ส่วนนาย ค. พูดเรื่องการสัมภาษณ์งาน เป็นต้น

10. แต่งตั้ง แบ่งได้เป็น

แต่งตั้งคณะกรรมการชุดเล็ก (Sub-Committee) เป็นวิธีการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้มีประสบการณ์จริงในการวิเคราะห์ปัญหาภาพรวมที่เป็นจริงขององค์กร แล้วจึงเสนอแนะคณะกรรมการปกติขององค์กร วิธีนี้ให้ผลแตกต่างกับการหมุนเวียนงานในแง่ที่ให้สัมผัสกับปัญหาองค์รวมขององค์กร ไม่ใช่เรียนรู้เฉพาะหน้าที่

- แต่งตั้งเป็นกรรมการ (Committee) เป็นการประชุมของกลุ่มคนที่เป็นการประชุมเพื่อปรึกษาหารือกัน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

- แต่งตั้งเป็นคณะทำงาน (Working Group) คล้ายคณะกรรมการชุดเล็ก (Sub-Committee) แต่คณะกรรมการชุดเล็กมิได้เป็นผู้รับผิดชอบในการทำงาน หรือดำเนินงาน ส่วนคณะทำงานเป็นผู้ดำเนินงานให้สำเร็จคล่องตามวัตถุประสงค์

11. ทักษะศึกษา (Field Trip) การนำผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่นนอกเหนือไปจากการสอนในสถานอบรมตามปกติ เพื่อให้เห็นสถานการณ์ของการปฏิบัติงานจริงในเรื่องที่อบรม ควรบอกหรือข้อสังเกตในสิ่งที่จะไปดูเมื่อไปดูมาแล้วอาจให้เขียนรายงาน หรือจัดให้มีการอภิปรายสรุปผล เป็นการเปลี่ยนบรรยากาศ และสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มอีกด้วย

12. ทำโครงการจริง (Live Project or Group Work) เป็นวิธีการคล้ายกับการทำแบบฝึกหัด แต่เป็นแบบฝึกหัดที่ทำจริง ไม่ใช่ทำในสมุด โดยวิทยากรอาจกำหนดให้ไปทำงานโดยกำหนดขอบเขตเรื่องและรายละเอียดที่จะให้ทำหรือแนวทางปฏิบัติ โดยประยุกต์จากหลักวิชาการที่ศึกษาอบรม อาจให้ทำเป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่ม

13. ทำแบบฝึกหัด (Exercise) โดยกำหนดให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งในการแก้ปัญหา หลังจากบรรยายอาจตั้งโจทย์ปัญหาให้ฝึกหัดแก้ปัญหาบนกระดาษหรือทำการทดลองโดยการปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่ง

14. เรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ เป็นการส่งฝ่ายจัดการเข้าไปลงมือลุยทำงานเต็มเวลาในแผนกอื่นหรือในโครงการที่มีหลายฝ่ายเข้าร่วมงานกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ข้อดีคือได้ประสบการณ์จริงได้แก้ปัญหาจริง เพิ่มทักษะการวางแผนและวิเคราะห์ปัญหา ได้มีโอกาสทำงานกับพนักงานหรือผู้บริหารต่างแผนก

15. สอนงาน/ถ่ายทอดแบบตัวต่อตัว (Coaching) เมื่อผู้ดำรงตำแหน่งบริหารถึงวาระเกษียณอายุเลื่อนตำแหน่งโยกย้ายงานหรือเดินทางไปรับตำแหน่งที่อื่น ผู้เตรียมตัวเข้ารับตำแหน่งสามารถเรียนรู้งานจากผู้ทำงานในปัจจุบันด้วยวิธีสอนงานหรือประกบตัวต่อตัว

16. หมุนเวียนงาน เพื่อให้ฝ่ายจัดการมีประสบการณ์กว้างขวาง นอกจากนั้น

- 1) จัดการเฉื่อยชาเนื่องจากทำมานาน
- 2) เกิดการปรับปรุงงานด้วยมุมมองใหม่ของผู้เข้ามารับหน้าที่
- 3) เกิดความร่วมมือระหว่างฝ่ายงานต่างๆ
- 4) เกิดความเข้าใจปัญหาของต่างฝ่ายมากขึ้น
- 5) สร้างความคุ้นเคยและสร้างทีมงานที่ดีแต่มีข้อจำกัดอยู่บ้างคือ งานที่อาศัย

ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอาจไม่เหมาะกับการหมุนเวียนงาน เช่นงานด้านบัญชี หรือกฎหมาย

วิธีการต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น อาจนำไปปรับใช้กับพนักงานระดับอื่นได้ตามความเหมาะสม นักบริหารจะเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องมีความรู้ มากกว่างานที่ตนเองรับผิดชอบ ต้องเข้าใจทิศทาง ปรัชญาขององค์กร และมองการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างชัดเจน ต้องมีความเข้มแข็ง รอบรู้ ริเริ่ม กระตือรือร้น และมุ่งเน้นภารกิจในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน การจัดหาทรัพยากรและการประสานสัมพันธ์ การสร้างความร่วมมือ การจูงใจ และทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารองค์กรเหล่านี้ จำแนกได้หลายระดับ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Manager) เป็นผู้ที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร โดยตรง บุคคลเหล่านี้มีหน้าที่กำหนดเป้าหมายและชี้แนะทิศทาง ตลอดจนการตัดสินใจ ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อองค์กร

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) เป็นผู้ที่คอยเชื่อมต่อระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับต้น จึงมีหน้าที่ในการแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจจากผู้บริหารระดับสูง มาสู่ผู้บริหารระดับต้น จึงเกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน การจัดระบบการทำงาน การประสานการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงต้องสะท้อนข้อมูลจากผู้บริหารระดับต้น ไปสู่ผู้บริหารระดับสูงอีกด้วย

3. นักบริหารระดับต้นหรือหัวหน้างาน (Supervisor) เป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงาน รับผิดชอบทีมงานจำนวนหนึ่ง โดยผู้บริหารระดับต้นนี้จะรับผิดชอบในการกำกับควบคุม และมอบหมายงาน รวมถึงการสื่อสารจูงใจให้ทำงานเป็นทีม และทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มตามศักยภาพ

สมโภชน์ นพคุณและคณะ (2548:49) ได้อธิบายกรอบแนวคิดและรูปแบบการพัฒนาผู้นำโดยการมอบหมายงานซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์ว่า ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานหรือลงมือปฏิบัติงานจริงนั้นต้องเป็นการปฏิบัติในลักษณะที่ช่วยก่อให้เกิดกระบวนการนั้น ผู้มอบหมายจะต้องมีการเตรียมการ โดยการประเมินความสามารถและจุดอ่อนของผู้เรียนรู้ให้ชัดว่าต้องการพัฒนาอะไร นอกจากนี้ งานที่มอบให้ปฏิบัติต้องท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติโดยผู้นำจะต้องให้การสนับสนุนช่วยเหลืออย่างจริงจังเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างแท้จริง

การพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความสามารถของบุคคลที่จะเป็นผู้นำในอนาคตต้องเป็นประสบการณ์ที่หลากหลายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างกว้างขวางมีความคิดความอ่านที่กว้างไกลและลึกซึ้งเพียงพอกับภาระหน้าที่ของการเป็นผู้นำยุคใหม่ ดังนั้น การลงมือปฏิบัติงานที่ถูกมอบหมายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการจัดการอย่างมีแผน จัดลำดับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามความจำเป็นในการพัฒนาโดยการมอบหมายในหลาย ๆ ลักษณะที่สอดคล้องและเป็นไปตามแผนพัฒนาบุคคลผู้นำซึ่งจะก่อให้เกิดประสบการณ์ที่หลากหลายและจำเป็นต่อการเสริมสร้างสมรรถนะและความสามารถในการเป็นผู้นำ

การเรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่จะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการเป็นผู้บริหารผู้นำนั้นควรเป็นการเรียนรู้ที่จะช่วยเสริมสร้างความสามารถสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบและความมั่นใจในการปฏิบัติงาน งานที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ดังกล่าวนี้ควรมีลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ต้องเป็นงานที่ท้าทายและนำไปสู่การแสวงหาวิธีการหรือแนวคิดใหม่ งานที่ท้าทายจะเป็นงานลักษณะหนึ่งที่จะช่วยให้คนเราก่อเกิดการพัฒนาความเป็นผู้นำได้ ลักษณะงานที่ท้าทายจะเป็นงานที่เพิ่มความกดดันและความเครียดให้กับผู้ที่ต้องรับผิดชอบ และเมื่อสามารถทำสำเร็จแล้วเขาก็จะเกิดความเต็มใจที่จะทำงานที่ท้าทายได้ต่อไปในลำดับที่ยากขึ้น

2. งานที่สำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจหรือหน่วยงาน เป็นลักษณะงานที่จะช่วยพัฒนาความเป็นผู้นำให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ดีเช่นเดียวกับงานที่ท้าทายในลักษณะแรกผู้ที่ได้รับมอบหมายงานประเภทนี้จะรู้สึกมีความภาคภูมิใจกับงานที่ตนได้รับมอบและจะได้รับการยกย่องจากคนอื่น ๆ ด้วยว่าเขาได้รับมอบให้ทำงานที่เสี่ยงต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของหน่วยงานผู้ที่ได้รับมอบงานที่สำคัญเช่นนี้จะได้รับการฝึกฝนพัฒนาในเรื่องกลวิธีต่างๆ ที่ทำให้หน่วยงานได้รับผลประโยชน์สูงสุด

3. งานที่ส่งเสริมผลักดันให้ต้องแสดงความสามารถและบทบาทการเป็นผู้นำคนที่ถูกมอบงานให้ทำในลักษณะนี้จะถูกผลักดันให้อยู่ในฐานะที่ต้องบังคับบัญชาคนหมู่มากให้ทำงานให้เขาได้ งานนี้จะท้าทายในเรื่องของการบริหารผู้บังคับบัญชาซึ่งจะต้องสร้างให้ตัวเองเป็นที่เชื่อถือ

ของผู้ได้บังคับบัญชาต้องเรียนรู้หลักในการครองใจคนการที่จะทำให้ตนศรัทธาโดยมิใช่ความเกรงกลัวเพราะตำแหน่ง

4. เปลี่ยนหน้าที่และสมรรถนะที่สูงขึ้นไปสู่การแสดงบทบาทหรือรับผิดชอบงานที่มีความสำคัญมากขึ้นและนำไปสู่การมีความสัมพันธ์กับผู้บริหารระดับสูงด้วย ลักษณะเช่นนี้พบเห็นได้เด่นชัดในภาครัฐราชการเช่นได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้อำนวยการกอง จากผู้อำนวยการกองเป็นรองอธิบดี เป็นต้น การเปลี่ยนหน้าที่และสมรรถนะที่สูงขึ้นเป็นการฝึกความเป็นผู้นำให้รับผิดชอบในระดับสูงซึ่งจะช่วยให้บุคคลนั้นมีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีความคิดที่กว้างขวางขึ้นและเผชิญความยุ่งยากมากขึ้น การให้ทำงานที่ใช้สมรรถนะสูงขึ้นจะเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ถูกมอบงานได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ รอบข้างรู้จักปรับวิธีคิดในการทำงานและมีความคุ้นเคยกับสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน สามารถที่จะคิดในเชิงกลยุทธ์และรู้จักตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่กดดันสามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารระดับสูงกว่าและกลุ่มคนภายนอกองค์กร การพัฒนาผู้นำในลักษณะนี้จะต้องถูกฝึกให้มองเห็นสภาพโดยรวมของทั้งหน่วยงานขณะเดียวกันต้องทำงานในลักษณะที่ต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลขึ้นเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความสามารถในการเป็นผู้นำ

5. ย้ายออกหรือเปลี่ยนแนวทางจากอาณาจักรหรืองานเดิมๆ ที่ง่ายและมีประสบการณ์อยู่แล้ว เป็นการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับคนที่ผู้บริหารต้องการพัฒนา การเปลี่ยนงานใหม่ที่ต่างไปจากเดิมจะผลักดันให้คนต้องค้นหาสิ่งใหม่ในการคิดตัดสินใจ แก้ปัญหาที่จะผ่านเข้ามา การพัฒนาจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความแตกต่างหรือคล้ายคลึงของงานเดิมกับงานใหม่ ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นเพื่อเพิ่มความกดดันให้ผู้ที่กำลังพัฒนาก็เป็นตัวช่วยพัฒนาคนได้เช่นกัน

6. งานที่ต้องมีความรู้ทางวิชาการหลากหลายและเกี่ยวพันกันหลายด้านหลายฝ่าย ผู้ได้รับมอบหมายงานลักษณะนี้ต้องเป็นคนที่ใฝ่รู้ รักที่จะศึกษาอยู่ตลอดเวลาให้ทันกับวิชาการใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นจะต้องสามารถบริหาร โครงการหลายโครงการได้ในเวลาเดียวกันและยังต้องสามารถบริหารงานภายใต้ความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานกับหลาย ฝ่าย

7. ปฏิบัติงานที่ถูกมอบหมายพิเศษในหน่วยงานที่ใกล้เคียงกันแต่ไม่ใช่หน่วยงานที่เป็นคู่แข่งกัน ลักษณะงานเช่นนี้จะเป็นการส่งเสริมให้ผู้ถูกมอบงานได้พัฒนาตนเองเพื่อพิสูจน์ให้ผู้อื่นที่ไม่ได้ร่วมวงแวดล้อมในงานของตนให้ประจักษ์ในความสามารถ ผู้ที่ได้รับมอบหมายในลักษณะเช่นนี้จะได้ฝึกฝนทักษะใหม่ ๆ เมื่ออยู่ในสถานะที่ต้องขอความร่วมมือกับคนอื่น ๆ ที่ตนเองไม่เคยทำงานด้วยหรือไม่มีอำนาจสั่งการจะทำให้เขาเรียนรู้ถึงทักษะที่จะเข้าถึงบุคคลต่างๆ ที่ต้องไปเกี่ยวข้องกับที่จะได้งานที่มีประสิทธิภาพออกมา

8. งานที่มีโอกาสไปร่วมแสดงปาฐกถาหรือกล่าวบรรยายนำพิเศษซึ่งจะช่วยสร้างชื่อเสียงและการยอมรับจากบุคคลอื่นๆ กว้างขวางมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้นั้นได้แสดงความสามารถในวงสังคมกว้างขึ้นซึ่งจะช่วยสร้างสมชื่อเสียงให้แก่เขาเป็นลำดับ สิ่งนี้จะช่วยพัฒนาฝึกฝนทักษะและความรู้ของเขามากขึ้นเพราะเขาต้องมีความพร้อมตลอดและต้องศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา

9. เป็นผู้นำหรือร่วมนำในการบริหารโครงการพิเศษกับหน่วยงานอื่น ๆ หรือกับองค์กรวิชาชีพหรือองค์กรที่ปรึกษาสำคัญ ๆ เป็นลักษณะการพัฒนาผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่ง โดยบุคคลที่จะพัฒนานั้นต้องเป็นคนที่มีความรู้พื้นฐานในด้านการบริหาร โครงการมาพอสมควรและมีความสามารถในการร่วมทำงานกับผู้อื่นด้วย การปรับตนเองในส่วนนี้ คือส่วนที่จำต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้นจากที่เคยมีประสบการณ์เดิมอยู่แล้ว

10. เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำช่วยเหลือแก่หน่วยงานอื่น ในการแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนาตามความจำเป็น การเป็นที่ปรึกษาแก่หน่วยงานอื่นจะต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ วิธีการนี้จะเป็นการผลักดันให้เขาต้องศึกษา ใฝ่รู้ซึ่งเป็นการเพิ่มความฉลาดให้กับตนเองและจะต้องพยายามพิสูจน์ตัวเองต่อหน่วยงานอื่นให้เห็นว่า คำแนะนำหรือทางเลือกในการแก้ปัญหามาเชื่อถือและเป็นทางออกที่ดีเชื่อถือได้

ลักษณะของงาน ทั้ง 10 ข้อดังกล่าวข้างต้น เป็นลักษณะงานที่จะพัฒนาผู้นำได้เป็นอย่างดี การที่จะสร้างความเป็นผู้นำได้จะต้องสร้างให้เกิดความหลากหลาย ซึ่งหมายถึงการสร้างอุปสรรคให้เกิดขึ้นในหลายรูปแบบ ลักษณะงานดังกล่าวข้างต้นจะมีระดับของอุปสรรคแตกต่างกันไป ระดับของอุปสรรคเป็นเรื่องของการสร้างความท้าทายให้เกิดขึ้น และอุปสรรคเป็นการบังคับให้ผู้บริหาร(ผู้ที่ถูกมอบงาน) ฝึกการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างขวางและเรียนรู้ทักษะของการบริหาร เช่นการอำนวยความสะดวก การสั่งการ การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การติดตามการดำเนินการ การบังคับบัญชา เหล่านี้ จะช่วยพัฒนาความเป็นผู้นำได้อย่างดี

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม

3.1 ความหมายของการฝึกอบรม

สุภาพร พิศาลบุตรและคณะ (2546: 11) ให้ความหมายการฝึกอบรม ไว้ดังนี้

1. กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและหรือเจตคติของพนักงาน เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

2. กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยมุ่งให้คนได้เกิดการเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในทางที่ต้องการ
 3. การให้คำแนะนำ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้มีความชำนาญเพิ่มขึ้นรวมทั้งได้เรียนรู้ถึงวิธีปฏิบัติงานเฉพาะตำแหน่งเพื่อให้เขามีความรู้ความสามารถที่จะก้าวต่อไปในอนาคต
 4. กระบวนการที่ช่วยเพิ่มพูนความถนัดทางธรรมชาติ ทักษะหรือความชำนาญความสามารถของบุคคล เพื่อให้ปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น
- ซูซีย์ สมิทธิไกร (2549:5-9) กล่าวถึงการฝึกอบรมบุคลากรแต่ละระดับชั้นว่า คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของบุคลากรอันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และจำแนกการฝึกอบรมตามเกณฑ์ระดับความรับผิดชอบ หรือระดับชั้นของพนักงาน ดังนี้
1. การฝึกอบรมของพนักงานระดับปฏิบัติการ เป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและขั้นตอนการปฏิบัติงาน
 2. การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน คือการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นกลุ่มพนักงานที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์กร มักจะเป็นหลักสูตรที่ให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน
 3. การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ กลุ่มเป้าหมายได้แก่กลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายหรือผู้จัดการระดับกลางขององค์กร เนื้อหามุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในหลักการและบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิมเพื่อให้สามารถบริหารงานและจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 4. การฝึกอบรมระดับผู้บริหารระดับสูง มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเช่น ผู้อำนวยการฝ่าย กรรมการบริหารประธานหรือรองประธานมีความรู้ความเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารองค์กรเช่นการวางแผนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น
- วีระพันธ์ แก้วรัตน์ (2553) กล่าวว่า การให้ความหมายของการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับว่ามองการฝึกอบรมจากแนวคิด (Approach) ใด เช่น เมื่อมองการฝึกอบรม ในฐานะที่เป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการตามนโยบายของรัฐ "การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อช่วยให้ข้าราชการมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ และเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างข้าราชการในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร" หรือ การฝึกอบรม คือ

"การถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติในทางที่ถูกที่ควร เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และ..ไม่ว่าการฝึกอบรม จะมีขึ้นที่ใดก็ตามวัตถุประสงค์ก็คือ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือเพิ่มขีดความสามารถในการจัดรูปขององค์กร.."

ในระยะหลัง เรามักจะมองการฝึกอบรมในเชิงของกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันสืบเนื่องมาจากเรียนรู้ ดังนั้น การฝึกอบรมจึงหมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถ และมีทัศนคติที่ดีสำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งขององค์กรนั้น และ การฝึกอบรม คือ กระบวนการในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ และความชำนาญ ในเรื่องหนึ่งเรื่องใด และเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จากความหมายของการพัฒนาบุคคลดังกล่าวข้างต้น ทำให้เข้าใจได้ทันทีว่าการฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่ง หรือ ส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคคลเท่านั้น เพราะการพัฒนาบุคคลเป็นเรื่องซึ่งมีจุดประสงค์และแนวคิดกว้างขวางกว่าการฝึกอบรม ดังที่มีผู้นิยามว่า การฝึกอบรม คือ " การพัฒนาบุคลากรให้มี ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทัศนคติ ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน จนกระทั่งเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการ " จึงสรุปได้ว่า

การฝึกอบรม (Training) คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (ability) และเจตนา (attitude) ของบุคลากร อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (Goldstein, 1993) ดังนั้น การฝึกอบรมจึงเป็น โครงการที่ถูกจัดขึ้นมาเพื่อช่วยให้พนักงานมีคุณสมบัติในการทำงานสูงขึ้น เช่น เป็นหัวหน้างานที่สามารถบริหารงานและบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีขึ้น หรือเป็นช่างเทคนิคที่มีความสามารถในการซ่อมแซมเครื่องจักรได้ดีขึ้น เป็นต้น

นอกจากนั้น การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคลนั้น เป็นเรื่องที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง เน้นถึงการเพิ่มประสิทธิภาพ ของงานซึ่งตัวบุคคลนั้นปฏิบัติอยู่ หรือจะปฏิบัติต่อไปในระยะยาว เนื้อหาที่ฝึกอบรมอาจเป็นเรื่องที่ตรงกับความต้องการของตัวบุคคลนั้นหรือไม่ก็ได้ แต่จะเป็นเรื่องที่มีมุ่งเน้นให้ตรงกับงานที่กำลังปฏิบัติอยู่หรือกำลังจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ การฝึกอบรม จะต้องเป็นเรื่องที่จะต้องมีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดลงอย่างแน่นอน โดยมีจุดประสงค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งสามารถประเมินผลได้จากการปฏิบัติงานหรือผลงาน (Performance) หลังจากได้รับการฝึกอบรม ในขณะที่การศึกษา เป็นเรื่องระยะยาว และอาจประเมินไม่ได้ในทันทีโดยทั่วไปแล้ว การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรมีจุดประสงค์สามประการดังต่อไปนี้ (Wexley & Latham, 1991)

1. เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (self – awareness) ของแต่ละบุคคล ความตระหนักรู้ในตนเองคือ การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง อันได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริงและปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทัศนคติที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร เป็นต้น

2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (job skills) ของแต่ละบุคคล โดยอาจเป็นทักษะด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การดูแลรักษาความปลอดภัยในการทำงาน หรือการปกครองบัญชาลูกน้อง เป็นต้น

3. เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (motivation) ของแต่ละบุคคล อันจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่ง ๆ จะมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว บุคคลนั้นก็อาจจะมิได้ใช้ความรู้และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และผลงานก็ย่อมจำไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร

กล่าวโดยสรุป การฝึกอบรมบุคลากร เป็นกระบวนการเรียนรู้ซึ่งถูกจัดขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมทั้งความตระหนักรู้และแรงจูงใจของบุคลากรในองค์กร อันจะส่งผลให้บุคลากรเหล่านี้มีเจตคติต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าเดิม

การฝึกอบรมบุคลากรมีอยู่ด้วยกันหลายประเภท และสามารถจำแนกตามเกณฑ์ต่าง ๆ ได้ ดังต่อไปนี้

1. แหล่งของการฝึกอบรม เกณฑ์ประเภทนี้บ่งถึงแหล่งของผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งได้เป็นสองลักษณะคือ

1.1 การฝึกอบรมภายในองค์กร (in-house training) การฝึกอบรมแบบนี้เป็นสิ่งที่จะต้องจัดการขึ้นภายในสถานที่ทำงาน โดยหน่วยฝึกอบรมขององค์กรจะเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร กำหนดตารางเวลา และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรมาเป็นวิทยากร การฝึกอบรมประเภทนี้มีข้อดีตรงที่ว่า องค์กรสามารถกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเต็มที่

1.2 การซื้อการอบรมจากภายนอก การฝึกอบรมประเภทนี้มิได้เป็นสิ่งที่จะต้องจัดการขึ้นเอง แต่เป็นการจ้างองค์กรฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทน หรืออาจส่งเป็นพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจัดขึ้นโดยองค์กรภายนอก

2. การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม เกณฑ์ข้อนี้บ่งบอกว่าการฝึกอบรมได้รับการจัดขึ้นในขณะที่ผู้รับการอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วย หรือหยุดพักการปฏิบัติงานไว้ชั่วคราวเพื่อรับการอบรมในห้องเรียน

2.1 การฝึกอบรมในงาน (on-the-job training) การฝึกอบรมประเภทนี้จะกระทำโดย การให้ผู้รับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ ในสถานที่ทำงานจริง ภายใต้การดูแลเอาใจใส่ของพนักงานซึ่งทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง โดยการแสดงวิธีการปฏิบัติงานพร้อมทั้งอธิบายประกอบ จากนั้นจึงให้ผู้รับการอบรมปฏิบัติตาม

2.2 การฝึกอบรมนอกงาน (off-the-job training) ผู้รับการฝึกอบรมประเภทนี้จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ในสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ และต้องหยุดพักการปฏิบัติงานภายในองค์กรไว้เป็นเวลาชั่วคราว จนกว่าการฝึกอบรมจะเสร็จสิ้น

3. ทักษะที่ต้องการฝึก หมายถึง สิ่งที่ต้องการฝึกอบรมต้องการเพิ่มพูนหรือสร้างขึ้นในตัวผู้รับการอบรม

3.1 การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค (technical skills training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคนิค เช่น การบำรุงรักษาเครื่องจักร การวิเคราะห์สินเชื่อ การซ่อมแซมรถยนต์ เป็นต้น

3.2 การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ (managerial skills training) คือ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะด้านการจัดการและบริหารงานโดยส่วนใหญ่แล้วผู้รับการอบรมมักจะมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการหรือหัวหน้างานขององค์กร

3.3 การฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์ (interpersonal skills training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีการพัฒนาทักษะในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

4. ระดับชั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง ระดับความรับผิดชอบในงานของผู้เข้ารับการอบรม

4.1 การฝึกอบรมระดับพนักงาน ปฏิบัติการ (employee training) คือ การฝึกอบรมที่จัดให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งทำหน้าที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรง โดยมักจะเป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เช่น การซ่อมแซมและการบำรุงรักษาเครื่องจักร การโต้ตอบทางโทรศัพท์ หรือ เทคนิคการขาย เป็นต้น

4.2 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (supervisory training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นกลุ่มพนักงานที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์กร โดยส่วนใหญ่แล้วการฝึกอบรมประเภทนี้มักจะมีหลักสูตรที่ให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน

4.3 การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ (managerial training) กลุ่มเป้าหมายของการฝึกอบรมประเภทนี้คือ กลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายหรือผู้จัดการระดับกลางขององค์กร เนื้อหาของการฝึกอบรมแบบนี้ก็จะมุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดการและบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้สามารถบริหารงานและจัดการคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 การฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง (executive training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการอบรมซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารองค์กร เช่น การวางแผนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ หรือการพัฒนาองค์กร

3.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและทันเหตุการณ์เสมอ เพราะโลกสังคมที่ดำเนินชีวิตอยู่ อยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ภายใต้อิทธิพลของ สภาวะแวดล้อม การเมือง เศรษฐกิจในประเทศไทยและในโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ การพัฒนาฝีมือ ในการทำงานให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ การพัฒนากำลังคนที่เป็นประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ ต้องจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับการดำรงชีวิต และตรงความต้องการของประชาชน โดยการสำรวจหาข้อมูลให้ทราบว่า ประชาชนกลุ่มใดมีความต้องการเรียนรู้อะไร เมื่อใดมีความจำเป็นต้องอบรม จะอบรมเรื่องอะไร และควรจะใช้วิธีการฝึกอบรมวิธีใด ความจำเป็นในการพัฒนาประชาชนของกลุ่มต่างๆ มาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกชุมชน ความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น อาจเป็นการแก้ปัญหา จัดฝึกอบรมสำหรับประชาชน ควรมีการวิเคราะห์ความจำเป็น (Need Analysis) ในการฝึกอบรมสามารถกระทำได้โดยการสำรวจ การสัมภาษณ์บุคลากรเกี่ยวกับสภาพปัญหา หรือความต้องการในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยอาจพิจารณาเกี่ยวกับระบบการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ เช่น คุณภาพของผลผลิต มาตรฐานของผลงาน เมื่อทราบความจำเป็นที่ต้องการแก้ไขหรือพัฒนาแล้ว ต้องพิจารณาต่อไปอีกว่า มีทางเลือกใดบ้างที่สามารถสนองความจำเป็นเหล่านั้น และความจำเป็นใดบ้างที่จะต้องใช้วิธีการฝึกอบรม จึงเตรียมการฝึกอบรมว่าต้องการหวังผลในทิศทางไหน เพื่ออะไร วิธีใดและเมื่อไร (ศิริชัย กาณจนวาสี. 2538: 7)

การฝึกอบรมนอกจากจะให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านเทคนิค วิชาการ และความชำนาญการเพื่อเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรแล้ว การฝึกอบรมยังเป็นแนวทางหนึ่งที่จะสามารถแก้ปัญหาอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรด้วย เช่น ปัญหาความขัดแย้ง ความไม่ไว้วางใจ ปัญหาสัมพันธภาพของบุคลากรในหน่วยงาน ปัญหาด้าน

ทัศนคติ และปัญหาอื่น ๆ ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม โดยอาศัยเทคนิควิธีการฝึกอบรมที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนั้น การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ดีจะต้องสามารถเปลี่ยนแปลงบุคลากรให้มีคุณภาพพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร ได้ทั้งทางตรง และทางอ้อม

การฝึกอบรม ถือเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับบุคลากรระดับปฏิบัติการที่จะต้องตระหนักถึงการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอที่จะปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร รวมทั้งมีความตื่นตัวที่จะพัฒนาตนเองตลอดเวลา ดังนั้น การศึกษาถึงความสำคัญของการฝึกอบรม จึงสามารถกล่าวโดยสรุปได้จากการที่การฝึกอบรมมีความจำเป็นต่อทุกองค์กร ดังนี้

1. เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน บุคลากรที่ผ่านการอบรมย่อมปฏิบัติงานถูกต้อง ลดความผิดพลาด ลดต้นทุน และหลีกเลี่ยงการสูญเสียลง
2. เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากร บุคลากรที่ผ่านการอบรมย่อมมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่งานของตน และรู้จักองค์การมากขึ้น สร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากร จึงลดการลาออกหรือการขาดงานของบุคลากร
3. ช่วยลดการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร บุคลากรที่ผ่านการอบรมย่อมมีความสามารถในการควบคุมตนเองได้ ไม่จำเป็นต้องให้ผู้บริหารหรือหัวหน้างานต้องเสียเวลาในการชี้แนะและให้คำแนะนำตลอดเวลา
4. ช่วยสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรที่ผ่านการอบรมจะมีความรู้ความสามารถและเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งจะส่งผลด้านขวัญกำลังใจ ไม่ต้องเสียเวลาเรียนรู้งาน
5. ช่วยยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นระบบการบริหาร ลักษณะงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ บุคลากรมีความจำเป็นต้องได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่อง
6. ช่วยเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพื่อสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากร ให้มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ว่าจะปฏิบัติงานให้ดีที่สุด และก่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3.3 หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม

สุภาพร พิศาลบุตรและคณะ(2546:15) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะของบุคคลเพื่อที่จะปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติอันเหมาะสม

จนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



ภาพที่ 2.2 แสดงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. การพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใน กฎ ระเบียบ นโยบาย วิธีการปฏิบัติ หรือเทคโนโลยีได้เข้ามาพัฒนางาน องค์กรอาจจะจัดให้มีการทบทวนเพิ่มเติมหรือฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ เกี่ยวกับกฎระเบียบหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ
2. การพัฒนาทักษะหรือประสบการณ์ ตามระดับตำแหน่ง เช่น พนักงานระดับต้น ต้องการทักษะทางเทคนิค หรือวิธีปฏิบัติโดยตรง ผู้บริหารระดับสูงต้องการทักษะเกี่ยวกับการบริหาร การจัดการ การแก้ไขปัญหา เป็นต้น
3. การพัฒนาเจตคติ การพัฒนาเจตคติของพนักงานเป็นสิ่งจำเป็น วิธีการฝึกอบรม หรือพัฒนาเจตคติอาจจะทำได้โดยให้พนักงาน ได้มีโอกาสพบปะและฟัง นโยบายข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับสูงอยู่เสมอ ๆ

ในการดำเนินการฝึกอบรมต้องมีการประเมินผลเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการประเมินผลโครงการพัฒนาบุคคลและฝึกอบรม มีจุดมุ่งหมายเพื่อเปรียบเทียบว่าโครงการฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการไปประสบความสำเร็จ หรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงใด มีผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างไรบ้าง มีปัญหาในการดำเนินการมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ เพื่อนำผลการประเมินดังกล่าวไปเป็นข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจในการวางแผนและกำหนด

นโยบายในการบริหารองค์การในโอกาสต่อไป ซึ่งจำแนกประเภทของการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. การประเมินผลปฏิกิริยา เป็นการประเมินความรู้สึกของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อการฝึกอบรมในครั้งนั้นๆ ว่าพึงพอใจหรือไม่เพียงไร โดยไม่เกี่ยวกับประสิทธิผลในการฝึกอบรมหรือการเรียนรู้

2. การประเมินผลการเรียนรู้ หมายถึงการที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจรับไปประยุกต์ใช้โดยประเมินผลการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ทั้งก่อนและหลังการอบรม

3. การประเมินผลพฤติกรรมการทำงาน เพื่อทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานให้ดีขึ้นตามความรู้ที่ได้รับมาซึ่งควรกระทำเมื่อการฝึกอบรมผ่านไปแล้ว 3-6 เดือน

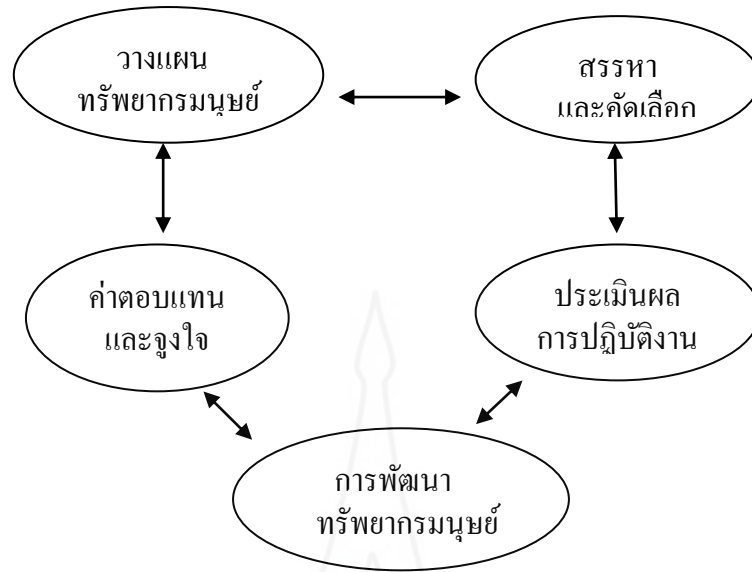
อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผลของการประเมินจะไม่น่าพอใจก็ตาม ก็ไม่ได้แสดงว่าโครงการฝึกอบรมนั้นไม่มีประสิทธิผล ทั้งนี้อาจมีเหตุผลหลายประการที่ไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมการทำงานซึ่ง แคทซ์ (Robert L. Katz) ได้สรุปว่า การที่บุคคลจะเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานนั้นต้องมีเงื่อนไข 5 ประการ คือ

- 1) มีความต้องการอย่างจริงใจที่จะปรับปรุงตนเอง
- 2) เต็มใจที่จะยอมรับข้อบกพร่องของตนเองโดยไม่เข้าข้างตนเองหรือแก้ตัว
- 3) ต้องทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ช่วยในการเปลี่ยนแปลง
- 4) มีคนที่ไว้วางใจ ซึ่งสนใจที่จะช่วยปรับปรุงการทำงานและมีความชำนาญพอที่จะให้ความช่วยเหลือได้

5) มีโอกาสที่จะทดลองนำความรู้ที่ได้รับในการฝึกอบรมมาใช้

4. การประเมินผลลัพธ์รวมที่เกิดประโยชน์แก่องค์การ ทำได้ยากกว่ากรณีอื่นๆ เพราะมีตัวแปรอื่นจำนวนมาก ผู้ทำการประเมินจึงต้องรู้จักแยกแยะและวิเคราะห์ว่า ผลลัพธ์รวมที่เกิดขึ้นแก่องค์การนั้นเป็นผลจากการฝึกอบรมหรือเป็นเพราะปัจจัยอื่น ผลลัพธ์บางอย่างสามารถวัดได้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวัดในเชิงคุณภาพ เช่นความสัมพันธ์ของพนักงาน ขวัญกำลังใจ เป็นต้น

เสนห์ จุ้ยโต (2548) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการ (Process) กิจกรรม (Activity) กรรมวิธี (method) หรือ เครื่องมือ (tool) ของผู้บริหารในอันที่จะบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการใช้ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ จึงอาจกล่าวได้ว่า การฝึกอบรม เป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง หรือเป็นระบบย่อย ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระบบย่อยดังกล่าว



ภาพที่ 2.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นระบบย่อยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการฝึกอบรมประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 5 กิจกรรม ดังนี้

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

การฝึกอบรม สามารถจำแนกได้หลากหลายประเภท แล้วแต่ว่าจะใช้สิ่งใดเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาจำแนกประเภท เช่น ถ้าใช้เกณฑ์การจัดประเภทการฝึกอบรมแบ่งได้เป็น 2 ประเภทได้แก่ การฝึกอบรมในงานและการฝึกอบรมนอกงาน เป็นต้น

การฝึกอบรมโดยทั่วไปสามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

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

นัยแรก หมายถึง การฝึกอบรมบุคคลหลังจากที่ได้ผ่านการสรรหาและเลือกสรรแล้ว แต่องค์การต้องการในบุคคลนั้นเข้ารับการฝึกอบรมเสียก่อนเข้าทำงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่า บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยดีเมื่อได้รับการบรรจุแต่งตั้งแล้ว

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

การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานนี้ไม่ว่าจะมีความหมายใดนัยใดก็ตาม มีวัตถุประสงค์สำคัญเช่นเดียวกัน คือ มุ่งต้องการฝึกฝนอบรมผู้ที่ยังมิได้เข้าทำงานอยู่กับองค์การใด ๆ มาก่อนเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นจะต้องปฏิบัติต่อไป และเมื่อบุคคลใดที่ได้รับการฝึกอบรมประเภทนี้แล้ว ย่อมแสดงว่าพร้อมที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่จะได้รับมอบหมายต่อไปได้

2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Induction Orientation) การฝึกอบรมประเภทที่ 2 มีวัตถุประสงค์สำคัญ เพื่อต้อนรับหรือแนะนำผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ให้ทราบและเข้าใจถึงเรื่องราวต่าง ๆ โดยทั่วไปเกี่ยวกับองค์การ เช่น ความเป็นมา วัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์การผลงานในอดีตและโครงการในอนาคต บุคคลสำคัญระดับผู้บริหาร หัวหน้างาน ตลอดจนเพื่อร่วมงาน สิทธิหรือประโยชน์ที่จะพึงได้รับ ตลอดจนระเบียบวินัย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น ทั้งนี้

เพื่อให้ผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่เกิดความประทับใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การแต่เริ่มแรก สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลและสภาพแวดล้อมใหม่ได้โดยง่ายและอย่างถูกต้องโดยทั่วไปแล้วการฝึกอบรมประเภทนี้มีวิธีดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอนต่อเนื่องกัน คือ

(1) การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นต้น ลักษณะสำคัญของการฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นต้น คือ เป็นการฝึกอบรมปฐมนิเทศเป็นรายบุคคลในระยะเริ่มต้นของการเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ และมีจำนวนน้อย ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วมักจะกำหนดให้เจ้าหน้าที่ผู้ใดคนหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการฝึกอบรมปฐมนิเทศ โดยทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงคอยช่วยเหลือแนะนำในด้านต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นต้นนี้มักจะกระทำในระยะเริ่มแรกที่เพิ่งเข้าทำงานหรือรับตำแหน่งใหม่ มีระยะเวลาไม่ยาวนานนัก และเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายได้ง่าย จึงควรกระทำในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการหรือมีลักษณะเป็นส่วนตัวให้มากที่สุด

(2) การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นที่สอง เป็นการฝึกอบรมปฐมนิเทศที่กระทำเป็นกลุ่มและมีลักษณะเป็นพิธีการ หลังจากที่ได้จัดการปฐมนิเทศขั้นต้นเสร็จสิ้นแล้ว และจำนวนผู้ที่เข้ารับการปฐมนิเทศขั้นที่สองนี้มากพอสมควร

มูลเหตุที่ต้องจัดปฐมนิเทศขั้นที่สองนี้อีกครั้งหนึ่ง เนื่องจากได้ค้นพบความจริงประการหนึ่งว่า ผู้ที่เข้าทำงานใหม่หรือรับตำแหน่งใหม่ยังมีความไม่เข้าใจ หรือเข้าใจผิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน ถึงแม้ว่าจะไม่ผ่านการปฐมนิเทศขั้นต้นแล้วก็ตาม จึงเป็น

ผลทำให้เกิดความไม่มั่นใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเกิดความผิดพลาดจากการทำงานของตนขึ้นได้ นอกจากนี้การปฐมนิเทศขั้นต้นก็กระทำภายในระยะเวลาอันสั้น จึงมีความจำเป็นจะต้องจัดการปฐมนิเทศอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานหรือรับงานใหม่มีความรู้ความเข้าใจในด้านต่าง ๆ ในมาตรฐานเดียวกัน

3. การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว (In-service training) บุคคลใดก็ตามหลังจากที่ได้ทำงานอยู่ในองค์กรมาระยะเวลาหนึ่งแล้ว ย่อมมีความจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น หรือเมื่อมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการบริหารงานใด ๆ ขึ้นในองค์กร ย่อมเป็นการจำเป็นที่จะต้องให้บุคลากร ได้เรียนรู้และสามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบวิธีการบริหารงานแบบใหม่ได้ด้วยเหตุนี้ การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว จึงเป็นการฝึกอบรมให้แก่ผู้ที่เป็นบุคลากรขององค์กรอยู่แล้วเท่านั้น ไม่ว่าบุคคลนั้นจะทำงานอยู่กับองค์กรมานานแล้วเท่าใด ในปัจจุบันนี้การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว เป็นสิ่งที่นิยมอย่างกว้างขวางในแทบทุกองค์กร การฝึกอบรมประเภทนี้สามารถจำแนกออกเป็นประเภทย่อย ๆ ได้หลายประเภท คือ

(1) การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน (On-the-job training)

เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งสอนให้บุคลากร ได้เรียนรู้และเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติงานโดยการให้ลงมือทำงานจริง ๆ ในสถานที่ที่อยู่จริง ทั้งนี้โดยอยู่ภายใต้การควบคุมดูแล และการแนะนำของผู้สอนงาน หรือผู้ได้รับมอบหมาย การฝึกอบรมรูปแบบนี้อาจจัดเป็นกลุ่มก็ได้ โดยในระยะแรก กำหนดให้ทุกคนรับฟังคำอธิบายเกี่ยวกับหลักและวิธีปฏิบัติทั่ว ๆ ไป พร้อมกันก่อน และอาจมีการแสดงสาธิต หรือทำให้ดูเป็นตัวอย่างด้วยก็ได้ หลังจากนั้นกำหนดให้แต่ละคนแยกกันไปทดลองปฏิบัติด้วยตนเองตามลำพัง ภายใต้การติดตามดูแลของผู้สอนงาน ซึ่งถ้าหากพบความผิดพลาด จะได้รับการแก้ไขและชี้แจงให้เข้าใจถึงสิ่งที่ถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง ต่อจากนั้นก็ให้ทดลองปฏิบัติอีก ซ้ำกันหลาย ๆ ครั้ง จนมั่นใจได้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถทำงานนั้นได้เองอย่างถูกต้องแล้งจึงถือได้ว่าการฝึกอบรมเสร็จสิ้น

(2) การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการ (Vestibule training)

เป็นการฝึกอบรมที่กระทำในห้องทดลองปฏิบัติการ ซึ่งจำลองลักษณะให้คล้ายคลึงกับสภาพของสถานที่ทำงานจริง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกเหมือนปฏิบัติงานอยู่อย่างแท้จริง เนื่องจากการจัดสร้างห้องทดลองปฏิบัติการต้องใช้จ่ายเงินเป็นจำนวนมาก ดังนั้น จึงไม่สามารถสร้างได้เป็นจำนวนมาก ด้วยเหตุนี้การฝึกอบรมประเภทนี้จึงมักจะจัดขึ้นเพื่อสอนแนะนำการทำงานง่าย ๆ เช่น งานเสมียนพนักงาน งานการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ประจำสำนักงาน เป็นต้น และมักจะ

จัดภายในระยะ เวลาสั้น เพื่อเปิดโอกาสให้สามารถฝึกอบรมบุคลากรเป็นจำนวนมากได้ภายในเวลาอันจำกัด

(3) การฝึกอบรมนอกสถานที่ เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นนอกสถานที่ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำงานอยู่เป็นประจำ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมักจะเป็นสถานที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องที่จะทำการอบรมพัฒนา ทั้งนี้เพื่อต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พบเห็นสภาพการณ์ที่แท้จริงด้วยตนเอง

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

การฝึกอบรมให้ประสบความสำเร็จได้อย่างดียิ่งจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการด้านการฝึกอบรม ซึ่งความต้องการด้านการฝึกอบรม หมายถึง สภาพความแตกต่างระหว่างเป้าหมายในการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงาน ยังมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายแรกมา ความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมก็มีมาก นั่นคือปัญหาดังกล่าวจะต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรมหรือวิธีอื่น

วิธีการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม สามารถกระทำได้ด้วยการสังเกต การสำรวจ การสัมภาษณ์ การให้แบบสอบถาม การวิเคราะห์งาน การกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงาน และการประเมินการปฏิบัติงาน เมื่อมีการวิเคราะห์ความต้องการได้เรียบร้อยแล้ว ก็ทำการวางแผนเตรียมการฝึกอบรมโดยการกำหนดหลักสูตรเนื้อหาสาระ วัตถุประสงค์ เทคนิค วิธีการสื่อ และเวลาที่ใช้ในการอบรมต่อไป การวางแผนเตรียมการที่ดีจะต้องมีการจัดทำแผนการฝึกอบรม แผนการสอนวิทยากรให้เหมาะสมต่อไป เมื่อวางแผนเตรียมการเสร็จสิ้นก็เข้าสู่การดำเนินการฝึกอบรม หรือจัดฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพและขั้นสุดท้าย ก็ทำการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมต่อไป

1. ประเภทการฝึกอบรมแบ่งตามผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรม สามารถพิจารณาแบ่งได้เป็น 2 ประเภท

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

2) การฝึกอบรมจากภายนอก เป็นสิ่งที่องค์กรไม่ได้ดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมขึ้นเอง เป็นการว่าจ้างหน่วยงานฝึกอบรมจากภายนอกให้เป็นผู้บริหารจัดการฝึกอบรมแทนทั้งในสถานที่ทำงานและนอกสถานที่ทำงาน หรืออาจเป็นการที่บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมซึ่งจัดขึ้นโดยองค์กรภายนอก

2. ประเภทของการฝึกอบรมแบ่งตามเทคนิคการฝึกอบรม เทคนิคการฝึกอบรมหมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดความรู้เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดประเภทของเทคนิคการฝึกอบรมสามารถจำแนกได้ 2 ประเภท ได้แก่

- 1) ประเภทที่เน้นบทบาทของผู้ฝึกอบรม/วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้
 - (1) การบรรยาย เป็นวิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวาง โดยวิทยากรจะมีอิทธิพลทางความคิดต่อผู้เข้ารับฟังการบรรยายโดยตรง ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของวิทยากรเป็นสำคัญ เช่น มีความสามารถในการถ่ายทอด มีการใช้สื่อประกอบการบรรยายที่เหมาะสม มีความรู้ความ สามารถในเรื่องที่จะบรรยายเป็นอย่างดี เป็นสื่อสารทางเดียว
 - (2) การอภิปรายเป็นคณะ เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ให้ผู้ทรงคุณวุฒิมาอภิปราย แสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับฟังการอภิปรายเกิดมุมมองใหม่ และแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนกับผู้อภิปรายได้ และพิธีกรมีความสามารถในการดำเนินรายการ
 - (3) การสาธิต เป็นการแสดงให้เห็นการอบรมได้เห็นการปฏิบัติจริง ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ มากขึ้น แต่ไม่เหมาะสมกับการอบรมที่มีผู้เข้ารับการอบรมจำนวนมาก เนื่องจากสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย และไม่สามารถใช้ได้กับการฝึกอบรมในตำแหน่งทางการบริหาร

(4) การสอนงาน เป็นวิธีการฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติงานจริง สามารถใช้ได้กับงานทุกระดับแต่วิทยากรผู้สอนจะต้องมีประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวอย่างแท้จริง มิเช่นนั้นจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ไม่ถูกต้อง

(5) การประชุมทางวิชาการ มีลักษณะคล้ายการอภิปรายเป็นคณะแต่ละจะเน้นหัวข้อ ที่เป็นวิชาการเป็นสำคัญ เมื่อเสร็จสิ้นการนำเสนอผลงานทางวิชาการจะเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับฟังได้ซักถามปัญหาต่างๆ ทำให้ผู้เข้ารับฟังได้ซักถามปัญหาต่างๆ ทำให้ผู้รับฟังได้รับความคิดและประสบการณ์ทางวิชาการที่หลากหลาย อันจะเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาต่อไปในอนาคต

2) ประเภทที่เน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้

(1) การระดมสมอง เป็นการประชุมกลุ่มเล็กไม่เกิน 15 คน เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีโดยปราศจากข้อจำกัดใดๆ โดยไม่คำนึงถูกผิด ดีหรือไม่ดี ความคิดทุกอย่างจะถูกจดไว้แล้วนำไปถกแถลงอีกชั้นหนึ่ง

(2) การประชุมกลุ่มย่อย เป็นการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มใหญ่ กลุ่มย่อย 2-6 คน เพื่อพิจารณาประเด็นปัญหา อาจเป็นปัญหาเดียวกันหรือต่างกัน ในช่วงเวลาที่กำหนด มีวิทยากรคอยช่วยเหลือทุกกลุ่ม แต่ละกลุ่มต้องเลือกประธานและเลขานุการของกลุ่มเพื่อดำเนินการแล้วนำความคิดเห็นของกลุ่มเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

(3) การศึกษากรณีศึกษา เป็นการศึกษาเรื่องราวที่รวบรวมจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในรูปของงานเขียน เทปบันทึกเสียง หรือวีดิทัศน์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษา อภิปราย รวมไปถึงตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ภายใต้สถานการณ์ที่ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด ภายใต้คำแนะนำของวิทยากร การศึกษากรณีศึกษาอาจให้ศึกษาเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็กๆ ก็ได้

(4) การแสดงบทบาทสมมติ เป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทในสถานการณ์ที่เสมือนจริงโดยกำหนด โครงเรื่องและบทบาทที่กำหนดเสร็จแล้วให้ผู้วิเคราะห์เสนอแนวทางแก้ปัญหา วิธีนี้เหมาะกับกลุ่มที่กล้าแสดงออกและมีวุฒิภาวะเพียงพอที่จะวิเคราะห์ ตรวจสอบ และแก้ปัญหา

(5) การสัมมนา เป็นการประชุมของผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายกันแล้วพบปัญหาที่เหมือนกันเพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็น หาแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหา ทุกคนที่ไปร่วมการสัมมนาต้องช่วยกันพูด ช่วยกันแสดงความคิดเห็นให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วแบ่งกลุ่มย่อยเสนอที่ประชุมใหญ่

(6) ทักษะศึกษา เป็นการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่นนอกสถานที่ฝึกอบรม เพื่อให้พบเห็นของจริง ซึ่งผู้จัดต้องเตรียมการเป็นอย่างดี และมีข้อจำกัดคือ เสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการดำเนินการมาก

(7) การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ปฏิบัติจริง โดยทั่วไปจะมีการบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วจึงลงมือปฏิบัติ อาจเป็นการฝึกการใช้เครื่องมือใหม่ๆ ประชุมเพื่อช่วยกันสร้างคู่มือ หรือประชุมเพื่อสร้างคู่มือ หรือประชุมเพื่อสร้างอุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น การปฏิบัตินิยมให้ร่วมกันทำกลุ่มย่อยๆ มากกว่าเป็นกลุ่มใหญ่หรือรายบุคคล

(8) การฝึกปฏิบัติ เป็นกิจกรรมการฝึกประสาทสัมผัสให้เข้าใจผู้อื่น โดยการสังเกตลักษณะท่าทางของผู้อื่น วิธีการฝึกอบรมจะไม่ใช้การบรรยายหรือบอกเป็นหลักการ แต่ให้นำพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในห้องฝึกอบรมมาเป็นตัวอย่างสคริปต์สั้นๆ แล้วโยนไปถึงพฤติกรรมอื่นๆ ในขณะที่ปฏิบัติงานในองค์กร

(9) การฝึกอบรมในงาน เป็นการเรียนรู้งานโดยการสังเกตการทำงานของพนักงานที่มีความชำนาญ และลงมือปฏิบัติจริงตามคำแนะนำของพนักงานเหล่านั้น เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาทักษะที่ใช้ในการทำงานจริงภายในระยะเวลาอันสั้น

วีระพันธ์ แก้วรัตน์ (2553) เห็นว่า ทั้งการศึกษา การพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรมล้วนแต่มีลักษณะที่สำคัญๆ คล้ายคลึงกัน และเกี่ยวข้องกันจนดูเหมือน จะแยกออกจากกันได้ยาก แต่ความเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างทั้งสามเรื่องดังกล่าวจะช่วยทำให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะของกระบวนการฝึกอบรม ตลอดจนบทบาทและหน้าที่ของผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้น การศึกษาเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ ทศนคติในเรื่องต่างๆ ไป อย่างกว้างๆ โดยมุ่งเน้นการสร้างคนให้มีความสมบูรณ์ เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมด้วยดี และสามารถปรับตัว ให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมได้เป็นสำคัญ ถึงแม้ว่า การศึกษายุคปัจจุบันจะเน้นให้ความสำคัญแก่ตัวผู้เรียนเป็นหลัก (Student-Centered) ทั้งในด้านของการจัด เนื้อหาการเรียนรู้ ระดับความยากง่ายและเทคนิควิธีการเรียนรู้ เพื่อให้ตรงกับ ความสนใจ ความต้องการ ระดับสติปัญญา และความสามารถของผู้เรียนก็ตาม การศึกษาโดยทั่วไปก็ยังคงเป็นการสนองความต้องการของบุคคล ในการเตรียมพร้อม หรือสร้างพื้นฐานในการเลือก อาชีพมากกว่า การมุ่งเน้นให้นำไปใช้ในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง นอกจากนี้ การศึกษาเป็นเรื่อง ที่สามารถกระทำได้ตลอดชีวิต (Lifelong Education) ไม่จำกัดระยะเวลาอีกด้วย

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยวิธีการฝึกอบรมมีความจำเป็นต้องใช้เวลา และค่าใช้จ่ายมากพอสมควร การเสียค่าใช้จ่ายในการลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรเป็นการลงทุนที่เห็นผลได้ช้า ก่อนที่จะจัดโครงการฝึกอบรม ควรมีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยในการสำรวจนั้น ควรจะใช้เครื่องมือที่มีความเชื่อถือได้ เช่น แบบสอบถามที่มีคำถามที่ชัดเจนถามตรงประเด็นให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจได้อย่างชัดเจน และอาจใช้วิธีการสำรวจจากการสังเกตการณ์เหตุการณ์ที่ปรากฏขึ้นในหน่วยงาน ต้องใช้ข้อมูลเหล่านี้ประกอบเพื่อสำรวจหาความจำเป็นว่ามีปัญหาอะไรเกิดขึ้น ควรจะต้องอบรมเรื่องอะไรให้ตรงกับความต้องการ และสอดคล้องเหมาะสมกับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา

4.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545) มาตรา ๔ ให้คำนิยามว่า การศึกษา หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงาม ของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์ จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

อินตา ศิริวรรณ (2545:48) นิยามความหมายการศึกษาว่า เป็นการพัฒนาบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง เป้าหมายถูกกำหนดขึ้นตามคุณค่าที่แต่ละคนยึดถือซึ่งมักจะแตกต่างกัน แต่ละคนจึงนิยมการศึกษาไม่เหมือนกัน อย่างไรก็ตามเราอาจพิจารณาความหมายของการศึกษาได้เป็น 2 แนวคือ

1. ความหมายในแนวกว้าง ถือว่าการศึกษาเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิตมีปัจจัยหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อการหล่อหลอมชีวิต บุคลิกภาพและความรู้สึกนึกคิดของมนุษย์เป็นการศึกษาจากประสบการณ์ทั้งมวลตามแนวนี การศึกษามีได้จำกัดอยู่ในโรงเรียนเท่านั้น สถาบันทางสังคมอื่น ๆ เช่น บ้าน วัด สื่อมวลชน ฯลฯ ต่างก็มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของบุคคล

2. ความหมายในแนวแคบ ถือว่าการศึกษาเป็นการถ่ายทอดวัฒนธรรม ความรู้และค่านิยมจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง โดยผ่านสถาบันทางสังคมที่มีหน้าที่จัดการศึกษา เช่น โรงเรียน ความหมายตามแนวแคบนี้เป็นความหมายที่เราเข้าใจกัน โดยทั่วไป

ในปัจจุบันเมื่อพูดถึงความหมายของการศึกษาตามแนวที่หนึ่ง ก็มักนึกถึงการศึกษานอกโรงเรียน หรือการศึกษานอกระบบ ซึ่งถือว่าเป็นการศึกษาตลอดชีวิตและจัดได้หลายรูปแบบ โดยอาศัยสถาบันทางสังคมต่าง ๆ จัดปัจจัยเกื้อกูลให้เกิดการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง ทั้งนี้เพราะสังคมปัจจุบันมีลักษณะเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ส่วนความหมายในส่วนที่สองนั้น เป็นเรื่องของการศึกษาในโรงเรียน หรือการศึกษาในระบบ การศึกษาไม่ว่าจะนิยามความหมายว่าอย่างไร มีลักษณะสำคัญอยู่ 3 ประการคือ

1. การศึกษาเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลให้เข้าไปในแนวทางที่ปรารถนา
2. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนี้ เป็นไปโดยจงใจ โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมายซึ่งเป็นที่มียุทธศาสตร์สูงสุดไว้
3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนี้ กระทำเป็นระบบ มีกระบวนการอันเหมาะสม และผ่านสถาบันทางสังคมที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ด้านการศึกษา

ในส่วนของประสิทธิภาพการศึกษา ธนาคารโลกได้จำแนกออกเป็น 2 ประเภทคือ ประสิทธิภาพภายใน (Internal efficiency) ซึ่งหมายถึงระบบบริหารจัดการการศึกษา และประสิทธิภาพภายนอก (External efficiency) ซึ่งหมายถึงประสิทธิภาพของบัณฑิตในการใช้ความรู้ความสามารถในสังคม การวัดประสิทธิภพนี้โดยทั่วไปใช้การวิเคราะห์ต้นทุนผลผลิต (Cost-effectiveness) เพื่อวัดประสิทธิภพภายใน และใช้การวิเคราะห์ต้นทุนผลตอบแทน (Cost-benefit) เพื่อวัดประสิทธิภพภายนอกแนวคิดในการวิเคราะห์การศึกษาตามแนวนี้ มองว่าการศึกษาเป็นอุตสาหกรรมอย่างหนึ่งที่มีการป้อนทรัพยากรทั้งในด้านทุนมนุษย์ ทุนทรัพย์ และทุนวัสดุเหมือนกับอุตสาหกรรมอื่น และเราสามารถใช่วิธีทางเศรษฐกิจ ศาสตร์สำหรับการวิเคราะห์การศึกษา ในเรื่องต่อไปนี้

1. การพัฒนากำลังคน หรือทรัพยากรมนุษย์ ครอบคลุมการวิเคราะห์เรื่อง การศึกษา การความต้องการกำลังคน การวางแผนกำลังคน การผลิตกำลังคน และการใช้กำลังคน
2. ตัวป้อน และผลิตทางการศึกษา เชื่อว่าการศึกษาจะมีประสิทธิภาพต่อเมื่อผลผลิตมีจำนวนสูงกว่าตัวป้อน เช่น เงินทุน บุคลากร ความรู้ทางวิชาการ เป็นต้น
3. การลงทุนเพื่อการศึกษา เพื่อให้การลงทุนเป็นการใช้ทรัพยากรให้ได้ผลประโยชน์สูงสุด ให้การศึกษาตอบสนองความต้องการกำลังคนของประเทศได้มากที่สุด และเป็นประโยชน์แก่ระบบเศรษฐกิจมากที่สุด รวมทั้งพิจารณาถึงผลตอบแทน ในระดับบุคคลและสังคม
4. ปริมาณทางการศึกษา เพื่อดูโครงสร้างในการดำเนินงานและผลผลิตทางการศึกษา โดยเฉพาะในเชิงปริมาณสำหรับนำมาใช้ในการจัดระบบการศึกษา

5. ผลิตภาพทางการศึกษา เพื่อวิเคราะห์คุณภาพและประสิทธิภาพของผู้สำเร็จการศึกษาในแต่ละระดับ

อมลวรรณ วีระธรรมโม (2548) กล่าวถึงความหมายของการศึกษาว่า การศึกษาอาจจำแนกได้ 2 ลักษณะคือการศึกษาในความหมายในมุมกว้าง หมายถึง อิทธิพลทุกอย่างที่มีต่อชีวิต บุคลิกภาพและความรู้สึกนึกคิดของมนุษย์ที่ถูกกำหนดด้วยปัจจัยหลายอย่าง เช่น ครอบครัว สังคม ศาสนา ระบบการปกครอง สื่อมวลชนและดินฟ้าอากาศ เป็นต้น การศึกษาในลักษณะนี้ไม่มีที่สิ้นสุด เป็นการศึกษาตลอดชีวิต การศึกษาจึงมิได้จำกัดอยู่แต่ในสถานศึกษาเท่านั้น การศึกษาในมุมแคบ หมายถึง กระบวนการที่สังคมมีการถ่ายทอดวัฒนธรรม ความรู้ความชำนาญ ค่านิยมจากคนรุ่นหนึ่ง ไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง โดยผ่านสถาบันการศึกษาหรือสถาบันทางสังคมอื่น ๆ เป็นการถ่ายทอดอย่างจริงจัง มีการวิเคราะห์และทำการคัดเลือกว่าจะถ่ายทอดอะไร มีการกำหนดแนวทาง มีการจัดตั้งระบบเป็นกิจจะลักษณะ

สุภาพร พิศาลบุตรและคณะ (2546:11) ให้ความหมายของการศึกษาว่า หมายถึง กิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการที่จะเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ค่านิยมทางศีลธรรมและความเข้าใจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต เพื่อให้ผู้รับการศึกษาสามารถดำรงชีวิตและทำประโยชน์ต่อสังคมได้แต่สำหรับผู้ปฏิบัติอยู่แล้ว การศึกษาก็จะหมายถึง กิจกรรมด้านการพัฒนาที่ได้กำหนดขึ้น เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในภาพรวมของเจ้าหน้าที่หรือพนักงานที่นอกเหนือจากการเน้นเฉพาะงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน

จุดเน้นของการจัดการศึกษา เพื่อเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมในการทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต การศึกษายังเกี่ยวข้องกับการทำงาน แต่จะแตกต่างไปจากการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นการเตรียมเรื่องของงานในอนาคตที่แตกต่างไปจากงานปัจจุบัน การศึกษาที่องค์กรใช้เสมอ ๆ ก็เพื่อการเตรียมบุคคลเพื่อการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือให้ทำงานในหน้าที่ใหม่เนื่องจากการศึกษาเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งขององค์กรในการเตรียมบุคลากรของตนให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรในอนาคตจึงประเมินผลที่ได้รับจากการปฏิบัติงานที่จะต้องปฏิบัติในอนาคต การศึกษาจึงมีความเสี่ยงในระดับปานกลางของการลงทุน เนื่องจาก บางครั้งองค์กรคาดหวังผลได้ที่เกิดขึ้นจากการลงทุน การพัฒนาบุคลากรของตนแล้วไม่ได้ผลดังที่คาดหวังไว้จะด้วยเหตุผลใดก็ตาม

4.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาเป็นการจัดบุคลากรให้มีการเรียนรู้เพื่อมุ่งงานในอนาคต เป็นการช่วยแต่ละบุคคลให้มีคุณสมบัติพร้อมที่จะเติบโตหรือประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของอาชีพในอนาคต การศึกษาจึงสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพ และเป็นสิ่งที่ริเริ่มโดย

บุคคล ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาเพื่อให้ได้พื้นฐานที่จำเป็นในงาน (remedial education) การศึกษาเพื่อเพิ่มการเป็นวิชาชีพ (qualifying education) และการศึกษาต่อเนื่องได้มากขึ้นเพียงใด หรือโดยระบบใด ขึ้นอยู่กับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์การแต่ละองค์การ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์การ จึงทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาเกิดประโยชน์สูงสุด

ลักษณะสำคัญของการศึกษา คือ การส่งเสริมให้มีการดูงานหรือศึกษาต่อ (Continuing Education หรือ Up - Grading) เป็นกิจกรรมที่ช่วยในการเพิ่มคุณวุฒิของบุคลากร รวมทั้งยังช่วยให้บุคลากรมีความรู้ดีขึ้นหรือได้รับความรู้ใหม่ กิจกรรมการศึกษายังเป็นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมสำหรับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนาสายอาชีพ การศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการที่จะเสริมสร้าง ความรู้ ความชำนาญ ค่านิยมทางศีลธรรม และความเข้าใจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตและทำประโยชน์ต่อสังคมได้

อมลวรรณ วีระธรรมโม (2548) แสดงความเห็น ว่า บทบาทของการศึกษาที่มีต่อการพัฒนาประเทศนั้นเป็นที่ตระหนักและยอมรับกัน โดยทั่วไป การศึกษาเป็นปัจจัยหลักในการโน้มนำประเทศไปในทิศทางที่พึงประสงค์ อุดมการณ์สำคัญของการจัดการศึกษา คือ การจัดให้มีการศึกษาตลอดชีวิตและการสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ การศึกษาที่สร้างคุณภาพชีวิตและสังคมบูรณาการอย่างสมบูรณ์ระหว่างปัญญาธรรม คุณธรรม และวัฒนธรรม ปลุกฝังความเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมตั้งแต่ปฐมวัยและพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อการทำงานที่มีคุณภาพ การศึกษาจึงเป็นกระบวนการพัฒนาชีวิตและสังคม โดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กลายเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และทรัพยากรมนุษย์นี้เองที่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ประเทศมีการพัฒนาทันการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นการสร้างทุนทางปัญญาของประเทศ บทบาทการศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาประเทศ จึงเป็นสิ่งที่ต้องมีควบคู่กันเสมอ

ในการพัฒนานาทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นในองค์กรหรือในชุมชนสามารถที่จะนำการศึกษาเข้ามาจัดการเรียนรู้ของมนุษย์ได้ และแนวโน้มนำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจะเปลี่ยนจากการฝึกอบรม ให้เป็นการเรียนรู้ ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสังคมคุณภาพของมนุษย์จะเพิ่มขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยทางการศึกษาเป็นสำคัญ การศึกษาช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้

1. การศึกษาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านจิตใจหรือมโนธรรม ได้แก่ การพัฒนาทางปัญญาธรรมและจริยธรรมแก่บุคคล

2. การศึกษาพัฒนามนุษย์ในด้านสังคมหรือสหกรรม ได้แก่ การฝึกให้รู้จักการปฏิบัติตนเป็นพลเมืองดี ทำงานและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเป็นสุข รู้จักบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ สิทธิและเสรีภาพของตนเองและผู้อื่น ตลอดจนเป็นผู้มีวัฒนธรรมอันดีงามปฏิบัติตนในกรอบกฎหมายบ้านเมือง

3. การศึกษาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านวัฒนธรรม ได้แก่ การพัฒนาให้มีทักษะอาชีพ มีความชำนาญ มีความรู้ความสามารถในอาชีพ มีสุขภาพอนามัยดี มีคุณภาพชีวิตที่ดี

4.3 หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นงานในอนาคตของผู้เรียน (Learning focused on a future job for the learner) เป็นการเรียนรู้แบบกว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจง

4.3.1 หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา ตามความต้องการ แบ่งเป็น 2 ประการ คือ

1) หลักการจัดการศึกษาตามความประสงค์ของบุคลากร เมื่อบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กร บุคลากรย่อมต้องการที่จะได้รับการพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น การเลื่อนตำแหน่งอาจจะหมายถึงการได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้น สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลดีขึ้น รวมทั้งเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบมากขึ้น ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่การงานของตนเองมากขึ้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับโอกาสการพัฒนาตนเอง ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่

(1) การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สมัครเข้าศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาระบบการเรียนการสอนทางไกล ในระดับต่ำกว่าปริญญาและระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ทั้งในเวลาราชการและนอกเวลาราชการ เป็นต้น

(2) การสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการศึกษาทั้งในประเทศและในต่างประเทศ

(3) การศึกษาตามกลุ่มสนใจต่างๆ เช่น การพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ตนสังกัดโดยการควบคุมคุณภาพ หรือ กลุ่มวิชาชีพ และมีการเชิญวิทยากรมาบรรยาย เป็นต้น

(4) การส่งไปดูงาน หรือให้เข้าร่วมหาความรู้และประสบการณ์กับกลุ่มวิชาชีพต่างๆ เป็นต้น

2) หลักการศึกษาตามความประสงค์ขององค์กร เมื่อสถาบันการศึกษาในระบบไม่สามารถผลิตบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ทันที องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรของตนเองให้มีประสิทธิภาพจนสามารถตอบสนองภารกิจขององค์กรได้ เช่น องค์กรจะมีการจัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมโดยกำหนดหลักสูตรการศึกษาในกิจกรรมการปฏิบัติงานต่างๆ เมื่อจบหลักสูตรจะมีการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้นต่อไป โดยแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ การศึกษาก่อนปฏิบัติงาน การศึกษาระหว่างการปฏิบัติงานประจำ การศึกษาก่อนได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

4.3.2 หลักการศึกษาตามรูปแบบการศึกษา ปัจจุบันมี 3 รูปแบบที่สำคัญ ได้แก่

1) การศึกษาในระบบ (Formal Education) เป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและการประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน เช่น การศึกษาในระบบชั้นเรียนในโรงเรียนและสถาบันการศึกษาทั่วไป ควรจัดสภาพแวดล้อมเพื่อให้มีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้มากขึ้น ดังนั้น ทฤษฎีการจัดการศึกษาในปัจจุบันมุ่งสู่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ โดยมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่เก่ง ดี มีสุข

การศึกษาในระบบ สามารถแบ่งประเภทตามระดับการศึกษาได้ดังนี้

- (1) ระดับปฐมวัย
- (2) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- (3) ระดับอาชีวศึกษา
- (4) ระดับอุดมศึกษา

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

การศึกษานอกระบบ สามารถแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ ได้ดังนี้

- (1) ประเภทให้ความรู้หรือการศึกษาพื้นฐาน
- (2) ประเภทให้ความรู้และทักษะทางด้านวิชาชีพ

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

การศึกษาตามอัธยาศัยสามารถแบ่งประเภทได้ดังนี้

- (1) การศึกษาตามอัธยาศัยในวิถีชีวิต
- (2) การศึกษาตามอัธยาศัยเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต
- (3) การศึกษาตามอัธยาศัยตามธรรมชาติและสังคม
- (4) การศึกษาตามอัธยาศัยโดยงานวัฒนธรรม

กล่าวโดยสรุป การศึกษาเป็นการให้ความรู้อย่างกว้าง ๆ ในสาขา โดยทั่วไปเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ในสภาพแวดล้อม สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและเป็นแนวทางที่จะเลือกประกอบอาชีพตามความรู้และความต้องการของตนเอง

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนา

5.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนา

คำว่า การพัฒนาบุคคล เป็นคำที่มีความหมายกว้างมาก กล่าวคือ กิจกรรมใดที่จะมีส่วน ทำให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดีขึ้น สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ยากขึ้นและมีรับผิดชอบ ที่สูงขึ้น ในองค์กรได้แล้ว เรียกว่า เป็นการพัฒนาบุคคลทั้งนั้น ซึ่งหมายความรวมถึงการให้การศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรม การสอนงาน หรือ การนิเทศงาน (Job Instruction) การสอนแนะ (Coaching) การให้คำปรึกษาหารือ (Counseling) การมอบหมายหน้าที่ให้ ทำเป็นครั้งคราว (Job Assignment) การให้รักษาการแทน (Acting) การ โยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานเพื่อให้โอกาสศึกษางานที่แปลกใหม่ หรือการได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ และ ประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น (Job Rotation) เป็นต้น

การพัฒนาบุคคล นั้น นักวิชาการด้านการฝึกอบรมบางท่านเห็นว่าเกือบจะเป็นเรื่องเดียวกันกับการฝึกอบรม โดยกล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นการเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ สำหรับบุคลากรระดับปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถทำงานอย่างไร อย่างหนึ่งได้ตามจุดประสงค์เฉพาะอย่าง ในขณะที่พัฒนาบุคคลนั้น มุ่งเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องต่างๆ ไปอย่างกว้างๆ จึงเป็นการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรระดับบริหารเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วบุคลากรทั้งสองระดับก็ต้องมีทั้งการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรรวมๆกันไป เพียงแต่จะเน้นหนักไปในทางใดเท่านั้น

จากความหมายของการพัฒนาบุคคลดังกล่าวข้างต้น ทำให้เข้าใจได้ทันทีว่าการฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่ง หรือ ส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคคลเท่านั้น เพราะการพัฒนาบุคคลเป็นเรื่องซึ่งมีจุดประสงค์และแนวคิดกว้างขวางกว่าการฝึกอบรม ดังที่มีผู้นิยามว่า การฝึกอบรม คือ

"การพัฒนาบุคลากรให้มี ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะคิด ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน จนกระทั่งเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการ"

นอกจากนั้น การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคลนั้น เป็นเรื่องที่มีวัตถุประสงค์ เฉพาะเจาะจง เน้นถึงการเพิ่มประสิทธิภาพ ของงานซึ่งตัวบุคคลนั้นปฏิบัติอยู่ หรือจะปฏิบัติต่อไป ในระยะยาว เนื้อหาของเรื่องที่ฝึกอบรมอาจเป็น เรื่องที่ตรงกับความต้องการ ของตัวบุคคลนั้น หรือไม่ก็ได้ แต่จะเป็นเรื่องที่มีมุ่งเน้นให้ตรงกับงานที่กำลังปฏิบัติอยู่หรือกำลังจะได้รับมอบหมายให้ ปฏิบัติ การฝึกอบรม จะต้องเป็นเรื่องที่จะต้องมีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดลงอย่างแน่นอน โดยมีจุดประสงค์ให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง พฤติกรรม ซึ่งสามารถประเมินผลได้จากการปฏิบัติงาน หรือผลงาน (Performance) หลังจากได้รับการฝึกอบรม ในขณะที่การศึกษา เป็นเรื่องระยะยาว และ อาจประเมินไม่ได้ในทันที (วีระพันธ์: 2553)

ลักษณะสำคัญของการพัฒนา เป็นการกระทำที่เป็นเหตุให้บางสิ่งบางอย่าง เจริญเติบโตหรือขยายออกเพื่อให้ดีขึ้นกว่าเดิม มุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาคนเพื่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วยกิจกรรมที่สำคัญ คือ

1. การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคล
2. การพัฒนาสายงานอาชีพ เกิดจากการเรียนรู้ของบุคคลและการบังคับของสังคม โดยมีระดับการควบคุมการกำหนดจุดหมายอาชีพของตนเอง และสามารถจัดโอกาสเพื่อบรรลุผล สำเร็จสูงสุดหรือความพอใจสูงสุดจากการประกอบอาชีพของตนเองด้วย สายอาชีพ หมายถึง ลำดับ ตำแหน่งงานที่บุคคลดำรงอยู่ในช่วงชีวิตของเขาหรือในช่วงที่เขาทำงาน อาจจะในองค์กรเดียวหรือ หลายองค์กรก็ได้

การพัฒนาสายอาชีพ หมายถึง ความพยายามที่จะประเมินศักยภาพของบุคคล กำหนดเส้นทางสายอาชีพที่เหมาะสม วางแผน รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรมและเสริมประสบการณ์ เพื่อเตรียมบุคคลสำหรับความก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง ช่วยให้ บุคลากรและองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน เส้นก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เป็นการ กำหนดเส้นทางเดินของตำแหน่งงานในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งเพื่อไปสู่ตำแหน่งสูงสุดของสายงาน นั้น การวางแผนสายอาชีพ (Career Planning) เป็นการกำหนดอาชีพให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและทักษะในแต่ละตำแหน่งงาน

ขั้นตอนสายอาชีพ อาชีพของแต่ละคนแบ่งออกได้หลายขั้น เป็นเสมือนหนึ่ง “วงจรอาชีพ” ซึ่งฝ่ายบริหารจะต้องทำความเข้าใจ เพราะแต่ละขั้นชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมซึ่งแตกต่างกันในขั้นต่างๆ ดังนี้

1. ขั้นเจริญเติบโต (Growth stage) ตั้งแต่แรกเกิดจนถึงอายุ 14 ปี
2. ขั้นค้นหา (exploration stage) อยู่ในระหว่างช่วงอายุ 15 – 24 ปี
3. ขั้นวางรากฐาน (establishment stage) อยู่ในระหว่างช่วงอายุ 25 – 44 ปี

ขั้นทดลอง (trail) อยู่ในช่วงอายุ 25 – 30 ปี ขั้นสร้างตัว (stabilization) อยู่ในช่วงอายุ 30 – 40 ปี

ขั้นวิกฤตการณ์อาชีพขั้นกลาง (mid – career crisis)

4. ขั้นรักษาสภาพ (maintenance stage) อยู่ในช่วงอายุ 45 – 54 ปี
5. ขั้นถดถอย (decline stage) ในช่วงใกล้เกษียณอายุ

การพัฒนาสายอาชีพเป็นการเปิดโอกาสให้คนทำงานแต่ละคนมีโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งสู่เป้าหมายอาชีพที่ตนถนัด มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตของการทำงาน (ความพึงพอใจในงาน ปฏิบัติงานได้สัมฤทธิ์ผล) และในส่วนขององค์การย่อมหมายถึงจุดมุ่งหมายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยส่วน รวมด้วย การพัฒนาสายอาชีพพิจารณาได้ทั้งในแง่ของบุคคลและองค์การ โดยในแง่ของบุคคลการพัฒนาสายอาชีพเป็นการระบุเป้าหมายอาชีพในชีวิต พร้อมทั้งตั้งข้อกำหนดวิธีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในแง่ขององค์การการพัฒนาสายอาชีพเป็นไปเพื่อส่งเสริมศักยภาพหรือเป็นแนวทางให้ผู้ปฏิบัติงานทำได้ดี เพื่อจะได้ใช้ทรัพยากรบุคคลได้ตรงตามความสามารถและเกิดประโยชน์แก่องค์การมากที่สุด

3. การพัฒนาองค์การ ปัจจัยความสำเร็จในการเชื่อมโยงงานพัฒนาบุคลากรสู่การพัฒนาองค์การ ได้แก่

- 1) การสนับสนุนของผู้บริหาร
- 2) การสร้างจิตสำนึก และแรงจูงใจในการพัฒนาอย่างจริงจัง
- 3) การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา
- 4) การยกระดับทักษะทั้งด้านปฏิบัติการและด้านการบริหาร
- 5) การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ
- 6) ประเมินผลและติดตามผลอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะด้านความพึงพอใจ

การเรียนรู้ พฤติกรรม และผลลัพธ์ทางธุรกิจ และ

7) การสร้างบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้เกิดการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

5.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนา

จากสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้มนุษย์จำเป็นต้องมีกิจกรรมที่เพิ่มขีดความสามารถ โดยให้การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) การพัฒนา (Development) และ การสร้างการเรียนรู้ (Learning) เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถตอบสนองต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่มีความหลากหลายและซับซ้อน ด้วยการนำเทคโนโลยี และเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ๆ เข้ามาใช้ รวมถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับยุคสมัย ซึ่งมีผลต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร กล่าวคือ มีการลดขนาด ลดจำนวนแรงงานที่มีทักษะต่ำแล้วเลือกแรงงานที่มีลักษณะหลากหลายเข้ามาแทน อีกทั้งยังใช้เทคโนโลยีอัตโนมัติสมัยใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีแข่งขันอย่างรุนแรง

ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ได้นำเทคโนโลยีสมัยใหม่ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน จึงต้องมีการพัฒนาพนักงานเพื่อปฏิบัติงานในปัจจุบันและจัดกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้สำหรับอนาคต หรือที่เรียกว่า “ การพัฒนางานอาชีพ ” เป็นการเตรียมการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะและความสามารถของพนักงานให้มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านเพิ่มมากขึ้นตามแนวทางในการพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) การพัฒนา (Development) และ การเรียนรู้ (Learning) เพื่อการพัฒนาต่อไปในอนาคต

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กร ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องเข้ามามีบทบาทในการปรับเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติของพนักงาน เพื่อให้สามารถปรับตัว และยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรได้

5.3 หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนา

สำนักงาน ก.พ. (2549) กล่าวถึงการเลือกวิธีการในการพัฒนาบุคลากรว่า การเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ มีใช้หนทางเดียวในการพัฒนาบุคคลตามแผนพัฒนารายบุคคล แต่ยังมีวิธีการอื่นที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่น

1. การมอบหมายงาน (Job Assignment) โดยการมอบหมายโครงการสำคัญ ๆ หรือโครงการที่ทำหายที่ยังไม่เคยปฏิบัติมาก่อน
2. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้มีโอกาสเรียนรู้งานในหน้าที่หรือส่วนงานอื่น ๆ ในระยะเวลาหนึ่ง
3. การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ (Job Redesign) โดยการเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตรงกับความรู้ ความสามารถและความสนใจ

4. การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นในกลุ่มเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน (Discussion Groups) เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาหรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและค้นหาวิธีการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

5. การรักษาการในตำแหน่ง (Acting Assignment) ส่วนใหญ่จะใช้กับเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร โดยใช้ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไปไม่อยู่ปฏิบัติงานระยะหนึ่ง

6. การเข้าร่วมปฏิบัติงานในคณะกรรมการหรือคณะกรรมการต่าง ๆ (Committee/Task Force Participation) เพื่อเป็นการเรียนรู้งานด้านนั้น ๆ

7. การส่งไปปฏิบัติงานในองค์กรอื่น ๆ (Professional Organization) ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ

8. การศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากหนังสือ แหล่งความรู้ต่าง ๆ เช่น จาก Website การเข้าร่วมสัมมนา การเข้าร่วมเป็นสมาชิกในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงาน

สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ. (2543) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กร ตามแนวการปฏิรูประบบราชการ ไว้หลายประเด็นดังนี้

กรอบแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปนั้นจะต้องมีการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การปฏิบัติ

2. ในการกำหนดคุณภาพของบุคลากรต้องควัดดูประสงค์ แนวยุทธศาสตร์ องค์กรแล้วจึงดูเรื่องบุคลากร การพัฒนาคนจำเป็นต้องพัฒนาคนที่มีอยู่เดิมให้มีลักษณะแบบใหม่ ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาที่ยาวนานมาก

3. บุคลากรควรเข้าสู่ขั้นตอนการพัฒนาเป็นครั้งคราวไม่ควรใช้เวลากับการพัฒนาเกินความจำเป็นและไม่ควรจะเสียเวลาพัฒนาในเรื่องที่ไม่นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติ

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องทำไปพร้อมกันกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ตลอดจนกฎเกณฑ์และระเบียบขององค์กร

กลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

1. องค์กรและผู้บริหาร พึงจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาวมองการพัฒนาในลักษณะเป็นการเพิ่มต้นทุนขององค์กร

2. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคน ของผู้บริหารทุกระดับในองค์กร

3. การพัฒนาคนทำได้หลายรูปแบบในทุกที่ทุกเวลามิใช่รอโอกาสเข้ารับ

การอบรม

4. ส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถเพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร

5. ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมเข้ากับการพัฒนาเพื่อความรวดเร็ว ถูกต้องและประหยัด

6. การพัฒนาพึงทำทั้งแนวทางของการพัฒนาคนให้เข้มแข็งแล้วเป็นตัวคูณขยายผลมากกว่าที่จะนำหรือเชื่อใจคนนอกซึ่งอาจไม่คุ้มค่าและแก้ไขไม่ตรงจุด

7. เน้นการประเมินการเรียนรู้ขององค์กรเป็นระยะว่ามีผลต่อการปรับปรุงงานและพัฒนาสิ่งใหม่ๆ คุ้มค่าหรือไม่

แนวคิดในการพัฒนาบุคลากรในมิติใหม่

1. ผู้นำในองค์กรทุกระดับมีหน้าที่ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา องค์กรของระบบราชการจะอยู่รอดและเจริญรุ่งเรืองได้อย่างสง่างามหากข้าราชการมีความสามารถในการเรียนรู้ที่เหมาะสม ขานรับกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรู้เท่าทัน

2. คน เป็นหนึ่งในทรัพยากรการบริหารขั้นพื้นฐานคือทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าซึ่งสามารถบันดาลความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารราชการแผ่นดินและในการพัฒนาประเทศ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการพัฒนาทั้งความรู้ทักษะ และทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การปฏิบัติ

3. กลยุทธ์ การจะทำอะไรให้สำเร็จต้องเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนจึงกำหนดแนวยุทธศาสตร์จัดกระบวนการทำงาน องค์กร และการจัดบุคลากรที่เหมาะสมปัจจัยสำคัญที่สุดคือแนวทางคัดเลือกและฝึกคนให้เข้ากับองค์กรและภารกิจ

4. การกำหนดคุณภาพของบุคลากร ต้องพิจารณาวัตถุประสงค์ แผนยุทธศาสตร์ องค์กรแล้วจึงพิจารณาที่บุคลากร การพัฒนาคนจำเป็นต้องพัฒนาคนที่มีอยู่เดิมให้มีทักษะแบบใหม่และใช้เวลาตามความจำเป็น

5. การพัฒนาระบบสารสนเทศภายในองค์กร เป็นระบบที่มีผลทำให้โครงสร้างองค์กรเปลี่ยนไป ต้องมีการฝึกทักษะทางเทคโนโลยีให้แก่เจ้าหน้าที่ให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในรูปแบบ “Interconnect”

6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการปฏิรูประบบราชการ ตามกรอบแนวทางการพัฒนา

- 6.1 จะต้องพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้
- 6.2 ต้องมีกระบวนการสำคัญในการสร้างความรู้ความเข้าใจทักษะและทัศนคติ
- 6.3 สร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
7. การฝึกอบรมเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวทางใหม่ ๆ ได้แก่ การประกันคุณภาพข้าราชการ มี 4 องค์ประกอบคือ
- 7.1 การพัฒนาข้าราชการ จะต้องถือว่าอาชีพข้าราชการจะต้องได้รับการพัฒนาเป็นระยะ ๆ ตลอดช่วงอายุของการรับราชการ
- 7.2 การประเมินคุณภาพข้าราชการจากผลงานจะเป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบประกันคุณภาพข้าราชการ ไม่ควรจัดการประเมินคุณภาพข้าราชการ โดยการทดสอบความสามารถเพราะอาจจะไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานจริง
- 7.3 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ จะต้องเป็นไปตามผลการประเมินคุณภาพ ถ้าผลการประเมินผลงานแสดงถึงคุณภาพที่ดีของข้าราชการก็ควรพิจารณาเพิ่มหน้าที่หรือปรับตำแหน่งให้สูงขึ้น
- 7.4 การตอบแทนและยกย่อง เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ข้าราชการที่มีคุณภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ทำคุณประโยชน์ให้แก่สังคมการตอบแทนควรเป็นการปรับเงินเดือนและค่าตอบแทนให้สมกับคุณภาพและผลงานการยกย่องให้รางวัลเกียรติยศและการเชิดชูเกียรติก็จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นในอาชีพข้าราชการ
8. การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของข้าราชการ หมายถึงการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งว่า บุคคลที่จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ควรมีคุณสมบัติอะไรบ้าง ซึ่งเกณฑ์มาตรฐานนี้ควรจะครอบคลุมองค์ประกอบทุกด้านอย่างครบถ้วนเป็นองค์รวม
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้จัดทำคู่มือผู้บริหาร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและกล่าวถึงการพัฒนาข้าราชการว่า การพัฒนาข้าราชการมีหลายวิธี เช่น การมอบหมายงาน การเป็นที่เลี้ยง การสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เป็นต้น ซึ่งในแต่ละแนวทาง มีนักวิชาการได้ให้ความหมาย และเสนอความเห็น ตลอดจนแนวทางการปฏิบัติเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถที่พึงปรารถนาไว้ดังนี้

วนิดา ชวงษ์และคณะ (2548:13) ได้ให้หลักการและแนวทางการพัฒนาข้าราชการโดยการเป็นพี่เลี้ยง(Mentoring) ว่าเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลวิธีหนึ่งโดยรุ่นพี่หรือผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งที่สูงกว่า โดยเฉพาะระดับผู้บริหารในหน่วยงานให้คำปรึกษาแนะนำให้ความช่วยเหลือแก่รุ่นน้อง หรือผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งต่ำกว่า เพื่อให้รุ่นน้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้นมีศักยภาพสามารถเลื่อนระดับขั้นเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

เพิ่ม กอมณี และคณะ (2548) กล่าวว่า การสอนงาน (Coaching) ซึ่งถือว่าเป็นรากฐานการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติในการทำงานอย่างธรรมชาติ สามารถทำได้ทุกที่ และทุกเมื่อในงานที่ปฏิบัติอยู่แล้ว หรืองานที่คาดว่าจะมอบหมายให้รับผิดชอบ ดำเนินการในอนาคต จึงได้เสนอแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการสอนงานไว้ดังนี้

1. การสอนงานเป็นเรื่องของผู้ที่มีความรู้ความสามารถประสบการณ์เชี่ยวชาญเป็นอย่างดีในเรื่องใดเรื่องหนึ่งและได้ถ่ายทอดสิ่งเหล่านั้นให้กับผู้อื่น โดยมีมุ่งหวังให้ผู้รับการถ่ายทอดนั้นเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานจากไม่รู้ ไม่เป็น ให้รู้ และทำเป็นจากไม่ชำนาญเชี่ยวชาญเป็นผู้ที่สามารถทำงานได้อย่างชำนาญและเชี่ยวชาญยิ่งขึ้น

2. การสอนงานเป็นเรื่องของการให้ กล่าวคือ จากผู้ถ่ายทอดสู่ผู้รับการถ่ายทอด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งจากผู้สอนสู่ผู้เรียนในด้านของความรู้ ทักษะ ค่านิยมและทัศนคติ ซึ่งจากความสัมพันธ์ของบุคคล 2 ฝ่ายดังกล่าว จะค่อย ๆ พัฒนาซึมซับขีดความรู้ ความสามารถให้ผู้รับการถ่ายทอดสามารถปฏิบัติงานใหม่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเป็นธรรมชาติมีความแนบเนียนและนุ่มนวลสบายใจทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งความสามารถในการทำงานดังกล่าวจะค่อย ๆ เพิ่มระดับความขึ้นไปเรื่อย ๆ จากทำไม่ได้เป็นทำได้และทำได้ดีกว่าเดิมหรือแตกต่างจากเดิมอย่างสิ้นเชิง แม้ว่างานนั้นจะมีระดับความยุ่งยากซับซ้อนสักเพียงใดก็ตาม

3. การสอนงานเป็นเรื่องของการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลคือผู้สอนและผู้เรียน แม้บางครั้งจะปรากฏภาพให้เห็นในรูปของกลุ่มผู้เรียนแบบเป็นทีมก็ตาม เช่น โค้ชสอนผู้เล่นในทีมฟุตบอลแต่หัวใจสำคัญของการองค์ความรู้ความชำนาญนั้นหนีไม่พ้นความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว เมื่อแต่ละคนเกิดความรู้ความชำนาญความเก่งกาจสามารถแล้วในที่สุดก็นำไปสู่ความเป็นทีมที่เก่งกาจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งภาพรวมที่ดีที่สมบูรณ์ย่อมมาจากภาพย่อยแต่ละจุดที่ดีแลสมบูรณ์นั่นเอง

4. การสอนงานเป็นเรื่องของการปฏิรูปการทำงาน กล่าวคือเป็นความพยายามในการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการทำงานจากแนวคิดการทำงานแบบใหม่ที่ดีกว่าเดิม โดยอาศัยความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างผู้เรียนและผู้สอน

จากแนวคิดเรื่องการสอนงานดังกล่าวข้างต้น จึงอาจให้ความหมายของการสอนงานได้ว่า การสอนงาน หมายถึง กระบวนการในการสร้างองค์ความรู้ความสามารถ ทักษะ และความเชี่ยวชาญชำนาญงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้เกิดขึ้นภายใต้บรรยากาศความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนที่เหมาะสมและเชื่อมต่อการเรียนรู้และการฝึกฝนความชำนาญเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ โดยผู้สอนจะทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยชี้แนะในการกำหนดเป้าหมายและระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้เรียนว่า เมื่อสอนงานให้แล้วจะทำให้ผู้เรียนเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานอะไรบ้าง อย่างไร และเพียงใดตลอดจนระดับใด โดยเปรียบเทียบจากพื้นฐานเดิมที่ผู้เรียนมีอยู่เกี่ยวกับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานนั้นๆ

การสอนงานมีบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นเรื่อย ๆ เป็นลำดับในอนาคต เนื่องจากเหตุผลสำคัญ 4 ประการคือ

1. สมัยนี้เป็นยุคของ IT (Information Technology) จะมีความเปลี่ยนแปลงผันผวนอย่างรวดเร็วและมีผลกระทบทำลายต่อการบริหารจัดการอย่างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อผู้บริหารระดับกลางขององค์กร

2. ความหลากหลายและซับซ้อนของการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น

3. ปรากฏการณ์ความขาดแคลนแรงงานฝีมือการทำงานในลักษณะที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ทันสมัย ทำให้มีความจำเป็นต้องพัฒนาคน สอนงานคนให้ทำงานที่องค์กรต้องการให้เป็น

4. ปรากฏการณ์ธรรมชาติอีกประการหนึ่งของกำลังคนในองค์กรก็คือ เมื่อเข้าไปทำงานในองค์กรได้สักระยะหนึ่งมักจะมีความถดถอยของระดับสมรรถนะ ดังนั้นการพัฒนาคนจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ทุกองค์กรต้องให้ความสนใจและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์ คือปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะต้องคำนึงถึงความต้องการพัฒนาของทรัพยากรมนุษย์ไปพร้อมกัน แนวคิดทฤษฎีด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ เริ่มตั้งแต่การสำรวจความต้องการในการพัฒนา การกำหนดหลักสูตร วิธีการ และแนวทางที่เหมาะสม ซึ่งได้แก่ การฝึกอบรม ที่ให้ความสำคัญกับการทำงานในปัจจุบัน การศึกษา ให้ความสำคัญกับตัวบุคคล และการพัฒนา ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในระยะยาว ซึ่งองค์กรจะต้องบูรณาการทั้งสามวิธีการเข้าด้วยกัน เพื่อให้องค์กรมีความเข้มแข็ง รองรับการแข่งขันใน

อนาคตได้อย่างมั่นคง งานวิจัยนี้เป็นขั้นตอนแรกในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง หน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ สถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการคลังและการบัญชีภาครัฐ สามารถนำผลการวิจัย ไปใช้เพื่อกำหนดนโยบายและหลักสูตรการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร (2550:93) แสดงทัศนะว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นแตกต่างจากการฝึกอบรม ตรงที่การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์ที่ยาวนานกว่าการฝึกอบรมเพราะวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมมีเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นหรือเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในขณะการพัฒนาบุคลากรภาวะผู้นำและพฤติกรรมในการทำงานความคิดสร้างสรรค์ ระบบความคิดและพฤติกรรมในการทำงานการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องทำอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานานซึ่งก็สอดคล้องกับผลลัพธ์ของการพัฒนาบุคลากรที่จะส่งผลกับองค์กรในลักษณะสะสมและให้ผลต่อองค์กรในระยะยาว โดยทั่วไป องค์ประกอบของการพัฒนาบุคลากรประกอบด้วยส่วนประกอบต่างๆ 5 ประการ ดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การจัดสรรงานหรือการมอบหมายหน้าที่
3. การประเมินผลและการให้รางวัล
4. วัฒนธรรมและโครงสร้างองค์กร
5. การวางแผนอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง

การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการในการพัฒนาทักษะของพนักงานในระยะยาว ซึ่งทักษะของพนักงานประกอบไปด้วยทักษะใน 3 ด้านคือ

1. ทักษะในการปฏิบัติงาน (Technical Skill) เป็นทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน หากพนักงานขาดทักษะด้านนี้แล้วจะไม่สามารถปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้ เช่น พนักงานที่ทำบัญชีก็ต้องมีความรู้ในหลักการบัญชี เป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับพนักงานในระดับปฏิบัติการ
2. ทักษะในการวางแผนและการควบคุมงาน (Conceptual Skill) ทักษะด้านนี้ได้แก่ ทักษะในการวางแผนและวางกลยุทธ์ในการทำงาน การคิดอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ไขและป้องกันปัญหาในการทำงาน จึงเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารตั้งแต่ระดับต้นเป็นต้นไป หากผู้บริหารขาดทักษะในการวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงานแล้วก็จะทำให้การทำงานของหน่วยงานขาดทิศทางขาดยุทธศาสตร์

3. ทักษะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Skill) ทักษะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารระดับกลางจนถึงระดับสูงซึ่งทักษะในด้านนี้ก็คือภาวะผู้นำ การจัดสรรและมอบหมายงาน การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการทำงานการพบปะสื่อสารกับผู้คน การเจรจาต่อรอง จะเห็นได้ว่าผู้บริหารระดับสูงที่มีความสามารถและมีชื่อเสียงมักจะมีทักษะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาก

โดยปกติแล้วทักษะทั้ง 3 ด้านจะมีความสำคัญแตกต่างกันไปสำหรับแต่ละระดับของบุคลากร เช่น บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง ทักษะในการปฏิบัติงานจะมีความสำคัญที่สุด สำหรับบุคลากรในระดับผู้บริหารระดับต้นทักษะในการวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงานจะมีความสำคัญเหนือกว่าทักษะในการปฏิบัติงานและสำหรับบุคลากรในระดับผู้บริหารระดับสูงนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญกับทักษะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Skill)

ดังนั้น การที่องค์กรจะพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่การงานจึงเป็นภารกิจที่สำคัญ หากองค์กรมุ่งเพียงการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานและผลักดันให้พนักงานที่มีทักษะในการปฏิบัติงานสูงขึ้นมาเป็นพนักงานระดับบริหารโดยที่พนักงานยังขาดทักษะด้านการวางแผน และการควบคุมการปฏิบัติงานก็จะทำให้การปฏิบัติงานภายในแผนกเกิดปัญหาหรือขาดประสิทธิภาพ หรือหากองค์กรใดที่มีผู้บริหารระดับสูงมีทักษะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่ำก็จะทำให้องค์กรขาดภาวะผู้นำ ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการทำงานได้ ไม่สามารถสื่อสารถึงยุทธศาสตร์ขององค์กรให้พนักงานรับรู้และมีส่วนร่วมได้

สุภาพร พิศาลบุตรและคณะ(2546:12) ให้ความหมายการพัฒนาว่า หมายถึง การกระทำที่เป็นเหตุให้บางสิ่งบางอย่างเจริญเติบโตหรือขยายออกเพื่อให้ดีกว่าที่เป็นอยู่เดิมและการพัฒนานั้นอาจจะเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมหรือมนุษย์ก็ได้ แต่เรามุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาคนเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดีขึ้นดังนี้

1. คนมีความสามารถและสมรรถภาพในการดำรงชีวิต
2. คนในสังคมมีอิสระและเสรีภาพในการตัดสินใจเลือก
3. คนในสังคมมีความเมตตากรุณาซึ่งกันและกัน

สำหรับการพัฒนาบุคคลในที่นี้มุ่งไปในองค์กรที่มีจุดเน้นของการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความต้องการขององค์กรที่ต้องการเจริญเติบโต มีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง การพัฒนาที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดโปรแกรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร เพื่อให้มีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความต้องการขององค์กร การพัฒนา

เป็นการลงทุนในระยะยาวขององค์กรเพื่อหวังผลในอนาคต ซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาอันยาวนานและ
เป็นไปอย่างเชื่องช้าจึงเป็นการยากที่จะทำการประเมินผล และมีความเสี่ยงสูงต่อความล้มเหลว

จึงเห็นได้ว่า การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการในการจัดดำเนินการให้มนุษย์มี
ประสบการณ์ในการเรียนรู้ โดยคาดหวังที่จะให้มนุษย์เหล่านั้นพร้อมที่จะนำเอาความรู้ไปปฏิบัติให้
เกิดประโยชน์ ดังนั้น การพัฒนาบุคคลจึงต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับวิทยาการต่าง ๆ ที่มีส่วน
เกี่ยวข้องกับการสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติอันพึง
ประสงค์ของหน่วยงานดังกล่าว

การพัฒนาบุคคล มีจุดมุ่งหมายในการที่จะเพิ่มความรู้ ทักษะ และเจตคติในการ
ปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพการ
ทำงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้น หากจะมองการพัฒนาบุคคลอย่างเป็นระบบจะ
ประกอบด้วยระบบย่อยทั้งสามระบบดังกล่าวข้างต้น คือ ระบบการฝึกอบรม ระบบการศึกษา และ
ระบบการพัฒนา ทั้งนี้ระบบย่อยทั้งสามระบบย่อยสัมพันธ์กับวิทยาการต่างๆ ดังนี้

1. จิตวิทยาการเรียนรู้
2. การรับรู้
3. แรงจูงใจ
4. พฤติกรรมองค์กร
5. การยอมรับและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
6. การพัฒนาองค์กรและการพัฒนาการบริหาร

6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง

กรมบัญชีกลาง เป็นหน่วยงานกลางที่มีหน้าที่ในการบริหารการเงินการคลังของ
แผ่นดิน มีบทบาทสำคัญในการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐร่วมกับหน่วยงานกลางอื่นและมีศักยภาพ
ที่เป็นจุดเด่นต่างจากหน่วยงานอื่นในด้านโครงสร้างและบุคลากร ในด้านโครงสร้างมีสำนักงาน
คลังหัวคเป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาคตั้งอยู่ในพื้นที่ทุกจังหวัด ด้านบุคลากรมีบุคลากรที่มีความรู้
ความชำนาญด้านการเงินการคลังการบัญชี รวมทั้งมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับส่วนราชการต่าง ๆ ใน
ภูมิภาค ด้วยศักยภาพดังกล่าว กระทรวงการคลังจึงมีนโยบายปรับบทบาทให้สำนักงานคลังจังหวัด
ทำหน้าที่เปรียบเสมือนกระทรวงการคลังในทุกจังหวัด โดยคลังจังหวัดจะเป็นนักบริหารการเงิน
(Chief Financial Officer:CFO) ประจำจังหวัด กล่าวคือเป็นที่ปรึกษาให้กับส่วนราชการใน

การบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง การบัญชี การตรวจสอบภายใน การพัสดุ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครือข่ายของรัฐในการผลักดันด้านเศรษฐกิจต่าง ๆ ให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานของผู้ว่าราชการจังหวัด CEO ในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการให้สามารถกำหนดทิศทาง การดำเนินนโยบายในด้านการสร้างความมั่งคั่งของจังหวัดซึ่งสะท้อนให้เห็นในรูปของตัวเลขผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด(Gross Provincial Product: GPP)

ในด้านโครงสร้างกรมบัญชีกลางมีการแบ่งการบริหารงานออกเป็นหน่วยงานที่ตั้งอยู่ส่วนกลางและหน่วยงานที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค โดยส่วนงานที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาคของกรมบัญชีกลาง คือ สำนักงานคลังจังหวัดต่าง ๆ และอยู่ภายใต้การบริหารงานในเขตท้องที่ของสำนักงานคลังเขต ซึ่งเป็นส่วนราชการบริหารงานส่วนกลางของกรมบัญชีกลาง ที่ทำหน้าที่การควบคุมและสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานคลังจังหวัดที่อยู่ภายใต้การกำกับ ดูแล มีการแบ่งสายงานเป็น 1 ฝ่าย 3 กลุ่มงาน ได้แก่ ฝ่ายบริหารทั่วไป กลุ่มงานวิชาการด้านการคลัง และบัญชี กลุ่มระบบบริหารการคลัง (GFMS) และกลุ่มงานบริหารการคลังและเศรษฐกิจ (CFO)

เพื่อให้การปฏิบัติงานตามโครงสร้าง ภารกิจใหม่ที่ได้รับมอบหมายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กรมบัญชีกลางจึงได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมาใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุง และพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน และการให้บริการด้านต่าง ๆ โดยมีความจำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างความรู้ ความสามารถของบุคลากรภาครัฐ ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม จึงมีการกำหนดแผนพัฒนาองค์กรประกอบด้วย 2 แผนหลัก คือ

แผนงานหลักที่ 1 การกำกับดูแลทางการเงินและการบัญชีภาครัฐ ประกอบด้วย งานด้านกฎหมายการคลัง งานด้านบัญชีภาครัฐ งานด้านการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ งานด้านการตรวจสอบภายใน งานด้านสวัสดิการรักษายาบาลข้าราชการ งานด้านเงินนอกงบประมาณ และงานด้านละเมิดและแพ่ง

แผนงานหลักที่ 2 การให้บริการของกรมบัญชีกลาง ประกอบด้วย งานด้านการเปลี่ยนการบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) งานด้านการพัฒนาและบริหารระบบเศรษฐกิจการคลังส่วนภูมิภาค (CFO) งานด้านการจ่ายตรงเงินเดือน บำเหน็จ บำนาญ งานด้านการบริหารเงินคงคลัง และงานด้านการอบรมพัฒนากุศลกรภาครัฐ

จากแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการมีผลกระทบต่อกระบวนการ ทำงานในหลายเรื่องของกรมบัญชีกลาง โดยเฉพาะระบบการรับ - การจ่ายเงิน ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงเป็นระบบ On-Line เข้าสู่ส่วนกลาง ส่งผลกระทบต่อภารกิจหลักของสำนักงานคลังจังหวัดในการทำหน้าที่รับ - จ่ายเงินจะเปลี่ยนจากระบบกระดาษเป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์ จึงต้องมีการปรับบทบาทของสำนักงานคลังจังหวัด ให้เป็นศูนย์ข้อมูล (Information Center) ของจังหวัด และกระทรวงการคลัง

และปรับบทบาทภารกิจบุคลากรของสำนักงานคลังจังหวัด ให้สอดคล้องกับการปรับบทบาทภารกิจ และพัฒนาระบบงานของกรมบัญชีกลาง และใช้เป็นกลไกในการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ การบริหารงาน ส่วนภูมิภาค และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบุคลากรของสำนักงานคลังจังหวัด จะ ทำหน้าที่เป็นนักบริหารเศรษฐกิจการคลังประจำจังหวัด (CFO) สามารถวิเคราะห์ เสนอแนะ และ ให้คำปรึกษาแก่ผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อประกอบการพิจารณา กำหนดนโยบายแผนงาน และ แนวทางปฏิบัติ ตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหาในจังหวัดในเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจ ของจังหวัด นโยบายการบริหารงบประมาณ ทิศทางภาวะการณ์คลัง ภาวะเศรษฐกิจ การจัดทำ ผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (Gross Provincial Product : GPP) โดยร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติการจัดทำรายงานการเงิน ภาพรวมการเพิ่มรายได้ของ จังหวัดและการเพิ่มศักยภาพ การจัดเก็บรายได้ในระดับท้องถิ่น การบริหารหนี้ การบริหารการเงิน และสถานะการลงทุนในจังหวัด รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาและฝึกอบรมให้กับหน่วยงานภาครัฐ และ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเรื่องบัญชี ตรวจสอบภายใน กฎหมาย ระเบียบการคลังและการ พัสดุ มีบทบาททางวิชาการและให้ข้อเสนอแนะ เพื่อสนับสนุนการบริหารงานในระดับภูมิภาค เพิ่มขึ้น

สำหรับงานด้านการอบรมพัฒนาบุคลากรภาครัฐ กรมบัญชีกลางมอบหมายให้สถาบัน พัฒนาศึกษาการคลังการบัญชีภาครัฐเป็นผู้รับผิดชอบภารกิจการพัฒนาบุคลากรของกรมทุก ขึ้นตอน รวมทั้งการคัดเลือกบุคลากรระดับนักบริหารเข้ารับการศึกษาอบรมใน โครงการที่ กระทรวงการคลังเป็นผู้จัด และเป็นผู้พิจารณาให้ทุนการศึกษาระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี ที่ได้รับ จัดสรรงบประมาณเป็นประจำทุกปีจากกระทรวงการคลัง ทั้งนี้ มีเป้าหมายหลักเพื่อให้บุคลากร ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ ปฏิบัติงานตามภารกิจ และสามารถพัฒนางานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ โดยมีการกำหนดโครงการอบรมพัฒนาบุคลากรของกรมบัญชีกลางด้วยรูปแบบและ วิธีการต่าง ๆ เข้ามารองรับ ซึ่งมีการกำหนดค่าเป้าหมาย หรือตัวชี้วัดเพื่อให้บุคลากรได้รับการ พัฒนาขีดความสามารถเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50 โดยเฉลี่ย

ในการพัฒนาบุคลากรที่จะทำให้เกิดความคุ้มค่า ประหยัดทรัพยากรและนำมาซึ่ง ผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้นั้น กรมบัญชีกลางได้นำแนวทางและวิธีการพัฒนาบุคลากรจาก สถาบัน พัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. และหน่วยงานทางการศึกษามาประยุกต์ใช้โดยเทคนิค วิธีการพัฒนาบุคลากรที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. การรับฟังการบรรยาย (Lecture) เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากร โดยการที่มี วิทยากรถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ไปยังผู้เข้ารับการศึกษา ฝึกอบรม ด้วยวิธีการพูด

2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Facilitated Workshop) เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือหาข้อสรุปร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคลที่ทำงานเกี่ยวข้องกันหรือมีความสนใจในเรื่องเดียวกัน เป็นการเน้นทั้งด้านทฤษฎีและด้านปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมและมีสิทธิในการให้และรับฟังความคิดเห็นเท่าเทียมกัน

3. การประชุมอภิปราย (Conference) คือการประชุมอย่างเป็นทางการ ผู้เข้าร่วมประชุมอาจมีจำนวนระหว่าง 5 ถึง 100 คน หรือมากกว่านั้น โดยปกติแล้วผู้เข้าร่วมประชุมเป็นผู้แทนของฝ่ายหรือหน่วยงานต่าง ๆ เป็นบุคคลที่มีความสนใจและมีพื้นฐานในเรื่องเดียวกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูลและเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือบางครั้งเป็นการประชุมเพื่อร่วมกันหาทางแก้ไขปัญหา

4. การสัมมนา (Seminar) เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้เข้าร่วมสัมมนาจำนวนระหว่าง 5 ถึง 500 คน ซึ่งมีความสนใจในเรื่องเดียวกันโดยปกติผู้ดำเนินการสัมมนาเป็นผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญในเนื้อหาเป็นอย่างมากผู้ร่วมสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายใต้การควบคุมของผู้ดำเนินการสัมมนาและผู้ดำเนินการสัมมนาอาจถ่ายทอดเนื้อหาและข้อสรุปจากผลการวิจัยหรือจากประสบการณ์ให้ผู้เข้าร่วมการสัมมนาทราบด้วย

5. การสาธิต (Demonstration) คือการที่วิทยากรแสดงให้ผู้เข้ารับฝึกอบรมเห็นถึงกระบวนการ หรือวิธีการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งพร้อมทั้งอธิบายตามลำดับขั้นตอน

6. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) คือการที่กำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้สลับเปลี่ยนหมุนเวียนไปตามฝ่ายหรือสำนักต่าง ๆ เพื่อให้ไปเรียนรู้วิธีการทำงานที่หลากหลายแตกต่างกันไป

7. การศึกษาดูงานนอกสถานที่ เป็นการฝึกอบรมนอกห้องฝึกอบรม (Outdoor Based Training) คือเป็นการจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ทำกิจกรรมต่าง ๆ ภายนอกห้องอบรม หรือภายนอกหน่วยงานจากสถานที่จริง

8. การศึกษาต่อ (Continuing Education) เป็นการพัฒนานุลากรนอกการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ โดยสนับสนุนทุนการศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี ในสาขาที่สอดคล้องกับการกิจ

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

พรพิมล รวิวงศ์ไพบูรณ์ (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัทไออาร์พีซีจำกัด(มหาชน)ส่วนสำนักงานกรุงเทพฯ ผลการศึกษาพบว่าพนักงานบริษัทฯ มีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายด้านอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับ คือ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนา และด้านการศึกษาโดยปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ อายุ วุฒิการศึกษา และหน่วยงานที่สังกัด ในขณะที่เพศไม่มีผลต่อความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มนัส แจ่มเวหา (2550:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ:กรณีศึกษากรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังพบว่า บุคลากรจะได้รับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์กรต้องการได้นั้น บุคลากรต้องมีขีดความสามารถและสมรรถนะตรงกับความต้องการของตนเองส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ และมีประสิทธิภาพ สามารถนำองค์การให้พัฒนาและบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ในที่สุด โดยจุดแข็งที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรของกรมบัญชีกลางคือ กรมบัญชีกลางมีบุคลากรที่มีความซื่อสัตย์รอบรู้และเคร่งคัดต่อระเบียบด้านการคลังและการงบประมาณ ทำงานเป็นทีม มีความเชี่ยวชาญด้านการคลังการบัญชีเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปและมีความพร้อมที่จะให้การสนับสนุนผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการคลัง ด้านจุดอ่อนพบว่า จุดอ่อนที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรของกรมบัญชีกลางคือ บุคลากรของกรมบัญชีกลางมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนในอัตราสูง ทำให้การปฏิบัติงานของกรมหยุดชะงัก ขาดความต่อเนื่องและจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ

ผลสำรวจสมรรถนะของข้าราชการกรมบัญชีกลางพบว่า ข้าราชการกรมบัญชีกลางยังต้องการการพัฒนาสมรรถนะทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรระดับสูงหรือระดับต่ำ และวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลางประกอบด้วย การฝึกอบรมตามสายงานและตามปกติ เช่น การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาเศรษฐกิจการคลังจังหวัดเป็นต้น และด้านการพัฒนาและให้ความรู้เช่นทักษะการใช้ชีวิตอย่างมีความสุขในการทำงาน ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น

ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติบทบาทและรูปแบบวิธีการทำงานให้ไปในเชิงรุกมีทักษะและความสามารถสอดคล้องกับภารกิจใหม่ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้มีศักยภาพมากขึ้น โดยจะต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ ทั้งปัจจัยภายนอก

และปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อองค์กรเช่น ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี กฎหมาย ระเบียบและการเปลี่ยนแปลงด้านระบบงาน

จิระสุข ชินะ โษติ(2552)ได้ทำการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด พิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการพัฒนามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือด้านการศึกษา และด้านการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เมื่อพิจารณาปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า พนักงานที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะพนักงานส่วนใหญ่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลไม่แตกต่างกันมากนัก

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์(2549)ได้ทำการศึกษาเรื่องการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาประเทศ ผลการศึกษาได้รูปแบบการพัฒนา ดังนี้

1. รูปแบบที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องโดยเรียนรู้ถึงข้อบกพร่องของตนเอง จัดการแก้ไข ข้อบกพร่องดังกล่าวให้ดีขึ้นได้ด้วยตนเอง
2. รูปแบบที่ใช้กระบวนการพัฒนาแบบบูรณาการคือการเรียนรู้จากสื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติการประชุมสัมมนา การระดมสมอง การฝึกอบรม เป็นต้น
3. รูปแบบที่ช่วยให้ผู้บริหารได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างกันซึ่งใช้วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารและทัศนคติค่านิยมที่ถูกต้องสอดคล้องกับเจตนารมณ์ขององค์กร
4. รูปแบบที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาภาพลักษณ์และบุคลิกภาพที่เหมาะสมต่อการทำงานและเอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา
5. รูปแบบที่มีการยืดหยุ่น สามารถดัดแปลงวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับความต้องการจำเป็นตามความแตกต่างของบุคคลซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานจากประสบการณ์ การฝึกอบรม การศึกษา และรูปแบบต่าง ๆ ของการพัฒนา
6. รูปแบบที่สามารถติดตามและประเมินผลผู้ผ่านการพัฒนาเป็นรายบุคคลเพื่อติดตามดูว่าสามารถนำความรู้และทักษะไปใช้ประโยชน์ได้หรือไม่

กนกวรณ ปรีมกมล(2549) ได้ทำการศึกษาเรื่องความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดระยอง ผลการศึกษาพบว่าความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านทักษะทางความคิด ด้านทักษะทางเทคนิค ด้านทักษะทางมนุษย์อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน ซึ่งเป็นผลจากโรงเรียนเอกชนมักจะใช้การบริหารงาน

ในเชิงธุรกิจการศึกษาซึ่งต้องพึ่งพาตนเองและต้องมีการแข่งขันสูงเพื่อให้โรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถ

และทักษะในการบริหารในทุกด้านให้เหมาะสมกับการปฏิรูปการศึกษา เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้งประเมินภายในและประเมินภายนอก

สมจิตต์ จรกา(2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสำนักงานงบประมาณ โดยกำหนดกรอบการศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรใน 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน
2. ด้านความรู้และทักษะเฉพาะทางในตำแหน่ง
3. ด้านการบริหาร
4. ด้านคุณสมบัติส่วนตัว
5. ด้านภาษาอังกฤษ
6. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรของสำนักงานงบประมาณมีความต้องการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความต้องการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ด้านภาษาอังกฤษ ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในตำแหน่ง ด้านคุณสมบัติส่วนตัวและด้านบริหารตามลำดับ ในด้านปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ปัจจัยด้านเพศ อายุและระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความต้องการพัฒนาไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านวุฒิการศึกษาและระดับตำแหน่งมีความต้องการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

เกรียงศักดิ์ ชะเอมไทย (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่องความคิดเห็นและความต้องการของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อการพัฒนาบุคลากร โดยได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรใน 3 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการฝึกอบรม
2. ด้านการศึกษาต่อ
3. ด้านการพัฒนา

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความเห็นว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ ควรจัดสวัสดิการเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษาและให้มีการประชาสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจไปใน

ทิศทางเดียวกัน ในด้านความต้องการของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรพบว่าบุคลากรมีความต้องการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาต่อและการพัฒนา อยู่ในระดับมาก โดยต้องการให้บริษัท จัดทำหลักสูตรอบรมภาษาอังกฤษและต้องการให้บริษัทกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน ส่วนด้านการฝึกอบรมมีความต้องการอยู่ในระดับปานกลาง โดยต้องการให้ผู้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้มีการหมุนเวียนบุคลากรให้เข้ารับการอบรมอย่างทั่วถึง

ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความแตกต่างในความต้องการพัฒนาบุคลากรของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความแตกต่างในความต้องการในการพัฒนา ได้แก่ สถานภาพการสมรส ตำแหน่งงาน อายุการทำงานและประสบการณ์ในการเข้ารับการอบรม

ดิกุล กิตติพิงศ์พิสุทธิ์ (2540) ได้วิจัยเรื่อง ทักษะที่จำเป็นในการบริหารและความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารครูสภา ผลการวิจัย พบว่า

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็น ในการบริหาร และความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารพบว่า ทักษะทั้ง 3 ด้าน อันได้แก่ ด้านเทคนิค ด้านมนุษย และด้าน มโนคติมีความจำเป็นและมีความต้องการพัฒนาในระดับมาก โดย เห็นว่าด้านมนุษยมีความจำเป็น และต้องการพัฒนามากในอันดับแรก รองลงมา คือ ด้านเทคนิค และด้านมโนคติตามลำดับ โดยมี องค์ประกอบที่จำเป็นในการบริหารและความต้องการในการพัฒนา ของผู้บริหารอันดับแรก คือการ จูงใจและบำรุงขวัญ

2. ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับทักษะที่ จำเป็นในการบริหารและความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหาร พบว่า ทักษะทั้ง 3 ด้าน อันได้แก่ ด้านเทคนิค ด้านมนุษย และด้านมโนคติมีความจำเป็นและมีความต้องการพัฒนาในระดับ แรก โดยคิดเห็นว่าด้านเทคนิคมีความจำเป็น และต้องการพัฒนามากเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ด้านมนุษยและด้านมโนคติตาม ลำดับ โดยมี องค์ประกอบที่จำเป็นในการบริหารอันดับแรก คือ การใช้หลักธรรม และองค์ประกอบที่ต้องการพัฒนาของผู้บริหาร อันดับแรก คือ กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย

3. ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ทักษะที่จำเป็นในการบริหารและความต้องการในการพัฒนาของ ผู้บริหาร ที่แตกต่างกันทั้ง 3 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05ทุกด้าน โดยผู้บริหารเห็นว่าทักษะที่ จำเป็นและต้องการพัฒนามากตามลำดับ คือ ด้านมนุษย ด้านเทคนิค และด้านมโนคติ

วิไลดา ชาวชื่นสุข (2555) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือเพื่อศึกษาความคิดเห็น ของข้าราชการต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพล

เรื่องด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนา และด้านการศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลและเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการต่องิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนา และด้านการศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จำนวน 435 คน สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ใช้การทดสอบค่า t ผลการศึกษาพบว่า (1) ความคิดเห็นของข้าราชการต่องิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสำนักงาน ก.พ.ด้านการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการที่มีเพศและสถานภาพต่างกันมีความคิดเห็นต่องิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ข้าราชการที่มีระดับการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการฝึกอบรมและการพัฒนาต่างกัน ข้าราชการที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการศึกษต่างกัน ข้าราชการที่มีอายุการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการฝึกอบรมต่างกัน

กฤษณสรณ์ สุขสาร(2555) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร มีวัตถุประสงค์เพื่อ (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 ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และวิเคราะห์ความแปรปรวนผลการวิจัยพบว่า (1) การดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรโดยภาพรวมมีอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการฝึกอบรมมีอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการจัดการความรู้และด้านการศึกษาอยู่ในระดับน้อย (2) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่บุคลากรมีระดับตำแหน่งและระยะเวลาปฏิบัติราชการในกรมสรรพากรต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากรมี 3 ประการ ได้แก่ ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กรอย่างทั่วถึงในทุกหน่วยงาน ควรจัดให้มีการ

ส่งเสริมด้านทุนการศึกษาตามความต้องการของบุคลากร และควรจัดสรรงบประมาณเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเพียงพอเพื่อการสืบค้นข้อมูลการปฏิบัติงาน

เพิ่ม ภัคดีการ (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 และปัญหา นโยบายของผู้บริหารไม่สนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับ

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ มีวิธีการและขั้นตอนการวิจัยดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการสุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้คือ ข้าราชการในสังกัดกรมบัญชีกลางกระทรวงการคลัง ที่ดำรงตำแหน่งระดับบริหาร รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 391 คน

1.2 จำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

จำนวนตัวอย่างที่ผู้วิจัยใช้ศึกษาครั้งนี้ ได้มาจากสูตรในการคำนวณจำนวนตัวอย่างของ ทาโร่ ยามาเน่ (Yamane) ในรูปแบบตารางสำเร็จรูปของยามาเน่ ณ ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยประชากร 391 คน ระดับความคลาดเคลื่อนที่ร้อยละ 5 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 276 คน ดังนี้

ประเภท/ระดับตำแหน่ง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่างที่กำหนด
1. บริหารระดับสูง	1	1
2. บริหารระดับต้น	4	4
3. อำนวยการระดับสูง	67	57
4. อำนวยการระดับต้น	4	4

ประเภท/ระดับตำแหน่ง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่างที่กำหนด
5. ทรงคุณวุฒิ	2	2
6. เชี่ยวชาญ	12	10
7. ชำนาญการพิเศษ	48	43
8. ชำนาญการ /ชำนาญงาน/ อาวุโส	253	155
รวม	391	276

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีลักษณะคำถามปลายปิดแบบเลือกตอบ (Checklist) และแบบสอบถามปลายเปิด (Open ended form) มีทั้งหมด 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง ลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้เลือกจำนวน 5 ข้อ และแบบสอบถามปลายเปิด

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการฝึกอบรม ด้วยการศึกษ และด้วยการพัฒนา ของกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง จำนวน 30 ข้อ และแบบสอบถามปลายเปิด

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ จำนวน 5 ข้อ และแบบสอบถามปลายเปิด

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามลำดับดังนี้

3.1 ศึกษาจากเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

3.2 ร่างแบบสอบถามจากตำรา เอกสาร บทความ หลักการทางวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.3 นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาเพื่อขอข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อคำถามตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย

3.4 ปรับปรุงแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาเสนอแนะ และนำแบบสอบถามเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความเที่ยงตรงถูกต้องด้านเนื้อหา (Content validity) ให้แบบสอบถามสมบูรณ์ยิ่งขึ้นและสอดคล้องกับประเด็นหลักของการศึกษาความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารกรมบัญชีกลาง

3.5 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับนักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลางที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

3.6 นำแบบสอบถามที่ได้ทดลองใช้มาตรวจสอบและทำการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha-coefficient) ของครอนบัค (cronbach, 1970:161) ได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือรวมทั้งฉบับ 0.87

3.7 นำแบบสอบถามที่ได้รับคำแนะนำและแก้ไขปรับปรุง เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ ในรูปแบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ และส่งแบบสอบถามผ่านระบบสำนักงานอัตโนมัติ และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์

4. วิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 จัดทำหนังสือเวียนและจัดส่งแบบสอบถามในรูปแบบของแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ ผ่านระบบสำนักงานอัตโนมัติ และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ของผู้วิจัย ไปยังกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นนักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลาง ขอความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลแบบสอบถามและตอบกลับทาง E-mail ของผู้วิจัย

4.2 รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับทาง E-mail ของผู้วิจัย และจัดพิมพ์เก็บไว้สำหรับบันทึกข้อมูล เพื่อประมวลผล

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ประกอบด้วยการใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และสถิติอนุมาน (Inferential Statistics) โดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับคอมพิวเตอร์ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และคำนวณค่าร้อยละ (Percentage) สำหรับ การอธิบายข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล
2. ใช้ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับอธิบายความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหาร คลอบคลุมตามกรอบแนวคิด และการทดสอบค่าที (t-test) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของตัวแปร ตามความเหมาะสม
3. การวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ยแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า ตามแบบสอบถามมี 5 ระดับ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยถือเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

1.00 - 1.50	หมายถึง	ระดับความต้องการน้อยที่สุด
1.51 - 2.50	หมายถึง	ระดับความต้องการน้อย
2.51 - 3.50	หมายถึง	ระดับความต้องการ ปานกลาง
3.51 - 4.50	หมายถึง	ระดับความต้องการมาก
4.51 - 5.00	หมายถึง	ระดับความต้องการมากที่สุด
4. การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว(One Way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างระหว่างคู่ ทดสอบด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe)
5. ข้อมูลที่เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารจากคำถามปลายเปิด วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ และสังเคราะห์โดยพรรณนาสรุปความเห็น

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการดำเนินงาน ตอนที่ 3 ผลการศึกษาเปรียบเทียบ ตอนที่ 4 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยข้าราชการในสังกัดกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ที่ดำรงตำแหน่งในระดับนักบริหาร สังกัดส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 276 คน ปรากฏดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และ ระยะเวลาปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	72	26.1
	หญิง	204	73.9
	รวม	276	100.0
2. อายุ	ไม่เกิน 35 ปี	3	1.1
	มากกว่า 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี	33	12.0
	มากกว่า 40 แต่ไม่ถึง 45 ปี	44	15.9
	มากกว่า 45 ปี	196	71.0
	รวม	276	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	117	42.4
	ปริญญาโท	147	53.3
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	12	4.3
	รวม	276	100.0
4. ระดับตำแหน่ง	บริหารระดับสูง	1	0.4
	บริหารระดับต้น	2	0.7
	อำนวยการระดับสูง	57	20.7
	ทรงคุณวุฒิ	2	0.7
	เชี่ยวชาญ	10	3.6
	ชำนาญการพิเศษ	45	16.3
	ชำนาญการ/อาวุโส/ชำนาญงาน	159	57.6
	ปฏิบัติ หน้าที่หัวหน้ากลุ่มงาน		
	สำนักงานคลังจังหวัด		
รวม	276	100.0	
5. ระยะเวลาปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง	น้อยกว่า 10 ปี	34	12.3
	10-20 ปี	43	15.6
	มากกว่า 20 ปี	199	72.1
	รวม	276	100.0

จากตารางที่ 4.1 แสดงผลการศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 276 คน ในด้านเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 204 คน คิดเป็น ร้อยละ 73.9 และ เพศชาย จำนวน 72 คน คิดเป็น ร้อยละ 26.1 มีอายุมากกว่า 45 ปี จำนวน 196 คน คิดเป็น ร้อยละ 71.0 รองลงมา อายุ มากกว่า 40 แต่ไม่ถึง 45 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็น ร้อยละ 15.9 และ อายุ มากกว่า 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็น ร้อยละ 12.0 อายุไม่เกิน 35 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็น ร้อยละ 1.1 ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท มีจำนวน 147 คน คิดเป็น ร้อยละ 53.3 รองลงมา ปริญญาตรี จำนวน 117 คน คิดเป็น ร้อยละ 42.4 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 12 คนคิดเป็น ร้อยละ 4.3 ระดับ

ตำแหน่งส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตำแหน่งชำนาญการ/อาวุโส/ชำนาญงานปฏิบัติ หน้าที่หัวหน้ากลุ่มงาน สำนักงานคลังจังหวัด มีจำนวน 159 คน คิดเป็น ร้อยละ 57.6 รองลงมา อำนวยการระดับสูง จำนวน 57 คน คิดเป็น ร้อยละ 20.7 และ ชำนาญการพิเศษ จำนวน 45 คน คิดเป็น ร้อยละ 16.3 ตามลำดับ โดยส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง มากกว่า 20 ปี จำนวน 199 คน คิดเป็น ร้อยละ 72.1 รองลงมา จำนวน 10 – 20 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็น ร้อยละ 15.6 และ น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็น ร้อยละ 12.3

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการดำเนินงาน

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ปรากฏดังตารางที่ 4.2 ถึง ตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลาง ในภาพรวม

ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของนักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลาง	\bar{x}	S.D.	ระดับความ ต้องการ	อันดับ
1. ด้านการฝึกอบรม	3.58	0.57	มาก	2
2. ด้านการศึกษา	3.27	0.75	ปานกลาง	3
3. ด้านการพัฒนา	3.83	0.69	มาก	1
ภาพรวม	3.56	0.58	มาก	

จากตารางที่ 4.2 ผลการศึกษา ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ในภาพรวม พบว่า มีความต้องการในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.56 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.56 โดยมีความต้องการในระดับมาก จำนวน 2 ด้าน ตามลำดับคือด้านการพัฒนาและด้านการฝึกอบรม และมีความต้องการด้านการศึกษา ในระดับปานกลาง ดังตาราง ที่ 4.3 – 4.5

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ด้านการฝึกอบรม

ด้านการฝึกอบรม	\bar{X}	S.D.	ระดับความต้องการ	อันดับ
1. มีการวิเคราะห์และสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม ทุกปี	4.01	0.83	มาก	1
2. จัดการฝึกอบรมนอกสถานที่	3.60	0.90	มาก	7
3. จัดการฝึกอบรมในสถานที่	3.35	0.74	ปานกลาง	12
4. จัดการฝึกอบรมโดยวิทยากรภายใน	3.46	0.76	ปานกลาง	10
5. จัดการฝึกอบรมโดยวิทยากรภายนอก	3.64	0.96	มาก	3
6. จัดการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยการบรรยาย	3.60	0.80	มาก	6
7. จัดการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ	3.53	0.85	มาก	8
8. จัดการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยการสอนงาน	3.61	1.03	มาก	4
9. จัดการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยการประชุมวิชาการ	3.47	0.86	ปานกลาง	9
10. จัดการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยการสัมมนา	3.72	0.89	มาก	2
11. สนับสนุนให้เข้ารับการอบรมในโครงการที่หน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัด	3.61	1.03	มาก	5
12. จัดการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.40	1.12	ปานกลาง	11
ภาพรวม	3.58	0.57	มาก	

จากตารางที่ 4.3 ผลการศึกษา ความความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลาง ด้านการฝึกอบรม ในภาพรวม พบว่า มีความต้องการในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.58 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.57 ในรายด้าน พบว่า มีความต้องการในระดับมาก จำนวน 8 ด้าน เรียงตามลำดับ ดังนี้ มีการวิเคราะห์และสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมทุกปี มีค่าเฉลี่ย 4.01 รองลงมา จัดการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากรเป็นศูนย์กลาง การเรียนรู้โดยการสัมมนา จัดการฝึกอบรมโดยวิทยากรภายนอก สนับสนุนให้เข้ารับการอบรมในโครงการที่หน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัด จัดการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรม และ วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยการสอนงาน จัดการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมและ วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยการบรรยาย จัดการฝึกอบรมนอกสถานที่ และจัดการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมและ วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ และมีความต้องการในระดับปานกลาง จำนวน 4 ด้าน เรียงตามลำดับได้แก่ จัดการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมและ วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยการประชุมวิชาการ จัดการฝึกอบรมโดยวิทยากรภายใน จัดการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และจัดการฝึกอบรมในสถานที่ ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ด้านการศึกษา

ด้านการศึกษา	\bar{x}	S.D.	ระดับความต้องการ	อันดับ
13. การศึกษาดูงานในประเทศ	3.75	1.02	มาก	1
14. ศึกษาดูงานต่างประเทศ	2.96	1.33	ปานกลาง	5
15. สนับสนุนทุนการศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี ในเวลา ราชการ	2.69	1.23	ปานกลาง	6
16. สนับสนุนทุนการศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี นอกเวลาราชการ	3.53	1.17	มาก	3
17. เรียนรู้โดยการระดมสมอง	3.57	1.02	มาก	2
18. เรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบการเรียนทางไกล	3.12	1.02	ปานกลาง	4
ภาพรวม	3.27	0.75	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.4 ผลการศึกษาความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหาร ในสังกัดกรมบัญชีกลาง ด้านการศึกษา ในภาพรวม พบว่า มีความต้องการในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.27 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.75 ในรายด้าน พบว่า มีความต้องการในระดับมาก จำนวน 3 ด้าน โดยมีความต้องการสูงสุด คือ การศึกษาดูงานในประเทศ มีค่าเฉลี่ย 3.75 รองลงมา เรียนรู้ โดยการระดมสมอง และสนับสนุนทุนการศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีนอกเวลาราชการ และมีความต้องการในระดับปานกลาง จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ เรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบการเรียน ทางไกล ศึกษาดูงานต่างประเทศ และสนับสนุนทุนการศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีในเวลา ราชการ ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ นักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลาง ด้านการพัฒนา

ด้านการพัฒนา	\bar{X}	S.D.	ระดับความ ต้องการ	อันดับ
19. การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน เช่น การสื่อสาร การจูงใจ การสร้างทีมงาน โดยกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์	3.96	1.01	มาก	4
20. การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน เช่น การสื่อสาร การจูงใจ การสร้างทีมงาน โดยการรับฟังการ บรรยายจากผู้เชี่ยวชาญ	3.90	0.88	มาก	6
21. การเสริมสร้างทักษะการบริหาร เช่น การบริหาร การเปลี่ยนแปลง การแสดงออกต่อสื่อมวลชน การพูด ในที่สาธารณะ การสร้างทีมระหว่าง หน่วยงาน โดยกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์	3.95	1.07	มาก	5
22. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	3.81	0.94	มาก	8
23. การได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานร่วมกับ หน่วยงาน ภายนอก	3.60	0.82	มาก	10
24. การจัดการความรู้ โดย ให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ใหม่	4.13	0.90	มาก	1
25. มอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ทำทายต่อความสำเร็จขององค์กร	3.63	0.85	มาก	9
26. การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และ เป้าหมายขององค์กร	3.82	0.86	มาก	7

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ด้านการพัฒนา	\bar{X}	S.D.	ระดับความ ต้องการ	อันดับ
27. มีการทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง หรือ Succession Plan	3.57	1.08	มาก	11
28. กำหนดนโยบายด้านการจูงใจและการบำรุงขวัญ อย่างชัดเจน	4.06	1.03	มาก	2
29. การพัฒนาภาพลักษณ์และบุคลิกภาพนักบริหาร โดย ผู้เชี่ยวชาญ	3.53	0.94	มาก	12
30. การติดตามประเมินผลความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดย ผู้บังคับบัญชา ภายหลังจากได้รับการพัฒนาความรู้/ทักษะ	4.03	0.81	มาก	3
ภาพรวม	3.83	0.69	มาก	

จากตารางที่ 4.5 ผลการศึกษา ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลาง ด้านการพัฒนา ในภาพรวม พบว่า มีความต้องการในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.69 ในรายด้าน พบว่า มีความต้องการในระดับมาก ทั้ง 12 ด้าน โดยมีความต้องการสูงสุด คือ การจัดการความรู้โดย ให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ใหม่มีค่าเฉลี่ย 4.13 รองลงมา กำหนดนโยบายด้านการจูงใจและการบำรุงขวัญอย่างชัดเจน การติดตามประเมินผลความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชา ภายหลังจากได้รับการพัฒนาความรู้/ทักษะ การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน เช่น การสื่อสาร การจูงใจ การสร้างทีมงาน โดยกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ การเสริมสร้างทักษะการบริหาร เช่น การบริหาร การเปลี่ยนแปลง การแสดงออกต่อสื่อมวลชน การพูด ในที่สาธารณะ การสร้างทีมระหว่างหน่วยงาน โดยกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน เช่น การสื่อสาร การจูงใจ การสร้างทีมงาน โดยการรับฟังการบรรยายจากผู้เชี่ยวชาญ การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน มอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ท้าทายต่อความสำเร็จขององค์กร การได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงาน ภายนอก มีการทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง หรือ Succession Plan และการพัฒนาภาพลักษณ์และบุคลิกภาพนักบริหารโดยผู้เชี่ยวชาญ ตามลำดับ

2.2 ผลการศึกษาปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง
ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนา ปรากฏดังตารางที่ 4.6 ถึงตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของกรมบัญชีกลาง ในภาพรวม

ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา	อันดับ
ปัญหาด้านการฝึกอบรม	3.27	0.90	ปานกลาง	2
ปัญหาด้านการศึกษา	2.57	0.74	ปานกลาง	3
ปัญหาด้านการพัฒนา	3.91	0.62	มาก	1
ภาพรวม	3.25	0.59	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.6 ผลการศึกษา ความคิดเห็นต่อปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ
กรมบัญชีกลาง ในภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.25 ค่าเบี่ยงเบน
มาตรฐาน 0.59 โดยมีปัญหาในระดับมาก จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านการพัฒนา และ ระดับปานกลาง
จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านการฝึกอบรม และ ด้านการศึกษา ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของกรมบัญชีกลาง ด้านการฝึกอบรม

ด้านการฝึกอบรม	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา	อันดับ
1. ไม่มีการสำรวจความต้องการของข้าราชการ	3.72	1.08	มาก	1
2. การจัดหลักสูตรไม่สอดคล้องกับภารกิจ	3.04	1.03	ปานกลาง	3
3. การจัดหลักสูตรไม่ทันสมัย	3.03	1.02	ปานกลาง	4
4. ผู้บังคับบัญชาไม่ได้จัดให้ข้าราชการได้เข้ารับ การฝึกอบรม อย่างทั่วถึง	3.30	1.26	ปานกลาง	2
ภาพรวม	3.27	0.90	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.7 ผลการศึกษา ความคิดเห็นต่อปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของกรมบัญชีกลาง ด้านการฝึกอบรม ในภาพรวม พบว่า มีปัญหาในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.27 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.90 ในรายด้าน พบว่ามีปัญหาในระดับมาก จำนวน 1 ด้าน คือ ไม่มีการสำรวจความต้องการของข้าราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.72 และมีปัญหาระดับปานกลาง จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาไม่ได้จัดให้ข้าราชการได้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างทั่วถึง การจัดหลักสูตร ไม่สอดคล้องกับภารกิจ และการจัดหลักสูตรไม่ทันสมัย

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของกรมบัญชีกลาง ด้านการศึกษา

ด้านการศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา	อันดับ
5. ไม่มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาดูงาน ในหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ	2.76	0.91	มาก	1
6. ไม่มีนโยบายสนับสนุนการศึกษาต่อในระดับสูงกว่าปริญญาตรีในเวลาราชการ	2.38	0.80	น้อย	2
ภาพรวม	2.57	0.74	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.8 ผลการศึกษา ความคิดเห็นต่อปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังด้านการศึกษา ในภาพรวมพบว่า มีปัญหาในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.57 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.74 ในรายด้าน พบว่า มีปัญหาในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาดูงานในหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 2.76 และมีปัญหาระดับน้อย จำนวน 1 ด้าน คือ ไม่มีนโยบายสนับสนุนการศึกษาต่อในระดับสูงกว่าปริญญาตรีในเวลาราชการ

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ด้านการพัฒนา

ด้านการพัฒนา	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา	อันดับ
7. ไม่มีหลักสูตรการพัฒนาทักษะด้านอื่นๆนอกเหนือจาก สมรรถนะหลัก เช่นทักษะการบริหารของนักบริหาร ทักษะการบริหารเวลา	4.08	0.80	มาก	3
8. ขาดการสื่อสารระหว่างผู้บริหารแต่ละระดับเมื่อมีการ เปลี่ยนแปลงองค์กร	2.93	1.00	ปานกลาง	4
9. ไม่ได้นำแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการตาม หลักสมรรถนะตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. มาใช้อย่างจริงจัง	4.35	0.74	มาก	1
10. การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งไม่ได้นำประวัติการฝึกอบรม หรือการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานพิเศษ นอกเหนือจากงานประจำมาเป็นองค์ประกอบ ในการพิจารณา	4.26	0.79	มาก	2
ภาพรวม	3.91	0.62	มาก	

จากตารางที่ 4.9 ผลการศึกษา ความคิดเห็นต่อปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ด้านการพัฒนา ในภาพรวม พบว่ามีปัญหาในระดับมาก
มีค่าเฉลี่ย 3.91 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.62 ในรายด้าน พบว่า มีปัญหาในระดับมาก จำนวน 3 ด้าน
โดยสูงสุด คือ "ไม่ได้นำแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหลักสมรรถนะตามแนวทาง
ของสำนักงาน ก.พ. มาใช้อย่างจริงจัง" มีค่าเฉลี่ย 4.35 รองลงมา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งไม่ได้นำ
ประวัติการฝึกอบรม หรือการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานพิเศษนอกเหนือจากงานประจำมาเป็น
องค์ประกอบในการพิจารณา และไม่มีหลักสูตรการพัฒนาทักษะด้านอื่นๆนอกเหนือจาก
สมรรถนะหลัก เช่นทักษะการบริหารของนักบริหาร ทักษะการบริหารเวลา เป็นต้น และมีปัญหา
ระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ขาดการสื่อสารระหว่างผู้บริหารแต่ละระดับเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง
องค์กร

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาเปรียบเทียบ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ตารางที่ 4.10 – 4.21

3.1 นักบริหารที่มีเพศต่างกันมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกัน

ตารางที่ 4.10 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านเพศกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	เพศ	N	\bar{X}	SD.	t.	p.
ด้านการฝึกอบรม	ชาย	72	3.29	0.60	-4.989	0.000*
	หญิง	204	3.69	0.52		
	รวม	276	3.58	0.57		
ด้านการศึกษา	ชาย	72	3.03	0.82	-3.144	0.002*
	หญิง	204	3.35	0.71		
	รวม	276	3.27	0.75		
ด้านการพัฒนา	ชาย	72	3.53	0.74	-4.187	0.000*
	หญิง	204	3.94	0.64		
	รวม	276	3.83	0.69		
ภาพรวม	ชาย	72	3.28	0.63	-4.537	0.000*
	หญิง	204	3.66	0.52		
	รวม	276	3.56	0.58		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.10 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านเพศ กับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในรายด้าน และ ภาพรวม พบว่า นักบริหารที่มีเพศต่างกันมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน โดยนักบริหารเพศหญิงจะมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สูงกว่านักบริหารเพศชาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.2 นักบริหารที่มีอายุต่างกันมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกัน

ตารางที่ 4.11 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านอายุกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความต้องการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความ แปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p.
ด้านการฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	2.057	3	0.686	2.117	0.098
	ภายในกลุ่ม	88.082	272	0.324		
	รวม	90.139	275			
ด้านการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	5.642	3	1.881	3.419	0.018*
	ภายในกลุ่ม	149.627	272	0.550		
	รวม	155.269	275			
ด้านการพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	8.266	3	2.755	6.188	0.000*
	ภายในกลุ่ม	121.103	272	0.445		
	รวม	129.369	275			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	4.059	3	1.353	4.218	0.006*
	ภายในกลุ่ม	87.249	272	0.321		
	รวม	91.308	275			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านอายุกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม พบว่า นักบริหารที่มีอายุต่างกันมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนในรายด้านมีความแตกต่างกัน ด้านการศึกษาและด้านการพัฒนา ดังนั้น จึงทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยวิธี LSD ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านอายุกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ดังตาราง 4.12 – 4.14

ตารางที่ 4.12 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านอายุกับ
ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษา

ความต้องการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ด้านการศึกษา	\bar{x}	ไม่เกิน 35 ปี	มากกว่า 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี	มากกว่า 40 แต่ไม่ถึง 45 ปี	มากกว่า 45 ปี
		3.89	2.96	3.44	3.27
ไม่เกิน 35 ปี	3.89		-0.93*	-0.45*	-0.62*
มากกว่า 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี	2.96			0.48*	0.31*
มากกว่า 40 แต่ไม่ถึง 45 ปี	3.44				-0.17
มากกว่า 45 ปี	3.27				

* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างลักษณะ
ส่วนบุคคล ด้านอายุกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษา ที่ระดับนัยสำคัญทาง
สถิติที่ 0.05 พบว่า มีความแตกต่างกันจำนวน 2 คู่ ได้แก่

1) นักบริหารอายุ ไม่เกิน 35 ปี จะมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ด้านการศึกษา สูงกว่า นักบริหารอายุมากกว่า 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี มากกว่า 40 แต่ไม่ถึง 45 ปี
และมากกว่า 45 ปี

2) นักบริหารอายุ มากกว่า 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี จะมีความต้องการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ ด้านการศึกษา ต่ำกว่า นักบริหารอายุ มากกว่า 40 แต่ไม่ถึง 45 ปี และ มากกว่า 45 ปี

ตารางที่ 4.13 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านอายุกับ
ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนา

ความต้องการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ด้านการพัฒนา	\bar{X}	ไม่เกิน 35 ปี	มากกว่า 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี	มากกว่า 40 แต่ไม่ถึง 45 ปี	มากกว่า 45 ปี
		3.75	3.36	3.93	3.89
ไม่เกิน 35 ปี	3.75		-0.39*	0.18	0.14
มากกว่า 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี	3.36			0.56*	0.52*
มากกว่า 40 แต่ไม่ถึง 45 ปี	3.93				-0.04
มากกว่า 45 ปี	3.89				

* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านอายุกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนา ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 พบว่า มีความแตกต่างกันจำนวน 2 คู่ ได้แก่

- 1) นักบริหารอายุ ไม่เกิน 35 ปี จะมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนา สูงกว่า นักบริหารอายุ มากกว่า 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี
- 2) นักบริหารอายุ มากกว่า 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี จะมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษา ต่ำกว่า นักบริหารอายุ มากกว่า 40 แต่ไม่ถึง 45 ปี และ มากกว่า 45 ปี

ตารางที่ 4.14 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านอายุกับ
ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม

ความต้องการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ในภาพรวม	\bar{X}	ไม่เกิน 35 ปี	มากกว่า 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี	มากกว่า 40 แต่ไม่ถึง 45 ปี	มากกว่า 45 ปี
		3.66	3.26	3.71	3.58
ไม่เกิน 35 ปี	3.66		-0.40*	0.05	-0.08
มากกว่า 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี	3.26			0.45*	0.32*
มากกว่า 40 แต่ไม่ถึง 45 ปี	3.71				-0.13
มากกว่า 45 ปี	3.58				

* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านอายุกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 พบว่า มีความแตกต่างกันจำนวน 2 คู่ ได้แก่

- 1) นักบริหารอายุ ไม่เกิน 35 ปี จะมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมสูงกว่า นักบริหารอายุ มากกว่า 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี
- 2) นักบริหารอายุ มากกว่า 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี จะมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม ต่ำกว่า นักบริหารอายุ มากกว่า 40 แต่ไม่ถึง 45 ปี และ มากกว่า 45 ปี

3.3 นักบริหารที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกัน

ตารางที่ 4.15 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านระดับการศึกษากับความ ต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความต้องการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความ แปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p.
ด้านการฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	0.685	2	0.342	1.045	0.353
	ภายในกลุ่ม	89.454	273	0.328		
	รวม	90.139	275			
ด้านการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	1.519	2	0.760	1.349	0.261
	ภายในกลุ่ม	153.750	273	0.563		
	รวม	155.269	275			
ด้านการพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	2.520	2	1.260	2.711	0.068
	ภายในกลุ่ม	126.849	273	0.465		
	รวม	129.369	275			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.853	2	0.426	1.287	0.278
	ภายในกลุ่ม	90.456	273	0.331		
	รวม	91.308	275			

จากตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านระดับการศึกษากับความ ต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในรายด้าน และ ภาพรวม พบว่า นักบริหารที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่แตกต่างกัน

3.4 นักบริหารที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านระดับตำแหน่งกับความ ต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความต้องการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความ แปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p.
ด้านการฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	3.196	6	0.533	1.648	0.134
	ภายในกลุ่ม	86.943	269	0.323		
	รวม	90.139	275			
ด้านการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	5.590	6	0.932	1.674	0.127
	ภายในกลุ่ม	149.680	269	0.556		
	รวม	155.269	275			
ด้านการพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	5.464	6	0.911	1.977	0.069
	ภายในกลุ่ม	123.905	269	0.461		
	รวม	129.369	275			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	3.661	6	0.610	1.873	0.086
	ภายในกลุ่ม	87.647	269	0.326		
	รวม	91.308	275			

จากตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านระดับตำแหน่ง กับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สรุปผลการทดสอบรายด้านและ ในภาพรวม พบว่า นักบริหารที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่แตกต่างกัน

3.5 นักบริหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลางต่างกันมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลางกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p.
ด้านการฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	13.725	2	6.863	24.518	0.000*
	ภายในกลุ่ม	76.414	273	0.280		
	รวม	90.139	275			
ด้านการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	25.395	2	12.698	26.691	0.000*
	ภายในกลุ่ม	129.874	273	0.476		
	รวม	155.269	275			
ด้านการพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	33.729	2	16.865	48.140	0.000*
	ภายในกลุ่ม	95.639	273	0.350		
	รวม	129.369	275			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	23.410	2	11.705	47.062	0.000*
	ภายในกลุ่ม	67.898	273	0.249		
	รวม	91.308	275			

* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลางกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่านักบริหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง ต่างกันมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ทั้งในรายด้าน และ ภาพรวม ดังนั้นจึงทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยวิธี LSD ระหว่าง ระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลางกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังตาราง 4.18 – 4.21

ตารางที่ 4.18 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านระยะเวลา การปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลางกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม

ความต้องการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ด้านการฝึกอบรม	N	น้อยกว่า 10 ปี	10-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
น้อยกว่า 10 ปี	3.00		0.56*	0.69*
10-20 ปี	3.56			0.13
มากกว่า 20 ปี	3.69			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง กับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 พบว่า มีความแตกต่างกันจำนวน 1 คู่ ได้แก่ผู้บริหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง น้อยกว่า 10 ปี จะมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม ต่ำกว่า นักบริหารระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง 10 – 20 ปี และ มากกว่า 20 ปี

ตารางที่ 4.19 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านระยะเวลา การปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลางกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษา

ความต้องการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ด้านการศึกษา	N	น้อยกว่า 10 ปี	10-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
น้อยกว่า 10 ปี	2.52		0.59*	0.91*
10-20 ปี	3.11			0.32*
มากกว่า 20 ปี	3.43			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง กับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษา ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 พบว่า มีความแตกต่างกันจำนวน 2 คู่ ได้แก่

1) นักบริหารระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง น้อยกว่า 10 ปี มีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษา ต่ำกว่า นักบริหารระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง 10 – 20 ปี และ มากกว่า 20 ปี

2) นักบริหารระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง 10 – 20 ปี มีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษา ต่ำกว่า นักบริหารระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง มากกว่า 20 ปี

ตารางที่ 4.20 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลางกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนา

ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนา	N	น้อยกว่า 10 ปี	10-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
น้อยกว่า 10 ปี	2.96		0.71*	1.06*
10-20 ปี	3.67			0.34*
มากกว่า 20 ปี	4.01			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 ผลการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง กับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนา ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 พบว่า มีความแตกต่างกันจำนวน 2 คู่ ได้แก่

1) นักบริหารระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง น้อยกว่า 10 ปี จะมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนา ต่ำกว่า นักบริหารระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง 10 – 20 ปี และ มากกว่า 20 ปี

2) นักบริหารระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง 10 – 20 ปี จะมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนา ต่ำกว่า นักบริหารระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง มากกว่า 20 ปี

ตารางที่ 4.21 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลางกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม

ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม	N	น้อยกว่า 10 ปี	10-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
น้อยกว่า 10 ปี	2.83		0.62*	0.88*
10-20 ปี	3.45			0.26*
มากกว่า 20 ปี	3.71			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 ผลการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ด้านระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง กับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 พบว่า มีความแตกต่างกันจำนวน 2 คู่ ได้แก่

1) นักบริหารระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง น้อยกว่า 10 ปี จะมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม ต่ำกว่า นักบริหารระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง 10 – 20 ปี และ มากกว่า 20 ปี

2) นักบริหารระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง 10 – 20 ปี จะมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม ต่ำกว่า นักบริหารระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 4 ข้อสรุปที่ได้จากการแสวงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากกลุ่ม ตัวอย่าง

4.1 กรมบัญชีกลางควรทำการสำรวจความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการระดับ
นักบริหาร ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนา อย่างต่อเนื่องเป็น
ประจำทุกปี และจัดหลักสูตรการพัฒนาที่เน้นการฝึกปฏิบัติเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้จริงตาม
ภารกิจที่รับผิดชอบ โดยจะต้องคำนึงถึงภารกิจที่มีความแตกต่างกันระหว่างหน่วยงานส่วนกลาง
และหน่วยงานส่วนภูมิภาค

4.2 กำหนดมาตรการให้นักบริหารทุกระดับ ได้เข้ารับการพัฒนาอย่างทั่วถึง ให้ได้รับ
ความรู้และได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน ให้มีความพร้อมสำหรับการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน
ทั้งนี้ เพื่อรองรับการพัฒนาเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารที่สูงขึ้น

4.3 กรมบัญชีกลางและผู้บริหารระดับสูงควรพิจารณาจัดสรรทุนการศึกษาของตนเอง
เพิ่มเติมจากการได้รับจัดสรรจากกระทรวงการคลัง เพื่อให้ข้าราชการระดับนักบริหารได้รับการ
พัฒนาด้านการศึกษาในระบบเพิ่มจำนวนมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาด้านการบริหารราชการ
ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาทักษะการบริหาร ในขณะเดียวกัน ก็จะต้องจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษา นอก
ระบบที่สอดคล้องด้วย เช่น การพัฒนาทักษะด้านมนุษย์ด้วยกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เป็นต้น

4.4 กรมบัญชีกลางและผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการติดตามประเมินผลการ
ปฏิบัติงาน เมื่อเสร็จสิ้นการเข้ารับการพัฒนาแต่ละหลักสูตร และได้กลับมาปฏิบัติงานในระยะเวลา
หนึ่งแล้ว การประเมินผลดังกล่าวอาจเป็นการประเมิน โดยผู้บังคับบัญชา หรือโดยการทดสอบ เพื่อ
ทราบผลการพัฒนารายบุคคล และเพื่อประโยชน์ในการวางแผนกำหนดการพัฒนาศักยภาพ
นักบริหารเป็นรายบุคคล ให้เป็นนักบริหารมืออาชีพในโอกาสต่อไป

4.5 ผู้บริหารทุกระดับควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับนัก
บริหารด้วยการมอบอำนาจ ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาทักษะการบริหารที่ได้ประโยชน์ครอบคลุมทุกด้าน
ทั้งทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านความคิด

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหาร
กรณีศึกษา : กรมบัญชีกลาง เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยจะนำเสนอใน 3 ตอน คือ สรุปการวิจัย
อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารในสังกัด
กรมบัญชีกลาง

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหาร
ในสังกัดกรมบัญชีกลางจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

1.1.3 เพื่อศึกษาปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารในกรมบัญชีกลาง

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากร จำนวน 276 คน ได้แก่ ข้าราชการในสังกัดกรมบัญชีกลาง
ที่ดำรงตำแหน่ง บริหารระดับสูง บริหารระดับต้น ทรงคุณวุฒิ อำนวยการระดับสูง อำนวยการระดับ
ต้น ชำนาญการพิเศษ ชำนาญการและชำนาญงาน ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานหรือหัวหน้าฝ่าย
สังกัดส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค

1.2.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นข้าราชการในสังกัด
กรมบัญชีกลาง จำนวน 276 คน ครอบคลุมด้วย

ประเภท/ระดับตำแหน่ง	ประชากร	จำนวนตัวอย่าง
1. บริหารระดับสูง	1	1
2. บริหารระดับต้น	4	4
3. อำนวยการระดับสูง	67	57
4. อำนวยการระดับต้น	4	4
5. ทรงคุณวุฒิ	2	2
6. เชี่ยวชาญ	12	10
7. ชำนาญการพิเศษ	48	43
8. ชำนาญการ /ชำนาญงาน/ อาวุโส	253	155
รวม	391	276

1.2.3 เครื่องมือสำหรับการวิจัย เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีลักษณะคำถามปลายปิดแบบเลือกตอบ (Checklist) และแบบสอบถามปลายเปิด (Open ended form) มีทั้งหมด 3 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง ลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้เลือกจำนวน 5 ข้อ และแบบสอบถามปลายเปิดส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ของนักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง จำนวน 30 ข้อ และแบบสอบถามปลายเปิด

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ จำนวน 10 ข้อ และแบบสอบถามปลายเปิด

1.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล จัดทำหนังสือเวียนและจัดส่งแบบสอบถามในรูปแบบของแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ ผ่านระบบสำนักงานอัตโนมัติ และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ของผู้วิจัย ไปยังกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นนักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลาง ขอความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลแบบสอบถามและตอบกลับทาง E-mail ของผู้วิจัย โดยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับทาง E-mail ของผู้วิจัย และจัดพิมพ์เก็บไว้สำหรับบันทึกข้อมูล เพื่อประมวลผล

1.2.5 สถิติใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ผลใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่ออธิบายผลการศึกษา ได้แก่ การแจกความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) ทดสอบความแตกต่างโดยใช้สถิติแบบ T – test , F – Test และทดสอบค่าเฉลี่ยความแตกต่างรายคู่โดยวิธี LSD ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ประมวลผลข้อมูลจากโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ

1.3 ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

1.3.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 276 คน ในด้านเพศ พบว่า เป็นเพศหญิง ร้อยละ 73.9 และ เพศชาย ร้อยละ 26.1 มีอายุมากกว่า 45 ปี ร้อยละ 71.0 รองลงมา อายุมากกว่า 40 แต่ไม่ถึง 45 ปี ร้อยละ 15.9 และ อายุ มากกว่า 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี ร้อยละ 12.0 น้อยสุด อายุไม่เกิน 35 ปี ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท ร้อยละ 53.3 รองลงมาปริญญาตรี ร้อยละ 42.4 น้อยสุด ต่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตำแหน่งชำนาญการ/อาวุโส/ชำนาญงานปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มงาน สำนักงานคลังจังหวัด ร้อยละ 57.6 รองลงมา อำนวยการระดับสูง ร้อยละ 20.7 และ ชำนาญการพิเศษ ร้อยละ 16.3 ตามลำดับ โดยส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง มากกว่า 20 ปี ร้อยละ 72.1 รองลงมา จำนวน 10 – 20 ปี ร้อยละ 15.6 และ น้อยกว่า 10 ปี ร้อยละ 12.3

1.3.2 ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารในสังกัด

กรมบัญชีกลาง

ผลการศึกษา ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลาง พบว่ามีความต้องการในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.56 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.56 มีความต้องการในระดับมาก โดยสูงสุดอันดับหนึ่ง คือ ด้านการพัฒนา รองลงมา อันดับสอง ด้านการฝึกอบรม และ มีความต้องการในระดับปานกลาง ด้านการศึกษา ตามลำดับ สรุปรายด้าน ดังนี้

ด้านการฝึกอบรม พบว่า นักบริหารมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมในระดับมาก พิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า มีความต้องการในระดับมาก จำนวน 8 ข้อ โดยมีความต้องการสูงสุด คือ มีการวิเคราะห์และสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมทุกปี รองลงมา จัดการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยการสัมมนา จัดการฝึกอบรมโดยวิทยากรภายนอก สนับสนุนให้เข้ารับการอบรมในโครงการที่หน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัด จัดการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากรเป็น

ศูนย์กลางการเรียนรู้โดยการสอนงาน จัดการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยการบรรยาย จัดการฝึกอบรมนอกสถานที่และ จัดการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการและ มีความต้องการในระดับปานกลาง จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ จัดการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมและ วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยการประชุมวิชาการ, จัดการฝึกอบรมโดย วิทยากรภายใน, จัดการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ จัดการฝึกอบรมในสถานที่ ตามลำดับ

ด้านการศึกษา พบว่า นักบริหารมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ด้านการศึกษาในระดับปานกลาง พิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า มีความต้องการในระดับมาก จำนวน 3 ข้อ โดยมีความต้องการสูงสุด คือ การศึกษาดูงานในประเทศ รองลงมา เรียนรู้โดยการระดมสมอง และ สนับสนุนทุนการศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีนอกเวลาราชการ และ มีความต้องการใน ระดับปานกลาง จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบการเรียนทางไกล ศึกษาดูงาน ต่างประเทศ และสนับสนุนทุนการศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีในเวลาราชการ ตามลำดับ

ด้านการพัฒนา พบว่า นักบริหารมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ด้านการพัฒนาในระดับมาก พิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า มีความต้องการในระดับมาก ทั้ง 12 ด้าน โดยมีความต้องการสูงสุด คือ การจัดการความรู้โดย ให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เกิดระบบ การเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ใหม่ รองลงมา กำหนดนโยบายด้านการจูงใจและการบำรุงขวัญ อย่างชัดเจน การติดตามประเมินผลความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชา ภายหลังการ เข้ารับการพัฒนาความรู้/ทักษะ การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน เช่น การสื่อสาร การจูงใจ การสร้าง ทีมงาน โดยกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ การเสริมสร้างทักษะการบริหาร เช่นการบริหารการ เปลี่ยนแปลง การแสดงออกต่อสื่อมวลชน การพูดในที่สาธารณะ การสร้างทีมระหว่างหน่วยงานโดย กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน เช่น การสื่อสาร การจูงใจ การสร้างทีมงาน โดยการรับฟังการบรรยายจากผู้เชี่ยวชาญ การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของ องค์กร การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ท้าทายต่อความสำเร็จของ องค์กร การได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก มีการทำแผนการสืบทอด ตำแหน่ง หรือ Succession Plan และการพัฒนาภาพลักษณ์และบุคลิกภาพนักบริหาร โดยผู้เชี่ยวชาญ ตามลำดับ

1.3.3 ปัญหาความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารในสังกัด

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

จากการศึกษา ความคิดเห็นต่อปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง ในภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาในระดับมาก คือ ด้านการพัฒนา และ ระดับปานกลาง คือ ด้านการฝึกอบรม และ ด้านการศึกษา ตามลำดับ สรุปรายด้านดังนี้

ด้านการฝึกอบรม พบว่า มีปัญหาในระดับปานกลาง ในรายชื่อ พบว่า มีปัญหาในระดับมาก คือ ไม่มีการสำรวจความต้องการของข้าราชการ และมีปัญหาระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาไม่ได้จัดให้ข้าราชการได้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างทั่วถึง การจัดหลักสูตรไม่สอดคล้องกับภารกิจ และการจัดหลักสูตรไม่ทันสมัย

ด้านการศึกษา พบว่า มีปัญหาในระดับปานกลาง ในรายชื่อ พบว่า มีปัญหาในระดับปานกลาง คือ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาดูงานในหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ และมีปัญหาระดับน้อย คือ ไม่มีนโยบายสนับสนุนการศึกษาต่อในระดับสูงกว่าปริญญาตรีในเวลาราชการ

ด้านการพัฒนา พบว่า มีปัญหาในระดับมาก ในรายชื่อ พบว่า มีปัญหาในระดับมาก โดยสูงสุด คือ ไม่ได้นำแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหลักสมรรถนะตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. มาใช้อย่างจริงจัง รองลงมา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งไม่ได้นำประวัติการฝึกอบรม หรือการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานพิเศษนอกเหนือจากงานประจำมาเป็นองค์ประกอบในการพิจารณา และ ไม่มีหลักสูตรการพัฒนาทักษะด้านอื่นๆ นอกเหนือจากสมรรถนะหลัก เช่น ทักษะการบริหารของนักบริหาร ทักษะการบริหารเวลา เป็นต้น และมีปัญหาระดับปานกลาง คือ ขาดการสื่อสารระหว่างผู้บริหารแต่ละระดับเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงองค์กร

1.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 นักบริหารที่มีเพศต่างกันมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ผลการทดสอบ พบว่า นักบริหารที่มีเพศต่างกันมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน โดยนักบริหารเพศหญิงจะมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สูงกว่านักบริหารเพศชาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เป็นการยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 นักบริหารที่มีอายุต่างกันมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ผลการทดสอบ พบว่า นักบริหารที่มีอายุต่างกันมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีค่าเฉลี่ยความแตกต่างกันจำนวน 2 คู่ ได้แก่ 1) นักบริหารอายุ ไม่เกิน 35 ปี จะมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สูงกว่านักบริหารอายุ มากกว่า 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี และ นักบริหารอายุ มากกว่า 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี จะมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต่ำกว่า นักบริหารอายุ มากกว่า 40 แต่ไม่ถึง 45 ปี และ มากกว่า 45 ปี เป็นการยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 นักบริหารที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ผลการทดสอบ พบว่า นักบริหารที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4 นักบริหารที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ผลการทดสอบ พบว่า นักบริหารที่มีตำแหน่งงาน ต่างกันมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 5 นักบริหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลางต่างกันมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ผลการทดสอบ พบว่า นักบริหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง ต่างกันมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีค่าเฉลี่ยความแตกต่างกันจำนวน 2 คู่ ได้แก่ 1) นักบริหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง น้อยกว่า 10 ปี จะมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่ำกว่านักบริหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง 10 – 20 ปี และ มากกว่า 20 ปี และ 2) นักบริหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง 10 – 20 ปี จะมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต่ำกว่า นักบริหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง มากกว่า 20 ปีเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

2.1 จากการศึกษา พบว่า นักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลางมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก โดยมีความต้องการสูงสุดอันดับหนึ่ง คือ ด้านการพัฒนา รองลงมา อันดับสอง ด้านการฝึกอบรม และ มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ด้านการศึกษา ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จีระสุข ชินะโชติ (2552) ที่ทำการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานีวิทยุกระจ่ายเสียงแห่งประเทศไทย พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนามากที่สุด โดยผลการศึกษารั้งนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการฝึกอบรมมีความต้องการสูงสุด

ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง เมื่อพิจารณารายด้าน มีความต้องการดังนี้

2.1.1 ด้านการฝึกอบรม มีความต้องการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่วนใหญ่มีความต้องการอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ดังนี้ มีการวิเคราะห์และสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมทุกปี รองลงมา จัดการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรม และวิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ โดยการสัมมนา จัดการฝึกอบรมโดยวิทยากรภายนอก สนับสนุนให้เข้ารับการอบรมในโครงการที่หน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัด จัดการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรม และ วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยการสอนงาน จัดการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยการบรรยาย จัดการฝึกอบรมนอกสถานที่ และจัดการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ และมีความต้องการในระดับปานกลาง จำนวน 4 ด้าน เรียงตามลำดับได้แก่ จัดการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมและ วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ โดยการประชุมวิชาการ จัดการฝึกอบรมโดยวิทยากรภายใน จัดการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และจัดการฝึกอบรมในสถานที่ ตามลำดับ สอดคล้องกับการศึกษาของมนัส แจ่มเวหา (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ:กรณีศึกษากกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรจะได้รับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์กรต้องการได้นั้น บุคลากรต้องมีขีดความสามารถและสมรรถนะตรงกับความต้องการและความต้องการของตนเอง จึงจะส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ และมีประสิทธิภาพ สามารถนำองค์การให้พัฒนาและบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ในที่สุด

2.1.2 ด้านการศึกษา โดยภาพรวมมีระดับความต้องการอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความต้องการในระดับมาก จำนวน 3 ด้าน โดยมีความต้องการสูงสุด คือ การศึกษาคุณงานในประเทศ รองลงมา เรียนรู้โดยการระดมสมอง และสนับสนุนทุนการศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีนอกเวลาราชการ และมีความต้องการในระดับปานกลาง จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ เรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบการเรียนทางไกล ศึกษาคุณงานต่างประเทศ และสนับสนุนทุนการศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีในเวลาราชการ ตามลำดับ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2549) ได้ทำการศึกษาคุญฉินิพนธ์เรื่องการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาประเทศ ผลการศึกษา พบว่ารูปแบบที่ใช้กระบวนการพัฒนาแบบบูรณาการคือการเรียนรู้โดยการปฏิบัติการประชุมสัมมนา และการระดมสมอง

2.1.3 ด้านการพัฒนา โดยภาพรวมพบว่าความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ

นักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ด้านการพัฒนาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความต้องการในระดับมาก ทั้ง 12 ด้าน โดยมีความต้องการสูงสุด คือ การจัดการความรู้โดย ให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ใหม่ รองลงมา กำหนดนโยบายด้านการจูงใจและการบำรุงขวัญอย่างชัดเจน การติดตามประเมินผลความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชา ภายหลังการเข้ารับการพัฒนาความรู้/ทักษะ การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน เช่น การสื่อสาร การจูงใจ การสร้างทีมงาน โดยกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ การเสริมสร้างทักษะการบริหาร เช่น การบริหารการเปลี่ยนแปลง การแสดงออกต่อสื่อมวลชน การพูด ในที่สาธารณะ การสร้างทีมระหว่างหน่วยงาน โดยกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน เช่น การสื่อสาร การจูงใจ การสร้างทีมงาน โดยการรับฟังการบรรยายจากผู้เชี่ยวชาญ การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน มอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ท้าทายต่อความสำเร็จขององค์กร การได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงาน ภายนอก มีการทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง หรือ Succession Plan และการพัฒนาภาพลักษณ์และบุคลิกภาพนักบริหาร โดยผู้เชี่ยวชาญ ตามลำดับ

สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาประเทศผลการวิจัยได้รูปแบบการพัฒนานักบริหาร 6 รูปแบบคือ

1. รูปแบบที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยเรียนรู้ถึงข้อบกพร่องของตนเอง จัดการแก้ไข ข้อบกพร่องดังกล่าวให้ดีขึ้นได้ด้วยตนเอง

2. รูปแบบที่ใช้กระบวนการพัฒนาแบบบูรณาการคือการเรียนรู้จากสื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติการประชุมสัมมนา การระดมสมอง การฝึกอบรม เป็นต้น
3. รูปแบบที่ช่วยให้ผู้บริหารได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างกันเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารและทัศนคติค่านิยมที่ถูกต้อง
4. รูปแบบที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาภาพลักษณ์และบุคลิกภาพที่เหมาะสมต่อการทำงานและเอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา
5. รูปแบบที่มีการยืดหยุ่น สามารถดัดแปลงวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับความต้องการจำเป็นตามความแตกต่างของบุคคล
6. รูปแบบที่สามารถติดตามและประเมินผลผู้ผ่านการพัฒนาเป็นรายบุคคลเพื่อติดตามดูว่าสามารถนำความรู้และทักษะไปใช้ประโยชน์ได้หรือไม่

2.2 จากการศึกษาปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า นักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลางมีความคิดเห็นต่อปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง ในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาในระดับมาก คือ ด้านการพัฒนา และ ระดับปานกลาง คือ ด้านการฝึกอบรม และ ด้านการศึกษา ตามลำดับ โดยด้านการฝึกอบรม มีปัญหาสูงสุด คือ ไม่มีการสำรวจความต้องการของข้าราชการ ด้านการศึกษา มีปัญหาในสูงสุด คือ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาดูงานในหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ และด้านการพัฒนา มีปัญหาสูงสุด คือ ไม่ได้นำแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหลักสมรรถนะตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. มาใช้อย่างจริงจัง

2.3 จากการศึกษาทดสอบสมมติฐาน พบว่า นักบริหารที่มีลักษณะส่วนบุคคล ด้านเพศ ด้านอายุ และระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลางต่างกันมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน โดยนักบริหารเพศหญิงจะมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สูงกว่านักบริหารเพศชาย ในด้านอายุ พบว่า ผู้บริหารอายุ ไม่เกิน 35 ปี จะมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สูงกว่า นักบริหารอายุ มากกว่า 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี และ นักบริหารอายุ มากกว่า 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี จะมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต่ำกว่า นักบริหารอายุ มากกว่า 40 แต่ไม่ถึง 45 ปี และ มากกว่า 45 ปี สอดคล้องกับงานวิจัย เกรียงศักดิ์ ชะเอมไทย (2547) ที่ศึกษาเรื่องความคิดเห็นและความต้องการของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อการพัฒนาศักยภาพ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศมีผลต่อความต้องการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ด้านระยะเวลาการปฏิบัติราชการพบว่า นักบริหารระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง น้อยกว่า 10 ปี จะมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใน ต่ำกว่า ระยะเวลา 10 – 20 ปี และ มากกว่า 20 ปี และ

นักบริหารระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง 10 – 20 ปี จะมีความต้องการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ต่ำกว่า นักบริหารระยะเวลาการปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง มากกว่า 20 ปี สอดคล้องกับงานวิจัย วิไลดา ชาวชื่นสุข (2555) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน พบว่า ข้าราชการที่มีอายุการทำงานต่างกันมีความ คิดเห็นต่อการฝึกอบรมต่างกัน และ งานวิจัย กฤษณสรณ์ สุขसार (2555) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ความ คิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมสรรพากร พบว่า ระยะเวลาปฏิบัติ ราชการในกรมสรรพากรต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการวิจัยเรื่อง การศึกษาความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหาร ในกรมบัญชีกลางพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

3.1.1 ด้านการฝึกอบรม ผลการวิจัยพบว่า นักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลางมี ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลางส่วนความต้อง ด้านการฝึกอบรม ในระดับ มาก ดังนั้น นักบริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับนักบริหารให้ มากขึ้น โดยพิจารณาถึงความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ โครงการฝึกอบรมที่มี ประสิทธิภาพและคุณภาพจะต้องใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อช่วยให้การฝึกอบรมออกมามีคุณภาพให้มากที่สุดตลอดจนหลักสูตรการฝึกอบรมทุก โครงการจะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กันสามารถแสดงให้เห็นศักยภาพในการพัฒนาของบุคลากร ทั้งนี้ เพื่อให้การฝึกอบรมแต่ละครั้งได้ประโยชน์คุ้มค่า และตรงตามความต้องการ

3.1.2 ด้านการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า นักบริหารของกรมบัญชีกลางมี ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น นักบริหารควรให้ความสำคัญกับการศึกษาในลักษณะของการบูรณาการความรู้มากกว่า การศึกษา ในระบบ ได้แก่ การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ การเรียนรู้โดยการระดมสมอง ในขณะที่ ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาในระบบมากนักกรมบัญชีกลางจึงควรพิจารณาจัดหลักสูตรด้าน การศึกษา พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมเพื่อการนี้

3.1.3 ด้านการพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า นักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลางมี

ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก โดยมีความต้องการสูงสุดอันดับหนึ่ง คือ ด้านการพัฒนา ดังนั้น กรมบัญชีกลางจึงควรให้ความสำคัญกับการกำหนดหลักสูตร และรูปแบบการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของนักบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การติดตามประเมินผลความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชา ภายหลังจากเข้ารับการพัฒนาความรู้และทักษะ เป็นสิ่งที่นักบริหารส่วนใหญ่ต้องการเนื่องจาก เป็นสิ่งที่จะวัดได้ว่านักบริหารได้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่ในระดับใด มีความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับมามากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ควรนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพและทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาครั้งต่อไปผู้วิจัยของนำเสนอข้อเสนอแนะในการศึกษา ดังนี้

3.2.1 ในการศึกษาครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอนำเสนอให้ศึกษาถึงความต้องการของข้าราชการในสังกัดกรมบัญชีกลาง เปรียบเทียบตามสายงานหรือลักษณะงาน เพื่อผลการศึกษจะทราบถึงความต้องการ ความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัดกรมบัญชีกลางที่ปฏิบัติงานต่างกัน สภาพสิ่งแวดล้อมต่างกัน จะมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกัน ในลักษณะใด เพื่อเป็นประโยชน์ในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน

3.2.2 การศึกษาในครั้งต่อไปผู้วิจัยขอนำเสนอให้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการในสังกัดกรมบัญชีกลาง เพื่อผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3.2.4 การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้ศึกษาวิจัยเฉพาะความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารของกรมบัญชีกลางเท่านั้น ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเปรียบเทียบความต้องการของนักบริหารสังกัดกรมอื่นในกระทรวงการคลัง คือ กรมสรรพากร กรมศุลกากร กรมสรรพสามิต และกรมธนารักษ์

3.2.5 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบ ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารกับองค์การภาครัฐอื่น ๆ เพื่อหาข้อสรุป ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารในภาครัฐทั้งระบบ

3.2.6 ควรทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความต้องการของนักบริหาร” โดยศึกษาวิจัยว่านักบริหารต้องการการพัฒนาในรูปแบบ หรือโดยวิธีการใด เพื่อให้มีความชัดเจนตรงกับความต้องการมากขึ้น



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กฤษณสรณ์ สุขसार (2555) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ
กรมสรรพากร วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- กมลเสณีย์ สันติเวชชกุล (2549) การพัฒนามาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาน
ประกอบการ: มาตรฐานการพัฒนาคน CU รายงานการวิจัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กัลยา วาณิชย์บัญชา (2552) การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล คณะพาณิชยศาสตร์
และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ธรรมสาร
- เกรียงศักดิ์ ชะเอมไทย(2547) ความคิดเห็นและความต้องการของพนักงานบริษัทการบินไทย
ที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
- เฉลิมพล หุ่นทรงธรรม (2544) การพัฒนาบุคลากรสำหรับพนักงานระดับชั้น 4 ของ
ธนาคารนครหลวงไทย วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการศึกษา)
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2551) *วิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* ใน เอกสารการสอนชุด
วิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 5 หน้า 5-1 ถึง 5-52 นนทบุรี
สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชูชัย สมितिไกร (2549) การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เชาว์ โรจนแสง (2544) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ นนทบุรี สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชญญา ผลอนันต์ (2554) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล:แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน
กรุงเทพมหานคร บริษัทอิน โนกราฟฟิคส์
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2549) ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน่วยที่ 4 สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2553) *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ* ใน แนวการศึกษาชุดวิชา
การจัดองค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 11 หน้าที่ 11-1 ถึง 11-18 นนทบุรี
สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

- นิสคารก์ เวชยานนท์ (2539) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วารสารการบริหารและการจัดการ ปีที่ 5
ฉบับที่ 3 (ก.ย.-ธ.ค. 2539) สำนักบรรณสารการพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- _____ . (2548) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เอกสารประกอบการสอนวิชา รศ.620
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- _____ . (2548) บทความวิชาการด้านHR นนทบุรี รัตนไทร
- เพิ่ม กอมณี และคณะ (2548) การพัฒนาข้าราชการโดยการสอนงาน (Coaching) ธนาพรส
เพ็ญสิริ ตรีวัฒนอุภาพ (2548) การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของบริษัท ทีโอทีจำกัด (มหาชน) วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- เพิ่ม ภักดีการ (2552) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร
วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- เมธาวี ตะวงษา (2548) การพัฒนาผู้บริหารระดับต้นในสำนักงานใหญ่ของธนาคารภาครัฐ
วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- มนัส แจ่มเวหา (2550) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ:กรณีศึกษากรมบัญชีกลาง
กระทรวงการคลังวิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จัดการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- วนิดา ชวงค์ และคณะ (2548) การพัฒนาข้าราชการ โดยการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) กรุงเทพมหานคร
ธนาพรส
- วิโรจน์ ลักษณะอดิศร (2550) กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้ กรุงเทพมหานคร สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี
(ไทยญี่ปุ่น)
- วีระพันธ์ แก้วรัตน์ (2553) การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เอกสารประกอบการสอน
รายวิชา HRMT 316 มหาวิทยาลัยโยนก
- ศิริชัย กาญจนวาสี (2538) ทฤษฎีการประเมิน สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ. (2543) การปฏิรูประบบราชการ:
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการปฏิรูประบบราชการ บริษัทศรีเมืองการพิมพ์
- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549) การบริหารทรัพยากรมนุษย์หลักการและแนวคิด กรุงเทพมหานคร
เอ็ม.ที.เพรส
- สุภาพร พิศาลบุตร (2546) การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.เจ. ฟรินด์

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ (2547) การพัฒนาองค์กรแนวคิดใหม่
ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 21 เช่นจัวร์

สมโภชน์ นพคุณและคณะ (2548) การพัฒนาข้าราชการโดยการมอบหมายงาน (Job Assignment)
ธนาเพชร

เสน่ห์ จุ้ยโต (2548) องค์การสมัยใหม่ โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สมจิตต์ จรกา (2549) การศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสำนักงบประมาณ
วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2549) การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
เพื่อการพัฒนาประเทศคุณิพนธ์ศึกษาศาสตร์คุณิพนธ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สำนักงาน ก.พ. (2549) เครื่องมือบริหารคน แอร์บอร์น ฟรินด์

อมลวรรณ วีระธรรมโม (2548) การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วารสารศึกษาศาสตร์
ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 มกราคม 2548 – ธันวาคม 2548 มหาวิทยาลัยทักษิณ

อัมพร ชำรงลักษณ์ (2544) การพัฒนานักบริหารระดับสูงในประเทศไทย : ศึกษาเฉพาะกรณี
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

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 Managerment an Introduction and
Perspective *The Journal of Knowledge Managerment* Volume 1 Number 1.

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



ภาคผนวก



แบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามเรื่อง “ การศึกษาความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหาร
กรณีศึกษา : กรมบัญชีกลาง” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ผู้ศึกษาวิจัยขอทราบข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการศึกษาและเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาแก่
กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
ผู้ศึกษาวิจัยจึงขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง เพื่อจะได้ผล
การศึกษาที่ใกล้เคียงกับความต้องการของท่านและกรมบัญชีกลางมากที่สุดอันจะเป็นประโยชน์ต่อ
ท่านและกรมบัญชีกลาง

ข้อมูลที่คุณกรณตอบ จะใช้เพื่อประโยชน์ในทางวิชาการเท่านั้น ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้ แบบสอบถามชุดนี้ ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา
ด้านการพัฒนา

ส่วนที่ 3 ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป เป็นข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

- 1.เพศ 1. ชาย 2. หญิง
2. อายุ 1. ไม่เกิน 35 ปี 2. มากกว่า 35 แต่ไม่ถึง 40 ปี
 3. มากกว่า 40 แต่ไม่ถึง 45 ปี 4. มากกว่า 45 ปี
3. ระดับการศึกษา 1.ปริญญาตรี 2.ปริญญาโท
 3.ปริญญาเอก
 4. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
4. ระดับตำแหน่ง 1.บริหารระดับสูง 2.บริหารระดับต้น
 3. อำนวยการระดับสูง 4. อำนวยการระดับต้น
 5. ทรงคุณวุฒิ 6. เชี่ยวชาญ
 7. ชำนาญการพิเศษ 8. ชำนาญการ/อาวุโส/ชำนาญงานปฏิบัติ
5. ระยะเวลาปฏิบัติราชการในกรมบัญชีกลาง 1. น้อยกว่า 10 ปี 2. 10-20 ปี
 3. มากกว่า 20 ปี

หน้าที่หัวหน้ากลุ่มงาน สำนักงานคลังจังหวัด

ส่วนที่ 2 ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารในสังกัดกรมบัญชีกลาง

คำแนะนำ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความต้องการ ตามความคิดเห็นของท่าน

ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความต้องการ					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
ด้านการฝึกอบรม						
1. มีการวิเคราะห์และสำรวจความต้องการในการ ฝึกอบรมทุกปี						
2. จัดการฝึกอบรมนอกสถานที่						
3. จัดการฝึกอบรมในสถานที่						
4. จัดการฝึกอบรมโดยวิทยากรภายใน						
5. จัดการฝึกอบรมโดยวิทยากรภายนอก						
6. จัดการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับ การฝึกอบรมและวิทยากรเป็นศูนย์กลาง การเรียนรู้โดยการบรรยาย						
7. จัดการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับ การฝึกอบรมและ วิทยากรเป็นศูนย์กลาง การเรียนรู้โดยการประชุม เชิงปฏิบัติการ						
8. จัดการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับ การฝึกอบรมและ วิทยากรเป็นศูนย์กลาง การเรียนรู้โดยการสอนงาน						
9. จัดการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับ การฝึกอบรมและ วิทยากรเป็นศูนย์กลาง การเรียนรู้โดยการประชุมวิชาการ						
10. จัดการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับ การฝึกอบรมและ วิทยากรเป็นศูนย์กลาง การเรียนรู้โดยการสัมมนา						

ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความต้องการ					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
11. สนับสนุนให้เข้ารับการอบรมในโครงการที่หน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัด						
12. จัดการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ						

ปัญหาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม

.....

.....

ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความต้องการ					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
ด้านการศึกษา						
13. การศึกษาดูงานในประเทศ						
14. การศึกษาดูงานต่างประเทศ						
15. สนับสนุนทุนการศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี ในเวลาราชการ						
16. สนับสนุนทุนการศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี นอกเวลาราชการ						
17. เรียนรู้โดยการระดมสมอง						
18. เรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบการเรียนทางไกล						

ปัญหาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษา

.....

.....

ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความต้องการ					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
ด้านการพัฒนา						
19.การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน เช่น การสื่อสาร การจูงใจ การสร้างทีมงาน โดยกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์*						
20. การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน เช่น การสื่อสาร การจูงใจ การสร้างทีมงาน โดยการรับฟังการบรรยายจากผู้เชี่ยวชาญ						
21.การเสริมสร้างทักษะการบริหาร เช่น การบริหารการเปลี่ยนแปลง การแสดงออกต่อสื่อมวลชน การพูดในที่สาธารณะ การสร้างทีมระหว่างหน่วยงาน โดยกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์*						
22. การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน						
23.การได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงาน ภายนอก						
24. การจัดการความรู้โดย ให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ใหม่						
25. มอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ท้าทายต่อความสำเร็จ ขององค์กร						
26. การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และ เป้าหมายขององค์กร						
27. มีการทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง หรือ Succession Plan						
28. กำหนดนโยบายด้านการจูงใจและการบำรุงขวัญ อย่างชัดเจน						
29. การพัฒนาภาพลักษณ์และบุคลิกภาพนักบริหาร โดยผู้เชี่ยวชาญ						

ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความต้องการ					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
ด้านการพัฒนา						
30. การติดตามประเมินผลความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชา ภายหลังจากเข้ารับการพัฒนาความรู้/ทักษะ						

* กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์(Group Process) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ถึงพฤติกรรมทัศนคติ การเข้าใจคน วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับคนที่ถูกต้องรวมถึงการเรียนรู้ปฏิริยาภายในกลุ่ม การกระตุ้นให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง รับรู้ด้วยตนเองและพัฒนาตนเองโดยอาศัยพฤติกรรมของกลุ่ม กระบวนการของกลุ่ม โดยอาจใช้การเล่นเกมส์ การแสดงบทบาทจำลองสถานการณ์ กรณีตัวอย่าง ปัญหาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนา.

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง

คำแนะนำ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับปัญหา ตามความคิดเห็นของท่าน

ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมบัญชีกลาง	ระดับปัญหา					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
ด้านการฝึกอบรม						
1. ไม่มีการสำรวจความต้องการของข้าราชการ						
2. การจัดหลักสูตรไม่สอดคล้องกับภารกิจ						
3. การจัดหลักสูตรไม่ทันสมัย						
4. ผู้บังคับบัญชาไม่ได้จัดให้ข้าราชการได้เข้ารับการ ฝึกอบรม อย่างทั่วถึง						

ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ กรมบัญชีกลาง	ระดับปัญหา					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
ด้านการศึกษา						
5. ไม่มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษา งานในหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ						
6. ไม่มีนโยบายสนับสนุนการศึกษาต่อใน ระดับสูงกว่าปริญญาตรีในเวลาราชการ						
ด้านการพัฒนา						
7. ไม่มีหลักสูตรการพัฒนาทักษะด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากสมรรถนะหลัก เช่น ทักษะการ บริหารของนักบริหาร ทักษะการบริหารเวลา เป็นต้น						
8. ขาดการสื่อสารระหว่างผู้บริหารแต่ละระดับ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงองค์กร						
9. ไม่ได้นำแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการตามหลักสมรรถนะตามแนวทางของ สำนักงาน ก.พ. มาใช้อย่างจริงจัง						
10. การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งไม่ได้นำประวัติ การฝึกอบรม หรือการได้รับมอบหมายให้ ปฏิบัติงานพิเศษนอกเหนือจากงานประจำ มาเป็นองค์ประกอบในการพิจารณา						

ปัญหาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

.....

.....

.....

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางอภิญญา พิมพ์
วัน เดือน ปีเกิด	4 กุมภาพันธ์ 2506
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การเงินและการธนาคาร) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2529
สถานที่ทำงาน	สำนักงานคลังจังหวัดอุบลราชธานี
ตำแหน่ง	นักวิชาการคลังชำนาญการ

