

แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน

เครือข่ายบริการสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม

(A Trend for Staff Personal Development , Provincial Public Health  
Samutsongkhram)

นายพิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา

กลุ่มงานบริหารทั่วไป โรงพยาบาลอัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม

ปฏิบัติงานหัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน เครือข่ายบริการสาธารณสุข จังหวัดสมุทรสงครามจัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินการพัฒนาและปัญหาการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน หาความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน ตามวิชาชีพและศึกษาจัดทำมาตรฐานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนตามวิชาชีพ

การวิจัยในครั้งนี้ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ด้วยความอนุเคราะห์จากบุคลากรในสังกัดสำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม ที่กรุณาเสียสละเวลาตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูล ตามที่ปรากฏ ผู้วิจัยจึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัย

มกราคม ๒๕๕๗

## บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน เครือข่ายบริการสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินการพัฒนาและปัญหาการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนและเพื่อศึกษาและจัดทำมาตรฐานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงครามที่ปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า ๖ เดือน ตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๕๖ ถึง ๓๑ ตุลาคม ๒๕๕๖ จำนวน ๑๖๒ คน แยกเป็น ผู้บริหาร ๗๔ คน ผู้ปฏิบัติงาน ๘๘ คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผสมผสานระหว่างแบบสอบถามปลายปิดและแบบสอบถามปลายเปิด ซึ่งกำหนดเป็น ๒ ชุด เพื่อสอบถามข้อมูลจากบุคลากรสายสนับสนุนที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน ๑ ชุดและสอบถามข้อมูลจากหัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่ม ๑ ชุด ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าร้อยละ(Percentage)และหาค่ามัชฌิมเลขคณิต(Arithmetic mean)และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation) เพื่อใช้บรรยายเชิงพรรณนา

### ผลการวิจัยพบว่า

สภาพการดำเนินการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนปีที่ผ่านมา (๑ เมษายน ๒๕๕๖ ถึง ๓๑ ตุลาคม ๒๕๕๖) พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนจำนวน ๑๖๒ คน โดยแบ่งเป็น ผู้บริหาร จำนวน ๗๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๗ ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน ๘๘ คิดเป็นร้อยละ ๕๔.๓ ส่วนใหญ่เป็นเพศ หญิง ร้อยละ ๖๐.๗ รองลงมา เพศชาย ร้อยละ ๓๙.๓ ส่วนมาก อายุระหว่าง ๔๑ ปีขึ้นไป ร้อยละ ๗๑.๒ อายุเฉลี่ย ๓๘.๗ ปี ( $Sd=๕.๗$ ) ประสบการณ์การทำงานตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานส่วนมาก ๒๑ ปีขึ้นไป ประสบการณ์การทำงานตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงาน ๑๘.๔ ปี ( $Sd=๔.๖$ ) ส่วนมากมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งปัจจุบัน ๑-๕ ปี รองลงมา ๒๑ ปีขึ้นไป และ ๑๑- ๑๕ ปี เฉลี่ยประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งปัจจุบัน ๑๗.๓ ปี ( $Sd=๓.๗$ ) การศึกษาส่วนใหญ่ส่วนใหญ่ จบระดับปริญญาตรีร้อยละ ๗๑.๒

ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สภาพปัญหาในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร ส่วนใหญ่มีสภาพปัญหาในเรื่องคุณภาพงาน งานล่าช้าและไม่ประหยัด, เรื่องพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ(ในบางงาน) เรื่องความสามารถในการเขียน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการและการจับประเด็น เรื่องแรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีสภาพปัญหาในเรื่องความสามารถในการเขียน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการและการจับประเด็น เรื่องการคิดอย่างเป็นระบบ เรื่องความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และภารกิจของหน่วยงาน เรื่องพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ(ในบางงาน) และเรื่องความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งาน และการตัดสินใจเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน

ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน พบว่า ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ที่ผ่านมา ในของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงาน งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ ไม่มีหลักสูตรที่ตรงกับงานที่รับผิดชอบและไม่มีเวลาเข้าพัฒนาเพราะไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำได้

ลำดับความสำคัญวิธีการพัฒนาที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า วิธีการพัฒนาเรื่อง การอบรม สัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการ , การศึกษาดูงาน และการศึกษาจากคู่มือ การปฏิบัติงาน มีผลต่อการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า วิธีการพัฒนาเรื่อง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน , การศึกษาดูงาน , การศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่างๆ และ เรื่องการสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคลากรอื่นๆ มีผลต่อการปฏิบัติงาน/พัฒนางาน

มาตรฐานการพัฒนาบุคลากรด้านความรู้และทักษะ และลำดับความสำคัญ ความรู้และทักษะ ที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า สิ่งที่มีความจำเป็นที่ทำให้เกิดความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร คือการมีพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหในงานที่รับผิดชอบ(ในบางงาน) , ความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งาน และการตัดสินใจ เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน , ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเอื้อต่อการทำงาน และทักษะในการประสานงานและการสื่อสาร ผู้ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า สิ่งที่มีความจำเป็นในการพัฒนางาน สิ่งที่ทำให้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร คือ เรื่องความสามารถในการเขียน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็น , ทักษะในการประสานงานและการสื่อสาร , ความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น และทำงานเป็นทีม และการมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัดของบุคลากรสายสนับสนุน มีความจำเป็นในการพัฒนา ลำดับความสำคัญความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า การบริหารเวลา , เทคนิคติดต่อประสานงานสื่อสาร , ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะงานที่รับผิดชอบ และขั้นตอนกระบวนการจัดทำวิจัยหน่วยงาน มีความจำเป็นที่ควรพัฒนา ผู้ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า การบริหารสู่ความเป็นเลิศ , เทคนิคติดต่อประสานงานและการสื่อสาร , มนุษย์สัมพันธ์ทำงานเป็นทีมและการวางแผนวิเคราะห์แก้ไขและคิดอย่างมีระบบ มีความจำเป็นที่ควรพัฒนา

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

๑. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม ควรมีคณะกรรมการด้านการพัฒนาบุคลากรซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย ทิศทางในการพัฒนาบุคลากรตามวิชาชีพ หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนเป็นรายบุคคล ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนและประเมินผล การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม ควรให้หน่วยงานที่รับผิดชอบจัดหาหลักสูตรที่พัฒนาอาชีพ เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานให้บุคลากรด้วย เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าบุคลากรได้รับการพัฒนาในหลักสูตรเพื่อการพัฒนาอาชีพน้อย

๓. ควรจัดให้มีเวทีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์จากผู้ที่ได้ไปพัฒนาตนเองสู่บุคลากรที่ไม่ได้ไปพัฒนา

## Abstract

The aim of the research of “A trend for staff personal development, Provincial Public Health Samutsongkhram” was to study the development and its problems on supporting staff competency in order to seek for the necessity in the staff competency improvement based on a career part as well as to organize a standard of the supporting staff development. The research population consisted of 88 operational supporting staffs who had been working not less than 6 months effective from 1 April 2013 to 31 October 2013 in the office of Provincial Public Health Samutsongkhram and 74 management level staffs, a total of 162 personnel. The instrument that was used to collect the data as a combination of quantitative research. The instrument used to collect data for research query is a query that combines closed-ended and open-ended questionnaire. It was set as 2 sets. One set was for management level staffs and the other set was for operational supporting staffs. The researcher analyzed the data obtained from the questionnaire into percentage, arithmetic mean and standard deviation for descriptive narration.

The findings revealed that the development of the supporting staffs in last year (1 April 2013 - 31 October 2013), a total of 162 personnel classified to 74 management level staffs accounted 45.7% and 88 operational supporting staffs accounted 54.3%. Most was woman accounted 60.7 % and minor was man accounted 39.3 %. Age 41 years old up accounted 71.2%. Average age was 38.7 years old. (Sd = 5.7) For working experience, most of them had 21 years up and minor had 18.4 years up. (Sd = 4.6) For working experience in the present position, most of them had 1-5 years, minor had 21 years up and 11-15 years. The average for working experienced in the present position was 17.3 % (Sd = 3.7) Most of them had been educated Bachelor's degree accounted 71.2%

Operational problems of supporting staff based on the perspectives of the management group indicated the problems respectively as work quality, including delay and non-economization, advisor/counselor for decision making or correcting problems (in some work), the ability to write official letters and capture the key points, motivation toward operational achievement. Meanwhile the operational staffs indicated the problems respectively as writing official letters and capture the key points skills, analytical thinking, knowledge and understanding the office targets and its tasks, advisor/counselor for decision making or correcting problems (in some work), knowledge on planning, work analysis and operational decision.

The problems of staff development based on the supporting staffs' perspective were, consecutively, non-availability of operational manuals, insufficient supporting budget, no courses that match his/her responsibilities, insufficient development times and unable to conduct self-releasing from his/her routine.

The developing patterns that affected the operational and its priorities. The developing patterns that affected the operational based on the perspectives of the management group were, consecutively, training, seminar and workshop, job familiarization and learning from operational manuals. On the other hand, the developing patterns that affected the operational based on the perspectives of the supporting staffs were, consecutively, knowledge exchanging among colleagues, job familiarization, learning from textbooks, from rules and regulations, from supervisors or other related persons.

The necessity knowledge and skills in developing the staff's competency in the opinion of the management group were, consecutively, advisor/counselor for decision making or correcting problems (in some work), knowledge in planning, work analysis and operational decision, computer literacy skills and coordination and communication skills. Meanwhile, the necessity knowledge and skills in developing the staff's competency in the opinion of the supporting staffs were, consecutively, writing official letters and capture the key points skills, coordination and communication skills, human relation and teamwork, work assignments that do not match the knowledge and skills of the personnel. The management group prioritized the necessary aspects as time management, coordination and communication skills, knowledge, understanding, and skills for job performance and the process and steps in doing research while the supporting staffs prioritized the necessary aspects as excellence management, coordination and communication skills, human relation and team work and planning for job analysis, abilities in correcting problems and analytical thinking.

## Recommendation

1. Provincial Public Health Samutsongkhram should organize the personnel development committee with a role of determining a policy of personnel development direction based on career parts. Additional roles include liking for the necessity in personnel development, arranging clear individual personnel development plan, following up and evaluating on the planned operation in order to effectively accomplish the set development.

2. The responsible section should be designated to arrange a career development curriculum for the college personnel. This resulted from the findings that the number of personnel receiving such curriculum was quite low.

3. There should be a platform for transforming knowledge, skills as well as exchanging experience among those who had been through the developing process and those who were unable to participate in any processes.

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อ	ข
Abstract	ง
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
บทที่ ๑ บทนำ	๑
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๒
ขอบเขตการวิจัย	๒
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๒
นิยามศัพท์	๒
กรอบแนวคิดการวิจัย	๓
บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๔
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร	๔
โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในกระทรวงสาธารณสุข	๑๘
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๙
บทที่ ๓ ระเบียบวิธีการศึกษา	๒๒
ประชากร	๒๒
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	๒๒
การเก็บรวบรวมข้อมูล	๒๕
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๒๕
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	๒๕
บทที่ ๔ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๒๖
ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป	๒๖
ตอนที่ ๒ สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	๒๘
ตอนที่ ๓ วิธีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา	๒๙
ตอนที่ ๔ ปัญหาการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา	๓๐
ตอนที่ ๕ วิธีการพัฒนาที่บุคลากรสายสนับสนุนเห็นว่าเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	๓๐
ตอนที่ ๖ ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน	๓๑
ตอนที่ ๗ ข้อเสนอแนะ	๓๓

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	๓๔
สรุปผลการวิจัย	๓๕
- ส่วนที่ ๑ สภาพการดำเนินการพัฒนาและปัญหาการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา	๓๕
- ส่วนที่ ๒ สภาพปัญหาในการปฏิบัติงาน วิธีการพัฒนาและความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร	๓๖
- ส่วนที่ ๓ มาตรฐานการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน	๓๗
อภิปรายผลการวิจัย	๓๗
ข้อเสนอแนะ	๔๐
- ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	๔๐
- ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	๔๐
บรรณานุกรม	๔๑
ภาคผนวก	๔๓
๑. แบบสอบถามผู้บริหาร	๔๔
๒. แบบสอบถามผู้ปฏิบัติงาน	๕๑
๓. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษา	๕๘
๓.๑ นางมยุรี กล้าณรงค์	
๓.๒ นายกิตติพงษ์ ทองเหลือ	
๓.๓ นายสมจินต์ ชาญกระบี	
๔. ประวัติผู้วิจัย	๕๙



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ ๑	ข้อมูลทั่วไป
ตารางที่ ๒	สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน
ตารางที่ ๓	วิธีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา
ตารางที่ ๔	ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา
ตารางที่ ๕	ลำดับความสำคัญวิธีการพัฒนาที่เห็นว่าเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
ตารางที่ ๖.๑	ลำดับความสำคัญความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร
ตารางที่ ๖.๒	ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

## บทที่ ๑ บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บุคลากรจัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน องค์กรหรือหน่วยงานใดๆ ก็ตาม จะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพและ ศักยภาพของบุคลากร ซึ่งหมายถึง บุคลากรต้องมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และทัศนคติที่เหมาะสม กับการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคน การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีสมรรถนะสอดคล้อง ตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร ตลอดจนมีคุณลักษณะที่ดีพึงประสงค์ มีทัศนคติที่ดีและมีพฤติกรรม การทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร จะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากร ให้สามารถรองรับและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่ จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตด้วย เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร มี การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมทั้งมีการค้นพบวิทยาการเทคโนโลยีใหม่ๆ ด้านการบริหารจัดการและด้านอื่นๆ ที่ เกี่ยวข้อง ทำให้บุคลากรในองค์กรไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ ได้ดี เพื่อให้เห็นถึงความเป็นมาของการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ซึ่งเป็นไปตามกรอบพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ มาตรา ๗๒ บัญญัติว่า“ให้ส่วนราชการมีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูน ประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือน เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญ มีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิด ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.กำหนด” จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องพัฒนาบุคลากร ให้มีคุณภาพ และศักยภาพเพิ่มขึ้น ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์ เพื่อจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบให้สมรรถนะของ บุคลากรเพิ่มขึ้น เพื่อสามารถปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นการช่วยให้บุคลากร เกิดการเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานควบคู่กันไปด้วย วิธีการให้ความรู้ เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ สร้างแรงจูงใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและ ทัศนคติออกมาใช้ให้เกิดสัมฤทธิ์ผล เพื่อให้บุคลากรมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ประเวศน์ มหา รัตน์สกุล(๒๕๔๒:๖๑) กล่าวว่า การพัฒนากำลังคนมีความหมายกว้างลึกกว่าการฝึกอบรม คือ มีความหมาย ตั้งแต่การศึกษา การปฐมนิเทศ การอบรมสัมมนา การติดตามประเมินผลการปฏิบัติ ตลอดจนการบริหาร จัดการการอาชีพ การพัฒนาพนักงานต้องสร้างตอบคำถาม ทำไมต้องทำ เมื่อรู้ว่าทำไมต้องทำ สิ่งที่จะตามมา คือ การชี้แนะให้สามารถกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานได้ง่ายและชัดเจนขึ้น

การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญทั้งต่อตัวเองและต่อองค์กร ความสำคัญต่อตนเอง ได้แก่ การได้รับ ความรู้ ความคิดใหม่ๆ ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี สามารถเพิ่มพูนความรู้ และทักษะ ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งเป็นการสนองความต้องการที่ก้าวหน้าของบุคลากร ส่วนความสำคัญต่อองค์กร ได้แก่ การเพิ่มผลผลิตขององค์กรและทำให้องค์กรได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและ มีประสิทธิภาพ จึงนับได้ว่าการพัฒนาบุคลากรก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อบุคลากรเองและต่อองค์กรด้วย

การพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมา ยังขาดการติดตามประเมินผลหลังการพัฒนาทั้งด้านสมรรถนะของ บุคลากร หลักสูตรที่ตรงตามความจำเป็นในการพัฒนา และแนวทางหรือวิธีการในการพัฒนาที่เหมาะสมต่อ การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษารื่องดังกล่าวขึ้น

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินการพัฒนา และปัญหาการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน
๒. เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนตามวิชาชีพ
๓. เพื่อศึกษาและจัดทำมาตรฐานการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนตามวิชาชีพ

## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ทำการศึกษาเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุน สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม ที่ปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า ๖ เดือน ตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๕๖ ถึง ๓๑ ตุลาคม ๒๕๕๖

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ทราบปัญหาและความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุน
๒. มีมาตรฐานการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม ตามวิชาชีพ
๓. เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน ให้ตรงกับความเป็นไปในการปฏิบัติงานต่อไป

## นิยามศัพท์

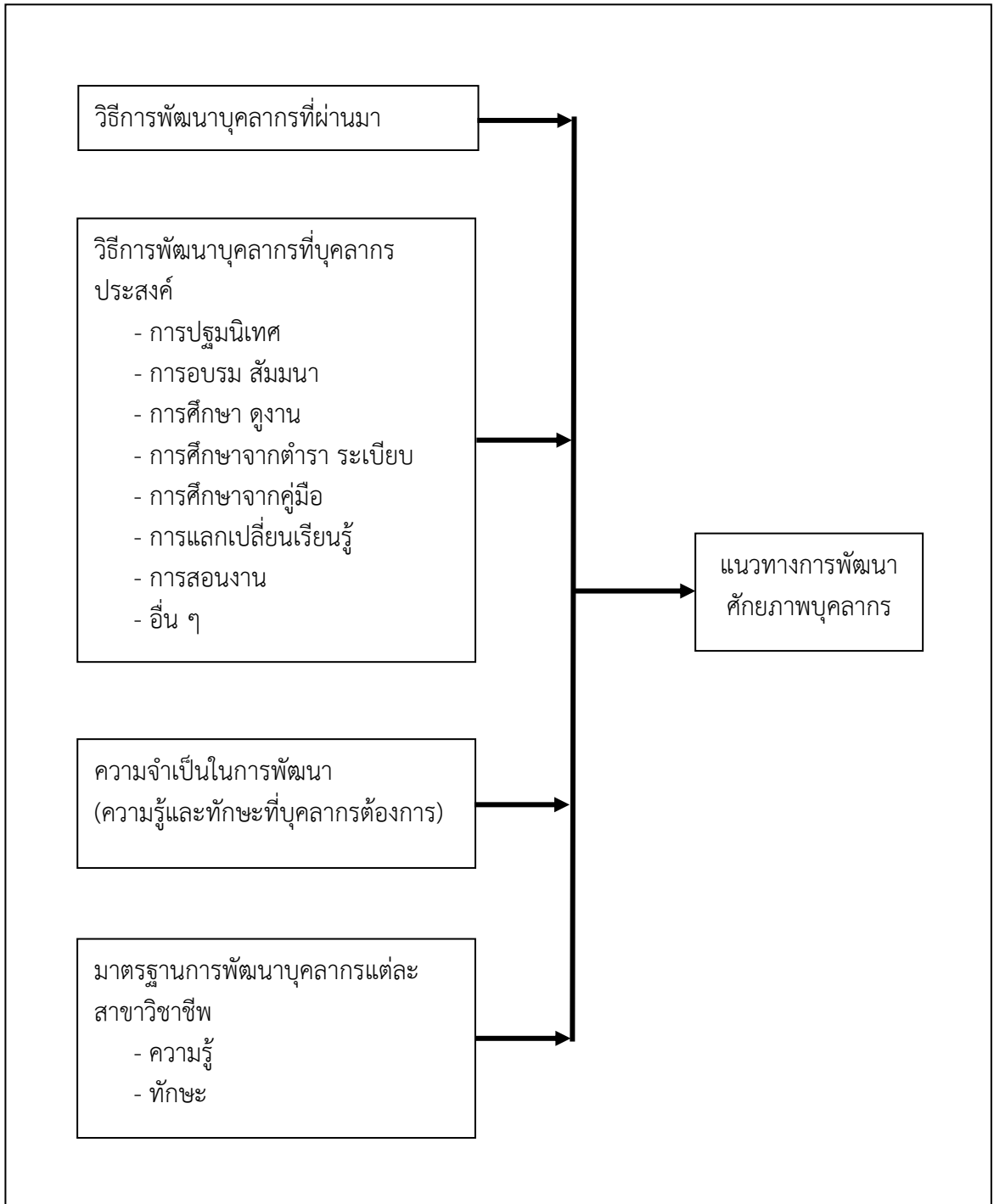
๑. บุคลากรสายสนับสนุน หมายถึง บุคลากรที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานและหัวหน้ากลุ่มงาน
๒. ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานอยู่ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม ประกอบด้วย บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานบริหารทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม กลุ่มงานบริหารจัดการ โรงพยาบาลชุมชน และสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ
๓. ผู้บริหาร(หัวหน้างานและหัวหน้ากลุ่มงาน) หมายถึง หัวหน้ากลุ่มงานบริหารทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม หัวหน้ากลุ่มงานบริหารจัดการ โรงพยาบาลชุมชน และสาธารณสุขอำเภอ หัวหน้างานในสังกัดกลุ่มงานบริหารทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม หัวหน้างานในสังกัดกลุ่มงานบริหารจัดการ โรงพยาบาลชุมชน และผู้ช่วยสาธารณสุขอำเภอ
๔. ศักยภาพของบุคลากร หรือสมรรถนะ(Competency) หมายถึง ความรู้(Knowledge) ทักษะ(Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น หรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร
๕. การพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การเพิ่มความถนัด ทักษะและความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงานเพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่
๖. แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง วิธีการในการพัฒนาศักยภาพ เช่น การพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่หน่วยงานเป็นผู้จัด ได้แก่ การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การอบรม การประชุมสัมมนา หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานและการพัฒนาศักยภาพที่บุคลากรเป็นผู้ดำเนินการเอง ได้แก่ การศึกษาจากตำรา ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น ๆ รวมทั้งหลักสูตรที่เหมาะสมในการพัฒนา
๗. มาตรฐานการพัฒนาศักยภาพ หมายถึง ความรู้ และทักษะที่บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาตามวิชาชีพ

๘. ความจำเป็นในการพัฒนา หมายถึง ความรู้ และทักษะที่บุคลากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

๙. ความรู้ ความสามารถ หมายถึง องค์ความรู้ต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

๑๐. ทักษะ หมายถึง การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ และคล่องแคล่ว

**กรอบแนวคิดการวิจัย**



## บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รายงานการวิจัยเรื่องนี้แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน เครื่องข่ายบริการสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม ผู้วิจัยได้รวบรวมและเรียบเรียงจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร
๒. แนวปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน เครื่องข่ายบริการสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม
๓. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเพิ่มพูนความรู้(Knowledge) ทักษะ(Skill) และทัศนคติ(Attitude) ของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืนที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนประเภทอื่นๆ ทั้งนี้ เพราะความสำเร็จขององค์กร ขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร องค์กรใดหากมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง มีคุณธรรม มีจริยธรรม ย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างยั่งยืน องค์กรทุกองค์กรจึงปรารถนาและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เห็นทั้งคนดีและคนเก่ง อยู่ตลอดเวลา(จารุพงศ์ พลเดช,๒๕๕๑ เข้าถึงได้จาก <http://www.lopburi.go.th>)

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ประเทศของเราต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ซึ่งล้วนแต่มีผลกระทบต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของมนุษย์ที่อยู่ในสังคมไทยเป็นอย่างมาก ประกอบกับแนวทางการพัฒนาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตั้งแต่ฉบับที่ ๑ - ๑๑ ก็ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นหลัก โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้เศรษฐกิจของประเทศเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว แต่ก็ก่อให้เกิดปัญหาทางสังคมหลายประการ นับตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๘ เป็นต้นมา ก็เน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาแบบองค์รวม โดยมุ่งพัฒนาศักยภาพของคนและสิ่งแวดล้อมทางสังคม เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้เป็น ๓ ระดับ ดังนี้

๑. การพัฒนาระดับชาติ มุ่งพัฒนาคนในภาพรวมเพื่อให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้เป็นพลเมืองดี มีคุณภาพ มีผลิตภาพสูง และมีความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาจึงคำนึงถึงการพัฒนาด้านการศึกษา ด้านสุขภาพ ด้านแรงงาน เป็นสำคัญ

๒. การพัฒนาระดับองค์กร มุ่งพัฒนาคนให้เกิดความเชี่ยวชาญ สามารถทำงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงและพร้อมกับการขยายตัวและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเน้นการพัฒนาทางด้านบูรณาการระหว่างการพัฒนาบุคคล การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาจากการเรียนรู้ของบุคคลไปสู่ทีมการเรียนรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปพร้อมกัน

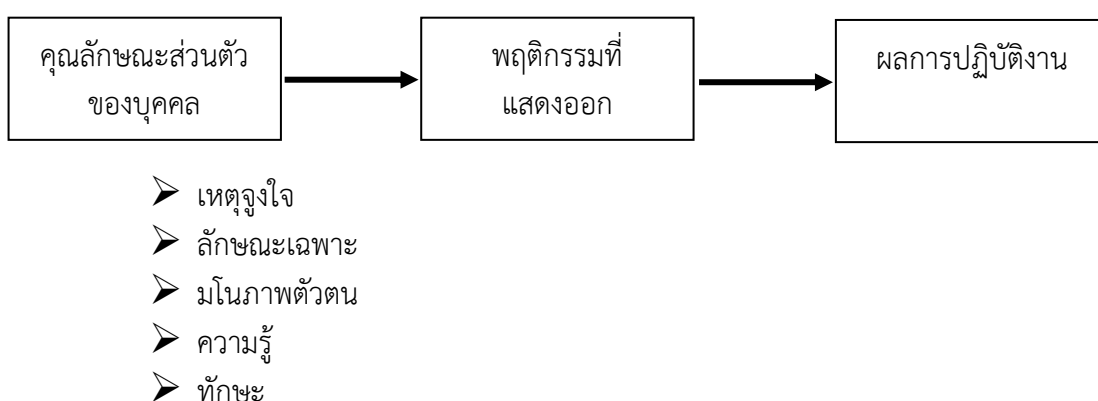
๓. การพัฒนาระดับบุคคล มุ่งพัฒนาคนให้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงานให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้ เป็นสมาชิกระดับครอบครัว องค์กร สังคมและประเทศชาติ(จารุพงศ์ พลเดช,๒๕๕๑ เข้าถึงได้จาก<http://www.lopburi.go.th>)

## ความหมายและประเภทของสมรรถนะ (Competency)

สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ลักษณะที่เป็นฐานรากของบุคคลหนึ่งๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลกับผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า และหรือประสิทธิผลที่สามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่ง หรือสถานการณ์หนึ่งได้ กล่าวคือ

๑. ลักษณะที่เป็นฐานราก หมายความว่า สมรรถนะเป็นส่วนที่ฝังอยู่ค่อนข้างลึก และเหนียวแน่นของบุคลิกภาพของบุคคลและสามารถพยากรณ์พฤติกรรมในลักษณะ และสถานการณ์ที่หลากหลาย และกว้างขวาง ได้แก่ เหตุจูงใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คุณค่า ความเชื่อหรือทัศนคติส่วนบุคคล ความรู้ และทักษะหรือความสามารถที่จะแสดงออก หรือกระทำเรื่องงานทั้งที่เป็นงานด้านจิตใจหรือกายภาพ

๒. เชื่อมโยงเชิงเหตุและผล หมายความว่า สมรรถนะพยากรณ์หรือเป็นสาเหตุให้เกิดพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน ดังภาพ



๓. อ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐาน หมายความว่า สมรรถนะพยากรณ์ได้จริงว่าใครทำงานได้ดีหรือไม่ดี โดยวัดจากมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่เฉพาะเจาะจงอย่างใดอย่างหนึ่งของเกณฑ์

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (๒๕๔๗) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) คือ กลุ่มของความรู้ความสามารถทักษะตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ส่วนหนึ่งประกอบขึ้นจากทักษะความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล หรือ พฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่งๆ

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (๒๕๕๐ : ๓) ได้ให้ความหมายของ คำว่า สมรรถนะ ไว้ว่า คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งสมรรถนะของคนเกิดได้จาก ๓ ทางคือ ๑) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด ๒) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน ๓) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

### ประเภทของสมรรถนะ

แยกได้เป็น ๒ ประเภท คือ

๑. สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการ

๒. สมรรถนะเฉพาะในสายอาชีพ (Functional competency) เป็นสมรรถนะที่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งต้องมีเพื่อการปฏิบัติงานให้ได้ตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ของแต่ละตำแหน่งงาน ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันจะมีสมรรถนะเฉพาะในสายอาชีพแตกต่างกัน

อาารณณ์ ฎวิวิทยพันธ์ (๒๕๔๗) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น ๓ ประเภท ดังนี้

๑. ชีตความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของ พฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของ บุคคลในองค์กรโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีชีตความสามารถประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วย สนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ชีตความสามารถประเภทนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์กร

๒. ชีตความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency) คือ ความสามารถด้านการบริหาร จัดการ เป็นชีตความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาท และ หน้าที่ความรับผิดชอบ (Role- Based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหารงานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคคลใน องค์กรจำเป็นต้องมีการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจของ องค์กร

๓. ชีตความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) คือ ความรู้ความสามารถในงาน สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะ ของงานต่างๆ (Job - Based) เช่น ตำแหน่งวิศวกร ไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางวิศวกรรม นักบัญชี ควรต้องมีความรู้ทางด้านบัญชี เป็นต้น หรืออาจเรียก ชีตความสามารถชนิดนี้ที่เรียกว่า Functional Competency หรือ Job Competency เป็น Technical Competency ก็ได้

การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะตามแผนการพัฒนาบุคลากรขององค์กร จะทำให้องค์กรมีบุคลากร ที่เต็มเปี่ยมไปด้วยศักยภาพ ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น องค์กรส่วนใหญ่จึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เพื่อส่งผลทำให้องค์กรมีสมรรถนะสูง ได้เปรียบทางการแข่งขันและบรรลุเป้าหมาย

การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น เป็นการพัฒนาจากเป้าหมายขององค์กร การพัฒนาบุคลากรตามหลักของ Competency วิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap) ใช้ในการพัฒนาเติมเต็มในสิ่ง ที่ขาดหรือตามที่ต้องการ มุ่งหวังให้มีผลการปฏิบัติดีขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์สูงสุดขององค์กร โดยพัฒนา ในรูปแบบของ On the job training ด้วยการมอบหมายงานให้รับผิดชอบมากขึ้น มอบหมายงานสำคัญเพื่อ กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง หรือ การหมุนเวียนงาน เพื่อให้ได้เรียนรู้งานใหม่ๆ อยู่เสมอ และในรูปแบบของ Off the job training ด้วยการสนับสนุนได้ศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ดูงาน ประชุมสัมมนา หรือส่งเสริมให้มีการเรียนด้วยตนเอง เช่น การเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ (e-learning) หรือส่งเสริมให้องค์กรเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และ การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice - COP) ซึ่งการพัฒนาคนเก่งให้มีประสิทธิภาพ ควรต้อง มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

สมรรถนะของข้าราชการ ในปัจจุบันระบบราชการต้องเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยทำ หน้าที่เป็นแกนหลักในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและสนองตอบความ ต้องการของประชาชน การเปลี่ยนแปลงของสังคมเศรษฐกิจมีผลทำให้ข้าราชการต้องปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ มากขึ้น สำนักงาน ก.พ. จึงได้ศึกษาหาคุณลักษณะ และทักษะเฉพาะที่สำคัญของข้าราชการไทย ซึ่ง ประกอบด้วยคุณลักษณะ และทักษะ ๑๑ ประการ ดังนี้

๑. ทักษะในการใช้ความคิด
๒. การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์
๓. การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

๔. ทักษะในการสื่อสาร
๕. ความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ
๖. การมุ่งเน้นให้บริการ
๗. จริยธรรม
๘. ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
๙. ความสามารถในการแก้ปัญหา
๑๐. การทำงานเป็นทีม
๑๑. ทักษะขั้นพื้นฐานทางด้านคอมพิวเตอร์  
(ศุภชัย ยาวะประภาษ, ๒๕๔๘ : ๓๖ – ๖๐)

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางดำเนินการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งไว้ ดังนี้

๑. สมรรถนะหลัก มี ๕ ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งมอบความเชี่ยวชาญในอาชีพการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม
๒. สมรรถนะทางการบริหารมี ๖ ด้าน ได้แก่ สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง และการสอนงานและการมอบหมายงาน
๓. ระดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

#### **ความหมายของการพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

ในทรรศนะของนักวิชาการ ต่างก็ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้หลากหลาย ดังนี้

อรุณ รักธรรม(๒๕๓๗:๑) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึงกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ(Skill) และความสามารถ(Capacities) ของบุคคลทั้งหมดในสังคมใดสังคมหนึ่ง ซึ่งนอกจากนี้ยังได้อ้างถึงสมัชชาข้าราชการแห่งสหรัฐอเมริกา และแคนาดา (Civil service assembly of the United State of America and Canada) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคคล หมายถึง กรรมวิธีอันใหม่ที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและท่าทีต่าง ๆ ให้กว้างขวางและก้าวหน้าออกไปเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และบังเกิดสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น

สมพงษ์ เกษมสิน(๒๕๔๐ : ๕๓๑) กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง กรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานไปในทางที่ดี มีขวัญกำลังใจในการทำงาน

นิสดารค์ เวชยานนท์(๒๕๓๙ : ๓๑๓) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึงการนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น

ศุภชัย ยาวะประภาษ(๒๕๔๘ : ๑๓๔) กล่าวว่าความหมายของการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปที่นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นตรงกัน หมายถึง การจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบในห้วงเวลาที่กำหนด เพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้น สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลดีอันเป็นผลต่อการเจริญเติบโตก้าวหน้าของบุคลากรและองค์กร



สมาน รั้งสิโยภฤกษ์(๒๕๓๐ : ๑๘) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ให้มีคุณภาพ ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ แก่องค์กร รวมถึงการบูรณาการหรือผสมผสานเพื่อใช้การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กร สำหรับการปรับปรุงบุคคล ทิมและประสิทธิภาพขององค์กร

กุลธิน ธนาพงศธร(๒๕๔๐ : ๑๖๗) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

ฐิระ ประवालพฤษ์(๒๕๓๘: ๒) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคลากร ได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และ ทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น

วิจิตร อาวะกุล(๒๕๔๐: ๖๘) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ ดังนี้

ก.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมทั้งปวงที่มีลักษณะเป็นการเพิ่มพูนความสามารถ การเรียนรู้ การสอนการให้ความรู้ทุกประเภท ไม่ว่าจะลักษณะ หรือ วิธีการแบบใด

ข.การใช้คนให้ตรงกับงาน ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความคิดภายใต้การบริหาร การอำนวยความสะดวก

ค.การทำให้บุคคลเข้าใจในองค์กร เข้าใจงานเพื่อนร่วมงานที่เกี่ยวข้อง อย่างมีความรับผิดชอบ รวมถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร อย่างกว้างขวางทุกแง่ทุกมุม

พนัส หันนาคินทร์(๒๕๔๒ : ๘๐) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่าคือ กระบวนการในการฝึกฝน(Training) กับการให้การศึกษา(Education) ซึ่งการฝึกฝนมีความหมายไปในเชิง การเพิ่มความถนัด ทักษะ และความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงานการศึกษา มีความหมายไปในเชิง การเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ รวมทั้งทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับงานที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะด้วยเทคโนโลยี เทคนิคการทำงาน สภาพแวดล้อม รวมทั้งการที่จะต้องไปปรับ ตำแหน่งใหม่ ที่อาจจะมึธรรมชาติของการทำงานแตกต่างไปจากเดิม

สมชาย หิรัญกิตติ(๒๕๔๒ : ๑) ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง บุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือเป็นบุคคลในองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้น องค์กรจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วย

บุญยง ชื่นสุวิมล(เข้าถึงได้จาก <http://www.polsci.chula.ac.th>) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การทำให้มนุษย์เจริญขึ้นกลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าในสังคม แต่ในการพัฒนาองค์กร ทรัพยากรมนุษย์คือการให้ความก้าวหน้าทางความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยมีวัตถุประสงค์จะปรับปรุงผลงานภายในองค์กร สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับบุคคลเท่าเทียมกับผูกมัดที่ยึดหลักปรัชญาในการพัฒนาคนภายในองค์กรสู่ความเป็นมืออาชีพ โดยผ่านการพัฒนาบุคคล(ID) พัฒนาอาชีพ(CD) และพัฒนาองค์กร(OD)

ประณมพร สุจริตและทรงสุตา ขวัญประชา(เข้าถึงได้จาก <http://www.army2mi.th>) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติและทักษะการทำงานของบุคลากร

ในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในองค์กร ให้สามารถทำงานบรรลุผลงานตรงตามมาตรฐานผลงานหรือ ความคาดหวังที่องค์กรมีต่อตำแหน่งงานนั้นๆ หรือความหมายในวงกว้างหมายถึง การพัฒนาสมรรถนะ (COMPETENCY) ของบุคลากร ให้ทำงานได้ตามมาตรฐานผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ

กรณีศึกษา เจิมเทียนชัย(เข้าถึงได้จาก <http://learners.in.th>) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความรู้ และทักษะ มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปจากทฤษฎีของนักวิชาการต่างๆ ก็ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ไว้ในบริบทการพัฒนาคนในสังคมทั้งระบบ รวมถึงหน่วยกิจกรรมของสังคมหรือ องค์กร และ บุคคลที่อยู่ในองค์กร ถึงความหมายของการพัฒนาในกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่ สิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิม โดยมีการกระทำในกิจกรรมหลักใหญ่ๆ ใน 3 ประการ คือ

๑.การกระทำที่ตัวบุคคล ในความหมายของการพัฒนา คือ การที่จะทำให้บุคคลแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถ ในการที่จะดำเนินกิจกรรมสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีหรือดีกว่าเดิมที่มีอยู่ ด้วยวิธีการฝึกอบรม(Training) และการให้การเรียนรู้ ด้วยการศึกษา ทั้งในระบบ และนอกระบบ

๒.การกระทำที่วิธีการ ในความหมายของการพัฒนา คือ การกำหนดวิธีการในการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนา ทั้งระดับสังคม ระดับองค์กร และระดับบุคคล เพื่อส่งผลให้มีการขับเคลื่อนให้มีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

๓.การกระทำที่องค์กร ในความหมายของการพัฒนา คือ การกระทำที่หน่วยของสังคม หรือ หน่วยขององค์กร เพื่อให้บุคคลที่อยู่ในหน่วยของสังคมนั้นๆ หรือองค์กรนั้นๆ เป็นผู้ผลักดันให้คนต้องการพัฒนา

### **ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร**

การพัฒนาบุคลากรนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล เพราะ การดำเนินงานขององค์กรจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และ พฤติกรรมของบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กร เนื่องจากสภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา บุคลากรจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ นโยบาย ระเบียบปฏิบัติ การขยายงาน การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โครงสร้าง ฯลฯ และสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง หากไม่มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรได้

### **วิธีหรือแนวทางการพัฒนาบุคลากร**

วิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลายรูปแบบ แบ่งได้เป็น ๒ ประเภท คือ

๑. วิธีการพัฒนาบุคลากรที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการ เป็นการพัฒนาบุคลากรที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการ จัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น อาจทำโดยเชิญบุคลากรจากภายนอกมาให้ ความรู้ หรือจัดส่งบุคลากรไปร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรยังหน่วยงานอื่นๆ สามารถจำแนกย่อยได้ดังนี้

๑.๑ การฝึกอบรม(Training) กระบวนการที่จัดให้มีขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และมีความชำนาญ หรือเพื่อมุ่งถ่ายทอดวิธีการและเทคนิคต่างๆ ของการปฏิบัติงานเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง โดยมุ่งให้บุคลากรนั้นได้ เรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรนั้นไปในแนวทางที่ต้องการ ซึ่ง การฝึกอบรมมุ่งจัดขึ้นสำหรับบุคลากรในระดับผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ บุคลากรที่มีหน้าที่ปฏิบัติงาน ประจำตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรและมักจะอยู่ในระดับต่ำสุดของสายการบังคับบัญชา (กุลธนะ ธนาพงศธร ๒๕๔๐ : ๑๖๘-๑๖๙)

๑.๒ การประชุมสัมมนา(Seminars) เป็นการประชุมเพื่อพิจารณาถกเถียงถึงประเด็นหรือหัวข้อ อย่างใดอย่างหนึ่งที่กำหนดไว้ การสัมมนานี้จะเน้นในด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซักถามปัญหาข้อข้องใจ และเพิ่มเติมทรรศนะต่างๆ เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของประเด็นที่พิจารณา การสัมมนาเป็นวิธีการที่นิยม แพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประชุมสัมมนาเจ้าหน้าที่ในระดับสูง(กุลธนะ ธนาพงศธร ๒๕๔๐ : ๑๙๓)

๑.๓ การประชุมเชิงปฏิบัติการ(Workshop) เป็นรูปแบบที่นิยมใช้กันมากในสถาบันการศึกษาและ ในวงการทั่วไป การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีการที่ประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่ายที่มีปัญหาและความสนใจ ตรงกัน มาพบกับผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญในด้านที่เหมาะสม เพื่อที่จะหาความรู้และหนทางที่จะแก้ปัญหา ที่ประสบอยู่โดยการศึกษาเป็นกลุ่มและใช้เวลาหลายวัน

๑.๔ การศึกษาดูงาน(Study Visit) เป็นการให้ผู้ปฏิบัติงานได้เห็นการปฏิบัติและเรียนรู้งานที่มีการปฏิบัติคล้ายคลึงกับงานของตนเอง ได้เห็นรูปแบบหรือวิธีการหรือแนวคิดของหน่วยงานอื่นๆ ที่อาจนำสิ่งที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของตน และเป็นการผ่อนคลายการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย (เชษฐา กฤษณสุวรรณ ๒๕๔๕ : ๓๑-๓๒)

๑.๕ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน(Job Rotation) วิธีการนี้มักจะใช้สำหรับตำแหน่งระดับ หัวหน้างาน จุดประสงค์ของการหมุนเวียนตำแหน่ง คือ เพื่อให้แต่ละคนได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ที่มีใน องค์กร เพื่อจะได้มีความรู้และเห็นความสัมพันธ์และความสำคัญของงานและมีความรอบรู้งานในแต่ละแผนก ทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน(พนัส หันนาคินทร์ ๒๕๔๒ : ๑๐๐)

๑.๖ การศึกษาต่อ(Study Program) ในกรณีที่ต้องการปรับปรุง หรือขยายงาน โดยเฉพาะงานประเภทที่ต้องใช้เทคโนโลยีสูง หรือการบริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น การพิจารณา บุคลากรที่มีพื้นฐานการศึกษาพอที่จะไปศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาระดับสูง และมีชื่อเสียงในทางนั้นๆ เป็น สิ่งที่ควรจะทำและต้องกำหนดพันธะว่าจะต้องกลับมาทำงานให้แก่องค์การด้วย(พนัส หันนาคินทร์ ๒๕๔๒ : ๑๐๓)

๒. รูปแบบที่บุคลากรปฏิบัติเอง เป็นรูปแบบที่บุคลากรสามารถดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถได้ด้วยตนเอง ไม่จำเป็นต้องให้องค์กรเป็นผู้ดำเนินการจัดให้ สามารถจำแนกย่อยได้ดังนี้

๒.๑ การศึกษาจากตำรา เอกสารและข่าวสารทางวิชาการ เป็นการศึกษาโดยการอ่าน ซึ่งผู้อ่าน จะต้องรู้จักวิธีการอ่าน รู้จักจับประเด็นใจความสำคัญและรู้จักการอ่านอย่างพินิจพิเคราะห์ (พนัส หันนาคินทร์ ๒๕๔๒ : ๘๕)

๒.๒ การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงาน มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้อง และเป็นไปตามขั้นตอนที่ควรจะเป็น ซึ่งบุคลากรอาจร่วมมือหรือเสนอแนะให้หน่วยงานได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานของ ผู้ปฏิบัติงานไว้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ถือปฏิบัติ

๒.๓ ระบบพี่เลี้ยง หมายถึง การที่หน่วยงานกำหนดอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ให้บุคลากร อาวุโสที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความเข้าใจในกฎระเบียบและวัฒนธรรมของหน่วยงาน ทำหน้าที่ให้คำแนะนำและถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวและปฏิบัติงาน ร่วมกับหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ(พนัส หันนาคินทร์, ๒๕๔๒ : ๑๑๙)

๒.๔ การพบปะสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้มีความรู้และประสบการณ์ เป็นรูปแบบ การพัฒนาที่บุคลากรสามารถปฏิบัติเอง ซึ่งผู้มีความรู้และประสบการณ์อาจจะเป็นบุคลากรระดับหัวหน้าหรือ ผู้มีความรู้และประสบการณ์จากภายนอก

แนวความคิดของการพัฒนาองค์การ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ถือกำเนิดขึ้นมา เพื่อ ตอบสนองและรองรับต่อการท้าทายของความเปลี่ยนแปลงที่ผันผวนอยู่ตลอดเวลาซึ่งจำเป็นจะต้องมีการจัดการ

กับความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่จะมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับขององค์กร นักวิชาการได้กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

ศุภชัย ยาวะประภาษ(๒๕๔๘ : ๑๘๒) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีแนวทางหลักในการดำเนินงาน ๓ แนวทาง คือ

๑.การให้การศึกษ ะียนรู้ เป็นการปลูกฝังคุณค่า และทัศนคติการเติมความรู้ การใช้วิจารณ์ญาณ ความเข้าใจและปัญญา การให้การศึกษามากทำผ่านการศึกษาในสถานศึกษา ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร การให้การศึกษอาจทำได้โดยการให้ทุน อนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาต่อในหลักสูตร ระยะสั้น ระยะกลาง และ การให้ไปศึกษาระดับปริญญาตรี และหลังปริญญา การให้การศึกษาก็เป็นการลงทุนที่สำคัญทั้งขององค์กร และตัวบุคคลเอง

๒.การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในตำแหน่งหนึ่งๆ ซึ่งมัก เป็นกิจกรรมที่มุ่งสู่บุคลากรในระดับปฏิบัติและหัวหน้างาน และเป็นกระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้ เรียนรู้และเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญ โดยมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งในการยกมาตรฐานการ ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น อันจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ที่ตั้งไว้ ขณะเดียวกันก็มุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และหรือทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วย

๓.การพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อเพิ่มและขยายโลกทัศน์สำหรับการ ปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนทั้งในงานและในสังคมส่วนรวมให้แก่บุคลากร ซึ่งรวมถึงการมอบหมายงาน พิเศษ การสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การเป็นพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงาน การจัดทัศนศึกษา ดูงาน และมอบหมายให้ประชุมแทน หรือให้เข้าร่วมกิจกรรมสังคมต่างๆ

อรุณ รักรธรรม(๒๕๔๐ : ๕) กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ กลุ่มใหญ่ๆ คือ

๑.การฝึกอบรม มีจุดเน้นที่งานของบุคคลในขณะนั้นที่จะต้องเรียนรู้ และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง กับการยกระดับความสามารถในการทำงาน เพื่อมุ่งให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้หรือทำงานที่ต้องใช้ ความรู้ ความสามารถ หรืองานที่มีความยากมากยิ่งขึ้น

๒.การศึกษา มีจุดเน้นที่ตัวบุคคลเป็นการเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมในการทำงาน ตาม ความต้องการขององค์กรในอนาคต

๓.การพัฒนา มีจุดเน้นที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ความต้องการขององค์กรที่ต้องการเจริญเติบโต มีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง การพัฒนาที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดโปรแกรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และ ประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร เพื่อให้มีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของ องค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์(๒๕๔๒ : ๑๕๕-๑๕๘) ได้อธิบายถึงวิธีการฝึกอบรมว่า ความสำเร็จใน การจัดการฝึกอบรม จึงนับว่ามีส่วนขึ้นอยู่กับวิธีการที่จะใช้ถ่ายทอด และการสร้างบรรยากาศให้ผู้เข้ารับ การฝึกอบรมตื่นตัว มีความพร้อม และเต็มใจที่จะได้รับการฝึกฝน ซึ่งปัจจุบันวิธีการใช้ในการฝึกอบรมนั้น มีอยู่หลายวิธี ที่นิยมใช้มีดังต่อไปนี้

๑.การบรรยาย(Lecture) เป็นวิธีการที่ใช้กันมานานและแพร่หลายที่สุดวิธีหนึ่งการฝึกอบรมแทบทุก ประเภทจะมีการบรรยายแทรกอยู่ด้วยเสมอ เพราะการบรรยายจะเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดในการสื่อความหมาย ทำให้เกิดการคล้อยตามเพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้รับฟัง การบรรยายที่มีประสิทธิภาพ ผู้บรรยายจะต้องมี ความรู้และมีทักษะในการพูด การสื่อความหมาย การใช้เทคนิคหรืออุปกรณ์ประกอบ และประการสำคัญที่สุด

ผู้บรรยายจะต้องมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่ดึงดูดใจผู้เข้าฟังตลอดเวลา เพื่อให้ผู้ฟังสามารถทำความเข้าใจได้มากที่สุด

๒. การประชุม (Conference) การประชุมเป็นวิธีการที่นิยมใช้ในการฝึกอบรมพนักงาน ที่มีความรู้ (knowledge Worker) และผู้บริหารตั้งแต่ระดับกลางขึ้นไป เพราะการประชุมจะมีการเปิดโอกาส ให้ผู้เข้าร่วมได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นระหว่างกัน เพื่อแก้ปัญหาหรือมองหาโอกาสในแต่ละเรื่อง ที่ทำการประชุม (Opportunity) โดยผลของการประชุมจะก่อให้เกิดความเข้าใจในแนวทางเดียวกันและก่อให้เกิดการประสานงานในขณะปฏิบัติงานต่อไป

๓. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) การฝึกอบรมในรูปแบบนี้ จะจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทตามเรื่องราวที่สมมุติขึ้น ให้เหมือนกับอยู่ในสถานการณ์จริงที่สุด เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ตลอดจนวิธีการนี้ จะช่วยให้เกิดความสนุกสนานและสามารถดึงดูดความสนใจ รวมทั้งก่อให้เกิดความสนิทสนมและความคุ้นเคยระหว่างผู้เข้ารับการอบรมได้เป็นอย่างดี การฝึกอบรมในลักษณะนี้อาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการเรียนรู้ โดยการลงมือปฏิบัติ (Learn by Doing) ได้เช่นกัน

๔. การใช้กรณีศึกษา (Case Study) การฝึกอบรมโดยวิธีนี้ ถูกนำมาใช้เป็นครั้งแรกที่คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย Harvard (Harvard Business School) และได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายส่งผลให้สถาบันการศึกษาต่างๆ ได้นำวิธีการนี้ไปประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนหลักสูตรปริญญาโท สาขา การบริหารธุรกิจ (MBA) โดยวัตถุประสงค์สำคัญของการใช้กรณีศึกษาก็เพื่อต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถประมวลความรู้ทักษะและประสบการณ์ที่มีมาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนภายในระยะเวลาที่จำกัด เพื่อให้เกิดความชำนาญและสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและที่สำคัญให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำการศึกษาและวิเคราะห์เพื่อที่จะหาวิธีในการแก้ปัญหา

๕. การสาธิต (Demonstration) การสาธิตเป็นวิธีการฝึกอบรมที่ใช้กันมานาน เนื่องจากเป็นวิธีการที่ง่ายไม่ซับซ้อนและสามารถเห็นผลได้ระยะสั้น เพราะเป็นการฝึกอบรมโดยแสดงจากตัวอย่างจริงโดยผู้ฝึกสอน จะแสดงตัวอย่างพร้อมทั้งอธิบายให้ผู้เรียนฟังถึงขั้นตอนต่างๆ พร้อมทั้งอาจมีการทดลองปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและจดจำ ตลอดจนสามารถนำไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน

๖. การสัมมนา (Seminar) การสัมมนาเป็นวิธีการฝึกอบรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาพนักงานที่มีความรู้ (Knowledge Worker) และผู้บริหารของแต่ละองค์การผู้จัดการมีการกำหนดประเด็นที่จะพิจารณาและเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเสรี โดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย (Moderator) ทำหน้าที่ดูแลให้การแสดงความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาอยู่ภายในขอบเขตและแนวทางที่วางไว้

๗. การฝึกงานในสถานการณ์จริง (On the job Training) การฝึกอบรมวิธีนี้มักจะใช้กับพนักงานใหม่หรือบุคลากรในระดับปฏิบัติงานโดยมีการสอนงานและให้ทดลองปฏิบัติในสถานที่จริง ซึ่งมักจะเป็นโรงงานหรือสำนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความคุ้นเคยกับสภาวะแวดล้อมและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว การฝึกอบรมในลักษณะนี้อาจจะใช้ชื่อที่แตกต่างกัน เช่น การฝึกอบรมทางเทคนิค (Technical Training) การฝึกความชำนาญ (Skill Training) หรือการสอนงาน (Job Instruction Training)

นรินทร์ วัชรินทร์รัตน์ (๒๕๔๐ : ๑๖) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองโดยการศึกษาหาความรู้ นั้น อาจกระทำได้ ดังนี้

๑. เข้าฟังการประชุม

๒.อ่านหนังสือ วารสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การบริหาร ตลอดจนการแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากสื่อมวลชน หนังสือพิมพ์และหนังสืออื่นๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อตนเองและต่อวิชาชีพ

๓.ศึกษาดูงาน และศึกษาจากงานที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่เป็นประจำ

๔.ศึกษาจากผู้มีประสบการณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหาร

๕.ศึกษาดูงาน และสังเกตวิธีการทำงาน

๖.การเข้ารับการฝึกอบรม

๗.การเข้าร่วมการประชุมสัมมนาทางวิชาการ

๘.การเข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์การวิชาชีพ

๙.การศึกษาค้นคว้า และจัดทำผลงานทางวิชาการ และศึกษาต่อ

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ยังแบ่งออกได้เป็น ๒ แบบ คือ แบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งแบบเป็นทางการจะส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรค่อนข้างน้อย องค์กรจึงต้องมีมาตรการหรือแนวทางการพัฒนา เพื่อให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด วิธีการดูแลรักษาคคนให้อยู่กับองค์กรทำได้โดย

- ระยะแรก (ช่วง ๐ - ๖ เดือน) ต้องมีการปฐมนิเทศให้รู้จักองค์กร สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ คัดสรรพี่เลี้ยงที่ดีคอยดูแล หัวหน้าหรือพี่เลี้ยงต้องปลุกฝังทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และมอบหมายงานให้ตรงกับสมรรถนะ

- ระยะที่สอง (ช่วง ๖ - ๑ ปี) ต้องทดสอบและทดลองสิ่งใหม่ ๆ มอบอำนาจ ดึงเข้ามาร่วมคิด และเสริมแรงทางบวก

- ระยะที่สาม (ปีที่ ๑ - ๒) ต้องส่งเสริมให้คิดนอกกรอบ คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ

- ระยะที่สี่(เกิน ๒ ปี) ต้องสร้างขวัญกำลังใจ โดยการเปลี่ยนหน้าที่การงานให้บ้างตามความเหมาะสม ส่งไปเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ส่งไปดูงาน (รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เข้าถึงได้จาก [www.nidalp11.com](http://www.nidalp11.com) /PA781)

### ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การพัฒนา และการให้การศึกษาบุคลากร

การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับการพัฒนา กล่าวคือ การพัฒนาบุคลากร คือการจัดประสบการณ์ การเรียนรู้ให้แก่บุคลากร เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และหรือเพื่อให้บุคลากรมีความงอกงามเติบโตทางจิตใจ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่มีความหมายระยะยาว และมุ่งหวังผลในด้านการช่วยให้บุคลากรมีความงอกงามเติบโตมากกว่าการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น และการแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่การฝึกอบรมให้ความสำคัญ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยรูปแบบและวิธีหลายชนิด ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรม การหมุนเวียนงาน การดูงาน การสอนงาน การให้การศึกษา ทั้งในแง่การส่งบุคลากรไปเรียนในสถานศึกษา หรือเรียนด้วยตนเอง การปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน และการส่งเสริมสุขภาพและกีฬา เป็นต้น ดังนั้น การฝึกอบรมจึงมีความหมายที่แคบกว่าการพัฒนาบุคลากร และอาจถือได้ว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมจัดได้ว่าเป็นกิจกรรมหลักที่มีการกระทำประจำในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร

การฝึกอบรมกับการศึกษา จะมีส่วนแตกต่างกันในบางประการ ได้แก่ ด้านจุดมุ่งหมายการศึกษามุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้พื้นฐาน เพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตและมีความก้าวหน้าในการทำงาน แต่การฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร วิธีการจัดการศึกษาส่วนใหญ่จัดกันอย่างเป็นทางการโดยสถาบันการศึกษาต่างๆ ส่วนการฝึกอบรมมักจัดโดยองค์กรต่างๆ ทั้ง

แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ระยะเวลาการศึกษาไม่มีเวลาสิ้นสุด เรียนได้ตลอดชีวิต ส่วนการฝึกอบรม มักมีการกำหนดเวลาที่แน่นอนทั้งระยะสั้นระยะยาว(ชูชัย สมितिไกร, ๒๕๔๙ : ๖)

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายวิธี ซึ่งบางวิธีองค์กรเป็นผู้ดำเนินการ แต่บางวิธีผู้ปฏิบัติงานก็สามารถที่จะดำเนินการพัฒนาความรู้ ความสามารถทางวิชาการ ทักษะและทัศนคติที่ดีได้ด้วยตนเอง นอกจากรูปแบบหลักๆ ที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ยังมีรูปแบบอื่นๆ เช่น การปฐมนิเทศ การสอนงาน และการประชุมแต่ละระดับขององค์กร เป็นต้น

โดยสรุปการพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีมีความสำคัญและวัตถุประสงค์หลักที่แตกต่างกัน กล่าวคือ

- การปฐมนิเทศพนักงาน เป็นกิจกรรมแนะนำพนักงานให้รู้จักหน่วยงาน ลักษณะงานผู้บังคับบัญชา และกลุ่มงาน เพื่อช่วยเหลือพนักงานใหม่ให้ปรับตัวเข้ากับงานในองค์กรและกลุ่มบุคคลที่ทำงานนั้นได้ โดยการให้ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหน่วยงาน ข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การปฐมนิเทศ เป็นองค์ประกอบหนึ่งของกระบวนการถ่ายทอดทางสังคม(Socialization) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานทุกคนได้มีทัศนคติ(Attitudes) มาตรฐาน(Standards) ค่านิยม(Values) และรูปแบบพฤติกรรม(Pattern of behavior) ให้เป็นไปตามความคาดหวังขององค์กรและหน่วยงานสอดคล้องกัน (สมชาย หิรัญกิตติ, ๒๕๔๒ : ๑๘๐) เป็นกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้น เพื่อต้อนรับบุคลากรใหม่ในการเข้าร่วมเป็นสมาชิก โดยการแนะนำให้รู้จักและสร้างความคุ้นเคยกับองค์กร กฎ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติ และบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่เดิม ตลอดจนสร้างความเข้าใจต่อวิถีทางในการปฏิบัติตนของบุคลากรภายในองค์กร(ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, ๒๕๔๕ : ๑๑๑)

- การฝึกอบรม มีวัตถุประสงค์หลักให้บุคลากรมีสมรรถนะ ความรู้ ความชำนาญที่จำเป็นต่อความต้องการขององค์กร โดยมีเป้าหมาย ได้แก่ การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจนโยบาย แผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร และการฝึกฝนบุคลากรให้คุ้นเคยกับเทคโนโลยี เทคนิควิทยาการสมัยใหม่ที่จะประยุกต์ใช้ให้เกิดความก้าวหน้าขององค์กร (ศุภชัย ยาวะประภาส, ๒๕๔๘ : ๑๘๓) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์หรือเพื่อทำการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร โดยที่การฝึกอบรมอาจจะนำมาใช้พัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร ตั้งแต่ทักษะการทำงาน การปรับปรุงทัศนคติ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ตลอดจนการพัฒนาทักษะด้านการบริหารงาน(ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, ๒๕๔๕ : ๑๒๕) และเพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักในตนเองของแต่ละบุคคล เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน และเพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (ชูชัย สมितिไกร, ๒๕๔๙ : ๕) โดยทั่วไปแล้ว การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรมีจุดมุ่งหมาย ๓ ประการ คือ

๑. เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักในตนเองของแต่ละบุคคล หมายถึง การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง ได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริงและปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทัศนคติที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนเองมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร

๒. เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงานของแต่ละบุคคล โดยอาจเป็นทักษะด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน เช่น การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การดูแลรักษาความปลอดภัยในการทำงาน หรือการปกครองบังคับบัญชาลูกน้อง

๓. เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจของแต่ละบุคคล อันจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่งๆ จะมีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว บุคคลนั้นก็อาจจะมิได้ใช้ความรู้และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และผลงานก็ย่อมจะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร

การฝึกอบรมบุคลากรมีหลายประเภท สามารถจำแนกตามเกณฑ์ ได้ดังนี้

๑.แหล่งของการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร โดยหน่วยฝึกอบรมขององค์กรเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร กำหนดตารางเวลา และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรมาเป็นวิทยากร การฝึกอบรมประเภทนี้มีข้อดี คือ องค์กรสามารถกำหนดหลักสูตร การฝึกอบรมได้อย่างเต็มที่ แต่ข้อเสียคือองค์กรอาจจะต้องทุ่มเทพย์วิทยากรมาก และการซื้อการฝึกอบรมจากภายนอก เป็นการจ้างองค์กรฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทน หรืออาจจะส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจัดโดยองค์กรภายนอก มักเป็นที่นิยมขององค์กรที่มีขนาดเล็ก มีพนักงานไม่มาก และไม่มีหน่วยฝึกอบรมเป็นของตนเอง

๒.การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม เป็นการอบรมที่จัดขึ้นในขณะที่ผู้รับการอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วย หรือหยุดพักการปฏิบัติงาน ได้แก่ การอบรมในงาน(on the job training) การฝึกอบรมนอกงาน(off the job training)

๓.ทักษะที่ต้องการฝึก หมายถึง สิ่งที่ต้องการฝึกอบรมต้องการเพิ่มพูน หรือสร้างขึ้น ในตัวผู้รับการอบรม ได้แก่ การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคนิค การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ คือ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะด้านการจัดการ และบริหารงาน และการฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์

๔.ระดับขั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง ระดับความรับผิดชอบในงานของผู้เข้ารับการอบรม ได้แก่ การฝึกอบรมระดับพนักงานปฏิบัติการ การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ และการฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง (ชูชัย สมितिไกร, ๒๕๔๙ : ๗-๙)

กระบวนการของการฝึกอบรม มีขั้นตอน ดังนี้

๑.พิจารณาความต้องการการฝึกอบรม คือ การตรวจสอบและพิจารณาให้ทราบถึง ความจำเป็นและต้องการที่จะมีการจัดการฝึกอบรม ซึ่งอาจเป็นทั้งในแง่ที่ต้องทำเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ความสามารถ ความชำนาญต่างๆ หรือเพื่อแก้ไขปัญหาบางอย่าง โดยสิ่งที่ต้องทำควบคู่กัน คือ การพิจารณากำหนดมาตรฐานผลงานที่ต้องการ

๒.กำหนดเป้าหมายของการฝึกอบรม คือ การระบุเป้าหมายที่ต้องการจากการฝึกอบรมให้ทราบว่า เพื่อให้มีจุดมุ่งหมายประการต่างๆ ที่พึงจะต้องได้จากการฝึกอบรม ซึ่งการดำเนินการจัดการฝึกอบรมต่อไป ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดหลักสูตรเนื้อหาวิชา ตลอดจนวิธีที่ใช้อบรม ก็จะทำโดยยึดถือตามเป้าหมายดังกล่าว

๓.กำหนดเนื้อหา และเรื่องที่จะทำการฝึกอบรม คือ การพิจารณาว่าเพื่อที่จะเสริมความรู้ความสามารถให้ได้ผลตามที่ต้องการนั้น จะต้องมีการอบรมเรื่องอะไรบ้าง

๔.กำหนดเนื้อหาและเรื่องที่จะทำการฝึกอบรม คือ การพิจารณาว่าเรื่องที่จะอบรม ถ้าจะให้มีประสิทธิภาพและได้ผลนั้นควรจะใช้วิธีการอบรมแบบใด จึงจะได้ผลดีที่สุด และเหมาะสมกับบุคคลที่จะอบรม และเรื่องที่ต้องการอบรมมากที่สุด

๕.การดำเนินการอบรม คือ หลังจากที่ทุกอย่างได้ดำเนินการมาครบถ้วน ตามขั้นตอนแล้ว ขั้นสุดท้ายคือ การเริ่มต้นดำเนินการอบรมตามแผนและตามแนวทางต่างๆ ที่ได้พิจารณาและกำหนดไว้

เมื่อการอบรมสิ้นสุดแล้วผลที่ได้ คือ พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปอันเป็นผลผลิตของการอบรมที่ทำมา ซึ่งการประเมินผลโครงการฝึกอบรม คือ การพิจารณาเปรียบเทียบดูว่าพนักงานที่ผ่านการอบรมแล้วทำงานได้ผลงานนั้นในระดับที่เป็นมาตรฐานที่ต้องการหรือไม่ ซึ่งหากพบว่ายังมีปัญหาการแก้ไข ก็ต้องดำเนินการทบทวนพิจารณาว่าเนื้อหาและเรื่องหรือหลักสูตรที่ต้องการอบรมเหมาะสมหรือไม่ วิธีการที่ใช้อบรมและสื่อ



หรือเครื่องมือที่ใช้เหมาะสมหรือไม่ ควรแปลงเป็นวิธีใดหรือสื่อชนิดไหน จึงจะได้ผลดีกว่า บางครั้งปัญหาที่อาจจะอยู่ที่ตัวพนักงานผู้เข้ารับการอบรม (ธงชัย สันติวงษ์, ๒๕๔๐ : ๒๒๑)

**การพัฒนาบุคลากรเชิงระบบ** ประกอบด้วย ๓ ส่วน คือ

๑.สิ่งนำเข้า(Input) ได้แก่ ทรัพยากรต่างๆ เงินงบประมาณ บุคคล วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนนโยบายและแนวคิดในการบริหารงานพัฒนาบุคลากร วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งหน่วยงานทุ่มเทหรือใส่เข้าไปในระบบการพัฒนาบุคลากร

๒.กระบวนการพัฒนาบุคลากร(Process) หมายถึง การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในลักษณะอื่นๆ เช่น การมอบหมายงาน การหมุนเวียนหน้าที่การทำงาน

๓.ผลลัพธ์(Output) คือ บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว รวมทั้งข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับผลลัพธ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบเป็นข้อมูลย้อนกลับ เพื่อใช้ในการปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรต่อไปอีก

**ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** ประกอบด้วย ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน เป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายของบุคคล กล่าวคือ

๑.ปัจจัยภายนอก ได้แก่ การแข่งขันในระดับประเทศและระดับโลกที่สูงขึ้น ความเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

๒.ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย

๒.๑ ผู้เข้าร่วมกิจกรรม ควรมีทัศนคติที่ดี และเข้าใจวัตถุประสงค์ มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นจะเรียนรู้ และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

๒.๒ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ ต้องแจ้งความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทราบทุกครั้ง แจ้งเหตุผลในการคัดเลือกบุคคลให้เข้าร่วมกิจกรรม ให้ความสนใจและอำนวยความสะดวก

๓.เป้าหมายขององค์กร เพื่อสอนแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันอุบัติเหตุในองค์กร เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายตัวขององค์กร

๔.เป้าหมายของบุคคล เพื่อความก้าวหน้า เพื่อเรียนรู้งาน เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงาน เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อเข้าใจนโยบายและเป้าหมายขององค์กร เพื่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

**ปัจจัยที่ทำให้การพัฒนากำลังคนในองค์กร** เกิดจากปัจจัยหลายประการ กล่าวคือ

๑.การเปลี่ยนแปลงขององค์กร องค์กรทุกองค์กรย่อมมีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในองค์กร ให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น เพื่อการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการบริหารงานให้เหมาะสมกับฐานะตำแหน่งที่เพิ่มพูนขึ้น หรือมีการรับคนใหม่ก็ต้องฝึกอบรมให้ทราบถึงวิธีการทำงาน ลักษณะของงานและรู้จักองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

๒.การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ได้เจริญก้าวหน้าไปมาก โดยเฉพาะด้านเครื่องจักรและคอมพิวเตอร์ องค์กรจึงจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร จึงก่อให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคลขององค์กรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะ เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานร่วมกับเครื่องจักรกลใหม่ๆ เหล่านั้น เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กร เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

๓.สภาพแวดล้อมภายนอก คือ สภาพของสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ซึ่งเข้ามามีผลกระทบต่อองค์กรมาก องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมเหล่านี้ เพื่อความอยู่รอดขององค์กรเอง หรือให้ได้รับความกระทบกระเทือนน้อยที่สุด

๔.พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร พฤติกรรม หมายถึง กิริยาอาการที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับสิ่งเร้า จากภายนอก การแสดงออกนั้นอาจเกิดจากอุปนิสัยที่ได้สะสม หรือจากความเคยชิน อันได้รับจาก ประสบการณ์ หรือการศึกษาอบรม พฤติกรรมที่แสดงออกอาจเป็นไปในทางคล้อยตามหรือต่อต้าน และอาจ เป็นไปในทางที่เป็นคุณหรือโทษต่อเจ้าของพฤติกรรมเอง หรือต่อสภาพแวดล้อมและเพื่อนร่วมงานได้ โดยธรรมชาติแล้วคนมีความต้องการอยู่เสมอ และจะแสวงหาวิถีทางที่จะบรรลุความต้องการนั้น เมื่อได้รับการ ตอบสนองแล้วก็จะเกิดความต้องการใหม่ๆ ขึ้นอีกอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการของมนุษย์เป็นผลให้เกิด พฤติกรรมต่างๆ ขึ้น สำหรับในการทำงานในองค์กรแล้ว ความต้องการของคน คือ ต้องการความมั่นคง ความพอใจในงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน การได้รับการยกย่องนับถือ การมีผู้บังคับบัญชาที่สามารถ การได้รับค่าจ้างโดยชอบธรรม ความเสมอภาค ความต้องการเหล่านี้สามารถตอบสนองได้ และการพัฒนา บุคคลที่เป็นเครื่องมือสำคัญอันหนึ่งที่จะช่วยตอบสนองความต้องการดังกล่าวของบุคคลได้ เพราะการพัฒนา บุคคลจะช่วยให้บุคคลมีความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดีขึ้น มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในงาน เป็นที่ยอมรับ นับถือของผู้ร่วมงานและบรรลุความต้องการต่างๆ ในที่สุด (การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่ เข้าถึงได้ จาก <http://isc.ru.ac.th>)

#### ประโยชน์ของการพัฒนาบุคคล

๑.การพัฒนาบุคคลช่วยให้ระบบวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะเมื่อได้รับความรู้จาก การฝึกอบรม ก็จะสามารถนำเทคนิค และวิธีการใหม่ๆ ไปใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่อง ปรับปรุงงานให้มี ประสิทธิภาพ และมีการติดต่อประสานงานดีขึ้น

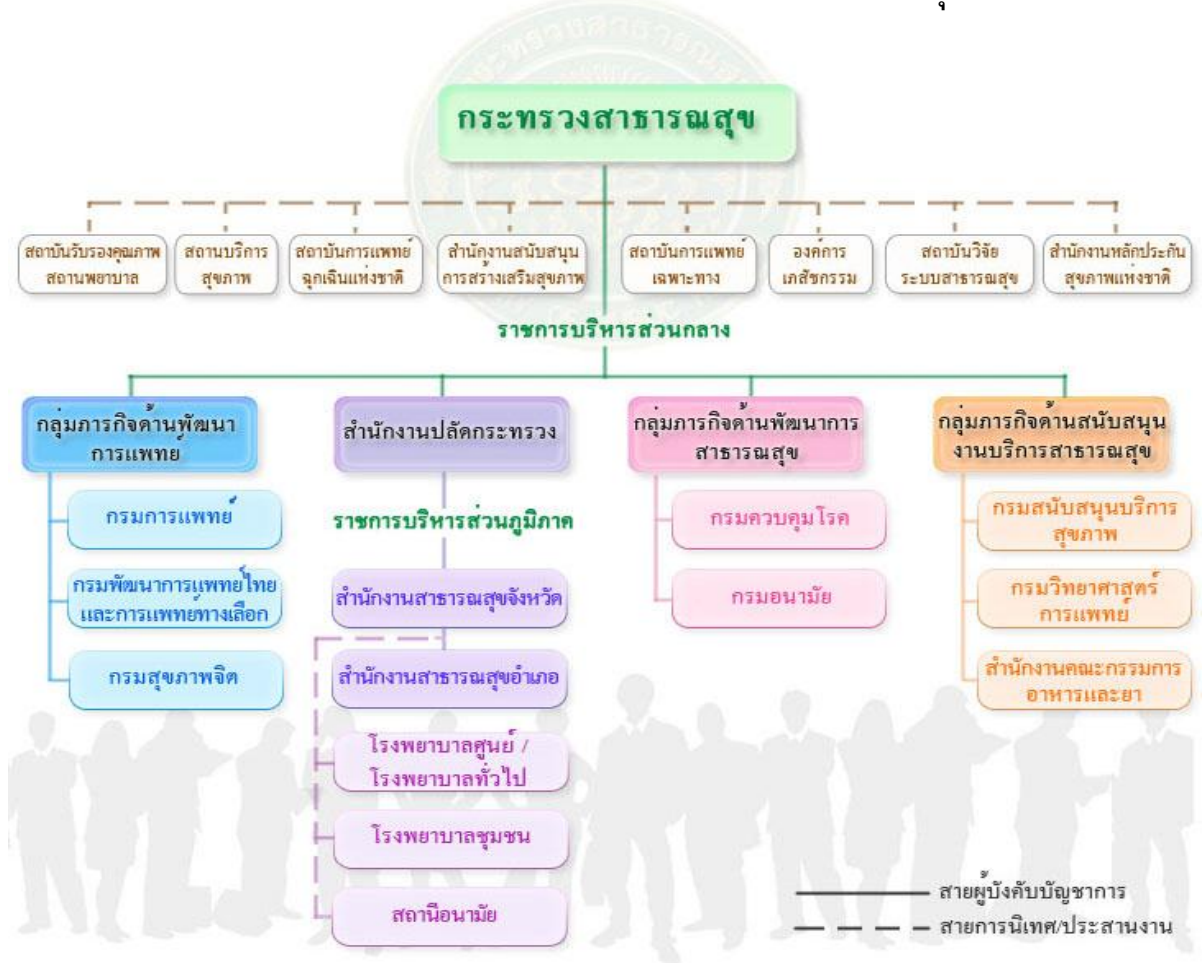
๒.การพัฒนาบุคคลเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดการประหยัด เพราะเมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองเสียหายย่อมลดน้อยลง ทำให้ประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการซื้อ วัสดุดิบที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้

๓.การพัฒนาบุคคลช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว จะสามารถ ปฏิบัติงานได้ผลดี และลดเวลามากกว่าจะต้องทำงานและเรียนงานควบคู่กันไปในเวลาเดียวกัน

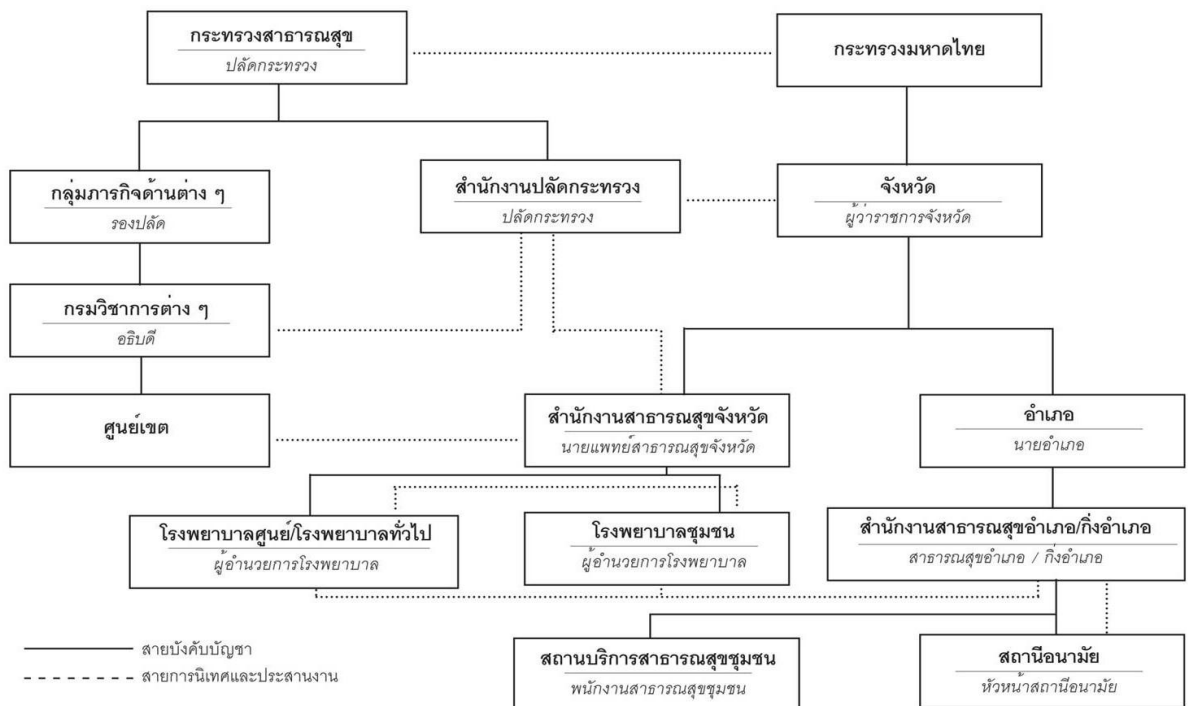
๔.การพัฒนาบุคคลช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา เพราะเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมี ความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น

๕.การพัฒนาบุคคลเป็นการแนะแนวทางในความก้าวหน้าของบุคคลทางหนึ่ง เมื่อได้รับการพัฒนา แล้วย่อมจะได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและโยกย้ายความก้าวหน้า (อรุณ รักธรรม, ๒๕๔๐ : ๓)

## โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในกระทรวงสาธารณสุข



### แผนภูมิแสดงโครงสร้างการบริหารงานสาธารณสุขในราชการบริหารส่วนภูมิภาค



## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ร้อยตำรวจโทเชษฐา ฤทธิธรรม (๒๕๔๕) ศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ในกองบังคับการปกครองโรงเรียนนายร้อยตำรวจ เพื่อนำผลการศึกษาค้นคว้าไปเป็นแนวทางสำหรับการจัดรูปแบบการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับตำรวจในกองบังคับการปกครอง โรงเรียนนายร้อยตำรวจ ผู้ศึกษาได้ศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรในกองบังคับการปกครอง โรงเรียนนายร้อยตำรวจ ๘ ด้าน ได้แก่ ด้านรูปแบบ ด้านเนื้อหา ด้านระยะเวลา ด้านผู้รับผิดชอบ ด้านสถานที่ ด้านวิทยากร ด้านกลุ่มที่ร่วมพัฒนา และด้านโสตทัศนูปกรณ์ ประชากรที่ใช้ศึกษา คือ ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ในกองบังคับการปกครอง โรงเรียนตำรวจ จำนวน ๑๔๖ คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรในกองบังคับการปกครอง โรงเรียนนายร้อยตำรวจ มีความต้องการพัฒนาตนเอง ในระดับมากมี ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านโสตทัศนูปกรณ์ ด้านวิทยากร ด้านผู้รับผิดชอบ และด้านรูปแบบ ส่วนด้านที่เหลืออีก ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านระยะเวลา ด้านกลุ่มที่ร่วมพัฒนา ด้านสถานที่และด้านเนื้อหา มีความต้องการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับปานกลาง

สิริอิสริย์ บุญยภิตติโกวิท (๒๕๔๔) ศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาตนเอง เพื่อประสิทธิภาพ ในการทำงานของข้าราชการกองคลัง ในกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อนำผลการศึกษาค้นคว้าไปเป็นแนวทาง ในการวางแผนและกำหนดเนื้อหาและหลักสูตรสำหรับการพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของข้าราชการกองคลังในกระทรวงศึกษาธิการ ผู้ศึกษาได้ศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการกองคลังในกระทรวงศึกษาธิการ ๓ ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ด้านความรู้เฉพาะตำแหน่งและด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการกองคลังในกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน ๒๕๕ คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการกองคลังในกระทรวงศึกษาธิการมีความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ด้านความรู้เฉพาะตำแหน่งและด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง ๓ ด้าน และข้าราชการกองคลังในกระทรวงศึกษาธิการที่มีอายุ วุฒิการศึกษา และระดับตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาตนเองแตกต่างกันทั้ง ๓ ด้าน

จรีพร บวรผดุงกิตติ (๒๕๔๒) ศึกษาเรื่อง สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการพัฒนาบุคลากรโรงพยาบาลขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น เพื่อนำข้อมูลไปเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากร ปัญหาการพัฒนาบุคลากร ความต้องการพัฒนาบุคลากร และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาบุคลากร กลุ่มตัวอย่างมี ๕ กลุ่ม คือ กลุ่มที่ ๑ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร กลุ่มที่ ๒ ได้แก่ แพทย์ ทันตแพทย์ และเภสัชกร กลุ่มที่ ๓ ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพ พยาบาลเทคนิค และเจ้าหน้าที่พยาบาล กลุ่มที่ ๔ ได้แก่ เจ้าหน้าที่อื่นๆ และกลุ่มที่ ๕ ได้แก่ ลูกจ้าง รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ๓๘๔ คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ และแบบสัมภาษณ์สำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจุบันการพัฒนาบุคลากรโรงพยาบาลขอนแก่น มีการปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ๓ อันดับแรก คือ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านการรับรู้ข่าวสาร ความต้องการด้านวิธีการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับมาก ๓ อันดับแรก คือ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการและการศึกษาดูงานเพิ่มเติม ความต้องการด้านเนื้อหาการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับมากที่สุด โดยอันดับแรก คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน รองลงมา

อยู่ในระดับมาก คือ เทคนิคการพัฒนาคุณภาพบริการ และทักษะหรือเทคนิคในการบริหารจัดการและด้านจริยธรรม ตามลำดับ ความต้องการด้านระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก อันดับแรกคือ ต้องการเข้าร่วมประชุม อบรม ศึกษาดูงาน ระยะสั้นในเวลาน้อยกว่า ๑ สัปดาห์ รองลงมาอยู่ในระดับปานกลาง คือ ใช้เวลาน้อยกว่า ๒ สัปดาห์ และน้อยกว่า ๑ เดือน ตามลำดับ

ชัตติยา ทองทา (๒๕๔๓) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและวางแผนให้บรรณารักษ์ของห้องสมุดสถาบันเอกชนเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร และปรับปรุงการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของบรรณารักษ์ ผู้ศึกษาได้ศึกษาความต้องการการพัฒนาของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านประเภทของกิจกรรม ด้านเนื้อหา ด้านหน่วยงานที่จัดและด้านระยะเวลาจัดกิจกรรม ประชากรที่ใช้ศึกษา คือ บรรณารักษ์ทุกคนที่ปฏิบัติงานอยู่ในห้องสมุดกลางสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยศึกษาเฉพาะในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน ๒๐๖ คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่ากิจกรรมการพัฒนาบุคลากรแบบเป็นทางการที่บรรณารักษ์จำนวนมากที่สุดต้องการเข้าร่วม คือ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ ส่วนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรแบบไม่เป็นทางการ คือ การฝึกปฏิบัติการ เนื้อหาของกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการที่บรรณารักษ์จำนวนมากที่สุดต้องการ คือ เนื้อหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมและการสัมมนาที่บรรณารักษ์ จำนวนมากที่สุดต้องการให้จัดคือ สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย ส่วนหน่วยงานที่จัดการประชุมที่บรรณารักษ์จำนวนมากที่สุดต้องการ คือ คณะอนุกรรมการพัฒนาห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษาเอกชน สมาคมสถาบันศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย และหน่วยงานที่จัดบรรยาย อภิปรายทางวิชาการที่บรรณารักษ์จำนวนมากที่สุดต้องการ คือ คณะอนุกรรมการพัฒนาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย ระยะเวลาจัดกิจกรรม การประชุมในสถาน การฝึกอบรม การประชุม การสัมมนา การบรรยาย อภิปรายทางวิชาการ และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ ที่บรรณารักษ์จำนวนมากที่สุดเห็นว่าเหมาะสม คือ ๑-๒ วัน ส่วนการหมุนเวียนกันทำงาน คือ ๑-๓ เดือน สำหรับปัญหาในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรโดยรวม บรรณารักษ์ประสบปัญหาในระดับปานกลางทั้งหมด โดยปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ งานที่ปฏิบัติมีมากจนไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรม

เต็มใจ เต็กศิริ (๒๕๔๔) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการพัฒนาบุคลากรของศูนย์การศึกษา นอกโรงเรียน จังหวัดยโสธร เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ในการวางแผนปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรในศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน จังหวัดยโสธร ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้ศึกษาได้ศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน จังหวัดยโสธร ๓ ด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษา ด้านฝึกอบรม และด้านการพัฒนาตนเอง ประชากรที่ใช้ศึกษา คือ ผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน ๘๘ คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ ผลการวิจัยพบว่า ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวมีความต้องการพัฒนาโดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง ๓ ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนข้าราชการและผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาโดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง ๓ ด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการเป็นรายข้ออยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้านตามลำดับ ดังนี้

- ผู้บริหาร ได้แก่ การสอนงานจากผู้บังคับบัญชา การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงานที่ทางราชการจัดทำขึ้น และการเข้ารับการศึกษาอบรมโดยวิธีทัศนศึกษา

- ข้าราชการ ได้แก่ การเข้ารับการฝึกอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ การไปดูงานหน่วยงานอื่นๆ เพื่อนำประสบการณ์เข้ามาปรับปรุงในหน่วยงานของตนเอง และการเข้ารับการฝึกอบรมโดยวิธีการสาธิต เพื่อได้ฝึกปฏิบัติจริง

- ลูกจ้างประจำ ได้แก่ การอ่านหนังสือพิมพ์รายวันและวารสารทางการศึกษา การเข้ารับการฝึกอบรม โดยวิธีการระดมสมองเพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน และการนิเทศงานโดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน

- ลูกจ้างชั่วคราว ได้แก่ การรับฟังการบรรยายทางสถานีโทรทัศน์เพื่อการศึกษา (ETV) ของกรมการศึกษานอกโรงเรียน การผลิตคู่มือการปฏิบัติงานด้วยตนเอง การขอรับคำปรึกษาวิธีการพัฒนางานในการทำงานจากผู้มีความรู้และประสบการณ์

พันธันิภา แยมชุตติ (๒๕๔๔) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครูภาคเหนือ พบว่าปัญหาที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครูภาคเหนือ ตามความคิดเห็นของบุคลากรเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การได้รับข้อมูลข่าวสารความรู้ใหม่ๆ การใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบการได้รับการฝึกอบรม สัมมนาเฉพาะสาขาวิชาการ ใช้ระบบสารสนเทศอินเทอร์เน็ตและการใช้ภาษาต่างประเทศ การพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครูภาคเหนือ ควรเน้นเนื้อหาสาระและประสบการณ์ด้านทักษะความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน การใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ รูปแบบการพัฒนาบุคลากรเรียงลำดับความต้องการได้ ดังนี้ การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาต่อ การสัมมนา และการทัศนศึกษาดูงาน โดยการเลือกใช้การพัฒนาบุคลากรในแต่ละรูปแบบต้องคำนึงถึงความต้องการ ความพร้อม ความเหมาะสม ทั้งในส่วนของบุคลากรแต่ละด้าน และในส่วนของโรงเรียน นอกจากนี้ควรคำนึงถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรเป็นหลักสำคัญด้วย

ปรีดา ศรีเศษมาตย์ (๒๕๔๒) ศึกษาเรื่อง การศึกษาเพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดมหาสารคาม พบว่า สภาพการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ทุกด้าน โดยมีกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่มีการปฏิบัติเป็นอันดับแรก ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรโดยรวม มีปัญหาอยู่ในระดับ “ปานกลาง” แต่พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านงบประมาณมีปัญหาในระดับ “มาก” ส่วนความต้องการในการพัฒนาบุคลากรนั้นอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเฉพาะความต้องการในด้านวิชาการพัฒนาและด้านเนื้อหาสาระ รูปแบบในการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม ควรเป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับหลักการวัตถุประสงค์ เนื้อหา เทคนิควิธี และอื่นๆ ตลอดจนปัญหาและความต้องการที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ

## บทที่ ๓ ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน เครือข่ายบริการสาธารณสุข จังหวัดสมุทรสงคราม ทำการศึกษาเชิงปริมาณ(Quantitative Research) ซึ่งใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินการพัฒนา และปัญหาการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน หาความจำเป็น ศึกษาและจัดทำมาตรฐานการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามวิชาชีพ และเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนให้ตรงกับความเป็นในการปฏิบัติงาน จากบุคลากรสายสนับสนุนและหัวหน้างาน โดยมีขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

๑. การคัดเลือกประชาชนและกลุ่มตัวอย่าง
๒. การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
๓. การเก็บรวบรวมข้อมูล
๔. การเลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล
๕. การวิเคราะห์ข้อมูล

### ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงครามที่ปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า ๖ เดือน ตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๕๖ ถึง ๓๑ ตุลาคม ๒๕๕๖ จำนวน ๑๖๒ คนแยกเป็น ผู้บริหาร(หัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่มงาน) ๗๔ คน ผู้ปฏิบัติงาน ๘๘ คน ดังตารางที่ ๑

ตารางที่ ๑ จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนทั้งหมด จำแนกตามกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มงาน และหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงาน	จำนวนบุคลากรทั้งหมด (คน)	ผู้ปฏิบัติงาน (คน)	หัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่มงาน (คน)
๑. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด	๑๘	๑๑	๗
๒. สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ	๑๒	๖	๖
๓. โรงพยาบาลชุมชน	๓๔	๒๒	๑๒
๔. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล	๙๘	๔๙	๔๙
รวม	๑๖๒	๘๘	๗๔

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผสมผสานระหว่างแบบสอบถามปลายปิด(Closed End)และแบบสอบถามปลายเปิด(Opened End) ซึ่งกำหนดเป็น ๒ ชุด เพื่อสอบถามข้อมูลจากบุคลากรสายสนับสนุนที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน ๑ ชุด และสอบถามข้อมูลจากหัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่มงาน ๑ ชุด โดยมีรายละเอียดในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

๑.ศึกษารอบแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับตัวแปรที่ทำการศึกษา

๒.สอบถามผู้เชี่ยวชาญตามสาขาวิชาชีพเพื่อหาและจัดทำมาตรฐานการพัฒนาบุคลากรตามวิชาชีพ

๓. นำข้อมูลมาสังเคราะห์และประมวลผลเพื่อสร้างข้อคำถาม ดังนี้

๓.๑ แบบสอบถามผู้ปฏิบัติงาน มี ๗ ตอน ได้แก่

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด(Opened End)และปลายปิด(Closed End)ให้เลือกตอบ โดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง โดยใช้แบบสอบถามแบบตรวจรายการ(Checklist)

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า(Ratingscale) ๕ ระดับ หลักการของลิเคิร์ต(Likert's Scale) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

๕ หมายถึง มีปัญหาในระดับมากที่สุด

๔ หมายถึง มีปัญหาในระดับมาก

๓ หมายถึง มีปัญหาในระดับปานกลาง

๒ หมายถึง มีปัญหาในระดับน้อย

๑ หมายถึง ไม่มีปัญหา/มีน้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิดและปลายปิดให้เลือกตอบ โดยใช้แบบสอบถามแบบตรวจรายการ(Checklist)

ตอนที่ ๔ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิดและปลายปิดให้เลือกตอบ โดยใช้แบบสอบถามแบบตรวจรายการ(Checklist)

ตอนที่ ๕ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาที่บุคลากรสายสนับสนุน เห็นว่าเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นการเรียงลำดับมากที่สุดถึงน้อยที่สุด

ตอนที่ ๖ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็น มาตราส่วนประมาณค่า(Ratingscale) ๕ ระดับหลักการของลิเคิร์ต(Likert's Scale) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

๕ หมายถึง มีความจำเป็นในระดับมากที่สุด

๔ หมายถึง มีความจำเป็นในระดับมาก

๓ หมายถึง มีความจำเป็นในระดับปานกลาง

๒ หมายถึง มีความจำเป็นในระดับน้อย

๑ หมายถึง ไม่มีความจำเป็น/มีน้อยที่สุด

ตอนที่ ๗ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ โดยใช้คำถามเป็นลักษณะปลายเปิดให้เลือกตอบโดยเสรี

๓.๒ แบบสอบถามหัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่มงาน มี ๖ ตอน ได้แก่

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด(Opened End)และปลายปิด(Closed End)ให้เลือกตอบ โดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง โดยใช้แบบสอบถามแบบตรวจรายการ(Checklist)

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า(Ratingscale) ๕ ระดับ หลักการของลิเคิร์ต(Likert's Scale) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

๕ หมายถึง มีปัญหาในระดับมากที่สุด

๔ หมายถึง มีปัญหาในระดับมาก



๓ หมายถึง มีปัญหาในระดับปานกลาง

๒ หมายถึง มีปัญหาในระดับน้อย

๑ หมายถึง ไม่มีปัญหา/มีน้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิดและปลายปิดให้เลือกตอบ โดยใช้แบบสอบถามแบบตรวจรายการ(Checklist)

ตอนที่ ๔ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิดและปลายปิดให้เลือกตอบ โดยใช้แบบสอบถามแบบตรวจรายการ(Checklist)

ตอนที่ ๕ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของหัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่มงาน โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็น มาตรฐานส่วนประมาณค่า (Ratingscale) ๕ ระดับ หลักการของลิเคิร์ต(Likert's Scale) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

๕ หมายถึง มีความจำเป็นในระดับมากที่สุด

๔ หมายถึง มีความจำเป็นในระดับมาก

๓ หมายถึง มีความจำเป็นในระดับปานกลาง

๒ หมายถึง มีความจำเป็นในระดับน้อย

๑ หมายถึง ไม่มีความจำเป็น/มีน้อยที่สุด

ตอนที่ ๖ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ โดยใช้คำถามเป็นลักษณะปลายเปิด ให้เลือกตอบโดยเสรี

๔.การหาคุณภาพของแบบสอบถาม

๔.๑ นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๓ คน ตรวจสอบเพื่อให้เครื่องมือมีความเที่ยงตรงทางเนื้อหา(Content Validity) ในสิ่งที่ต้องการวัดและนำไปปรับปรุงแก้ไข

รายนามผู้เชี่ยวชาญ มีดังนี้

๑. นางมยุรี กล้าณรงค์	เกษัสกรเชี่ยวชาญ หัวหน้ากลุ่มงานคุ้มครองผู้บริโภค สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม
๒. นายกิติพงษ์ ทองเหลือ	นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการพิเศษ สาธารณสุขอำเภอบางคนที สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม
๓. นายสมจินต์ ชาญกระบี้	นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม

๔.๒ นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแล้วตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ นำไปทดลองใช้(Try out) กับบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้แบบสอบถามคืนมาจำนวน ๔๐ ชุด แล้วนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม(Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา(Coefficient alpha)หรือเรียกว่า แบบครอนบัค(Cronbach) เพื่อให้เกิด ความชัดเจนของข้อคำถามเมื่อทดสอบความเชื่อมั่นแล้ว ได้ค่าเท่ากับ ๐.๘๗ (ศิริชัย พงษ์วิชัย : ๒๕๕๒)

๕.จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่ผ่านการทดสอบ และปรับปรุงเพื่อความสมบูรณ์อีกครั้ง แล้วนำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษาจริงต่อไป

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

๑.แบบสอบถามที่นำไปทดลองใช้(Try out) ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามให้กลุ่มประชากร โดยผ่านทางผู้บริหารของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพระนครศรีอยุธยา รวมทั้งการจัดเก็บ

๒.นำแบบสอบถามจำนวน ๑๖๒ ชุด แจกให้บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา คือ บุคลากรสายสนับสนุน สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเมืองสมุทรสงคราม สำนักงานสาธารณสุขอำเภอมัทพวา สำนักงานสาธารณสุขอำเภอบางคนที โรงพยาบาลนภลัย โรงพยาบาลอัมพวา และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดสมุทรสงคราม แล้วเก็บคืนนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ ๑๐๐ % นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์และประมวลผลต่อไป

๓.ค้นหาข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ รายงานผลการปฏิบัติของบุคลากรในปีงบประมาณ ๒๕๕๖ และแผนพัฒนาบุคลากร

๔.นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์และประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ต่อไป

## การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ประมวลผลข้อมูลโดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ดังนี้

๑.ใช้สถิติเชิงพรรณนา(Descriptive Statistics) ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

๑.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ วิธีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน ปัญหาการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา วิธีการพัฒนาที่บุคลากรสายสนับสนุนเห็นว่าเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน วิเคราะห์โดยการหาความถี่(Frequency) และค่าร้อยละ(Percentage)

๑.๒ ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน รูปแบบการพัฒนา ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของหัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่มงาน วิเคราะห์โดยการหาความถี่(Frequency) ค่าร้อยละ(Percentage) ค่าเฉลี่ย(mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation)

## วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

๑.ข้อมูลเชิงปริมาณ การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

๑.๑ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

๑.๒ สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

## บทที่ ๔ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน เครือข่ายบริการสาธารณสุข จังหวัดสมุทรสงครามครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้การวิจัยเชิงพรรณนา ในการศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินการพัฒนาและปัญหาการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ศึกษาขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ ๑ ผลการสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุน

ตอนที่ ๒ ผลการสอบถามสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

ตอนที่ ๓ วิธีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา

ตอนที่ ๔ ผลการสอบถามปัญหาการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา

ตอนที่ ๕ ลำดับความสำคัญวิธีการพัฒนาที่บุคลากรสายสนับสนุนเห็นว่าเกิดประโยชน์

ต่อการปฏิบัติงาน

ตอนที่ ๖ ผลการสอบถามความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน

ตอนที่ ๗ ข้อเสนอแนะ

### ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป

บุคลากรสายสนับสนุนจำนวน ๑๖๒ คน โดยแบ่งเป็น ผู้บริหาร จำนวน ๗๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๗ ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน ๘๘ คิดเป็นร้อยละ ๕๔.๓ ส่วนใหญ่เป็นเพศ หญิง ร้อยละ ๖๐.๗ รองลงมา เพศชาย ร้อยละ ๓๙.๓ ส่วนมากอายุระหว่าง ๔๑ ปีขึ้นไป ร้อยละ ๗๑.๒ อายุเฉลี่ย ๓๘.๗ ปี ( $Sd=๕.๗$ ) ประสบการณ์การทำงานตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานส่วนมาก อายุ ๒๑ ปีขึ้นไป ร้อยละ ๖๒.๐ รองลงมา ๑๑ - ๑๕ ปี ร้อยละ ๑๒.๓ ตามลำดับ เฉลี่ยประสบการณ์การทำงานตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงาน ๑๘.๔ ปี ( $Sd=๔.๖$ ) ส่วนมากมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน ๑-๕ ปี รองลงมา ๒๑ ปีขึ้นไป และ ๑๑- ๑๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๐ ,๒๕.๘ และ ๒๐.๙ ตามลำดับ เฉลี่ยประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งปัจจุบัน ๑๗.๓ ปี ( $Sd=๓.๗$ ) การศึกษาส่วนใหญ่ จบระดับปริญญาตรี จำนวน ๑๒๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๑.๒ ,ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน ๒๓ คน และ ๒๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๕ และ ๑๒.๓ ตามลำดับ ดังตารางที่ ๑

### ตารางที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป

ลักษณะส่วนบุคคล	ผู้บริหาร (n=๗๔)		ผู้ปฏิบัติงาน (n=๘๘)		รวม (n=๑๖๒)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ						
ชาย	๓๓	๔๔.๖	๓๐	๓๔.๑	๖๓	๓๘.๙
หญิง	๔๑	๕๕.๔	๕๘	๖๕.๙	๙๙	๖๑.๑

## ตารางที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป(ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	ผู้บริหาร (n=๗๔)		ผู้ปฏิบัติงาน (n=๘๘)		รวม (n=๑๖๒)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>อายุ</b>						
๒๐ - ๒๕ ปี	๐	๐	๑	๑.๑	๑	๐.๖
๒๖ - ๓๐ ปี	๔	๕.๔	๘	๙.๑	๑๒	๗.๔
๓๑ - ๓๕ ปี	๑	๑.๔	๒๓	๒๖.๑	๒๔	๑๔.๘
๓๖ - ๔๐ ปี	๖๙	๙๓.๒	๙	๑๐.๒	๗๘	๔๘.๑
มากกว่า ๔๑ ปี	๐	๐	๔๗	๕๓.๔	๔๗	๒๙.๐
$(\bar{X} = ๓๘.๗$ ปี $Sd = ๕.๗)$						
<b>ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน(ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน)</b>						
๑ - ๕ ปี	๕	๖.๘	๑๙	๒๑.๖	๒๔	๑๔.๘
๖ - ๑๐ ปี	๐	๐	๘	๙.๑	๘	๔.๙
๑๑ - ๑๕ ปี	๐	๐	๑๕	๑๗.๐	๑๕	๙.๓
๑๖ - ๒๐ ปี	๐	๐	๑๔	๑๕.๙	๑๔	๘.๖
๒๑ ปีขึ้นไป	๖๙	๙๓.๒	๓๒	๓๖.๔	๑๐๑	๖๒.๓
$(\bar{X} = ๑๘.๔$ ปี $Sd = ๔.๖)$						
<b>ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งปัจจุบัน</b>						
๑ - ๕ ปี	๑๔	๑๘.๙	๓๑	๓๕.๒	๔๕	๒๗.๘
๖ - ๑๐ ปี	๑๑	๑๔.๙	๑๐	๑๑.๔	๒๑	๑๓.๐
๑๑ - ๑๕ ปี	๑๕	๒๐.๓	๑๙	๒๑.๖	๓๔	๒๑.๐
๑๖ - ๒๐ ปี	๗	๙.๕	๑๓	๑๔.๘	๒๐	๑๒.๓
๒๑ ปีขึ้นไป	๒๗	๓๖.๕	๑๕	๑๗.๐	๔๒	๒๕.๙
$(\bar{X} = ๑๗.๓$ ปี $Sd = ๓.๗)$						
<b>ระดับการศึกษาสูงสุด</b>						
สูงกว่าปริญญาตรี	๑๖	๒๑.๖	๔	๔.๕	๒๐	๑๒.๓
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	๕๒	๗๐.๓	๖๘	๗๗.๓	๑๒๐	๗๔.๑
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๖	๘.๑	๑๖	๑๘.๒	๒๒	๑๓.๖

## ตอนที่ ๒ สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร ส่วนใหญ่ มีสภาพปัญหาในเรื่องคุณภาพงาน งานล่าช้า และไม่ประหยัด, เรื่องพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ(ในบางงาน) เรื่องความสามารถในการเขียน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็น เรื่องแรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ ๖๒.๒๐ , ๕๑.๔๐ , ๕๑.๔๐ และ ๕๐.๐ ตามลำดับ ผู้ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีสภาพปัญหาในเรื่องความสามารถในการเขียน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการและการจับประเด็น เรื่องการคิดอย่างเป็นระบบ เรื่องความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และภารกิจของหน่วยงาน เรื่องพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ (ในบางงาน) และเรื่องความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งาน และการตัดสินใจเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ ๖๐.๒๐ , ๔๘.๙๐ , ๔๕.๕๐ , ๔๕.๕๐ และ ๔๔.๓๐ ตามลำดับ ดังตารางที่ ๒

## ตารางที่ ๒ สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

สภาพปัญหา	ผู้บริหาร (n=๗๗)		ผู้ปฏิบัติงาน (n=๘๘)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
๑. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และภารกิจของหน่วยงาน	๓๐	๔๐.๕๐	๔๐	๔๕.๕๐
๒. ความรู้ ความเข้าใจ ระบบงาน กระบวนการทำงาน และทักษะในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	๓๓	๔๔.๖๐	๓๕	๓๙.๘๐
๓. การมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถและ ความถนัดของบุคลากรสายสนับสนุน	๒๓	๓๑.๑๐	๓๗	๔๒.๐๐
๔. พี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ (ในบางงาน)	๓๘	๕๑.๔๐	๔๐	๔๕.๕๐
๕. ความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งาน และการตัดสินใจเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน	๓๕	๔๗.๓๐	๓๙	๔๔.๓๐
๖. การคิดอย่างเป็นระบบ	๓๖	๔๘.๖๐	๔๓	๔๘.๙๐
๗. ทักษะในการประสานงานและการสื่อสาร	๓๓	๔๔.๖๐	๓๗	๔๒.๐๐
๘. ทักษะในการบริหารเวลา	๒๙	๓๙.๒๐	๓๓	๓๗.๕๐
๙. ความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น และทำงานเป็นทีม	๒๖	๓๕.๑๐	๓๖	๔๐.๙๐
๑๐. ความสามารถในการเขียน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็น	๓๘	๕๑.๔๐	๕๓	๖๐.๒๐
๑๑. แรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	๓๗	๕๐.๐๐	๓๖	๔๐.๙๐

ตารางที่ ๒ สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน(ต่อ)

สภาพปัญหา	ผู้บริหาร (n=๗๗)		ผู้ปฏิบัติงาน (n=๘๘)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
	๑๒. ความรู้เกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศและการนำเสนอข้อมูล	๓๔	๔๕.๙๐	๓๘
๑๓. ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	๒๔	๓๒.๔๐	๒๕	๒๘.๔๐
๑๔. ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเอื้อต่อการทำงาน	๓๒	๔๓.๒๐	๓๗	๔๒.๐๐
๑๕. ปัญหาคุณภาพงาน งานล่าช้า และไม่ประหยัด	๔๖	๖๒.๒๐	๔๒	๔๗.๗๐

ตอนที่ ๓ วิธีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา

พบว่า ในช่วงปีที่ผ่านมา (๑ ต.ค. ๕๕ – ๓๐ ก.ย. ๕๖) ผู้ปฏิบัติงาน ได้รับการอบรม สัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการ จำนวน ๕๖ คน ไม่เคยได้รับการอบรม จำนวน ๓๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๓.๖๔ และ ๓๖.๓๖ ตามลำดับ และพบว่า ส่วนมากได้รับการอบรมมากกว่า ๒ ครั้ง/ปี จำนวน ๒๓ คน เคยเข้ารับการอบรม ๒ ครั้ง/ปี จำนวน ๒๑ คน และเคยอบรม ๑ ครั้ง/ปี จำนวน ๒๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๐๗ , ๓๗.๕๐ และ ๒๑.๔๓ ตามลำดับ การศึกษาดูงาน ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ เคยไปศึกษาดูงาน จำนวน ๓๒ คน ไม่เคยไปศึกษาดูงาน ๒๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๑๔ และ ๔๒.๘๖ ตามลำดับ การพัฒนาที่บุคลากร ดำเนินการเอง ส่วนมากไม่เคยศึกษาต่อ จำนวน ๔๓ คน ส่วนมากใช้วิธีแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน จำนวน ๓๒ คน รองลงมา ศึกษาต่อตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน และการศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่างๆ จำนวน ๒๕ , และ ๒๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๐๗ , ๑๗.๔๘ และ ๑๕.๓๘ ตามลำดับ

ตารางที่ ๓ วิธีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา

การพัฒนาบุคลากร	จำนวน	ร้อยละ
<b>๑. การพัฒนาบุคลากรจากภายนอก(การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน)</b>		
๑.๑ การอบรม สัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการ (n=๘๘)	๕๖	๖๓.๖๔
(๑ ต.ค. ๕๕ – ๓๐ ก.ย. ๕๖)		
ไม่เคยเข้ารับการอบรม	๓๒	๓๖.๓๖
๑.๑.๑ เคยเข้ารับการอบรม ๑ ครั้ง / ปี	๑๒	๒๑.๔๓
๑.๑.๒ เคยเข้ารับการอบรม ๒ ครั้ง / ปี	๒๑	๓๗.๕๐
๑.๑.๓ เคยเข้ารับการอบรม มากกว่า ๒ ครั้ง / ปี	๒๓	๔๑.๐๗
๑.๒ ศึกษาดูงาน (๑ ต.ค. ๕๕ – ๓๐ ก.ย. ๕๖) (n=๕๖)		
ไม่เคยศึกษาดูงาน	๒๔	๔๒.๘๖
เคยเข้าศึกษาดูงาน	๓๒	๕๗.๑๔

### ตารางที่ ๓ วิธีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา(ต่อ)

การพัฒนาบุคลากร	จำนวน	ร้อยละ
<b>๒. การพัฒนาที่บุคลากรเป็นผู้ดำเนินการเอง (n=๑๔๓)</b>		
๒.๑ การศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่างๆ	๒๒	๑๕.๓๘
๒.๒ การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน	๑๑	๗.๖๙
๒.๓ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน	๓๒	๒๒.๓๘
๒.๔ การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น	๑๐	๖.๙๙
๒.๕ การศึกษาต่อตั้งแต่วันเริ่มเข้าปฏิบัติงาน – ปัจจุบัน	๒๕	๑๗.๔๘
๒.๖ ไม่เคยศึกษาต่อ	๔๓	๓๐.๐๗
๒.๗ อยู่ระหว่างศึกษาต่อระดับ ..... สาขา .....	๐	๐
๒.๘ ศึกษาต่อและสำเร็จแล้ว ระดับ ..... สาขา .....	๐	๐

### ตอนที่ ๔ ปัญหาการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา

ปัญหาการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา ในของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ามีคู่มือในการปฏิบัติงาน จำนวน ๓๕ รองลงมา งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ ไม่มีหลักสูตรที่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ และไม่มีเวลาเข้าพัฒนาเพราะไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำได้ จำนวน ๓๓ , ๓๒ , ๓๐ ตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ ๔๗.๕๐ , ๔๔.๖๐ , ๔๓.๒๐ และ ๔๐.๕๐ ตามลำดับ ดังตารางที่ ๔

### ตารางที่ ๔ ปัญหาการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา

รายการ	ความคิดเห็นผู้ปฏิบัติงาน	
	จำนวน	ร้อยละ
๑. งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ	๓๓	๔๔.๖๐
๒. ไม่มีเวลาเข้าพัฒนาเพราะไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำได้	๓๐	๔๐.๕๐
๓. ไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงาน	๓๕	๔๗.๓๐
๔. ไม่มีหลักสูตรที่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ	๓๒	๔๓.๒๐

### ตอนที่ ๕ วิธีการพัฒนาที่บุคลากรสายสนับสนุนเห็นว่าเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นวิธีการพัฒนาที่บุคลากรสายสนับสนุนเห็นว่าเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เรื่องการอบรม สัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการ , การศึกษาดูงาน และการศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน มีผลต่อการปฏิบัติงาน จำนวน ๔๒ , ๔๒ และ ๓๗ คิดเป็นร้อยละ ๗๐.๓๐ , ๕๖.๘๐ และ ๕๐.๐๐ ตามลำดับ ผู้ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นรูปแบบการพัฒนาเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน , การศึกษาดูงาน , การศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่างๆ และเรื่องการสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคลากรอื่นๆ มีผลต่อการปฏิบัติงาน/พัฒนางาน จำนวน ๕๕ , ๕๐ , ๔๒ และ ๔๒ คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๙๙ , ๑๙.๐๘ , ๑๖.๐๓ และ ๑๖.๐๓ ตามลำดับ ดังตารางที่ ๕

ตารางที่ ๕ ลำดับความสำคัญวิธีการพัฒนาที่เห็นว่าเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

รายการ	ผู้บริหาร		ผู้ปฏิบัติงาน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
๑. การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่	๓๑	๔๑.๙๐	๑๐	๓.๘๒
๒. การอบรม สัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการ	๕๒	๗๐.๓๐	๓๕	๑๓.๓๖
๓. การศึกษาดูงาน	๔๒	๕๖.๘๐	๕๐	๑๙.๐๘
๔. การศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่างๆ	๒๙	๓๙.๒๐	๔๒	๑๖.๐๓
๕. การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน	๓๗	๕๐.๐๐	๒๘	๑๐.๖๙
๖. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน	๒๗	๓๖.๕๐	๕๕	๒๐.๙๙
๗. การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคลากรอื่นๆ	๒๒	๒๙.๗๐	๔๒	๑๖.๐๓

ตอนที่ ๖ ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน

๖.๑ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่สิ่งที่มีความจำเป็นที่ทำให้เกิดความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร คือ การมีพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ (ในบางงาน) , ความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งาน และการตัดสินใจเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน , ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเอื้อต่อการทำงาน และทักษะในการประสานงานและการสื่อสาร จำนวน ๕๓ , ๔๒ , ๔๑ และ ๔๐ คิดเป็นร้อยละ ๗๑.๖๐ , ๕๖.๘๐ , ๕๕.๔๐ และ ๕๔.๑๐ ตามลำดับ ผู้ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ สิ่งที่มีความจำเป็นในการพัฒนางานสิ่งทำให้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร คือ เรื่องความสามารถในการเขียน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็น , ทักษะในการประสานงานและการสื่อสาร , ความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น และทำงานเป็นทีม และ การมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัดของบุคลากรสายสนับสนุน มีความจำเป็นในการพัฒนางาน จำนวน ๔๙ , ๔๘ , ๔๘ , และ ๔๗ ตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๗๐ , ๕๔.๕๐ , ๕๔.๕๐ และ ๕๓.๔๐ ตามลำดับ ดังตารางที่ ๖.๑

ตารางที่ ๖.๑ ลำดับความสำคัญความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

ลำดับความสำคัญความจำเป็นในการพัฒนา	ผู้บริหาร		ผู้ปฏิบัติงาน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
๑. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และภารกิจของหน่วยงาน	๒๘	๓๗.๘๐	๔๕	๕๑.๑๐
๒. ความรู้ ความเข้าใจ ระบบงาน กระบวนการทำงาน และทักษะในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	๓๙	๕๒.๗๐	๔๑	๔๖.๖๐
๓. การมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถและ ความถนัดของบุคลากรสายสนับสนุน	๓๓	๔๔.๖๐	๔๗	๕๓.๔๐
๔. พี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ (ในบางงาน)	๕๓	๗๑.๖๐	๔๒	๔๗.๗๐



ตารางที่ ๖.๑ ลำดับความสำคัญความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร(ต่อ)

ลำดับความสำคัญความจำเป็นในการพัฒนา	ผู้บริหาร		ผู้ปฏิบัติงาน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
๕. ความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งาน และการตัดสินใจ เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน	๔๒	๕๖.๘๐	๔๑	๔๖.๖๐
๖. การคิดอย่างเป็นระบบ	๓๘	๕๑.๔๐	๓๓	๓๗.๕๐
๗. ทักษะในการประสานงานและการสื่อสาร	๔๐	๕๔.๑๐	๔๘	๕๔.๕๐
๘. ทักษะในการบริหารเวลา	๓๙	๕๒.๗๐	๔๑	๔๖.๖๐
๙. ความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น และทำงานเป็นทีม	๓๒	๔๓.๒๐	๔๘	๕๔.๕๐
๑๐. ความสามารถในการเขียน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็น	๓๖	๔๘.๖๐	๔๙	๕๕.๗๐
๑๑. แรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	๓๐	๔๐.๕๐	๔๓	๔๘.๙๐
๑๒. ความรู้เกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศและการนำเสนอข้อมูล	๓๒	๔๓.๒๐	๔๖	๕๒.๓๐
๑๓. ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	๓๑	๔๑.๙๐	๓๗	๔๒.๐๐
๑๔. ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเอื้อต่อการทำงาน	๔๑	๕๕.๔๐	๓๘	๔๓.๒๐
๑๕. ปัญหาคุณภาพงาน งานล่าช้า และไม่ประหยัด	๓๗	๕๐.๐๐	๔๑	๔๖.๖๐

๖.๒ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า การบริหารเวลา , เทคนิคติดต่อประสานงานและการสื่อสาร , ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะงานที่รับผิดชอบ และขั้นตอนกระบวนการจัดทำวิจัยของหน่วยงาน มีลำดับความจำเป็นที่ควรพัฒนา จำนวน ๔๙ , ๔๗ , ๔๓ และ ๔๒ ตามลำดับ ร้อยละ ๖๖.๒๐ , ๖๓.๕๐ ๕๘.๑๐ และ ๕๖.๘๐ ตามลำดับ ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า การบริหารสู่ความเป็นเลิศ , เทคนิคติดต่อประสานงานและการสื่อสาร , มนุษยสัมพันธ์ทำงานเป็นทีม และ การวางแผนวิเคราะห์แก้ไขและคิดอย่างมีระบบ มีลำดับความจำเป็นที่ควรพัฒนา จำนวน ๕๓ , ๔๘ , ๔๔ และ ๔๓ คิดเป็นร้อยละ ๖๐.๒๐ , ๕๔.๕๐ , ๕๐.๐๐ และ ๔๘.๙๐ ตามลำดับ ดังตารางที่ ๖.๒

ตารางที่ ๖.๒ ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

ความจำเป็นในการพัฒนา	ผู้บริหาร		ผู้ปฏิบัติงาน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
๑. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะงานที่รับผิดชอบ	๔๓	๕๘.๑๐	๔๑	๔๖.๖๐
๒. แนวคิดขั้นตอนระบบงานที่มีประสิทธิภาพ	๓๖	๔๘.๖๐	๓๙	๔๔.๓๐
๓. การวางแผนวิเคราะห์แก้ไขและคิดอย่างมีระบบ	๓๓	๔๔.๖๐	๔๓	๔๘.๙๐
๔. เทคนิคติดต่อประสานงานและการสื่อสาร	๔๗	๖๓.๕๐	๔๘	๕๔.๕๐

ตารางที่ ๖.๒ ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร(ต่อ)

ความจำเป็นในการพัฒนา	ผู้บริหาร		ผู้ปฏิบัติงาน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
๕. การบริหารเวลา	๔๙	๖๖.๒๐	๓๖	๔๐.๙๐
๖. มนุษย์สัมพันธ์ทำงานเป็นทีม	๓๕	๔๗.๓๐	๔๔	๕๐.๐๐
๗. ความสามารถในการเขียน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็น	๓๗	๕๐.๐๐	๓๗	๔๒.๐๐
๘. แรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	๒๙	๓๙.๒๐	๓๙	๔๔.๓๐
๙. หลักการครองตน ครองคน ครองงาน	๓๓	๔๔.๖๐	๓๙	๔๔.๓๐
๑๐. การจัดเก็บข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล	๓๒	๔๓.๒๐	๓๕	๓๙.๘๐
๑๑. การบริหารสู่ความเป็นเลิศ	๓๐	๔๐.๕๐	๕๓	๖๐.๒๐
๑๒. ขั้นตอนกระบวนการจัดทำวิจัยของหน่วยงาน	๔๒	๕๖.๘๐	๓๔	๓๘.๖๐
๑๓. ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	๓๑	๔๑.๙๐	๓๓	๓๗.๕๐

ตอนที่ ๗ ข้อเสนอแนะ

๑.สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม ควรมีคณะกรรมการด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย ทิศทางในการพัฒนาบุคลากรตามวิชาชีพ หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนเป็นรายบุคคล ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๒.สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม ควรให้หน่วยงานที่รับผิดชอบจัดหาหลักสูตรที่พัฒนาอาชีพ เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานให้บุคลากรด้วย เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าบุคลากรได้รับการพัฒนาในหลักสูตรเพื่อการพัฒนาอาชีพน้อย

๓.ควรจัดให้มีเวทีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์จากผู้ที่ได้ไปพัฒนาตนเองสู่บุคลากรที่ไม่ได้ไปพัฒนา

## บทที่ ๕

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน เครือข่ายบริการสาธารณสุข จังหวัดสมุทรสงคราม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินการพัฒนา และปัญหาการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน และเพื่อศึกษาและจัดทำมาตรฐานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน

#### ประชากร

ประชากรในกาวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงครามที่ปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า ๖ เดือน ตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๕๖ ถึง ๓๑ ตุลาคม ๒๕๕๖ จำนวน ๑๖๒ คนแยกเป็น ผู้บริหาร(หัวหน้ากลุ่ม/หัวหน้างาน) ๗๔ คน ผู้ปฏิบัติงาน ๘๘ คน ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง(Purposive Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผสมผสานระหว่างแบบสอบถามปลายปิดและแบบสอบถามปลายเปิด ซึ่งกำหนดเป็น ๒ ชุด เพื่อสอบถามข้อมูลจากบุคลากรสายสนับสนุนที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน ๑ ชุด และสอบถามข้อมูลจากหัวหน้ากลุ่ม/หัวหน้างาน ๑ ชุด ดังนี้

๑. แบบสอบถามสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มี ๗ ตอน ได้แก่

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

ตอนที่ ๒ สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

๕ หมายถึง มีปัญหาในระดับมากที่สุด

๔ หมายถึง มีปัญหาในระดับมาก

๓ หมายถึง มีปัญหาในระดับปานกลาง

๒ หมายถึง มีปัญหาในระดับน้อย

๑ หมายถึง ไม่มีปัญหา/มีน้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ วิธีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา

ตอนที่ ๔ ปัญหาการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา

ตอนที่ ๕ วิธีการพัฒนาที่บุคลากรสายสนับสนุนเห็นว่าเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

ตอนที่ ๖ ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน

๕ หมายถึง มีความจำเป็นในระดับมากที่สุด

๔ หมายถึง มีความจำเป็นในระดับมาก

๓ หมายถึง มีความจำเป็นในระดับปานกลาง

๒ หมายถึง มีความจำเป็นในระดับน้อย

๑ หมายถึง ไม่มีความจำเป็น/มีน้อยที่สุด

ตอนที่ ๗ ข้อเสนอแนะ

๒. แบบสอบถามหัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่มงาน มี ๖ ตอน ได้แก่

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

ตอนที่ ๒ สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในงานเดียวกันและในภาพรวม

๕ หมายถึง มีปัญหาในระดับมากที่สุด

๔ หมายถึง มีปัญหาในระดับมาก

๓ หมายถึง มีปัญหาในระดับปานกลาง

๒ หมายถึง มีปัญหาในระดับน้อย

๑ หมายถึง ไม่มีปัญหา/มีน้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ วิธีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา

ตอนที่ ๔ ปัญหาการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา

ตอนที่ ๕ ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน

ตามความคิดเห็นของหัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่มงาน

๕ หมายถึง มีความจำเป็นในระดับมากที่สุด

๔ หมายถึง มีความจำเป็นในระดับมาก

๓ หมายถึง มีความจำเป็นในระดับปานกลาง

๒ หมายถึง มีความจำเป็นในระดับน้อย

๑ หมายถึง ไม่มีความจำเป็น/มีน้อยที่สุด

ตอนที่ ๖ ข้อเสนอแนะ

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสอบถามตามแบบสอบถาม ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ หาค่าร้อยละ(Percentage) และหาค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean) และ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation) เพื่อใช้บรรยายเชิงพรรณนา

### สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน เครือข่ายบริการสาธารณสุข จังหวัดสมุทรสงคราม โดยแบ่งเป็น ๖ ตอน คือ ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุน , วิธีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนของผู้ปฏิบัติงาน , ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน , ลำดับความสำคัญวิธีการพัฒนาที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน และความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

#### ส่วนที่ ๑ สภาพการดำเนินการพัฒนาและปัญหาการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนปีที่ผ่านมา

๑.สภาพการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนปีที่ผ่านมา(๑ เมษายน ๒๕๕๖ ถึง ๓๑ ตุลาคม ๒๕๕๖) พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนจำนวน ๑๖๒ คน โดยแบ่งเป็น ผู้บริหาร จำนวน ๗๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๗ ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน ๘๘ คิดเป็นร้อยละ ๕๔.๓ ส่วนใหญ่เป็นเพศ หญิง ร้อยละ ๖๐.๗ รองลงมา เพศชาย ร้อยละ ๓๙.๓ ส่วนมาก อายุระหว่าง ๔๑ ปีขึ้นไป ร้อยละ ๗๑.๒ อายุเฉลี่ย ๓๘.๗ ปี ( $Sd=๕.๗$ ) ประสบการณ์การทำงานตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานส่วนมาก ๒๑ ปีขึ้นไป รองลงมา ๑๑ - ๑๕ ปี ร้อยละ ๖๒.๐ และ ๑๒.๓ ตามลำดับ เฉลี่ยประสบการณ์การทำงานตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงาน ๑๘.๔ ปี ( $Sd=๔.๖$ ) ส่วนมากมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งปัจจุบัน ๑-๕ ปี รองลงมา ๒๑ ปีขึ้นไป และ ๑๑- ๑๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๐ , ๒๕.๘ และ ๒๐.๙ ตามลำดับ เฉลี่ยประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งปัจจุบัน ๑๗.๓ ปี ( $Sd=๓.๗$ ) การศึกษาส่วนใหญ่ส่วนใหญ่ จบระดับปริญญาตรีจำนวน ๑๒๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๑.๒ , ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน ๒๓ คน และ ๒๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๕ และ ๑๒.๓ ตามลำดับ

๒. ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สภาพปัญหาในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร ส่วนใหญ่มีสภาพปัญหาในเรื่องคุณภาพงาน งานล่าช้า และไม่ประหยัด, เรื่องที่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ(ในบางงาน) เรื่องความสามารถในการเขียน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็นเรื่องแรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ ๖๒.๒๐ , ๕๑.๔๐ , ๕๑.๔๐ และ ๕๐.๐ ตามลำดับ ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีสภาพปัญหาในเรื่องความสามารถในการเขียน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการและการจับประเด็น เรื่องการคิดอย่างเป็นระบบ เรื่องความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และภารกิจของหน่วยงาน เรื่องที่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ(ในบางงาน) และเรื่องความรู้การวางแผน การวิเคราะห์งาน และการตัดสินใจเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ ๖๐.๒๐ , ๔๘.๙๐ , ๔๕.๕๐ , ๔๕.๕๐ และ ๔๔.๓๐ ตามลำดับ

๓. วิธีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนของผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ในช่วงปีที่ผ่านมา (๑ ต.ค. ๕๕ - ๓๐ ก.ย. ๕๖) ผู้ปฏิบัติงานได้รับการอบรม สัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการ จำนวน ๕๖ คน ไม่เคยได้รับการอบรม จำนวน ๓๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๓.๖๔ และ ๓๖.๓๖ ตามลำดับ และพบว่า ส่วนมากได้รับการอบรมมากกว่า ๒ ครั้ง/ปี จำนวน ๒๓ คน เคยเข้ารับการอบรม ๒ ครั้ง/ปี จำนวน ๒๑ คน และเคยอบรม ๑ ครั้ง/ปี จำนวน ๒๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๐๗ , ๓๗.๕๐ และ ๒๑.๔๓ ตามลำดับ การศึกษาดูงาน ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ เคยไปศึกษาดูงาน จำนวน ๓๒ คน ไม่เคยไปศึกษาดูงาน ๒๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๑๔ และ ๔๒.๘๖ ตามลำดับ การพัฒนาที่บุคลากรดำเนินการเอง ส่วนมากไม่เคยศึกษาต่อ จำนวน ๔๓ คน ส่วนมากใช้วิธีแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน จำนวน ๓๒ คน รองลงมา ศึกษาต่อตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน และการศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่างๆ จำนวน ๒๕ , และ ๒๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๐๗ , ๑๗.๔๘ และ ๑๕.๓๘ ตามลำดับ

## ส่วนที่ ๒ สภาพปัญหาในการปฏิบัติงาน วิธีการพัฒนา และความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามความคิดของผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร

๑. ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน พบว่า ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา ในของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงาน จำนวน ๓๕ รองลงมา งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ ไม่มีหลักสูตรที่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ และไม่มีเวลาเข้าพัฒนา เพราะไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำได้ จำนวน ๓๓ , ๓๒ , ๓๐ ตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ ๔๗.๕๐ , ๔๔.๖๐ , ๔๓.๒๐ และ ๔๐.๕๐ ตามลำดับ

๒. ลำดับความสำคัญวิธีการพัฒนาที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า วิธีการพัฒนาเรื่อง การอบรม สัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการ , การศึกษาดูงาน และการศึกษาจากคู่มือ การปฏิบัติงาน มีผลต่อการปฏิบัติงาน จำนวน ๔๒ , ๔๒ และ ๓๗ คิดเป็นร้อยละ ๗๐.๓๐ , ๕๖.๘๐ และ ๕๐.๐๐ ตามลำดับ ผู้ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า วิธีการพัฒนา เรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน , การศึกษาดูงาน , การศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่างๆ และเรื่องการสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคลากรอื่นๆ มีผลต่อการปฏิบัติงาน/พัฒนางาน จำนวน ๕๕ , ๕๐ , ๔๒ และ ๔๒ คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๙๙ , ๑๙.๐๘ , ๑๖.๐๓ และ ๑๖.๐๓ ตามลำดับ

## ส่วนที่ ๓ มาตรฐานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน

๑. มาตรฐานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านความรู้และทักษะ และลำดับความสำคัญ ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

๑.๑ ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า สิ่งที่มีความจำเป็นที่ทำให้เกิดความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร คือ การมีพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ(ในบางงาน) , ความรู้เรื่องการวางแผนการวิเคราะห์งาน และการตัดสินใจเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน , ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเอื้อต่อการทำงาน และทักษะในการประสานงานและการสื่อสาร จำนวน ๕๓ , ๔๒ , ๔๑ และ ๔๐ คิดเป็นร้อยละ ๗๑.๖๐ , ๕๖.๘๐ , ๕๕.๔๐ และ ๕๔.๑๐ ตามลำดับ ผู้ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าสิ่งที่มีความจำเป็นในการพัฒนางาน สิ่งที่ทำให้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร คือเรื่องความสามารถในการเขียน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็น , ทักษะในการประสานงานและการสื่อสาร , ความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น และทำงานเป็นทีม และการมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถและ ความถนัดของบุคลากรสายสนับสนุน มีความจำเป็นในการพัฒนางาน จำนวน ๔๙ , ๔๘ , ๔๘ , และ ๔๗ ตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๗๐ , ๕๔.๕๐ , ๕๔.๕๐ และ ๕๓.๔๐ ตามลำดับ

๑.๒ ลำดับความสำคัญความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า การบริหารเวลา , เทคนิคติดต่อประสานงานและการสื่อสาร , ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะงานที่รับผิดชอบ และขั้นตอนกระบวนการจัดทำวิจัยของหน่วยงาน มีความจำเป็นที่ควรพัฒนาจำนวน ๔๙ , ๔๗ , ๔๓ และ ๔๒ ตามลำดับ ร้อยละ ๖๖.๒๐ , ๖๓.๕๐ ๕๘.๑๐ และ ๕๖.๘๐ ตามลำดับ ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า การบริหารสู่ความเป็นเลิศ , เทคนิคติดต่อประสานงานและการสื่อสาร , มนุษยสัมพันธ์ทำงานเป็นทีม และ การวางแผนวิเคราะห์แก้ไขและคิด อย่างมีระบบ มีความจำเป็นที่ควรพัฒนาจำนวน ๕๓ , ๔๘ , ๔๔ และ ๔๓ คิดเป็นร้อยละ ๖๐.๒๐ , ๕๔.๕๐ , ๕๐.๐๐ และ ๔๘.๙๐ ตามลำดับ

### อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน เครือข่ายบริการสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า

#### ๑.สภาพการดำเนินการพัฒนา และปัญหาการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

จากข้อมูลการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน เครือข่ายบริการสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม ส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งหน่วยงานพัฒนาเอง และส่งไปพัฒนานอกหน่วยงาน ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ส่วนใหญ่มีสภาพปัญหาในเรื่องคุณภาพงาน งานล่าช้า และไม่ประหยัด, เรื่องพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ (ในบางงาน) เรื่องความสามารถในการเขียน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็น ผู้ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีสภาพปัญหาในเรื่องความสามารถในการเขียน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการและการจับประเด็น เรื่องการคิดอย่างเป็นระบบ เรื่องความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และภารกิจของหน่วยงาน เรื่องพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ(ในบางงาน) และเรื่องความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งาน และการตัดสินใจเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน วิธีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนของผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ในช่วงปีที่ผ่านมา(๑ ต.ค. ๕๕ – ๓๐ ก.ย. ๕๖) ผู้ปฏิบัติงาน ได้รับการอบรม สัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง โดยวิธีการประชุมอบรมพัฒนา การฝึกปฏิบัติและการศึกษาดูงาน ทั้งการศึกษาด้วยตนเองและหน่วยงานสนับสนุนในการพัฒนา การดำเนินการพัฒนาทั้งหลายเหล่านี้เป็นการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับความหมายการพัฒนาบุคคลของ ศุภชัย ยาวะประภาษ(๒๕๔๘: ๑๗๔) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไป

ที่นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นตรงกัน หมายถึง การจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบในห้วงเวลาที่กำหนด เพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้น สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลดี อันเป็นผลต่อการเจริญเติบโตก้าวหน้าของบุคลากรและองค์กร พันธ์ หันนาคินทร์ (๒๕๔๒: ๘๐) ให้ความหมาย การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มความถนัด ทักษะ และความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงานและ จะต้องกระทำการต่อเนื่องอย่างไม่มีวันจบสิ้น ทั้งนี้ ก็เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ สมาน รังสิโยภักษ์ (๒๕๔๑: ๘๓) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจน มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น กุลธณ ธนาพงศธร (๒๕๔๐: ๑๖๗) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น นิสดารค์ เวชยานนท์ (๒๕๓๙:๓๑๓) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและ วางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงาน ให้ดีขึ้น บุญยง ชื่นสุวิมล (เข้าถึงได้จาก <http://www.polsci.chula.ac.th>) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ หมายถึง การทำให้มนุษย์เจริญขึ้นกลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าในสังคม ประณมพร สุจริตและทรงสุดา ขวัญประชา (เข้าถึงได้จาก <http://www.army2mi.th>) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติและทักษะการทำงานของบุคลากรในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในองค์กร ให้สามารถทำงานบรรลุผลงานตรงตามมาตรฐานผลงานหรือความคาดหวังที่องค์กร กรรณิกา เจริญชัย (เข้าถึงได้จาก <http://learners.in.th>) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน ที่ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความรู้ และทักษะ มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ๒. ปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

ปัญหาที่พบในการพัฒนาบุคลากร ไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงาน งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ ไม่มี หลักสูตรที่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ เรื่องการพัฒนาศักยภาพ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า วิธีการพัฒนา เรื่อง การอบรม สัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการ , การศึกษาดูงาน และการศึกษา จากคู่มือการปฏิบัติงาน มีความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า วิธีการพัฒนาเรื่อง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน , การศึกษาดูงาน , การศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่างๆ และ เรื่องการสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคลากรอื่นๆ มีผลต่อการปฏิบัติงาน/พัฒนางาน เรื่องความรู้และ ทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าสิ่งที่มีความจำเป็นที่ ทำให้เกิดความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร คือ การมีพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจ หรือแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ(ในบางงาน) , ความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งาน และการตัดสินใจ เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน , ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเอื้อต่อการทำงาน และทักษะใน การประสานงานและการสื่อสาร ผู้ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าสิ่งที่มีความจำเป็นในการพัฒนางาน สิ่งที่ทำให้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร คือ เรื่องความสามารถในการเขียน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็น , ทักษะในการประสานงานและการสื่อสาร , ความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น และทำงานเป็นทีม และการมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถและ ความถนัดของบุคลากรสายสนับสนุน มีความจำเป็น ในการพัฒนางาน ลำดับความสำคัญ ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า การบริหารเวลา , เทคนิคติดต่อประสานงานและการสื่อสาร , ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะงาน

ที่รับผิดชอบ และขั้นตอนกระบวนการจัดทำวิจัยของหน่วยงาน มีความจำเป็นที่ควรพัฒนา ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า การบริหารสู่ความเป็นเลิศ , เทคนิคติดต่อประสานงานและการสื่อสาร , มนุษย์สัมพันธ์ทำงานเป็นทีม และการวางแผนวิเคราะห์แก้ไขและคิดอย่างมีระบบ มีความจำเป็นที่ควรพัฒนา

โดยสรุป บุคลากรส่วนใหญ่ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการในการพัฒนาตนเอง ซึ่งมีหลายวิธี แต่ละวิธีมีความสำคัญและวัตถุประสงค์หลักที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ จุรีพร บวรผดุงกิตติ (๒๕๔๒) ศึกษาเรื่อง สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการพัฒนาบุคลากรโรงพยาบาลขอนแก่น พบว่า การปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ๓ อันดับแรก คือ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านการรับรู้ข่าวสาร ความต้องการด้านวิธีการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก ๓ อันดับแรก คือ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการและการศึกษาดูงานเพิ่มเติม ร้อยตำรวจโทเชษฐา กฤษณสุวรรณ (๒๕๔๕) ศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ในกองบังคับการปกครองโรงเรียนนายร้อยตำรวจพบว่า ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ในกองบังคับการปกครองโรงเรียนนายร้อยตำรวจมีความต้องการพัฒนาตนเองในระดับมาก ได้แก่ ด้านระยะเวลา ด้านกลุ่มที่ร่วมพัฒนา ด้านสถานที่และด้านเนื้อหาที่มีความต้องการพัฒนาตนเอง สิทธิสรีย์ บุญยกิตติโกวิท (๒๕๔๔) ศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาตนเอง เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการกองคลัง กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ข้าราชการกองคลังในกระทรวงศึกษาธิการมีความต้องการพัฒนาตนเองด้านความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ด้านความรู้เฉพาะตำแหน่ง และด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน อัญชิสา ไกรสรณภานเตร (๒๕๔๕) ศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของข้าราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่า มีความต้องการให้กิจกรรมการส่งไปฝึกอบรม การสอนงาน การส่งไปดูงาน เป็นลำดับต้น และกิจกรรมการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ และกิจกรรมการมอบหมายงาน ให้ปฏิบัติ เป็นสองลำดับสุดท้าย ชัตติยา ทองทา (๒๕๔๓) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรแบบเป็นทางการที่บรรณารักษ์จำนวนมากที่สุดต้องการเข้าร่วม คือ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ ส่วนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรแบบไม่เป็นทางการ คือ การฝึกปฏิบัติการ เต็มใจ เสกศิริ (๒๕๔๔) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการพัฒนาบุคลากรของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน จังหวัดยโสธร พบว่าบุคลากรมีความต้องการพัฒนาโดยรวม คือ ผู้บริหาร ได้แก่ การสอนงานจากผู้บังคับบัญชา การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงานที่ทางราชการจัดทำขึ้น และการเข้ารับการฝึกอบรม โดยวิธีทัศนศึกษา ข้าราชการ ได้แก่ การเข้ารับการฝึกอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ การไปดูงานหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อนำประสบการณ์เข้ามาปรับปรุงในหน่วยงานตน และการเข้ารับการฝึกอบรมโดยวิธีการสาธิตเพื่อได้ฝึกปฏิบัติจริง ลูกจ้างประจำ ได้แก่ การอ่านหนังสือพิมพ์รายวัน และวารสารทางการศึกษา การเข้ารับการฝึกอบรม โดยวิธีการระดมสมองเพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน และการนิเทศงาน โดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน ลูกจ้างชั่วคราว ได้แก่ การรับฟัง การบรรยายทางสถานีโทรทัศน์เพื่อการศึกษา การผลิตคู่มือการปฏิบัติงานด้วยตนเอง การขอรับคำปรึกษาวิธีการพัฒนางานในการทำงานจากผู้มีความรู้และประสบการณ์และไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ พันธนิภา แยมชุตติ (๒๕๔๔) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครูภาคเหนือ พบว่าปัญหาที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครูภาคเหนือ ตามความคิดเห็นของบุคลากรเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การได้รับข้อมูลข่าวสารความรู้ใหม่ ๆ การใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ การได้รับการฝึกอบรม สัมมนาเฉพาะสาขาวิชาการใช้ระบบสารสนเทศอินเทอร์เน็ต และการใช้ภาษาต่างประเทศ การพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครูภาคเหนือ ควรเน้นเนื้อหาสาระและ



ประสบการณ์ด้านทักษะความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน การใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ รูปแบบการพัฒนาบุคลากรเรียงลำดับความต้องการ ได้ดังนี้ การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาต่อ การสัมมนา และการทัศนศึกษา ดูงาน โดยการเลือกใช้การพัฒนาบุคลากรในแต่ละรูปแบบต้องคำนึงถึงความต้องการ ความพร้อม ความเหมาะสมทั้งในส่วนของบุคลากรแต่ละด้าน และในส่วนของโรงเรียน นอกจากนี้ควรคำนึงถึง จุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรเป็นหลักสำคัญด้วย ปรีดา ศรีเศษมาตย์ (๒๕๔๒) ศึกษาเรื่อง การศึกษา เพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด มหาสารคาม พบว่า สภาพการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ทุกด้าน โดยมีกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่มีการปฏิบัติเป็นอันดับแรก ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรโดยรวม มีปัญหาอยู่ในระดับ “ปานกลาง” แต่พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านงบประมาณมีปัญหาในระดับ “มาก” ส่วนความต้องการในการพัฒนาบุคลากรนั้นอยู่ในระดับมาก เช่นกัน โดยเฉพาะความต้องการในด้านวิชาการพัฒนาและด้านเนื้อหาสาระ รูปแบบในการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม ควรเป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับหลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา เทคนิควิธี และอื่น ๆ ตลอดจนปัญหาและความต้องการที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ

### ๓.มาตรฐานการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน

การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา เป็นการพัฒนาตามความสมัครใจและความจำเป็นที่บุคลากรต้องการพัฒนา โดยหน่วยงานให้สิทธิบุคลากรเป็นผู้เลือกหลักสูตร วิธีการ ที่เห็นว่าตรงกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ เช่น ควรมีคู่มือในการปฏิบัติงาน มีงบประมาณเพียงพอ มีเพื่อนร่วมงานที่สามารถสอบถามได้ เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน เครือข่ายบริการสาธารณสุข จังหวัดสมุทรสงคราม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

#### ๑.ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

๑.๑ การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน เครือข่ายบริการสาธารณสุข จังหวัดสมุทรสงคราม ควรมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติและทั่วถึง

๑.๒ ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เพื่อกระตุ้นในการปฏิบัติงาน

๑.๓ หน่วยงานควรจัดโครงการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนางานอย่างจริงจัง เพื่อประหยัดงบประมาณในการเดินทางไปประชุม

๑.๔ ควรมีการกระจายงานที่รับผิดชอบ หรือมีการสอนงานให้คนในหน่วยงาน เพื่อสามารถทำงานแทนกันได้ และงานที่รับผิดชอบสามารถออกไปร่วมประชุม พัฒนาตนเองภายนอกสถานที่ได้

#### ๒.ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

๒.๑ ในการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรทำวิจัยในเรื่องของการพัฒนางานของแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ได้การพัฒนาที่ตรงตามงานและตัวบุคคล ทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ

๒.๒ ในการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรนำเอากระบวนการวิจัยอื่นๆ เช่น วิจัยเชิงคุณภาพมาใช้ผสมผสานในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก และไม่เกิดอคติหรือความเกรงใจในการให้ข้อมูล

๒.๓ ในการทำงานวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาวิจัยเฉพาะงาน เฉพาะตำแหน่งร่วมด้วยเพื่อให้รู้ถึงปัญหาของงานและหาแนวทางแก้ไขได้ตรงประเด็น

## บรรณานุกรม

กรรณิกา เจริญเทียนชัย เข้าถึงได้จาก <http://learners.in.th>

การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่ เข้าถึงได้จาก <http://isc.ru.ac.th>

กุลชน ธนาพงศธร , การพัฒนาบุคลากร กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บริษัทวิเคเตอร์พาเวอร์พอยซ์ , ๒๕๔๐  
ชัตติยา ทองทา , ใต้ศึกรายวิจัยเรื่อง ความต้องการกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของบรรณารักษ์ห้องสมุด  
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน รายงานวิจัย , ๒๕๔๓

จรรพงค์ พลเดช , เข้าถึงได้จาก <http://lopburi.go.th>

จรีพร บวรผดุงกิตติ , “สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการพัฒนาบุคลากร  
โรงพยาบาลขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๒

ฐิระ ประवालพฤษ์ , “การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม”, กรุงเทพฯ : หน่วยศึกษานิเทศก์ , สำนักงาน  
สภาสถาบันราชภัฏ , ๒๕๓๘

ชูชัย สมितिไกร , การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร , กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ,  
๒๕๔๙

เต็มใจ เคิกศิริ , “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน จังหวัด  
ยโสธร” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๔

ธงชัย สันติวงษ์ , การบริหารงานบุคคล , กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด , ๒๕๔๐

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ , การจัดการทรัพยากรบุคคล(พิมพ์ครั้งที่ ๒) กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย , ๒๕๔๒

\_\_\_\_\_ , การจัดการทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัดมหาชน , ๒๕๔๕

นิรันดร์ วัชรินทร์รัตน์ , “การศึกษาการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา”, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต (ภาควิชาบริหารการศึกษา)  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , ๒๕๔๐

นิสดารก์ เวชยานนท์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการสอนวิชา, รหัส ๖๒๐ ,กรุงเทพฯ  
: คณะรัฐประศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ , ๒๕๓๙

\_\_\_\_\_ , (2549). Competency-Based Approach. กรุงเทพมหานคร: บริษัท กราฟโก้  
ซิสเต็มส์ จำกัด

บุญยง ชื่นสุวิมล เข้าถึงได้จาก <http://www.polsci.chula.ac.th>

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม , “แนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency” , กรุงเทพฯ : เอกสาร  
อัดสำเนา , 2550

ประณมพร สุจริตและทรงสุดา ขวัญประชา เข้าถึงได้จาก <http://www.army2.mi.th>

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล , การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่ , กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.  
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น) , ๒๕๔๒

ปรีดา ศรีเศษมาตย์ , ศึกษาเรื่อง การศึกษาเพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดมหาสารคาม , วิทยานิพนธ์ มหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น , ๒๕๔๒

- “พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๗๒” , ราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๒๕, ตอนที่ ๒๒ก (๒๕ มกราคม ๒๕๕๑) : หน้า ๒๗
- พนัส หันนาคินทร์ , การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน , กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์เนศ , ๒๕๔๒
- พันธ์นิภา แยมชุตี , ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครู ภาคเหนือ วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ , ๒๕๔๔
- มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. , ๒๕๕๒
- ร้อยตำรวจโทเชษฐา กฤษณสุวรรณ , ศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรในกองบังคับการปกครองโรงเรียนนายร้อยตำรวจ วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น , ๒๕๔๕
- รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เข้าถึงได้จาก <http://www.nida11.com/PA781/HRDevelopment.doc>
- วิจิตร อวระกุล, การฝึกอบรม : คู่มือการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล , พิมพ์ครั้งที่ 2 , กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , ๒๕๔๐
- ศุภชัย ยาวะประภาษ , การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย , กรุงเทพฯ : บริษัทจุดทอง จำกัด , ๒๕๔๑
- ศิริชัย พงษ์วิชัย , การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์สำหรับงานวิจัย , กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , ๒๕๕๒
- สมชาย หิรัญกิตติ , การบริหารทรัพยากรมนุษย์ , กรุงเทพฯ : บริษัท ซีระฟิล์ม และซีเท็กซ์ จำกัด , ๒๕๔๒
- สมพงษ์ เกษมสิน , การบริหาร , กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช , ๒๕๔๐
- สมาน รังสิโยภักดิ์ , ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารบุคคล , กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน , ๒๕๓๐
- สิริอิสริย์ บุญยภักดีโกวิท , “ การพัฒนาตนเองเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการกองคลัง กระทรวงศึกษาธิการ ” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏจันทรเกษม , ๒๕๔๔
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ,(2547) “การปรับใช้สมรรถนะในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์” , เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ เมื่อวันที่ ๓๑ มกราคม ๒๕๔๗ , ๒๕๔๗
- อัญชิสา ไกรสรณภานเตร , “การพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของข้าราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร , ๒๕๔๕
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ , “Competency Dictionary” , กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซนเตอร์ , 2548
- อรุณ รักธรรม , การพัฒนาและฝึกอบรม : ศึกษาเชิงพฤติกรรม. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ , ๒๕๓๗
- \_\_\_\_\_ , การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล : ศึกษาเชิงพฤติกรรม , กรุงเทพฯ : เอส แอนด์ จี กราฟฟิค , ๒๕๔๐

ภาคผนวก

แบบสอบถาม  
เรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน  
สำหรับผู้บริหาร

.....

คำชี้แจง

๑. การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินการพัฒนาและปัญหาการพัฒนา ศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน และ เพื่อศึกษาและจัดทำมาตรฐานการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน

๒. แบบสอบถามชุดนี้ สอบถามถึงความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับข้อเท็จจริงในการพัฒนา ศักยภาพ ปัญหาในการพัฒนา ศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน แบ่งออกเป็น ๖ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของคำถามเป็น แบบเติมคำและแบบสำรวจรายการ (Check List)

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย  $\checkmark$  ในช่องว่างที่ตรงกับระดับปัญหาในการปฏิบัติงานของท่าน ในแต่ละข้อ ระดับปัญหามากที่สุด = ๕ มาก = ๔ ปานกลาง = ๓ น้อย = ๒ ไม่มีปัญหา/มีน้อยสุด = ๑

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามวิธีการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา

ตอนที่ ๔ เป็นแบบสอบถามปัญหาการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา

ตอนที่ ๕ เป็นแบบสอบถามความจำเป็นในการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของหัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่มงาน

ขอให้ท่านจัดลำดับความจำเป็นและให้ค่าคะแนน โดยระดับมากที่สุด = ๕ มาก = ๔ ปานกลาง = ๓ น้อย = ๒ ไม่จำเป็น/จำเป็นน้อยที่สุด = ๑

ตอนที่ ๖ ข้อเสนอแนะ

๓. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ใช้เฉพาะในการศึกษาวิจัย แนวทางการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนไม่ส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด และข้อมูลทั้งหมดที่ได้จะนำไปใช้ เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาและปรับปรุงมาตรฐานการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนต่อไป

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ในการให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

นายพิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา  
ร.นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ  
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม

แบบสอบถามเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม

(แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสายสนับสนุน)

แบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด ๖ ตอน ดังนี้

**ตอนที่ ๑** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

ขอให้ท่านให้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ หรือเติมข้อความให้ครบถ้วน

1. เพศ       ชาย                                       หญิง
2. อายุ      ..... ปี
3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน(ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน) ..... ปี
4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งปัจจุบัน ..... ปี
5. การศึกษา
 

<input type="checkbox"/>	สูงกว่าปริญญาตรี	สาขา.....
<input type="checkbox"/>	ปริญญาตรี	สาขา.....
<input type="checkbox"/>	ต่ำกว่าปริญญาตรี	สาขา.....
6. หน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบัน
 

.....

.....

.....

.....

.....

.....
7. ตำแหน่ง .....ระดับ .....

**ตอนที่ ๒** สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของท่าน

ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างที่ตรงกับระดับปัญหาในการปฏิบัติงานของท่านในแต่ละข้อ

ระดับปัญหามากที่สุด = ๕    มาก = ๔    ปานกลาง = ๓    น้อย = ๒    ไม่มีปัญหา/มีน้อยสุด = ๑

สภาพปัญหา	ระดับปัญหาในการปฏิบัติงาน				
	๕	๔	๓	๒	๑
๑. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และภารกิจของหน่วยงาน					
๒. ความรู้ ความเข้าใจ ระบบงาน กระบวนการทำงาน และทักษะในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย					
๓. การมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถและ ความถนัดของบุคลากรสายสนับสนุน					
๔. พี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ(ในบางงาน)					
๕. ความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งาน และการตัดสินใจ เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน					
๖. การคิดอย่างเป็นระบบ					
๗. ทักษะในการประสานงานและการสื่อสาร					
๘. ทักษะในการบริหารเวลา					
๙. ความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น และทำงานเป็นทีม					
๑๐. ความสามารถในการเขียน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็น					
๑๑. แรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน					
๑๒. ความรู้เกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศและการนำเสนอข้อมูล					
๑๓. ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ					
๑๔. ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเอื้อต่อการทำงาน					
๑๕. ปัญหาคุณภาพงาน งานล่าช้า และไม่ประหยัด					

### ตอนที่ ๓ วิธีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา

ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างที่ตรงกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ตรงกับความ เป็นจริง  
ในปีที่ผ่านมา

#### ๑. การพัฒนาบุคลากรจากภายนอก(การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน)

##### ๑.๑ การอบรม สัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการในช่วง ๑ ตุลาคม ๒๕๕๕ - ๓๐ กันยายน ๒๕๕๖

- ไม่เคยเข้ารับการอบรม
- เคยเข้ารับการอบรม..... ครั้ง

##### ๑.๒ การศึกษาดูงาน ในช่วง ๑ ตุลาคม ๒๕๕๕ - ๓๐ กันยายน ๒๕๕๖

- ไม่เคยศึกษาดูงาน
- เคยเข้าศึกษาดูงาน..... ครั้ง

#### ๒. การพัฒนาที่บุคลากรเป็นผู้ดำเนินการเอง

ท่านเคยพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของท่านเองด้วยวิธีการดังต่อไปนี้หรือไม่ (ตอบมากกว่า ๑ ข้อ)

- การศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่างๆ
- การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน
- การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น
- การศึกษาต่อตั้งแต่วันเริ่มเข้าปฏิบัติงาน - ปัจจุบัน
- ไม่เคยศึกษาต่อ
- อยู่ระหว่างศึกษาต่อระดับ ..... สาขา .....
- ศึกษาต่อและสำเร็จแล้วระดับ ..... สาขา .....



**ตอนที่ ๔** ปัญหาการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา (ตอบได้มากกว่า ๑ ข้อ)

- งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ
- ไม่มีเวลาเข้าพัฒนา เพราะไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำได้
- ไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงาน
- ไม่มีหลักสูตรที่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ

**ตอนที่ ๕** ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของหัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่มงาน

๕.๑ ขอให้ท่านจัดลำดับความจำเป็นและให้ค่าคะแนน

โดยระดับมากที่สุด = ๕    มาก = ๔    ปานกลาง = ๓    น้อย = ๒    ไม่จำเป็นหรือน้อยที่สุด = ๑

ข้อที่	ความจำเป็นในการพัฒนา	ผลต่อการปฏิบัติงาน/พัฒนา งาน				
		๕	๔	๓	๒	๑
๑	ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับเป้าหมาย และภารกิจของหน่วยงาน					
๒	ความรู้ ความเข้าใจ ระบบงาน กระบวนการทำงาน และทักษะ ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย					
๓	การมอบหมายงานตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัด ของบุคลากรสายสนับสนุน					
๔	พี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ (ในบางงาน)					
๕	ความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งาน และการตัดสินใจ เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน					
๖	การคิดอย่างเป็นระบบ					
๗	ทักษะในการติดต่อประสานงานและการสื่อสาร					
๘	ทักษะในการบริหารเวลา					
๙	ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และทำงานเป็นทีม					

**ตอนที่ ๕** ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของหัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่มงาน(ต่อ)

๕.๑ ขอให้ท่านจัดลำดับความจำเป็นและให้ค่าคะแนน

ข้อที่	ความจำเป็นในการพัฒนา	ผลต่อการปฏิบัติงาน/พัฒนา งาน				
		๕	๔	๓	๒	๑
๑๐	ความสามารถในการเขียน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็น					
๑๑	แรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน					
๑๒	ความรู้เกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศและการนำเสนอข้อมูล					
๑๓	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ					
๑๔	ความสามารถในการประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเอื้อต่อการทำงาน					
๑๕	ปัญหาคุณภาพงาน งานล่าช้า และไม่ประหยัด					

**ตอนที่ ๕** ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของหัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่มงาน(ต่อ)

๕.๒ ขอให้ท่านจัดลำดับความจำเป็น(ตั้งแต่ลำดับ ๑ - ๑๓) และให้ค่าคะแนน

โดยระดับมากที่สุด = ๕ มาก = ๔ ปานกลาง = ๓ น้อย = ๒ ไม่จำเป็นหรือน้อยที่สุด = ๑

หัวข้อ	ลำดับความจำเป็น	คะแนนระดับ
ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับทักษะงานที่รับผิดชอบ		
แนวคิดขั้นตอนระบบงานที่มีประสิทธิภาพ		
การวางแผนวิเคราะห์แก้ไข และคิดอย่างมีระบบ		
เทคนิคติดต่อประสานงานและการสื่อสาร		
การบริหารเวลา		
มนุษยสัมพันธ์ทำงานเป็นทีม		

**ตอนที่ ๕** ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของหัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่มงาน(ต่อ)

๕.๒ ขอให้ท่านจัดลำดับความจำเป็น(ตั้งแต่ลำดับ ๑ - ๑๓) และให้ค่าคะแนน

หัวข้อ	ลำดับความจำเป็น	คะแนนระดับ
ความสามารถในการเขียน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็น		
แรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน		
หลักการครองตน ครองคน ครองงาน		
การจัดเก็บข้อมูลการนำเสนอข้อมูล		
การบริหารสู่ความเป็นเลิศ		
ขั้นตอนกระบวนการจัดทำวิจัยของหน่วยงาน		
ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ		

**ตอนที่ ๖** ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

แบบสอบถาม  
เรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน  
สำหรับผู้ปฏิบัติงาน

.....

คำชี้แจง

๑. การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินการพัฒนาและปัญหาการพัฒนา ศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน และ เพื่อศึกษาและจัดทำมาตรฐานการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน

๒. แบบสอบถามชุดนี้ สอบถามถึงความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับข้อเท็จจริงในการพัฒนา ศักยภาพ ปัญหาในการพัฒนา ศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน แบ่งออกเป็น ๗ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของคำถามเป็น แบบเติมคำและแบบสำรวจรายการ (Check List)

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย  $\checkmark$  ในช่องว่างที่ตรงกับระดับปัญหาในการปฏิบัติงานของท่านในแต่ละข้อ ระดับปัญหามากที่สุด = ๕ มาก = ๔ ปานกลาง = ๓ น้อย = ๒ ไม่มีปัญหา/มีน้อยสุด = ๑

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามวิธีการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา

ตอนที่ ๔ เป็นแบบสอบถามปัญหาการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา

ตอนที่ ๕ เป็นแบบสอบถามวิธีการพัฒนาที่บุคลากรสายสนับสนุนเห็นว่าเกิดประโยชน์ต่อ

การปฏิบัติงาน

ตอนที่ ๖ เป็นแบบสอบถามความจำเป็นในการพัฒนา ศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน

ขอให้ท่านจัดลำดับความจำเป็นและให้ค่าคะแนน โดยระดับมากที่สุด = ๕ มาก = ๔ ปานกลาง = ๓ น้อย = ๒ ไม่จำเป็นหรือน้อยที่สุด = ๑

ตอนที่ ๗ ข้อเสนอแนะ

๓. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ใช้เฉพาะในการศึกษาวิจัย แนวทางการพัฒนา ศักยภาพ ของบุคลากรสายสนับสนุนไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด และข้อมูลทั้งหมดที่ได้จะนำไปใช้ เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาและปรับปรุงมาตรฐานการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ต่อไป

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ในการให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

นายพิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา  
ร.นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ  
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม

แบบสอบถามเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม

(แบบสอบถามสำหรับผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุน)

แบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด ๗ ตอน ดังนี้

**ตอนที่ ๑** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

ขอให้ท่านให้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ หรือเติมข้อความให้ครบถ้วน

๑. เพศ  ชาย  หญิง

๒. อายุ ..... ปี

๓. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน(ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน) ..... ปี

๔. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งปัจจุบัน ..... ปี

๕. การศึกษา

สูงกว่าปริญญาตรี สาขา.....

ปริญญาตรี สาขา.....

ต่ำกว่าปริญญาตรี สาขา.....

๖. หน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบัน

.....  
 .....

๗. ตำแหน่ง ..... ระดับ .....

## ตอนที่ ๒ สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของท่าน

ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างที่ตรงกับระดับปัญหาในการปฏิบัติงานของท่านในแต่ละข้อ  
ระดับปัญหามากที่สุด = ๕    มาก = ๔    ปานกลาง = ๓    น้อย = ๒    ไม่มีปัญหา/มีน้อยสุด = ๑

สภาพปัญหา	ระดับปัญหาในการปฏิบัติงาน				
	๕	๔	๓	๒	๑
๑. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และภารกิจของหน่วยงาน					
๒. ความรู้ ความเข้าใจ ระบบงาน กระบวนการทำงาน และทักษะ ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย					
๓. การมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถและ ความถนัด ของบุคลากรสายสนับสนุน					
๔. พี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ (ในบางงาน)					
๕. ความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งาน และการตัดสินใจ เมื่อมีปัญหา ในการปฏิบัติงาน					
๖. การคิดอย่างเป็นระบบ					
๗. ทักษะในการประสานงานและการสื่อสาร					
๘. ทักษะในการบริหารเวลา					
๙. ความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น และทำงานเป็นทีม					
๑๐. ความสามารถในการเขียน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และ การจับประเด็น					
๑๑. แรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน					
๑๒. ความรู้เกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศและการนำเสนอข้อมูล					
๑๓. ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ					
๑๔. ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเอื้อต่อการทำงาน					
๑๕. ปัญหาคุณภาพงาน งานล่าช้า และไม่ประหยัด					

### ตอนที่ ๓ วิธีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา

ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างที่ตรงกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ตรงกับความเป็นจริงในปีที่ผ่านมา

#### ๑. การพัฒนาบุคลากรจากภายนอก(การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน)

##### ๑.๑ การอบรม สัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการในช่วง ๑ ตุลาคม ๒๕๕๕ – ๓๐ กันยายน ๒๕๕๖

- ไม่เคยเข้ารับการอบรม
- เคยเข้ารับการอบรม..... ครั้ง

##### ๑.๒ การศึกษาดูงาน ในช่วง ๑ ตุลาคม ๒๕๕๕ – ๓๐ กันยายน ๒๕๕๖

- ไม่เคยศึกษาดูงาน
- เคยเข้าศึกษาดูงาน..... ครั้ง

#### ๒. การพัฒนาที่บุคลากรเป็นผู้ดำเนินการเอง

ท่านเคยพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของท่านเองด้วยวิธีการดังต่อไปนี้หรือไม่ (ตอบมากกว่า ๑ ข้อ)

- การศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่างๆ
- การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน
- การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น
- การศึกษาต่อตั้งแต่วันเริ่มเข้าปฏิบัติงาน – ปัจจุบัน
- ไม่เคยศึกษาต่อ
- อยู่ระหว่างศึกษาต่อระดับ ..... สาขา .....
- ศึกษาต่อและสำเร็จแล้วระดับ ..... สาขา .....

**ตอนที่ ๔** ปัญหาการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมา (ตอบได้มากกว่า ๑ ข้อ)

- งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ
- ไม่มีเวลาเข้าพัฒนา เพราะไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำได้
- ไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงาน
- ไม่มีหลักสูตรที่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ

**ตอนที่ ๕** โปรดเรียงลำดับความสำคัญวิธีการพัฒนาที่ท่านเห็นว่าเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของท่านมากที่สุด เรียงลำดับจาก ๑ (มากที่สุด) ถึง ๗ (น้อยที่สุด)

วิธีการพัฒนา	ลำดับที่
-การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่	
-การอบรม สัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการ	
-การศึกษาดูงาน	
-การศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่างๆ	
-การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน	
-การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน	
-การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่นๆ	



## ตอนที่ ๖ ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของท่าน

๖.๑ ขอให้ท่านจัดลำดับความจำเป็นและให้ค่าคะแนน

โดยระดับจำเป็นมากที่สุด = ๕    มาก = ๔    ปานกลาง = ๓    น้อย = ๒    ไม่จำเป็นหรือน้อยที่สุด = ๑

ข้อที่	ความจำเป็นในการพัฒนา	ผลต่อการปฏิบัติงาน/พัฒนางาน				
		๕	๔	๓	๒	๑
๑	ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับเป้าหมาย และภารกิจของหน่วยงาน					
๒	ความรู้ ความเข้าใจ ระบบงาน กระบวนการทำงาน และทักษะ ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย					
๓	การมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัด ของบุคลากรสายการสนับสนุน					
๔	พี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ (ในบางงาน)					
๕	ความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งาน และการตัดสินใจ เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน					
๖	การคิดอย่างเป็นระบบ					
๗	ทักษะในการประสานงานและการสื่อสาร					
๘	ทักษะในการบริหารเวลา					
๙	ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และทำงานเป็นทีม					
๑๐	ความสามารถในการเขียน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และ การจับประเด็น					
๑๑	แรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน					
๑๒	ความรู้เกี่ยวกับการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และการนำเสนอข้อมูล					
๑๓	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ					
๑๔	ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเอื้อต่อการทำงาน					
๑๕	ปัญหาคุณภาพงาน งานล่าช้า และไม่ประหยัด					

๖.๒ ขอให้ท่านจัดลำดับความจำเป็น(ตั้งแต่ลำดับ ๑ - ๑๓) และให้ค่าคะแนน

โดยระดับมากที่สุด = ๕    มาก = ๔    ปานกลาง = ๓    น้อย = ๒    ไม่จำเป็นหรือน้อยที่สุด = ๑

หัวข้อ	ลำดับความจำเป็น	คะแนนระดับ
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะงานที่รับผิดชอบ		
แนวคิดขั้นตอนระบบงานที่มีประสิทธิภาพ		
การวางแผนวิเคราะห์แก้ไข และคิดอย่างมีระบบ		
เทคนิคติดต่อประสานงานและการสื่อสาร		
การบริหารเวลา		
มนุษย์สัมพันธ์ทำงานเป็นทีม		
ความสามารถในการเขียน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และ การจับประเด็น		
แรงจูงใจสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน		
หลักการครองตน ครองคน ครองงาน		
การจัดเก็บข้อมูล และการนำเสนอข้อมูล		
การบริหารสู่ความเป็นเลิศ		
ขั้นตอนกระบวนการจัดทำวิจัยของหน่วยงาน		
ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ		

### ตอนที่ ๗ ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนา  
ศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนเครือข่ายบริการสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม

๑. นางมยุรี กล้าณรงค์ หัวหน้ากลุ่มงานคุ้มครองผู้บริโภค  
(เภสัชกรเชี่ยวชาญ)  
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม  
เภสัชศาสตร์บัณฑิต  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
๒. นายสมจินต์ ชาญกระเป๋ หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพ  
(นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการพิเศษ)  
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม  
ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
๓. นายกิติพงษ์ ทองเหลือ สาธารณสุขอำเภอบางคนที  
(นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการพิเศษ)  
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม  
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (สาขาสุขศึกษา)  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล ที่อยู่	นายพิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา ๔๓/๔ หมู่ ๗ ถนนสาธุฯ-บางยี่รงค์ ตำบลแควอ้อม อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม ๗๕๑๑๐
ที่ทำงาน	สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม ๒๐๒ หมู่ ๓ ตำบลลาดใหญ่ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม ๗๕๐๐๐
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ.๒๕๒๗	สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ การปกครอง จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ.๒๕๓๖ – ๒๕๕๑	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ๗ โรงพยาบาลอัมพวา สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม
พ.ศ.๒๕๕๑ – ปัจจุบัน	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ โรงพยาบาลอัมพวา สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม
ปัจจุบัน	ร.ก.นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม