

การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ กรมคุมประพฤติ

นางสาวธนพร นิธิพฤทธิ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2556
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

STAFF DEVELOPMENT OF PROBATION OFFICE OF
THE SOUTHERN BANGKOK DISTRICT COURT

Miss Tanaporn Nithiprit

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration Program in Public Administration
Department of Public Administration
Faculty of Political Science
Chulalongkorn University
Academic Year 2013
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำ

ศาลแขวงพระนครใต้ กรมคุมประพฤติ

โดย

นางสาวธนพร นิธิพิพัตย์

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

.....คณบดีคณะรัฐศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ยาวะประภา)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. วิมลภ รัตนรัตน์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี)

.....กรรมการ
(ดร. ประเสริฐ พัฒนาผลไพบูลย์)

ธนพร นิธิพฤทธิ : การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวง
พระนครใต้ กรมคุมประพฤติ. (STAFF DEVELOPMENT OF PROBATION OFFICE OF
THE SOUTHERN BANGKOK DISTRICT COURT) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผศ. ดร.
ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 236 หน้า

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงระดับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาล
แขวงพระนครใต้เปรียบเทียบกับทฤษฎี กรอบแนวคิดที่ได้ทบทวนวรรณกรรม เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากร
ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในปัจจุบัน ที่มีความสัมพันธ์กับ การพัฒนาบุคลากรของ
สำนักงานคุมประพฤติดังกล่าว อีกทั้งยังเพื่อศึกษาถึงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับความรู้ ทักษะ และ
สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านคุมประพฤติกับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในด้าน
ดังกล่าว และยังศึกษาถึงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการ
ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับประชาคมอาเซียนทั้ง 3 เสาหลักกับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในด้าน
ดังกล่าว ผู้วิจัยใช้รูปแบบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้
คือบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ซึ่งได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงาน
ราชการ และ ลูกจ้างชั่วคราวของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ จำนวนทั้งสิ้น 50 คน สถิติที่ใช้
ได้แก่ การหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างโดยการทดสอบ ค่าที ค่าเอฟ ค่า
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลจากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 1 “แนวทางการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติ
ประจำศาลแขวงพระนครใต้ในปัจจุบัน ที่มีความสัมพันธ์กับ การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติดังกล่าว
ประกอบด้วย การศึกษาที่เป็นทางการ (Formal Education) การประเมิน (Assessment) ประสบการณ์การทำงาน
(Job Experience) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) และการเรียนรู้ผ่านสื่อ
อิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)” ข้อที่ 2 “ระดับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านคุม
ประพฤติกับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในด้านดังกล่าวมีความแตกต่างกัน โดยระดับความรู้
ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านคุมประพฤติจะสูงกว่าผลการประเมินการพัฒนาบุคลากร
ของตนเองในด้านดังกล่าว ” และข้อที่ 3 “ระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ
ประชาคมอาเซียนทั้ง 3 เสาหลักอันได้แก่ เสาหลัก 1 ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political
and Security Community-APSC) เสาหลัก 2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community-
AEC) เสาหลัก 3 ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community-ASCC) กับผลการ
ประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในด้านดังกล่าวมีความแตกต่างกัน โดยระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็น
ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับประชาคมอาเซียนทั้ง 3 เสาหลักจะสูงกว่าผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของ
ตนเองในด้านดังกล่าว” จึงยอมรับสมมติฐาน

ภาควิชา.....รัฐประศาสนศาสตร์.. ลายมือชื่อนิสิต.....
สาขาวิชา.....รัฐประศาสนศาสตร์.. ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....
ปีการศึกษา.....2556.....

##5480610724 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORDS : STAFF DEVELOPMENT/ PROBATION OFFICE OF THE SOUTHERN BANGKOK
DISTRICT COURT/ HUMAN RESOURCE

TANAPORN NITHIPRIT : STAFF DEVELOPMENT OF PROBATION OFFICE OF THE
SOUTHERN BANGKOK DISTRICT COURT ADVISOR: ASSISTANT PROFESSOR
SIRAPATSORN WONGTHONGDEE , Ph.D.

The purposes of this research were to investigate level of staff development of Probation Office of the Southern Bangkok District Court compared to theories and reviewed conceptual framework, and examine resolutions towards staff development of Probation Office of the Southern Bangkok District Court relating to staff development of such bureau. Moreover, this paper also compared difference between levels of knowledge, skill, and competency for probation and parole tasks and evaluation results of staff development in these aspects. Besides, the difference of preparation to get ready for 3 pillars of ASEAN and evaluation results of staff development was assessed as well. Quantitative analysis was applied in this research and the samples consisted of 50 personnel of Probation Office of the Southern Bangkok District Court consisting of government officers, full-time employees, government employees, and temporary staffs of Probation Office of the Southern Bangkok District Court. Several statistics were conducted for data analysis such as percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test, and Pearson product-moment correlation with a 0.05 level of statistical significance.

According to the first hypothesis testing on “resolutions towards current staff development of Probation Office of the Southern Bangkok District Court relating to staff development of such bureau”, it comprised of Formal Education, Assessment, Job Experience, Interpersonal Relationship, and E-learning. Furthermore, the second hypothesis testing found that the “levels of knowledge, skill, and competency for probation and parole tasks and evaluation results of staff development in these aspects were different because the levels of knowledge, skill, and competency for probation and parole tasks were higher than the evaluation results of staff development in the above aspects”. Additionally, the third hypothesis testing revealed that the “level of readiness preparation for the 3 pillars of ASEAN; 1st pillar - ASEAN Political and Security Community or APSC, 2nd pillar - ASEAN Economic Community or AEC, and 3rd pillar - ASEAN Socio-Cultural Community or ASCC, and the evaluation results were different because the level of readiness preparation for the 3 pillars of ASEAN was higher than the evaluation results of staff development”. Therefore, the above hypotheses were accepted.

Department : ..Public Administration.. Student’s Signature.....

Field of Study : ..Public Administration.. Thesis Advisor’s Signature.....

Academic Year : 2013.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุ้มครองประพฤติกิจประจำศาลแขวงพระนครใต้ กรมคุ้มครองประพฤติกิจ สำเร็จลงได้ด้วยการสนับสนุน และความช่วยเหลือจากบุคคลหลายท่าน ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ คำแนะนำปรึกษาและให้กำลังใจเป็นอย่างดีมาโดยตลอด

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี อาจารย์ที่ปรึกษา ในการทำวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. วัลลภ รัฐฉัตรานนท์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และดร. ประเสริฐ พัฒนาผลไพบุณย์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจน ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆจนวิทยานิพนธ์นี้เสร็จสมบูรณ์ นอกจากนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ นายพนต์ สินธุนาวา ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยของกรมคุ้มครองประพฤติกิจ และว่าที่ ร้อยตรี สามภพ ศรีสวัสดิ์ ที่ช่วยสละเวลาอันมีค่าในการให้คำแนะนำ และคำปรึกษาด้วยความเต็มใจ

ขอขอบคุณผู้บริหาร ผู้อำนวยการ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และ ลูกจ้างชั่วคราวของสำนักงานคุ้มครองประพฤติกิจประจำศาลแขวงพระนครใต้ และกรมคุ้มครองประพฤติกิจที่สละเวลาตอบแบบสอบถามและอนุเคราะห์ข้อมูลด้วยความเต็มใจ

กราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษา จึงกระตุ้น ส่งเสริม และสนับสนุนให้ผู้วิจัยใส่ใจต่อการศึกษาเล่าเรียนอยู่เสมอ และขอขอบคุณเพื่อนๆ และพี่ๆร่วมรุ่น รุ่นน้องและบุคคลอื่นๆ ที่ไม่สามารถเอ่ยนามในที่นี้ได้หมด

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่ ในการศึกษา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะ เป็นประโยชน์กับผู้สนใจ หากผิดพลาดประการใดก็ขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	8
สมมติฐานการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการศึกษา.....	9
แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้อง.....	9
ระเบียบวิธีวิจัย.....	9
นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง.....	11
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	14
2 ทบทวนวรรณกรรม.....	15
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	16
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร.....	58
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency).....	81
การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของประเทศไทย.....	89
การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในระบบราชการ.....	101
แนวทางในการพัฒนาบุคลากรของกรมคุมประพฤติ.....	115
แนวทางในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติ	
ประจำศาลแขวงพระนครใต้.....	118
งานวิจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง.....	119
กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	123

สารบัญ

บทที่	หน้า
3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	130
กลุ่มตัวอย่าง.....	130
เครื่องมือและวิธีการเก็บข้อมูล.....	130
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	145
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	146
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	147
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากร.....	147
ตอนที่ 2 การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ และระดับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวง พระนครใต้.....	151
ตอนที่ 3 การเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้น อันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศในระบบราชการ.....	163
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	182
ตอนที่ 5 ทดสอบสมมติฐาน.....	184
5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	193
การอภิปรายผล.....	193
สรุปผลการวิจัย.....	207
ข้อเสนอแนะ.....	212
รายการอ้างอิง.....	214
ภาคผนวก.....	216
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	236

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1	อัตรากำลังของกรมคุมประพฤติ..... 4
1.2	อัตรากำลังของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้..... 7
2.1	เปรียบเทียบการฝึกอบรมและการพัฒนา..... 21
2.2	เปรียบเทียบการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา..... 27
2.3	ข้อดีและข้อเสียของแต่ละวิธีการวิเคราะห์ความต้องการ..... 44
2.4	Models and Frameworks of Evaluation..... 54
2.5	แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Nadler, Gilley, Eggland and Maycunich, A. Noe, Delahaye และ Jon M. Werner & Randy L. DeSimone..... 56
2.6	วิธีการหรือกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Nadler, Gilley, Eggland and Maycunich, A. Noe, Delahaye และ Jon M. Werner & Randy L. DeSimon..... 57
2.7	สินค้าและบริการสำคัญในอาเซียน และประเทศผู้ประสานงาน..... 94
4.1	แสดงจำนวน และร้อยละของบุคลากร จำแนกตามเพศ..... 147
4.2	แสดงจำนวน และร้อยละของบุคลากร จำแนกตามอายุ..... 148
4.3	แสดงจำนวน และร้อยละของบุคลากร จำแนกตามสถานภาพสมรส..... 149
4.4	แสดงจำนวน และร้อยละของบุคลากร จำแนกตามระดับการศึกษา..... 149
4.5	แสดงจำนวน และร้อยละของบุคลากร จำแนกตามตำแหน่ง..... 149
4.6	แสดงจำนวน และร้อยละของบุคลากร จำแนกตามงานที่รับผิดชอบ..... 150
4.7	แสดงจำนวน และร้อยละของบุคลากร จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน..... 150
4.8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน..... 151
4.9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้านการศึกษาที่เป็นทางการ (formal education)..... 152
4.10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ใน ด้านการประเมิน (Assessment)..... 154
4.11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้านประสบการณ์การทำงาน (Job Experience)..... 156

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
4.12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณบดีประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship).....	157
4.13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณบดีประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้านการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning).....	158
4.14	ระดับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณบดีประจำศาลแขวงพระนครใต้ตามแนวทางการศึกษาที่เป็นทางการ (formal education).....	159
4.15	ระดับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณบดีประจำศาลแขวงพระนครใต้ตามแนวทางการประเมิน (Assessment).....	160
4.16	ระดับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณบดีประจำศาลแขวงพระนครใต้ตามแนวทางประสบการณ์การทำงาน (Job Experience).....	161
4.17	ระดับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณบดีประจำศาลแขวงพระนครใต้ตามแนวความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship).....	162
4.18	ระดับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณบดีประจำศาลแขวงพระนครใต้ตามแนวทางการฝึกอบรมด้านการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์(E-Learning).....	163
4.19	ระดับเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณบดีประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระบบราชการ ในภาพรวมความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง.....	164
4.20	ระดับเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณบดีประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระบบราชการ ในด้านบริหารความเสี่ยง.....	165
4.21	ระดับเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณบดีประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระบบราชการ ในด้านงานคณบดี.....	166
4.22	ระดับเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณบดีประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระบบราชการ ในด้านความรู้ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้าราชการ.....	168

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.23 ระดับเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุ้มครองประพบัติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในระบบราชการ ในภาพรวมทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและผลการ ประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง.....	169
4.24 ระดับเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุ้มครองประพบัติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในระบบราชการ ในด้านทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์	170
4.25 ระดับเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุ้มครองประพบัติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในระบบราชการ ในด้านทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ.....	171
4.26 ระดับเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุ้มครองประพบัติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในระบบราชการ ในด้านทักษะการจัดการข้อมูล.....	172
4.27 ระดับเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุ้มครองประพบัติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในระบบราชการ ในภาพรวมสมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง.....	174
4.28 ระดับเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุ้มครองประพบัติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในระบบราชการ ในภาพรวมการเตรียมความพร้อมเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของ ประชาคมอาเซียนทั้ง 3 เสาหลัก.....	177
4.29 ระดับเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุ้มครองประพบัติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในระบบราชการ ในด้านเสาหลัก 1 ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community-APSC).....	178

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.30 ระดับเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในระบบราชการ ในด้านเสาหลัก 2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community–AEC).....	180
4.31 ระดับเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในระบบราชการ ในด้านเสาหลัก 3 ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community–ASCC).....	181
4.32 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยในด้าน การศึกษาที่เป็นทางการ (formal education) ด้านการประเมิน (Assessment) ด้านประสบการณ์การทำงาน (Job Experience) ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล (Interpersonal Relationship) ด้านการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้.....	184
4.33 การเปรียบเทียบความแตกต่างความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุม ประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ระหว่างระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง.....	187
4.34 การเปรียบเทียบความแตกต่างความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุม ประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ระหว่างระดับทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง.....	188
4.35 การเปรียบเทียบความแตกต่างความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุม ประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ระหว่างระดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการ ปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง.....	189
4.36 การเปรียบเทียบความแตกต่างความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุม ประพฤติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้ ระหว่างระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง.....	191

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	โครงสร้างกรมคุมประพฤติ.....	6
2.1	องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Nadler.....	19
2.2	องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Gilley, Egglan and Maycunich.....	19
2.3	กรอบการ พัฒนา ทรัพยากร มนุษย์ตาม แนวคิดของ Delahaye.....	22
2.4	การประเมินแบบ 360 องศา.....	33
2.5	การใช้ประสบการณ์การทำงานในการพัฒนาบุคลากร.....	34
2.6	The Critical Events Model.....	41
2.7	การประเมินความต้องการตามแนวคิดของ Noe.....	43
2.8	การจัดลำดับชั้นของผลจากการเรียนรู้ (HLO).....	47
2.9	Training and HRD Process Model.....	52
2.10	a learning pyramid.....	53
2.11	แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model).....	82
2.12	องค์ประกอบของสมรรถนะ.....	83
2.13	กรอบแนวคิดในการศึกษา (Conceptual framework).....	127

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บุคลากรในองค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้หน่วยงานหรือองค์การบรรลุเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลได้ หากองค์การใดขาดบุคลากรที่มีคุณภาพก็ยากที่จะทำให้องค์การดำรงอยู่และเจริญก้าวหน้าได้ ดังนั้นองค์กรต่างๆจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัว และเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรให้สามารถเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันได้ อาทิ กระแสการทำงานของข้าราชการที่จะต้องโปร่งใสถูกต้อง ตรวจสอบได้ ในแนวคิดธรรมาภิบาล (Good Governance) กระแสการตื่นตัวในการปกครองตนเอง และการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นต้น ดังนั้นแนวทางหนึ่งที่สามารถทำให้บุคลากรขององค์การมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริการประชาชน และต่อการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพขององค์การเองก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั่นเอง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นอาจแบ่งได้หลายระดับตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคลภายในองค์กร ผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงระดับขององค์การซึ่งอาจจะแตกต่างกันตามแนวคิดของ นักทฤษฎีแต่ละท่าน แต่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับปัจเจกบุคคลนั้นถือว่าเป็นส่วนพื้นฐานที่มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติต่างๆในการทำงานของบุคลากร ซึ่งเมื่อบุคลากรมีความรู้ ทักษะที่เหมาะสมกับงาน รวมทั้งมีทัศนคติที่เหมาะสมกับองค์กรแล้ว ก็จะสามารถส่งผลถึงความสำเร็จของการพัฒนาในระดับอื่นๆต่อไปได้

นอกจากนี้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (2545-2549)¹ ยังชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

“แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 เป็นยุทธศาสตร์ที่ชี้รอบทิศทาง การพัฒนาประเทศในระยะปานกลาง ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระยะยาว และมีการดำเนินการต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 ในด้านแนวคิดที่ยึด “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” ในทุกมิติอย่างเป็นองค์รวม และให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่สมดุลทั้งด้านตัวคน สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างระบบบริหารจัดการภายในที่ดีให้เกิดขึ้นในทุกๆระดับ อันจะทำให้เกิดการพัฒนายั่งยืนที่มี “คน” เป็นศูนย์กลางได้อย่างแท้จริง”

¹ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 พ.ศ. 2545-2549. หน้า ข

ยิ่งไปกว่านั้นในยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 ซึ่งมีอยู่ 7 ประการนั้น ในยุทธศาสตร์ที่ 2 เป็น “ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนและคุ้มครองทางสังคม” โดยให้ความสำคัญกับประเด็นต่อไปนี้

1. การพัฒนาคนให้มีคุณภาพและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง
2. การส่งเสริมให้คนมีงานทำ
3. การปรับปรุงระบบการคุ้มครองทางสังคมให้มีประสิทธิภาพ
4. การป้องกันแก้ไขปัญหาเสพติดและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
5. การส่งเสริมบทบาทครอบครัว องค์กรทางศาสนา โรงเรียน ชุมชน องค์กรพัฒนาเอกชน

อาสาสมัคร และสื่อมวลชนมีส่วนร่วมในการพัฒนา

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 นี้ปัจจัยด้าน “คน” ได้ถูกหยิบยกขึ้นมาเป็นประเด็นสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาประเทศ

ต่อมาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (2550-2554) ได้มีเป้าหมายที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพคนและความเข้มแข็งของชุมชนดังนี้

1. การพัฒนาคน

- 1) คนไทยทุกคนได้ รับการพัฒนาให้มีความพร้อมทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา คุณธรรม จริยธรรม อารมณ์ มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีทักษะในการประกอบอาชีพ มีความมั่นคงในการดำรงชีวิตอย่างมีศักดิ์ศรี และอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข
- 2) เพิ่มจำนวนปีการศึกษาเฉลี่ยของคนไทย เป็น 10 ปี พัฒนากำลังแรงงานระดับกลางที่มีคุณภาพเพิ่มเป็น 60% กำลังแรงงานทั้งหมด และเพิ่มสัดส่วนบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนาเป็น 10 คน ต่อประชากร 10,000 คน
- 3) อายุคาดหมายเฉลี่ยของคนไทยสูงขึ้นเป็น 80 ปี ควบคู่กับการลดอัตราเพิ่มของการเจ็บป่วยด้วยโรคที่ป้องกันได้ใน 5 อันดับแรก คือ หัวใจ ความดันโลหิตสูง เบาหวาน หลอดเลือดสมอง และมะเร็ง นำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพ แรงงาน และลดรายจ่ายด้านสุขภาพของบุคคลลงในระยะยาว

2. การพัฒนาชุมชนและแก้ปัญหาความยากจน ทุกชุมชนมีแผนชุมชนแบบมีส่วนร่วม และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำแผนชุมชนไปใช้ประกอบการจัดสรรงบประมาณเพิ่มกิจกรรม สร้างสรรค์สังคมและบรรเทาปัญหาอาชญากรรม ยาเสพติด และขยายโอกาสเข้าถึงแหล่งทุน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และลดสัดส่วนผู้ที่อยู่ใต้เส้นความยากจนลงเหลือร้อยละ 4 ภายในปี 2554

นอกจากนี้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (2555-2559) ยังมีแนวทางการสร้างภูมิคุ้มกันในประเทศต่างๆ ซึ่งหนึ่งในแนวทางดังกล่าวก็คือ “การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพคนไทยทุกช่วงวัยให้มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความพร้อมทั้งด้านร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีสติปัญญาที่รอบรู้ และมีจิตใจที่สำนึกในคุณธรรม จริยธรรม มีความเพียร มีโอกาสและสามารถเรียนรู้ตลอดชีวิต ควบคู่กับการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในสังคมและสถาบันทางสังคมให้เข้มแข็งและเอื้อต่อการพัฒนาคน”

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9-11 จะเห็นได้ว่าการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ หรือ “คน” เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองกับความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในโลกปัจจุบันได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ประเทศไทยเริ่มมีการนำระบบคุมประพฤติมาใช้เป็นครั้งแรกตั้งแต่ปี พ.ศ. 2495 โดยมาใช้กับผู้กระทำผิดที่เป็นเด็กและเยาวชนก่อน ส่วนผู้กระทำผิดที่เป็นผู้ใหญ่ นั้นแม้ประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ. 2499 มาตรา 56, 57 และ 58 จะได้บัญญัติถึงวิธีการเกี่ยวกับการคุมประพฤติไว้ แต่อย่างไรก็ตาม ศาลคงใช้มาตรการรอกการกำหนดโทษ หรือรอกการลงโทษเพียงอย่างเดียวโดยไม่ใช้วิธีการคุมความประพฤติ เนื่องจากยังไม่มีหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ที่จะรับผิดชอบ ดำเนินการตามคำพิพากษาของศาลได้ จนกระทั่งรัฐบาลได้ผ่านพระราชบัญญัติวิธีดำเนินการคุมความประพฤติตาม ประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ. 2522 และได้มีการจัดตั้งสำนักงานคุมประพฤติกลาง ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับกอง สังกัดสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ กระทรวงยุติธรรม และได้เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2522 โดยดำเนินการในกรุงเทพมหานครก่อน จนปรากฏผลเป็นที่น่าพอใจ และเพื่อเป็นการให้โอกาสแก่ประชาชนในทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ ให้ได้รับประโยชน์จากวิธีการคุมความประพฤติจึงได้มีการเปิดดำเนินการสำนักงานคุมความประพฤติในส่วนภูมิภาคทั่วประเทศ เนื่องจากมีการขยายงานออกสู่ส่วนภูมิภาคมากขึ้น จึงให้สำนักงานคุมประพฤติกลางมีปริมาณงาน ขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นเพื่อประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน สำนักงานคุมประพฤติกลางจึงได้รับการ ยกฐานะให้เป็น "กรมคุมประพฤติ" เมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2535 และพระราชบัญญัติโอนอำนาจหน้าที่ และกิจการบริหารบางส่วนของสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ กระทรวงยุติธรรมไปเป็นของกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2535 ดังนั้น วันที่ 15 มีนาคม ของทุกปี จึงถือเป็น "วันก่อตั้งกรมคุมประพฤติ"²

การคุมประพฤติเป็นมาตรการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิด ด้วยวิธีการไม่ควบคุมตัว โดยการกำหนดเงื่อนไขการคุมประพฤติ เพื่อให้ผู้กระทำผิดกลับไปใช้ชีวิตในสังคมตามปกติ การคุมประพฤติจึงเป็นวิธีการที่เปลี่ยนแนวความคิดจากวิธีการลงโทษมาเป็นวิธีการบำบัดฟื้นฟู และจากการลงโทษจำคุกมาเป็น การเลี้ยงโทษจำคุก โดยมีพนักงานคุมประพฤติคอยดูแลช่วยเหลือ ให้บุคคลดังกล่าวสามารถแก้ไขปรับปรุงนิสัยและความประพฤติของตน ภายใต้ การช่วยเหลือของชุมชน เฉพาะอย่างยิ่งการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการป้องกันอาชญากรรมและการแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิด ซึ่ง มาตรการดังกล่าวนี้สามารถลดความสูญเสียทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศชาติได้อย่างชัดเจน งานคุมประพฤติเป็นงานที่สำคัญในกระบวนการยุติธรรมทางอาญา ซึ่งอยู่ในขั้นตอนทั้งก่อนพิพากษาคดีของศาล หลังการพิพากษาคดี และในกรณีที่มีจำเลยต้องคำพิพากษาให้ลงโทษจำคุกมาระยะเวลาหนึ่ง และได้รับโอกาสการพักการลงโทษ หรือลดวันต้องโทษ ผู้ต้องขังรายดังกล่าวก็จะต้องถูกคุมความประพฤติไว้เช่นกัน ในการปฏิบัติงานในทุกขั้น ตอนดังกล่าวมีพนักงานคุมประพฤติ (Probation

² กรมคุมประพฤติ, 2555 : ออนไลน์

Officer) เป็นผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งการที่จะทำให้การแก้ไขฟื้นฟูบรรลุดุประสงค้อย่างแท้จริงจะต้องประกอบด้วย กระบวนการสืบเสาะหาข้อเท็จจริงและทำความเข้าใจเกี่ยวกับจำเลย (Social Investigation) และกระบวนการควบคุมและสอดส่อง (Supervision) ซึ่งพนักงานคุมประพฤติ จะเป็นผู้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือดูแลผู้กระทำผิดนั้นๆ โดยการนำทรัพยากรในชุมชนเข้ามาช่วยเหลือเรียกว่า งานกิจกรรมชุมชน (Community Affairs) โดยมุ่งหวังให้ผู้กระทำผิดกลับตนเป็นพลเมืองดีและกลับคืนสู่ชุมชนอย่างมีคุณค่าต่อไป³

หากจะวิเคราะห์กรมคุมประพฤติตามกรอบแนวคิดการแบ่งองค์ประกอบองค์การเป็นสายงานหลักและสายงานสนับสนุน (LINE & STAFF)⁴ สามารถแบ่งภารกิจที่ปฏิบัติในกรมคุมประพฤติ และแยกภารกิจที่มีผู้ปฏิบัติออกเป็น 2 กลุ่มงานคือ 1) งานฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด และผู้กระทำผิด เพื่อทำหน้าที่ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (“เป็นมืออาชีพในการป้องกันสังคม โดยการแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิดในชุมชน เพื่อคืนคนดีสู่สังคมอย่างยั่งยืนภายในปี พ.ศ.2557”) และพันธกิจ (“1. แก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิดในชุมชน ฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดในระบบบังคับบำบัด และติดตามช่วยเหลือภายหลังปล่อยให้กลับคืนเป็นพลเมืองดีของสังคม 2. เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของครอบครัว ชุมชน และภาคีเครือข่าย ในการดูแล แก้ไข บำบัด ฟื้นฟูผู้กระทำผิด”) ของกรมคุมประพฤติ หรือทำหน้าที่สร้างผลผลิต (outputs) ซึ่งในที่นี้ก็คือแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิดให้กับองค์ การโดยตรง 2) งานสนับสนุนฝ่ายฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด และผู้กระทำผิด ซึ่งตัวอย่างงานด้านนี้ เช่น กองแผนงานและสารสนเทศ , กองบริหารทรัพยากรบุคคล , สำนักงานเลขานุการกรม , สถาบันวิจัยและพัฒนา , กองกิจการชุมชนและพัฒนาสังคม เป็นต้น (ดูโครงสร้างกรมคุมประพฤติได้ตามภาพที่ 1)

จากการวิเคราะห์โครงสร้างกรมคุมประพฤติจะทำให้เราทราบถึงอัตรากำลังของกรมคุมประพฤติซึ่งมีจำนวน 4,250 อัตราดังนี้⁵

ตารางที่ 1.1 อัตรากำลังของกรมคุมประพฤติ

1. ข้าราชการ	จำนวน	1,488	อัตรา
1.1 ตำแหน่งพนักงานคุมประพฤติ	จำนวน	1,028	อัตรา
1.2 ตำแหน่งอื่นๆ	จำนวน	460	อัตรา

³ กรมคุมประพฤติ, 2555 : ออนไลน์

⁴ วันชัย มีชาติ. การบริการองค์การ. (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555)

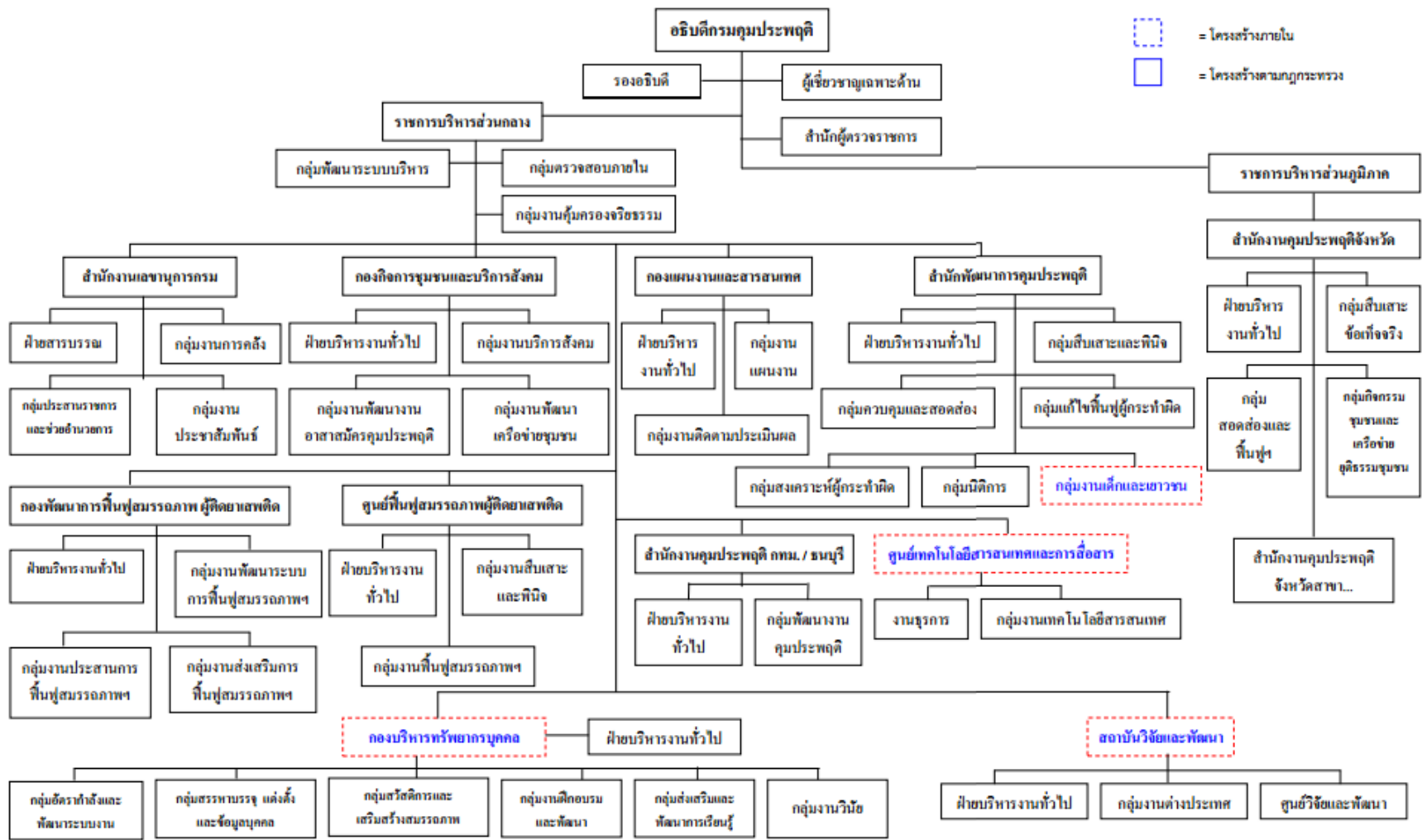
⁵ โครงสร้างกรมคุมประพฤติ, 2555 : ออนไลน์

ตารางที่ 1.1 (ต่อ)

2. ลูกจ้างประจำ	จำนวน	254	อัตรา
2.1 ลูกจ้างประจำกลุ่มงานสนับสนุน	จำนวน	243	อัตรา
2.2 ลูกจ้างประจำกลุ่มงานบริการพื้นฐาน	จำนวน	11	อัตรา
3. พนักงานราชการ	จำนวน	1,942	อัตรา
3.1 ตำแหน่งพนักงานคุมประพฤติ	จำนวน	1,020	อัตรา
3.2 ตำแหน่งอื่นๆ	จำนวน	922	อัตรา
4. ลูกจ้างชั่วคราว	จำนวน	566	อัตรา
4.1 ตำแหน่งพนักงานคุมประพฤติ	จำนวน	320	อัตรา
4.2 ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ	จำนวน	246	อัตรา

จากจำนวนอัตรากำลังดังกล่าวมีจำนวนน้อยมากเมื่อเทียบกับการดำเนินงานของสำนักงานคุมประพฤติทั่วประเทศ ซึ่งจะต้องดำเนินการไม่ว่าจะเป็นการตรวจพิสูจน์ ฟันฟู, คดีสืบเสาะ, คดีสอดส่อง ซึ่งรวมๆแล้วในแต่ละปีไม่ต่ำกว่า 620,000 คดี⁶ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความยิ่งของกรมคุมประพฤติ

⁶ ผลการดำเนินงานของสำนักงานคุมประพฤติทั่วประเทศ ประจำปีงบประมาณ 2555 (ตุลาคม 2554 - กันยายน 2555). [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก <http://www.probaton.go.th/> 2 พฤศจิกายน 2555



ภาพที่ 1.1 โครงสร้างกรมการเลือกตั้ง⁷

⁷ โครงสร้างกรมการเลือกตั้ง. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก <http://210.246.159.139/m2/pdf/structuredop2.pdf> 2 พฤศจิกายน 2555

ส่วนสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้จะมีโครงสร้างและอัตรากำลังดังต่อไปนี้ โครงสร้าง และอัตรากำลังของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ สามารถดูได้จากตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2 อัตรากำลังของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้

อัตรากำลัง (ระดับ)	จำนวน		รวม	หมายเหตุ
	ชาย	หญิง		
ข้าราชการและลูกจ้างประจำ				
ผู้อำนวยการ		1	1	
พนักงานคุมประพฤติชำนาญการพิเศษ	1	-	1	
พนักงานคุมประพฤติชำนาญการ	1	-	1	
พนักงานคุมประพฤติปฏิบัติการ	6	5	11	
เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน	-	-	-	
เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน	-	2	2	
พนักงานขับรถยนต์	1	-	1	
พนักงานราชการ				
พนักงานคุมประพฤติ	11	9	20	
เจ้าหน้าที่ธุรการ	2	3	3	
เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	1	2	3	
ลูกจ้างชั่วคราว				
พนักงานคุมประพฤติ	2	4	6	
เจ้าหน้าที่ธุรการ	-	3	3	
รวมทั้งสิ้น			50	

จากโครงสร้างและอัตรากำลังดังกล่าวจะเห็นได้ว่ามีจำนวนน้อยมากเมื่อเทียบกับการดำเนินงานของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ซึ่งจะต้องดำเนินการไม่ว่าจะเป็น การตรวจพิสูจน์ ฟันฟู, คดีสืบเสาะ, คดีสอดส่อง ซึ่งรวมๆแล้วในแต่ละปีไม่ต่ำกว่า 12,000 คดี⁸ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินงานในสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ เพื่อที่จะได้ทำให้บุคลากรในสำนักงานคุมประพฤติแห่งนี้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ

⁸ ผลการดำเนินงานของสำนักงานคุมประพฤติทั่วประเทศ ประจำปีงบประมาณ 2555 (ตุลาคม 2554 - กันยายน 2555). [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก <http://www.probaton.go.th/> 2 พฤศจิกายน 2555

ทัศนคติที่เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติ ภารกิจในสายงานของตน และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร หรือการจัดการด้านบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในปัจจุบัน และศึกษาว่าเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับแนวคิดของนักวิชาการท่านต่างๆแล้ว มีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไรบ้าง พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการเป็นไปได้ในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้อีกด้วย

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาถึงระดับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน คุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้เปรียบเทียบกับทฤษฎี กรอบแนวคิดที่ได้ทบทวนวรรณกรรม
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในปัจจุบันที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประเวติดังกล่าว
3. เพื่อศึกษาถึงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านคุมประพฤติกับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในด้านดังกล่าว
4. เพื่อศึกษาถึงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับประชาคมอาเซียนทั้ง 3 เสาหลักอันได้แก่ เสาหลัก 1 ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community-APSC) เสาหลัก 2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community-AEC) เสาหลัก 3 ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community-ASCC) กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในด้านดังกล่าว

สมมติฐานการวิจัย

1. แนวทางการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในปัจจุบันที่มีความสัมพันธ์กับ การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประเวติดังกล่าว ประกอบด้วย การศึกษาที่เป็นทางการ (Formal Education) การประเมิน (Assessment) ประสบการณ์การทำงาน (Job Experience) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) และ การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)
2. ระดับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ด้านคุมประพฤติกับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในด้านดังกล่าวมีความแตกต่างกัน โดยระดับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านคุมประเวติจะสูงกว่าผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในด้านดังกล่าว

3. ระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับประชาคมอาเซียน ทั้ง 3 เสาหลักอันได้แก่ เสาหลัก 1 ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community-APSC) เสาหลัก 2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community-AEC) เสาหลัก 3 ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community-ASCC) กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในด้านดังกล่าวมีความแตกต่างกัน โดยระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับประชาคมอาเซียนทั้ง 3 เสาหลักจะสูงกว่าผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในด้านดังกล่าว

ขอบเขตของการศึกษา

1. ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ กรมคุมประพฤติ
2. ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาตามแนวคิดและหลักการพื้นฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับปัจเจกบุคคล และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระบบราชการ

แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด หลัก การ ตลอดจนงานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)
4. การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของประเทศไทย
5. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในระบบราชการ
6. งานคุมประพฤติ
7. แนวทางในการพัฒนาบุคลากรของกรมคุมประพฤติ
8. แนวทางในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้
9. งานวิจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
10. กรอบแนวคิดในการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรของสำนัก งานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ กรมคุมประพฤติ ผู้วิจัยใช้รูปแบบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) เพื่อศึกษาข้อมูลเชิง

ศึกษาด้านปรากฏการณ์เกี่ยวกับรูปแบบ กระบวนการ และความคิดเห็นในเรื่องการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ช่วงเดือน ธันวาคม 2555 ถึง เมษายน 2556 โดยผู้วิจัยมีวิธีการศึกษา ดังต่อไปนี้

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างของการศึกษาเรื่องนี้คือบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ซึ่งได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และ ลูกจ้างชั่วคราวของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ จำนวนทั้งสิ้น 50 คน

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลมี 2 วิธีการโดยแบ่งตามแหล่งข้อมูล คือ

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และทำการสรุปเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา และเป็นแนวทางในการกำหนดแบบสอบถาม

2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ได้แก่

ผู้วิจัยศึกษาจากเอกสาร งานวิจัย หนังสือ วารสาร บทความและภาวะเบียบต่างๆที่เกี่ยวกับการเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระบบราชการ การพัฒนาบุคลากรของกรมคุมประพฤติ และการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ เช่น แผนปฏิบัติการฝึกอบรมและการสัมมนาของกรมคุมประพฤติ แนวทางในการพัฒนาบุคลากรของกรมคุมประพฤติ นโยบายและแนวทางในการบริหารบุคคล ตามบทบาทหน้าที่ภารกิจของกรมคุมประพฤติ เป็นต้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาหาค่าทางสถิติดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล ข้อมูลการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ตามแนวทาง 5 แนวทาง ข้อมูลระดับการพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ และใช้สถิติการหาค่าร้อยละ (Percentage)

2. ส่วนของการประเมิน ความแตกต่างระหว่างระดับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านคุมประพฤติกับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในด้านดังกล่าว และความแตกต่างระหว่างระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับประชาคมอาเซียนทั้ง 3 เสาหลักอันได้แก่ เสาหลัก 1 ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community-APSC) เสาหลัก 2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community-AEC) เสาหลัก 3 ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community-ASCC) กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในด้านดังกล่าวผู้วิจัยจะใช้สถิติ t-test

3. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใช้ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) สำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติในการศึกษาครั้งนี้ กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05

นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

กรมคุมประพฤติ หมายถึง องค์กรหลักในการแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิดในชุมชน พื้นที่สมรรถภาพ ผู้ติดยาเสพติด โดยบังคับรักษา สนับสนุนป้องกันและแก้ไขปัญหาอาชญากรรมด้วยเครือข่ายชุมชน มีบทบาทสำคัญในการนำเสนอวัฒนธรรมเสริมสร้างการมีส่วนร่วม ของภาคประชาสังคมในการบริหารงานยุติธรรมและการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิด มีบุคลากรที่มีคุณภาพเป็นมืออาชีพ และรักการให้บริการตลอดจนมี วัฒนธรรมองค์กรที่โดดเด่น เป็นที่ประจักษ์ในด้านความซื่อสัตย์สุจริต เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการทำงานที่โปร่งใสได้มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับ ในระดับสากล⁹

พนักงานคุมประพฤติ หมายถึง ผู้ซึ่งได้รับแต่งตั้งให้มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติ ให้มีหน้าที่ดังต่อไปนี้¹⁰

- (1) สืบเสาะและพินิจเรื่องอายุ ประวัติ ความประพฤติ สติปัญญา การศึกษาอบรม สุขภาพ ภาวะแห่งจิต นิสัย อาชีพ และสิ่งแวดล้อมของจำเลย ตลอดจนสภาพคว ามผิดและเหตุอื่นอันควรปรานีตามที่ศาลสั่งเพื่อรายงานต่อศาล
- (2) ส่งตัวจำเลยให้แพทย์ตรวจเกี่ยวกับสุขภาพทางร่างกายและจิตใจ
- (3) ทำรายงานและความเห็นเกี่ยวกับความสามารถของจำเลยว่าจะปรับปรุงแก้ไขหรือฟื้นฟูตนเองได้เพียงใดหรือไม่ ตลอดจนความต้องการของจำเลย เกี่ยวกับวิธีการคุมความประพฤติ
- (4) สอดส่อง สอบถาม แนะนำ ช่วยเหลือ และตักเตือนผู้ถูกคุมความประพฤติในเรื่องความประพฤติและการประกอบอาชีพ
- (5) สอดส่องผู้ถูกคุมความประพฤติในการปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ศาลกำหนด
- (6) ทำรายงานและความเห็นเกี่ยวกับความประพฤติ การประกอบอาชีพและพฤติการณ์ของผู้ถูกคุมความประพฤติเพื่อเสนอต่อศาล
- (7) ทำหน้าที่อื่นเกี่ยวกับการคุมความประพฤติ ตามที่ศาลเห็นสมควร

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการส่งเสริมบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทศนคติ และ วิธีการ ในการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามแนวทางที่ต้องการ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และได้ผลผลิตสูงขึ้น อันเป็น

⁹ แนะนำองค์กร. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก <http://www.moj.go.th/th/about/probation.php> 5 พฤศจิกายน 2555

¹⁰ พระราชบัญญัติวิธีดำเนินการคุมความประพฤติตามประมวลกฎหมาย ายอาญา พ.ศ. 2522. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก http://www.moj.go.th/upload/main_law/uploadfiles/1347_3059.pdf 5 พฤศจิกายน 2555

ประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของตนเองและองค์กร โดยศึกษาผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหาใน 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. สภาพการพัฒนาบุคลากร หมายถึงแนวคิดในการดำเนินงานให้บุคลากรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน พัฒนางค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงความต้องการของบุคลากรที่มีความต้องการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะที่ยังขาดอยู่ให้มีความรู้และทักษะสมบูรณ์ขึ้น เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพมากยิ่งขึ้น
2. หลักการในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอน 4 ขั้นตอนคือ การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนการพัฒนาบุคลากร การปฏิบัติตามแผนงานพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร
3. เทคนิควิธีการพัฒนาบุคลากร หมายถึงวิธีการต่างๆที่เลือกใช้ในการพัฒนาบุคลากรตามความเหมาะสม เช่น ฝึกอบรม ประชุมเชิงปฏิบัติการ สัมมนา ศึกษาดูงาน ศึกษางานไปพร้อมการปฏิบัติ และการลาศึกษาต่อ
4. ปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหการพัฒนาบุคลากร หมายถึงความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อข้อบกพร่อง ข้อขัดข้อง อุปสรรคของการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร และวิธีการจัดข้อขัดข้อง และข้อจำกัดต่างๆ เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรสามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่นจนกระทั่งบรรลุวัตถุประสงค์

แนวทางการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นอย่าง เป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะที่สอดคล้องเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อสอดคล้องกับสภาพการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในที่นี้ ประกอบไปด้วยแนวทางต่อไปนี้

1. การศึกษาที่เป็นทางการ (Formal Education) เช่น กิจกรรมการศึกษาทั้งนอกสถานที่ และในสถานที่ (off-site and out-site programs) หลักสูตรระยะสั้น (short course) ซึ่งที่ปรึกษาหรือทางมหาวิทยาลัยเสนอจัดขึ้น โครงการปริญญาโทด้านการบริหารสำหรับผู้บริหาร (executive MBA program) โครงการต่างๆของมหาวิทยาลัย (university programs)
2. การประเมิน (Assessment) เช่น การทดสอบทางจิตวิทยา (Myers-Briggs Type Indicator: MBTI) ศูนย์การประเมิน (Assessment Center) จุดมาตรฐาน (Benchmark) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินแบบ 360 องศา (360-Degree Feedback Systems)
3. ประสบการณ์การทำงาน (Job Experience) เช่น การขยายงาน (job enlargement) การหมุนเวียนงาน (job rotation) การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และการเลื่อนลง (Transfers, Promotions and Downward Moves) การได้รับมอบหมายงานชั่วคราวในองค์กรอื่น (Temporary Assignment with Other Organizations)
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) เช่น ระบบพี่เลี้ยง (mentoring) การสอนงาน (coaching)
5. การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning)

ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ และโครงสร้างที่เกิดขึ้นจากการศึกษาหรือการค้นหา หรือเป็นความรู้เกี่ยวกับสถานที่ สิ่งของหรือบุคคล ซึ่งได้จากการสังเกต ประสบการณ์ หรือจากรายงานการรับรู้ข้อเท็จจริงเหล่านี้ต้องชัดเจนและต้องอาศัยเวลา ส่วนความรู้ในงานด้านคุมประพฤติแบ่งออกเป็น 3 ด้านดังนี้

1. ด้านบริหารความเสี่ยง หมายถึง ความรู้และความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน , ความเสี่ยงทางกลยุทธ์และการตัดสินใจภายใต้สภาวะเสี่ยงแบ่งองค์ประกอบย่อยได้เป็น 3 ด้าน การหาความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน การประเมินความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน การจัดการความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน

2. ด้านงานคุมประพฤติ หมายถึง ความรู้และความเข้าใจในงานคุมประพฤติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ แบ่งองค์ประกอบย่อยได้ 7 ด้านดังนี้ งานสืบเสาะและพินิจ งานควบคุมและสอดส่อง งานแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิด งานสงเคราะห์ผู้กระทำผิด งานบริการสังคม งานฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด งานตรวจพิสูจน์ งานกิจกรรมชุมชน การกิจยุติธรรมชุมชน

3. ความรู้ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้าราชการ หมายถึง ความรู้เรื่องกฎหมายตลอดจนกฎระเบียบต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งองค์ประกอบย่อยได้ 4 ด้านดังนี้ ประมวลกฎหมายอาญา พระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พ.ศ.2479 พระราชบัญญัติฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด พ.ศ. 2545 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถในการทำงานได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว โดยไม่มีผิดหรือคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริงในสิ่งนั้น การแสดงออก บวก ลบ คูณ การได้รวดเร็ว ถูกต้อง พิมพ์รายงานได้รวดเร็วถูกต้อง ส่วนทักษะในงานด้านคุมประพฤติแบ่งออกเป็น 3 ด้านดังนี้

1. ทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์ หมายถึง ทักษะในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ ในการปฏิบัติงานคุมประพฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งองค์ประกอบย่อยได้ 2 ด้าน การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐาน การใช้ระบบงานของกรมคุมประพฤติ

2. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ หมายถึง ทักษะในการนำภาษาอังกฤษมาใช้ในการปฏิบัติงานคุมประพฤติ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งองค์ประกอบย่อยได้ 3 ด้าน ทักษะการพูด/สนทนา/เจรจา ทักษะการอ่านเอกสารทางด้านงานคุมประพฤติ ทักษะการเขียนเอกสารทางด้านงานคุมประพฤติ

3. ทักษะการจัดการข้อมูล หมายถึง ทักษะในการบริหารจัดการข้อมูล ตลอดจนวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานคุมประพฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งองค์ประกอบย่อยได้ 5 ด้าน การสืบค้นข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การประยุกต์ใช้ข้อมูล การประเมินผล

สมรรถนะ (Competency) หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการแบ่งออกเป็น 3 ด้านดังนี้

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิดโดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุ และผลที่นำไปของกรณีต่างๆได้

2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) การคิดในเชิงสังเคราะห์มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็น สรุปรูปแบบเชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ข้อมูลหรือทัศนคติต่างๆ จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่

3. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order) ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตาม ตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูลตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการงาน

4. การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relationship Building) สร้างหรือรักษาสัมพันธ์ภาพฉันมิตร เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับงาน

การเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับประชาคมอาเซียนทั้ง 3 เสาหลัก หมายถึง การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรดังนี้

1. เสาหลัก 1 ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community-APSC) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างค่านิยมและแนวทางปฏิบัติ ร่วมกันของอาเซียน เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขีดความสามารถของอาเซียนในการเผชิญภัยคุกคามความมั่นคงบนพื้นฐานของความมั่นคงของมนุษย์ เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นและสร้างสรรค์กับประชาคมโลก โดยให้อาเซียนมีบทบาทในภูมิภาค

2. เสาหลัก 2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community-AEC) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาทางเศรษฐกิจที่เท่าเทียมกัน เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก

3. เสาหลัก 3 ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community-ASCC) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสวัสดิการและการคุ้มครองทางสังคม เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นธรรมและสิทธิทางสังคม เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างอัตลักษณ์ของอาเซียน เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการลดช่องว่างทางการพัฒนา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ต่อไป

2. เพื่อเป็นข้อมูลและผลงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจในการศึกษาการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ในวิชาชีพเฉพาะแนวทางหนึ่ง

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ กรมคุมประพฤติ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด หลักการ ตลอดจนงานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)
4. การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของประเทศไทย
5. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในระบอบราชการ
6. งานคุมประพฤติ
7. แนวทางในการพัฒนาบุคลากรของกรมคุมประพฤติ
8. แนวทางในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้
9. งานวิจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
10. กรอบแนวคิดในการศึกษา

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเกี่ยวข้องกับหลักการและแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย ความหมาย องค์ประกอบ รูปแบบกิจกรรม และกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ นักวิชาการ ดังต่อไปนี้

1.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ไกรยุทธ ธีรตยาสินันท์ (2531 : 2-3) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ จำเป็นต้องพิจารณาถึงการพัฒนาใน 3 มิติ พร้อมๆกัน ดังต่อไปนี้

- มิติด้านทักษะ เป็นมิติเกี่ยวกับการศึกษา ทั้งที่เป็นการศึกษาที่มีรูปแบบ (formal) และไม่มีรูปแบบ (informal) รวมถึงความรู้ ความชำนาญ ผู้ที่มีทักษะย่อมมีคุณภาพ
- มิติด้านสุขภาพ เป็นมิติเกี่ยวกับความสมบูรณ์ทั้งทางกาย (physical) และทางจิต (psychological) ผู้ที่มีสุขภาพดีย่อมมีคุณภาพ
- มิติด้านทัศนคติ เป็นมิติเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดต่อตนเอง ต่อผู้อื่น ต่อสังคมโดยส่วนรวม ผู้ที่มีทัศนคติในลักษณะเป็นบวกย่อมมีคุณภาพ

พงศ์ ทรดาล (2539 : 2) กล่าวถึงความหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า เป็นกิจกรรม การเรียนรู้เฉพาะของบุคคลเพื่อที่จะปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (attitude) อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม และทัศนคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 80) กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า การพัฒนา คือ การฝึกฝน (training) กับการให้การศึกษา (educating) ในความหมายแรกมีความหมายเชิงการเพิ่มความ ถนัด ทักษะและความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงาน ส่วนคำว่าให้ศึกษานั้นพยายามที่จะเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ รวมทั้งทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับงานที่เปลี่ยนแปลงไปไม่ว่าจะเทคโนโลยี เทคนิคในการทำงาน สภาพแวดล้อมรวมทั้งการที่ต้องไปรับ ตำแหน่งใหม่ โดยเรียกรวมการฝึกและการพัฒนาควบคู่กันไปว่า "การฝึกอบรม"

การพัฒนาบุคลากรจะต้องกระทำการต่อเนื่องอย่างไม่ มีวันจบสิ้น ทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มพูน และปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่เพื่อผลงานของสถาบันเอง และเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้นๆ

สุนันทา เลาหนันท์ (2542 : 224) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงานรวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

อำนาจ วัดจินดา (<http://www.hrcenter.co.th.>, 14 พ.ย. 49) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) คือ "การดำเนินกิจกรรมต่างๆขององค์กรทั้งในระยะสั้น และระยะยาวเพื่อ

เพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และปรับทัศนคติ (attitude) ของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล"

สมาคมเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Society for Human Resource Management) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, 1996 : 6-9 อ้างถึงใน สุนันทา เลานันทน์, 2542 : 15-16) ว่า

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) ช่วยให้บุคคล กลุ่ม และองค์กร มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะว่าบุคคล งาน และองค์กรมี การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กร สามารถสู้กับคู่แข่งได้ กระบวนการพัฒนาจะเริ่มขึ้นตั้งแต่บุคคลเริ่มเข้าทำงานและจะดำเนินต่อไป ตลอดจนกระทั่งออกจากงาน โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขนาดใหญ่อาจเรียกว่า โปรแกรมการพัฒนา องค์กร ซึ่งมุ่งปรับสภาพแวดล้อมให้อึดต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ มิติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมถึงการวางแผนอาชีพและการประเมินผลดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ตามแนวคิดสมัยใหม่ เป้าหมายด้านอาชีพของบุคคลและเป้าหมายขององค์กรจะต้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน องค์กร จึงต้องช่วยพนักงานด้านการวางแผนอาชีพ เพื่อให้ความต้องการของบุคคลและองค์กรได้รับการตอบสนองควบคู่กันไป พนักงานและทีมงานจะถูกประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อดูว่าสามารถปฏิบัติงานตามที่รับมอบหมายได้ดีเพียงไร พนักงานจะมีโอกาสพัฒนาจุดแข็งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร การ ส่วนข้อบกพร่องจะได้รับการช่วยเหลือแก้ไขและปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยวิธีนี้พนักงานจะมีความพึงพอใจและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

Castetter (1996 : 232-233 อ้างถึงใน นารีนุช สมวาสนาพานิช , 2544 : 11) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดกิจกรรมต่างๆทั้งใน ระยะสั้นและระยะยาวเพื่อปรับปรุง และเพิ่มพูนความสามารถ ทัศนคติ ทักษะ และความเชงบุคลากร

Nadler (1970 : 3) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ชุดของกิจกรรมที่เป็นระบบ และนำไปปฏิบัติตามเวลาที่กำหนดเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

Gilley, Eggland and Maycunich (2002 : 6-7) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการช่วยให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร ผลงานและการเปลี่ยนแปลงผ่านกิจกรรมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มความสามารถ สมรรถนะ ศักยภาพ ความพร้อมในการแข่งขันขององค์กร

Raymond A. Noe (2005 : 435) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการฝึกอบรมการพัฒนา (training and development) การพัฒนาองค์กร (organization development) และการพัฒนาอาชีพ (career development) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่บุคคล กลุ่ม และองค์กร

Brian L. Delahaye (2005 : 10,25) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) ว่า เป็นระบบกระบวนการและชุดของกิจกรรมการเรียนรู้ที่องค์กรจัดให้กับบุคลากร โดยมีฐานแนวคิดจากการจัดการความรู้หรือทุนทางปัญญา (the management of knowledge capital) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่(the importance of the adult learner) การแสดงบทบาทการเรียนรู้ที่มีงานเป็นฐาน (the role of workplace learning) และสร้างทุนส่วนการเรียนรู้

กับหน่วยงานต่างๆ (the emergence of learning partnerships) เชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) และการบริหารความหลากหลาย (the management of diversity)

Jon M. Werner & Randy L. DeSimone (2006 : 660) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ชุดของกิจกรรมที่เป็นระบบแบบแผนซึ่งกำหนดโดยองค์การเพื่อเตรียมบุคลากรให้มีโอกาสเรียนรู้มีทักษะที่เหมาะสมในการทำงานทั้งปัจจุบันและอนาคต

1.2. องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สุภาพร พิศาลบุตรและยงยุทธ เกษสาคร (2544 : 8-9, 13) ได้กล่าวถึงกรอบแนวคิดใหม่ (Paradigm shift) ในการพัฒนาคน ซึ่งสรุปได้ว่าการพัฒนาคนเป็นเรื่องเกี่ยวกับ

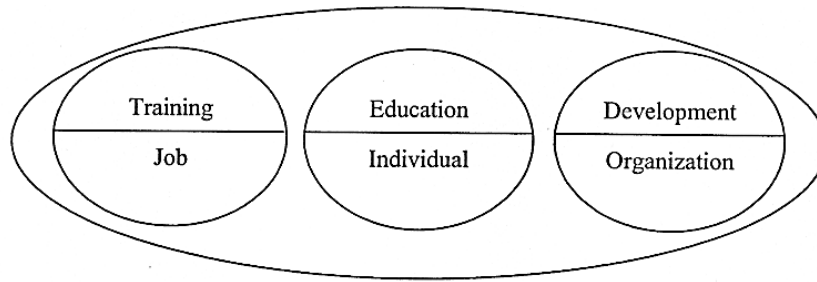
1.2.1. เป็นการบูรณาการงานด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development : HRD) เข้าด้วยกัน คือ การพัฒนารายบุคคล (Individual Development : ID) ซึ่งอาจทำในรูปแบบเดิมๆในความหมายของการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาอาชีพ (Career Planning and Development : CD) เป็นการพัฒนาคนให้เติบโตก้าวหน้าในองค์การ และการพัฒนาองค์การ (Organizational Development : OD) คือการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์การรูปแบบใหม่

1.2.2. การบูรณาการดังกล่าวจะต้องมุ่งเน้นในลักษณะเป็นทีมและองค์การซึ่งเป็นการพัฒนาจากการเรียนรู้ของบุคคลไปสู่ทีมการเรียนรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้

1.2.3. จะต้องทำควบทั้ง 3 เรื่อง คือ ID, CD, OD ไปพร้อมกัน องค์การจึงจะพัฒนาไปสู่ความสำเร็จในการแข่งขันระดับโลกไร้พรมแดนได้

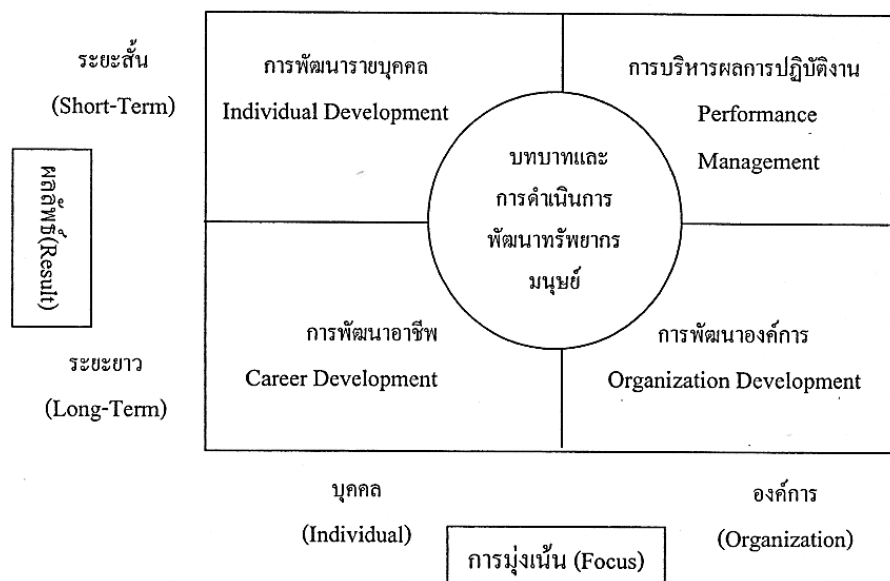
การพัฒนาบุคคลจะต้องครอบคลุมใน 3 เรื่องด้วยกันคือ การฝึกอบรม (training) การศึกษา (education) และการพัฒนา (development) กล่าวคือ การพัฒนาบุคคล มีจุดมุ่งหมายในการที่จะเพิ่ม ความรู้ ทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้น หากจะมองการพัฒนาบุคคลอย่างเป็นระบบจะประกอบด้วยระบบย่อยทั้งสามระบบดังกล่าว ข้างต้น คือ ระบบการฝึกอบรม ระบบการศึกษาและระบบการพัฒนา

Nadler (1970 : 37-39) ได้เสนอถึงองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นชุดของกิจกรรมการเรียนรู้ 3 กิจกรรม คือ 1) กิจกรรมการเรียนรู้ที่เกิดจากการฝึกอบรม (training) ซึ่งมุ่งเน้นเพื่อสร้างความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่องานในปัจจุบันที่บุคลากรทำเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ 2) กิจกรรมการเรียนรู้ที่เกิดจากการให้การศึกษา (education) เป็นการจัดการเรียนรู้เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับงานในอนาคตที่ระบุหรือกำหนดไว้แล้ว และ 3) กิจกรรมการเรียนรู้ ที่เกิดจากการพัฒนา (development) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อการเจริญเติบโตก้าวหน้า โดยแสดงให้เห็นองค์ประกอบรวมดังรูปภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Nadler

Gilley, Eggland and Maycunich (2002:13-16) เสนอองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมองจาก 2 มิติประกอบกัน คือ มิติทางด้านจุดเน้น (Focus) ว่าเพื่อปัจเจกบุคคล (individual) หรือเพื่อองค์การโดยรวม (organization) และมิติด้านผลลัพธ์ (Results) ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการมุ่งผลระยะสั้น (short-term results) หรือระยะยาว (long-term results) โดยแสดงให้เห็นองค์ประกอบรวมดังรูปภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Gilley, Eggland and Maycunich

การพัฒนารายบุคคล (individual development) เป็นงานที่มุ่งเน้นในส่วนบุคคล และเกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น โดยการพัฒนาความรู้ ทักษะ และปรับพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้สามารถทำงานปัจจุบันที่ตนรับผิดชอบได้ ด้วยการฝึกอบรม (training) โดยกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

การพัฒนาอาชีพ (career development) เป็นงานที่มุ่งเน้นส่วนบุคคลและเกิด ผลลัพธ์ในระยะยาว เพื่อที่จะนำไปวางแผนพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะเพื่องานในอนาคต

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมของทั้งองค์กร และเกิดผลในระยะสั้น โดยการมุ่งปรับปรุงผลงานขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อประกัน หรือรับรองว่า บุคลากรจะต้องมีความรู้ ทักษะมีแรงจูงใจ และมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานได้อย่างเกิดผลสัมฤทธิ์

การพัฒนาองค์กร (organization development) เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมองค์กร และเกิดผลในระยะยาว การแก้ไขปัญหาขององค์กรโดยการปรับวัฒนธรรมองค์กร การ วางระบบโครงสร้างองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ กระบวนการบริหารงาน และภาวะผู้นำ เพื่อพัฒนาความสามารถใหม่ๆ ขององค์กร (self-renewing capacity) และเพิ่มความสามารถในการเตรียมความพร้อม (competitive readiness)

Raymond A. Noe (2005 : 3-4, 266-267, 435) กล่าวถึงองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. การฝึกอบรมการพัฒนา (training and development)
2. การพัฒนาองค์กร (organization development)
3. การพัฒนาอาชีพ (career development)

โดยกล่าวถึงการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร (Employee Training and Development) ว่า

การฝึกอบรม (Training) เป็นความพยายามขององค์กรที่จะวางแผนให้ความอำนวยความสะดวก บุคลากรเพื่อให้เรียนรู้เกิดสมรรถนะต่างๆเกี่ยวกับงานซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ที่มีผลต่อความสำเร็จของผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมควรมองให้กว้างถึงการพัฒนา ในการเพิ่มทุนทางปัญญา (intellectual capital) ซึ่งประกอบด้วยทักษะพื้นฐาน (basic skills) ซึ่งเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน ทักษะระดับสูง (advanced skills) ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้าหรือระบบการผลิต (manufaturing system) และความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง (self-motivated creativity)

การพัฒนา (Development) เป็นการศึกษาอย่างเป็นทางการ ประสบการณ์ทำงาน ความสัมพันธ์ และการประเมินบุคลิกภาพและความสามารถที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาแตกต่างจากการฝึกอบรม กล่าวคือ การพัฒนาจะเป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งอื่น และเป็นการเพิ่มความสามารถโดยการย้ายไปยังงานอื่นที่อาจไม่มีอยู่ในปัจจุบัน เน้นที่งานในอนาคต รวมทั้งการเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง เช่น การมีเทคโนโลยีใหม่ๆ กลุ่มลูกค้าใหม่ ตลาดการผลิตใหม่ ซึ่งกลุ่มเป้าหมายของการพัฒนานั้น มักจะเป็นบุคลากรที่องค์กรเล็งเห็นว่ามีศักยภาพในการบริหารจัดการ ส่วนการฝึกอบรมเป็นการปรับให้ผลการปฏิบัติงานในงานปัจจุบันดีขึ้น โดยแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนาดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบการฝึกอบรมและการพัฒนา

	การฝึกอบรม	การพัฒนา
จุดเน้น	ปัจจุบัน	อนาคต
ประสบการณ์ทำงาน	น้อย	มาก
เป้าหมาย	เตรียมบุคลากรสำหรับงานปัจจุบัน	เตรียมบุคลากรสำหรับงานในอนาคต
ผู้เข้าร่วม	ตามกำหนด	ตามความสมัครใจ

Brian L. Delahaye (2005 : 25) ได้เสนอกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าต้องประกอบด้วย

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) ซึ่งเกี่ยวข้องในส่วนของ การวางแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (SHRDP) และการประเมินผลงาน (performance appraisal)

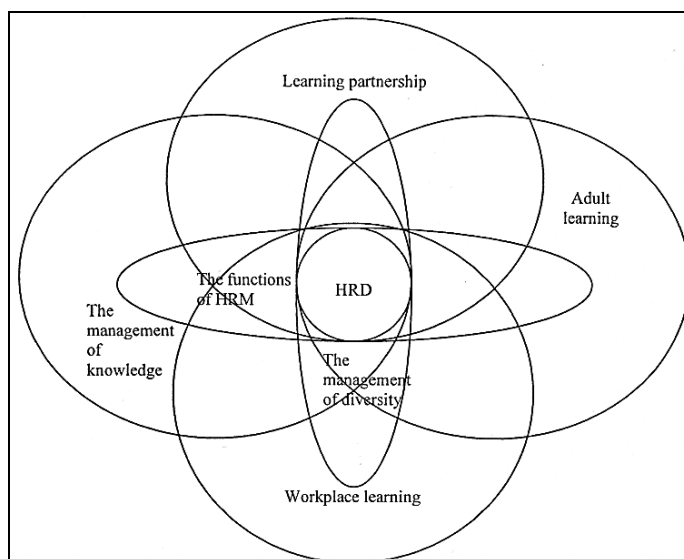
2. การบริหารความหลากหลาย (the management of diversity) เป็นการนำเอาความหลากหลายที่มีอยู่มาพัฒนาให้เกิดประโยชน์

3. การจัดการความรู้หรือการบริหารความรู้ (knowledge management) ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างกิจกรรมที่ทำให้เกิดการจัดการความรู้ระดับต่างๆและสร้างองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง

4. การการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (adult learning) เนื่องจากมนุษย์ในแต่ละช่วงอายุมีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5. สร้างพันธมิตรหรือหุ้นส่วนในการเรียนรู้ (learning partnership) ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องอาศัยเครือข่ายร่วมมือกันเพื่อสร้างศักยภาพ ในการเรียนรู้เพื่อการปรับตัวได้เร็ว สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

6. การเรียนรู้จากงาน (workplace learning) เน้นกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติมากกว่าการเรียนรู้จากห้องเรียน เนื่องจากสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขอื่นๆ ทำให้การเรียนรู้จากการทำงานจริงสามารถปรับใช้ได้เร็วกว่าการนั่งเรียนในห้อง



ภาพที่ 2.3 กรอบการ พัฒนา ทรัพยากร มนุษย์ตาม แนวคิดของ Delahaye

Jon M. Werner & Randy L. DeSimone (2006 : 11-12) ได้กล่าวถึงวงล้อทรัพยากรมนุษย์ (human resource wheel) ของ McLagan ที่แสดงให้เห็นองค์ประกอบพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) ซึ่งเกี่ยวข้องและเป็นส่วนหนึ่งกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) โดยประกอบด้วย 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมกับการพัฒนา (training and development) เพื่อเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงความรู้ ทักษะ และทัศนคติของแต่ละบุคคล การฝึกอบรมเป็นการเตรียมบุคลากรให้มีความรู้และทักษะที่ต้องใช้ในงาน ส่วนกิจกรรมการพัฒนาใช้ระยะเวลาอันยาวนานเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อทำงานในอนาคตและเป็นการเพิ่มความสามารถของบุคลากรในการทำงานปัจจุบันด้วย กิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นกิจกรรมแรกให้บุคลากรที่เข้ามาใหม่เพื่อการปรับตัวและฝึกทักษะ การพัฒนาบุคลากรที่เข้ามาใหม่ให้เป็นผู้เชี่ยวชาญควรเน้นที่กิจกรรมการพัฒนามากกว่า โดยเฉพาะการสอนงาน (coaching) และการมีที่ปรึกษา (counseling)

2. การพัฒนาองค์กร (organization development) เป็นกระบวนการเพื่อยกระดับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร และปรับพฤติกรรมของบุคลากรซึ่งได้มีการวางแผนไว้แล้ว การพัฒนาองค์กรเน้นการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งระดับมหภาค (macro) เป็นภาพรวมขององค์กรและระดับจุลภาค (micro) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่บุคคล กลุ่ม และทีม

3. การพัฒนาอาชีพ (career development) เป็นกระบวนการเพื่อความก้าวหน้าตามลำดับในหน้าที่ของแต่ละบุคคล การพัฒนาอาชีพเกี่ยวข้องกับกระบวนการ 2 กระบวนการคือการวางแผนสายอาชีพ (career planning) เป็นการทำให้แต่ละบุคคลซึ่งอาจจะมีที่ปรึกษาและคนอื่นๆเป็นผู้ช่วยเหลือ และการบริหารสายอาชีพ (career management) เป็นการเน้นองค์การที่ส่งเสริมจัดการพัฒนาสายอาชีพ ของบุคลากร

รูปแบบกิจกรรม

จกกลณี ชุตินาเทวินทร์ (2542 : 9- 11) ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมจำเป็นจะต้องเลือกรูปแบบให้เหมาะสม ซึ่งการฝึกอบรมแบ่งได้เป็น 2 ประเภทกว้างๆ คือ การฝึกอบรมที่เป็นทางการ (formal training) และการฝึกอบรมที่ไม่เป็นทางการ (informal training) และยังเสนอประเภทของการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งตามขั้นตอนที่ต่อเนื่องของหน่วยงานหรือโครงการแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-entry Training) เป็นการฝึกอบรมให้กับผู้เข้างานใหม่หรือเพิ่งจะเริ่มโครงการใหม่ โดยทั่วไปผู้เข้าอบรมมักจะอยู่ในระยะทดลองงาน เนื้อหาเน้นในเรื่องของภารกิจแรกเริ่ม และภารกิจทั่วไปขององค์การ มีลักษณะผสมผสานทั้งการฝึกอบรมในห้องและการฝึกอบรมภาคสนาม

2. การฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In-service Training) เป็นการอบรมในช่วงที่เข้าไปทำงานแล้ว หรือผ่านระยะการทดลองงานแล้ว การฝึกอบรมจะจัดให้เป็นระยะๆ ให้กับระดับของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีทั้งในเรื่องของการบริหารทั่วไป การอบรม การจัดการ การอบรมเฉพาะหน้าที่ หรือการอบรมเฉพาะเรื่อง ระยะเวลายืดหยุ่นตามความต้องการ ส่วนใหญ่ใช้เวลาไม่นานนัก

3. การฝึกอบรมในโครงการ (Project Related Training) เป็นการอบรมที่จัดให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในโครงการ อาทิเช่น โครงการที่ได้รับทุนอุดหนุนจากต่างประเทศซึ่งมีระยะเวลาไม่นานนัก เป็นการอบรมเฉพาะเรื่อง หรือ เฉพาะประเภทของบุคลากร ทั้งการอบรมทางด้านเทคนิคและการอบรมในเชิงการจัดการ

4. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง (Self-Development Training) อาทิ กรณีบุคคลที่ทำงานมานานและความรู้เริ่มตึบตัน ไม่ทันกับข้อมูลหรือวิทยาการสมัยใหม่ เป็นการอบรมเพื่อฟื้นความรู้ใหม่ ส่วนใหญ่เป็นการอบรมเต็มเวลาหรือบางส่วนของเวลา โดยหน่วยงานต้นสังกัดจะให้การอนุมัติและสนับสนุนด้านการเงิน ส่วนใหญ่เป็นการอบรมนอกสถานที่ หรือบางคนอาจจะลาไปศึกษาต่อ

พงศ์ หรดาล (2539: 110) ได้กล่าวถึง หลักเกณฑ์ในการแยกประเภทหรือรูปแบบของการฝึกอบรมออกเป็น 3 หลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้ คือ

- ประเภทของการฝึกอบรมโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นเกณฑ์ การจำแนกประเภทของการฝึกอบรมโดยยึดวัตถุประสงค์สามารถแบ่งการฝึกอบรมออกได้ 3 ประเภท คือ

1. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับงาน (Technical Know-how Training) การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับงานนี้จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การที่มีการปรับเปลี่ยนลักษณะงาน ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย วิธีการปฏิบัติต่างๆหรือมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการทำงาน

2. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะหรือประสบการณ์ (Skill or Experience Training) บุคลากรในแต่ละระดับขององค์การอาจจะต้องใช้ทักษะในการทำงานหรือต้องการทักษะเพิ่มขึ้นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ไม่ว่าจะเป็นทักษะในงานที่จะต้องใช่มือ โดยใช่วิธีการฝึกอบรมแบบต่างๆ เช่น การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (on-the-job training) การฝึกในห้องปฏิบัติพิเศษ (vestibule training) การฝึกอบรมแบบเป็นลูกมือ (apprenticeship training) การฝึกแบบ

ภาคปฏิบัติ (internship training) การฝึกเพื่อเปลี่ยนอาชีพหรือยกระดับฝีมือ (retraining or upgrading training) และการฝึกอบรมขณะไม่ปฏิบัติงาน (off-the-job training)

3. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทัศนคติ (Attitude Training) การฝึกอบรมเพื่อมุ่งพัฒนาให้ผู้เข้ารับการอบรมมีทัศนคติที่ดีขึ้น เพราะเป็นที่ยอมรับกันว่า ทัศนคติมีบทบาทต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรมากฝึกอบรมควรกระทำในลักษณะการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ หรือการทำกิจกรรมกลุ่ม

- ประเภทของการฝึกอบรมโดยการยี่ระยะเวลาการทำงานเป็นเกณฑ์ การจำแนกประเภทของการฝึกอบรมโดยการยี่ระยะเวลาการทำงานสามารถแบ่งประเภทการฝึกอบรมได้ 2 ประเภท คือ

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-service Training) การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน หมายถึง องค์กรต้องการให้บุคลากรที่รับเข้ามาใหม่ได้มีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับงานในส่วนที่บุคคล จะต้องรับผิดชอบปฏิบัติงานก่อนที่จะเข้าทำงาน เสวลักษณะ สิ่งโกวินท์ และกมล อุดลย์พันธ์ (2525: 232) ได้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 การฝึกอบรมก่อนเข้าสู่อาชีพ กระทำในขณะที่ยังศึกษาอยู่ในสถาบันการศึกษาหรือ การจัดฝึกอบรมโดยสถาบันทางวิชาชีพ เพื่อให้มีความรู้ความชำนาญจนสามารถประกอบวิชาชีพ ได้ เช่น การฝึกงาน (internship training)

1.2 การฝึกอบรมบุคลากรหลังจากที่ได้ผ่านการคัดเลือก องค์กรต้องการให้บุคคลที่ได้ผ่านการคัดเลือกได้รู้หน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะการปฏิบัติงานของตำแหน่งงานที่จะบรรจุ เพื่อให้แน่ใจว่าบุคคลผู้นั้นจะสามารถทำงานในตำแหน่งของตนได้ดีเมื่อได้รับการบรรจุแต่งตั้งแล้ว

2. การฝึกอบรมเมื่อได้เข้าทำงานแล้ว (In-service Training) การฝึกอบรมเมื่อได้เข้าทำงานแล้ว หมายถึง การฝึกอบรมตั้งแต่แรกเริ่มที่บุคคลเข้าทำงานในองค์กร คือ การปฐม นิเทศ (orientation) จนถึงการฝึกอบรมก่อนปลดเกษียณอายุ (pre-retirement training) เป็นการฝึกอบรมสำหรับผู้กำลังทำงานซึ่งไม่คำนึงว่าจะเป็นวิธีการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (on-the-job training) หรือฝึกอบรมในขณะที่ไม่ปฏิบัติงาน (off-the-job training) เพื่อให้เกิดการเพิ่มพูนความรู้ทักษะและทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เพื่อจะได้นำความรู้และทักษะไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและเป็นผลดีต่อตนเองและองค์กร สามารถแบ่งออกได้ 3 ลักษณะ (กุลธณ ธนาพงศธร และไตรรัตน์ โภคพลากรณ. 2531: 343-344)

2.1 การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน เป็นการสอนให้ทำงานจริงเพื่อให้บุคลากร เกิดความเข้าใจ ได้เรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานโดยให้ลงมือทำงานจริงๆ ในสถานที่ทำงานอยู่จริง ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้งานได้เร็ว แต่จะเปลืองค่าใช้จ่ายสูง

2.2 การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการ การฝึกอบรมแบบนี้จะจัดขึ้นในห้องที่จำลองโดยให้มีลักษณะคล้ายกับสภาพปฏิบัติงานจริงๆ คือจำลองทั้งสภาพการทำงานและเครื่องมือที่ใช้ การฝึกอบรมนี้จะใช้ระยะเวลาไม่นานนักและสามารถฝึกอบรมให้กับบุคลากรเป็นจำนวนมากๆ ในเวลาเดียวกัน

2.3 การฝึกงาน การฝึก งานเป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นโดยอาศัยความร่วมมือระหว่าง สถาบันศึกษากับองค์การทางธุรกิจอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะนำความรู้ตามหลักสูตรที่ตนได้เรียนมาผนวกกับการปฏิบัติงานในองค์กรนั้น

- ประเภทของการฝึกอบรมโดยยึดระดับของบุคคลที่เข้ารับ การฝึกอบรมเป็นเกณฑ์การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งพิจารณาถึงระดับของบุคคลต่างๆที่ทำงานในองค์กรว่าแต่ละระดับมีหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องใด และต้องการทักษะหรือความรู้ความชำนาญในด้านใด การฝึกอบรมควรจัดเพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้น ซาญชัย ลวิตรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520 : 158-160) แบ่งออกได้ 5 ระดับ คือ

1. การฝึกอบรมระดับผู้ใช้แรงงาน (lay man training) เป็นการฝึกอบรมบุคลากรระดับล่างสุดในการทำงานขององค์การซึ่งใช้กำลังกายหรือฝีมือแรงงานในการทำงาน

2. การฝึกอบรมในระดับเสมียนพนักงาน (clerk training) ผู้ปฏิบัติงานระดับนี้จะทำงานในลักษณะที่ต้องใช้ทั้งกำลังกายและกำลังความคิดควบคู่กัน

3. การฝึกอบรมในระดับหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาขั้นต้น (supervisor training) ผู้บริหารระดับนี้ทำหน้าที่ในการควบคุมบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา

4. การฝึกอบรมในระดับผู้บริหาร ระดับกลาง (middle manager training) ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้ใช้ความรู้ ความสามารถในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ได้แก่ ผู้จัดการหัวหน้ากอง หรือผู้อำนวยการกอง เป็นต้น

5. การฝึกอบรมในระดับผู้บริหารระดับสูง (executive training) ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจ วางนโยบายและแผนงาน อำนวยการและควบคุมงานในองค์การ

พนัส หันนาคินทร์ (2542:80) ได้กล่าวถึงการจัดโครงการและกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรแยกออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. กิจกรรมที่บุคลากรสมัครใจที่จะทำเอง
2. กิจกรรมที่หน่วยงานหรือองค์การเป็นผู้จัด

ประเภทของกิจการในการฝึกอบรม การฝึกอบรมย่อมจะมีวิธีการหรือกิจกรรมที่ใช้เพื่อให้เกิดคุณสมบัติต่างๆขึ้นแก่ผู้เข้ารับการอบรม คุณสมบัติเหล่านี้แยกออกเป็น 3 ประเภท (Domain) คือ

1. การรู้ (Congnitive Domain) อันได้แก่ การก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ รู้จัก การวิเคราะห์ สังเคราะห์ รู้จักนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ และรู้จักวิธีการที่จะหาความรู้เพิ่มเติมต่อไป

2. จิตใจ (Affective Domain) ได้แก่ การก่อให้เกิดศรัทธา ความเชื่อถือ ความสนใจ ทศนคติ ค่านิยม ความจงรักภักดี เป็นต้น

3. การกระทำ (Psycho-Motor Domain) ได้แก่ การสร้างความสามารถในการกระทำ การสร้างความเชี่ยวชาญหรือทักษะ ตลอดจนการฝึกให้สามารถกระทำได้โดยอัตโนมัติ การฝึกอบรมหรือการพัฒนาควรจะมีทั้ง 3 ประการ เนื่องจากกิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรมมีหลายวิธีและไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งที่ อีได้ว่าดีที่สุดปราศจากข้อเสีย ดังนั้นจึงอาจจะต้องใช้หลายวิธีผสมกัน เพื่อให้ได้ผลตามที่ต้องการ

กิจกรรมหรือวิธีการเพื่อใช้ในการฝึกอบรมคือ

1. วิธีปาฐกถาหรือการบรรยาย
2. วิธีอภิปราย
3. การสัมมนา
4. การระดมความคิด
5. การแสดงบทบาทสมมติ
6. การสาธิต
7. การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
8. การศึกษาเฉพาะกรณี
9. การหมุนเวียนตำแหน่ง
10. Sensitivity Training
11. การพิจารณาส่งไปศึกษาต่อในแขนงที่ต้องการ

สุภาพร พิศาลบุตรและยงยุทธ เกษสาคร (2544 : 10 -12) ได้กล่าวถึงกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆคือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ซึ่งทั้งสามกลุ่มนี้มีจุดเน้น การพิจารณาในเชิงเศรษฐกิจ การประเมินผลและอัตราการเสี่ยงที่ต่างกัน ดังนี้ คือ

การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะของบุคคลเพื่อที่จะปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ความเข้าใจ (understanding) ทักษะ (skill) และเจตคติ (attitude) อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม และเจตคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การศึกษา (Education) หมายถึง กิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการที่จะเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ค่า นิยมทางศีลธรรมและความเข้าใจ ที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต เพื่อให้ผู้รับการศึกษาสามารถดำรงชีวิตและทำประโยชน์ต่อสังคมได้แต่สำหรับผู้ปฏิบัติงานแล้วการศึกษาก็จะหมายถึง กิจกรรมด้านการพัฒนาคนที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวมของเจ้าหน้าที่หรือพนักงานที่นอกเหนือจากการเน้นเฉพาะงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน จุดเน้นของการจัดการศึกษาเพื่อเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมในการทำงานตามความต้องการขององค์การ ในอนาคต การศึกษายังเกี่ยวข้องกับการทำงาน แต่จะแตกต่างไปจากการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นการเตรียมเรื่องของงานในอนาคตที่แตกต่างไปจากงานปัจจุบัน การศึกษาที่องค์การใช้เสมอๆก็เพื่อการเตรียมบุคคลเพื่อการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือให้ทำงานในหน้าที่ใหม่ เนื่องจากการศึกษาเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งขององค์การในการเตรียมบุคลากรของตนให้มีความพร้อมที่ปฏิบัติงานให้กับองค์การ ในอนาคต

กล่าวโดยสรุปการศึกษาเป็นการให้ความรู้อย่างกว้างๆในสาขาโดยทั่วไปเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ในสภาพแวดล้อมสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น และเป็นแนวทางที่จะเลือกประกอบอาชีพตามความรู้และความต้องการของตนเอง

การพัฒนา (Development) หมายถึง การกระทำที่เป็นเหตุให้บางสิ่งบางอย่างเจริญเติบโตหรือขยายออกเพื่อให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่เดิม และการพัฒนานั้นอาจจะเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม หรือมนุษย์ก็ได้แต่เรามุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาคนเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดีขึ้นดังนี้

1. คนมีความสามารถและสมรรถภาพในการดำเนินชีวิต
2. คนในสังคมมีอิสระและเสรีภาพในการตัดสินใจเลือก
3. คนในสังคมมีความเมตตากรุณาซึ่งกันและกัน

ซึ่งได้แสดงให้เห็นถึงประเด็นโดยรวมดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 เปรียบเทียบการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

กิจกรรม	จุดเน้น	การพิจารณาเชิงเศรษฐกิจ	การประเมินผล	อัตราการเสี่ยง
การฝึกอบรม	งานปัจจุบันของผู้ดำรงตำแหน่ง	เป็นค่าใช้จ่าย	จากการปฏิบัติงาน	ต่ำ
การศึกษา	งานในอนาคตซึ่งแต่ละคนต้องเตรียมศึกษาไว้	เป็นการลงทุน (ระยะสั้น)	จากการปฏิบัติงานที่จะต้องทำในอนาคต	ปานกลาง
การพัฒนา	คนและงานหรือกิจกรรมขององค์กรในอนาคต	เป็นการลงทุน (ระยะยาว)	ทำได้ยากมาก	สูง

Castetter (1976: 279 อ้างถึงใน นารีนุช สมวาสนาพานิช, 2544: 34-35) ได้กล่าวถึงรูปแบบการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรไว้อย่างหลากหลาย ดังต่อไปนี้

1. การบรรยาย (Lecture)
2. การประชุม (Conference)
3. การสัมมนา (Seminars)
4. การอภิปราย (Guided Discussions)
5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops)
6. การหมุนเวียนตำแหน่ง (Position Rotation)
7. การสอนแบบสำเร็จรูป (Programme Instruction)
8. การประชุมกลุ่มย่อย (Meeting)
9. การมอบหมายงานพิเศษ (Special Assignments)
10. การแจกเอกสาร (Written Materials)
11. การศึกษาเฉพาะกรณี (Case Studies)
12. ภาพยนตร์ (Films)
13. เทปบันทึกเสียง (Recordings)
14. โทรทัศน์ (Television)

15. การเล่นเกม (Games)
16. การเลียนแบบ (Simulation)
17. การฝึกอบรมระยะสั้น (Sensitivity Training)
18. การบรรยายโดยครูพิเศษ (Coaching)
19. การสาธิต (Demonstration)
20. การทดลองปฏิบัติงาน (Internships)
21. การใช้ครูผู้ช่วย (Assistantships)
22. การศึกษาพิเศษ (Special Study)
23. การจัดการฝึกงาน (Graduate Work)
24. โครงการวิจัย (Research Projects)
25. การเยี่ยมชมกิจการ (Intervisitation)
26. โปรแกรมการแลกเปลี่ยน (Exchange Programs)
27. กิจกรรมรายบุคคล (Individualized Activities)
28. การศึกษาการประสานงาน (Cooperative Studies)
29. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
30. การฝึกหัดแก้ปัญหา (In-Basket Technique)
31. การระดมความคิด (Brain Storming)
32. การมีส่วนร่วมกับสถาบันทางสังคม (Institutes)
33. การจัดทำทัศนศึกษา (Travel)

Nadler (อ้างใน พิษญา รัตนสุวรรณ 2547: 8-12) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งแบ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรม (Employee Training) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการปรับปรุงผลงานปัจจุบัน เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานปัจจุบันได้ดีขึ้นโดยการปรับพฤติกรรมบุคลากรเพื่อยกระดับความรู้ (Knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (Attitude) ไปในทิศทางที่องค์การต้องการ ซึ่งจะมีวิธีการดังต่อไปนี้

1.1 การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (on the job training : OJT)

1.2 การฝึกอบรมแบบมีโครงสร้าง (Classroom Instruction) ที่เน้นฝึกอบรมใน

ห้อง

1.3 การฝึกอบรมโดยโรงเรียน (Public School) เพื่อสามารถพร้อมที่จะทำงานได้

ทันทีที่เรียนจบ

1.4 การฝึกอบรมระดับสูง (Colleges and Universities) เพื่อเตรียมให้เป็น

ผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ

2. การศึกษา (Employee Development) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะทำงานในตำแหน่งใหม่ที่ได้ออกแบบหรือระบุไว้ในอนาคต อาจเป็นการเตรียมคนสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง หรืออาจเป็นการพัฒนาสายอาชีพ ให้ไปในทิศทางที่องค์การต้องการ ซึ่งจะมีวิธีการดังต่อไปนี้

2.1 การศึกษาแบบมีโครงสร้าง (Classroom Instruction) ที่เน้นการศึกษานอกสถานที่

2.2 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) สามารถทำได้ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ซึ่งระยะเวลานั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของตำแหน่งในอนาคต

2.3 การเดินสายงาน (Field Trips) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น คล้ายการหมุนเวียนงานแต่เป็นการเปลี่ยนสภาพแวดล้อมไม่ใช่รูปแบบงาน

2.4 การสัมมนา (Public Seminars) บุคลากรจะได้รับแนวความคิด ความรู้ และประสบการณ์ใหม่ๆ

2.5 การศึกษาระดับสูง (Colleges and Universities) เป็นการให้มหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัยต่าง ๆ จัดโปรแกรมให้บุคลากรหรือการให้บุคลากรเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรที่ทางมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัยเปิดรับ

2.6 การคืนค่าเรียน (Tuition Refund) เป็นข้อผูกมัดอย่างหนึ่งเพื่อบุคลากรพยายาม ตั้งใจศึกษาและนำความรู้กลับเข้ามาใช้ในองค์กร

3. การพัฒนา (Employee Development) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เตรียมพร้อมปรับเปลี่ยนได้สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร และเป็นการเพิ่มศักยภาพภายในของบุคลากร ซึ่งจะมีวิธีการ ดังต่อไปนี้

3.1 การจัดให้มีห้องเรียน (Organized Class)

3.2 การทำงานในอีกสายงานในระยะสั้นๆ (Cross-job Exposure) เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจใหม่ๆในการทำงาน เป็นการเปิดโลกทัศน์ของบุคลากร

3.3 การทัศนศึกษาดูงานของบริษัทอื่นๆ (Mutual Exchange Programs) การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีประสบการณ์หรือความรู้ใหม่ๆที่นอกเหนือจากที่เห็นภายในองค์กร

3.4 การพัฒนาองค์กร (Organization and Self-Renewal)

3.5 การตั้งศูนย์การเรียนรู้ (Think Tank)

Gilley, Egglund and Maycunich (2002 : 13-15) จากมิติในองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วยการพัฒนารายบุคคลและการพัฒนาอาชีพ ดังนั้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับปัจเจกบุคคลมีรูปแบบกิจกรรม ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) เป็นการปรับปรุงความรู้ความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมของบุคคลให้เหมาะสมในงานปัจจุบัน โดยรูปแบบกิจกรรมไม่เพียงแต่การฝึกอบรมเท่านั้น รวมถึงการเรียนรู้ทุกรูปแบบ เช่น การสอนผ่านทางคอมพิวเตอร์ หรือ internet การใช้ video conferencing การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น โดยแบ่งกิจกรรมการเรียนรู้ออกเป็น 2 แบบ คือ

1.1 กิจกรรมการเรียนรู้แบบเป็นทางการ (formal learning activities)

1.2 กิจกรรมการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (informal learning activities)

ซึ่งส่วนมากเป็นแบบไม่เป็นทางการ เช่น การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (on the job training: OJT)

2. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นการวางแผนอาชีพร่วมกันระหว่างบุคคลและองค์กร โดยบุคคลจะทำในส่วนการวางแผนอาชีพ ส่วนองค์กรจะทำในส่วนการบริหารอาชีพ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 2 แบบ คือ

2.1 กิจกรรมระดับปัจเจกบุคคล (individual activities) ประกอบด้วย

การวางแผนอาชีพ (career planning) เป็นการวางเป้าหมายในการทำงานของแต่ละบุคคล การวางแผนชีวิตกว้างๆ การวางแผนการพัฒนาเพื่อปรับความสามารถ และแผนการปฏิบัติงานเพื่อปรับให้ผลงานและองค์กรมีประสิทธิภาพ

การรับรู้ในการทำงาน (career awareness) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ให้ข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับอาชีพ สร้างบรรยากาศและเสริมการพัฒนาสายอาชีพ แต่บุคลากรต้องเป็นผู้รับ และเห็นคุณค่ากับการพัฒนาอาชีพ

การใช้ประโยชน์จากศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับอาชีพ (Utilizing career resource centers) โดยบุคลากรต้องติดตามโอกาสตำแหน่งงานที่เปิดภายในองค์กรและต้องรู้ว่าตนเองมีความสนใจ ความสามารถและทักษะในตำแหน่งนั้น

2.2 กิจกรรมระดับองค์กร (organization activities) ประกอบด้วย

ระบบการประกาศรับงาน (job posting system) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในได้มีโอกาสสมัครในตำแหน่งใหม่ในองค์กรเหมือนบุคคลภายนอก

ระบบพี่เลี้ยง (mentoring system) เป็นการแนะนำให้รู้จักภายในองค์กร เข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กร ประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของบุคลากรใหม่ ซึ่งช่วยด้านความก้าวหน้าของงานได้

การพัฒนาศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับอาชีพ (career resource center development and maintenance)

การใช้ที่ปรึกษาด้านอาชีพ (career counselor) ส่วนใหญ่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ

การประชุมเชิงปฏิบัติการและสัมมนา (providing career development workshop and seminar) การวางแผนและดำเนินการ workshop และ seminar ในการพัฒนาอาชีพช่วยให้บุคคลพัฒนาแผนในการปรับทางเลือกการทำงานที่เหมาะสมและมีเป้าหมายการทำงาน

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) เพื่อจัดสรรและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) เป็นการวางแผนอนาคตระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ทำให้บุคลากรทราบถึงแนวทางในการพัฒนาของตนเองและ เป็นการทบทวนถึงความคาดหวังขององค์กรและบุคลากรในทิศทางเดียวกัน

การวางแผนทางอาชีพ (career pathing program) จากการทำการประเมินการพัฒนาทำให้เกิดแนวทางการพัฒนาบุคคล และกลยุทธ์การวางแผนทางอาชีพในระยะยาวซึ่งผู้บริหารและบุคลากรจะต้องวางแผนร่วมกัน

Raymond A. Noe (2005: 202-222, 268-292) ได้กล่าวถึงกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในส่วนของฝึกอบรมและการพัฒนาไว้ดังต่อไปนี้

การฝึกอบรม (Employee training) แบ่งการฝึกอบรมโดยพิจารณาจากการนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรมซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท ดังนี้

1. การฝึกอบรมแบบดั้งเดิม (the tradition training method) เป็นการฝึกอบรมที่ไม่ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆอย่าง internet มาอำนวยความสะดวก โดยส่วนใหญ่ใช้วิธีการพูดคุย (discussed) กันในบทเรียน โดยแบ่งย่อยออกเป็น 3 แบบ คือ

1.1 การรายงาน (presentation) เช่น

- การบรรยาย (lecture) เป็นการสื่อสารเพียงทางเดียวจากผู้สอน (trainer) ใช้กับกลุ่มผู้อบรม (trainees) กลุ่มใหญ่ทำให้ขาดการปฏิสัมพันธ์ (participant)
- การใช้โสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ (audiovisual techniques) เช่น การใช้เครื่อง overheads slides และ video เป็นต้น ทำให้เพิ่มทักษะในการสื่อสาร การสนทนา

1.2 การปฏิบัติ (hands-on) เช่น

- การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (OJT) เป็นทั้งรูปแบบการฝึกงาน และการเรียนรู้ ด้วยตนเองโดยตรง เพื่อบุคลากรที่เข้ามาใหม่หรือที่ไม่มีประสบการณ์ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติตามการสังเกต เป็นต้น
- การจำลองแบบ (simulation) เป็นการฝึกอบรมที่แสดงให้เห็นถึงเหตุการณ์ในชีวิตจริง เน้นที่ปฏิกิริยาที่แสดงออกมา (physical responses)
- กรณีศึกษาเฉพาะกรณี (case studies) ต้องการให้มีการคิดวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การวิจารณ์ และการประเมิน
- เกมธุรกิจ (business games) ต้องการให้มีการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และ ตัดสินใจ เพื่อพัฒนาทักษะทางการบริหาร
- การแสดงบทบาท (role plays) เป็นกิจกรรมเพื่อตั้งลักษณะที่มอบหมายให้เน้นที่ ปฏิกิริยาทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal responses) ซึ่งอาจมีข้อจำกัดในด้านสถานการณ์รายละเอียดที่แท้จริง
- การแสดงแบบพฤติกรรม (Behavior Modeling) ผู้เรียน (trainees) จะแสดง พฤติกรรมที่สำคัญซ้ำๆซึ่งเป็นพื้นฐานของหลักทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (the principles of social learning theory)

1.3 การทำงานเป็นกลุ่ม (Group Building) เป็นการออกแบบการฝึกอบรมเพื่อกลุ่มหรือทีมงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นการเรียนรู้ที่ได้จากประสบการณ์ (experiential learning) เช่น

- การเรียนรู้ขั้นสูง (Adventure Learning) เน้นที่การพัฒนาทีมงาน และทักษะความเป็นผู้นำ โดยกิจกรรมภายนอก (outdoor)
- การฝึกเป็นทีม (Team Training) เป็นการประสานการทำงานของบุคลากรหลายๆ คนเพื่อเป้าหมายที่เหมือนกันร่วมกัน
- กิจกรรมการเรียนรู้ (Action Learning) เป็นการแก้ปัญหาของทีมหรือกลุ่มงาน

2. การฝึกอบรมที่ใช้เทคโนโลยีเป็นพื้นฐานในการฝึกอบรม (the technology-based training method) เป็นการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้ลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมลง เช่น Web-based training, E-learning และ Virtual reality

การพัฒนา (Employee development) เน้นการพัฒนาเพื่อเสริมทักษะ ความรู้และพฤติกรรม โดยได้กล่าวถึงรูปแบบกิจกรรมไว้ 4 ประเภท ดังนี้

1. การศึกษาที่เป็นทางการ (formal education) ประกอบด้วย

1.1 กิจกรรมการศึกษาทั้งนอกสถานที่และในสถานที่ (off-site and out-site programs) ที่ ออกแบบไว้โดยเฉพาะเจาะจงสำหรับบุคลากรในบริษัท

1.2 หลักสูตรระยะสั้น (short course) ซึ่งที่ปรึกษาหรือทางมหาวิทยาลัยเสนอจัดขึ้น

1.3 โครงการปริญญาโทด้าน การบริหารสำหรับผู้บริหาร (executive MBA program)

1.4 โครงการต่างๆของมหาวิทยาลัย (university programs)

ซึ่งกิจกรรมที่กล่าวข้างต้นอาจจะเป็นการบรรยาย (lecture) โดยผู้เชี่ยวชาญ เป็นเกมธุรกิจเป็นการจำลองแบบ เป็นการเรียนรู้ขั้นสูง และการพบปะกับกลุ่มลูกค้า

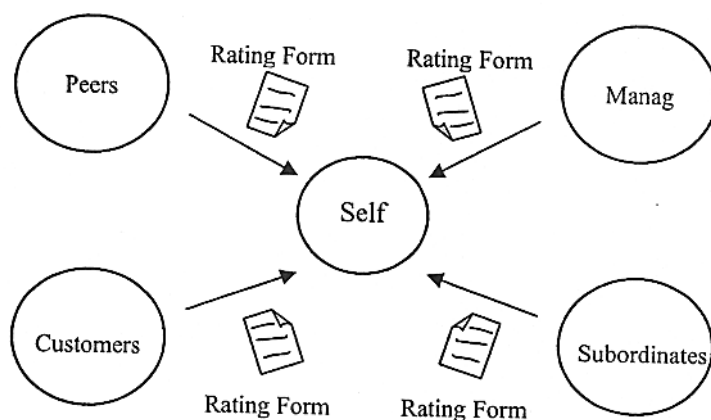
2. การประเมิน (Assessment) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลและการประเมินผลเกี่ยวกับพฤติกรรม รูปแบบการติดต่อสื่อสารหรือทักษะของบุคลากร การเก็บข้อมูลอาจจะกระทำโดยการถามบุคลากร เพื่อนร่วมงาน ผู้จัดการ และลูกค้าเพื่อให้ข้อมูล การประเมินจะใช้เพื่อแสดงให้เห็นถึงบุคลากรที่มีศักยภาพ จุดอ่อนจุดแข็งของผู้จัดการในปัจจุบัน ศักยภาพในการเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหารระดับที่สูงกว่าของผู้จัดการ และบอกถึงการทำงานเป็นทีมแสดงให้เห็นจุดอ่อนจุดแข็งของสมาชิก ในทีมบริษัทจะเตรียมข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ในบริษัทที่เชี่ยวชาญมีระบบการพัฒนาจะใช้การทดสอบทางจิตวิทยาวัดทักษะ บุคลิกภาพ และรูปแบบการติดต่อสื่อสาร ของบุคลากรเครื่องมือการประเมินที่นิยมมีหลากหลายประเภท เช่น

2.1 การทดสอบทางจิตวิทยา (Myers-Briggs Type Indicator: MBTI) เป็นที่นิยมมากในการพัฒนาบุคลากรในสหรัฐอเมริกา ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะของแต่ละบุคคล (energy) ที่ซึ่งแสดงออกมาให้เห็นกับที่อยู่ภายใน (introversion versus extroversion) แสดงให้เห็นถึงการรับรู้ข้อมูล (information gathering) ที่รับรู้เชิงประจักษ์กับการรับรู้โดยความรู้สึก (sensing versus intuition) แสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจโดยการใช้ความรู้สึก (thinking versus feeling) และแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติ (lifestyle) การทดสอบทางจิตวิทยานี้จะใช้เพื่อให้เข้าใจในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร (communication) การจูงใจ (motivation) การทำงานเป็นทีม (teamwork) รูปแบบการทำงาน (work style) และความเป็นผู้นำ (leadership)

2.2 ศูนย์การประเมิน (Assessment Center) เป็นกระบวนการที่ผู้ประเมินหลายคน ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยใช้แบบฝึกหัดจำนวนมาก ศูนย์การประเมินจะใช้แสดงให้เห็นถึงบุคลิกส่วนบุคคล ทักษะการบริหารจัดการ ทักษะระหว่างบุคคลที่จำเป็นในงานด้านการจัดการ และทักษะในการทำงานเป็นทีม แบบฝึกหัดที่ใช้ประกอบด้วย การพูดคุยเป็นกลุ่ม (leaderless group discussion) การสัมภาษณ์ (interview) การจำลองแบบภารกิจการบริหารจัดการของผู้จัดการ (in-basket) และการแสดงบทบาท (role play)

2.3 จุดมาตรฐาน (Benchmark) เป็นเครื่องมือวัดปัจจัยสำคัญในการเป็นผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งการวัดอยู่บนพื้นฐานการวิจัย วัดถึงการปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาการได้มาซึ่งทรัพยากรต่างๆ และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ทำให้เกิดผลงาน

2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินแบบ 360 องศา (Performance Appraisals and 360-Degree Feedback Systems) เป็นกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งมีวิธีการแตกต่างกันหลายวิธี เช่น การจัดลำดับชั้นบุคลากร การแบ่งลำดับชั้นการปฏิบัติงาน การจัดลำดับลักษณะที่บุคลากรเชื่อว่าจะทำให้งานประสบความสำเร็จอย่างความเป็นผู้นำ และการวัดผลการปฏิบัติงานโดยตรง อย่างความสามารถในการผลิต การประเมินแบบ 360 องศาเป็นการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate) เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน (peer) ลูกค้า (customer) ผู้บังคับบัญชา (boss) และตัวเอง (self)



ภาพที่ 2.4 การประเมินแบบ 360 องศา

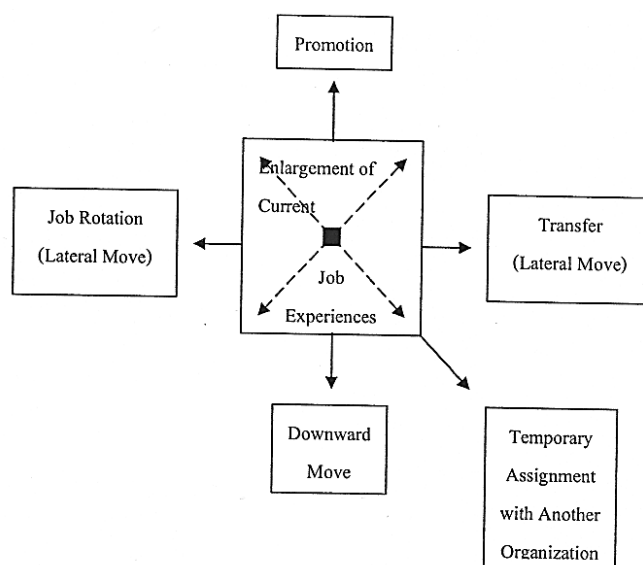
3. ประสบการณ์การทำงาน (Job Experience) ส่วนใหญ่การพัฒนาบุคลากรเกิดจากประสบการณ์การทำงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ต่างๆ ปัญหาต่างๆ ความต้องการต่างๆ ภารกิจหน้าที่ต่างๆ หรือลักษณะอื่นๆที่บุคลากรเผชิญในการทำงาน สมมติฐานหลักของ การใช้ประสบการณ์การทำงานในการพัฒนาบุคลากร คือ การพัฒนาเกิดขึ้นมากเมื่อทักษะและประสบการณ์การทำงานในอดีตของบุคลากรไม่เหมาะสมกับทักษะที่ต้องการในการทำงาน การประสบความสำเร็จในงานบุคลากรต้องพัฒนาทักษะโดยการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ การประยุกต์ทักษะ และความรู้ใหม่ และการหาประสบการณ์ใหม่ๆ การพัฒนาจากประสบการณ์ทำงานเน้นที่ระดับผู้บริหารและผู้จัดการซึ่งเป็นสายงานบุคคลที่สามารถเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน การพัฒนาเกิดขึ้นจากการทำงานทั้งในรูปแบบเป็นทีมและพัฒนาจากการสลับเปลี่ยนบทบาทการทำงานภายในทีมงานการ ซึ่งมีหลายวิธีจากประสบการณ์ทำงานเพื่อพัฒนาบุคลากร เช่น

3.1 การขยายงาน (job enlargement) เป็นการเพิ่มความท้าทายหรือความรับผิดชอบใหม่ๆ ในงานปัจจุบันซึ่งรวมถึงการมอบหมายงานพิเศษ การสลับบทบาทภายในทีมงาน หรือการหาวิธีการใหม่ๆเพื่อบริการลูกค้า

3.2 การหมุนเวียนงาน (job rotation) เป็นการเตรียมบุคลากรให้พร้อมกับความหลากหลายของงานที่ได้รับมอบหมายตามบทบาทหน้าที่การทำงานภายในบริษัทหรือเป็นการเปลี่ยนงานในหน้าที่เดียวกัน (single functional area) หรือภายในแผนก (department) การหมุนเวียนงานเป็นประโยชน์ทำให้บุคลากรเข้าใจกับเป้าหมายของบริษัท (company's goal) เข้าใจในส่วนงานต่างๆของบริษัท (function) เป็นการพัฒนาเชื่อมโยงเครือข่ายการติดต่อ และเพิ่มทักษะในแก้ปัญหา และการตัดสินใจ การหมุนเวียนงานแสดงถึงความเกี่ยวข้องกันกับทักษะที่ได้มา การเพิ่มขึ้นของเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่ง

3.3 การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และการเลื่อนลง (Transfers, Promotions and Downward Moves) เป็นการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาในบริษัท เป็นการใช้จิตวิทยาและผลตอบแทนที่ได้รับ การโยกย้าย (transfer) บุคลากรจะได้รับมอบหมายงานที่แตกต่างกันในงาน ส่วนที่แตกต่างภายในบริษัท การโยกย้ายไม่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบหรือผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้นเป็นการเลื่อนอยู่ในระดับเดียวกันที่ซึ่งความรับผิดชอบของงานเหมือนกัน ส่วนการเลื่อนตำแหน่ง (promotion) เป็นความก้าวหน้าในตำแหน่ง มีความท้าทายเพิ่มขึ้น ความรับผิดชอบที่มากขึ้น มีอำนาจมากกว่างานเดิม และผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้น การเลื่อนลง (downward moves) เป็นการลด ระดับความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของบุคลากรลง อาจเป็นการเลื่อนตำแหน่งในระดับเดียวกัน ที่มีอำนาจและความรับผิดชอบน้อยกว่า เป็นการเลื่อนไปทำหน้าที่อื่นเป็นการชั่วคราว หรือลดตำแหน่งลงเพราะผลการปฏิบัติงานไม่ดี

3.4 การได้รับมอบหมายงานชั่วคราวในองค์กรอื่น (Temporary Assignment with Other Organizations) เช่น การแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างองค์กร



ภาพที่ 2.5 การใช้ประสบการณ์การทำงานในการพัฒนาบุคลากร

4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะ และเพิ่มความรู้เกี่ยวกับบริษัทและลูกค้าโดยการมีปฏิสัมพันธ์กับคนในองค์กรที่มีประสบการณ์มากกว่า เช่น

4.1 ระบบพี่เลี้ยง (mentoring) เป็นระบบที่บุคลากรที่มีประสบการณ์ มีความอาวุโสช่วยพัฒนาบุคลากรที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ความสัมพันธ์ส่วนใหญ่เป็นแบบไม่เป็นทางการมาจากความสนใจและการเห็นคุณค่าของพี่เลี้ยงและผู้ที่ได้รับการดูแลความสัมพันธ์ของระบบพี่เลี้ยงที่เป็นแบบเป็นทางการจะเป็นการพัฒนาตามแผนของบริษัทที่นำผู้มีความอาวุโสที่ประสบความสำเร็จมาช่วยพัฒนาบุคลากรที่มีประสบการณ์น้อยกว่า เช่น โครง การระบบพี่เลี้ยง (a formal mentoring program)

4.2 การสอนงาน (coaching) เป็นการที่เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน (peer) หรือผู้จัดการที่ ทำงานกับบุคลากร ช่วยบุคลากรพัฒนาทักษะและพร้อมที่จะสนับสนุนและการติดตามผล หรือ สะท้อนผลกลับกับบุคลากร (feedback) การสอนงานอาจจะเป็นตัวต่อตัว (one-on-one) การติดตามผล หรือการสะท้อนผลกลับกับบุคลากร (feedback) นั้นสามารถทำได้โดยการทดสอบทางจิตวิทยา (psychological test) การประเมินแบบ 360 องศา (360-degree assessment) หรือการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน และผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงานช่วยให้บุคลากร เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญโดยตรงและการสอนส่งผลแน่นอนกว่าวิธีอื่นๆ และการสอนงานเป็นการจัดเตรียม อย่างเช่น ที่ปรึกษา (mentor) หลักสูตร (course) หรือประสบการณ์การทำงานที่บุคลากรไม่สามารถเข้าถึงได้ให้กับบุคลากร

และในส่วนของกิจกรรมการพัฒนามีการนำ E-learning มาใช้ เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาด้วย Delahaye (2005) ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์ของการเรียนรู้ (the learning strategies) ในขั้นตอนการดำเนินการ (implementaion) ซึ่งนำมาสรุปเป็นรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถแบ่งรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การเรียนรู้แบบมีโครงสร้าง (the structured learning strategies) ซึ่งสามารถแบ่งออกได้อีกเป็นการเรียนรู้แบบมีโครงสร้างและการเรียนรู้แบบกึ่งโครงสร้าง ดังต่อไปนี้

- การเรียนรู้แบบมีโครงสร้างนั้น ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. ภาคทักษะ (skill session) ใช้สำหรับการสอนกระบวนการทักษะซึ่งจะควบคุมโดย นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และให้ข้อเสนอแนะถึงรูปแบบของภาคทักษะ 4 ขั้นตอน คือ

1. แสดงถึงศักยภาพและการฝึกสอนวิธีการกระทำ
2. ให้อธิบายถึงขั้นตอนต่างๆแก่ผู้เรียน และอาจมีการสาธิตบางครั้ง
3. ตรวจสอบความเข้าใจของผู้เรียน
4. ให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนการใช้ทักษะต่างๆ

2. ภาคทฤษฎี (theory session) ส่วนสำคัญที่จะเสนอแก่ผู้เรียนได้แก่องค์ประกอบ 3 ส่วน

1. ขั้นตอนการอธิบาย (the explanation step) ที่อธิบายผู้เรียนในขั้นตอนการใช้เครื่อง โสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ รวมถึงการซักถามและการพรรณนาต่างๆ

2. ขั้นตอนของกิจกรรม (the activity step) ให้ผู้เรียนได้ทดสอบความเข้าใจในความรู้

3. ขั้นตอนการสรุป (the summary step) เป็นการย่อใจความข้อมูลให้เข้าใจได้

3. ภาคการบรรยาย (lecture) การบรรยายเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถส่งผ่านข้อมูลใน ปริมาณมาก และสามารถส่งให้ผู้ฟังเป็นจำนวนมากอีกด้วย อย่างไรก็ตาม การบรรยายเป็นเพียงการส่งต่อข้อมูลความรู้แต่ไม่ใช่การเรียนรู้จากตัวผู้เรียนเอง

- การเรียนรู้แบบกึ่งโครงสร้าง (the semi-structured learning strategies) ได้แก่ การอภิปราย (discussion) การอภิปรายเป็นวิธีที่เหมาะสมในการเรียนรู้ให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น จะเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรสนับสนุนให้ผู้เรียนได้ แลกเปลี่ยนความซึ่งกันและกัน

กรณีศึกษา (case study) จะช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เห็นตัวอย่างของความ รู้ได้อย่างชัดเจน อีกทั้งกรณีศึกษาจะยิ่งช่วยกระตุ้นให้มีความสนใจกับกระบวนการเรียนรู้ในเชิงลึก ซึ่งในกรณีศึกษา แบ่งได้เป็น 2 ส่วนคือ การเล่าเรื่องและการตั้งคำถาม โดยในการเล่าเรื่อง Reynolds ได้กล่าวไว้ว่า ต้องเป็นเรื่องที่สั้น และมีการเขียนอธิบายสถานการณ์ที่ เกิดขึ้น และต้องมีรายละเอียดให้ผู้เรียนได้ ตัดสินระหว่างข้อมูลที่สำคัญและไม่สำคัญ เป็นต้น

การแสดงบทบาท (role play) ใกล้เคียงกับกรณีศึกษา แต่การแสดงบทบาทจะทำให้ผู้เรียน รู้สึกกระฉับกระเฉงจากการที่ได้แสดงในบทบาทต่างๆ

การเรียนรู้จากประสบการณ์ (experimental learning) ทำให้ผู้เรียนได้มีโอกาสทดลอง หรือ ได้ประสบกับสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงในการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์จะมีศักยภาพ ในการพัฒนาระดับของงานที่ลึกมากขึ้น และกับในความสัมพันธ์ศักยภาพนี้จะถูกเติมเต็ม ด้วยแรง กระตุ้นจากผู้เรียน โดยที่ทางเลือกในการเรียนรู้ จากประสบการณ์นี้จะต้องใช้ทั้งพลังงาน และพลังใจ จากผู้เรียน

2. การเรียนรู้แบบไม่มีโครงสร้าง (the unstructured learning strategies) ได้แก่ การ เรียนรู้จากปัญหา (problem-based learning) เป็นปัญหาในชีวิตจริงจากสถานที่ทำงาน เชื่อว่า การ เรียนรู้ควรเกิดขึ้นรอบ ๆ ปัญหาในสายอาชีพไม่ใช่ในการเรียน ดังนั้นการเรียนรู้จากปัญหา คือ ผู้ เรียนรู้จะพยายามหาองค์ความรู้ที่เหมาะสม

การเรียนรู้จากข้อตกลง (contract learning) ข้อตกลงในการเรียนรู้ประกอบด้วย วัตถุประสงค์การเรียนรู้ (the learning objectives) ความพึงพอใจในวัตถุประสงค์ การเรียนรู้ (the subject content) วิธีการเรียนรู้ (the learning methods) หลักฐาน (the evidence) ที่ใช้แสดง ว่า วัตถุประสงค์สำเร็จ หลักเกณฑ์ (the criteria) ที่ใช้ยืนยันหลักฐานว่าสำเร็จ และข้อมูล (the data) ที่เป็นหลักฐานที่ยอมรับ

การเรียนรู้จากการกระทำ (action learning) โดยได้กล่าวถึงสูตรการเรียนรู้จากการ กระทำ ว่า Learning = programmed information + Questions ซึ่งข้อมูลโครงการ (programmed information) หาได้จากหนังสือคู่มือ และผู้เชี่ยวชาญ แต่การเรียนรู้ที่แท้จริงมาจาก ความสามารถที่จะถามคำถามที่สำคัญ

การแทรกแซงเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Interventions) การจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมจะช่วยยกระดับการพัฒนาของแต่ละบุคคล กลุ่มและองค์การ รูปแบบพื้นฐานที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง คือ the action research model โดยเริ่มต้นจากวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุ และรูปแบบควรมีพฤติกรรมสูงสุดท้ายที่ต้องการ แต่จะมีเกณฑ์ที่ใช้วัดหรือไม่มีก็ได้ จากวัตถุประสงค์ที่เสี่ยงจะให้คำแนะนำ (cue) ที่ชี้ทิศทางที่เหมาะสมและอยู่บนเหตุผล (logic) ซึ่งส่วนมากเป็นคำถาม เมื่อกลุ่มได้ตอบกลับมาจะทำให้เกิดข้อมูล เราต้องลดขนาดของข้อมูลให้เหมาะสมโดยถ้าเวลาจำกัด พี่เลี้ยงอาจช่วย แต่ถ้าให้ตีกลุ่มควรตัดสินใจเองว่าอะไรสำคัญ แต่ถ้ายังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในคำแนะนำที่ 1 พี่เลี้ยงต้องคิดคำแนะนำที่ 2 แล้วเข้ากระบวนการแบบเดิมจนกระทั่งบรรลุวัตถุประสงค์

ระบบพี่เลี้ยงหรือการให้คำปรึกษาแนะนำ (mentoring) ซึ่งจะประสบความสำเร็จ ด้ องค์การต้องมีความเชื่อที่ว่า การเรียนรู้เป็นสิ่งที่มีความค่า พนักงานอาวุโสต้องร่วมช่วยเหลือพนักงาน ให้มีความสามารถที่จะพัฒนา และพนักงานอาวุโสยอมรับว่าเป็นภาระหน้าที่ที่ต้องทำ

E-learning ซึ่ง Rudman (2002 : 517) ได้ให้นิยามไว้ว่าเป็นการใช้เทคโนโลยีข้อมูล สารสนเทศเพื่อให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่น และเป็นส่วนบุคคล

Jon M. Werner & Randy L. DeSimone (2005 : 196-222) ได้กล่าวถึงกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนการฝึกอบรมและการพัฒนาหลายกิจกรรมซึ่งมีวิธีการฝึกอบรมพื้นฐาน 3 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (OJT) เป็นการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำงานตามปกติทั่วไป ซึ่งมีเทคนิคที่นำมาใช้ประกอบด้วย

1.1 การฝึกอบรมแบบมีโครงสร้าง (job instruction training) เป็นกระบวนการที่เป็นลำดับ ขั้นตอนโดยผู้ฝึกจะฝึกบุคลากรขณะที่ทำงาน เป็นแบบการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน

1.2 การหมุนเวียนงาน (job rotation) เป็นเทคนิคเพื่อการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเรียนโดยการสังเกตการณ์และการปฏิบัติ การหมุนเวียนจะเป็นการรับมอบหมายงานอย่างต่อเนื่องในตำแหน่งที่แตกต่างกันหรือในส่วนพิเศษเฉพาะ

1.3 ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)

1.4 การสอนงาน (coaching)

2. การฝึกอบรมแบบห้องเรียน Classroom มีเทคนิคพื้นฐานที่นำมาใช้ 5 ประเภท ซึ่งประกอบด้วย

2.1 การบรรยาย (lecture) เป็นการสอนโดยการพูดบอกข้อมูลกับกลุ่มผู้ฟังซึ่งมีการจดบันทึก เป็นเทคนิคที่นิยมเนื่องจากมีประสิทธิภาพ พในการถ่ายทอดข้อมูลให้กับผู้ฟังในจำนวนมาก ในช่วงระยะเวลาสั้นๆได้ เป็นการสื่อสารทางเดียวทำให้ขาดการร่วมกันคิดระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2.2 การอภิปราย (discussion) เป็นการสื่อสารสองทางโดยผู้ฝึกกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นการเปิดโอกาสในการตอบกลับให้เข้าใจและร่วมกันคิด ซึ่งวิธีการนี้สำเร็จได้ต้องขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ฝึกในการถ่ายทอดและจัดการอภิปรายโดยการซักถาม

2.3 การใช้โสตทัศนูปกรณ์ (audiovisual media) เป็นการแสดงและการบรรยาย รายละเอียดที่ยากที่จะสื่อสารกันซึ่งเป็นข้อจำกัดของการบรรยายและการอภิปราย

2.4 การใช้ประสบการณ์การทำงาน (experiential techniques) เป็นวิธีที่ใช้กันทั่วไปใน องค์การซึ่งประกอบด้วยการศึกษากรณี (the case study) เกมส์และการจำลองแบบ (games and simulations) การแสดงบทบาท (role playing) และรูปแบบพฤติกรรม (behavior modeling)

2.5 การฝึกอบรมโดยการใช้คอมพิวเตอร์ในห้องเรียน (Computer-based training (classroom-based))

3. การฝึกอบรมโดยตัวเอง (Self-paced) มีเทคนิคที่นำมาใช้ซึ่งประกอบด้วย

3.1 การฝึกอบรมโดยการใช้เอกสาร (Paper-based training)

3.2 การฝึกอบรมโดยการใช้คอมพิวเตอร์ที่ไม่ต้องอยู่ในห้อง เรียน (Computer-based training(non-classroom-based))

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Castetter (1996 : 236-238 อ้างถึงใน นารีนุช สมวาสนาพานิช , 2544 : 18, 22) ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Diagnosing Development Needs)

2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร (Design of Development Plans)

3. การดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร (Implementing Development Programs)

4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (Evaluating the Staff Development Programs) และ Castetter กล่าวไว้ว่า ความต้องการและการตัดสินใจกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร วิเคราะห์ได้ 3 ระดับ คือ

1. ความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนาส่วนบุคคล (Individual needs) ซึ่งรวมถึง ความมีประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่ง การเปลี่ยนแปลงโยกย้ายตำแหน่ง การพัฒนาตนเอง และอาชีพ และความปลอดภัยในตำแหน่ง

2. ความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนากลุ่ม (Group needs)

3. ความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ (Organization needs) ซึ่งเป็นความต้องการพัฒนาในระบบรวมทั้งหมด

Robert Bacal (2545) ได้กล่าวถึง การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลกับการบริหาร ผลการปฏิบัติงานว่า เป็นการช่วยให้พนักงานมีการปรับปรุงตนในสภาพการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานก็เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเช่นกัน บริษัทต้องให้พนักงานได้พัฒนาทักษะใหม่ๆ โดยใช้ระบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงานมาช่วยวิเคราะห์หาช่องว่างระหว่างสิ่งที่พนักงานทำได้ในปัจจุบัน กับสิ่งที่ต้องทำให้ได้ในอนาคต บริษัทสามารถอาศัยข้อมูลที่ได้จาก กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานใช้ในการจัดฝึกอบรม สอนงาน แบ่งงาน ทำการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และจัดการศึกษาแบบเป็นทางการ เป็นต้น

โดยกล่าวถึงรายละเอียดเรื่อง "การบริหารผลการปฏิบัติงาน" ไว้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ไม่ใช่การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ถ้าทำแต่การประเมินผล แต่ไม่ได้วางแผน ไม่มีการสื่อสาร ร้อย่างต่อเนื่อง ไม่ได้เก็บข้อมูลและวินิจฉัย ปัญหา การบริหารผลการปฏิบัติงานก็ล้มเหลว ถึงแม้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็น ต่อการเพิ่มผลผลิต การสร้างเสริมแรงจูงใจ ขวัญ และกำลังใจของพนักงาน อีกทั้งยังก่อให้เกิดการประสานงาน อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายองค์กร แต่การวางแผนผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยที่พนักงานทุกคนต้องร่วมกันกำหนดสิ่งที่ต้องทำให้ สำเร็จและเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อที่จะทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน

ดังนั้น การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการสื่อสารแบบสองทาง อย่างต่อเนื่อง ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงของเขา ในเรื่องการกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจน และทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ต้องทำ เป็นระบบที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคนจึงทำให้ระบบสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงานทุกคน ซึ่งมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

องค์ประกอบของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

1. การวางแผนผลการปฏิบัติงาน เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้จัดการเพื่อวิเคราะห์ ทำความเข้าใจ และตกลงร่วมกันเกี่ยวกับสิ่งที่ถึงพนักงานคนนั้นควรจะทำ ต้องทำเมื่อไร ให้ดีแค่ไหน และทำไม เป็นต้น แม้จะมีการวางแผนผลการปฏิบัติงานสำหรับแต่ละปีไปแล้ว ก็ยังสามารถปรับปรุงได้อีกในระหว่างใช้แผนนั้น

2. การสื่อสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะได้ติดตามความคืบหน้า วิเคราะห์หาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน และเพื่อที่ทั้งสองฝ่ายจะได้มี ข้อมูลที่จำเป็นต่อความสำเร็จของทุกฝ่าย โดยสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การพูดคุยกับพนักงานแต่ละคนเพื่อรายงานสถานการณ์ เดือนละครั้ง การประชุมกลุ่มเป็นประจำ การเขียนรายงานของพนักงานแต่ละคนถึงสถานการณ์ แบบสั้นๆส่งตามกำหนด

3. การรวบรวมข้อมูล การสังเกตการณ์ และการ จัดทำเอกสาร ข้อมูลต่างๆเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับใช้ในการตัดสินใจ เพื่อปรับปรุงแก้ไของค์กรและบุคลากร

4. การประชุมประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้จัดการกับพนักงานเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานถึงความคืบหน้าในการทำงานของพนักงานคนนั้น หรือ เพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับกระบวนการทำงานและขั้นตอนต่างๆในบริษัทที่ขาดประสิทธิผลก็ได้ ไม่จำเป็นต้องมุ่งไปที่ประเมินตัวพนักงานเพียงอย่างเดียว

5. การวินิจฉัยผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน เป็นการใช้กระบวนการแก้ปัญหาและ การสื่อสารเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง ของปัญหาการปฏิบัติงานหรือข้อบกพร่องให้กับบุคคล แผนก หรือองค์กร แล้วให้คนที่มีความรู้มากทำงานร่วมกับพนักงานเพื่อช่วยให้พนักงานได้พัฒนา ความรู้ และทักษะสำหรับนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน

Nadler (อ้างใน พัชรภรณ์ ปีตรวลี 2537 : 16-20) ได้เสนอกระบวนการฝึกอบรม เพื่อพัฒนา ทรัพยากรบุคคลในองค์กร ซึ่งมีความหมายในแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม และ

พัฒนา บุคลากรระดับองค์กร เรียกว่า The Critical Events Model ซึ่งได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการฝึกอบรมในเชิงระบบอย่างมาก โดยแบ่งขั้นตอนการฝึกอบรมเป็น 9 ขั้นตอน ซึ่งในแต่ละขั้นตอนจะต้องมีการประเมินผล และส่งผลสะท้อนกลับต่อขั้นตอนนั้นๆก่อนเสมอ เมื่อวิเคราะห์ ทบทวนในความเปลี่ยนแปลง และความเหมาะสมก่อนที่จะนำไปสู่ขั้นตอนต่อไป ซึ่งแต่ละขั้นตอน จะต้อง เชื่อมโยงเกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน Nadler เปรียบเทียบระบบการฝึกอบรมตาม Model นี้ว่า เป็นระบบเปิด(Open System) เหมือนกับระบบวงจรไฟฟ้า หรือ ไดอแกรมทางวิศวกร (Engineering Diagram) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดความจำเป็นขององค์กร (Identify the Needs of the Organization) ในขั้นตอนนี้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องค้นหาว่าอะไรคือปัญหาที่แท้ จริงขององค์กร และ ปัญหา นั้นสามารถที่จะสร้างสรรค์ให้เป็นโอกาสได้ด้วยการพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากรของ องค์กร นั้นๆซึ่งเปรียบเสมือนเป็นการระบุความจำเป็นในการฝึกอบรม

2. การกำหนดงานเฉพาะที่พนักงานต้องปฏิบัติ (Specify Job Performance) ขั้นตอนนี้ เป็นการระบุแยกแยะและกำหนดลักษณะงานในตำแหน่งหน้าที่ที่พนักงานรับผิดชอบอยู่นั้น ว่าการที่ จะปฏิบัติงานในตำแหน่งให้สำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องอาศัยทักษะ ความรู้ ความ ชำนาญในเรื่องใดบ้าง

3. การกำหนดความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Identify Learner Needs) เมื่อ สามารถระบุความจำเป็นขององค์กรและงานที่ต้องการพัฒนาได้แล้วจะเป็นขั้นตอนของการกำหนด ความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละบุคคลว่า เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วจะสามารถปฏิบัติงาน ในตำแหน่งหน้าที่ได้มาน้อยเพียงใด แค่นั้น อย่างไร และจะเท่ากับปัญหาขององค์กรจะได้รับการ แก้ไข

4. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (Determine Objectives) ในการสร้าง โปรแกรมการเรียนรู้ หรือหลักสูตรในการฝึกอบรมนั้นจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมให้ ชัดเจน โดยการสำรวจตรวจสอบเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงาน (Job Performance) ของ พนักงานที่ เป็นปัญหาว่าจะต้องแก้ไขอย่างไร ในระดับใด เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การ ปฏิบัติงานได้ในมาตรฐานขององค์กร

5. การสร้างหลักสูตร (Build Curriculum) การสร้างหลักสูตรนั้นเป็นการกำหนดเนื้อหา สารและหัวข้อวิชาต่างๆที่จะสามารถสนองตามวัตถุประสงค์ได้เป็นการมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ แก่ผู้ เข้ารับการฝึกอบรมจนสามารถได้รับความรู้ทักษะและทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสม จนสามารถ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงานได้จนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและความ ต้องการขององค์กร

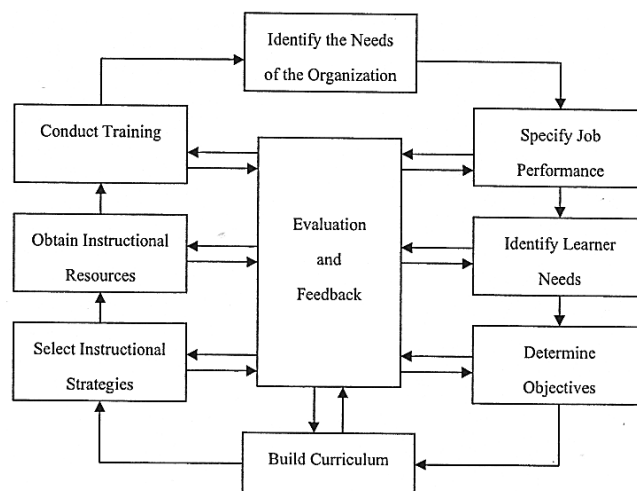
6. การกำหนดกลยุทธ์ในการสอน (Select Instructional Strategies) กลยุทธ์การสอนนั้น ก็คือ เทคนิคต่างๆที่นำมาใช้ในโปรแกรมการฝึกอบรมซึ่งจะต้องกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสม สามารถ กระตุ้นและชี้แนะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้และทักษะตามที่กำหนดไว้ นักพัฒนาทรัพยากร บุคคลจะต้องเลือกสรรกลยุทธ์การเรียนรู้ (Learning Strategies) ประเภทต่างๆมาใช้ สนับสนุน วิทยากร (Instructor) เพื่อให้การฝึกอบรมบรรลุผลมากขึ้น

7. การสรรหาเครื่องมือเครื่องใช้ในการฝึกอบรม (Obtain Instructional Resources) หมายถึง การกำหนดอุปกรณ์เครื่องใช้วัสดุที่คนอุปกรณ์ประเภทต่างๆที่จะช่วยสนับสนุนโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์และบังเกิดผลในการเรียนรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากยิ่งขึ้น การเลือกอุปกรณ์เหล่านี้จะต้องพิจารณาอย่างเหมาะสม ทั้งด้านค่าใช้จ่าย ความยากง่าย ระยะเวลา และผลที่จะเกิดขึ้นประกอบ

8. การดำเนินการฝึกอบรม (Conduct Training) เป็นขั้นตอนของการจัดดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องทำหน้าที่ของผู้อำนวยความสะดวกต่างๆ (Facilitators) ด้วยการจัดเตรียมสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ การดูแลโปรแกรมที่กำหนดไว้ให้ดำเนินไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า มีการปรึกษาหารือกับวิทยากร และตรวจสอบความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นระยะๆด้วย

9. การประเมินผลและผลสะท้อนกลับ (Evaluation and Feedback) หมายถึงในทุกขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรมจะต้องมีการประเมินผลและพิจารณาผลสะท้อนกลับเสมอ เพื่อดูว่ามีปัญหาอุปสรรคหรือมีผลกระทบใด ๆหรือไม่ คุ่มค่าที่จะดำเนินการในขั้นตอนต่อไปหรือไม่ จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรขององค์การตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อเป็นความ มั่นใจว่าโครงการที่เตรียมการขึ้นนี้จะได้ประโยชน์คุ่มค่าไม่สูญเปล่า

เมื่อได้มีการฝึกอบรมหลักสูตรเสร็จสิ้นแล้วก็ต้องมีการประเมินผลและพิจารณาถึงผลสะท้อนกลับด้วยเช่นกัน เพื่อพิจารณาว่าประสิทธิภาพของโครงการฝึกอบรมเป็นเช่นไร สามารถช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งในด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติในทางที่ดีขึ้น และสนับสนุนตัวงานในหน้าที่เพียงใด สามารถ ช่วยแก้ปัญหาให้กับองค์การได้หรือไม่ (Program Effectiveness) นอกจากนี้จะต้องประเมินผลการจัดการดำเนินการว่าได้ใช้องค์ประกอบ ต่างๆในการดำเนินงานในเรื่องของงบประมาณว่ามีความเหมาะสม คุ่มค่ากับสิ่งที่ได้ดำเนินการไปหรือไม่ เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ด้วยดีเพียงใด (Program Efficiency) ซึ่งได้แสดงให้เห็นถึงประเด็นภาพรวมดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.6 The Critical Events Model

ที่มา: Leonard Nadle (1989: 12)

Gilley, Egglan and Maycunich (2002)¹¹ ได้กล่าวถึงกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่ามี 5 กระบวนการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นกลยุทธ์แสดงถึงองค์การ (organization) ธุรกิจ (business) และความต้องการผลงาน (performance need) โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น

1.1 การวิเคราะห์ความต้องการ (Needs Analysis) อย่างน้อยที่สุดต้องวิเคราะห์ถึงความ ต้องการของลูกค้า (client analysis) วิเคราะห์ความต้องการในการปรับเปลี่ยนผลงาน (demand for performance improvement and change interventions) วิเคราะห์ความต้องการในพื้นที่ (areas of need) วิเคราะห์ผลงาน (performance and causal analysis) และ วิเคราะห์ภารกิจ (task analysis)

1.2 การวิเคราะห์ธุรกิจ (Business Analysis) เป็นการวิเคราะห์ความต้องการประเภท ธุรกิจของ องค์การ ความคาดหวังของลูกค้า ซึ่งอาจวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งโอกาสอุปสรรค (SWOT)

1.3 การวิเคราะห์ผลงานและเหตุผล (Performance and Causal Analysis) เป็น ขั้นตอนหลักที่สำคัญในการริเริ่มปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงผลงาน

1.4 การวิเคราะห์องค์การ (Organization Analysis) แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ยังขาดระหว่าง ที่มี ปัจจุบันกับผลที่องค์การคาดหวัง

2. การออกแบบ (Instructional Design) เป็นสิ่งสำคัญในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง ผลงาน ซึ่งมีขั้นตอนย่อย 7 ขั้นตอน คือ

1) การศึกษาหลักการและแนวความคิดพื้นฐานในการเรียนการสอน (Philosophy of teaching and learning) เช่น รูปแบบการฝึกอบรมของบุคคลและรูปแบบการเรียนรู้

2) การวิเคราะห์องค์การ ผลงานและความต้องการ (Organizational, performance, and needs analysis) ระหว่างสิ่งที่เป็นในปัจจุบันกับสิ่งที่ควรเป็น

3) การพิจารณาผลกระทบ (Feedback) โดยการเก็บสะสมข้อมูล การสรุปข้อมูล การตกลงกัน และการตัดสินใจกิจกรรมที่ควรทำ

4) ออกแบบโครงการ (Program Design) บนพื้นฐานของข้อมูล ด้านวัตถุประสงค์ของ ผลงาน ด้านกิจกรรมการเรียนรู้ ด้านการลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์และกิจกรรมผลงาน ด้าน ประสิทธิภาพการเรียนรู้กิจกรรมและการจัดหาวัสดุอุปกรณ์และวิธีการ

5) การพัฒนาโครงการ (Program development)

6) การประเมินผล (Evaluation) การประเมินส่วนใหญ่วัดประสิทธิผล ประสิทธิภาพ มี การ ประเมินผลกระทบจากการเรียน รู้แต่ละบุคคล และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และมีการ ประเมินผลกระทบการเรียนรู้ระดับองค์การ การประเมินควรประเมินต้นทุนและผลตอบแทนด้วย (the cost-to-benefit ratio)

7) การชี้แจง (Accountability) ข้อมูลจากการประเมินผลควรมีการนำมาใช้ให้ เป็นประโยชน์

¹¹ Jerry W. Gilley, Steven A. Egglan and Ann Maycunich Gilley, Principles of human resource development. 2 ed edition, Cambridge. Mass: Perseus, 2002, Part three : Practices of HRD.

3. การได้เรียนรู้ (Learning Acquisition) เป็นการเน้นการได้ความรู้ การพัฒนาสมรรถนะ และทักษะ การปรับปรุงพฤติกรรมในงานปัจจุบันให้ผลงานดีขึ้น

4. การดำเนินการ (Learning Transfer)

5. การประเมินผล (Evaluation) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้การตัดสินใจ (decisionmaker) ผู้ที่เกี่ยวข้องในส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ผู้มีอิทธิพล (influenced) ผลงานขององค์กรและความต้องการทางธุรกิจ

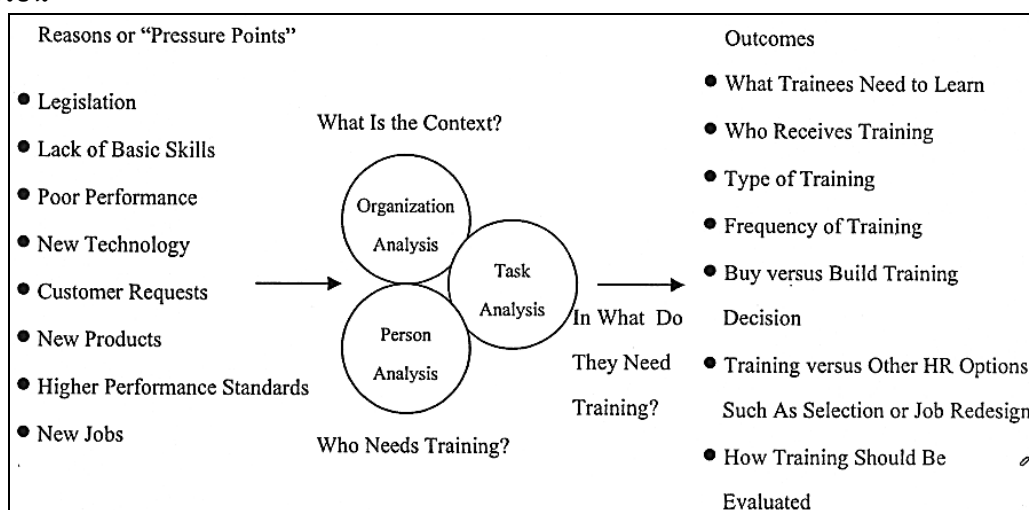
Raymond A. Noe (2005) ได้กล่าวถึงกิจกรรมการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพต้องมีกระบวนการออกแบบการฝึกอบรม 4 กระบวนการ คือ

1. การประเมินความต้องการ (Needs Assessment) เป็นกระบวนการแรกใช้เพื่อตัดสินใจว่าจำเป็นหรือไม่ที่ต้องฝึกอบรมโดยประกอบด้วย¹²

1.1 การวิเคราะห์องค์กร (Organizational analysis) ใช้ในการตัดสินใจถึงความเหมาะสมของ การฝึกอบรมโดยพิจารณาที่ยุทธศาสตร์ขององค์กร ทรัพยากรที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม และการสนับสนุนจาก ผู้จัดการและเพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน

1.2 การวิเคราะห์ภารกิจ (Task analysis) แสดงถึงภารกิจที่สำคัญ ความรู้ ทักษะและพฤติกรรม ที่ จำเป็นในการฝึกอบรม

1.3 การวิเคราะห์บุคคล (Person analysis) จะบอกว่าอะไรที่ยังขาดความรู้ ทักษะหรือความสามารถ หรือแรงจูงใจ หรือปัญหาขั้นตอนการทำงาน แสดงให้เห็นว่าใครต้องเข้ารับการฝึกอบรม และบอกถึงความพร้อมของบุคลากรที่จะฝึกอบรม ซึ่งแสดงให้เห็นประเด็นรวมดังรูปภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.7 การประเมินความต้องการตามแนวคิดของ Noe

การวิเคราะห์ความต้องการสามารถทำได้โดยวิธีการต่างๆเช่น การสังเกตการณ์บุคลากรขณะทำงาน (Observation) การวิเคราะห์จากคู่มือและเอกสารอื่นๆ (Technical Manuals and other

¹² Raymond A. Noe, Employee Training and Development, 3 rd edition, McGraw-Hill International Edition. Singapore., 2005, p.74-75

documentation) การสัมภาษณ์ (Interviews) การวิเคราะห์เป็นกลุ่ม (Focus groups) และการสำรวจความคิดเห็น (Questionnaires) ซึ่งแต่ละวิธีก็จะมีข้อดีและข้อจำกัดต่างกันไปโดยสามารถสรุปได้ดังตาราง ต่อไปนี้

ตารางที่ 2.3 ข้อดีและข้อเสียของแต่ละวิธีการวิเคราะห์ความต้องการ

วิธีการ	ข้อดี	ข้อจำกัด
การสังเกตการณ์ (Observation)	<ul style="list-style-type: none"> - ได้ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงาน - เป็นอุปสรรคต่อการทำงานน้อย 	<ul style="list-style-type: none"> - ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้สังเกตการณ์ - บุคลากรมีการปรับพฤติกรรมตอนสังเกตการณ์
การสำรวจความคิดเห็น (Questionnaires)	<ul style="list-style-type: none"> - ค่าใช้จ่ายน้อย - สามารถเก็บข้อมูลจากบุคลากรได้ในจำนวนมาก - สรุปข้อมูลง่าย 	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องใช้เวลานาน(requires time) - อาจได้การตอบกลับน้อย - ขาดรายละเอียด - ได้ข้อมูลเพียงเท่าที่ถาม
การสัมภาษณ์ (Interviews)	<ul style="list-style-type: none"> - ได้รับรายละเอียดมากเกี่ยวกับความต้องการการฝึกอบรม เหตุผลและปัญหา - ได้รับข้อมูลที่ไม่ได้คาดหมายไว้ด้วย - สามารถดัดแปลงคำถามได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องใช้เวลาในการสัมภาษณ์ (time consuming) - วิเคราะห์ยาก - ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้สัมภาษณ์ - เป็นการเข้าไปก้าวก่าย (threatening) - ยากที่จะกำหนดได้ - ได้ข้อมูลเท่าที่ผู้ถูกสัมภาษณ์บอก
การวิเคราะห์เป็นกลุ่ม (Focus groups)	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถถกเถียงกันในประเด็นที่คนเดียวไม่สามารถบอกได้ - คำถามสามารถดัดแปลงเพื่อได้รับ ข้อมูลที่ไม่ได้คาดหมายไว้ 	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้เวลาในการจัดการนาน - เป็นเพียงข้อมูลจากกลุ่ม - อาจจะมีความขัดแย้งกันในสมาชิกกลุ่ม
จากเอกสาร เช่น คู่มือและบันทึก (documentation: Technical Manuals, Records)	<ul style="list-style-type: none"> - ได้ข้อมูลเป็นกระบวนการดี - เป็นเอกสารรายลักษณะอักษร - เป็นแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานดี 	<ul style="list-style-type: none"> - อาจจะไม่เข้าใจในความหมาย - อาจจะได้ข้อมูลเก่า

Brinkerhoff (1986 อ้างใน Delahaye 2005 p.121) กล่าวว่า HRDNI มีอยู่ 4 ประเภท (categories) คือ

1. performance deficiency เป็นการรวบรวมการวัดความแตกต่างระหว่างความคาดหวังขององค์กรและสิ่งที่เกิดขึ้น (the gap analysis)

2. diagnostic audit เน้นที่อนาคตมากกว่าปัญหาหรือประเด็นที่มีอยู่ ซึ่งควรให้ความสำคัญกับ ผลกระทบจากกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

3. democratic preference ซึ่งพนักงาน (staff) และผู้จัดการ (manager) ควรทราบถึงจุดรวมของ ความต้องการ (unique needs)

4. pro-active analysis เป็นการเน้นการหาถึงปัญหาในอนาคตและความท้าทายก่อนที่จะเกิดขึ้น

ดังนั้น การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRDNI) ควรเน้น 3 ระดับ คือ ความต้องการขององค์กร ภารกิจหน้าที่และบุคคล

ขั้นตอนการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRDM) แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

1. The surveillance stage เป็นกระบวนการสำรวจตรวจสอบอย่างต่อเนื่องให้เห็นถึงความต้องการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร

สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร (The external environment) โดยวิเคราะห์จากแผนยุทธศาสตร์ (strategic plan) และตามแนวทางการวิเคราะห์ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจาก Goldstein (2001 อ้างใน Delahaye 2005 p.122) เชื่อว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้าใจอย่างชัดเจนในยุทธศาสตร์ขององค์กร เพราะการออกแบบระบบการพัฒนาอาจจะ ไม่ตามเป้าหมายองค์กรและเหตุผล เนื่องจากสภาพแวดล้อมเฉพาะขององค์กรและข้อจำกัดต่างๆ

สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (The internal environment) เกี่ยวกับระบบข้อมูลขององค์กร ได้แก่ ระบบการควบคุมคุณภาพ ระบบการเงิน การออกจากงานของบุคลากร รายงานความปลอดภัย ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ managerial observation

2. The investigation stage เกิดขึ้นเมื่อทราบถึงความต้องการแล้ว ซึ่งมี 2 ส่วน คือ

2.1 การรวบรวมข้อมูล (data gathering) โดยสำรวจข้อมูลสถิติ (organisational record) การสังเกตการณ์ (observation) การใช้ศูนย์การประเมิน (Assessment Centre) และการใช้เทคนิค Critical incident technique(CIT)

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูล (data analysis) ผลจากการวิเคราะห์จะเป็นวัตถุประสงค์การเรียนรู้ (learning objective) หรือสมรรถนะ (competency) หรือผลจากการเรียนรู้ (learning outcome)

3. Design

เป็นการออกแบบวัตถุประสงค์ และกำหนดการต่างๆ ซึ่งต้องพิจารณาถึงตัวแปรหลักคือ ลำดับชั้นของผลจากการเรียนรู้ (hierarchy of learning outcome : HLO) และตัวแปรอื่นๆ ประกอบด้วย เช่น ระบบการบริหารขององค์กร (the strategic orientation of organisation)

วัฒนธรรมองค์การ (organisational culture) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (key stakeholder) และกรอบการออกแบบ (the designer's frame of reference)

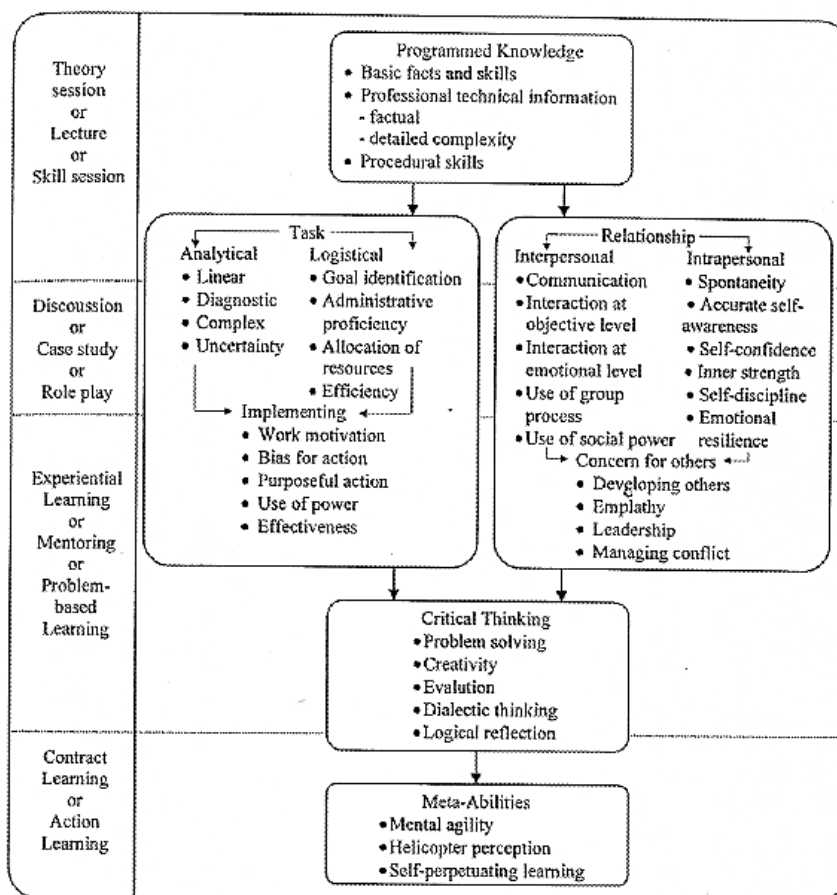
นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คล้ายนักออกแบบประสบการณ์จากการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ ซึ่งมีลักษณะเป็นศาสตร์และศิลป์ ที่ต้องใช้ความรู้เชิงวิชาการและทักษะวิธีการต่าง ๆ ในการให้ผู้ใหญ่อยากเรียนรู้ การออกแบบการเรียนรู้จะต้องพิจารณาถึงตัวแปรหลัก 3 ประการคือ

- กลยุทธ์การเรียนรู้ (the learning strategies) เป็นวิธีการต่างๆ หรือโอกาสที่จะให้ผู้เรียนได้เรียนรู้

- ผลจากการเรียนรู้ (the learning outcomes) เกี่ยวกับระดับของความรู้ ทักษะและความสามารถตามผลจากการหา HRDNI ที่ผู้เรียนควรได้

- ผู้เรียน (Learners) จากการหา HRDNI ทำให้ทราบว่าใครต้องได้รับการพัฒนา

จากการหา HRDNI ทำให้ทราบถึง the learning outcomes และ Learners แล้วนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องออกแบบวิธีการ (Learning Strategies) ให้สอดคล้องกับผู้เรียนรู้และเรื่องที่ต้องการเรียนรู้ ซึ่งสามารถจัดลำดับชั้นของผลจากการเรียนรู้ (hierarchy of learning outcome : HLO) ออกเป็น 5 ประเภท แต่ละประเภท จะใช้วิธีการ Learning Strategies แตกต่างกันไปตามความสลับซับซ้อนและความยากง่ายในการเรียนรู้ของแต่ละประเภท ซึ่งการเรียนรู้แต่ละกลุ่มได้นั้น มีเงื่อนไขว่าจะต้องผ่านการเรียนรู้หรือมีความรู้ในประเภทที่อยู่ลำดับก่อนหน้าก่อน จึงจะสามารถเรียนรู้ในประเภทต่อไปได้เนื่องจากว่าเป็นการเคลื่อนที่แบบบนลงล่าง (top-bottom) จาก Explicit Knowledge ไปยัง Tacit Knowledge เคลื่อนจากวิธีการหรือกลยุทธ์การเรียนรู้ที่มีโครงสร้างไปยังกลยุทธ์การเรียนรู้ที่ไม่มีโครงสร้าง และการบรรลุในแต่ละประเภทจะขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการเรียนรู้ประเภทก่อนหน้า โดยได้แสดงการจัดลำดับชั้นของผลจากการเรียนรู้ (HLO) ดังตารางภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.8 การจัดลำดับขั้นของผลจากการเรียนรู้ (HLO)

Programmed Knowledge Category เป็นความรู้จากภายนอก (Explicit Knowledge) ประกอบด้วย

- ความจริงพื้นฐานและทักษะ (Basic facts and skills)
- ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ทางเทคนิคหรือความรู้เฉพาะ (Professional technical information)
- ทักษะในการปฏิบัติการ (Procedural skills)

ซึ่งผลจากการเรียนรู้ประเภทนี้ควรใช้กลยุทธ์การเรียนรู้แบบการเรียนการสอนทางทฤษฎี (Theory Session) การบรรยาย (Lecture) และการเรียนการสอนทางทักษะ (Skill Session) Task Category แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มย่อย คือ

- The analytical subgroup ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์เชิงเส้นตรง (linear analysis) มีทักษะปฏิบัติเบื้องต้นและมีความเข้าใจในเหตุและผล 2) การวิเคราะห์วินิจฉัย (diagnostic analysis) สามารถใช้ Programmed Knowledge อธิบายหรือตีความหลากหลายข้อมูล 3) การวิเคราะห์เชิงซับซ้อน (complex analysis) ใช้แก้ปัญหาและตัดสินใจในการปฏิบัติ และ 4) การวิเคราะห์ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (analysis under uncertainty) สามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาภายใต้ข้อมูลไม่ครบหรือบกพร่อง

ในส่วน linear analysis เหมาะที่จะใช้กลยุทธ์การเรียนการสอนทางทฤษฎี การบรรยายและการเรียนการสอนทางทักษะ ส่วน diagnostic analysis, complex analysis และ analysis under uncertainty เหมาะที่จะใช้กลยุทธ์การอภิปราย (Discussion) กรณีศึกษา (Case study) และการแสดงบทบาท (Role play)

- The logisticzl subgroup ประกอบด้วย 1) การระบุเป้าหมาย (goal identification) ซึ่งเหมาะที่จะใช้กลยุทธ์การเรียนการสอนทางทฤษฎี การบรรยายและการเรียนการสอนทางทักษะ 2) การบริหารจัดการขีดความสามารถ (administrative proficiency) 3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource allocation) และ 4) ประสิทธิภาพ (efficiency) เหมาะที่จะใช้กลยุทธ์การอภิปราย กรณีศึกษา และการแสดงบทบาท

- The implementing subgroup ประกอบด้วย 1) แรงจูงใจในการทำงาน (work motivation) 2) การชักจูงในการปฏิบัติ (a bias for action) 3) การดำเนินงานอย่างมุ่งมั่น (purposeful action) และ 4) unilateral power ซึ่งได้มาจากความรู้ความชำนาญ ตำแหน่งในองค์กร และความสามารถทางตรรกะ

ซึ่ง The implementing subgroup ควรใช้กลยุทธ์การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential learning) ระบบพี่เลี้ยงหรือการให้คำปรึกษาแนะนำ (Mentoring) และการเรียนรู้จากปัญหา (Problem-based Learning)

Relationships Category มีความซับซ้อนเท่ากับ Task Category ประกอบด้วย 3 กลุ่มย่อย คือ

- The interpersonal subgroup ประกอบด้วย 1) การติดต่อสื่อสาร (communication) 2) การมีปฏิสัมพันธ์ทางการกระทำ (interaction at the objective level) 3) การมีปฏิสัมพันธ์ทางอารมณ์ (interaction at the emotional level) 4) การใช้กระบวนการกลุ่ม (use of group process) และ 5) การใช้อำนาจทางสังคม (use of social power) ซึ่ง communication และ interaction at the objective level เหมาะที่จะใช้กลยุทธ์การเรียน การสอนทางทฤษฎี การบรรยายและการเรียนการสอนทางทักษะ ส่วน interaction at the emotional level, use of group process และ use of social power เหมาะที่จะใช้กลยุทธ์การอภิปราย กรณีศึกษา และการแสดงบทบาท

- The intrapersonal subgroup มีความซับซ้อนเท่ากับ The interpersonal subgroup ประกอบด้วย 1) spontaneity เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นเองสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร 2) การตระหนักตนเอง (accurate self-awareness) เป็นความสามารถที่ประเมินจุดอ่อนจุดแข็งตนเองได้จริง 3) ความมั่นใจในตนเอง (self-confidence) 4) ความมั่นคงแน่น (inner strength) 5) วินัยในตนเอง (self-discipline) และ 6) ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ (emotional resilience)

ซึ่ง spontaneity และ accurate self-awareness เหมาะที่จะใช้กลยุทธ์การเรียนการสอนทางทฤษฎี การบรรยายและการเรียนการสอนทางทักษะ ส่วน self-confidence, inner strength และ self-discipline เหมาะที่จะใช้กลยุทธ์การอภิปราย กรณีศึกษา และการแสดงบทบาท และส่วนสุดท้าย emotional resilience เหมาะที่จะใช้กลยุทธ์การเรียนรู้จากประสบการณ์ ระบบพี่เลี้ยงหรือการให้ คำปรึกษาแนะนำ และการเรียนรู้จากปัญหา

- The concern for others subgroup ขึ้นอยู่กับการพัฒนา The interpersonal subgroup และ The intrapersonal subgroup ซึ่งประกอบด้วย 1) การพัฒนาด้านอื่นๆ (developing others) 2) ความสามารถในการรับรู้ร่วมกับผู้อื่น (empathy) 3) ภาวะผู้นำ (leadership) และ 4) การจัดการความขัดแย้ง (managing conflict) เหมาะที่จะใช้กลยุทธ์การเรียนรู้จากประสบการณ์ ระบบพี่เลี้ยงหรือการให้คำปรึกษาแนะนำและการเรียนรู้จากปัญหา

The Critical Thinking Category เกิดขึ้นบนพื้นฐานของการแก้ปัญหา (Problem solving) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การประเมิน (Evaluation) ความคิดเชิงตรรกวิทยา (Dialectic thinking) ที่เป็นลักษณะของผู้ใหญ่ และการสะท้อนกลับอย่างมีเหตุผล (Logical reflection) ซึ่งเหมาะที่จะใช้กลยุทธ์การเรียนรู้จากประสบการณ์ ระบบพี่เลี้ยงหรือการให้คำปรึกษาแนะนำ และการเรียนรู้จากปัญหา

The Meta-Abilities Category เป็นความรู้จากภายใน (Tacit Knowledge) มีความซับซ้อนมากที่สุดซึ่งประกอบด้วย 1) Mental agility สามารถการคิดและแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว 2) Helicopter perception เป็นความสามารถในการพิจารณาถึงภาพรวมปัญหา รวมถึงการอ่านความคิดและความรู้สึกจากการสื่อสาร และ 3) Self-perpetuating ทำให้เกิดความต้องการความรู้ใหม่ๆ กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างไม่สิ้นสุด

Learner

ผู้เรียนเป็นปัจจัยที่สำคัญรองลงมา ซึ่งแต่ละคนมีความแตกต่างกัน มีประสบการณ์การเรียนรู้ที่แตกต่างกัน คุณลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น อายุ สุขภาพ เพศ วัฒนธรรม ซึ่งผู้ออกแบบจะต้องพิจารณาด้วย การที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีขึ้นได้นั้นต้องได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มที่ดี และเหมาะสมด้วยหลักในการกำหนดกลุ่มคนหรือผู้ที่เข้ารับการพัฒนามีดังต่อไปนี้

ระดับความรู้ปัจจุบัน (Current knowledge) ความแตกต่างของผู้ที่มีความรู้สูงและความรู้ต่ำมาก่อนนั้นเป็นปัจจัยสำคัญในการเลือกกลยุทธ์ในการเรียนรู้ ผู้ที่มีคุณสมบัติเรียนรู้โดยควบคุมการเรียนรู้ด้วยตัวเองได้จะเข้าพัฒนาด้วยวิธีหรือกลยุทธ์การเรียนรู้แบบไม่มีโครงสร้าง ส่วนผู้ที่ไม่มีความรู้ที่ติดตัวจำเป็นต้องพัฒนาเรียนรู้ด้วยกลยุทธ์การเรียนรู้แบบมีโครงสร้าง ซึ่งอาจจะมีผู้ฝึกอบรมควบคุมดูแล

แรงจูงใจ (Motivation) ของผู้เข้ารับการพัฒนา แรงจูงใจ ทฤษฎีทางด้านแรงจูงใจเป็นพื้นฐาน การออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีมากมายหลายทฤษฎีโดยทั่วไปมีพื้นฐานของจิตวิทยาและการบริหาร เช่น

- Two-factor theory (Herzberg, 1968) เป็นทฤษฎีที่กล่าวไว้ว่าหากบุคคลขาด Hygiene factor หรือปัจจัยสุขวิทยา ก็จะทำให้เกิดความไม่พอใจได้และหากองค์การให้ Motivator factor หรือปัจจัย จูงใจ ก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและให้ผู้เรียนรู้สามารถเรียนรู้ได้

- The Expectancy-Valence Theory (Vroom, 1964) ทฤษฎีความคาดหวังประกอบด้วยกระบวนการที่มี 4 ขั้นตอนตามลำดับ คือ

1. ความคาดหวังที่ 1 ผู้เรียนรู้ได้รู้ว่า โปรแกรมการเรียนรู้นั้นสามารถทำได้แต่ยาก หรือง่ายจนเกินไป จึงหมดกำลังใจที่จะทำ

2. ความคาดหวังที่ 2 ผู้เรียนรู้ได้รู้ว่า โปรแกรมการเรียนรู้นั้นสามารถทำได้ ความคาดหวังในรางวัลจะตามมา

3. ผลลัพธ์แรก ผู้เรียนรู้ว่ารางวัลนั้นจะเป็นผลปรากฏขึ้นจริงจะทำให้พฤติกรรม ต่าง ๆ ที่ออกมาเป็นไปเพื่อให้ได้รางวัลนั้นมากขึ้น

4. ผลลัพธ์ 2 หากรางวัลที่จะได้จากโปรแกรมการเรียนรู้นั้นมีผลให้คุณค่าภายใน แก่ผู้เรียนรู้ได้

- ทฤษฎีแรงจูงใจของ John Biggs (1989b) กล่าวถึงผู้เรียนรู้ได้รับแรงจูงใจ 3 ระดับ คือ

1. ผลประโยชน์ (utility motivation) ผู้เรียนรู้จะพยายามทำการเรียนรู้เมื่อผลของการเรียนรู้ จะให้ผลประโยชน์บางอย่าง

2. ความสำเร็จ (achievement motivation) เมื่อผู้เรียนรู้ได้รับความพอใจซึ่งขึ้นอยู่กับ การแข่งขันมาตรฐานของแต่ละบุคคลหรือมาตรฐานภายนอก

3. ความสนใจ (Interest motivation) เมื่อผู้เรียนรู้สนใจในหัวข้อการเรียนรู้ รายละเอียด ผู้เรียนรู้ก็ต้องการที่จะเรียนรู้ได้

ระดับความสามารถการเรียนรู้ (Learning Orientation) ของบุคคลบ่งบอกถึงวิธีหรือกลยุทธ์ หรือรูปแบบที่จะใช้ในการพัฒนา ซึ่ง Delahaye แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ

- Stage 1 High pedagogy low andagogy มีความเป็นเด็กสูง ความเป็นผู้ใหญ่ต่ำ ผู้เรียนประเภทนี้ไม่มีความคิดวิเคราะห์ควรจะเรียนรู้แบบง่ายด้วยการใช้การพัฒนาแบบมีโครงสร้าง เช่น การเรียนรู้ผ่านทางการเรียนการสอนทางทฤษฎีการบรรยาย และการเรียนการสอนทางทักษะ

- Stage 2 High pedagogy High andagogy มีความเป็นเด็กสูง ความเป็นผู้ใหญ่สูง ผู้เรียนทำความเข้าใจกับประเด็นต่าง ๆ ได้ดี มีความต้องการที่จะเรียนรู้มาก มีความต้องการที่จะเอาชนะ ต้องการแข่งขัน และมีความอยากเรียนรู้ ดังนั้นจึงควรให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้จากประสบการณ์

- Stage 3 Low pedagogy High andagogy มีความเป็นเด็กต่ำ ความเป็นผู้ใหญ่สูง ผู้เรียนที่มี ลักษณะดังกล่าวจะมีลักษณะที่สมบูรณ์แบบ พร้อมที่จะเรียนรู้ด้วยตัวเอง มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถควบคุมตนเองได้ มีอิสระทางความคิดแต่จะใคร่ครวญอย่างดีเสมอ ดังนั้น ควรใช้กลยุทธ์การเรียนรู้แบบไม่มีโครงสร้าง ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้แบบ Contract learning และการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง จะเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุด

- Stage 4 Low pedagogy Low andagogy มีความเป็นเด็กต่ำความเป็นผู้ใหญ่ต่ำ ผู้เรียนมีวุฒิภาวะและมีประสบการณ์สูง มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ควรใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ที่มีโครงสร้าง เช่น ผู้เรียนรู้จะมีความสุขที่เรียนรู้แบบ lecture เมื่อเขามีความรู้ในเรื่องเหล่านั้นน้อย

รูปแบบการเรียนรู้ (Learning styles) Kolbs กล่าวว่า การเรียนรู้มี 2 มิติ มิติแรกคือ experience and conceptualization มิติที่สอง คือ Observation and experimentation การเรียนรู้ต้องทำ 2 มิตินี้ ทำให้เกิดรูปแบบการเรียนรู้ โดยแต่ละบุคคลจะมีรูปแบบการเรียนรู้ที่ต่างกันไป ขึ้นอยู่กับลักษณะของ คนๆนั้น ดังนี้

1. diverger (experience + Observation) ผู้เรียนรู้ต้องมีการปฏิบัติจริงจัง จะสามารถเรียนรู้และเข้าใจได้เพราะมีประสบการณ์ตรงที่การเรียนรู้ด้วยตัวเองเพราะการที่จะทำให้เชื่อเรื่องใดต้องมี ประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ ด้วย

2. assimilator (conceptualization + Observation) ผู้เรียนรู้ทฤษฎีแต่ไม่ได้ปฏิบัติจริงเอง เช่น การทัศนศึกษา ดูงาน

3. converger (conceptualization + experimentation) รู้ทฤษฎีแล้วจึงเอาทฤษฎีที่ได้จากการ เรียนรู้นั้นนำไปใช้ในทางปฏิบัติให้ได้ผลจริง

4. accommodators (experience + experimentation) ผู้เรียนรู้มีประสบการณ์จริงอยู่และก็มีปฏิบัติด้วยตนเองด้วย เช่น พวกประชาสัมพันธ์

3. Implementation Stage

ประกอบด้วย กระบวนการหลัก 3 กระบวนการ คือ

- การบริหารและการประสานงาน (managing and coordicating) เป็นขั้นตอนที่ข้อผิดพลาดเกิดขึ้นจะมีผลต่อผู้เรียนมาก เช่น การตรวจสอบการเข้าร่วมของผู้เรียน การจัดห้องเรียน การตรวจสอบอุปกรณ์ และความพร้อมของวิทยากร

- การใช้ทักษะย่อย (micro skill) เกี่ยวข้องกับเทคนิคต่างๆที่ช่วยสร้างความเข้าใจให้กับผู้เรียน ประกอบด้วย การถาม การตอบ การสรุปความ การถอดความ

- กลยุทธ์การเรียนรู้ ประกอบด้วย แบบมีโครงสร้างและไม่มีโครงสร้าง ซึ่งได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

4. Evaluation Stage

การประเมินผลเป็นการลงความเห็นถึงคุณค่าของประสบการณ์การเรียนรู้ เน้นที่การประเมินการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นซึ่งมีรูปแบบการทดสอบ 6 แบบคือ การทดสอบทักษะ การทดสอบโดยการเขียน วัตถุประสงค์การทดสอบโดยการเขียนหัวข้อการทดสอบผลงาน การบันทึกการเรียนรู้ และ portfolio assessment

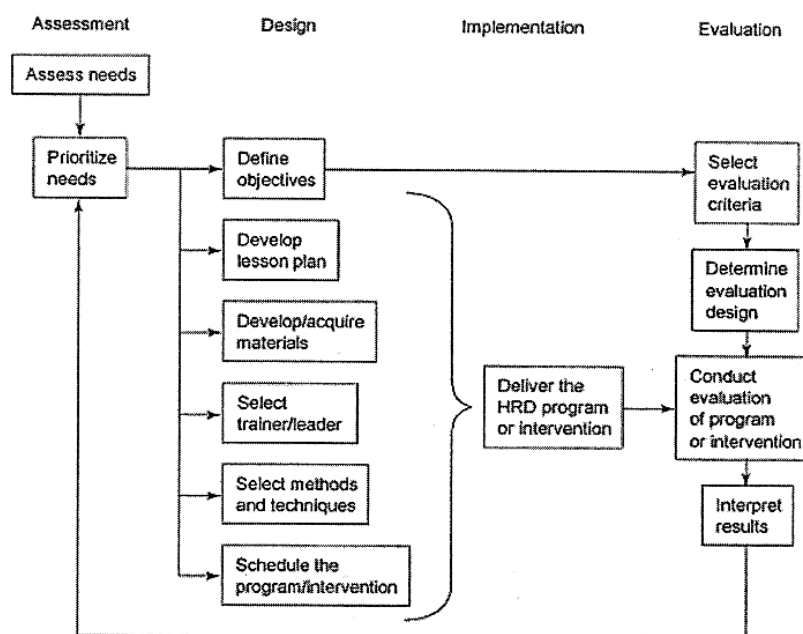
ซึ่ง Delahaye กล่าวถึงกรอบของ Kirkpatrick และ Brinkerhoff และกรอบ The scientific model ดังนี้

- Kirkpatrick's four-level model 4 ระดับ คือ Reaction, Learning, Job Behavior และ Results

- Brinkerhoff's six stage model 6 ระดับ คือ evaluation need and goals, evaluate HRD design, evaluate implementation, evaluate learning, evaluate usage and endurance of learning และ evaluate payoff

- The scientific model ประกอบด้วย post-test, pre-test-poat-test, Time series Evaluation, Control Group และ Soloman Four

Jon M. Werner & Randy L. DeSimone (2005)¹³ ได้กล่าวถึงกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Training and HRD Process Model) ไว้ 4 ขั้นตอน ซึ่งแสดงให้เห็นประเด็นรวมดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.9 Training and HRD Process Model

1. การประเมินความต้องการ (Needs assessment) เป็นกระบวนการที่เชื่อมต่อและแสดงถึงความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยการประเมินความต้องการแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ

1.1 ระดับการวิเคราะห์องค์กร (Strategic/Organizational analysis) เป็นการศึกษาลักษณะขององค์กรประกอบด้วย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (goal and objective) ระบบผลตอบแทน (reward system) ระบบการวางแผน (planning system) ระบบควบคุม (delegation and control system) และระบบการติดต่อสื่อสาร (communication system) ซึ่ง Irwin Goldstein ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์องค์กรว่าควรพิจารณาที่เป้าหมายขององค์กร (organizational goal) ทรัพยากรขององค์กร (organizational resource) ที่ใช้เมื่อต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สภาพองค์กร (organizational climate) เกี่ยวกับสภาพภายใน องค์กร และสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบ (environmental constraint) เช่น กฎหมาย สังคม การเมืองและเศรษฐกิจ

ซึ่งแต่ละส่วนเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการวางแผนและการพัฒนาโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

¹³

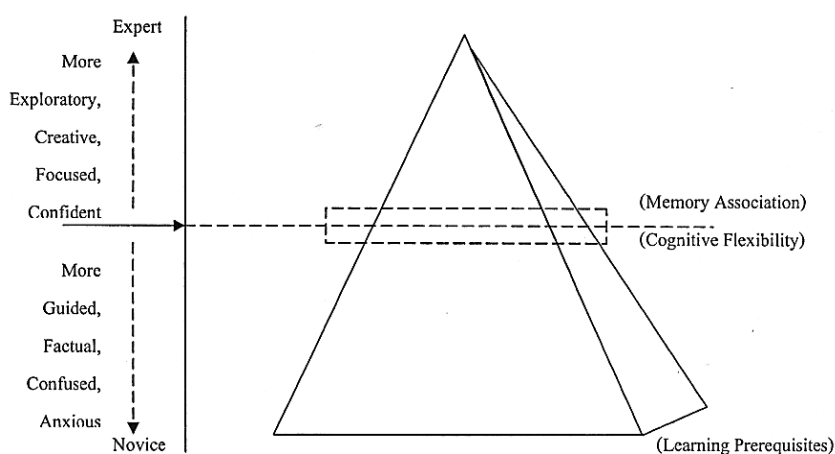
Jon M. Werner & Randy L. DeSimone, Human resource development, Australia : Thomson, 4th ed., 2006, Part 2 Framework for human resource development

1.2 ระดับการวิเคราะห์ภารกิจ (Task analysis or operations analysis) เป็นการเก็บข้อมูล เกี่ยวกับคุณสมบัติของงานซึ่งทำได้หลายวิธีเช่น การพิจารณาจากใบพรรณนา (Job description) การสังเกต การถามและการทบทวนเกี่ยวกับงาน เป็นต้น

1.3 ระดับการวิเคราะห์บุคคล (Person analysis) เป็นความต้องการการฝึกอบรมโดยตรงของ บุคคล

2. การออกแบบ (Design Effective HRD Program) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ ข้อมูลการประเมินความต้องการจะนำมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การเลือกผู้ฝึกอบรมหรือวิทยากร 3) การพัฒนาบทเรียน 4) การเลือกวิธีการและเทคนิคในการฝึกอบรม 5) การเตรียมอุปกรณ์สถานที่ และ 6) การกำหนดระยะเวลาการฝึกอบรม

3. การดำเนินการ (Implementing HRD Program) มีสมมติฐานว่าความต้องการในการฝึกอบรม ตรงกับวัตถุประสงค์โครงการ และได้กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรมที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าต้องพิจารณาถึงระดับความรู้ความชำนาญของผู้เข้ารับการอบรม ตามระดับการเรียนรู้แบบ พีระมิด (A Learning Pyramid) ซึ่งการเรียนรู้ระดับล่างผู้เรียนต้องการพื้นฐานทักษะหรือความรู้ที่เป็นบุคลากรใหม่มักสับสนหรือมีความกังวลจึงต้องการการแนะนำหรือการฝึกอบรมแบบรวม (instruction-centered training) ส่วนผู้เข้ารับการอบรมที่ระดับ เชี่ยวชาญขึ้นจะสร้างสรรค์และมั่นใจ มากกว่าดังนั้นวิธีการฝึกอบรมเป็นแบบวินิจัยหรือใช้ประสบการณ์ (exploratory or experiential methods)



ภาพที่ 2.10 a learning pyramid

4. การประเมินผล (Evaluating HRD Program) เป็นการสรุปถึงควมมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบที่จำเป็นต่อการตัดสินใจในประสิทธิภาพของการฝึกอบรมซึ่งเกี่ยวข้องกับการเลือก การยอมรับ คุณค่าและการปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ

Werner & DeSimone ได้กล่าวถึงรูปแบบและกรอบการประเมินผล (Models and Frameworks of Evaluation) ที่แตกต่างกันหลายแบบทั้ง Kirkpatrick , CIPP , Brinkerhoff , Kraiger, Ford, & Salas , Holton และ Phillips โดยสรุปได้ดังตารางที่ 2.4

ส่วนมากนิยมการประเมินผลการฝึกอบรมตามรูปแบบของ Kirkpatrick ซึ่งมีหลักการประเมินผลการฝึกอบรม 4 ระดับจะเน้นประเมินผลหลังการฝึกอบรมเท่านั้น ส่วนมากองค์การจะทำการประเมินไม่ครบ 4 ระดับ และไม่นำผลจากการประเมินมาปรับปรุงการฝึกอบรม หลักการประเมินผล

การฝึกอบรม 4 ระดับ ของ Kirkpatrick มีดังนี้

1. Reaction เป็นการประเมินที่ปฏิกิริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. Learning เป็นการประเมินว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์หรือไม่
3. Job Behavior เป็นการประเมินว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้หรือไม่
4. Results เป็นการประเมินว่าการฝึกอบรมหรือผลของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ องค์การมีประสิทธิภาพประสิทธิผลเพิ่มขึ้นหรือไม่

ตารางที่ 2.4 Models and Frameworks of Evaluation

Model	Training Evaluation Criteria
Kirkpatrick (1967, 1987, 1994)	4 ระดับ คือ Reaction, Learning, Job Behavior และ Results
CIPP (Galvin, 1983)	4 ระดับ คือ Context, Input, Process และ Product
Brinkerhoff (1987)	6 ขั้นตอน คือ Goal Setting, Program Design, Program Implementation, Immediate Outcomes, Intermediate or Usage Outcomes และ Impacts and Worth
Kraiger, Ford, & Salas (1993)	ประเมินผลลัพธ์(outcomes) จากการเรียนรู้ 3 อย่าง คือ ความรู้ (cognitive) ทักษะ(skill based) และทัศนคติ (affective)
Holton (1996)	ประเมินการเปลี่ยนแปลงและความสัมพันธ์ของ 5 อย่าง คือ Secondary Influences, Motivation Elements, Environmental Elements, Outcomes และ Ability/Enabling Elements
Phillips (1996)	5 ระดับ คือ Reaction and Planned Action, Learning, Applied Learning on the Job, Business Results และ Return on Investment (IOR)

จากการทบทวนวรรณกรรมในตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Nadler, Gilley, Eggland and Maycunich, A. Noe, Delahaye และ Jon M. Werner & Randy L. DeSimone ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.5 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Nadler, Gilley, Egglan and Maycunich, A. Noe, Delahaye และ Jon M. Werner & Randy L. DeSimone

ประเด็นวิจัย	Nadier (1970 และ 1989)	Gilley et .al (2002)	A.Noie (2005)	Delahaye (2005)	Wernwer & De Simme (2006)
นิยามของ HRD (HRD definition)	ชุดของกิจกรรมที่เป็นระบบและนำไปปฏิบัติตามเวลาที่กำหนดเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม	กระบวนการช่วยให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร ผลงานและการเปลี่ยนแปลงผ่านกิจกรรมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อเพิ่มความสามารถ สมรรถนะศักยภาพ ความพร้อมในการแข่งขันขององค์กร	การฝึกอบรม การพัฒนาการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาอาชีพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่บุคคลกลุ่มและองค์กร	ระบบกระบวนการและชุดของกิจกรรมการเรียนรู้ที่องค์การจัดให้กับบุคลากร โดยมีฐานแนวคิดจากการจัดการความรู้หรือทุนทางปัญญาและการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่มีงานเป็นฐานในการแสดงบทบาทเรียนรู้และสร้างหุ้นส่วนการเรียนรู้กับหน่วยงานต่างๆ เชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหาร ความหลากหลาย	ชุดของกิจกรรมที่เป็นระบบแบบแผนซึ่งกำหนดโดยองค์การเพื่อเตรียมบุคลากรให้มีโอกาสเรียนรู้มีทักษะที่เหมาะสมในการทำงานทั้งปัจจุบันและอนาคต
มิติการมอง (Focus)	Individual	Individual & organization	Individual, group & organization	Organization	Individual, group & organization
องค์ประกอบ (components)	กิจกรรมการเรียนรู้ที่เกิดจากการฝึกอบรมเพื่อปรับผล การปฏิบัติงานในปัจจุบันของแต่ละปัจเจกบุคคล 2) การให้การศึกษาเพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับงานที่ระบบไว้ในอนาคตและ 3) พัฒนาเพื่อการเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานของปัจเจก	1) การพัฒนารายบุคคลเพื่อเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะและปรับพฤติกรรมการทำงานให้สามารถทำงานปัจจุบัน 2) การพัฒนาอาชีพเพื่อนำไปวางแผนพัฒนางานในอนาคต 3) การบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงผลงานขององค์กรและรับรองการทำงานได้ประสิทธิภาพของบุคลากร และ 4) การพัฒนาองค์การเพื่อการจัดการองค์กร	1) การฝึกอบรมเพื่อเตรียมบุคลากรสำหรับงานในปัจจุบันและการพัฒนาเพื่อเตรียมบุคลากรสำหรับงานในอนาคต 2) การพัฒนาองค์การ และ 3) การบริหารอาชีพ	1) งานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) งานการบริหารความหลากหลาย (diversity) 3) การบริหารความรู้ 4) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ 5) การสร้างหุ้นส่วนการเรียนรู้ และ 6) การเรียนรู้จากงาน	1) การฝึกอบรมกับการพัฒนาเพื่อปรับปรุงแปลงความรู้ ทักษะและทัศนคติของปัจเจกบุคคล 2) การพัฒนาองค์การเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร และ 3) การพัฒนาอาชีพเพื่อความก้าวหน้าของปัจเจกบุคคล
รูปแบบกิจกรรม	การฝึกอบรมการศึกษาและการพัฒนา	การพัฒนารายบุคคลการพัฒนาอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงานและพัฒนาองค์กร	การฝึกอบรม การพัฒนาและการบริหารอาชีพ	การเรียนรู้แบบมีโครงสร้าง การเรียนรู้แบบไม่มีโครงสร้าง	การฝึกอบรมกับการพัฒนา การพัฒนาองค์การ และการพัฒนาอาชีพ
ขั้นตอนกระบวนการ	The Critical events Models	1) การวิเคราะห์ 2) การออกแบบ 3) การเตรียมการ 4) การดำเนินการ และ 5) การประเมินผล	1) การประเมินความต้องการ 2) การออกแบบ 3) การดำเนินการ และ 4) การประเมินผล	1) การหาความต้องการ 2) การออกแบบ 3) การปฏิบัติการ และ 4) การประเมินผล	1)การประเมินความต้องการ 2) การออกแบบ 3) การปฏิบัติการ และ 4) การประเมินผล

ตารางที่ 2.6 วิธีการหรือกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Nadler, Gilley, Egland and Maycunich, A. Noe, Delahaye และ Jon M. Werner & Randy L. DeSimon

	Nadler (1970)	Gilley et.al (2002)	A. Noe (2005)	Delahaye (2005)	Werner & DeSimone (2006)
วิธีการหรือ กลยุทธ์ใน กิจกรรม	1) การฝึกอบรม - OJT - Classroom Instruction - Public Schools - Colleges and Universities 2) การศึกษา - Classroom Instruction - Job Rotation - Field Trips - Public Seminars - Colleges and Universities - Tuition Refund 3) การพัฒนา - Organized Class - Cross-job Exposure - Mutual Exchange Programs - Organization and Self - Renewal - Think Tank	1) การพัฒนารายบุคคล - การเรียนรู้แบบเป็นทางการ เช่น OJT - การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ 2) การพัฒนาอาชีพ <u>ระดับ Individual</u> - Career planning - Career awareness - Utilizing career resource centers <u>ระดับ Organization</u> - Job posting system - Mentoring systems - Career resource center development and maintenance - Career counselors - Prividing career development workshops and seminars - Human resource planning - Performance appraisals - Career pathing programs 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 4) การพัฒนาองค์กร	1) การฝึกอบรม 1.1 the tradition training methods - Presentation เช่น Lecture และ Audiovisual Techniques - Hands-on เช่น OJT, Simulation, Case Studies Business Games, Role plays และ Behavior Modeling - Group Building เช่น Adventure Learning, Team Training และ Action Learning 1.2 the technology-based training method เช่น Web- based training, E-learning และ Virtual reality 2) การพัฒนา - Formal Education เช่น Off-site and out-site programs, Short course, Executive MBA program และ University programs - Assessment เช่น MBTI, Assessment Center, Benchmarks และ Performance Appraisals and 360- Degree Feedback Systems - Job Experience เช่น Job enlargement, Job rotation, Transfers, Promotions, Downward Moves และ Temporary Assignment with Other Organizations - Interpersonal Relationship เช่น Mentoring และ Coaching - E-learning 3) การบริหารอาชีพ	1) การเรียนรู้แบบมี โครงสร้าง แบบมีโครงสร้าง - skill session - theory session - lecture แบบกึ่งโครงสร้าง - discussion - case Study - role play 2) การเรียนรู้แบบไม่มี โครงสร้าง - experiential learning, mentoring problem- based learning - contract learning - action learning - e-learning	1) การฝึกอบรมกับการพัฒนา การฝึกอบรม - OJT โดย Job instruction training, Job Rotation, Mentoring และ Coaching - Classroom for Lecture, Discussion, Audiovisual, Experiential techniques และ Computer-based training (classroom-based) - Self-paced โดย Paper- based training และ Computer- based training (non-classroom- based) - อื่นๆ 2) การพัฒนาองค์กร 3) การพัฒนาอาชีพ - Career planning - Career management

2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้ การพัฒนาบุคลากรเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการแสดงออกของศักยภาพบุคคลในองค์กร การสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน การพัฒนาองค์กรการออกแบบงานใหม่ (दनय तेयनपुठ, 2537: 17)

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบขององค์กร เพื่อส่งเสริมสนับสนุน และปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม และมีความมุ่งมั่นเติบโตทางจิตใจและบุคลิกภาพ ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (ชูชัย สมมติไกร, 2538: 3)

การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น (ฐิระ ปรวาลพฤคษ, 2538: 2)

การพัฒนาบุคคล หมายถึง การส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น มีทัศนคติที่ดีในการทำงานเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น (สมาน รังสิโยภษภู, 2541:83)

การพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผล งานของสถาบันและเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (พนัส หันนาคินทร์, 2542: 80)

การพัฒนาบุคคลเป็นการดำเนินการเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กรมีความรู้ความสามารถและมีสมรรถภาพในการทำงานสูงยิ่งขึ้น ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และต่อองค์กร (กุลธน ธนาพงศธร, 2542: 168)

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะเสริมสร้างและปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะในการทำงาน (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ให้เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (เกรียงไกร เจียมบุญศรี และ จักรอินทรจักร , 2544: 42)

ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร ในการทำงานที่ให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ เนื่องจากมี การเปลี่ยนแปลง นโยบายขององค์กร ระบบวิธีการปฏิบัติงานและวิทยาการต่าง ๆ มีความเจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ โดยได้มีผู้กล่าวถึง ดังนี้ ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรสรุปได้ 6 ประการ คือ (กุลธน ธนาพงศธร, 2542: 69-71)

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงาน มีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานดียิ่งขึ้น

2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูก

4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

5. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

6. การพัฒนาบุคลากรยังช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มีดังนี้ (พนัส หันนาคินทร์, 2542: 77)

1. ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีตลอดจนวิธีการทำงานได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น องค์กรจึงต้องพยายามให้บุคลากรก้าวหน้าทันต่อความเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ประโยชน์ที่องค์กรจะได้คนที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีการใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากร ย่อมจะได้รับผลประโยชน์กลับคืนในระยะยาว อาจเป็นเครื่องสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้น

3. เมื่อรับคนเข้าทำงานแล้วจะต้องมีการพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไปในด้านความรู้สึนึกคิด ความคาดหวังและเจตคติที่มีต่องาน

จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นต่อทุกหน่วยงาน ทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชน โดยการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถทักษะ ทักษะที่ดี และวิธีการทำงาน อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรในองค์กร จะต้องมีการดำเนินงานเป็นระบบและเป็นไปตามลำดับขั้นตอน ได้มีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จได้ต้องทำอย่างเป็นกระบวนการที่มีระบบ และทำอย่างต่อเนื่องติดต่อกันทุกระดับ เพราะคนที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติที่แตกต่างกันนั้นจะไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ ฉะนั้นการสอดประสานให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์กร (दनัย เทียนพุด, 2537:37)

การพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการกระทำอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอน กระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรประกอบด้วยการทำงาน 4 ขั้นตอน (Henaman, Schwab, Fossam, and Dyer, 1986, อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2538: 5-6) กระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสำรวจและกำหนดความต้องการในการพัฒนาบุคลากร
2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์วิธีการและระยะเวลาของโครงการพัฒนาบุคลากรแต่ละโครงการอย่างชัดเจน
3. การคัดเลือก ออกแบบและดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนนี้ คือ การพิจารณาว่าโครงการพัฒนาบุคลากรซึ่งจะจัดขึ้นนั้นควรจะมียุทธศาสตร์อย่างไร

4. การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ได้บรรลุผล ปัญหา อุปสรรค และสิ่งที่ควรแก้ไขในการดำเนินการต่อไป กล่าวโดยสรุปกระบวนการพัฒนาบุคลากร มีขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการขององค์กร เพื่อให้ทราบปัญหาและความต้องการที่จะพัฒนาบุคลากร
2. วางแผนโครงการพัฒนา เป็นการกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะใช้ในการพัฒนาบุคลากรโดยจะต้องให้สอดคล้องกับแผนงานด้านอื่น ๆ ด้วย
3. ดำเนินโครงการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่ลงมือปฏิบัติดำเนินการตามแผนที่วางไว้
4. ประเมินผลโครงการพัฒนา เป็นการติดตามและประเมินความสำเร็จของการดำเนินการ

ในการดำเนินงานเพื่อให้บุคลากร ได้เพิ่มพูนความรู้ นั้น จะต้องมีการพัฒนาที่เป็น ขั้นตอน มีระบบ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปจะแตกต่างไปจากการศึกษา เพราะการศึกษามุ่งเน้นการพัฒนาตัวบุคคลเพื่อเตรียมตัวในการปฏิบัติงานโดยทั่วไป ส่วนการพัฒนานั้น จะต้องพัฒนาคนเพื่อทำงานในหน้าที่ให้เหมาะสมในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งผู้บริหารจะต้องกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน โดยจัดทำเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากร ตามขั้นตอน บิชอป (วรากรณ์ นักพัฒนาฯ. 2545 : 19 - 7:1 , อ้างอิงจาก Bishop. 1979 : 48) ได้ให้แนวคิดเชิงระบบเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความต้องการการพัฒนา (Needs) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดโดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวบุคลากรเองต้องมีความต้องการการพัฒนา และผู้บริหารต้องหาทางกระตุ้นให้บุคลากรสนใจที่จะพัฒนาตนเอง
2. การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ (Diagnosis and Analysis) เป็นการพิจารณาสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมที่ควรแก้ไข โดยใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นเพื่อได้ความต้องการของบุคลากรโดยรวม
3. การพัฒนา (Development) เป็นขั้นตอนแสวงหาวิธีการแก้ไข ปรับปรุงตามความต้องการของบุคลากร โดยจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอน หรือการทำงาน เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปรายและการเผยแพร่ข่าวสาร
4. ความเป็นไปได้ (Validation) ความเป็นไปได้ของโครงการศึกษา โดยการวินิจฉัย ศึกษา การทดลอง (Pilot study) และการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้โครงการดำเนินไปด้วยดี
5. การนำไปใช้ (Implementation) การนำโครงการไปปฏิบัติ โดยเชิญวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านมาให้การฝึกอบรมในสิ่งที่ผู้จัดโครงการไม่สามารถทำได้โดยตนเองและขาดประสบการณ์
6. การประเมินผล (Evaluation) เป็นการประเมินผลของโครงการที่ทำ ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยการนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาพิจารณาอย่างมีหลักเกณฑ์และควรประเมินทุกระยะ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง

เก็จวลี เจริญพจน์ , 2541 : 126 ได้ศึกษาทัศนะของข้าราชการที่มีต่อการบริหารงาน บุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒด้านการพัฒนาบุคลากร ผลการศึกษาพบว่าข้าราชการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความเห็นว่า การบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาบุคลากร มีความ

เหมาะสมในระดับปานกลาง มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง มีแผนรองรับเมื่อกลับเข้าปฏิบัติงาน และมีการติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เทวี เศรษฐภักดี (2536) เรื่อง กระบวนการพัฒนาบุคคลทางการพยาบาลของวิทยาลัยพยาบาลตำรวจ สังกัดสำนักงานแพทยกรรมตำรวจ ที่พบว่า

1. การวางแผนพัฒนาบุคลากร มีการจัดทำแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากร แต่แผนงานนั้นขาดความชัดเจน และวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรมีความชัดเจนปานกลางในการจัดฝึกอบรม ไม่มีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากร มีการจัดสรรงบประมาณที่สนับสนุนค่าใช้จ่ายในแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากร แต่งบประมาณที่ จัดสรรให้ นั้นไม่เพียงพอ และมีการประเมินผลหลังจากแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรได้ เสร็จสิ้นลงแล้ว

2. การนำแผนงานโครงการพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติ พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นใน ระหว่างการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรเกิดจากบุคลากรที่เข้าอบรมและพัฒนา ไม่เห็นความสำคัญและไม่ให้ความ สนใจเท่าที่ควร นอกจากนี้ยังขาดความพร้อมของอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น เอกสารประกอบคำบรรยายมีไม่เพียงพอ การนำโครงการพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติทั้ง 4 โครงการ ได้แก่ การฝึกอบรมการประชุมทางวิชาการ การลาศึกษาต่อ และการจัดแหล่งบริการความรู้ด้านวิชาการ พบว่าการสนับสนุนบุคลากร ารเข้ารับการอบรม และการจัดแหล่งความรู้ด้านวิชาการมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

3. การติดตามผล พบว่า หลังจากบุคลากรผู้เข้ารับการอบรมกลับไปปฏิบัติงานแล้ว ไม่มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน

คาสเทเตอร์ (ฟีโล จีโรคิริ. 2543 : 27-31 ; อ้างอิงจาก Castetter. 1992 : 224-243) กล่าวว่ากระบวนการ การพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินงานตามขั้นตอน 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

เนื่องจากบุคลากรในหน่วยงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน มีพื้นความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการที่องค์กรหรือหน่วยงานจะดำเนินการ พัฒนาบุคลากร จำเป็นต้องศึกษาและพิจารณาก่อนว่ามีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดที่จะต้องพัฒนาบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรได้ประโยชน์ ตามวัตถุประสงค์ ผู้เชี่ยวชาญได้แบ่งประเภทของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ประการ

1. ความจำเป็นที่ปรากฏชัดเจน มีลักษณะเป็นปัญหาข้อขัดข้องและก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานอย่างชัดเจนในปัจจุบัน

2. ความจำเป็นที่คาดว่าจะมีในอนาคต เช่น เมื่อจะนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาในหน่วยงาน

3. ความจำเป็นที่จะต้องอบรมเพื่อ พัฒนาประสิทธิภาพของบุคคลและหน่วยงาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

โดยผู้บริหารองค์กรจะต้องวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี ดังที่ ชาญ สาสิสวัสดิ์. (2542 : 44-45) ได้กล่าวไว้ ทำได้โดย

1. ใช้การวิเคราะห์องค์การ (Organization Analysis) โดยศึกษาวิเคราะห์เป้าหมาย ทิศทาง และนโยบายของรัฐบาล ของกระทรวงและขององค์กร รวมถึงสภาพการณ์ สภาพแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต เพื่อจะได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ของ

องค์การ ขณะเดียวกันก็จะสามารถระบุได้ชัดเจนว่า ภายในองค์ การมีความจำเป็น ที่จะต้องอบรมในเรื่องใด ที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. ใช้การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) โดยศึกษาวิเคราะห์งาน เป็นการวิเคราะห์ แต่ละงานในองค์การทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการกิจและกิจกรรมอะไรบ้าง มีมาตรฐานอย่างไร และต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติอย่างไรในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. วิเคราะห์รายบุคคล (Individual Analysis) โดยศึกษาวิเคราะห์คุณสมบัติด้านต่าง ๆ รวมถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ตลอดจนผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ แต่ละคน แล้วเปรียบเทียบกับงาน คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของงาน และมาตรฐานงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตว่ามีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาในการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากขาดความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่ถูกต้อง ในการปฏิบัติงานหรือไม่ และปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดในปัจจุบัน และอนาคตหรือไม่

จากแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนา จะเห็นว่าในการ พัฒนาบุคลากรจะต้องดำเนินการศึกษาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรก่อนว่า มีความจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรหรือไม่เพียงใด ซึ่งในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การวิเคราะห์องค์การวิเคราะห์งาน และวิเคราะห์รายบุคคล ซึ่งการวิเคราะห์หาความจำเป็นแล้วสามารถนำมากำหนดเป็นแผนในการพัฒนาบุคลากรได้

ขั้นตอนที่ 2 วางแผนพัฒนาบุคลากร

การวางแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นขั้นตอนของการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนหนึ่ง องค์การควรจะมีการวางแผน ซึ่งนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารงานจะขึ้นอยู่กับวางแผน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ชี้ให้เห็นว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหาร ซึ่ง พะยอม วงศ์สารศรี. (2540 : 49) กล่าวว่า การวางแผน (Planning) คือความพยายามที่เป็นระบบ (Systematic Attempt) เพื่อตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด เลือกสิ่งที่จะดำเนินการและวิธีดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ ที่วางไว้ภายใต้เงื่อนไขของระยะเวลา และทรัพยากร เป็นกลไกเพื่อตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร ใครทำ ทำเมื่อใด และที่ไหน มีลักษณะ ผูกพันต่อกันจนเป็นระบบและต่อเนื่อง

การวางแผนการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นขั้นตอนที่ครอบคลุมไปถึงการกำหนดกิจกรรม หรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะใช้ ในการพัฒนา กำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดเวลา ที่จะดำเนินการใช้ด้วย โดยการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ควรพิจารณาให้สอดคล้องกับแผนงาน ด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับกำลังคนด้วย และจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้ (สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยภักดิ์. 2533 : 10)

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนขั้นไว้ ซึ่งหมายถึงจุดหมายของการดำเนินงานที่มี ลักษณะชัดเจน ขณะเดียวกันแสดงให้เห็นถึงผลที่เกิดขึ้นด้วย

2. รวบรวมข้อเท็จจริงและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสภาพแวดล้อมที่จะเป็น ประโยชน์ต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

3. การดำเนินการวางแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยพิจารณาถึงคำถามต่าง ๆ คือ จะต้องทำอะไร (What) จะทำอย่างไร (How) จะให้ใครทำ (Who) จะทำที่ไหน (Where) และ จะทำเมื่อไร (When)

4. การเสนอขออนุมัติดำเนินการตามแผนจากผู้มีอำนาจ

การวางแผนที่ดีจะช่วยให้ภารกิจขององค์การสามารถ ดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การและหน่วยงาน ดังที่ ทองอินทร์ วงศ์โสธร และ อธิรัตน์ พิศาลเวทย์ (2537 : 15-16) ได้กล่าวว่าการวางแผนจะมีประโยชน์ต่อองค์การคือ

1. ให้ทิศทางในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ จำเป็นจะต้องมีทิศทาง
2. ให้ภาพรวมแผน ที่สมบูรณ์จะครอบคลุมภารกิจทั้งหลายทั้งปวงขององค์การ
3. เป็นเครื่องมือของการสื่อสารและประสานงาน
4. เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมและติดตามผล
5. เป็นมรรควิธีแห่งการทำงานร่วมกัน
6. ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหาร

ขั้นตอนที่ 3 ปฏิบัติตามแผนงานพัฒนาบุคลากร

การดำเนินการพัฒนาเป็นขั้นตอน การลงมือปฏิบัติดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ควรจะให้บุคลากรในหน่วยงานทุกคนได้ทราบเกี่ยวกับแผนดำเนินการเพื่อจะได้เข้าใจและให้ความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ที่ตั้งไว้และเป็นไปตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย การดำเนินการเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเฉพาะอย่าง เช่น การตัดสินใจเลือก กิจกรรมช่วงระยะเวลา สำหรับการดำเนินกิจกรรม บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เงินที่จะใช้จ่ายสิ่งอำนวยความสะดวกตามที่ต้องการ กระบวนการประเมินค่าในแต่ละหน่วยงานที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้ได้ผล ดังนั้น กิจกรรมต่าง ๆ ที่อาจเลือกใช้ในการพัฒนาบุคลากร จึงสามารถเลือกใช้ ได้ตามความเหมาะสม

การดำเนินการเลือกกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่จะได้ประโยชน์มากขึ้น ถ้ากิจกรรม นั้นจัดได้ตามความต้องการของบุคลากร เมื่อบุคลากรมีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในการทำงาน ในด้านใด ก็ควรจะได้รับพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหานั้น โดยทั่วไปแล้วความต้องการ ในการพัฒนาหรือข้อบกพร่องของบุคลากรในการทำงาน อาจรวบรวมเป็นประเด็นสำคัญ ได้ 3 ประเด็น (สุเทพ บุญเติม . 2534 : 32)

1. ทักษะ (Skill) ในการทำงานซึ่งได้แก่ การขาดความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน
2. ความรู้ทั่วไป หมายถึง ความรู้ในสาขาอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากความรู้ในสายอาชีพ ของตน แต่เป็นความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบ เพื่อช่วยให้การทำงานในสายอาชีพของตน ดำเนินไปด้วยดี เช่น ความรู้ในเรื่องภาษา
3. พฤติกรรม (Behavior) ของบุคคลในองค์การ ทั้งที่เป็นพฤติกรรมภายใน และ พฤติกรรมภายนอก พฤติกรรมที่สำคัญ ๆ เช่น การขาดความรับผิดชอบ การขาดภาวะผู้นำ บุคลิกภาพไม่เหมาะสม ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ มีทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง และมีความเชื่อถือหรือยึดถือในสิ่งผิด ๆ

ดังนั้นในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร จึงควรคำนึงถึงข้อบกพร่องของบุคลากรดังกล่าว

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

เมื่อได้ดำเนินการไปแล้ว จำเป็นจะต้องมีการประเมินผลซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เพราะผลจากการประเมินที่เป็นระบบ จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข ขั้นตอนต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากรครั้งต่อไปให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ดังนี้ (ชาญ สาสีสวัสดิ์. 2542 : 1)

1. เพื่อให้ทราบผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากร ว่าได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่
2. ทำให้ทราบข้อดี ข้อบกพร่อง ความเหมาะสม รวมถึง ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ของการพัฒนาบุคลากร เพื่อแก้ไขปรับปรุงในครั้งต่อไปให้ดียิ่งขึ้น
3. ทำให้ทราบถึงความเหมาะสม ความคุ้มค่า คุณค่าหรือประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหารในการพิจารณาว่าควรดำเนินการ หรือตัดทอนงบประมาณหรือไม่

จะกล่าวได้ว่าการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร จะเกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายของ การพัฒนาบุคลากรในเรื่องความรู้ ทักษะ และเจตคติประการหนึ่ง ประการที่สองจะเกี่ยวข้องกับ การนำข้อบกพร่องไปฝึกแก้ไขปัญหาและอุปสรรค และประการสุดท้ายจะเกี่ยวข้องกับ ความคุ้มค่า และประโยชน์ที่ได้รับ และใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้บริหารที่จะตัดสินใจดำเนินการในครั้งต่อไป

สรุปได้ว่า กระบวนการในการพัฒนาบุคลากร คือ ขั้นตอนในการดำเนินงานพัฒนา กำลังคนตามขั้นตอน ได้แก่ กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร วางแผนพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตามแผนงานพัฒนาบุคลากร และประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยคำนึงถึงหลักการ พัฒนาบุคลากรที่จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และทั่วถึง

แนวทางและวิธีการพัฒนาบุคลากร

แนวทางและวิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลายรูปแบบ แต่ละองค์กรสามารถนำไปใช้ได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อพิจารณาขององค์กรเป็นสำคัญ มีผู้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. การอบรมตามหลักสูตร คือ การเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรเป็นวิธีการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่ง ซึ่งเป็นที่ยอมรับและแพร่หลายที่สุด แต่อาจมีข้อเสีย เช่น สิ้นเปลืองทั้งงบประมาณ และเวลา เนื่องจากการจะเข้ารับการ อบรมจะมีขึ้น ก็ต่อเมื่อมีการจัดหลักสูตรขึ้นเท่านั้น และการจัดการอบรมในบางหลักสูตรอาจไม่ตรงกับปัญหาที่แท้จริงของผู้เข้ารับการอบรม แต่การอบรมจะมีประโยชน์ถ้าได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ก่อน เช่น เหตุผลที่ต้องการเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรนี้ และ ผลที่ได้รับจากการเข้ารับการอบรม แต่ทั้งนี้ต้องศึกษาให้ดีเสียก่อนว่าเป็นหลักสูตรที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับผู้เข้ารับการอบรม

2. การเรียนรู้ในหลักสูตรระยะสั้น ในปัจจุบันหลักสูตรที่ใช้เอกสารหรือหนังสือและเรียนรู้ด้วยตนเองมีจำนวนเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ โดยหนังสือจะประกอบด้วยแบบฝึกหัดหรือกิจกรรมซึ่งออกแบบขึ้นเพื่อช่วยการเรียนรู้ในแง่มุมต่างกัน มีรูปแบบให้ตอบก่อนจะผ่านไปถึงขั้นตอนต่อไป เช่น ตำราของ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช นอกจากนี้ โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ล้วนเป็น อุปกรณ์ที่มีคุณสมบัติที่ดี เหมาะสมแก่การเรียนรู้ในหลักสูตรระยะ ยะสั้น แต่จะมีค่าใช้จ่ายสูงและมีความสำคัญมากขึ้นในอนาคต

3. การสอนและฝึกสอนผู้อื่น เป็นวิธีการพัฒนาตนเองอีกวิธีหนึ่ง ซึ่งบุคลากรสามารถเป็นทั้ง ปฏิบัติงาน และบางครั้งยังต้องรับผิดชอบเป็นผู้บริหารจัดการในฐานะหัวหน้าเวรซึ่งต้องมี การฝึกสอน แนะนำบุคลากรที่จบใหม่ ม่ หรือผู้มาดงานฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานประจำ จึงควรเสนอให้เป็น รูปแบบการฝึกอบรมในองค์กร

4. การจัดทำโครงการพิเศษ เป็นการที่บุคคลได้มีโอกาสเป็นหัวหน้าโครงการหรือเป็น ผู้จัดการในโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการอบรมความรู้เกี่ยวกับการทำงานให้บุคลากรในหน่วยงาน โครงการพัฒนาคุณภาพ เป็นต้น

5. การเป็นบุคลากรองค์กรวิชาชีพ และสมาคมต่าง ๆ เป็นการเข้าร่วมเป็นบุคลากร หรือ องค์กรทางวิชาชีพ ซึ่งเป็นวิธีการส่งเสริมการพัฒนาตนเองได้อย่างยิ่ง เพราะจะทำให้มีโอกาสติดต่อกับผู้ที่มีความสนใจประเภทเดียวกัน นอกจากนี้สมาคมส่วนใหญ่มักผลิตสิ่ง พิมพ์วารสาร และข่าวสาร เผยแพร่เป็นประจำ นับว่าเป็นแหล่งติดต่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลต่าง ๆ บุคลากรอาจ พบปะ และร่วมประชุม ตลอดจนเขียนบทความเพื่อลงพิมพ์ได้

6. การเขียนบทความลงวารสาร เป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารได้พัฒนาตนเอง เพราะ จะได้ค้นคว้ามา กมายกว่าจะกลั่นกรองเป็นบทความได้ แต่หากบทความไม่ได้รับการตีพิมพ์ ก็อย่า ท้อแท้เสียใจ อย่างน้อยกระบวนการเขียนก็ทำให้ได้เรียนรู้มากมายจากแนวคิดของการพัฒนาตนเองที่ กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ในการพัฒนาตนเองนั้น ควรต้องมีการวินิจฉัย ประเมินตนเอง และมีเป้าหมายในการพัฒนา ซึ่งอาจหาได้จากการทำงานหรือทรัพยากรที่สามารถช่วยเหลือในการฝ่าฟัน อุปสรรค และมีความใฝ่หาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ตลอดจนสามารถเผยแพร่ ผลงานของตนเองได้ผลของการพัฒนาตนเอง

การยอมรับตนเองจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการยอมรับผู้อื่น ฉะนั้นผู้ที่มีเจตนาแน่วแน่ ในการ ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง จะดำเนินชีวิตได้ด้วยความมั่นคง เมื่อบุคคลได้พัฒนาตนเองแล้วจะก่อให้เกิด ผลต่อการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงความคิดและความเข้าใจ ทักษะและการปฏิบัติและ ความรู้สึก ของบุคคล ใน 3 ด้าน ดังนี้ (สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2543)

(1) ยอมรับในตนเองและผู้อื่น รู้และเข้าใจว่าผู้อื่นมองตนอย่างไร

(2) ทักษะและการปฏิบัติ ผลของการพัฒนาตนเองจะทำให้บุคคลเป็นผู้มีเหตุผล ความจำดี มี น้ำใจและเสียสละ ประพฤติปฏิบัติในการดำเนินชีวิตได้อย่างเหมาะสม

(3) ความรู้สึกของบุคคล ผลของการพัฒนาตนเองจะทำให้บุคคลมี ความรู้สึกใน ลักษณะต่าง ๆ เช่น ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ยอมรับจุดเด่นและจุดด้อยของตนมี ความกระตือรือร้น มีแรงจูงใจในเป้าหมายและจุดประสงค์ของชีวิต มีจุดเริ่มต้นที่จะผูกพัน มีความสัมพันธ์กับผู้อื่นและ สนใจผู้อื่นมากขึ้น

วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร กร (จุฑามณี ตรีกุลมฤตา, 2544: 15) มีหลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาต่อ การดูงาน การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงานการสอนงาน การ

สับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ การร่วมประชุมทางวิชาการ การมอบหมายงานรักษาการในตำแหน่ง ให้ปฏิบัติหน้าที่แทน การศึกษาด้วยตนเอง ฯลฯ

ในแต่ละวิธีก่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งสิ้นความสามารถของพนักงานที่มีอยู่เดิมยังไม่เป็นการเพียงพอ องค์กรควรจัดกิจกรรมปฐมนิเทศและกิจกรรมฝึกอบรมเพิ่มเติม จึงจะทำให้ความสามารถของพนักงานมีความสอดคล้องกับงานที่องค์กรต้องการให้พนักงานใหม่ทำ (พยอม วงศ์สารศรี, 2534: 144)

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน โชค บำรุงพงษ์, 2536: 11) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาตนเองในระดับองค์กรแบ่งออกเป็น 3 วิธี ได้แก่

1. ให้ความรู้แก่พนักงานโดยการวิธีการศึกษา ซึ่งกระทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ การศึกษาก่อนทำงาน และการศึกษาหลังจากได้ผ่านการสรรหาและเลือกสรร และได้ทำงานในองค์กรมาระยะหนึ่งแล้ว การศึกษาก่อนเข้าทำงานเป็นการศึกษาตามหลักสูตรในโรงเรียน มหาวิทยาลัยหรือสถาบันศึกษาอื่น ๆ เพื่อเตรียมบุคคลให้พร้อมที่จะประกอบวิชาชีพต่อไป ซึ่งองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องโดยให้ทุนแก่บุคคลกรในสถานศึกษาต่าง ๆ โดยมีข้อมูลกันว่าเมื่อจบการศึกษาแล้วต้องให้มาทำงานกับองค์กรเป็นการชดใช้ทุนต่อไป สำหรับการศึกษหลังจากได้เข้าเป็นพนักงานและทำงานกับองค์กรมาระยะหนึ่งแล้ว การพัฒนาในลักษณะนี้เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ โดยการเข้ารับการศึกษ เพิ่มเติมโดย มุ่งหวังประกาศนียบัตร ปริญญา หรือวุฒิการศึกษาอื่น ๆ ซึ่งองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องโดยการอนุญาตให้พนักงานลาศึกษาต่อได้ ทั้งนี้อาจโดยการให้เงินเดือนระหว่างลาหรือไม่ก็ได้ตามแต่จะตกลงทำสัญญากัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีการศึกษาต้องใช้เวลาในการพัฒนาที่ยาวนานพอสมควร ส่วนใหญ่มักจะมีระยะเวลาเกินกว่า 1 ปี วัตถุประสงค์ของการศึกษาเป็นการให้ ความรู้ทางทฤษฎี โดยทั่วไป เพื่อให้บุคคลนำไปใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป มิได้เป็นการให้ความรู้ด้านในด้านหนึ่งโดยเฉพาะเหมือนการฝึกอบรม

2. การจัดให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับทำงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทั้งในแบบทางการและไม่เป็นทางการ การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเกี่ยวกับงานโดยเฉพาะ กล่าวคือ เป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะและบุคลิกภาพของบุคคลให้เหมาะสมกับงานที่ทำอยู่ การฝึกอบรมทำได้หลายประเภท เช่น การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน การฝึกอบรมปฐมนิเทศ การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว และการฝึกอบรมก่อนเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมนี้องค์กรจะดำเนินการจัดขึ้นเองภายในองค์กร หรือจัดส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมกับสถาบันที่จัดฝึกอบรมก็ได้

3. การพัฒนาตนเองของพนักงาน การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลแต่ละคนแสวงหาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถของตนเองขึ้นเอง เพื่อเป็นเตรียมตนสำหรับความก้าวหน้าในสายงานหรือสายอาชีพต่อไปภายหน้า ซึ่งองค์กรสามารถสนับสนุนการพัฒนาตนเองได้โดยการจัดให้มีห้องสมุดหรือจัดหาหนังสือ อ บทความ และเอกสารต่าง ๆ ให้พนักงานได้อ่านหรือเรียนรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น

วิธีการสำคัญในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในระดับบริหารวิธีแรกโดยการให้งานทำ และวิธีที่สองโดยการฝึกอบรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นพิธีการ ในส่วนของการฝึกอบรมโดยการทำงานแยกเป็น 4 วิธี คือ (เสนาะ ตีเขาว์, 2543: 111)

1. การทดลองเรียนงาน (Understudies)
2. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
3. การสอนงาน (Coaching)
4. การบริหารในรูปกรรมการ (Multiple Management)

จะเห็นได้ว่า แนวทางและวิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลาย รูปแบบ สามารถนำมาใช้ได้ ตามความเหมาะสม ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรทั้งในแง่ปัจเจกบุคคลและองค์กร ก็เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการและการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้นั้นจะต้องได้รับการพัฒนาในด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ และ คุณธรรม จริยธรรม โดยการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้นมีเทคนิคพิเศษและแนวทางที่จะดำเนินการได้ หลายวิธี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ กลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนา ระยะเวลา งบประมาณ เป็นต้น

ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์และอัญชญา เวสารัชช์ (อ้างถึงในธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ และคณะ , 2534) ได้สรุปแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามลักษณะของกิจกรรมต่าง ๆ ได้ 4 ด้าน ดังนี้

1. กิจกรรมที่ให้ความรู้ ประสบการณ์ และปรับปรุงทัศนคติในการทำงาน
 - การฝึกอบรม
 - การสอนงาน
2. กิจกรรมการบริหาร
 - การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
 - การหมุนเวียนงาน
 - การเตรียมตัวแทนหรือให้ทำหน้าที่ช่วย
 - การให้รักษาการแทน
 - การให้ร่วมในคณะทำงาน
 - การดูงาน
 - การเพิ่มความรับผิดชอบ
 - การมอบหมายงานพิเศษ
 - การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมสร้างคุณภาพ
 - การจัดเปลี่ยนแปลงรูปองค์การ
3. กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง
 - การให้ทุนการศึกษาต่อ
 - การส่งเสริมการศึกษาส่วนตัว
4. กิจกรรมการแสวงหาความรู้ในหน้าที่
 - การศึกษาจากเอกสารการเรียนรู้ด้วยตนเอง
 - การจัดให้มีคู่มือปฏิบัติงาน
 - การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ
 - การจัดวารสารทางวิชาการในสาขาอาชีพให้อ่าน
 - การส่งเอกสารให้สรุปทำรายงานเสนอ
 - การส่งเข้าประชุมหรือเป็นสมาชิกชมรมทางวิชาชีพ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 76 (2535: 2) ได้กำหนดหลักเกณฑ์ที่ผู้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเลือกใช้วิธีหรือแนวทางการพัฒนาได้หลายวิธีด้วยการ ซึ่งการพัฒนาที่ใช้โดยทั่วไป ได้แก่

1. การปฐมนิเทศ
2. การสอนงาน/การสอนแนะนำงาน
3. การมอบหมายงาน
4. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
5. การจัดพี่เลี้ยงให้
6. การให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วย
7. การรักษาราชการแทนหรือการรักษาราชการในตำแหน่ง
8. พาไปสังเกตการณ์ในบางโอกาส
9. ส่งไปศึกษาดูงาน
10. จัดการฝึกอบรม / ประชุมเชิงปฏิบัติการ/ การสัมมนา
11. การประชุมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน
12. ส่งเสริมให้มีบทบาทในองค์การบริหารทางวิชาการ
13. ส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน
14. จัดการเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงานไว้ให้ศึกษาอย่างพอเพียง
15. จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้มีพอใช้อย่างทั่วถึง
16. สนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง
17. การพัฒนาด้วยตนเอง
18. การจัดบรรยายพิเศษ
19. การให้ปรึกษา
20. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

จักรพงษ์ ทับขวา (อ้างถึงใน เต็มเดือน คงสัจย์, 2533: 19) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากร 10 ด้าน ได้แก่

1. การสนับสนุนให้การศึกษาต่อ
2. การประชุม
3. การมอบหมายงานพิเศษ
4. การฝึกอบรมระยะสั้น
5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
6. การศึกษางานไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน
7. การระดมความคิด
8. การจัดทัศนศึกษาและดูงาน
9. การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่
10. การหมุนเวียนตำแหน่งปฏิบัติงานจริง

จากการแนวทางและวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะเห็นได้ว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้จำแนกไว้ แต่ในการศึกษาครั้งนี้จะขอเลือกเทคนิคและวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ
2. การฝึกอบรม
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
4. การสัมมนา
5. การศึกษาดูงาน
6. การศึกษาต่อ
7. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ
8. การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน
9. การสอนงาน

การปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศ (Orientation) คือ การแนะนำให้พนักงานใหม่ได้รู้จักกฎระเบียบ การปฏิบัติตน และหัวหน้างานในองค์กรที่พนักงานต้องเข้าปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักประวัติความเป็นมาขององค์กร รู้จักผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ในองค์กร รู้ถึงการแบ่งสายงานในองค์กร รู้จักกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติขณะที่อยู่ในองค์กร

การจัดปฐมนิเทศมักใช้วิธีการกระบวนการกลุ่ม (Group process) หัวข้อต่าง ๆ ที่กำหนดในการจัดปฐมนิเทศ ได้แก่ ประวัติย่อขององค์กร วัตถุประสงค์และนโยบาย ขอบเขต อำนาจหน้าที่การบริหารงาน ประเภทผู้ปฏิบัติงาน ตำแหน่งและลำดับการบังคับบัญชาของ พนักงานวินัยของผู้ปฏิบัติงาน การออกจากตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงาน การร้องทุกข์วันทำการ เวลาทำการ วันหยุดของพนักงานและลูกจ้าง การลา การหยุดงาน การจ่ายเงิน ค่าล่วงเวลาและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ (พยอม วงศ์สารศรี, 2534: 125-126)

กล่าวโดยสรุป การปฐมนิเทศ หมายถึง การแนะนำให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรได้รู้จักหน่วยงานในด้านนโยบาย กฎระเบียบ แนวปฏิบัติ หน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อสร้างความคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น

การปฐมนิเทศจึงเป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน และให้รู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องทำ ตลอดจนผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานหลังจากที่ได้มีการคัดเลือกพนักงานแล้ว กิจกรรมที่ต้องทำในด้านการบริหารงานบุคคลขั้นต่อไปก็คือ การทำการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ เป็นเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูล เพื่อช่วยให้พนักงานได้มีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องในระยะเริ่มแรกที่เข้ามาทำงาน พนักงานใหม่ควรจะได้รับ การบอกกล่าวเกี่ยวกับงานที่จะต้องทำ เพื่อที่จะให้บรรลุผลสำเร็จต่อองค์การ ตลอดจนต้องเข้าใจถึง เรื่องต่าง ๆ ของบริษัทด้วย เช่น สินค้าและบริการขององค์กร เป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างไร และ บริษัทได้มีเป้าหมาย นโยบาย ในการดำเนินธุรกิจอย่างไร ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญ ถึงแม้ว่าพนักงานจะ

ได้มีความรู้อย่างกว้าง ๆ เกี่ยวกับองค์กร และเข้าใจถึง ความสำคัญของงานที่จะต้องทำแล้ว การให้ ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน ยังจะช่วยให้พนักงานได้ เข้าใจแจ่มแจ้งชัดเจนยิ่งขึ้น

วิธีการปฐมนิเทศของแต่ละองค์กรอาจแตกต่างกัน การที่จะทำให้ได้ผลเพียงใดนั้น ย่อมอยู่ที่ ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และปัญหาที่ต้องมีการทำปฐมนิเทศ ซึ่งหากได้เข้าใจ ดังกล่าวแล้ว ก็ จะช่วยให้มีโอกาสกระทำได้อย่างถูกต้อง โดยมีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท และข้อมูลที่เป็นข้อมูลสำคัญที่ เกี่ยวข้องกับพนักงานใหม่ ข้อมูลชนิดต่าง ๆ ที่พนักงานใหม่ควรจะได้รับนั้น ย่อมแตกต่างกันไปตาม หน้าที่งานของแต่ละคน แต่ก็มีส่วนสำคัญอีกส่วนหนึ่ง ที่เป็นเรื่องซึ่งพนักงานทุกคนต้องทราบ เหมือนกัน เช่น เกี่ยวกับชั่วโมงการทำงาน การจ่ายผลตอบแทน ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงาน ซึ่งมักจะต้อง ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ กฎระเบียบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ความสำคัญของการจัดปฐมนิเทศ

เหตุที่ถือว่าการปฐมนิเทศเป็นสิ่งจำเป็นนั้น สาเหตุก็เพราะว่า โดยปกติองค์กรทุกแห่งย่อม เป็นสภาพที่ทำงานแห่งใหม่ของพนักงาน และมักจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอตามสภาพเงื่อนไข ตลอดจนวิธีการทำงานในบริษัท นโยบายและระเบียบปฏิบัติ รวมตลอดถึงโครงสร้างและเนื้อหาของ งาน สิ่งเหล่านี้มักจะแตกต่างกันไปในแต่ละสภาพแวดล้อม และ เปลี่ยน แปลงไปเรื่อย ๆ ในทุกองค์กร ตามเวลา ดังนั้น เพื่อที่จะไม่ให้มีปัญหาในเรื่องความไม่เข้าใจ จึงจำเป็นที่จะต้องให้พนักงานได้มี โอกาสติดตามสิ่งที่เปลี่ยนแปลงเหล่านี้ และเรื่องนี้จะเห็นว่าใช้แต่เฉพาะพนักงานใหม่เท่านั้น แม้ พนักงานเก่าที่เคยทำงานอยู่ก่อน เมื่อเวลาผ่านไปนาน ๆ การปฐมนิเทศก็อาจเป็นสิ่งจำเป็นต้องทำ ใหม่เช่นกัน ยิ่งในกรณีของพนักงานใหม่ด้วยแล้ว พนักงานใหม่มักมีทัศนคติและมีลักษณะของตัวเอง มาก่อน ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับ งานในหน้าที่ โดยเฉพาะในบริษัทหรือหน่วยงานใหม่ ที่ จะต้องมาสังกัด ย่อมจะเป็นความเข้าใจของแต่ละคนซึ่งอาจจะมีพื้นฐานที่ไม่ตรงกับสภาพที่เป็นอยู่ใน หน่วยงานใหม่ของเขาจึงมักจะปรากฏ อยู่เสมอว่า พนักงานใหม่ที่ไม่ได้รับการชี้แจงหรือปฐมนิเทศให้ เข้าใจเรื่องที่ควรทราบนั้น เมื่ออยู่ไปสักระยะหนึ่งในช่วงแรก ๆ นั้นเอง ก็จะมีการขัดแย้งทาง จิตวิทยาขึ้น จนกลายเป็นการตีตรชนกประหม่า หรือเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ผิดไป การปรับตัวจึงเป็นไปได้ ไม่ราบรื่นและมักจะมีผลทำให้มีการลาออกเกิดขึ้นหรือไม่ก็ต้องใช้เวลาานกว่าที่จะเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้ ถูกต้อง

ด้วยเหตุนี้จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ถือว่าเป็นภารกิจของผู้บริหารที่จะต้อง จัดโครงการปฐมนิเทศ ขึ้นมา เพื่อที่จะช่วยให้ พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากันได้เป็นอย่างดีในระแวกแรกนั่นเอง ทั้งนี้ก็ย่อมเป็น ประโยชน์ที่จะช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ปกติและมีความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ จากข้อมูลที่ได้รับจากการปฐมนิเทศนั้น การปฐมนิเทศจึงนับมีประโยชน์อย่างยิ่ง และถึงแม้จะเป็นกิจกรรม ส่วนย่อยขึ้นตอนหนึ่งก็ตาม แต่โดยข้อเท็จจริงแล้ว หากพิจารณาในแง่ของจิตวิทยา หรือความนึกคิด แล้ว ผลกระทบของการมีได้มีการปฐมนิเทศ นับได้ว่าเป็นเรื่องที่จะก่อให้เกิดผลเสียหายได้มากมาย เช่นกัน

การฝึกอบรม

เสนาะ ตีเยาว์ (2543: 95) กล่าวถึงการฝึกอบรมว่า เป็นกระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง เพื่อมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม แบ่งออกได้เป็น 2 ประการ คือ วัตถุประสงค์ขององค์กรจะเน้นในแง่ของส่วนรวม เพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด เป็นการสร้างความสนใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ให้แก่พนักงาน ช่วยลดความสิ้นเปลือง ลดการขาดงานและลดการลาออกจากงาน และฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อสนองความต้องการกำลังคนในการขยายองค์กร

วิธีการฝึกอบรมมีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแต่ละโครงการ ลักษณะ และหัวข้อเรื่องที่จะฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมสามารถจำแนกได้ 10 วิธี (กุลธนะ ธนาพงศธร , 2542: 186-192) คือ

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย
2. การประชุมอภิปราย (Conference) ลักษณะของการประชุมอภิปราย คือ การที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจตรงกัน
3. การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case study) วิธีการศึกษกรณตัวอย่าง คือ การนำเอาประเด็นเรื่องราวหรือเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่ได้เลือกสรรแล้วว่าเป็นประโยชน์และเหมาะสม
4. การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นวิธีการอบรมโดยการจำลอง สถานการณ์ต่าง ๆ ให้มีลักษณะคล้ายคลึงกับสภาพความเป็นจริงให้มากที่สุด ข้อเด่นของวิธีนี้คือ เป็นวิธีการที่เหมาะสมในการฝึกฝนให้ผู้เข้ารับการอบรมรู้จักวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริง
5. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะได้รับมอบหมายให้แสดงบทบาทอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่กำหนดขึ้น เมื่อมอบหมายบทบาทแก่ ทุกคนเรียบร้อยแล้ว จึงปล่อยให้ทุกคนแสดงไปตามลำพังจะไม่มีผู้กำกับการแสดง
6. การสาธิต (Demonstrations) จะมีการแสดงให้เห็นของจริงหรือทำให้ดูจริง ๆ ในสิ่งที่ต้องการฝึกอบรม โดยจะมีการอธิบายประกอบทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจได้โดยง่ายและรวดเร็ว
7. การประชุมแบบซินดิเคต (Syndicate) จะมีการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อย ในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยบุคคลที่มาจากหลายอาชีพที่แตกต่างกัน แต่ละกลุ่มจะมีจำนวนบุคลากรเท่ากันหรือใกล้เคียงกัน แต่ละกลุ่มจะได้รับหัวข้อเท่า ๆ กัน แต่ละกลุ่มจะทำแยกจากกันและจะเลือกประธานกลุ่ม 1 คน ทำหน้าที่รับผิดชอบจัดการประชุม 1 หัวข้อ ดังนั้น บุคลากรของกลุ่มทุกคนจึงมีโอกาสเป็นประธานกลุ่มอย่างครบถ้วน เมื่อการประชุมแบบซินดิเคต จบสิ้นลงแล้ว อาจมีการพาผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดไปดูงานตามสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ทำการพัฒนา
8. การระดมความคิด (Brain-storming) เป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมทุกคน ได้ใช้สมองหรือแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่กำหนดขึ้นได้อย่างเต็มที่ วิธีการนี้ต้องการให้ปริมาณของความคิดเห็นที่แต่ละคนแสดงออกมากกว่าคุณภาพหรือความถูกต้องของความคิดเห็น การระดมความคิดเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการใช้ในการพิจารณาแก้ปัญหาที่ยุ่งยาก สลับซับซ้อน ทั้งนี้เพราะเป็น

วิธีการที่ยอมรับในหลักการที่ว่า "หลายหัว (สมอง) ย่อมดีกว่าหัวเดียว " ยังเป็นการสอนแนะให้รู้จักยอมรับฟังและเคารพความคิดเห็นของบุคคลอื่น

9. การสัมมนา (Seminar) เป็นวิธีที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอบรมเจ้าหน้าที่ในระดับสูง ลักษณะสำคัญของการสัมมนา คือ เป็นการประชุมเพื่อพิจารณาถกเถียงถึงประเด็นหรือหัวข้ออย่างใดอย่างหนึ่งที่กำหนดไว้โดยผู้เข้ารับการอบรมทุกคน จะกำหนดให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้นำการสัมมนา ผู้นำ การสัมมนาจะจัดเตรียมเอกสาร ประกอบการสัมมนา แจกจ่ายให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนก่อนล่วงหน้า จะเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ชักถามปัญหา ข้อข้องใจและเพิ่มเติมทฤษฎีต่าง ๆ

10. การฝึกอบรมโดยให้ศึกษาด้วยตัวเอง (Self-studies training) เป็นวิธีการอบรม ที่พัฒนาจากวิธีการศึกษาทางไกลและกำลังได้รับความนิยมมากขึ้นในปัจจุบันนี้ วิธีนี้มุ่งเน้นให้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาทำความเข้าใจด้วยตนเอง การฝึกอบรมโดยวิธีการนี้จึงจำเป็นต้อง มีการพัฒนาชุดการฝึกอบรมสำเร็จรูป (paining programmed in suction) อาจมีการใช้สื่อการฝึกอบรม ทางไกลต่าง ๆ เช่น เทปเสียง รายการวิทยุกระจายเสียง วิทยุ โทรทัศน์ มาใช้เพื่อเสริมการฝึกอบรม

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความ ชำนาญในการปฏิบัติงานและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน จนกระทั่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมใน การทำงานที่ต้องการ

ในองค์กรขนาดใหญ่ ส่วนมากฝ่ายการพนักงานจะเป็นผู้เข้าไปช่วยเหลือหัวหน้าในสายงานต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมด้านการฝึกอบรมให้ เช่น การจัดโปรแกรมการฝึกอบรม หมายกำหนดการฝึกอบรม การจัดอุปกรณ์ที่ใช้ และการเป็นตัวกลางประสานกับหน่วยงานที่ ให้บริการการ ฝึกอบรม จากภายนอก เป็นต้น ในองค์กรที่มีขนาดใหญ่มาก งานฝึกอบรมจะแยกตัว ออกเป็นหน่วยงานต่างหาก รับผิดชอบเรื่องนี้โดยตรง โดยขึ้นอยู่กับฝ่ายการพนักงาน แต่สำหรับองค์กรขนาดเล็ก อาจใช้ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่ในการฝึกอบรม หรืออาจใช้วิธีการส่งพนักงานไป ฝึกอบรมกับหน่วยงานนอก เช่น สถาบันการศึกษา สมาคมวิชาชีพ ตลอดจนหน่วยงานของรัฐ ที่ให้บริการด้านนี้อยู่แล้ว ซึ่งย่อมจะเป็นการประหยัดต้นทุน และได้ประโยชน์พอสมควร

การฝึกอบรมจากภายนอกหน่วยงานนั้น พนักงานจะได้รับความรู้ทั่วไปที่จะเป็น พื้นฐานกว้าง ๆ เท่านั้น แต่การฝึกอบรมเพิ่มเติมในหัวข้อที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น มักจะดำเนินการได้เป็นการภายใน โดยไม่เสียเวลามากนัก และย่อมได้ผลสมบูรณ์ขึ้น ความจำเป็นและการจัดลำดับความสำคัญ ก่อนหลังของการฝึกอบรม ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบในฝ่ายการพนักงาน จำเป็นที่จะต้องคอยติดตามเหตุการณ์หรืออาการที่จะเป็นสิ่งที่บอกเหตุ ที่จะช่วยให้ทราบถึงปัญหา ความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมพนักงานส่วนใหญ่ มักจะเป็นผลมาจากการสังเกตเห็นได้จาก ปัญหาที่เกิดขึ้นดังนี้

1. พนักงานไม่สามารถทำงานได้มาตรฐานที่กำหนดให้
2. เกิดอุบัติเหตุบ่อยครั้ง
3. การเกิดสูญเสียสิ้นเปลืองในวัตถุดิบ และมีของเสียหายมาก
4. ต้องมีการซ่อมเครื่องจักรบ่อย ๆ
5. มีพนักงานถูกย้ายงานและลาออกจากงานบ่อย ๆ
6. จากรายงานของพนักงาน สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผลผลิตมีประสิทธิภาพตา

7. เกิดปัญหาพนักงานเหน็ดเหนื่อยมาก และท้อถอยในการปฏิบัติงาน
8. เมื่องานคั่งค้าง หรือสะดุดลง ณ จุดต่าง ๆ
9. เมื่อพนักงานไม่สามารถทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด

แนวทางวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม

1. พิจารณากำหนดว่า ณ จุดใดในองค์การ ที่สมควรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรม เสริมเข้าไปหรือบรรจุเข้าไปเป็นแผนงาน มีดัชนีหรือตัวเกณฑ์ที่จะชี้ให้เห็นความจำเป็นในการฝึกอบรม อาจจะประกอบด้วยต้นทุนทางอ้อมและต้นทุนทางตรง คุณภาพของสินค้าและบริการ ตลอดจนขวัญของพนักงาน รวมทั้งการสังเกตวิธีการทำงานพนักงาน ซึ่งจะเกิดปัญหาตามที่ได้กล่าวมาแล้ว และประวัติการจบการศึกษา หากเป็นเวลานานมากก็อาจจะเกิดความล้าสมัย ไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เมื่อกำหนด ณ จุดใดในองค์การที่สมควรจะมีโครงการฝึกอบรมแล้ว จะต้องมาจัดเรียงลำดับความสำคัญของการฝึกอบรมให้กับกลุ่มต่าง ๆ

2. พิจารณาแผนการฝึกอบรมว่าควรจะมีเนื้อหาอะไรบรรจุอยู่บ้าง โดยการยึดถือการวิเคราะห์งานต่าง ๆ ตลอดจนหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง การจัดทำแผนการฝึกอบรม จะต้องพิจารณาถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายที่จะต้องใช้จ่ายว่าคุ้มค่าหรือไม่ ทั้งนี้เพราะบางกรณีอาจจะทำได้สะดวกและถูกต้องว่า เช่น การคัดเลือกคนให้เหมาะกับงาน แทนที่จะต้องมาฝึกอบรมพนักงาน เป็นต้น

3. พิจารณาของความชำนาญ ความรู้ หรือทัศนคติที่จำเป็น ที่จะต้องมีสำหรับพนักงานแต่ละคนที่จะต้องพัฒนาให้ดีขึ้น หากสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็น ที่จะช่วยให้บุคคลดังกล่าวสามารถปฏิบัติงาน หรือหน้าที่นั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

ฐิระ ประवालพฤษ์ (2538: 128) กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ทั้งทางด้านทฤษฎีและปฏิบัติสามารถนำสิ่งที่ได้รับไปปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงที่ผู้เข้าอบรมปฏิบัติอยู่ ลักษณะของการประชุมเชิงปฏิบัติการจะแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการให้ความรู้ของวิทยากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม ให้สามารถแก้ไขข้อขัดข้องในการทำงาน กำหนดแนวทางในการปฏิบัติและปรับปรุงงาน ส่วนที่สองจะเป็นปฏิบัติการของผู้เข้าอบรมที่จะหาหรืออภิปรายให้ได้ แนวทางแก้ปัญหาหรือวิธีการปฏิบัติงานโดยอาจจะดำเนินการทั้งกลุ่มใหญ่หรือแบ่งเป็นกลุ่มย่อย การประชุมเชิงปฏิบัติการคือ การทำงานในสถานที่ที่จัดให้เป็นการประชุมของบุคคลที่มีความสนใจร่วมกัน ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ทำงานเกี่ยวกับปัญหาที่คนหยิบยก ภายใต้การแนะนำของกลุ่มที่ปรึกษาที่มีความรู้ ความชำนาญ ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้าประชุมได้รับความรู้ใหม่ทักษะ และ ทัศนคติจุดสำคัญของ workshop คือ การที่ผู้เข้าประชุมมีส่วนร่วมอยู่ด้วยอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังเป็น การอบรมในลักษณะเข้มข้น (intensive training course) โดยจะเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในด้านวิชาการ และด้านปฏิบัติอย่างแท้จริง

การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นรูปแบบหนึ่งของการฝึกอบรมที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรม เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการฝึกอบรมนี้เน้นทั้ง

ด้านวิชาการ หรือทฤษฎี และด้านปฏิบัติ โดยคำนึงถึงการเสริมสร้างให้ผู้เข้ารับ การอบรมนำสิ่งที่ตน เรียนรู้นั้นมาปฏิบัติ ในสถานการณ์ทำงานอันแท้จริงของเขาได้

วัตถุประสงค์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการ คือ มุ่งให้ผู้ประสบปัญหาหรือมีความ สนใจเรื่อง ใดเรื่องหนึ่งเหมือนกันมาปรึกษาหารือ ศึกษา ค้นคว้า เพื่อจัดทำแนวทางปฏิบัติงานเป็น การเพิ่มพูน ประสิทธิภาพในการทำงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการจะเป็นกิจกรรม 2 ส่วน คือ ทฤษฎีการ ปฏิบัติการอย่างชัดเจนและผลการประชุมเชิงปฏิบัติการสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติ ของผู้เข้ารับ การอบรมโดยตรงขั้นตอนการประชุมเชิงปฏิบัติการ มีการดำเนินการดังนี้

1. ชี้แจงแนวทางในการดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจ
2. จัดให้มีการบรรยายและอภิปรายของวิทยากรเพื่อเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่ นำมา ประชุมเชิงปฏิบัติการและให้แนวทางแก่กลุ่มเพื่อการประชุมกลุ่มย่อย
3. แบ่งกลุ่มเพื่อปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ศึกษาค้นคว้า ปฏิบัติการและรวบรวม สรุปลงเป็นรายงานหรือผลงาน
4. การนำเสนอรายงานหรือผลการปฏิบัติงานต่อที่ประชุมกลุ่มใหญ่เพื่อรับเป็นแนวทางใน การที่ใช้แก้ไขการทำงานให้มีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ
5. บุคลากรที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการนำแนวทางไปจัดทำแนวทางการปฏิบัติงานและ ปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้มีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ
6. สรุปรายการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันกล่าวโดยสรุปการประชุมเชิง ปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ปัญหา ทางการปฏิบัติระหว่างผู้ที่มี ประสบการณ์ในงานนั้นมาอย่างดีแล้วและผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสนใจที่จะแก้ปัญหาเหล่านั้น ด้วยการปฏิบัติจริง การฝึกอบรมวิธีนี้ได้ทั้งความรู้ความคิด หลักการและการปฏิบัติตาม ความรู้ที่ได้ เรียนมา

การสัมมนา (Seminar)

ฐิระ ประवालพฤษ์ (2538: 126-127) ได้กล่าวถึงการสัมมนาว่าเป็นรูปแบบของ การ ฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการอบรมมีความสนใจหรือประสบปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน ต้องการที่ จะศึกษาค้นคว้า จะมีผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ที่ให้คำแนะนำ การสัมมนา บุคลากรที่เข้าร่วม ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการศึกษาค้นคว้า เสนอความคิดเห็นที่จะก่อให้เกิด ความรู้และแนวทางเพื่อ นำไปใช้แก้ปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของผู้เข้า สัมมนา

กรรณิการ์ มานะกิจ (2539: 94) กล่าวว่า การสัมมนาเป็นเทคนิคการอบรมที่นิยมใช้กับผู้เข้า รับการฝึกอบรมที่ปฏิบัติงาน อย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน การสัมมนามีวิธีปฏิบัติ เช่นเดียวกันกับ การถกเถียงปัญหา แต่การสัมมนาจะเน้นด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์เพื่อ ประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าที่จะถกเถียงเพื่อหาข้อยุติของปัญหา กล่าวโดยสรุป การสัมมนา คือ เป็น วิธีกรฝึกอบรมที่ให้ ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในการทำให้เกิดความรู้ ช่วยกันศึกษาค้นคว้าหา คำตอบต่อปัญหาที่ได้กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันแล้วนำผลสรุปจากการ สัมมนาเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงอีกครั้งหนึ่ง

สัมมนา มีรากศัพท์มาจากภาษาบาลีคือ สัม แปลว่า ร่วม + มน แปลว่า ใจ จึงอาจ แปลว่า ร่วมใจกันหรือการร่วมเพื่อแสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะในอันที่จะบรรลุข้อตกลง ร่วมกัน

Seminar เป็นรากศัพท์จากภาษากรีก หรือ ภาษาลาตินว่า Seminarium หมายถึง กลุ่มนิสิต หรือนักศึกษาที่มีความรู้ความสามารถพิเศษ อาจเป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาโทหรือสูงกว่า ปริญญาตรีก็ได้ โดยนักศึกษาเหล่านี้จะต้องทำการศึกษาค้นคว้าหรือทำวิจัยที่สำคัญ ซึ่งเป็นงาน มอบหมายจากศาสตราจารย์ ผู้เชี่ยวชาญหรืออาจารย์ในแต่ละสาขา ซึ่งนักศึกษาจะมีโอกาสได้ ถกเถียงปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ และได้ข้อสรุปร่วมกัน นอกจากนี้สัมมนามีหลายความหมาย เช่น

1. กลุ่มผู้เรียนในระดับสูง เรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งภายใต้การสอนของศาสตราจารย์ ผู้เรียนแต่ละคนจะทำวิจัยและนำวิจัยของตนมาแลกเปลี่ยนผลงานโดยการบรรยาย และการอภิปราย

2. เป็นวิชาสอนด้วยวิธีการสอนแบบสัมมนา เป็นวิชาที่เรียนได้อย่างกว้างขวาง ก้าวหน้า และเป็นวิชาสำหรับระดับบัณฑิตศึกษา

3. เป็นการประชุมที่ให้ข้อมูล มีการอภิปราย สรุปและให้คำปรึกษาหารือจากความหมายและ คำอธิบายนิยามศัพท์ของคำว่า สัมมนา ที่แตกต่างกันอย่างไรก็ตาม ถ้าวิเคราะห์ ลักษณะกิจกรรม สัมมนาจากนิยามศัพท์ไม่ว่าจะเป็นวิธีการสอน หรือการประชุมจะมีประเด็นที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

3.1 มีกิจกรรมคล้ายการประชุม

3.2 เป็นกระบวนการรวมผู้สนใจในความรู้วิชาการที่มีระดับใกล้เคียงกัน หรือ แตกต่างกัน มาสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่

3.3 รูปแบบการจัดจะยืดหยุ่นผันแปรตามวัตถุประสงค์

3.4 องค์ความรู้หรือปัญหาที่นำมาเป็นหัวข้อจัดจะต้องเป็นปัญหาวิชาการ

3.5 ผู้เข้าร่วมสัมมนาไม่ว่าจะอยู่ในฐานะใดมีโอกาสพูดคุย ซักถาม โต้ตอบ และ แสดงความคิดเห็นต่อกันทุกคน มีโอกาสพัฒนาทักษะการพูด การฟังและการนำเสนอ ความเชื่อ ความคิด และความรู้อื่น ๆ

3.6 การจัดสัมมนา จะมีผู้นำและผู้ตามในกระบวนการเรียนรู้ กล่าวคือ อาจมีวิทยากรหรือ ผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้นำและผู้เข้าร่วมสัมมนาเป็นผู้ตามในการเรียนรู้

3.7 ผลของการสัมมนา ไม่จำเป็นต้องออกมาเป็นรูปธรรมหรือถือเป็นแนวปฏิบัติ แต่จะเป็นผลจากกระบวนการเรียนรู้ (Process) มากกว่าตัวผลของการสัมมนา (Product) โดยหมายความว่า ผลสัมมนาจะได้ในรูปของผู้ร่วมได้พัฒนาการฟัง การคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ได้เรียนรู้ว่าการคิดของผู้อื่น ของตนเองมีวิธีการคิดเหมือนกันหรือต่างกัน อย่างไร

การศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงานเป็นวิธีการฝึกอบรมอย่างหนึ่งที่ได้รับควา มสนใจจากผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม อย่างมากและนิยมใช้กันอย่างกว้างขวาง เป็นการนำไปยังสถานที่ที่ปฏิบัติงานจริง เพื่อศึกษาสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองว่าเรื่องนั้นๆ เป็นอย่างไรมีขั้นตอนอย่างไรอาจมีการบรรยายสรุปหรืออธิบายประกอบ การศึกษาดูงาน โดยเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ ด้วยก็ได้ (นงลักษณ์ สิ้นสืบผล, 2532: 72) การศึกษาดูงาน หมายถึง การที่องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้เฉพาะที่เกี่ยวกับงานใน หน้าที่ บุคลากรควรจะได้ปรึกษากับฝ่ายบริหารของหน่วยงานหรือปรึกษากับ ผู้อำนวยการกองว่า

ข้าราชการควรจะเพิ่มพูนความรู้เฉพาะเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานอะไรบ้าง หรือเพื่อให้แนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกว้างขวางขึ้น บุคลากรควรจะร่วมกับฝ่ายบริหารและ ผู้อำนวยการกองปรึกษาหารือกันกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ว่าจะให้ผู้ปฏิบัติงานไปดูงานที่ไหนบ้าง ควรจะหาทุนอย่างไร งานประเภทไหนควรไปดู (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2530: 5)

กล่าวโดยสรุป การศึกษาดูงาน เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ โดยการนำผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษาในงานในสถานที่อื่นนอกสถานที่ฝึกอบรม เพื่อให้เห็นสถานการณ์จริงแล้วนำประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาดูงานมาปรับปรุงและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของตนเอง

การศึกษาต่อ

การศึกษาต่อ หมายถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน บุคลากรอาจศึกษาหลักสูตรของสถาบันการศึกษาว่ามีหลักสูตรของสถาบันใดที่เป็นประโยชน์แก่ การปฏิบัติงาน ควรเสนอแนะให้ฝ่ายบริหารส่งผู้ปฏิบัติงานไปเข้าเรียนในหลักสูตรนั้น อาจเป็น การเรียนในระดับปริญญาหรือต่ำกว่า แล้วแต่ความจำเป็น หรือบุคลากรอาจจะปรึกษากับฝ่ายบริหารเป็นหลักการเรื่องการส่งผู้ปฏิบัติงานไปศึกษาเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือจัดการหาทุน เพื่อให้ข้าราชการไปศึกษา (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2530:6)

การศึกษาต่อเป็น อีกทางเลือกหนึ่งในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ เพื่อให้ก้าวทันโลกในปัจจุบัน ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการศึกษาต่อไว้ดังนี้ วิจิตร อวาทะกุล (2537: 30) การศึกษาต่อ หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความชำนาญ และความสามารถ

ปาริชาติ ทองอยู่ (2542: 21) การศึกษาต่อ หมายถึง การเข้ารับการศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศเพื่อเป็นการเพิ่มเติมคุณวุฒิและให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและให้ได้มาซึ่งวุฒิบัตร ประกาศนียบัตร หรือปริญญาบัตร เช่น การศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก รวมทั้งประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงในสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น

กระบวนการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ในการเรียนรู้ ประสบการณ์ในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อาจจะกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การอ่าน การฟัง การพูดคุย การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ การเข้าห้องเรียน การท่องเที่ยว การสังเกต การชมนิทรรศการ การทำงานได้รู้ได้เห็นจากธรรมชาติสิ่งแวดล้อม การได้รับความรู้จากสื่อประเภทต่าง ๆ เป็นต้น เพราะฉะนั้น จะเห็น ได้ว่า การศึกษามีได้จำกัดอยู่เพียงแค่การเล่า เรียนภายในโรงเรียนเท่านั้น เป็นการเรียนรู้อื่น ๆ จาก ผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์จากสังคม สิ่งแวดล้อม และจากการดำเนินชีวิต

การศึกษาเป็นกระบวนการที่จะทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในด้านที่ดี ทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ในสิ่งที่ดีในสิ่งที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาตนเองและสังคม การศึกษาเป็นกระบวนการต่าง ๆ เหตุการณ์กิจกรรม และเงื่อนไขที่ส่งเสริมให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสม การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล อันเป็นผลมาจากกระบวนการพัฒนา สติปัญญา สังคม และบุคคล ส่วนการศึกษาเป็นกระบวนการที่บุคคลได้พัฒนา เป็น กระบวนการจัดโอกาสทางการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้บุคคลเรียนรู้ และช่วยบุคคลได้พัฒนาทั้งโดยส่วนตัวและส่วนรวม

กล่าวโดยสรุป การศึกษาต่อ หมายถึง การให้บุคลากรไปศึกษาในสถาบันการศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์วิทยาการใหม่ ๆ เป็นการเพิ่มวุฒิ เพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

เผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เป็นกิจกรรมหนึ่งในการเพิ่มพูนความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ในด้านที่เกี่ยวกับงาน บุคลากรอาจร่วมมือกับหน่วยงานวิชาการให้เขียนบทความที่จำเป็นในการทำงานของข้าราชการเผยแพร่หรือจัดหาและพัฒนาเอกสารขึ้นเอง แล้วเผยแพร่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ในหน่วยงาน หรือเขียนคำอธิบายเกี่ยวกับกฎหมายที่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจ ให้ทุกคนได้เข้าใจ ตรงกัน (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2530: 5)

กล่าวโดยสรุปการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการเป็นกิจกรรมที่ จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรได้พัฒนาตนเอง ให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิชาการที่เปลี่ยนแปลงไป

การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน (Job rotation)

ฐิระ ประवालพฤษ์ (2538: 136) กล่าวว่า การหมุนเวียนงาน หมายถึง การเคลื่อนย้าย บุคลากรจากงานในหน้าที่หนึ่งไปสู่งานอื่น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรนั้นได้ ประสบการณ์ที่ต่างไปจากงานเดิม การหมุนเวียนงานจะเป็นการเพิ่มความรู้เพื่อช่วยให้บุคคลนั้น ๆ ได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นวัตถุประสงค์ของการหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและ เจตคติที่ดีต่องาน ในองค์กรโดยเฉพาะในด้านเจตคติช่วยสร้างเสริมความเข้าใจและความสัมพันธ์ อันดีของบุคคลใน ส่วนงานต่าง ๆ ให้ทุกคนตระหนักว่างานในทุกส่วนงาน ทุกแผนกล้วนแต่มีความสำคัญเท่าเทียมกัน

การโยกย้ายและการหมุนเวียนงาน หมายถึง การโยกย้ายและหมุนเวียนงาน ของ พนักงาน จากหน้าที่หนึ่งไปยังอีกหน้าที่หนึ่ง เป็นการส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้มีประสบการณ์กว้างขวาง ขึ้น ตลอดจนเป็นการเตรียมตัวเพื่อความก้าวหน้าในอนาคตได้เป็นอย่างดี (กรรณิการ์ มานะกิจ , 2539:94)

กล่าวโดยสรุปการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน หมายถึง การเปลี่ ยนแปลงหน้าที่จาก ตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่ง ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งในระดับสูงขึ้นไป

การสอนงาน (Coaching)

การทำงานโดยมีพนักงานที่ชำนาญหรือผู้บังคับบัญชาเป็น พี่เลี้ยงสอนงานให้อย่างมีขั้นตอน แล้วให้พนักงานลงมือทำ มีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้พนักงานมีการนำไปใช้ คิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาได้

การสอนงานถือเป็นเทคนิคหนึ่งในการฝึกอบรมพนักงานที่มีประสิทธิผลและใช้กันอย่างแพร่หลายแทบทุกองค์กร การสอนงานเป็นการทำงานและเรียนรู้กันไปด้วยในตัว โดยผู้บังคับบัญชา สอนพนักงานให้มีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน มีการชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ ต้องทำและวิธีการ

ปฏิบัติงาน ให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ โดยไม่ลืมที่จะติดตามผลและแก้ไขข้อผิดพลาด การจะใช้วิธีการนี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต้องไม่เพียงแต่สอนหรือแนะนำแนวทางให้ทำงานเป็นเท่านั้น แต่จะต้องแนะนำวิธีการที่พนักงานจะใช้พัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพของตนต่อไป

ความสำคัญของการสอนงาน

การสอนงานมีคุณค่าพิเศษทำให้เกิดผลดี ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง เป็น การช่วยเพิ่มศักยภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ ความสำคัญของการสอนงาน มีดังต่อไปนี้

1. ไม่เกิดการลองผิดลองถูก การสอนงานเป็นไปอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ ลดความผิดพลาดเสียหายและเวลาการทำงาน
2. การเรียนรู้เป็นไปอย่างถูกต้องสมบูรณ์ เกิดการถ่ายทอดงานและเทคนิคการ ปฏิบัติงาน จากหัวหน้าไปสู่ผู้ร่วมทีมงานช่วยให้เกิดความรู้ในการทำงานที่ถูกต้อง เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
3. การปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็วและปลอดภัย สามารถปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
4. ไม่เสียเวลาแก้ไขงานที่ผิดพลาดและบกพร่อง
5. ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจกันและเป็นโอกาสที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
6. ทำให้องค์ความรู้ไม่ติดกับตัวบุคคลเมื่อมีการเข้าออกจากงานก็มีผู้สืบทอดงานได้

ประโยชน์ของการสอนงาน

1. หัวหน้ามอบหมายงานได้มากขึ้น
2. หัวหน้าไม่ต้องเสียเวลาแก้ไขงาน
3. หัวหน้าได้ทบทวนและปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงาน
4. พนักงานปฏิบัติงานได้ตรงตามความต้องการ
5. พนักงานทำงานเป็นไม่เกิดการผิดพลาด
6. พนักงานไม่ต้องทนรับคำตำหนิ
7. เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน
8. หัวหน้าควบคุมงานง่ายขึ้น เนื่องจากมีความใกล้ชิดกัน
9. เกิดการมีส่วนร่วมและสร้างแรงจูงใจ ในการทำให้หน่วยงานเข้มแข็ง
10. สามารถใช้พนักงานได้เต็มขีดความสามารถ ลดความสูญเสียจากการเกิด อุบัติเหตุในการทำงาน

การสอนงานจะเกิดขึ้นเมื่อ

1. รับพนักงานใหม่เข้าทำงาน
2. เมื่อโอนย้ายพนักงาน
3. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบงาน
4. เมื่อมีการนำเครื่องมือ เครื่องใช้หรืออุปกรณ์ใหม่มาใช้
5. เมื่อหัวหน้าพบว่าพนักงานใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ไม่ตรงกับงาน

6. เมื่อสังเกตเห็นว่าพนักงานทำงานผิดวิธี
7. เมื่อพบว่าพนักงานทำงานไม่สะดวกหรือทำงานช้า
8. เมื่อพบว่าพนักงานทำงานเสี่ยงอันตราย มีการกระทำที่ไม่ปลอดภัย
9. เมื่อเกิดปัญหาทางผลิตผลขาดบกพร่อง ผลงานไม่ได้มาตรฐาน
10. เมื่อต้องการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น

บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการสอนงาน

บทบาทของผู้บังคับบัญชา คือ การสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง มอบหมายให้ทุกคน ร่วมกันทำงาน นำไปสู่จุดหมายเดียวกัน คอยดูแลเมื่อมีปัญหาติดขัด และชี้แนะแนวทางให้ลูกน้อง เกิดแรงคิ ดในการปรับปรุงวิธีการทำงานให้สะดวกขึ้น เบาทรงขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความอดทน อดกลั้นในการที่จะสอนงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจังและจริงจังด้วยความรักและความหวังดี เพื่อให้เขามีโอกาสก้าวหน้าในงาน

หลักในการสอนงาน

- ต้องชี้แจงให้ผู้รับการสอนเข้าใจวัตถุประสงค์ของการสอน
 - ต้องทำให้ผู้รับการสอนสนใจใคร่จะเรียนรู้งานที่จะสอน
 - ต้องมุ่งผลของการสอนงาน โดยคำนึงถึงผู้รับการสอนเป็นสำคัญ
 - ต้องให้ผู้รับการสอนรู้ว่าจะงานอยู่ในขั้นตอนไหน และจัดการสอนให้มีสภาพเหมือนปฏิบัติงานจริง ทำให้ผู้รับการสอนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์
 - ทำโปรแกรมการสอนงานให้เหมาะสมกับความสามารถในการเรียนรู้ของผู้รับการสอน
- วิธีการสอนงาน
- ต้องมีการเตรียมการสอน การลงมือทำการสอนฝึกปฏิบัติ และทดสอบติดตามผล

เทคนิคเกี่ยวกับการสอนงาน

เทคนิค คือ วิธีการที่ได้ผ่านการทดลองและเป็นที่ยอมรับว่า ได้ผล ถือว่าเป็นวิธีการที่ใช้โดยผู้ชำนาญการ คือ เทคนิคในการสอนงาน และยังมีเทคนิคอีกหลายอย่างที่ควรพิจารณา คือ

1. เทคนิคการสร้างความต้องการการเรียนรู้ ใช้ในกรณีที่ทราบว่าใครจำเป็นต้องได้รับการสอนงานในเรื่องใด
2. เทคนิคการทำให้ผู้รับการสอนมีความพร้อม เป็นการสร้างบรรยากาศเป็นกันเอง ทำให้ผ่อนคลายความเครียด ไม่นั่นพิธีการ
3. เทคนิคการกระตุ้นให้เกิดความสนใจ จะคำนึงถึงประโยชน์และวัตถุประสงค์ของงาน ทำให้ผู้รับการสอนเกิดความรู้สึกรอยากรู้
4. เทคนิคการอธิบาย เป็นการสอนให้ความรู้ใหม่หรือเพิ่มเติมจากที่เคยทำมาก่อน มี การพูดบอกเล่า "วิธีการ" พร้อมทั้งอธิบายตามขั้นตอนการทำงาน จะต้องเป็นการสื่อสารสองทาง ให้มีการซักถาม
5. เทคนิคในการแสดงการทำงานให้ดู

6. เทคนิคการให้ผู้รับการสอนฝึกปฏิบัติ เทคนิคนี้ถ้าจะให้ผู้รับการสอนมีความเข้าใจ อย่างลึกซึ้ง ต้องมีการลองทำในขณะที่ทำการสอน เพราะถ้าหากมีข้อผิดพลาดจะได้แก้ไขได้ทันที

7. เทคนิคการทดสอบและติดตามผล เมื่อมีการสอนงานแล้วจะต้องมีการทดสอบ เพื่อให้เห็นว่าทำได้และเกิดการเรียนรู้จริง ซึ่งในระยะการติดตามผล ผู้ฝึกสอนควรหมั่นตรวจสอบ การทำงานของผู้รับการสอนอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ซักถาม เพื่อนำไปปรับปรุงการทำงานต่อไป

8. เทคนิคการเร้าให้เกิดการเรียนรู้ อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โอกาสหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ เทคนิคต้องพยายามสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้รับการสอน หากผู้รับการสอนทำได้ถูกต้องสมบูรณ์ ควรมีการชมเชยเพื่อให้กำลังใจและอยากเรียนรู้มากขึ้น

9. เทคนิคการสร้าง ความเชื่อมั่น เป็นการทดลองทำด้วยตนเองเพื่อการเรียนรู้ และฝึกซ้อมให้เกิดความชำนาญทำให้เกิดความเชื่อมั่นในเรื่องที่ได้เรียนรู้

โดยสรุปจากแนวทางการพัฒนาบุคลากรต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น จะเป็นแนวทางที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองไปสู่สิ่งที่ตั้งงาม มีความเจริญในทางที่ถูกต้อง ก่อให้เกิดความสำคัญและประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ดังนี้

ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ (อ้างถึงใน กนิษฐา วิถีวัฒนา , 2542:19) ได้สรุปประโยชน์ องค์การจะได้รับจากการพัฒนาบุคลากรว่า สิ่งที่ยังขาดการจะได้รับจากการพัฒนาบุคคลนอกจาก เป็นการช่วยให้ผู้ทำงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการทำงานแล้ว ยังมีผลโดยรวมในด้านอื่น บางประการอีกด้วย ได้แก่

1. เป็นการสร้างความตื่นตัวและกระตุ้นความสนใจในการทำงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในองค์การ
2. เป็นการสร้างความพร้อมให้กับบุคคลในองค์การที่จะ ได้รับการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมทั้งการขยายตัวขององค์การ
3. เป็นการนำไปสู่การปรับปรุงวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น รวมทั้งการหาทางลดความสิ้นเปลืองและอุบัติเหตุในการทำงาน
4. เป็นการเพิ่มขีดความสามารถขององค์การในอันที่ จะสนองตอบต่อการให้บริการที่มีประสิทธิภาพแก่ลูกค้า ผู้มาติดต่อและประชาชนทั่วไป

ชาญชัย ลวติรังสี (อ้างถึงใน จุริภรณ์จันทร์ธนาภรณ์ , 2545:30) ได้กล่าวถึงประโยชน์ ของการพัฒนาตนเองไว้ ดังนี้

1. ช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับ
2. ช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานที่กำลังดำเนินอยู่ให้มีประสิทธิภาพ
3. ช่วยก่อให้เกิดทัศนคติที่เหมาะสม มีความจงรักภักดีและสนับสนุนกิจการของหน่วยงาน ทำให้มีความร่วมมือร่วมใจมากขึ้น
4. ช่วยแก้ปัญหาความต้องการกำลังคน เนื่องจากไม่มีงบประมาณในการจ้างคนใหม่
5. เป็นเครื่องมือที่ช่วยแก้ปัญหาการเปลี่ยนแปลง การขาดงานและการร้องทุกข์
6. เป็นผลประโยชน์ต่อตัวพนักงาน ทำให้มีโอกาสเลื่อนขั้นตำแหน่งมีสถานภาพและรายได้ดี

ขึ้น

นอกจากนี้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประการ คือ

1. ประโยชน์ที่บุคคลได้รับ คือ มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และ ทักษะที่ดีในการทำงาน ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
2. ประโยชน์ที่องค์กรได้รับ ได้แก่ การเพิ่มผลผลิต ลดความสิ้นเปลือง และป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน สร้างจิตสำนึกและความรับผิดชอบในหน้าที่เพื่อประสิทธิภาพขององค์กรหรือหน่วยงาน

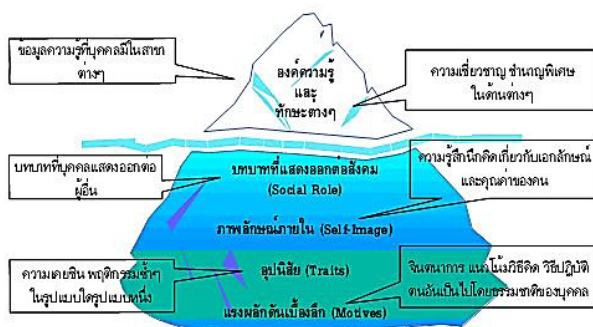
3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

แนวคิดเกี่ยวกับ Competency ได้เริ่มต้นขึ้นในปี ค.ศ. 1970 เมื่อบริษัท The US state Department (1970, อ้างถึงในฐิติพัฒน์ ทิชญธาตพงศ์, 2548) ซึ่งมีหน้าที่ในการเผยแพร่ วัฒนธรรม และข่าวสารต่างๆ ของประเทศสหรัฐอเมริกาให้แก่ชาวต่างประเทศ ทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศต่างๆ ทั่วโลก ได้ว่าจ้างบริษัท McBer ภายใต้การนำของศาสตราจารย์ Dr. David c. McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และที่ปรึกษาองค์กรธุรกิจต่างๆ ให้เข้ามาช่วยแก้ปัญหาการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร โดยสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อคัดเลือกบุคลากรแทนแบบทดสอบชุดเก่า ซึ่งบริษัทพบว่า มีข้อจำกัดและจุดอ่อนหลายประการในช่วงที่ผ่านมา สำนักงานข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกาคัดเลือกบุคลากรโดยใช้แบบทดสอบทักษะที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานแห่งนี้ คิดว่ามีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของพนักงาน จากการวิเคราะห์แบบทดสอบพบว่า ยังมีจุดอ่อนหลายประการ อาทิ แบบทดสอบชุดนี้มุ่งเน้นการทดสอบเกี่ยวกับวัฒนธรรมของชนชั้นกลางมากเกินไป และ กำหนดเกณฑ์การประเมินผลที่สูงมาก ทำให้ชนกลุ่มน้อยหรือคนผิวดำมีโอกาสที่จะสอบผ่านน้อยมาก ส่งผลให้สำนักงานถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าการคัดเลือกพนักงานมีลักษณะอคติ เลือกปฏิบัติ ไม่เป็นธรรม นอกจากนี้ เมื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับคะแนนสอบของพนักงานที่ผ่านการคัดเลือกมา พบว่า คะแนนสอบไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กล่าวคือ ผู้ที่ทำคะแนนสอบสูงบางคนมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานที่องค์กรคาดหวัง แต่บางคนที่มีผลคะแนนสอบไม่คอยสูงมากนักแต่กลับมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน

David c. McClelland (1973) ได้เริ่มทำการศึกษาวิจัย โดยสัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลของสำนักงานข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานระดับผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งต่างๆ อีก 2 กลุ่ม ได้แก่ พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (Superior Performer) และพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเท่ากับเกณฑ์มาตรฐาน (Average Performer) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview: BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคการสัมภาษณ์ที่สอบถามผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยคำถาม 6 ข้อ คือ สอบถามเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานที่ประสบความสำเร็จ 3 ข้อ และประสบการณ์การทำงานที่ล้มเหลว 3 ข้อ หลังจากนั้น นำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลโดยเปรียบเทียบพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (Superior Performer) และพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเท่ากับเกณฑ์มาตรฐาน (Average Performer) เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมของพนักงานทั้ง 2 กลุ่ม โดย David c. McClelland เรียกคุณลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performer) นี้ว่า

สมรรถนะ (Competency) หลังจากนั้น เขาได้ทำการศึกษาวิจัยอีกหลายเรื่องก็ยืนยันว่า "สมรรถนะเป็นตัวทำนายความสำเร็จในการทำงานของบุคลากรในตำแหน่งอื่นๆ ได้ดีที่สุด และมีความเบี่ยงเบนหรืออคติน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการคัดเลือกแบบเก่าๆ ซึ่งใช้วิธีการพิจารณาจากคะแนนผลการศึกษาจากสถาบันการศึกษา (School Credentials) หรือการทดสอบความถนัด (Aptitude Test) และการทดสอบความรู้ทางวิชาการ (Knowledge Academic Test)"

ในปี 1973 David c. McClelland ได้แสดงความคิดเห็นของเขาในเรื่อง Competency ไว้ในบทความชื่อ "Testing for Competence rather than Intelligence" ว่า "IQ (ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ) ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะบุคคลกลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหมาย ความสำเร็จในงานได้ดีกว่า" ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า "ผู้ที่ทำงานเก่ง" มิได้หมายถึง "ผู้ที่เรียนเก่ง" แต่ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548, หน้า 1-2) ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg)



ภาพที่ 2.11 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

ประเทศไทยได้มีการนำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือ อ ปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอร์เรชั่น ปตท. เป็นต้น จากการที่ภาคเอกชนได้นำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) ไปใช้และเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน มีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ โดยได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยงานราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้กำหนดให้ตำแหน่งงานของข้าราชการต้องประกอบด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบ ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ และสมรรถนะ โดยกำหนดสมรรถนะหรือพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสม ซึ่งช่วยส่งเสริมผลงานของข้าราชการไทยและถือคุณลักษณะร่วมของข้าราชการไทยเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

ความหมายของสมรรถนะ

เดวิด แมคเคลแลนด์ (David c. McClelland) (1993, อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ, 2548) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่ง

สามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนเองรับผิดชอบ

องค์ประกอบของสมรรถนะหลักตามแนวคิดของ McClelland มี 5 ส่วนคือ

1) แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรม หรือการตอบสนองต่อเป้าหมาย หรือการถอยออกไปจากสิ่งต่างๆ เหล่านั้น

2) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลและรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ

3) แนวคิดของตนเอง (Self concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self image) ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ในช่วงระยะสั้นๆ ได้

4) ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใด บุคคลหนึ่งครอบครองอยู่

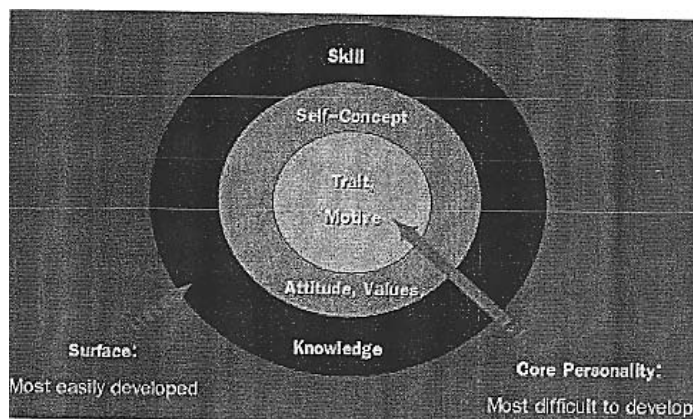
5) ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถวิเคราะห์ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

คุณลักษณะของสมรรถนะทั้ง 5 คุณลักษณะนี้ สามารถนำมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตเห็นได้ง่ายจำนวน 2 คุณลักษณะ ดังนี้

1) สมรรถนะที่สังเกตได้หรือเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีโอกาสพัฒนาได้โดยง่าย

2) สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล (Hidden) ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา

นอกจากนี้ ยังมีสมรรถนะที่เรียกว่า แนวคิดของตนเอง (Self concept) ได้แก่ ทัศนคติ และค่านิยม ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลาและสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยา หรือการส่งเสริมประสบการณ์ในการพัฒนาแต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยากและต้องใช้เวลา



ภาพที่ 2.12 องค์ประกอบของสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ร่วมกับบริษัทเฮย์กรุ๊ปได้จัดทำ Competency Model ของระบบราชการ ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) คือ "คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร " กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง

Dale และ Hes (1995: 80) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior performance)

นอกจากนี้ ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational competency) ว่า หมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐานในที่นี้หมายถึง องค์ประกอบของความสามารถร่วมกับเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน

Boyatzis (1982: 58) ได้ให้คำจำกัดความว่า Competency หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

Mitrani, Dalziel และ Fitt (1992:11) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการให้ความหมายของ Spencer และ Spencer (1993: 9) ที่ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และ / หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ Spencer (1993: 11) ได้ขยายความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (Underlying characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion reference) หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (Superior performance)

Lyle M. Spencer & Signe M. Spencer (2546 อ้างใน ศุภชัย ยาวะประภาฯ : 36) ได้ให้ความหมายว่า "A Competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation" หรือ สมรรถนะ คือ ลักษณะที่เป็นฐานรากของบุคคลหนึ่งๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเชิงเหตุผล และผลกับผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า และ/หรือประสิทธิผลที่สามารถสร้างอ้างอิงเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่งหรือสถานการณ์หนึ่งๆ ได้

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547 : 33) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทักษะ พฤติกรรม ความรู้และทักษะเพื่อการปฏิบัติงาน ให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์การ บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนและเท่าเทียมกัน และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ (Emotional quotient: EQ) และความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence quotient: IQ)

Training Agency (1998 อ้างไว้ใน ดนัย เทียมพุด , 2546 ก: 7) ให้ความหมาย Competency ว่า หมายถึง แนวคิดที่กว้างซึ่งประกอบขึ้นจากความสามารรถที่ถ่ายโยงทักษะและความรู้ไปยังสถานการณ์ใหม่ภายในขอบเขตอาชีพ เป็นการรวมการจัดการระบบและการวางแผน นวัตกรรมและจัดการกับกิจกรรมที่มีเป็นครั้งคราว รวมทั้งคุณภาพของประสิทธิผลส่วนบุคคลที่จะเป็นในการทำงานเพื่อติดต่อกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และลูกค้า

Athev & Orth (1999: 11) และ Schoonover (1999: 26) ได้ให้ความหมายสนับสนุน Rylatt & Lohan ว่า Competency หมายถึง กลุ่มของพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ (Observable) โดยการครอบคลุมถึงมิติด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคคล ทำให้เห็นถึงความแตกต่างของการปฏิบัติงาน นที่ดีจากการปฏิบัติที่ดี และจากการปฏิบัติงานที่ไม่ดี มีการทำงานแบบ ทีมงาน มีกระบวนการปฏิบัติงานและความสามารถขององค์กร ทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น เพื่อที่จะทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ (Competitive Advantage)

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543: 26-41) กล่าวว่า Competency หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือพฤติกรรม (Skill, Knowledge and Attributes) ของบุคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง คือ ในการทำงานหนึ่งๆ เราต้องรู้อะไร เมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้ว เราจะต้องรู้ว่าทำงานนั้นอย่างไร และเราควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไร จึงจะทำงาน ได้อย่างประสบความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากรในองค์กร (Superior Performance) นั้นเป็นอย่างไร

ความสำคัญของสมรรถนะ

ในปัจจุบันองค์กรให้ความสำคัญกับ Competency มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากนักวิชาการด้านการบริหารได้ค้นพบและเชื่อกันว่า Competency เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการแข่งขันและการพัฒนาองค์กร ดังเช่น Hamel and Prahalad (1994) ได้กล่าวถึงเรื่องการจัดทำ Competency ขององค์กรว่า "การแข่งขันสำหรับอนาคต คือ การแข่งขันในเรื่องของส่วนแบ่งแห่ง โอกาสมากกว่า ส่วนแบ่งทางการตลาด"

จะเห็นได้ว่า การผลิตสินค้าและบริการ นับวันยิ่งมีการลอกเลียนแบบและแข่งขันได้มากยิ่งขึ้น เพราะความทันสมัยทางด้านเทคโนโลยี แต่เป็นเรื่องยากมากที่จะลอกเลียนแบบและแข่งขันในการพัฒนา Competency ทั้งนี้ เนื่องจากเป็นความสามารถเฉพาะขององค์กรที่สั่งสมกันมา นานบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กร ด้วยสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันในระยะยาวแล้ว ปัจจัยที่จะตัดสินอนาคตขององค์กรไม่ใช่สินค้าหรือบริการ แต่จะเป็น Competency เพราะถ้าองค์กรมี Competency ที่ดีแล้วจะสามารถผลิตสินค้าหรือบริการอะไรก็ได้

จากความสำคัญของ Competency ในระดับองค์กรแล้ว ถ้ากลับมามองถึง Competency ในระดับตำแหน่งงานแล้ว จะพบว่า Competency มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กร ดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรสามารถคัดสรรบุคคลที่มี คุณลักษณะที่ดีทั้งทางด้านความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใด และจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใด ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
3. นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร
4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (Key Performance Indicators: KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมาย ตาม KPIs แล้วจะต้องใช้สมรรถนะใดบ้าง
5. ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว
6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่ Organization Competency เพราะถ้าทุกคนปรับ Competency ของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิด เป็น Competency เฉพาะขององค์กรนั้นๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์กรมี Competency ในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

ประเภทของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แลนทอง (2547: 10-11) ได้ทำการสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

- 1) สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วย สนับสนุนให้ องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้
 - 2) สมรรถนะตามสายงาน (Job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆ สามารถสร้างผลงาน ในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน
 - 3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคน ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่ง เรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล
- จิรประภา อัครบวร (2549: 68) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

- 1) สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อ แสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร
- 2) สมรรถนะบริหาร (Professional competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการ บริหารที่บุคลากรในองค์กรทุก คนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับ แผนกลยุทธ์วิสัยทัศน์ขององค์กร
- 3) สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการ นำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core technical competency) และ สมรรถนะเชิง เทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency)

ชูชัย สมितिไกร (2552: 30-31) จำแนกประเภทของสมรรถนะได้เป็น 3 ประเภทด้วยกัน คือ

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในองค์กร จำเป็นต้องมีเหมือนกันทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดหรือตำแหน่งใดก็ตาม

2) สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามสายงานหนึ่งๆ

3) สมรรถนะตามบทบาท (Role Competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในระดับบริหาร จำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และบทบาทการเป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด องค์กรบางแห่งอาจเรียกสมรรถนะประเภทนี้ว่า "สมรรถนะเชิงการจัดการ" (Management Competency)

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2549: 49) จำแนกประเภทของสมรรถนะได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินการได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการต่างๆ ขององค์กร

2) สมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน (Functional Competency) เป็นสมรรถนะที่บุคคลที่ทำงานในสายงานนั้นๆ ต้องมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก

สมรรถนะต้นแบบ Competency Model ของระบบราชการไทย

สำนักงาน ก.พ. ได้ว่าจ้างบริษัทเฮย์กรู๊ปส์มาจัดทำกรอบสมรรถนะของระบบราชการไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดกรอบสมรรถนะของระบบราชการไทย (Competency Model) สำหรับระบบราชการพลเรือนไทยเพื่อสร้างแบบสมรรถนะ (Competency) ให้ภาคราชการพลเรือน โดยเฉพาะ สำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงาน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพพระยะยาว โดยใช้แหล่งข้อมูลหลายแหล่ง คือ

1. ข้อมูลจากแบบสรุปลักษณะงาน (Role Profile) เป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบบรรยายลักษณะงานแบบย่อที่ระบุลักษณะงาน โดยเน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ประจำตำแหน่ง ซึ่ง ประกอบด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก คุณวุฒิที่จำเป็น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และสมรรถนะที่จำเป็นของตำแหน่งงาน

2. การจัดทำ Competency Expert Panel Workshop จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับ Competency ที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละคนที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้น ด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident

3. ข้อมูลจาก Hay's Worldwide Competency Database ของบริษัทเฮย์กรู๊ปส์ ซึ่งเป็นข้อมูล Competency Best Practice ขององค์กรภาครัฐในต่างประเทศ

ข้อมูลทั้ง 3 ส่วนนี้ เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะหรือ Competency Model สำหรับระบบราชการ โดยประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ (1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งทั้งระบบ กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. จริยธรรม (Integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อ สนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจใน หน้าที่ได้ดีขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ โดยสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 ด้าน ประกอบด้วย

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
3. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing)
4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
9. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
10. ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
11. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
14. สภาวะผู้นำ (Leadership)
15. สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
16. วิสัยทัศน์ (Visioning)
17. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
18. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
19. การควบคุมตนเอง (Self Control)
20. การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering others)

การนำสมรรถนะไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

องค์การสามารถนำสมรรถนะไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้หลายด้านกล่าวคือ

1. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในสายงานหรือตำแหน่งต่างๆ นั้น สมรรถนะถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพิจารณาได้ว่า บุคคลที่จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ควรจะมีคุณสมบัติ ความรู้ และความสามารถอย่างไร ระดับไหน จึงจะเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ

2. การพัฒนาบุคลากร สมรรถนะจะเป็นเครื่องมือช่วยในการวางแผนพัฒนาบุคคลในแต่ขั้นตอนของการเติบโตในวิชาชีพ สามารถช่วยให้การกำหนดสิ่งที่จะต้องพัฒนาการออกแบบ โครงการพัฒนาบุคลากรแต่ละระดับเป็นไป อย่างเป็นถูกต้องและชัดเจนมากขึ้น บุคลากรในระดับต่างๆ สามารถที่จะทราบและเห็นแนวทางในการที่จะต้องพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้สอดคล้องกับภารกิจในการทำงานได้อย่างถูกต้อง

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบสมรรถนะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะใดบ้างที่จะช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้สูงกว่ามาตรฐานทั่วไป และยังช่วยในการกำหนดว่าพฤติกรรมการทำงานอะไรบ้างที่จัดว่าเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสม และสมควรได้รับการยกย่องและให้รางวัล

4. การจ่ายค่าตอบแทน ระบบสมรรถนะจะช่วยในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนว่า พนักงานแต่ละคนควรจะได้รับค่าตอบแทนเท่าใดจึงจะเหมาะสมกับระดับสมรรถนะที่มีอยู่ถ้าบุคลากรในองค์การมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้อยู่ในระดับสูงตลอดเวลา ก็จะส่งผลต่อผลงานโดยรวมขององค์การ ดังนั้น หากบุคลากรคนใดมีการพัฒนาได้ตามที่กำหนดไว้หรือสูงกว่าองค์การก็ควรพิจารณาให้ผลตอบแทนเป็นพิเศษ

5. การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ เมื่อมีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในสายงานหรือตำแหน่งต่างๆ แล้ว องค์การสามารถนำผลการประเมินมาจัดกลุ่มของบุคลากรตามความสามารถได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้นว่าบุคคลใดมีสมรรถนะในระดับสูง ระดับกลางหรือระดับต่ำ และสามารถเอามาใช้ในเรื่องของการกำหนดการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพตามตำแหน่งต่างๆ ได้ เพราะการบริหารทรัพยากรบุคคลจะใช้หลักความสามารถตามสมรรถนะของแต่ละบุคคลมี บุคคลที่มีสมรรถนะสูงอาจจะได้รับการแต่งตั้งให้อยู่ในตำแหน่งที่มีความสำคัญมากขึ้น ดังนั้น บุคลากรจะเน้นความสำคัญและพยายามพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถอยู่ในระดับที่สูง ผลสุดท้ายก็คือ องค์การจะได้บุคลากรที่มีความสามารถในระดับที่ค่อนข้างสูงและคนเหล่านี้จะไปทำผลงานให้เกิดขึ้นในองค์การในระดับที่สูงอย่างต่อเนื่อง

4. การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของประเทศไทย

ความเป็นมาของอาเซียน

อาเซียน หรือ สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of South East Asian Nations หรือ ASEAN) ก่อตั้งขึ้นโดยปฏิญญากรุงเทพฯ (Bangkok Declaration) ซึ่งได้มีการลงนามที่วังสราญรมย์ เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2510 โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ

สมาชิกก่อตั้ง 5 ประเทศ ได้แก่ อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย สิงคโปร์ และไทย ซึ่งผู้แทนทั้ง 5 ประเทศ ประกอบด้วยนายอาดัม มาลิก (รัฐมนตรีต่างประเทศอินโดนีเซีย) ตุน อับดุล ราซัค บิน ฮุสเซน (รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีกลาโหมและรัฐมนตรีกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติมาเลเซีย) นายนาซิโซ รามอส (รัฐมนตรีต่างประเทศฟิลิปปินส์) นายเอส ราซาร์ตันัม (รัฐมนตรีต่างประเทศสิงคโปร์) และพันเอก (พิเศษ) ถนัด คอมันตร์ (รัฐมนตรีต่างประเทศไทย)

ในเวลาต่อมาได้มีประเทศต่างๆ เข้าเป็นสมาชิกเพิ่มเติม ได้แก่ บรูไนดารุสซาลาม (เป็นสมาชิกเมื่อ 8 ม.ค.2527) เวียดนาม (วันที่ 28 ก.ค. 2538) สปป.ลาว พม่า (วันที่ 23 ก.ค. 2540) และกัมพูชา เข้าเป็นสมาชิกล่าสุด (วันที่ 30 เม.ย. 2542) ให้ปัจจุบันมีสมาชิกอาเซียนทั้งหมด 10 ประเทศ วัตถุประสงค์ของการก่อตั้งอาเซียน คือ เพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างประเทศในภูมิภาค อารมณ์ไวซึ่งสันติภาพเสถียรภาพ และความมั่นคงทางการเมือง สร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเศรษฐกิจ การพัฒนาทางสังคมและวัฒนธรรมการกีดกันอยู่ดีของประชาชนบนพื้นฐานของความเสมอภาคและผลประโยชน์ร่วมกันของประเทศสมาชิก

สมาคมอาเซียน – ประเทศไทย (ASEAN Association – Thailand) ได้รับการประกาศจัดตั้งขึ้นโดยกระทรวงการต่างประเทศเมื่อปลายปี พ.ศ. 2551 โดยมีมุ่งหวังให้สมาคมฯ มีบทบาทสำคัญในการช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของภาครัฐและสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับความร่วมมือของอาเซียน ในด้านการเมือง เศรษฐกิจสังคม และวัฒนธรรม เพื่อให้กระบวนการสร้างประชาคมอาเซียนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในปี พ.ศ.2558 สมาคมอาเซียน – ประเทศไทยมีเป้าหมายที่จะช่วยทำให้ประชาชนได้เข้าใจ และตระหนักถึงประโยชน์ของอาเซียนที่มีต่อการดำเนินชีวิต ทั้งยังมุ่งหวังที่จะเป็นช่องทางให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างประชาคมอาเซียนผ่านการดำเนินกิจกรรมของสมาคมฯ และจะเป็นเวทีที่เปิดกว้างเพื่อรับฟังความคิดเห็นต่างๆ เกี่ยวกับอาเซียนจากภาคประชาชนหลากหลายสาขาอาชีพ

ประชาคมอาเซียนประกอบด้วยความร่วมมือ 3 เสาหลัก คือ

1. ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community-APSC)
2. ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community-AEC)
3. ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community-ASCC)

เสาหลัก 1 ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community-APSC)

ในด้านการเมืองและความมั่นคง อาเซียนมีเป้าหมายสำคัญคือการส่งเสริมสันติภาพและเสถียรภาพในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เพื่อสร้างสถานะที่จะอำนวยความสะดวกการสร้างประชาคมอาเซียน ให้สำเร็จภายในปี 2558 ซึ่งจะทำให้ประชาคมอาเซียนในด้านการเมืองความมั่นคงมีความแข็งแกร่งและน่าเชื่อถือ ความร่วมมือด้านการเมืองความมั่นคงของอาเซียนที่สำคัญ ได้แก่

1. สนธิสัญญาไมตรีและความร่วมมือในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Treaty of Amity and Cooperation หรือ TAC) สนธิสัญญาไมตรีและความร่วมมือในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จัดทำขึ้นโดยประเทศสมาชิกอาเซียน 5 ประเทศ คือ อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย สิงคโปร์ และ

ไทย เมื่อปี 2519 เพื่อกำหนดหลักการพื้นฐานของความร่วมมือ และการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างกันของประเทศสมาชิกหลักการสำคัญของสนธิสัญญา ซึ่งประเทศสมาชิกอาเซียนยึดถือและยอมรับในการปฏิบัติตาม ได้แก่

- 1.1 เคารพในเอกราช การมีอำนาจอธิปไตย ความเท่าเทียมกัน ความมั่นคงทางดินแดนและเอกลักษณ์แห่งชาติของทุกประเทศ
- 1.2 ปราศจากการแทรกแซงจากภายนอก การโค่นล้มอธิปไตย หรือการบีบบังคับจากภายนอก
- 1.3 การไม่แทรกแซงกิจการภายในซึ่งกันและกัน
- 1.4 การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งหรือข้อพิพาทโดยสันติวิธี
- 1.5 การยกเลิกการใช้การคุกคามและกองกำลัง
- 1.6 การมีความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพระหว่างกัน

เมื่อเดือนธันวาคม 2530 ได้มีการแก้ไขสนธิสัญญาเพื่อเปิดทางให้ประเทศที่อยู่นอกภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้สามารถเข้าร่วมเป็นภาคีได้ ซึ่งช่วยเสริมสร้างโครงสร้างความมั่นคงและสันติภาพให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น ปัจจุบันประเทศที่เข้าร่วมเป็นภาคีในสนธิสัญญา TAC ได้แก่ สมาชิกอาเซียนทั้ง 10 ประเทศ ประเทศคู่เจรจาของอาเซียน และประเทศที่เข้าร่วมการประชุมอาเซียนว่าด้วย การเมืองและความมั่นคงในเอเชีย- แปซิฟิก เช่น จีน อินเดีย ญี่ปุ่น รัสเซีย เกาหลีใต้ และนิวซีแลนด์ ออสเตรเลีย แคนาดา สหรัฐฯ และสหภาพยุโรปได้แจ้งความจำนงอยากเข้าร่วมเป็นภาคี

2. สนธิสัญญาเขตปลอดอาวุธนิวเคลียร์แห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Treaty on the Southeast Asia Nuclear-Free Zone : SEAN-FZ) ประเทศสมาชิกอาเซียน ลงนามในการประชุมสนธิสัญญาในกรุงเทพฯ เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2538 วัตถุประสงค์หลักของสนธิสัญญา คือ ให้ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เป็นเขตปลอดอาวุธนิวเคลียร์ โดยประเทศที่เป็นภาคีจะไม่พัฒนา ไม่ผลิต ไม่จัดซื้อ ไม่ครอบครอง รวมทั้งไม่เป็นฐานการผลิต ไม่ทดสอบ ไม่ใช่อาวุธนิวเคลียร์ในภูมิภาค และไม่ให้รัฐใดปล่อยหรือทิ้งวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นกัมมันภาพรังสีลงบนพื้นดิน ทะเลและอากาศ นอกจากนี้ 5 ประเทศอาวุธนิวเคลียร์ ได้แก่ จีนสหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส รัสเซีย และสหราชอาณาจักร (ห้าสมาชิกผู้แทนถาวร ของคณะมนตรีความมั่นคงแห่งสหประชาชาติ) ได้ยอมรับและให้ความเคารพสนธิสัญญา โดยจะไม่ละเมิดและไม่แพร่กระจายอาวุธนิวเคลียร์ในภูมิภาคนี้

3. ปฏิญญากำหนดให้ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เป็นเขตแห่งสันติภาพ เสรีภาพ และความเป็นกลาง (Zone of Peace, Freedom and Neutrality หรือ ZOPFAN) เป็นการแสดงเจตนารมณ์ของอาเซียน ให้ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เป็นภูมิภาคที่ปลอดการแทรกแซงจากภายนอก เพื่อเป็นหลักประกันต่อสันติภาพและความมั่นคงของภูมิภาคและเสนอให้อาเซียนขยายความร่วมมือให้ครอบคลุมทุกๆ ด้าน อันจะนำมาซึ่งความแข็งแกร่ง ความเป็นปึกแผ่นและความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างประเทศสมาชิก ได้ประกาศลงนามโดยรัฐมนตรีต่างประเทศของรัฐสมาชิกอาเซียน ซึ่งในขณะนั้นประกอบด้วยประเทศอินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์และประเทศไทย เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 1971 ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย

4. การประชุมอาเซียนว่าด้วยความร่วมมือด้านการเมืองและความมั่นคงในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก หรือ ASEAN Regional Forum (ARF) จัดขึ้นเพื่อเป็นเวทีสำหรับปรึกษาหารือ (Consultative forum) โดยมีวัตถุประสงค์ที่มุ่งส่งเสริมสันติภาพโดยการเสริมสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือ และความสัมพันธ์อันดีระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน ประเทศอาเซียนกับคู่เจรจา และประเทศอื่น ๆ ในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิกในเรื่องที่เกี่ยวกับการเมืองและความมั่นคง โดยมีทั้งผู้แทนฝ่ายการทูตและการทหารเข้าร่วมการประชุมหารือด้านการเมืองและความมั่นคงในกรอบ ARF ได้กำหนดพัฒนาการของกระบวนการ ARF เป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ส่งเสริมการสร้าง ความไว้วางใจกัน (Confidence Building)

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาการทูตเชิงป้องกัน (Preventive Diplomacy)

ขั้นตอนที่ 3 การแก้ไขความขัดแย้ง (Conflict Resolution)

การประชุมระดับรัฐมนตรี ARF ครั้งแรกจัดขึ้นที่กรุงเทพฯ เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2537 ปัจจุบัน ประเทศที่เป็นสมาชิกการประชุมว่าด้วยการเมืองและความมั่นคงในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิกมี 27 ประเทศ ประกอบด้วย ประเทศสมาชิกอาเซียนทั้ง 10 ประเทศ คือ ไทย บรูไน กัมพูชา อินโดนีเซีย ลาว มาเลเซีย พม่า ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ และเวียดนาม ประเทศคู่เจรจาของอาเซียน ประเทศ ผู้สังเกตการณ์ของอาเซียน และประเทศอื่นในภูมิภาค อันได้แก่ ออสเตรเลีย บังคลาเทศ แคนาดา จีน อินเดีย ญี่ปุ่น สาธารณรัฐเกาหลี (เกาหลีใต้) สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนเกาหลี (เกาหลีเหนือ) มองโกเลีย นิวซีแลนด์ ปากีสถาน ปาปัวนิวกินี รัสเซีย ตีมอร์- เลสเต ศรีลังกา สหรัฐอเมริกา และสหภาพยุโรป

5. ASEAN Troika ผู้ประสานงานเฉพาะกิจในการประชุมสุดยอดอาเซียนอย่างไม่เป็นทางการ ในวันที่ 28 พฤศจิกายน 2542 ณ กรุงมะนิลา ผู้นำของประเทศสมาชิกอาเซียนได้เห็นชอบ ในการจัดตั้งกลุ่มผู้ประสานงานเฉพาะกิจในระดับรัฐมนตรี (ASEAN Troika) ซึ่งประกอบด้วยรัฐมนตรีต่างประเทศที่ดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการประจำของอาเซียนในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต และจะหมุนเวียนกันไปตามการเป็น ประธานการประชุม วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกลุ่มผู้ประสานงานเฉพาะกิจ ASEAN Troika คือ

5.1 เป็นกลไกให้อาเซียนสามารถร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดในการหารือแก้ไขปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อสันติภาพและเสถียรภาพในภูมิภาค โดยไม่ก้าวล่วงกิจการภายในของประเทศสมาชิกเป็นการยกระดับความร่วมมือของอาเซียนให้สูงขึ้น และเสริมสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของอาเซียน รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานโดยรวม

5.2 เพื่อรองรับสถานการณ์ และจะดำเนินการโดยสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติในสนธิสัญญา และข้อตกลงต่างๆ ของอาเซียน เช่น สนธิสัญญาไมตรีและค ความร่วมมือในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Treaty of Amity and Cooperation หรือ TAC)

6. กรอบความร่วมมือทางทหาร (ASEAN Defense Ministerial Meeting –ADMM) เพื่อสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างฝ่ายทหารของประเทศสมาชิก ความร่วมมือ ด้านการป้องกัน ยาเสพติด การต่อต้านอาชญากรรมข้ามชาติและการก่อการร้าย โดยเฉพาะประเด็นหลังนี้ อาเซียนได้ลงนามในอนุสัญญาอาเซียนว่าด้วยการต่อต้านการก่อการร้าย ในปี 2550

7. ความสัมพันธ์กับประเทศนอกภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เพื่อสร้างความร่วมมือด้านการเมือง ความมั่นคงที่สมดุลและสร้างสรรค์ระหว่างกัน โดยผ่านเวทีหารือระหว่างอาเซียนกับประเทศ คู่เจรจา ได้มีการประชุมสุดยอดเอเชียตะวันออก (East Asia Summit – EAS) และกระบวนการอาเซียน+3

แนวทางดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน

1. สร้างค่านิยมและแนวปฏิบัติร่วมกัน เช่น ไม่ใช่กำลังแก้ไขปัญหา ไม่ใช่อาวุธนิวเคลียร์
2. เสริมสร้างขีดความสามารถของอาเซียนในการเผชิญภัยคุกคามความมั่นคง
3. ให้ประชาคมอาเซียนมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นและสร้างสรรค์กับประชาคมโลก โดยใช้อาเซียนเป็นบทบาทนำในภูมิภาค
4. เพิ่มศักยภาพของกลไก ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในการรักษาความสงบภายในและต่อต้านการทำ ผิดกฎหมายระหว่างประเทศในภูมิภาค
5. สร้างกลไกใหม่ ๆ เพื่อกำหนดมาตรฐานการป้องกันการเกิดกรณีพิพาท การแก้ไข และส่งเสริมสันติภาพหลังแก้การพิพาท
6. ส่งเสริมความร่วมมือความมั่นคงทางทะเล

เสาหลัก 2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community–AEC)

ความเป็นมา และวิวัฒนาการความร่วมมือทางเศรษฐกิจของอาเซียน

สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เป็นองค์กรที่ก่อตั้งขึ้นตามปฏิญญา กรุงเทพฯ เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2510 มีสมาชิกก่อตั้ง 5 ประเทศ ได้แก่ อินโดนีเซีย มาเลเซีย

อาเซียน ซึ่งอาจเป็นไปได้ในทำนองเดียวกับประชาคมเศรษฐกิจยุโรปในระยะเริ่มต้น ต่อมาในการประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียนครั้งที่ 9 ในปี พ.ศ. 2546 ณ เกาะบาหลี ประเทศอินโดนีเซีย ผู้นำอาเซียนได้ร่วมลงนามในแถลงการณ์ที่เรียกว่า Bali Concord II เป็นการประกาศเจตนารมณ์ กำหนดแนวทางการนำอาเซียนไปสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยเป็นผลจากข้อเสนอของคณะทำงานระดับสูงที่จัดตั้งขึ้น เพื่อศึกษารูปแบบ และแนวทางการเป็นประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียน โดยมีนายการุณ กิตติสถาพร ซึ่งดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวงพาณิชย์ในขณะนั้น เป็นประธานของคณะทำงานนี้

การรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น มีแนวคิดพื้นฐานที่ว่า กลุ่มประชาคมเศรษฐกิจ จะมีตลาดและฐานการผลิตร่วมกัน (Single Market and Single Production Base) และจะมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน เงินทุน และแรงงานฝีมืออย่างเสรี (Free Flows of Goods, Services, Investment and Skilled Labours and Free Flow of Capital) จึงทำให้ผู้บริโภคสามารถเลือกสรรสินค้า/บริการ ที่มีความหลากหลาย และมีคุณภาพจากภายในภูมิภาค และสามารถเดินทางภายในอาเซียนได้อย่างสะดวกและเสรีมากยิ่งขึ้น (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ , 2548: 12)

แนวทางดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ (2548: 13) ได้สรุปแนวทางการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนไว้ 3 ประเด็นได้แก่

1. การเร่งรัดการดำเนินงานรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน แบ่งเป็น
 - 1.1) ด้านสินค้า-มุ่งลดภาษีสินค้าระหว่างประเทศสมาชิกให้เป็น 0 และยกเลิกมาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษีโดยเร็ว รวมถึงการปรับปรุงกฎว่าด้วยแหล่งกำเนิดสินค้า และใช้พิกัดอัตราศุลกากรที่สอดคล้องกัน
 - 1.2) ด้านบริการ- ยกเลิกข้อจำกัดในการประกอบการด้านการค้าบริการในอาเซียน ภายในปี พ.ศ. 2563
 - 1.3) ด้านการลงทุน- เปิดให้มีการลงทุนในอาเซียนและให้การปฏิบัติเยี่ยงคนชาติต่อนักลงทุนอาเซียนภายในปี พ.ศ. 2553
 - 1.4) ด้านแรงงานให้แรงงานมีฝีมือ (Skilled Labour) สามารถเคลื่อนย้ายภายในอาเซียนได้อย่างเสรี
 - 1.5) ด้านเงินทุน-มุ่งให้มีการไหลเวียนของเงินทุนเสรีมากขึ้น
2. แนวทางใหม่เพื่อเร่งรัดการเปิดเสรีการค้าและบริการ เป็นการมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศสมาชิกในกระบวนการผลิตสินค้าด้วยการซื้อวัตถุดิบ และชิ้นส่วนที่ผลิตในประเทศสมาชิกของอาเซียน รวมทั้งให้มีการใช้วัตถุดิบ และชิ้นส่วนภายในประเทศอาเซียนหลายประเทศมาประกอบกันเพื่อผลิตสินค้าของอาเซียน โดยได้กำหนดสาขาสินค้าและบริการที่สำคัญ 11 สาขา ซึ่งเป็นสาขาที่มีศักยภาพ และเพื่อเป็นการนำร่องการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ ทั้งในด้านการเปิดเสรี และขยายความร่วมมือระหว่างกัน และให้ประเทศต่าง ๆ ทำหน้าที่เป็นประเทศผู้ประสานงาน (Country Coordinators) ดังนี้

ตารางที่ 2.7 สินค้าและบริการสำคัญในอาเซียน และประเทศผู้ประสานงาน

ประเทศ	สาขาสินค้าและบริการสำคัญในอาเซียน
พม่า	สาขาผลิตภัณฑ์เกษตร (Agro-based Products) สาขาประมง (Fisheries)
มาเลเซีย	สาขาผลิตภัณฑ์ยาง (Rubber-based Products) สาขาสีงทอ (Textiles and Apparels)
อินโดนีเซีย	สาขายานยนต์ (Automotives) สาขาผลิตภัณฑ์ไม้ (Wood-based Products)
ฟิลิปปินส์	สาขาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronics)
สิงคโปร์	สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ (E-ASEAN) สาขาสุขภาพ (Healthcare)
ไทย	สาขาการท่องเที่ยว (Tourism) สาขาการบิน (Air Travel)

แหล่งที่มา: กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2548: 13-14.

3. ปรับปรุงสถาบัน/กลไกการดำเนินงานของอาเซียน ในการปรับกลไกการดำเนินงานของอาเซียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้มีการ จัดตั้งหน่วยงานให้คำปรึกษาด้านกฎหมาย ณ สำนักเลขาธิการอาเซียน หน่วยงานดูแลแก้ไขปัญหาของเอเอชช (ASEAN Consultation to Solve Trade and Investment Issues: ACT) ในแต่ละประเทศสมาชิก สำหรับในประเทศไทย ได้แก่ สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง และได้มีการจัดตั้งหน่วยงานติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของสมาชิกอาเซียน (ASEAN Compliance Body: ACB) เพื่อให้ประเทศสมาชิกปฏิบัติตามพันธกรณีที่มีอยู่อย่างจริงจัง

แนวทางการปรับตัวของภาคเอกชน เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ (2548: 124) ได้สรุปแนวทางการปรับตัว ของภาคเอกชนไว้ว่า อาเซียนถือเป็นกลุ่มเศรษฐกิจที่ใกล้ชิดกับประเทศไทยมากที่สุด ซึ่งเป็นทั้งฐานการผลิต และตลาดสำคัญที่จะเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ของไทยในตลาดโลก ภาครัฐได้ให้ความสำคัญ และร่วมมือบทบาทในการส่งเสริมความร่วมมือของอาเซียนมาโดยตลอด และเพื่อให้การรวม กลุ่มทางเศรษฐกิจของอาเซียนเห็นผลเป็นรูปธรรม คือ การเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังของภาคเอกชน และเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยมีแนวทางปรับตัวที่สำคัญ 7 ประการ ได้แก่

1. เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การจัดการ และการดำเนินธุรกิจ เช่น การ ปรับเปลี่ยนเครื่องจักรใหม่ การใช้ระบบ Supply Chain Management และ e-Commerce
2. พัฒนารูปแบบและคุณภาพสินค้าโดยยกระดับคุณภาพและมาตรฐานสินค้าให้สูงขึ้นและสร้างตราสินค้าของตนเอง
3. ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตให้สูงขึ้นและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
4. พัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะแรงงานมีฝีมือ และช่างเทคนิคให้สอดคล้อง กับความต้องการในแต่ละสาขา และระดับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป
5. พัฒนาและขยายตลาดเชิงรุก โดยใช้การตลาดเป็นตัวนำ ผลิตสินค้าให้ ดอดคล้องกับความต้องการของตลาด ขยายช่องทางการตลาดในการเข้าถึงผู้บริโภคโดยตรงมากขึ้น
6. พัฒนาและสร้างความสัมพันธ์กับภาคเอกชนของประเทศสมาชิกอาเซียนอื่นเพื่อสร้างเครือข่ายในการดำเนินธุรกิจ
7. พัฒนาและสร้างระบบข้อมูลด้านการค้า การลงทุน และอื่นๆ ที่เป็น ประโยชน์ต่อการประกอบธุรกิจ

แนวทางการปรับตัวของแรงงานไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

จากแนวดำเนินงานเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทำให้ประเทศสมาชิกอาเซียน ได้จัดทำข้อตกลงการยอมรับคุณสมบัติของนักวิชาชีพพร้อมกัน (Mutual Recognition Agreement: MRAs) เพื่ออำนวยความสะดวกในการยอมรับ คุณสมบัติของวิชาชีพที่สำคัญ และเพื่อการถ่ายเทแรงงานฝีมือได้อย่างเสรี แต่การเข้าเมืองและการทำงาน ยังคงให้เป็นไปตามกฎหมายของแต่ละ

ประเทศ (เช่น การสอบใบอนุญาต) ทั้งนี้ปัจจุบันอาเซียน มีการลงนามร่วมกันใน 7 สาขาวิชาชีพ ได้แก่ วิศวกรรมการสำรวจสถาปัตยกรรมแพทย์ ทันตแพทย์และบัญชี(บัญชี ศรียปรีชา, ม.ป.ป.)

มีการคาดการณ์ว่า การเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือเนื่องจากการเปิดเสรีนั้น แรงงานไทยอาจไม่ค่อยกระทบจากแรงงานฝีมือต่างชาติที่จะเข้ามา แต่ผู้ที่จะได้รับผลกระทบน่าจะเป็นผู้ประกอบการคนไทย ที่อาจถูกดึงบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถไป ประมวลงาน ด้วยค่าแรงที่จูงใจได้มากกว่า อาจก่อให้เกิดปัญหาสมองไหล (Brain Drain) และหากแรงงานไทยไม่พัฒนาฝีมือแรงงานให้อยู่ในระดับสากลจะทำให้แรงงานไทยไม่เป็นที่สนใจในตลาดต่างประเทศ ทำให้เกิดการเสียโอกาสทำงานในต่างประเทศ

แนวทางแก้ปัญหาดังกล่าว ได้แก่ ภาครัฐควร เปิดหลักสูตรการเรียนการสอนแบบสองภาษา หรือเปิดอบรมความรู้ภาษาอังกฤษ เน้นการติดต่อสื่อสาร พร้อมจัดให้มีการวัดระดับโดยสถาบันที่ได้รับการยอมรับ รวมถึงภาครัฐต้องดูแลแรงงานไทย โดยให้มีหน่วยงานรัฐที่สามารถช่วยเหลือให้ค่าปรับรักษาแก่แรงงานไทยในต่างประเทศ นอกจากการปรับตัว ของภาครัฐ และ ภาคเอกชนแล้ว แรงงานฝีมือในประเทศไทยจำเป็นต้องเตรียมความพร้อม และพัฒนาตนเอง พัฒนาแนวคิด ศึกษาเรียนรู้วัฒนธรรมประเทศในภูมิภาคอาเซียน ติดตามการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน ของประเทศ พัฒนาทักษะด้านภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสาร โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของประเทศไทย

พัชรพล วังศ์บุญสิน (2554) ได้นำเสนอหัวข้อสู่ประชาคมอาเซียนที่เข้มแข็ง โอกาสและความท้าทาย มุมมองจากประชากรและทรัพยากรมนุษย์ในการสัมมนา เรื่อง แนวทางสร้าง บุคลากรไทยด้านโทรคมนาคมและ ICT รับมือประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนปี พ .ศ. 2558 ซึ่งจัด โดย สถาบันวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรมโทรคมนาคม สำนักงานกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ ร่วมกับมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ เมื่อวันที่ 4 เมษายน พ.ศ. 2554 สามารถสรุปได้ว่า ประเทศไทยจะประสบกับภาวะการลดสัดส่วนของประชากรวัยแรงงาน เร็วกว่าประเทศสมาชิกอาเซียนส่วนใหญ่ หากปราศจากการปรับตัวด้านผลิตภาพของกำลังแรงงาน และยอมรับต่อความเป็นไปได้ ในการยกระดับศักยภาพการแข่งขันทางเศรษฐกิจในระดับสากล และเห็นว่ากลยุทธ์หลักที่จะทำให้ประเทศไทยก้าวต่อไป คือ การลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีคุณภาพเชิงผลิตภาพของประชากรวัยแรงงาน และคุณภาพเชิงสมรรถนะของประชากรสูงวัย และเพื่อขจัดความเสี่ยงต่อปัญหาการขาดแคลนทุนมนุษย์ ควรเร่งพัฒนาให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ พัฒนาความสามารถ ทั้งในช่วงก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงาน คือ พัฒนาระดับมหาวิทยาลัย การสร้างความร่วมมือจากระดับมหาวิทยาลัย ไปถึงระดับอาชีวศึกษา ให้สามารถปรับตัวด้านการเรียนการสอน และการฝึกอบรมรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ สำหรับการพัฒนากลุ่มที่อยู่ในตลาดแรงงาน ควรเน้นการเรียนรู้อินสถานที่ทำงาน การเรียนรู้ตลอดชีวิต และเพื่อปิดช่องว่างการพัฒนา (Gap of Development) ให้แรงงานไทยมีผลิตภาพและแข่งขันได้ในระดับสากล ควรดำเนินการผ่านกระบวนการร่างมาตรฐานทักษะวิชาชีพบนฐานสมรรถนะ เพื่อนำไปสู่การตกลงยอมรับคุณสมบัติของแรงงาน (Mutual Recognition of Workforce Qualification) ต่อไป

พัชรราวลัย วงศ์บุญสิน และคณะ (2550: vi-x) ได้ดำเนินการศึกษา เรื่องการเพิ่มผลิตภาพ กำลังแรงงาน โดยวัตถุประสงค์ของการศึกษา จำแนกได้ 3 ประการคือ 1) การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับเงื่อนไขต่าง ๆ ในการที่สมาชิกประชาคมอาเซียนจะปรับตัวร่วมมือกันเพิ่มผลิตภาพของ กำลังแรงงานอาเซียน 2) การศึกษาและพัฒนาแนวทางกลไกระดับปฏิบัติให้อาเซียน และประเทศสมาชิกปรับตัวในการพัฒนาความร่วมมือดังกล่าว 3) การศึกษาวิจัยแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ที่ เหมาะสม และพึงปฏิบัติได้ต่อเงื่อนไขต่างๆ เพื่อให้อาเซียน และประเทศสมาชิกมีแนวทางที่จะปฏิบัติร่วมกันในการใช้ประโยชน์ จากโอกาสด้านการปันผลประชากรให้ได้มากที่สุด

ขั้นตอนการศึกษาโครงการนี้แบ่งได้เป็น 1) การทบทวนวรรณกรรม และการมีส่วนร่วมในการประชุมสัมมนาทั้งในและต่างประเทศ การสัมภาษณ์เชิงลึกกับเจ้าหน้าที่ระดับสูง - ระดับกลางของประเทศสมาชิกอาเซียน 2) การศึกษาเพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นที่สอดคล้องกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาครัฐภาคการผลิต ภาคแรงงาน/ประชาสังคม และภาควิชาการ เกี่ยวกับลักษณะแนวทางยุทธศาสตร์เชิงนโยบายและกลไกเงื่อนไขที่ควรจะเป็นทั้งในระดับภูมิภาค และ ระดับชาติสมาชิกด้วยวิธีการ Delphi 3 รอบในปี พ.ศ. 2549 รวม 95 ท่าน 3) การพัฒนาแนวทางกลไกระดับปฏิบัติในภูมิภาค และแนวทางกลไกเงื่อนไขที่จำเป็นเร่งด่วนของไทย โดยอาศัยความร่วมมือจากคณะทำงานของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และประชุมระดมสมองกลั่นกรองความคิดเห็นเพื่อให้เป็นที่ยอมรับร่วมกันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในภาครัฐ ภาคการผลิต และภาคแรงงาน/ประชาสังคม

ผลการศึกษาพบว่า

1) แนวทางที่อาเซียนควรผลักดันให้เกิดร่วมกันในภูมิภาค คือ การมีนโยบายร่วม และการวางแผนด้านตลาดแรงงาน และการจ้างงานภายในภูมิภาคร่วมกัน และตลาดแรงงานของแต่ละประเทศ ควรมีลักษณะร่วมกัน ดังนี้ เป็นตลาดแรงงานที่มีความยืดหยุ่น อุดมไปด้วยแรงงาน ที่มีผลิตภาพ ด้วยกลไกการส่งเสริมคุณภาพเชิงผลิตภาพของกำลังแรงงานทั้งจากภายในประเทศ และภายในภูมิภาคอาเซียน เป็นแรงงานที่กำลังแรงงานต่าง ๆ ทั้งแรงงานสูตร แรงงานนอกระบบ ผู้สูงอายุ และแรงงานต่างชาติ มีส่วนร่วมกันอย่างเต็มที่ มที่ในตลาดแรงงาน ด้วยการส่งเสริมลักษณะการทำงานที่ดี มีศักดิ์ศรี มีความมั่นคงในการจ้างงานและค่าจ้าง มีผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสม มีอุปสงค์ และอุปทานที่สอดคล้องกันได้ดี การวางแผนตลาดแรงงานต้องปรับจากระยะสั้น สู่ระยะกลางและระยะยาว โดยต้องรองรับการส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขัน เงื่อนไขเบื้องต้น คือ ความร่วมมือในการลักษณะหุ้นส่วนความร่วมมือของภายในของแต่ละประเทศ และ ระหว่างประเทศสมาชิก คือ การมีฐานข้อมูลด้านตลาดแรงงานที่ทันสมัยอยู่เสมอเปรียบเทียบกัน ได้ทั้งกรณีเจาะลึกรายอุตสาหกรรม และรายอาชีพ ในลักษณะสะท้อนให้เห็นถึงอุปสงค์/อุปทานได้ นอกจากนี้เรื่องการยอมรับศักยภาพของแรงงาน และมาตรฐานแรงงานที่จะได้รับการพัฒนาในอนาคต

2) การผลักดันให้เกิดการยอมรับในมาตรฐานฝีมือแรงงานนั้น เป็นประเด็นที่ทุกประเทศสมาชิกควรดำเนินการทันที คือ ดำเนินการจัดทำหรือปรับปรุงมาตรฐานในแต่ละประเทศ โดยต้องเริ่มต้นจากการมีข้อมูลพร้อมต่อการจัดการด้านต่าง ๆ ควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะและฝีมือของแรงงาน

3) แนวทางปรับตัวเชิงยุทธศาสตร์ ด้านนโยบาย และกลไก/เงื่อนไขระดับภูมิภาคของอาเซียน และประเทศสมาชิกที่ควรจะเป็นในระหว่างปี พ.ศ. 2550-พ.ศ. 2563 มีดังนี้

(1) ยุทธศาสตร์ภูมิภาคที่ 1

การทำให้ตลาดแรงงานในภูมิภาคอาเซียนเป็นตลาดแรงงานที่ขยายตัว ยืดหยุ่น ด้วยกำลังแรงงานที่มีผลิตภาพ (Growing, Flexible and Productive Labor Market)

(2) ยุทธศาสตร์ภูมิภาคที่ 2

Regional Human-Capital Pooling Policy

(3) ยุทธศาสตร์ภูมิภาคที่ 3

Regional Partnership in Workforce-Productivity Enhancement on a Lifelong Basis เพื่อพัฒนาากำลังแรงงานให้ได้ผลิตภาพที่ใกล้เคียงกันระหว่างชาติสมาชิก

(4) ยุทธศาสตร์ภูมิภาคที่ 4

ความร่วมมือแบบหุ้นส่วนในการยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของกำลังแรงงานอาเซียน

(5) ยุทธศาสตร์ภูมิภาคที่ 5

วิสัยทัศน์สู่การเป็นภูมิภาคแห่ง Good Practice ด้านมาตรฐานความปลอดภัยในการทำงาน

(6) ยุทธศาสตร์ภูมิภาคที่ 6

คุณภาพชีวิตของกำลังแรงงานที่มีส่วนร่วมในตลาดแรงงานหลังเกษียณอายุ

(7) ยุทธศาสตร์ภูมิภาคที่ 7

วิสัยทัศน์สู่การที่อาเซียนเป็นภูมิภาคที่ปราศจาก Worst Form of Labor ภายในปี 2563

(8) ยุทธศาสตร์ภูมิภาคที่ 8

การสร้างเสริมทัศนคติด้านการเป็นประชาคมอาเซียนที่มีคุณค่าของความเป็นมนุษย์ นอกจากนี้ขอเสนอแนะเพื่อการปรับตัวสำหรับประเทศสมาชิกอาเซียนประกอบด้วย 2 แนวทางหลักได้แก่

1) การสานต่อลักษณะสำคัญของการร่วมมือในภูมิภาคที่เอื้อต่อการใช้โอกาสจากการปันผลทางประชากรของประเทศสมาชิก 5 ประการคือ

(1) การสร้างสมรรถนะของทุนมนุษย์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งลดช่องว่างระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนทั้งเก่า และใหม่

(2) การสร้างทุนทางวัฒนธรรม ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆในภูมิภาคได้ตระหนักถึงความเป็นหุ้นส่วนแห่งการพัฒนา มีการแลกเปลี่ยนและส่งเสริมการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทั้งระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติ

(3) การสร้างความตระหนักต่อปัญหาต่างๆร่วมกัน และรับมือกับปัญหาต่างๆในลักษณะการป้องกัน จำกัดขอบเขตของปัญหาและกำจัดปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเฉียบพลัน และการรับมือกับปัญหาในระยะกลางและระยะยาว

(4) การแบ่งปันภาระและการร่วมทุนด้านความรู้และด้านเทคนิคภายในอาเซียน ทั้งในลักษณะทรัพยากรด้านเงินทุน และทรัพยากรมนุษย์

(5) การอาศัยความร่วมมือกับประเทศคู่เจรจาอาเซียน เพื่อช่วยเหลือกันและกันแบบที่ช่วยน้อง เพื่อนช่วยเพื่อน

2) การเพิ่มมิติแห่งความร่วมมือแบบหุ้นส่วนอย่างบูรณาการทั้ง 4 มิติได้แก่

(1) ตลาดแรงงานที่เหมาะสม

(2) การเคลื่อนย้ายข้ามชาติของกำลังแรงงานและทุนมนุษย์ในภูมิภาค

(3) คุณภาพชีวิตในการทำงาน

(4) การยกระดับคุณภาพความสามารถได้มาตรฐานของกำลังแรงงานให้เป็นที่ยอมรับร่วมกันระหว่างประเทศสมาชิก

การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของภาคการศึกษาไทย พบว่ามีแนวทางเช่นกันดังเช่น ใน การประชุมสหกิจศึกษานานาชาติ ประจำปี ค .ศ. 2011 ศาสตราจารย์วิจิตร ศรีสอาน ให้ความคิดเห็นสรุปได้ว่า ประเทศในอาเซียนและประเทศอื่น ๆ ได้ให้สหกิจศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรเป็นการผสมผสานเรียนรู้ในห้องเรียนกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ชีวิตจริง เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับนักศึกษา ก่อนเข้าสู่ระบบการทำงาน และประสบการณ์อย่างน้อยหนึ่งภาคการศึกษาจะทำให้นักศึกษาได้รับความรู้และทักษะเพิ่มมากขึ้น และเพื่อเตรียมให้นักศึกษามีความพร้อมต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะแต่ในระดับท้องถิ่น ควรนำเอากลไกของสหกิจศึกษานานาชาติที่มีความเข้มแข็งได้รับการร่วมมือจากสถาบันการศึกษา และสถานประกอบการระดับสากลมาเป็นช่องทางพัฒนานักศึกษา โดยนักศึกษาจะต้องเตรียมความพร้อมทั้งด้านภาษาต่างประเทศ ความรู้ทางกฎหมาย ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม และกฎระเบียบของประเทศนั้น ๆ (ผู้จัดการออนไลน์, 2-554)

จากการศึกษาข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น แบ่งได้เป็นสองระยะ คือ ระยะก่อนที่แรงงาน จะเข้าสู่ตลาดแรงงาน (อยู่ระหว่างการศึกษา) ซึ่งควรเน้นการประสานความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อปรับตัวด้านการเรียนการสอน และระยะที่อยู่ในตลาดแรงงานแล้ว ซึ่งควรจะเน้นให้เกิดการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน และทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต

เสาหลัก 3 ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community-ASCC)

ความร่วมมือของอาเซียนด้านสังคมและวัฒนธรรม หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ความร่วมมือเฉพาะด้าน” คือ ความร่วมมือด้านอื่นๆ ที่มีใช้ด้านการเมืองและเศรษฐกิจ โดย มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อแก้ไขปัญหาสังคมที่ส่งผลกระทบต่อในระดับภูมิภาค พัฒนาและเสริมสร้างสภาพชีวิตความเป็นอยู่ของประชากรในภูมิภาคให้ดีขึ้น รวมถึงลดผลกระทบทางสังคมที่เกิดจากการรวมตัวกันทางเศรษฐกิจของอาเซียน ส่งเสริมและรักษาเอกลักษณ์ ประเพณีและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของแต่ละประเทศ ตลอดจนส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างประชาชนในแต่ละประเทศสมาชิก

แผนงานการจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน ประกอบด้วยความร่วมมือในด้านต่างๆ 6 ด้าน

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Development) ให้ความสำคัญกับการศึกษาการลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่งเสริมการจ้างงานที่เหมาะสม ส่งเสริมเทคโนโลยีสารสนเทศ การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเชิงประยุกต์เสริมสร้างทักษะในการประกอบการสำหรับสตรี เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ พัฒนาสมรรถภาพของระบบราชการ ความร่วมมือในด้านนี้

2. การคุ้มครองและสวัสดิการสังคม (Social Welfare and Protection) ได้แก่ การขจัดความยากจน เครือข่ายความปลอดภัยทางสังคมและความคุ้มครองกันจากผลกระทบด้านลบจากการรวมตัวอาเซียนและโลกาภิวัตน์ ส่งเสริมความมั่นคงและความปลอดภัยด้านอาหาร การเข้าถึงการดูแลสุขภาพและส่งเสริมการดำรงชีวิตที่มีสุขภาพ การเพิ่มศักยภาพในการควบคุมโรคติดต่อ รับประทานอาเซียนที่ปลอดภัยเสถียร การสร้างรัฐที่พร้อมรับกับภัยพิบัติและประชาคมที่ปลอดภัยยิ่งขึ้น

3. สิทธิและความยุติธรรมทางสังคม (Social Justice and Rights) ได้แก่ การส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการสำหรับสตรี เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ การคุ้มครองและส่งเสริมแรงงานโยกย้ายถิ่นฐาน ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

4. ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability) ได้แก่ การจัดการปัญหาสิ่งแวดล้อมของโลก การจัดการและการป้องกันปัญหามลพิษทางสิ่งแวดล้อมข้ามแดน ส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยการศึกษาด้านสิ่งแวดล้อมและการมีส่วนร่วมของประชาชน ส่งเสริมเทคโนโลยีด้านสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมคุณภาพมาตรฐานการดำรงชีวิตในเขตเมือง การประสานนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมและฐานข้อมูล ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรชายฝั่ง และทรัพยากรทางทะเลอย่างยั่งยืน ส่งเสริมการจัดการเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และความหลากหลายทางชีวภาพอย่างยั่งยืน ส่งเสริมความยั่งยืนของทรัพยากรน้ำจืด การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและการจัดการต่อผลกระทบ ส่งเสริมการบริหารจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน

5. การสร้างอัตลักษณ์อาเซียน (Building an ASEAN Identity) ส่งเสริมการตระหนักรู้เกี่ยวกับอาเซียนและความรู้สึกของการเป็นประชาคม การส่งเสริมและการอนุรักษ์มรดกทางวัฒนธรรมของอาเซียน ส่งเสริมการสร้างสรรค์ด้านวัฒนธรรมและอุตสาหกรรม การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับชุมชน

6. การลดช่องว่างทางการพัฒนา (Narrowing the Development Gap) การดำเนินงานความร่วมมือเหล่านี้ อาเซียนได้ดำเนินการทั้งในรูปแบบของความร่วมมือตกลงในระดับต่างๆ (MOU/Agreement/ Declaration) และโครงการความร่วมมือ ทั้งระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนด้วยกัน และ ระหว่างอาเซียนกับประเทศภายนอกภูมิภาค ซึ่งส่วนใหญ่เป็นประเทศคู่เจรจาทั้งในกรอบอาเซียน+1 และอาเซียน+3 และองค์การระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้อง ความร่วมมือทางด้านสังคมและวัฒนธรรม

5. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในระบบราชการ

เทคโนโลยีสารสนเทศถือเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งขององค์กร ได้เข้ามามีบทบาทและมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นในฐานะที่เป็นเครื่องมือยุทธศาสตร์ในการจัดเก็บข้อมูล การติดต่อสื่อสาร และประกอบ กิจกรรมต่างๆ ส่งผลให้หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีการใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศในกิจกรรมด้านต่างๆ อย่างกว้างขวาง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ไอแซค-เฮนรี (Isacc-Henry, 1993: 134) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์และโทรคมนาคมในการบันทึก ประมวลผล คำนวณ และส่งผ่านสารสนเทศในรูปของข้อมูล รูปภาพ และเสียง จากสถานที่หนึ่งไปยังอีกสถานที่หนึ่งที่อยู่ห่างไกล

วาสนา สุขกระสานติ (2540) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง กระบวนการต่างๆ และระบบงานที่ช่วยให้ได้สารสนเทศที่ต้องการ โดยจะรวมถึงเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ได้แก่ คอมพิวเตอร์ เครื่องใช้สำนักงาน และอุปกรณ์โทรคมนาคม รวมทั้งซอฟต์แวร์ทั้งแบบสำเร็จรูปและพัฒนาขึ้นเพื่อใช้งานเฉพาะด้าน นอกจากนี้ ยังรวมถึงกระบวนการในกา รนำอุปกรณ์ เครื่องมือดังกล่าวมาใช้งาน เพื่อรวบรวม จัดเก็บ ประมวลผล และแสดงผลลัพธ์เป็นสารสนเทศในรูปแบบต่างๆ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

ครรชิต มาลัยวงศ์(2540: 167) เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ การบันทึก การประมวลผล การแสดงผล และการสื่อสารข้อมูลและสารสนเทศโดยกว้าง หมายถึง เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (Computer) เทคโนโลยีสื่อสาร (Telecommunication) เทคโนโลยีสำนักงาน (Office Technology) เทคโนโลยีการพิมพ์ (Printing) เทคโนโลยีอุปกรณ์อัตโนมัติ (Automation Equipment Technology)

ชุมพล ศฤงคารศิริ (2540: 167) เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีการสื่อสาร ซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญที่ช่วยให้นักวิเคราะห์ระบบ สามารถสร้างระบบสารสนเทศที่ทันสมัย และมีความสลับซับซ้อนได้โดยนักวิเคราะห์ระบบจะต้อง เข้าใจถึงส่วนประกอบพื้นฐาน และหน้าที่หลักของระบบคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สื่อสารข้อมูล

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ พ .ศ. 2535 ได้ให้คำนิยามเทคโนโลยีสารสนเทศ ว่าหมายถึง ความรู้ในผลิตภัณฑ์หรือในกระบวนการดำเนินงานใดๆ ที่อาศัยเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ คอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์ การติดต่อสื่อสาร การรวบรวมและการนำข้อมูลมาใช้อย่างทันการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพทั้งทางด้านการผลิต การบริการ การบริหาร และการดำเนินงาน รวมทั้งเพื่อการศึกษาและการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลต่อการได้เปรียบทางเศรษฐกิจ การค้า การพัฒนาคุณภาพชีวิต และคุณภาพของประชาชนในสังคม

ริชาร์ด แอล โนแลน (Richard L. Nolan, 1979: 118-126) ได้อธิบายถึงลำดับการเติบโตของระบบสารสนเทศในองค์กร ซึ่งมีอยู่ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการริเริ่ม (Initiation) องค์กรเริ่มปรับปรุงระบบการดำเนินงาน มีการนำเครื่องมือสมัยใหม่มาใช้ในการประเมินผลข้อมูล

2. **ขั้นแพร่ขยาย (Contagion)** องค์กรเห็นผลดีให้พัฒนาโปรแกรมการใช้งานต่างๆ มีการใช้นักคอมพิวเตอร์ฯ ราวพัฒนางานคอมพิวเตอร์ด้านต่างๆ ค่าใช้จ่ายด้านคอมพิวเตอร์ช่วยประมวลผลข้อมูลเพิ่มขึ้นมากอย่างเห็นได้ชัดในขั้นแพร่ขยายนี้

3. **ขั้นการควบคุม (Control)** ฝ่ายบริหารเริ่มควบคุมค่าใช้จ่ายทางด้านคอมพิวเตอร์ที่เกิดขึ้นจากความต้องการของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร องค์กรเริ่มวางนโยบายทางด้านนี้เพื่อจัดสรรทรัพยากรคอมพิวเตอร์ไปให้งานด้านที่สำคัญๆ ก่อนเริ่มมีการจัดตั้งหน่วยงานด้าน MIS อย่างเป็นทางการขึ้น

4. **ขั้นบูรณาการ (Integration)** การใช้วิทยาการด้านคอมพิวเตอร์ในงานด้านต่างๆ มักไม่มีการเชื่อมโยง ขาดการประสานงานในการประมวลผลข้อมูล ทำให้ไม่สามารถแลกเปลี่ยนหรือใช้ข้อมูลร่วมกันของหลายๆ ฝ่ายได้ในขั้นนี้ องค์กรเริ่มบูรณาการข้อมูลเข้าด้วยกัน โดยการใช้วิทยาการทางด้านฐานข้อมูลเครือข่ายโทรคมนาคม

5. **ขั้นการบริหารข้อมูล (Data Administration)** การใช้วิทยาการทางด้านการประมวลผลช่วยให้สามารถประสานการใช้ข้อมูลขององค์กร เพื่อนำไปใช้ได้กับงานหลายด้าน ไม่ใช่ด้านเดียวต่อไป จึงจำเป็นต้องมีการบริหารงานด้านวิทยาการฐานข้อมูลและโทรคมนาคม

6. **ขั้นวุฒิภาวะ (Maturity)** ในขั้นนี้ ผู้บริหารทุกระดับก็ตระหนักถึงความสำคัญของหน่วยงาน MIS ที่จะช่วยสนับสนุนงานด้านบริหารขององค์กร เช่น การวางแผนและการควบคุม เป็นต้น

กรอบนโยบาย IT 2010 และแผนแม่บท ICT ฉบับที่ 1

ในการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ฉบับที่ 2 ได้คำนึงถึงกรอบนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศระยะ พ.ศ. 2544-2553 ของประเทศไทย หรือ IT 2010 ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบเมื่อวันที่ 19 มีนาคม พ.ศ. 2545 โดยกรอบนโยบาย IT 2010 ได้กำหนดเป้าหมายสำคัญสามประการ คือ

1. เพิ่มขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือพัฒนาประเทศ เพื่อยกระดับประเทศไทยให้อยู่ในกลุ่มประเทศที่มีศักยภาพเป็นผู้นำ (Potential leaders) ลำดับต้นๆ โดยใช้ดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ทางเทคโนโลยีของสำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) เป็นเครื่องประเมินวัด

2. เพิ่มจำนวนแรงงานความเชี่ยวชาญของประเทศไทยให้เป็นร้อยละ 30 ของแรงงานในประเทศทั้งหมด

3. พัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยเพิ่มสัดส่วนมูลค่าของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้ความรู้เป็นพื้นฐานให้มีมูลค่าถึงร้อยละ 50 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (GDP)

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว กรอบนโยบาย IT 2010 ได้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ไว้ 5 ด้าน ได้แก่ e-industry, e-Commerce, e-Government,

e-Education และ e-Society โดยสามารถสรุปความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้าน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทุกกลยุทธ์ ได้แก่ นวัตกรรม ความรู้ การวิจัยและพัฒนา วิทยาศาสตร์และ

เทคโนโลยี การพัฒนาคน และโครงสร้างพื้นฐานด้านโทรคมนาคม ซึ่งหากได้มีการ พัฒนาตามกลยุทธ์ 5 ด้าน โดยพัฒนาฐานที่เป็นปัจจัยเชื่อมโยงไปพร้อมกันก็จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

กรอบนโยบาย IT 2010 ได้ถูกถ่ายทอดไปสู่แผนกลยุทธ์ คือแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารของประเทศไทย ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2545-2549 ที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการไว้ชัดเจนโดยมีเป้าหมายที่สำคัญดังนี้

- 1) พัฒนา/ยกระดับทางเศรษฐกิจของประเทศโดยใช้ ICT
- 2) ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม ICT ของประเทศ
- 3) พัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเพิ่มการประยุกต์ใช้ ICT ในด้านการศึกษา และฝึกอบรม
- 4) สร้างความเข้มแข็งของชุมชนในชนบทเพื่อการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน

เพื่อให้บรรลุซึ่งเป้าหมายของการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร อย่างเป็นรูปธรรมแผนแม่บท ICT ฉบับที่ 1 ได้กำหนดยุทธศาสตร์หลักไว้ 7 ด้าน ได้แก่ 1) พัฒนาอุตสาหกรรม ICT 2) ยกระดับคุณภาพชีวิตของคนไทยและสังคมไทย 3) ปฏิรูปและสร้างศักยภาพ การวิจัยและพัฒนาด้าน ICT 4) ยกระดับพื้นฐานสังคมไทยเพื่อการแข่งขันในอนาคต 5) พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการเพื่อมุ่งขยายตลาดต่างประเทศ 6) ส่งเสริมผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมใช้ ICT และ 7) ใช้ ICT ในการบริหารและบริการของภาครัฐ

ในส่วนของภาครัฐ พบว่าหน่วยงานราชการส่วนใหญ่ยังคงขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้าน ICT และการประยุกต์ใช้ ICT เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การดำเนินงาน ถึงแม้ทุกหน่วยงานของรัฐจะมี ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Chief information Officer: CIO) แต่ CIO ส่วนใหญ่ก็ยังคงขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านเทคโนโลยี นอกจากนี้ หน่วยงานภาครัฐยังคงประสบปัญหา เรื่องการขาดแคลนบุคลากรด้าน ICT เนื่องจากผลตอบแทนต่ำและขาดมาตรการจูงใจที่เหมาะสมในเรื่องของการบริหารจัดการ แม้ว่าจะมีองค์กรของรัฐและองค์กรอิสระที่ทำหน้าที่กำกับ ดูแล และ ส่งเสริมการพัฒนา ICT อยู่หลายหน่วยงาน เช่น กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (และหน่วยงานในกำกับ), คณะกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ, ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ แต่จากการประเมิน SWOT พบประเด็นที่เป็นข้อจำกัดกังวล หลายประการที่ เกี่ยวกับการบริหารจัดการ ICT ในภาพรวม อาทิ บทบาทหน้าที่ขององค์กรเหล่านี้ ซึ่งยังมีความ ซ้ำซ้อนกันอยู่ ทำให้การทำงานบางเรื่องซ้ำซ้อน ขาดการบูรณาการ ขาดความเป็นเอกภาพ นอกจากนี้ การบริหารจัดการโครงการด้าน ICT ในภาพรวมยังด้อยประสิทธิภาพ เนื่องจากยังมีลักษณะต่างคน ต่างทำ ไม่ทำงานไปในทางเดียวกัน ขาดกลไกประสานงานที่ชัดเจน ในการแปลงนโยบายไปสู่การ ปฏิบัติ ไม่มีการบูรณาการแผนงานด้าน ICT และจัดสรรงบประมาณ ให้สอดคล้อง ปัญหาและ อุปสรรคที่สำคัญประการหนึ่งคือ ยังขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำกับ การปฏิบัติงานให้เป็นไป ตามแผนแม่บท ICT รวมถึงขาดระบบติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนอย่างจริงจัง

แนวโน้มการใช้เทคโนโลยีขององค์กร

ปัจจุบันพัฒนาการและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ในองค์การ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ซึ่งก่อให้เกิดความท้าทายแก่ผู้บริหารในอนาคตให้นำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ธุรกิจ โดยผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และวิสัยทัศน์ต่อแนวโน้มของเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถตัดสินใจนำเทคโนโลยีมาใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเราสามารถจำแนกผลกระทบของเทคโนโลยีที่มีต่อการทำงานขององค์การออกเป็น 5 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. การปรับปรุงรูปแบบการทำงานขององค์การ เทคโนโลยีหลายอย่างได้ถูกนำเข้ามาใช้ภายในองค์การ และส่งผลให้กระบวนการในการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไป ตัวอย่างเช่น การนำเอาเทคโนโลยีไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Mail) เข้ามาใช้ภายในองค์การ ทำให้การส่งข่าวสารไม่ต้องใช้พนักงานเดินหนังสืออีกต่อไป ตลอดจนลดการใช้กระดาษที่ต้องพิมพ์ข่าวสาร และสามารถส่งข่าวสารไปถึงบุคคลที่ต้องการได้เป็นจำนวนมาก และรวดเร็ว หรือเทคโนโลยีสำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation) ที่เปลี่ยนแปลงรูปแบบของกระบวนการทำงานและประสานงานของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ขององค์การ

2. การสนับสนุนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ โดยเทคโนโลยีสารสนเทศผลิตสารสนเทศที่สำคัญให้แก่ผู้บริหารที่จะใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจและการสร้างรายได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง โดยอนาคตการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมจะมีความรุนแรงมากขึ้น การบริหารงานของผู้บริหารที่อาศัยเพียงประสบการณ์และโชคชะตาอาจจะไม่เพียงพอ แต่ถ้าผู้บริหารมีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมาประกอบในการตัดสินใจ ก็จะสามารถแก้ไขปัญหาและบริหารงานได้มีประสิทธิภาพขึ้น ดังนั้นผู้บริหารในอนาคตจะต้องสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการสร้างสารสนเทศที่ดีให้กับตนเองและองค์การ

3. เครื่องมือในการทำงาน เทคโนโลยีถูกนำเข้ามาใช้ภายในองค์การ เพื่อให้การทำงานคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ เราจะเห็นได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถที่จะนำมาประยุกต์ในหลาย ๆ ด้าน โดยเทคโนโลยีจะช่วยเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงคุณภาพของการทำงานให้ดีขึ้น หรือแม้กระทั่งช่วยลดค่าใช้จ่ายในเรื่องของแรงงาน และวัสดุสิ้นเปลืองต่าง ๆ ลง แต่ยังคงรักษาหรือเพิ่มคุณภาพในการทำงานหรือการให้บริการลูกค้าที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นที่แน่นอนว่าเทคโนโลยีจะถูกนำเข้ามาใช้ในการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินขององค์การมากขึ้นในอนาคต

4. การเพิ่มผลผลิตของงานโดยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ปัจจุบันคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล หรือ PC ถูกพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตลอดจนการใช้งานสะดวกและไม่ซับซ้อน เหมือนอย่างคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ นอกจากนี้ ในท้องตลาดยังมีชุดคำสั่งประยุกต์ (Application Software) อีกมากมายที่สามารถใช้งานกับเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล และสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และผลผลิตของงานได้อย่างมาก และเมื่อต่อคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลเข้ากับระบบเครือข่าย ก็จะทำให้ห้องค์การสามารถรับส่งข้อมูลและข่าวสารจากทั้งภายในและภายนอกองค์การได้อีกด้วย ดังนั้นในอนาคตคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลจะกลายเป็นเครื่องมือหลักของพนักงานและผู้บริหารขององค์การ

5. เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร ในช่วงแรกของการนำคอมพิวเตอร์มาใช้งานทางธุรกิจคอมพิวเตอร์จะถูกใช้เป็นเพียงอุปกรณ์หลักที่ช่วยในการเก็บและคำนวณข้อมูลต่าง ๆ เท่านั้น ปัจจุบันคอมพิวเตอร์ได้ถูกพัฒนาให้มีศักยภาพจากทั้งภายในองค์การหรือภายนอกองค์การ โดยไม่จำกัด

ขอบเขตว่าผู้ใช้จะอยู่ห่างไกลกันเท่าใด ปัจจุบันผู้ใช้สามารถติดต่อเพื่อที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ซึ่งกันและกันได้จากทุกหนทุกแห่งทั่วโลก คอมพิวเตอร์จึงมีบทบาทที่สำคัญมากกว่าการเป็นเครื่องที่เก็บและประมวลผลข้อมูลเหมือนอย่างในอดีตต่อไป

แนวโน้มของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การ แสดงให้เรา เห็นได้ว่า ในอนาคตผู้ที่จะเป็นนักบริหารและนักวิชาชีพที่ประสบความสำเร็จจะต้องไม่เพียงแต่รู้จักคอมพิวเตอร์ แต่จะต้องสามารถใช้คอมพิวเตอร์อย่างมีประสิทธิภาพ และรู้จักการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยผู้บริหารในอนาคตจะต้องรู้จักการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับงานของตนเอง มีความคิดในการที่จะสร้างระบบสารสนเทศที่ตนเองต้องการ เพื่อช่วยในการตัดสินใจในภาวะที่มีการแข่งขันสูง ทำให้การบริหารของตนเองมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จอย่างสูงสุด ขณะที่นักวิชาชีพจะใช้ระบบสารสนเทศในการรวบรวม และประมวลผล และจัดการข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการค้นหาและตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ผ่านระบบเครือข่ายอย่างถูกต้องและรวดเร็ว

ประโยชน์ของเทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญมากในปัจจุบัน และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต เพราะเป็นเครื่องมือในการดำเนินการสารสนเทศให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประโยชน์ของเทคโนโลยีสารสนเทศ สรุปได้ดังนี้

1. ช่วยในการจัดระบบข่าวสารจำนวนมหาศาลในแต่ละวัน
2. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสารสนเทศ เช่น การคำนวณตัวเลขที่ยุ่งยาก ซับซ้อน และการจัดเรียงลำดับสารสนเทศ เป็นต้น
3. ช่วยให้ผู้สามารถเก็บสารสนเทศไว้ในรูปที่สามารถเรียกใช้ได้ทุกครั้งอย่างสะดวก
4. ช่วยให้ผู้สามารถจัดระบบอัตโนมัติ เพื่อการจัดเก็บประมวลผล และเรียกใช้สารสนเทศ
5. ช่วยในการเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพมากขึ้น
6. ช่วยในการสื่อสารระหว่างกันได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ลดอุปสรรคเกี่ยวกับเวลา และระยะทาง

กล่าวโดยสรุป จากการประเมิน SWOT ของการพัฒนา ICT ของประเทศไทย โดยกลุ่ม ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) พบว่า แม้ประเทศไทยจะมีการพัฒนาและใช้ ICT ในระดับที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงที่ผ่านมา โดยมีจุดแข็งหลายด้าน อาทิ มีนโยบายส่งเสริมที่ชัดเจน มีบุคลากรที่มีความรู้ และทักษะด้าน ICT เพิ่มขึ้น มีโครงข่ายหลัก (Backbone) กระจายทั่วถึง อีกทั้งมีโอกาสอันเกิดจากปัจจัยภายนอกที่ส่งเสริม ไม่ว่าจะเป็นการขยายตัวของตลาดในอนาคต การหลอมรวมของเทคโนโลยี ทำให้เกิดบริการใหม่ๆ ที่หลากหลายอันเป็นการเพิ่มทางเลือกให้แก่ผู้ บริโภค และโอกาสจากการทำธุรกิจผ่านอินเทอร์เน็ต ซึ่งคาดว่าจะมีเพิ่มขึ้น เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ประเด็นสำคัญที่ควรให้ความสนใจ คือ จุดอ่อนซึ่งยังมีค่อนข้างมาก แต่ที่สำคัญและควรได้รับการแก้ไขโดยเร่งด่วน ในช่วงของแผนแม่บทฯ ฉบับที่ 2 คือเรื่องคนที่ต้องพัฒนาทั้งในปริมาณและคุณภาพ และเรื่องการบริหารจัดการ ICT ระดับชาติ (National ICT Governance) ที่ต้องพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มิฉะนั้น จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาในเรื่องอื่นๆ ต่อไป เนื่องจากทั้งสองประเด็นถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนา

6. งานคุมประพฤติ

ประเทศไทยเริ่มมีการนำระบบคุมประพฤติมาใช้เป็นครั้งแรกตั้งแต่ปี พ.ศ. 2495 โดย มาใช้กับผู้กระทำผิดที่เป็นเด็กและเยาวชนก่อน ส่วนผู้กระทำผิดที่เป็นผู้ใหญ่ นั้น แม้ประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ. 2499 มาตรา 56, 57 และ 58 จะได้บัญญัติถึงวิธีการเกี่ยวกับการคุม ประพฤติไว้แต่อย่าง ไรก็ตาม ศาลคงใช้มาตรการรอกการกำหนดโทษ หรือรอกการลงโทษเพียงอย่างเดียวโดยไม่ใช้วิธีการคุมความ ประพฤติ เนื่องจากยังไม่มีหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ที่จะรับผิดชอบ ดำเนินการตามคำพิพากษาของ ศาลได้

จนกระทั่งรัฐบาลได้ผ่านพระราชบัญญัติวิธีการดำเนินการคุมความประพฤติตาม ประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ. 2522 และได้มีการจัดตั้งสำนักงานคุมประพฤติกลาง ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับกอง สังกัดสำนักงานส่งเสริมงานตุลาการ กระทรวงยุติธรรม และได้เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2522 โดยดำเนินการในกรุงเทพมหานครก่อน จนปรากฏผลเป็นที่น่าพอใจ และเพื่อเป็นการ ให้โอกาส แก่ประชาชนในทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ ให้ได้รับประโยชน์จากวิธีการคุมความประพฤติ จึงได้มีการ เปิดดำเนินการสำนักงานคุมประพฤติในส่วนภูมิภาคทั่วประเทศ เนื่องจากมีการขยายงานออกสู่ส่วน ภูมิภาคมากขึ้น จึงให้สำนักงานคุมประพฤติกลางมีปริมาณงาน ขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความ รับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น เพื่อประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน สำนักงานคุม ประพฤติกลางจึงได้รับการยกฐานะให้เป็น "กรมคุมประพฤติ " เมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2535 ตาม พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2535 และพระราชบัญญัติ ปรับปรุง อำนาจหน้าที่และกิจการบริหารบางส่วนของสำนักงาน ส่งเสริมงานตุลาการ กระทรวงยุติธรรมไปเป็น ของกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2535

ในอดีตภาระหน้าที่การคุมประพฤติผู้กระทำผิดในประเทศไทยยังคงมีหน่วยงานรับผิดชอบอยู่ หลายหน่วยงานทั้งกรมราชทัณฑ์กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน และกรมคุมประพฤติ ดังนั้น วันที่ 10 กรกฎาคม 2544 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้กรมคุมประพฤติเป็นหน่วยงานหลักในการคุมความ ประพฤติ ผู้กระทำผิดทั้งในชั้นก่อนฟ้อง ชั้นการพิจารณาคดีของศาล และชั้นภายหลังศาลมีคำ พิพากษา ซึ่งส่งผลให้โครงสร้างของกรมคุมประ พฤติใหม่ตามแนวทางการปฏิรูปราชการเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2545 มีความ ครอบคลุมถึงการคุมความประพฤติผู้ต้องหา และผู้กระทำผิดในแต่ละขั้นตอน ของกระบวนการยุติธรรมซึ่งนำมาสู่กลไกในการที่จะพัฒนางานคุมประพฤติให้เป็นระบบและมีทิศทาง ที่ชัดเจนต่อไป

อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวง

1. ดำเนินการสืบเสาะและพินิจ ควบคุมและสอดส่อง แก้ไขฟื้นฟู และสงเคราะห์ ผู้กระทำ ผิดในชั้นก่อนฟ้อง ชั้นพิจารณาคดีของศาล และภายหลังที่ศาลมีคำพิพากษาตามที่ กฎหมายกำหนด
2. ดำเนินการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดในระบบบังคับรักษาตามกฎหมายว่า ด้วยการ ฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด
3. ส่งเสริมสนับสนุนเกี่ยวกับการดำเนินการแก้ไขฟื้นฟูและสงเคราะห์ผู้กระทำผิด ในชุมชน

4. พัฒนาระบบ รูปแบบ และวิธีการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดในชุมชน
5. จัดทำและประสานแผนงานของกรมให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนแม่บทของกระทรวง รวมทั้งเร่งรัดติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด
6. เสริมสร้าง สนับสนุน และประสานงานให้ชุมชนและภาคประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วม และเป็นเครือข่ายในการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิด
7. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

งานสืบเสาะและพินิจ (Social Investigation)

การสืบเสาะและพินิจ เป็นกระบวนการแสวงหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับประวัติและภูมิหลังทางสังคม รวมทั้งพฤติการณ์คดีของผู้กระทำผิด แล้วนำข้อเท็จจริงที่ได้มาประมวลวิเคราะห์ ทำรายงาน พร้อมทั้งเสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรการ การลงโทษที่เหมาะสม การแก้ไขฟื้นฟูที่เหมาะสมกับผู้กระทำผิดแต่ละราย โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของสังคมเป็นสำคัญ

ปัจจุบันกรมคุมประพฤติมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการสืบเสาะและพินิจ ผู้กระทำผิดใน 2 ขั้นตอนของกระบวนการยุติธรรม คือ

1. ขั้นตอนของศาล: ก่อนการพิพากษาคดี เป็นการสืบเสาะและพินิจจำเลยตาม คำสั่งศาล เพื่อศาลจักได้ใช้ข้อมูล และความเห็นของพนักงานคุมประพฤติในรายงานการสืบเสาะ และพินิจ ประกอบดุลยพินิจในการพิพากษา เพื่อลงโทษจำเลยแต่ละรายอย่างเหมาะสมต่อไป
2. ขั้นตอนของราชทัณฑ์ : หลังจากถูกลงโทษจำคุกมาแล้วระยะหนึ่งใน กรณีที่นักโทษเด็ดขาดต้องโทษในเรือนจำมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ใน 3 ของกำหนดโทษตามหมายศาลใน ขณะนั้น หรือไม่น้อยกว่า 10 ปี ในกรณีที่ต้องโทษจำคุกตลอดชีวิตและสามารถพิสูจน์ได้ว่าเขา เหล่านั้นสามารถใช้ชีวิตอยู่ในสังคมได้โดยไม่เป็นอันตรายต่อสังคม จะได้รับการพิจารณาให้พัก ก การลงโทษในขั้นตอนนี้ พนักงานคุมประพฤติต้องสืบเสาะข้อมูลทางสังคม เพื่อประกอบดุลยพินิจของคณะกรรมการพักการลงโทษว่าผู้ต้องขังรายนั้น ๆ สมควรได้รับการพักการลงโทษหรือไม่

ในอนาคต หากกระบวนการยุติธรรมของไทยใช้มาตรการชะลอการฟ้อง กรมคุมประพฤติต้องรับผิดชอบการสืบเสาะในขั้นตอนของการชะลอการฟ้องด้วย เป็นการสืบเสาะและพินิจตามคำสั่งของพนักงานอัยการ เพื่อประกอบดุลยพินิจในการสั่งในมาตรการชะลอการฟ้องผู้กระทำผิด

งานควบคุมและสอดส่อง (Supervision)

งานควบคุมและสอดส่อง เป็นกระบวนการติดตาม ควบคุม ดูแลให้คำแนะนำ ช่วยเหลือผู้กระทำ ผิดโดยมีการกำหนดเงื่อนไขคุมความประพฤติ และให้พนักงานคุมประพฤติเป็นผู้ ควบคุมดูแลแนะนำช่วยเหลือหรือตักเตือนในเรื่องความประพฤติ การศึกษา การประกอบอาชีพ หรือ เรื่องอื่น ๆ ด้วยวิธีการแก้ไขฟื้นฟูเป็นรายบุคคลตามความเหมาะสมเช่นการให้คำปรึกษา แนะนำตามหลักจิตวิทยา การ บำบัดรักษาทางการแพทย์การศึกษา การฝึกอาชีพ การอบรม ศิลธรรม ตลอดจนการให้การสงเคราะห์ในด้านต่าง ๆ ปัจจุบันผู้กระทำผิดที่อยู่ภายใต้การควบคุม และสอดส่องของกรมคุมประพฤติแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ใหญ่ ๆ ได้แก่

1. ผู้กระทำที่เป็นผู้ใหญ่ (อายุตั้งแต่ 18 ปีขึ้นไป) ที่ศาลพิพากษาหรือการกำหนดโทษ หรือรอการลงโทษจำคุกตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 56
2. ผู้กระทำผิดที่เป็นเด็กหรือเยาวชนที่ศาลเห็นควรใช้วิธีการคุมประพฤติ ซึ่งมี 4 กลุ่ม คือ
 - 2.1 เด็กหรือเยาวชนที่พิพากษาแล้วว่าไม่มีความผิด แต่มีความประพฤติเสียหาย
 - 2.2 เด็กหรือเยาวชนที่ กระทำผิด แต่ศาลก็ควรให้โอกาสแก้ไขปรับปรุงตนเอง จึงให้รอการกำหนดโทษหรือรอการลงโทษไว้
 - 2.3 เด็กหรือเยาวชนที่กระทำความผิด แต่ศาลเห็นควรให้โอกาสแก้ไขปรับปรุงตนเอง จึงให้รอการกำหนดโทษหรือรอการลงโทษไว้
 - 2.4 เด็กหรือเยาวชนที่ศาลเห็นสมควรส่งเข้าสถานฝึกอบรม โดยกำหนดระยะเวลาขั้นต่ำ และขั้นสูงไว้ ซึ่งภายในระยะเวลาขั้นต่ำ ขั้นสูง ศาลอาจปล่อยตัวไปโดยมีเงื่อนไขคุมความประพฤติ
 - 2.5 เด็กหรือเยาวชนที่ศาลส่งเข้าสถานฝึกและอบรม เมื่อครบกำหนดปล่อยตัว แล้วศาลเห็นสมควรให้วางเงื่อนไขคุมความประพฤติต่อไปอีกระยะเวลาหนึ่ง
3. ผู้กระทำผิดมีคำพิพากษาให้ลงโทษจำคุก ซึ่งเป็นนักโทษเด็ดขาดที่ได้รับโทษมาแล้วตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พ.ศ. 2479 มาตรา 32 โดยอาจได้รับการปล่อยตัวก่อนครบกำหนดโทษภายใต้เงื่อนไขของการพักการลงโทษ หรือลดวันต้องโทษ จำคุก

หากมาตรการชะลอการฟ้องขึ้นก่อนการพิจารณาคดี ของศาลได้ผ่านกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนให้ดำเนินการได้แล้ว กรมคุมประพฤติก็จะรับผิดชอบดูแลผู้ที่ได้รับ การชะลอการฟ้องอีกกลุ่มหนึ่งด้วย

งานแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิด (Rehabilitation Tasks)

ในกระบวนการงานคุมประพฤติผู้กระทำความผิดที่เป็นผู้ใหญ่ วัตถุประสงค์หลักของการคุมประพฤติ คือ การให้ความช่วยเหลือ แนะนำ แก้ไขปรับปรุงและส่งเสริมให้ผู้ถูกคุมความประพฤติได้กลับตนเป็นพลเมืองดี โดยไม่หวนกลับไปกระทำความผิดซ้ำอีก ซึ่งผู้ถูกคุมความประพฤตินั้นจะมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสถานะสังคม ประวัติส่วนตัว สภาพอารมณ์และฐานความคิด ดังนั้น จึงจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขฟื้นฟูให้เหมาะสมตามความต้องการเป็นรายบุคคล ทั้งในด้านพฤติกรรมและอารมณ์ และปรับทัศนคติ การเข้าปัญหาและรู้จักการแก้ปัญหา ด้วยเทคนิคและวิธีการที่แตกต่าง กัน ดังนี้

1. การจัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้ถูกคุมความประพฤติ
2. การแก้ไขฟื้นฟูโดยใช้หลักธรรมทางศาสนา
 - การอบรมธรรมะ
 - การจัดค่ายจริยธรรม
 - การบรรพชาและอุปสมบท
3. การให้คำปรึกษาจิตวิทยาแบบกลุ่ม

งานสงเคราะห์ผู้กระทำความผิด (Social Welfare Tasks)

ผู้กระทำผิดที่เข้าสู่กระบวนการงานคุมประพฤติ ส่วนหนึ่งเป็นผู้ด้อยโอกาสทางสังคม ที่มีปัญหาต่าง ๆ เป็นเหตุให้คนเหล่านี้ขาดศักยภาพในการแก้ไขปรับปรุงตนเองให้เป็น พลเมืองดี

ดังนั้น การให้การสงเคราะห์ผู้กระทำผิดที่เข้าสู่กระบวนการงานคุมประพฤติ จึงเป็น ภารกิจสำคัญ ประการหนึ่งของงานคุมประพฤติ อันเป็นการเสริมสร้างศักยภาพในการแก้ไขฟื้นฟู และปรับปรุง ตนเองเพื่อให้กลับกลายมาเป็นผู้ที่สามารถช่วยเหลือตนเองและสังคมได้

นอกจากนี้ ด้วยผลของมติของคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2544 กรมคุมประพฤติ จึงได้รับมอบหมายให้เป็นหน่วยงานหลักในด้านการสงเคราะห์ผู้กระทำผิดที่อยู่ในระหว่างการคุมความ ประพฤติและให้รวมถึงผู้กระทำผิดที่พ้นโทษ และผู้ถูกคุมความประพฤติที่พ้นจากการ คุมความ ประพฤติไปแล้ว ซึ่งจะทำให้การคุมประพฤติได้สามารถที่จะช่วยเหลือผู้กระทำผิดที่ ประสบปัญหา และพร้อมที่จะกลับสู่สังคมได้อีกครั้งหนึ่ง

วิธีการในการสงเคราะห์ที่ผ่านมา ได้แก่

1. การประกันตัวจำเลยในระหว่างการสืบเสาะและพินิจ
2. การสงเคราะห์ค่าอาหารและค่าพาหนะจำเลย
3. การให้การศึกษแก่ผู้ถูกคุมความประพฤติ
4. การอบรมด้านอาชีพและฝึกวิชาชีพให้แก่ผู้ถูกคุมความประพฤติ
5. การส่งเสริมด้านการหางานทำให้แก่ผู้ถูกคุมความประพฤติ
6. การให้ผู้ถูกคุมความประพฤติดียืมเงินประกอบอาชีพ
7. การให้การสงเคราะห์ด้านอาหารและค่าพาหนะแก่ผู้ถูกคุมความประพฤติ
8. การสงเคราะห์ด้านการรักษาพยาบาลสุขภาพกายสุขภาพจิตและอาการติดสารเสพติดให้

โทษ

9. การให้บริการอื่น ๆ ที่จำเป็นแก่ผู้ถูกคุมความประพฤติ

อย่างไรก็ดี การสงเคราะห์ผู้กระทำผิดในลักษณะดังกล่าวจำเป็นต้องใช้งบประมาณ จำนวน มาก แต่รัฐบาลมีงบประมาณไม่เพียงพอในการนี้จึงมีการก่อตั้งมูลนิธิแก้ไขฟื้นฟู และสงเคราะห์กระทำ ผิด (Foundation for the Rehabilitation to and After-Care Service for the offenders) โดย ได้รับการจดทะเบียนเมื่อวันที่ 25 ธันวาคม 2525 และนำดอกผลที่เกิดจากเงินทุนของมูลนิธิไปใช้จ่าย ในการสงเคราะห์ผู้กระทำผิดข้างต้น โดยยึดหลักสำคัญว่า "ช่วยเขา เพื่อให้เขา ช่วยตนเองได้และกลับ ตนเป็นพลเมืองดีต่อไป"

งานบริการสังคม (Community Service)

การทำงานบริการสังคม หรือการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ เป็นวิธีการที่ให้ผู้ถูกคุมความ ประพฤติทำงานบำเพ็ญประโยชน์ให้แก่ ชุมชน สังคม หรือองค์การสาธารณกุศล โดยไม่ได้รับ ค่าตอบแทน หรือค่าจ้างการทำงานบริการสังคมนี้ จะอยู่ภายในเงื่อนไขการคุมประพฤติ ซึ่ง ึ่งเกิดจาก แนวคิดหรือความเชื่อพื้นฐาน ดังนี้

1. การทำงานบริการสังคมเป็นมาตรการแก้ไขฟื้นฟู (Rehabilitation) เพราะการให้โอกาส ผู้กระทำผิดได้รับใช้สังคมด้วยการมอบหมายงานให้ทำ จะส่งผลให้ผู้กระทำผิดเกิดความรู้สึก ว่าตนเอง ยังมีคุณค่าต่อสังคม มีศักยภาพที่จะทำประโยชน์ให้กับตนเองหรือสังคมได้

2. การทำงานบริการสังคมเป็นมาตรการชดใช้ หรือทดแทนความผิดแก่ผู้เสียหาย และสังคม (Restitution) เพราะการชดใช้ค่าเสียหายเป็นความรับผิดชอบของผู้กระทำผิดต่อความเสียหาย การ

ทำงานบริการสังคมเป็นหนึ่งในรูปแบบของการชดใช้ค่าเสียหายนอกเหนือไป จากการชดใช้ด้วยเงินในกรณีนี้จะช่วยให้ผู้กระทำผิดรู้จักเคารพบรรทัดฐานของสังคมและได้พัฒนา ความรู้สึกผิดชอบต่อสังคมและศีลธรรม

3. การทำงานบริการสังคมเป็นมาตรการลงโทษ (Punishment) ในการทำผิดที่มีโทษ จำคุก ระยะเวลาสั้นหรือการลงโทษปรับ อาจไม่เหมาะสมกับบุคคลบางประเภท เช่น สำหรับผู้กระทำผิด ที่มีฐานะยากจน ไม่มีเงินเสียค่าปรับหรือผู้กระทำผิดที่มีฐานะร่ำรวย การลงโทษปรับจะไม่มีผลให้ เกิดความรู้สึกเข็ดหลาบหรือสำนึกในการทำความผิด แต่การที่ศาลลงโทษด้วยการให้ทำงาน บริการสังคมน่าจะเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุดเพราะจะทำให้ผู้กระทำผิดสูญเสียเวลาว่างหรือเวลา พักผ่อนส่วนตัว รวมทั้งต้องเหน็ดเหนื่อยจากการทำงานบริการสังคมดังกล่าว

งานฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด

ตามพระราชบัญญัติฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด พ.ศ. 2545 เมื่อคณะอนุกรรมการ ฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดพิจารณาวิจัยว่าผู้เข้า รับการตรวจพิสูจน์เป็นผู้เสพหรือผู้ติดยาเสพติด และต้องเข้ารับการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดตามแผนการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดเป็นเวลา ไม่เกิน 6 เดือน หากผู้เข้ารับการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดได้รับการฟื้นฟู สมรรถภาพจนครบถ้วนตามแผนการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดและผลการฟื้นฟูสมรรถภาพ ผู้ติดยาเสพติดเป็นที่พอใจแล้ว ให้ถือว่าผู้นั้นพ้นจากความผิดที่ถูกกล่าวหาตามมาตรา 19 และ คณะอนุกรรมการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดจะมีคำสั่งให้ปล่อยตัวไป แต่หากผลการฟื้นฟู สมรรถภาพไม่เป็นที่พอใจ คณะอนุกรรมการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดอาจจะมีคำสั่งให้ ขยายระยะเวลาการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดออกไปครั้งละไม่เกิน 6 เดือน แต่รวมแล้วไม่เกิน 3 ปี หรือส่งตัวคืนให้ พนักงานสอบสวนหรือพนักงานอัยการเพื่อดำเนินคดีต่อไป และตามมาตรา 23 แห่งพระราชบัญญัติ ฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด พ.ศ. 2545 ให้กำหนดวิธีการฟื้นฟูสมรรถภาพ ผู้ติดยาเสพติด โดยคำนึงถึงวิธีการดังต่อไปนี้

1. กรณีที่จำเป็นต้องควบคุมตัวผู้เข้ารับการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดอย่างเข้มงวด ให้ส่งตัวผู้นั้นเข้ารับการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดหรือสถานที่ฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด ที่มีระบบการควบคุมตัวมิให้หลบหนี
2. กรณีที่ไม่จำเป็นต้องควบคุมตัวผู้เข้ารับการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดอย่างเข้มงวด ให้ส่งตัวผู้นั้นเข้ารับการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดหรือสถานที่ฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดตามความเหมาะสม และกำหนดเงื่อนไขให้ผู้เข้ารับการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด ต้องอยู่ภายใต้เขตที่กำหนดในระหว่างการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด
3. การฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดแบบไม่ควบคุมตัวโดยกำหนดให้ผู้เข้ารับการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดต้องปฏิบัติด้วยวิธีการอื่นใด ภายใต้การดูแลของพนักงานคุมประพฤติ
4. ในระหว่างการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด อาจกำหนดให้ผู้เข้ารับการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดฝึกอาชีพ ทำงานบริการสังคม หรือให้ดำเนินการอื่นใดตามความ เหมาะสม เพื่อให้มีความมั่นคงในการดำรงชีวิตโดยห่างไกลจากยาเสพติด

สำนักงานคุมประพฤติ มีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในการดำเนินการฟื้นฟู สมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดตามพระราชบัญญัติฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด พ.ศ. 2545 ในการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดทุกกรณี ต้องดำเนินการทุกขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ ขั้นตอนี่หนึ่ง การรับเรื่องการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด ขั้นที่สอง การฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดตามแผน ขั้นที่สาม การรายงานและพิจารณาผลการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด และขั้นสุดท้าย การติดตามผลการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด สำหรับการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด แบบควบคุมตัวและแบบไม่ควบคุมตัวเฉพาะผู้ป่วยในผู้ป่วยนอก และในชุมชนต้องดำเนินการในขั้นตอนต่อไปนี้เพิ่มเติม คือ การฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดในกิจกรรมการประสานงานและส่งต่อ กิจกรรมการติดตามและประสานงานเพื่อรับทราบความก้าวหน้าในการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด

การปฏิบัติงานฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดตามพระราชบัญญัติฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด พ.ศ. 2545 มีองค์ประกอบที่เป็นแนวทางการปฏิบัติในแต่ละกรณีดังนี้

1. การฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดกรณีที่ต้องควบคุมตัวอย่างเข้มงวด
2. การฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดกรณีที่ไม่จำเป็นต้องควบคุมตัวอย่างเข้มงวด
3. การฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดกรณีที่ไม่จำเป็นต้องควบคุมตัว
4. การฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดโดยโปรแกรมของสำนักงานคุมประพฤติ

งานตรวจพิสูจน์ (ตาม พ.ร.บ. ฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด พ.ศ. 2545)

การตรวจพิสูจน์ หมายความว่า การแสวงหาข้อมูลจากการบันทึกประวัติ พฤติกรรม ในการกระทำความผิด ตลอดจนสภาพแวดล้อมทั้งปวงของผู้เข้ารับการตรวจพิสูจน์ รวมทั้ง การตรวจร่างกายและจิตใจ การตรวจหายาเสพติดทางห้องปฏิบัติการ หรือการกระทำใด ๆ เพื่อนำข้อเท็จจริงมาประมวลและวิเคราะห์ว่า ผู้เข้ารับการตรวจพิสูจน์เป็นผู้เสพ หรือผู้ติดยาเสพติดหรือไม่

การปฏิบัติหน้าที่ในกระบวนการตรวจพิสูจน์การเสพหรือการติดยาเสพติดของผู้เข้ารับการตรวจพิสูจน์ตามมาตรา 19 แห่งพระราชบัญญัติฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด พ.ศ. 2545 โดยพนักงานเจ้าหน้าที่ ตั้งแต่รับเรื่องจากคณะอนุกรรมการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด ดำเนินการตรวจพิสูจน์ แสวงหาข้อมูลพฤติกรรมในการกระทำความผิด ตลอดจนสภาพแวดล้อมทั้งปวง ของผู้เข้ารับการตรวจพิสูจน์รวมทั้งการตรวจร่างกายและจิตใจ และการนำข้อเท็จจริงมาประมวล และวิเคราะห์ว่า ผู้เข้ารับการตรวจพิสูจน์เป็นผู้เสพหรือเป็นผู้ติดยาเสพติดตลอดจนลงเห็นและวางแผน การฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด เสนอต่อคณะอนุกรรมการ และรับประเด็นการตรวจ พิสูจน์รับประเด็น การตรวจสอบประวัติการกระทำความผิด จนกระทั่งรายงานผลการตรวจพิสูจน์ ต่อคณะอนุกรรมการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด กระบวนการตรวจพิสูจน์การเสพ หรือการติดยาเสพติด ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนการรับเรื่องการตรวจพิสูจน์
2. ขั้นตอนการแสวงหาและรวบรวมข้อเท็จจริงเกี่ยวกับผู้เข้ารับการตรวจพิสูจน์
3. ขั้นตอนการประมวลข้อเท็จจริงวิเคราะห์สรุปความเห็น และแนวทางการฟื้นฟูสมรรถภาพ

สมรรถภาพ

4. ขั้นตอนการรายงานผลการตรวจพิสูจน์

งานกิจกรรมชุมชน (Community Affairs)

งานกิจกรรมชุมชน หมายถึง ขั้นตอนและกระบวนการทางเทคนิคที่พนักงานคุมประพฤติ นำมาใช้ดำเนินการแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำความผิด โดยเฉพาะกับผู้ถูกคุมความประพฤติ ในช่วงระยะเวลาที่อยู่ระหว่างการคุมความประพฤติโดยใช้เทคนิคทางจิตวิทยา การ ศึกษาจริยศาสตร์สังคมสงเคราะห์ กฎหมาย และวิธีการอื่น ๆ เข้ามาดำเนินการแก้ไขฟื้นฟูพฤติกรรม และจิตใจ ตลอดจนให้การ สงเคราะห์ช่วยเหลือตามสมควรเป็นรายบุคคลเป็นระยะ ๆ โดยใช้ ทรัพยากรชุมชนอันได้แก่ สถาบัน ต่าง ๆ และองค์กรสาธารณกุศล ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้ เข้าใจ ส่งเสริม สนับสนุนและ ช่วยเหลือดูแลผู้ถูกคุมความประพฤติทางทั้งตรงและทางอ้อม เพื่อเชื่อมโยงผู้ถูกคุมความประพฤติให้ กลับคืนสู่ชุมชนได้อย่างแนบเนียนยิ่งขึ้น

การที่กรมคุมประพฤติได้นำการมีส่วนร่วมของประชาชน มาใช้ในการดำเนินการแก้ไขฟื้นฟู ผู้กระทำความผิดนั้น เพราะการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมไม่สามารถทำได้โดย เจ้าหน้าที่ของรัฐ แต่ฝ่ายเดียว หากคำนึงถึงสังคมโดยรวมแล้ว จะเห็นว่าอาชญากรรมเป็นสิ่งที่ผลกระทบต่อสังคม โดยส่วนรวม ดังนั้น จึงควรเป็นภาระหน้าที่ของประชาชนในสังคมที่ควรจะช่วยป้องกันแก้ไขปัญหา อาชญากรรมด้วย

การอำนวยความสะดวก การสร้างความเป็นธรรมและความสงบสุขในสังคม เป็นภารกิจหลัก ที่สำคัญยิ่งของกระทรวงยุติธรรม ที่จะต้องดำเนินการให้เกิดขึ้นแก่ประชาชนในทุกพื้นที่และทุกระดับ แต่ภารกิจดังกล่าวหากรัฐเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแต่เพียงฝ่ายเดียวคงไม่สามารถบรรลุผลอย่าง ยั่งยืนได้ หัวใจสำคัญของความสำเร็จในการดำเนินภารกิจดังกล่าวจึงอยู่ที่คนในชุมชนซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ ใกล้ชิดได้สัมผัสมีส่วนได้ส่วนเสียกับความยุติธรรม ความเป็นธรรมและความสงบสุขในชุมชนนั้น ๆ ได้ มีโอกาสและช่องทางที่จะเข้ามามีส่วนร่วมกับภาครัฐในการแก้ไขปัญหา ของชุมชน ด้วยตนเอง โดยมี โอกาสในการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการและร่วมรับประโยชน์ จากการแก้ปัญหาาร่วมกันใน ลักษณะของการเป็น "หุ้นส่วน"

เครือข่ายยุติธรรมชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานของกระทรวงยุติธรรม ภายใต้ ยุทธศาสตร์ "ยุติธรรมถ้วนหน้า ประชาชนมีส่วนร่วม" อันเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายในการ สร้างความเป็นหุ้นส่วนระหว่างภาครัฐกับชุมชนในการอำนวยความสะดวกยุติธรรม สร้างความเป็นธรรมและ ความสงบสุขในสังคมร่วมกัน โดยภาครัฐจะส่งเสริมการรวมตัวกันของ ประชาชนในลักษณะของ "เครือข่าย " เพื่อทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับภาครัฐในการดำ เนินภารกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับ ผลประโยชน์ของชุมชน และจะส่งเสริมให้เครือข่ายมีความเข้มแข็ง สามารถจัดตั้ง "ศูนย์ยุติธรรม ชุมชน " ของตนเองขึ้น เพื่อเป็นกลไกในการร่วมกันสรรหาแนวทางที่จะทำให้ ภาครัฐและภาค ประชาชนสังคมร่วมกันสร้าง "สังคมที่ยุติธรรม" กล่าวคือ เป็นสังคมที่ประชาชน ได้รับความเป็นธรรม อย่างเสมอภาคภายใต้กฎหมายอย่างถ้วนทั่วและเป็นสังคมที่มีความสงบสุข ปราศจากอาชญากรรม อันจะเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม อย่างยั่งยืนต่อไป

ภารกิจยุติธรรมชุมชน

1. การป้องกันควบคุมอาชญากรรมและการกระทำผิด หมายถึง การกระทำเชิงรุกใด ๆ อันเป็นการยับยั้งหรือชะลอเวลาหรือสถานการณ์ให้นำไปสู่การเกิดอาชญากรรมและการกระทำผิด ด้วยการควบคุมจัดระเบียบชุมชน เล็งเห็นผลและทำการป้องกันก่อนเกิดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับบุคคล เวลาและสถานที่ ทั้งที่เป็นกลุ่มเสี่ยงในการกระทำผิด รวมทั้งกลุ่มเสี่ยงในการตกเป็นเหยื่ออาชญากรรมในชุมชน เช่น บุคคล : กลุ่มวัยรุ่นชาย วัยรุ่นหญิง เวลา : ยามวิกาล รุ่งสาง สถานที่ : ดึก ร้าง ซอยเปลี่ยว หมู่บ้านที่การตรวจตราของเจ้าหน้าที่เข้าไม่ถึง ฯลฯ

กิจกรรมการป้องกันควบคุมอาชญากรรมและการกระทำผิด ได้แก่ กิจกรรม ต่าง ๆ ที่มีลักษณะของการป้องกัน ควบคุม จัดระเบียบชุมชน และให้ความรู้เกี่ยวกับอาชญากรรมและ การกระทำผิดกฎหมายของเด็กและเยาวชน การกระทำผิดระเบียบชุมชน การคุ้มครองสิทธิ เสรีภาพของประชาชนพลเมือง ฯลฯ ทั้งที่เป็นกิจกรรมยุติธรรมเชิงจารีต กิจกรรมยุติธรรมของ ท้องถิ่น และกิจกรรมของเครือข่ายยุติธรรมชุมชนที่พัฒนาขึ้น

2. การจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์ หมายถึง การทำให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในชุมชน ยุติลงหรือบรรเทาความรุนแรงลงด้วยการประสานงาน ดำเนินการเอง หรือส่งต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของคนในชุมชนตามรูปแบบวิธีการเชิงสมานฉันท์หรือวิธีการที่ไม่ใช้ความรุนแรง

กิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์ ได้แก่ กระบวนการหรือ วิธีการที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่าง (1) บุคคลด้วยกัน (2) บุคคลกับระเบียบกฎเกณฑ์ของชุมชน (3) ระหว่างบุคคลกับระเบียบ กฎเกณฑ์ของรัฐ และ (4) ชุติระเบียบกฎเกณฑ์ของชุมชนกับระเบียบกฎเกณฑ์ของรัฐ โดยใช้รูปแบบต่าง ๆ ในการจัดการ ความขัดแย้ง ได้แก่ การไกล่เกลี่ย (Dispute Resolution) การประชุมฟื้นฟูสมรรถภาพ (Victim-Offender Mediation) การประชุมกลุ่มครอบครัวและชุมชน (Family and Community Group Conference) และวิธีการเชิงจารีตหรือวิธีการของท้องถิ่นรูปแบบต่าง ๆ เช่น สภาผู้เฒ่า เจ้าโคตร แก่ บ้าน ฯลฯ

3. การเยียวยาและเสริมพลัง หมายถึง การลดและเยียวยาความเสียหายหรือความรุนแรงที่เกิดจากอาชญากรรมหรือการกระทำ

กิจกรรมเกี่ยวกับการเยียวยาและเสริมพลัง ได้แก่ การติดตามการปฏิบัติตามสัญญาข้อตกลงที่เกิดจากการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์ของผู้กระทำผิดและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการเยียวยาหรือเสริมพลังเหยื่ออาชญากรรม เช่น กลุ่มเพื่อนหญิง ฯลฯ

4. คีคนคตีสู่ชุมชน หมายถึง การที่ ชุมชนเข้ามีส่วนร่วมปรับปรุงแก้ไขนิสัยความประพฤติและจิตใจผู้กระทำผิดกลุ่มที่ได้รับหันเหออกจากกระบวนการยุติธรรมหลักมาใช้ กระบวนการยุติธรรมทางเลือก โดยเฉพาะใช้วิธีคุมประพฤติ

กิจกรรมเกี่ยวกับการคีคนคตีสู่ชุมชน ได้แก่ กิจกรรมการแก้ไขฟื้นฟูด้านพฤติกรรมและด้านจิตใจของผู้กระทำผิดที่ถูกคุมความประพฤติทั้งที่เป็นเด็ก เยาวชน ผู้ใหญ่ และ ผู้ได้รับการพักการลงโทษให้ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนด รวมทั้งการทำงานบริการสังคมรูปแบบ ต่าง ๆ ได้แก่ การทำงานบริการสังคมแทนการกักขัง แทนค่าปรับ การทำงานบริการสังคมตามคำสั่งศาล การทำ งานบริการสังคมเพื่อชดเชยความเสียหายแก่เหยื่ออาชญากรรม และการทำงานบริการสังคมตามความสมัครใจ ตลอดจนกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อเชื่อมโยงรับคืนผู้กระทำผิดกลับสู่ชุมชน

บทบาทและหน้าที่ของพนักงานคุมประพฤติ

ในการพัฒนาบทบาทพนักงาน คุมประพฤติจะแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

ระดับกรม หรือหน่วยงาน ผู้ซึ่งเป็นหน่วยกำกับดูแลและกำหนดนโยบายในการ พัฒนา พนักงานคุมประพฤติจะต้องมีนโยบายการพัฒนาพนักงานคุมประพฤติในลักษณะการสร้าง อาชีวปฏิ ญาณในวิชาชีพคุมประพฤติ และระดับบุคคลที่ต้องเข้มงวดเคร่งครัดต่อการพัฒนาตนเอง โดยสามารถ แยกอธิบายดังนี้

บทบาทระดับกรมหรือหน่วยงาน

กรมคุมประพฤติต้องกำหนดนโยบายในการพัฒนาพนักงานคุมประพฤติให้มีความรู้ ความ เชี่ยวชาญ มีทักษะ มีความเป็นวิชาชีพและมีอาชีวปฏิญาณในวิชาชีพโดยที่กรมคุมประพฤติ ต้องมี ลักษณะเป็นกรมที่มีลักษณะวิชาชีพนิยม (Professional Organization) ซึ่งชี้ให้เห็นความ คาดหวัง ชัดเจนต่อสาธารณชน โดยมีกระบวนการสร้างปัจจัยเกื้อหนุน 8 ประการ คือ

1. กรมฯ ต้องมีกระบวนการสร้างสรรค์องค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้โดยทั่วไปในวิชาชีพ ซึ่งประกอบด้วย ตัวองค์ความรู้ เทคนิค และวิธีการทางวิชาชีพและการตอบสนองเชิง รูปธรรมของ วิชาชีพที่จะนำมาแก้ไขปัญหาสังคม

2. ระยะเวลาของการฝึกอบรมเพื่อเข้าสู่ความเป็นวิชาชีพ แต่ละระดับขั้นซึ่งหมายถึง การมี มาตรฐานการศึกษาอบรมและมาตรฐานการสื่อองค์ความรู้ให้เกิดความเข้าใจตรงกันใน ระยะเวลาที่ เหมาะสม โดยอาจแบ่งเป็นการฝึกอบรมวิชาการ เชิงปฏิบัติการที่ผสมผสานระหว่างองค์ความรู้และ ความเชี่ยวชาญทางการปฏิบัติ

3. ลักษณะงานที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามค่านิยมพื้นฐานเชิงบวกของสังคม และ ลักษณะงาน ตามวิชาชีพ ก่อให้เกิดความมั่นคงของสังคม ค่านิยมที่สอดคล้องกับขนบธรรมเนียมของสังคม

4. มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน เช่น การมีอิสระในการใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติงาน การควบคุมดูแลองค์กรตนเอง

5. แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อตอบสนองต่อประโยชน์ของชุมชนสังคมและประเทศชาติ เช่น ข้อกำหนดต่าง ๆ ให้มีลักษณะแรงจูงใจเพื่อการปฏิบัติชอบอาจกำหนดเป็นปรัชญาของกรมคุม ประพฤติหรือกรอบการปฏิบัติงานและค่านิยม ร่วมของกรมฯ หรือเป็นกรอบ จรรยาบรรณ จรรยา วิชาชีพของกรมฯ และผู้ปฏิบัติดีต้องได้รับการยกย่อง

6. การมีกระบวนการเชื่อมโยงสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความ ผูกพันต่องานคุมประพฤติดี มีความรู้สึกร่วมกันของกรม- แรงกาย- แรงใจและมีอาชีวปฏิญาณอยู่ปฏิบัติงานในกรมฯ จนเกษียณอายุ หรือตายจากไป

7. การมีวัฒนธรรมของอาชีพ (พนักงานคุมประพฤติ) ด้วยการกำหนดมาตรฐานเชิงบรรทัด ฐานวิชาชีพ เช่น สัญลักษณ์ของวิชาชีพ ค่านิยมหลักของวิชาชีพ

8. การมีจรรยาบรรณวิชาชีพคุมประพฤติ ซึ่งควรมีมาตรฐานการปฏิบัติจนเป็นที่ยอมรับของ สังคม เพื่อให้พนักงานคุมประพฤติดีพฤติกรรมใฝ่ดี สำนึกในหน้าที่ ประสานงานทุกฝ่ายตอบสนองต่อ ประชาชนอย่างเอื้ออาทร มีอุดมการณ์วิชาชีพที่เป็นที่ประจักษ์

บทบาทพนักงานคุมประพฤติ

1. พนักงานคุมประพฤติต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีความเข้าใจ มนุษย์และเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์ เข้าใจในภารกิจหลักของตนเอง มีความรับผิดชอบ และพร้อมจะให้ตรวจสอบการปฏิบัติงานของตน

2. สร้างอัจฉริยภาพ ของตนเองด้วยการใฝ่รู้ รักความรู้ รักความจริงมีความซื่อสัตย์ และค้นหาอุดมการณ์และสร้างความมั่นคงแก่อุดมการณ์ของตนเองกระทำการใด ๆ ด้วยความทุ่มเทอุทิศตนเอง ปรับตัวเรียนรู้อยู่เสมอ

3. รู้และเข้าใจการเปลี่ยนแปลง มีการมองโลกในเชิงบวก (โลกทัศน์) และดำรงชีวิต ตามครรลองของศีลธรรม (ชีวทัศน์) มองเห็นการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติและการเปลี่ยนแปลง เป็นถนนที่ต้องเดินด้วยความเข้าใจ และเปลี่ยนแปลงตนเองให้ทันการณืทันกาล เพื่อที่จะบริหาร การเปลี่ยนแปลงและก้าวต่อไปข้างหน้าด้วยการควบคุมการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ เช่น มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทภารกิจของพนักงานคุมประพฤติการเรียนรู้และปรับตัวเองรองรับภารกิจใหม่ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพกรณีของภารกิจด้านการฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติด บทบาทของกรมฯ คือ การฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติดคืนสู่สังคม ด้วยการมีบทบาทเป็นองค์กรหลักในการประสานพลังแห่งความร่วมมือของรัฐ (พนักงานคุมประพฤติ) ชุมชน และเครือข่ายชุมชน (อาสาสมัครคุมประพฤติ)

บทบาทพนักงานคุมประพฤตินี้มีลักษณะของผู้ประสานพลังความร่วมมือของบุคคลต่าง ๆ ในชุมชน และนำไปสู่ชุมชนเข้มแข็งพ นักงานคุมประพฤติจึงต้องเป็นผู้มีความสามารถ มีทักษะและมีความเข้าใจถึงกระบวนการยาเสพติดในชุมชน มีความรู้ด้านการข่าว การเจรจาต่อรอง และมีความเข้าใจการแก้ไขปัญหายาเสพติดแบบบูรณาการ สร้างตัวชีวิตผลสำเร็จของการ ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เข้าใจระบบการคัดกรองผู้เสพยา เข้าใจระบบการบำบัด เข้าใจหลักสูตร การบำบัด และการบำบัดฟื้นฟูหลังจากสู่ชุมชนแล้ว พนักงานคุมประพฤติต้องเป็นผู้ประสานพลัง ความร่วมมือของบุคคลต่าง ๆ ในชุมชน ในลักษณะบูรณาการแนวคิด-นโยบาย-แนวปฏิบัติร่วมกัน ตั้งแต่เริ่มต้นของเครือข่าย ชุมชน ซึ่งเป็นภารกิจที่ทำ ทายยิ่งของบทบาทพนักงานคุมประพฤติ โดยที่ภารกิจดังกล่าวอาจเปรียบเสมือนวิศวกรสังคมที่สร้างสรรค์โอกาสและเอื้ออาหารต่อชุมชน

7. แนวทางในการพัฒนาบุคลากรของกรมคุมประพฤติ

การบริหารงานคุมประพฤติ ในด้านการพัฒนาบุคลากร กรมหลักการและนโยบาย ดังนี้

1. ให้ความสำคัญของคน อย่างเต็มที่ เพราะงานทุกอย่างสำเร็จได้อย่างดีเพียงใดอยู่ที่คุณภาพของคน กรมฯ จะบริหารโดยการเน้นความเข้าใจเจ้าหน้าที่ทุกคนและให้ความสำคัญ เสมอหน้ากันไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่ง สถานะหรือระดับใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรมฯ จะเน้นด้านการ พัฒนาบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ด โดยการจัดการอบรม สัมมนา การประชุมแลกเปลี่ยน ความรู้ การศึกษาดูงาน การสอบงานและการเรียนรู้จากการทำงานจริง และการสร้างและกระจาย องค์ความรู้และประสบการณ์ในรูปแบบและวิธีการต่าง ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่งบประมาณจะ เอื้ออำนวย และให้ใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า

2. เน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมุ่งให้เจ้าหน้าที่ทำงานด้วยความพึงพอใจในความเป็นมืออาชีพและมีความสุขในการทำงาน ต่อสู้ให้เจ้าหน้าที่ได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพตามความเหมาะสมไม่ให้น้อยหน้าหน่วยงานอื่นที่ทำงานในลักษณะใกล้เคียงกัน กรมฯ จะให้ความช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ในด้านต่าง ๆ เท่าที่จะทำได้ การลดรายจ่ายของเจ้าหน้าที่ให้ความช่วยเหลือในการโยกย้ายตามที่แสดงความจำนงภายใต้เงื่อนไขว่าหากมีตำแหน่งว่างและสามารถทำได้โดยไม่กระทบต่อการดำเนินงานของสำนักงานที่เกี่ยวข้องจนขาดประสิทธิภาพ

3. เน้นการบริหารแบบกระจายอำนาจ โดยให้แต่ละหน่วยงานสามารถทำงานได้โดยอิสระภายในกรอบของนโยบาย กฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ที่มีอยู่ส่งเสริมให้สำนักงานต่าง ๆ มีความคิดริเริ่มในการพัฒนาแนวทางการทำงานของตนเองโดยมีการประเมินผลและแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้เกิดแนวทางที่ดีที่สุด และนำเอาแนวทางการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้นมาเป็นแบบอย่างใน การศึกษาและกระจายความรู้และแนวทางนั้นไปทั่วประเทศ

4. ส่งเสริมการทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ป้องกันการทุจริตและการใช้อำนาจ ในทางที่ผิดในทุกรูปแบบ จัดให้มีระบบการตรวจสอบและการหาข้อเท็จจริงที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย เพื่อให้กรมฯ เป็นองค์กรที่โปร่งใสและได้รับความเชื่อถือจากประชาชนและสังคม

5. รมรงค์ส่งเสริมหลักการเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เพื่อให้เจ้าหน้าที่นำไปปฏิบัติเพื่อให้เจ้าหน้าที่มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และมี ความสุขอย่างพอเพียงจากรายได้ที่ได้รับมาโดยถูกต้องตามกฎหมายและศีลธรรม

ในส่วนของเจ้าหน้าที่ทั้งหมดของกรมคุมประพฤติ ไม่ว่าจะเป็นข้าราชการ พนักงาน ราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างเหมาบริการ หรือจะอยู่ในสถานะและตำแหน่งใดก็ตาม สิ่งที่กรมฯ เรียกร้องจากพวกเราทุกคนมีดังต่อไปนี้

1. ความซื่อสัตย์สุจริต ทำงานด้วยความตั้งใจว่าจะรักษาความสุจริตและโปร่งใสใน การทำงานด้วยการควบคุมดูแลการกระทำของตนให้สุจริต และพร้อมรับการตรวจสอบตลอดเวลา
2. ความเข้าใจในเป้าหมายของการทำงานและนโยบายของกรมฯ เพื่อให้การทำงาน เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและได้ประโยชน์สูงสุดและมีความคุ้มค่าในการทำงานสูง
3. ผู้บริหารทั้งส่วนกลางและสำนักงานในส่วนภูมิภาคต้องมีและพัฒนาวิสัยทัศน์ใน การทำงานรวมทั้งการพัฒนายุทธศาสตร์ในการทำงานของเจ้าหน้าที่ในส่วนงานนั้น ๆ
4. ความมุ่งมั่นทุ่มเท เพราะงานคุมประพฤติขยายตัวออกไปห ลากหลายและมีปริมาณงานเพิ่มขึ้นจำนวนมาก ในขณะที่จำนวนเจ้าหน้าที่ไม่ได้เพิ่มตามสัดส่วน การทำงานให้ประสบผลสำเร็จ เจ้าหน้าที่ทุกคนจึงต้องเสียสละ พร้อมทั้งมีความมุ่งมั่นทุ่มเทร่างกายและแรงใจใน การทำงานอย่างเต็มความสามารถ
5. ความเป็นผู้มีจิตใจบริการ เพราะงานคุมประพฤติเป็นงานบริการประชาชน ช่วยเหลือให้ผู้ถูกคุมประพฤติได้กลับไปเป็นคนดีของสังคม จึงต้องพัฒนาตัวเจ้าหน้าที่ให้เป็นผู้มี จิตใจตั้งมั่นใน การทำงานเพื่อบริการประชาชนอย่างแท้จริง
6. การใฝ่หาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและพัฒนาตัวเจ้าหน้าที่ให้เป็น ผู้เชี่ยวชาญ ญ ในงานที่ทำเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง โดยการเรียนรู้อยู่เสมอและเน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต
7. การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือกันและกันด้วยความสามัคคี กลมเกลียว

8. การถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกันเพื่อให้แต่ละ คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประโยชน์ขององค์กร ประชาชน ประเทศชาติและสังคม

9. การใช้ชีวิตอย่างพอเพียงตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจากรายได้ที่ได้รับอย่าง ถูกต้องตามกฎหมายและศีลธรรม เพื่อสร้างความสุขในชีวิตและครอบครัว

ในส่วนการบริหารงานของกรมฯ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และ ทำให้เจ้าหน้าที่ พุ่มเท กำลังกายและกำลังใจในการทำงานโดยปราศจากความกังวล การบริหารของกรมต้องมี หลักการและ ธรรมาภิบาลที่ดี กรมฯ จึงตั้งมั่นที่จะดำเนินการตามหลักการดังต่อไปนี้

1. กรมต้องบริหารงานด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม โดยเฉพาะในด้านการบริหารงาน บุคคลในการแต่งตั้งโยกย้าย กรมฯ จะทำในรูปคณะกรรมการเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน และรอบคอบ โดยการพิจารณาตามหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน เป็นธรรมและโปร่งใส ทั้งนี้การพิจารณาใช้ หลักความรู้ ความสามารถในการทำงานและผลงานเป็นเกณฑ์สำคัญ และต้องสามารถชี้แจงข้อ สงสัยได้ด้วย เหตุผลและหลักธรรมาภิบาล

2. การพิจารณาให้ความดีความชอบ กรมฯ จะพิจารณาจากผลงานและประสิทธิผล จากการทำงานเป็นสำคัญ

3. การบริหารจะใช้ระบบคุณธรรมมาดำเนินการอย่างเคร่งครัด จะไม่ให้มีระบบ อุปถัมภ์มา ทำให้การบริหารเกิดความมัวหมอง

4. เน้นการทำงานเป็นทีม ทั้งในส่วนของทีมงานผู้บริหาร ระดับสูง ในสำนักงานกอง ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการกำหนดนโยบายที่ถูกต้อง การสร้างองค์ความรู้และแนวทาง ปฏิบัติที่ ถูกต้องเพื่อให้หน่วยงานปฏิบัติใช้เป็นแนวทางในการทำงาน ตลอดจนการตรวจสอบการ ทำงานของ ทุกหน่วยงานให้อยู่ในหลักของธรรมาภิบาล และความสุจริตอย่างเคร่งครัด

5. กรมฯ ต้องให้การสนับสนุนการทำงานของเจ้าหน้าที่และหน่วยงานปฏิบัติอย่างเต็มที่และเป็นธรรมตามสภาพปัญหา สภาพแวดล้อมของแต่ละพื้นที่ตามกำลังงบประมาณโดยไม่เลือกปฏิบัติ เพื่อให้สำนักงานทุกแห่งดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

6. กรมฯ จะต้องจัดให้มีการบริหารงานและการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเต็มที่ รวมทั้งการ บริหารงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ ของกรมฯ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่าที่สุด ทั้งนี้ เพื่อให้มีงบประมาณและทรัพยากรตลอดจนองค์ความรู้เพื่อสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานปฏิบัติ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

7. กรมฯ พร้อมจะเปิดรับแนวความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยเฉพาะความคิดริเริ่ม แนว ทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำงาน และแนวทางปฏิบัติที่ดีที่มาจากหน่วยงานภาคปฏิบัติที่อยู่ใน พื้นที่และมีประสบการณ์ในการทำงานอย่างมาก

8. กรมฯ จะให้ความสำคัญและยกย่องผลงานที่ดีมีป ระสิทธิภาพของหน่วยงานปฏิบัติ ตาม โอกาสอันควร รวมทั้งความคิดริเริ่มและแนวทางปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานพื้นที่

การดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมคุมประพฤติ

จากรายงานประจำปี 2551 กรมคุมประพฤติได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรภายใต้ บทบาท ภารกิจและแผนพัฒนาบุคลากรกรมคุมปร ะพฤติ พ.ศ. 2548-2551 เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ

เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดอบรมประชุม สัมมนา ศึกษาดูงานต่างประเทศ ซึ่งกรมคุมประพฤติได้มีการพัฒนาบุคลากรแยกตามกลุ่มความรู้ ดังนี้

1. ความรู้หลักหรือความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติราชการตามภารกิจหลักของกรมฯ ทั้งสายงานหลักและสายงานสนับสนุน เช่น

- หลักสูตร ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ
- หลักสูตร พนักงานคุมประพฤติ รุ่นที่ 28-29
- หลักสูตร เทคนิคการให้คำปรึกษาเชิงจิตวิทยา รุ่นที่ 20-21
- หลักสูตร ผู้ฝึกสอนงาน รุ่นที่ 3
- หลักสูตรพนักงานราชการตำแหน่งพนักงานคุมประพฤติผู้ฝึกสอนงานรุ่นที่ 1-2
- หลักสูตร การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายงานสนับสนุนกลุ่มหัวหน้าฝ่าย บริหารงาน

ทั่วไปและหัวหน้างานธุรการ รุ่นที่ 2

2. ความรู้เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น

- อบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อนำแนวทางการแก้ไขฟื้นฟูผู้ที่ ได้รับการพักการลงโทษ และลด

วันต้องโทษไปใช้ในสำนักงาน

- ประชุมเชิงปฏิบัติการประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกิจกรรมชุมชน
- ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการวิเคราะห์และประเมินจำเลยตามหลักการ จิตวิทยาอัน

นำไปสู่ความเห็นของพนักงานคุมประพฤตินงานสืบเสาะ

- ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อนำกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ไปใช้ในการแก้ไขปัญหา

ความรุนแรงในครอบครัวภายใต้ระบบงานคุมประพฤติ

- สัมมนาทางวิชาการ เรื่อง มาตรการลงโทษระดับกลาง: ในมิติของกฎหมายที่รองรับการ

นำมาใช้

- สัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนางานสงเคราะห์หลังปล่อย

3. ความรู้อื่น ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น

- หลักสูตร การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
- หลักสูตร การให้คำปรึกษาครอบครัว
- หลักสูตร การเป็นผู้นำกลุ่มกิจกรรมเพื่อการแก้ไขฟื้นฟู
- ฝึกอบรมวิทยากรกระบวนการสำหรับหลักสูตรอบรมเครือข่ายยุติธรรมชุมชน
- ฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพพนักงานคุมประพฤติหลักสูตรเทคนิคการ ประสานงานในการ

ดำเนินงานเครือข่ายยุติธรรมชุมชน

4. ทุนด้านการศึกษาและฝึกอบรม ณ ต่างประเทศ จำนวน 4 ทุน ได้แก่

- ทุนศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารงานในกระบวนการยุติธรรม (Master of Criminal Justice) ณ สหราชอาณาจักร จำนวน 1 ทุน

- ทุนฝึกอบรมหลักสูตร การปฏิบัติต่อผู้กระทำผิด (Certificate IV in Correction Practice) ณ ประเทศออสเตรเลีย จำนวน 2 ทุน

- ทุนฝึกอบรมหลักสูตร Crime Prevention (the Treatment of Offenders) ณ

ประเทศญี่ปุ่นจำนวน 1 ทุน

5. โครงการประชุม อบรมสัมมนา และศึกษาดูงาน ณ ต่างประเทศ ที่ดำเนินการโดยกรมคุมประพฤติ

- การประชุมเจรจานานาชาติ เรื่อง นวัตกรรมและเทคโนโลยีสำหรับการแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิดในชุมชนประจำปี ครั้งที่ 3 มีผู้เข้าร่วมโครงการ จำนวน 1 คน
- โครงการฝึกอบรมการปฏิบัติงานด้านการบำบัดและการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาแบบชุมชนบำบัด (Therapeutic Community) ณ สาธารณรัฐอิตาลี มีผู้เข้าร่วม 15 คน
- โครงการศึกษาดูงานกระบวนการยุติธรรมชุมชนและการส่งเสริมการระงับข้อพิพาทในชุมชน ณ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว รุ่นที่ 2 มีผู้เข้าร่วมโครงการจำนวน 22 คน และรุ่นที่ 3 มีผู้เข้าร่วมโครงการจำนวน 32 คน

8. แนวทางในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้

แนวทางในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในปัจจุบันนี้ยังไม่มีผลการปฏิบัติงานจริงที่เป็นรูปธรรม เนื่องจาก ไม่ได้มีการจัดทำเอกสารที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรให้เป็นระบบเช่น เอกสารการฝึกอบรม เอกสารการสัมมนา เป็นต้น อีกทั้งยังไม่มีการวางแผนทางการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจนว่าในแต่ละเดือน หรือในแต่ละปีควรมีการพัฒนาบุคลากรอะไรบ้าง

9. งานวิจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

กัลยรักษ์ จงสมชัย (2546:112-113) ศึกษาเรื่อง "ความต้องการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท เอ็กเซล (ประเทศไทย) จำกัด " พบว่า การจัดอบรมช่วยให้พนักงานเกิดทักษะ การทำงานมีความรู้เพิ่มมากขึ้น พัฒนาดตนเองทำให้เกิดการเรียนรู้วิทยาการใหม่ ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเข้าใจองค์กรมากขึ้น นอกจากนี้แล้วยังช่วยให้พนักงานเกิดความเข้าใจในงาน ก่อนลงมือปฏิบัติจริง โดยหลักสูตรที่กำหนดขึ้นต้องสอดคล้องกับความต้องการของพนักงานและ ความคาดหวังขององค์กร

ชูลี สงวนนกใจ (2550:179-184) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาทักษะของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อการให้บริการในสถานสงเคราะห์เด็ก " โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภูมิหลังในการพัฒนาทักษะของผู้ปฏิบัติงานสวัสดิการสังคม ศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะและศึกษาถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานสวัสดิการสังคมในการพัฒนาทักษะเพื่อให้บริการในสถานสงเคราะห์โดยแบ่งเป็นภูมิหลังในการพัฒนาทักษะ ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะและความต้องการในการพัฒนาทักษะของผู้ปฏิบัติงานด้านสวัสดิการสังคม จากการศึกษาพบว่า ภูมิหลังของผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาทักษะ ร้อยละ 81.2 ครอบคลุม ในเรื่องความรู้ การพัฒนาทักษะ การศึกษาดูงาน และการนิเทศงาน และการมอบหมายงาน ในส่วนของปัญหาอุปสรรคของผู้ปฏิบัติงานด้านสวัสดิการสังคมในการพัฒนาทักษะนั้น พบว่า มี ปัญหาในเรื่องการใช้ความรู้ การพัฒนาทักษะ ประสบการณ์ในการพัฒนาตนเอง การเข้าร่วมสัมมนา ประชุมทั้งภายในและภายนอก

หน่วยงาน การอบรม การฝึกงานอยู่ ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ ในส่วนของปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน และพบว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนา ทักษะด้านการพัฒนาตนเองแตกต่างกันด้วย กล่าวคือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ประสบ ปัญหา และอุปสรรคด้านการพัฒนาตนเองมากกว่าระดับปริญญาตรี และสาขาที่สำเร็จการศึกษาที่แตกต่างกัน มีปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาทักษะด้านการพัฒนาตนเองแตกต่างกัน โดยสาขาบริหารธุรกิจ และระดับประถม /มัธยมศึกษา มีปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาทักษะด้านการพัฒนา ตนเองมากกว่าผู้สำเร็จการศึกษาด้านสังคมศาสตร์

ปาริชาติ ทองคำ (2546:114-118) ได้ศึกษาเรื่อง "ความรู้และความต้องการของ พี่เลี้ยงในการส่งเสริมการปฏิบัติงานดูแลเด็กก่อนในสถานสงเคราะห์ " เพื่อศึกษาความรู้ในการดูแล เด็กก่อน ลักษณะการปฏิบัติงานและปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานและความต้องการของพี่เลี้ยงในการส่งเสริมการปฏิบัติงาน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมการปฏิบัติงานของ พี่เลี้ยงให้มีประสิทธิภาพ พบว่า พี่เลี้ยงมีความต้องการความรู้ในการดูแลเด็กก่อนในระดับสูง โดย ความต้องการในด้านพัฒนาตนเองสูงสุด สามอันดับแรก ได้แก่ ต้องการให้หน่วยงานจัดอบรมเพื่อพัฒนาพี่เลี้ยงเป็นประจำทุกปี การอบรมเกี่ยวกับความรู้อื่น ๆ นอกเหนือจากความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อที่สามารถนำไปประกอบอาชีพเสริมได้ รองลงมา คือ การพัฒนาความรู้ระหว่างการปฏิบัติงาน การได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น การศึกษาดูงานจากภายนอก ทั้งจากภาครัฐและเอกชน รวมทั้งต้องการให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานสอนเทคนิคการทำงานใหม่ ๆ สำหรับ ความต้องการในระดับปานกลาง คือ ต้องการให้มีการแนะนำบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบใน การปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ กันภายในกลุ่มเพื่อลดความซ้ำซากจำเจ ด้านการส่งเสริมสวัสดิการพบว่าพี่เลี้ยงมีความต้องการที่อยู่ในระดับสูงสุด คือ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการได้แก่ การปรับค่าจ้างเพิ่มมากขึ้น การได้รับเงินตอบแทนพิเศษ (เบี้ยเลี้ยง) เงินพิเศษแก่พี่เลี้ยงที่ทำงานดีเด่น และการได้รับสิทธิในการเข้าอยู่บ้านพักทางราชการ ารได้รับสิทธิวันหยุด วันลา เพิ่มมากขึ้น สำหรับความต้องการในระดับปานกลาง คือ การมีห้องพักสำหรับพี่เลี้ยงอย่างเป็นสัดส่วน การได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชา และการได้เลื่อนระดับหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยเฉลี่ยพี่เลี้ยงส่วนใหญ่มีความต้องการให้การพัฒนาตนเองอยู่ในระดับสูง

ปิยะวดี โรหิตารชุน (2546) ศึกษาเรื่อง “การออกแบบการพัฒนาพนักงานเทศบาล : ศึกษากรณีการพัฒนาพนักงานเทศบาลที่เป็นข้าราชการประจำ ของสถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น ประจำปี พ.ศ. 2546” พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาพนักงานเทศบาลมี 7 ปัจจัย ดังนี้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 , พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ .ศ. 2542 , พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ .ศ. 2542 และแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2543 , ประกาศกำหนดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลท้องถิ่น จากส่วนมาตรฐานทั่วไป การบริหารงานบุคคลท้องถิ่น สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น , แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) , วิสัยทัศน์มหาดไทย พ .ศ. 2546-2551 , ภูมิหลังของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการออกแบบหลักสูตร นอกจากนี้ยังพบว่า หลักสูตรพัฒนาพนักงานเทศบาลของ ส.พ.บ.นั้นถือเป็นกิจกรรมการฝึกอบรมเท่านั้น โดยมีการสอนแบบการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult

Learning) ภายใต้อาณาจักรด้านวัฒนธรรม เพศ อายุ (Diversity) และบริบทของโลกาภิวัตน์ (Globalization) และมีการแบ่งระดับผู้เข้าอบรมเป็น 2 ระดับตามตำแหน่งในการทำงานคือ เป็นระดับผู้บริหาร และระดับผู้ปฏิบัติการ และจะฝึกอบรมเฉพาะผู้ที่เข้าดำรงตำแหน่งนั้นในขณะที่เข้ารับการอบรมเท่านั้น ไม่ได้เป็นการฝึกอบรมเพื่อเตรียมการเลื่อนขั้น หรือ โยกย้ายแต่อย่างใด อย่างไรก็ตามหลักสูตรการพัฒนาพนักงานเทศบาลนั้นยังขาดความหลากหลายด้านวิธีการสอน ขาดการพัฒนาอาชีพ การปรับปรุงผลงาน และการพัฒนาองค์การ อีกทั้งในกระบวนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training needs) นั้นยังอยู่ในระหว่างการเริ่มดำเนินการจริงเท่านั้น จึงยังไม่มีผลการปฏิบัติงานจริงที่เป็นรูปธรรม

พิชญา รัตนสุวรรณ (2547) ศึกษาเรื่อง “การศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปัจเจกบุคคลของรัฐวิสาหกิจไทย : ศึกษากรณี องค์การเภสัชกรรม ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเภสัชกรรม โดยเปรียบเทียบความสอดคล้องของแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเภสัชกรรมกับทฤษฎี กรอบแนวคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม รวมทั้งศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเภสัชกรรมตามแนวคิดของนักวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่ อเสนอแนะแนวทางการเป็นไปได้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเภสัชกรรมต่อไป จากการศึกษาพบว่า ในภาพรวมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเภสัชกรรมมีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิด กล่าวคือทางองค์การเภสัชกรรมได้นำรูปแบบต่างๆตามแนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ ครบทุกขั้นตอน แต่เมื่อพิจารณาในประเด็นปลีกย่อยแล้วพบว่ามีความแตกต่างกันได้แก่ ประเด็นในการวิเคราะห์หาความจำเป็นซึ่งไม่ได้นำปัจจัยมาใช้วิเคราะห์ครบทุกปัจจัยตามแนวคิด รูปแบบของโครงการต่างๆที่จัดขึ้นจะเน้นเฉพาะการฝึกอบรมมากกว่าการศึกษาและพัฒนา และพบว่าองค์การเภสัชกรรมมีโครงการพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพซึ่งไม่มีกล่าวถึงไว้ในทฤษฎีหรือแนวคิดใดๆของทางตะวันตกที่ได้ทบทวนวรรณกรรมมา อีกทั้งวิธีการปฏิบัติ หรือจัดโครงการนั้น ทางองค์การเภสัชกรรมใช้เฉพาะบางเทคนิคเท่านั้น ส่วนการประเมินผลพบว่า มีเฉพาะการประเมินผลหลังโครงการ และการประเมินผลแบบต่อเนื่องตามระยะเวลาเฉพาะบางโครงการ แต่ไม่พบว่ามี การประเมินในรูปแบบอื่นที่กล่าวถึงในแนวคิด เช่น การประเมินระหว่างจัดโครงการ การประเมินความคุ้มค่า

พิรุณ วุฒิมงคลวรกิจ (2537) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจไทย โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาถึงระดับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจไทยประกอบด้วยการพัฒนาปัจเจกบุคคล การพัฒนาก้าวหน้าทางอาชีพ และการพัฒนาองค์การ รวมทั้งปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกิจกรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า องค์การส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจมี ปัจจัยพื้นฐานในระดับหนึ่งที่เกี่ยวข้องต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ยังไม่มากพอที่จะทำให้ บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

มาตริญา น่วมคุณสิน (2554) ศึกษาเรื่อง “ความต้องการของพนักงานคุมประพฤติต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรของกรมคุมประพฤติ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา สภาพการณ์ในปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรของกรมคุมประพฤติ เพื่อศึกษาความต้องการของพนักงานคุมประพฤติต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรของกรมคุมประพฤติ เพื่อแสวงหาแนวทางที่

เหมาะสมในการดำเนินการจัดการพัฒนาบุคลากรของกรมคุมประพฤติ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลกับความต้องการของพนักงานคุมประพฤติต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรของกรมคุมประพฤติทั้ง 9 ด้านคือ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานและการสอนงาน จากการศึกษาพบว่าความต้องการของพนักงานคุมประพฤติในการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางของกรมคุมประพฤติเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การสอนงาน การศึกษาดูงาน การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา และการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทางวิชาการ ส่วนผลการศึกษาด้านความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลกับความต้องการของพนักงานคุมประพฤติต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรของกรมคุมประพฤติ พบว่า เพศและระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับความต้องการของพนักงานคุมประพฤติต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรของกรมคุมประพฤติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

รัชนก วันทอง (2545:81-83) ได้ศึกษาเรื่อง "การพัฒนาตนเองของพยาบาล วิชาชีพสำหรับองค์กรพยาบาลในอนาคต" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการ วิธีการ ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพสำหรับองค์กรวิชาชีพในอนาคต ผล การศึกษาพบว่า กระบวนการพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพในอนาคต พยาบาลจะต้องมี การศึกษาหาความตลอดเวลาและมีทักษะความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูล ส่วนวิธีการพัฒนาตนเองของวิชาชีพ พยาบาลจะมีการเข้าร่วมในการอบรมด้านบริการ พยาบาลที่มีคุณภาพตามความต้องการของผู้รับบริการ พยาบาลจะมีการสมัครเป็นบุคลากร องค์กรพยาบาลเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ที่ทันสมัย ส่วนปัจจัยสู่ความสำเร็จของการพัฒนาตนเอง ของพ ยบาลวิชาชีพนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในตนเอง ประกอบด้วย ความต้องการความปลอดภัย ในการปฏิบัติงานและความต้องการความมั่นคงใน ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ส่วนปัจจัยภายนอกที่ เข้ามากระทบตัวพยาบาล ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคมและ นโยบายปฏิรูประ บบสุขภาพที่มุ่งเน้นการดูแลสุขภาพพระดับปฐมภูมิและการได้รับการสนับสนุน จากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า

วินัส ตีรพัฒน์พันธ์ (2549:133-139) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเอง และความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการ โดยได้กำหนดความต้องการพัฒนาตนเอง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านทักษะเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ด้านทัศนคติเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง และด้านทัศนคติเกี่ยวกับการบริหารงานผลการศึกษาพบว่า บุคลากรระดับปฏิบัติการมีความต้องการพัฒนาตนเองในระดับมากทุกด้าน ด้านทัศนคติเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองมากที่สุด รองลงมา ด้านทักษะเกี่ยวกับเทคนิคหรือการประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ด้านทัศนคติเกี่ยวกับการบริหารงาน ด้านความรู้ และด้านทักษะเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงาน สำหรับแนวทางการพัฒนาบุคลากรนั้น ผู้ศึกษากำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากร 5 ด้าน คือ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ด้านวิธีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ด้านเนื้อหาการพัฒนาบุคลากร ด้านปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร และปัจจัยสนับสนุนด้านความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน ผลการศึกษา

พบว่า บุคลากรระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อแนวทางการ พัฒนาบุคลากรในระดับมาก ได้แก่ ด้านเนื้อหาการพัฒนาบุคลากร รองลงมาด้านปัจจัยสนับสนุน การพัฒนาบุคลากรด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ด้านปัจจัยสนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน และมีเพียงด้านเดียวที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านวิธีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร

สิริพรรณ ศิริพงศ์ติกานนท์ (2549) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของศาลยุติธรรม: ศึกษากรณี การพัฒนาข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางและกระบวนการการพัฒนาข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแนวทางวิชาการตามกรอบแนวคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ตลอดจนเพื่อเสนอแนะข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการ เชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ จากการศึกษาพบว่า ในภาพรวมของการพัฒนาข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมในปัจจุบัน มีความสอดคล้องกับกรอบ แนวคิดทางวิชาการ กล่าวคือ แนวทางการพัฒนาข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมปี 2549 เป็นกิจกรรมที่มีความครอบคลุมทั้งการพัฒนาข้าราชการตุลาการเพื่องานปัจจุบัน การพัฒนาข้าราชการเพื่องานอนาคต และการพัฒนาข้าราชการตุลาการในเรื่องต่างๆไป โดยที่แต่ละกิจกรรมการพัฒนาข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมจะมีความครอบคลุมในแต่ละด้านต่างกัน อย่างไรก็ตามงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมรับผิดชอบยังไม่ครอบคลุมเรื่องการพัฒนาอาชีพระดับปัจเจกบุคคล เนื่องจากการวางแผนพัฒนาอาชีพข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรมซึ่งเป็นสายงานหลักสายเดียวจัดทำโดยยึดตามระบบอาวุโส และอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานต้นสังกัดของแต่ละบุคคล

10. กรอบแนวคิดในการศึกษา

1. จากการทบทวนวรรณกรรม จะเห็นได้ว่า ตามแนวคิดของ Raymond A. Noe (2005) นั้นแนวทางการพัฒนาบุคลากร (Approaches to Employee development) เพื่อเสริมทักษะความรู้และพฤติกรรมจะมี 5 ประเภทดังนี้

1. การศึกษาที่เป็นทางการ (Formal Education) เช่น กิจกรรมการศึกษาทั้งนอกสถานที่และในสถานที่ (off-site and out-site programs) หลักสูตรระยะสั้น (short course) ซึ่งที่ปรึกษาหรือทางมหาวิทยาลัยเสนอจัดขึ้น โครงการปริญญาโทด้านการบริหารสำหรับผู้บริหาร (executive MBA program) โครงการต่างๆของมหาวิทยาลัย (university programs)

2. การประเมิน (Assessment) เช่น การทดสอบทางจิตวิทยา (Myers-Briggs Type Indicator: MBTI) ศูนย์การประเมิน (Assessment Center) จุดมาตรฐาน (Benchmark) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินแบบ 360 องศา (360-Degree Feedback Systems)

3. ประสบการณ์การทำงาน (Job Experience) เช่น การขยายงาน (job enlargement) การหมุนเวียนงาน (job rotation) การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และการเลื่อนลง

(Transfers, Promotions and Downward Moves) การได้รับมอบหมายงานชั่วคราวในองค์กรอื่น (Temporary Assignment with Other Organizations)

4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) เช่น ระบบพี่เลี้ยง (mentoring) การสอนงาน (coaching)

5. การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning)

2. จากการทบทวนวรรณกรรม จะเห็นได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ สมรรถนะ แนวคิดการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในระบอบราชการ งานคุณประพจน์ แนวทางในการพัฒนาบุคลากรของกรมคุณประพจน์ แนวทางในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุณประพจน์ประจำศาลแขวงพระนครใต้สามารถนำมาจำแนกเป็น ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในงานด้านคุณประพจน์ได้ดังนี้

ความรู้ (Knowledge)

1. ด้านบริหารความเสี่ยง หมายถึง ความรู้และความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน , ความเสี่ยงทางกลยุทธ์และการตัดสินใจภายใต้สภาวะเสี่ยงแบ่งองค์ประกอบย่อยได้เป็น 3 ด้าน การหาความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน การประเมินความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน การจัดการความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน

2. ด้านงานคุณประพจน์ หมายถึง ความรู้และความเข้าใจในงานคุณประพจน์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ แบ่งองค์ประกอบย่อยได้ 7 ด้านดังนี้ งานสืบเสาะและพินิจ งานควบคุมและสอดส่อง งานแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิด งานสงเคราะห์ผู้กระทำผิด งานบริการสังคม งานฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด งานตรวจพิสูจน์ งานกิจกรรมชุมชน การกิจยุติธรรมชุมชน

3. ความรู้ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้าราชการ หมายถึง ความรู้เรื่องกฎหมายตลอดจนกฎระเบียบต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งองค์ประกอบย่อยได้ 4 ด้านดังนี้ ประมวลกฎหมายอาญา พระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พ.ศ.2479 พระราชบัญญัติฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติกฏีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ทักษะ (Skill)

1. ทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์ หมายถึง ทักษะในการใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์ต่างๆ ในการปฏิบัติงานคุณประพจน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งองค์ประกอบย่อยได้ 2 ด้าน การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐาน การใช้ระบบงานของกรมคุณประพจน์

2. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ หมายถึง ทักษะในการนำภาษาอังกฤษมาใช้ในการปฏิบัติงานคุณประพจน์ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งองค์ประกอบย่อยได้ 3 ด้าน ทักษะ

การพูด/สนทนา/เจรจา ทักษะการอ่านเอกสารทางด้านงานคุมประพฤติ ทักษะการเขียนเอกสารทางด้านงานคุมประพฤติ

3. ทักษะการจัดการข้อมูล หมายถึง ทักษะในการบริหารจัดการข้อมูล ตลอดจนวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานคุมประพฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งองค์ประกอบย่อยได้ 5 ด้าน การสืบค้นข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การประยุกต์ใช้ข้อมูล การประเมินผล

สมรรถนะ (Competency)

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิดโดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุ และผลที่นำไปของกรณีต่างๆได้

2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) การคิดในเชิงสังเคราะห์มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็น สรุปรูปแบบเชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ข้อมูลหรือทัศนคติต่างๆ จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่

3. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order) ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบ ถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตาม ตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูลตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการงาน

4. การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relationship Building) สร้างหรือรักษาสัมพันธ์ภาพฉันมิตร เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับงาน

3. จากการทบทวนวรรณกรรม จะเห็นได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับ การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของประเทศไทย สามารถพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดได้ดังนี้

3.1 เสาหลัก 1 ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community-APSC) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างค่านิยมและแนวทางปฏิบัติร่วมกันของอาเซียน เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขีดความสามารถของอาเซียนในการเผชิญภัยคุกคามความมั่นคงบนพื้นฐานของความมั่นคงของมนุษย์ เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นและสร้างสรรค์กับประชาคมโลก โดยให้อาเซียนมีบทบาทนำในภูมิภาค

3.2 เสาหลัก 2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community-AEC) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาทางเศรษฐกิจที่เท่าเทียมกัน เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก

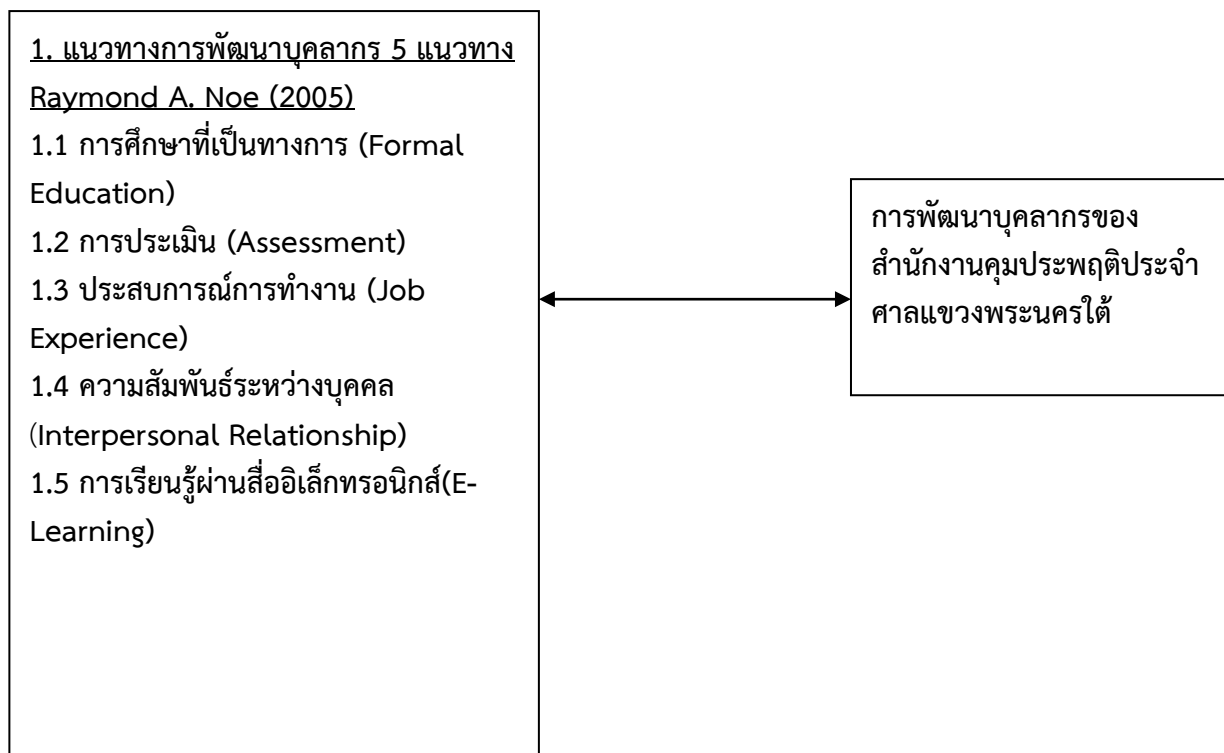
3.3 เสาหลัก 3 ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community-ASCC) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสวัสดิการและการคุ้มครองทางสังคม เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ

ความเป็นธรรมและสิทธิทางสังคม เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม
เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างอัตลักษณ์ของอาเซียน เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ
เกี่ยวกับการลดช่องว่างทางการพัฒนา

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้ง 10 หัวข้อข้างต้น สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพได้ดังนี้

ตัวแปรต้น

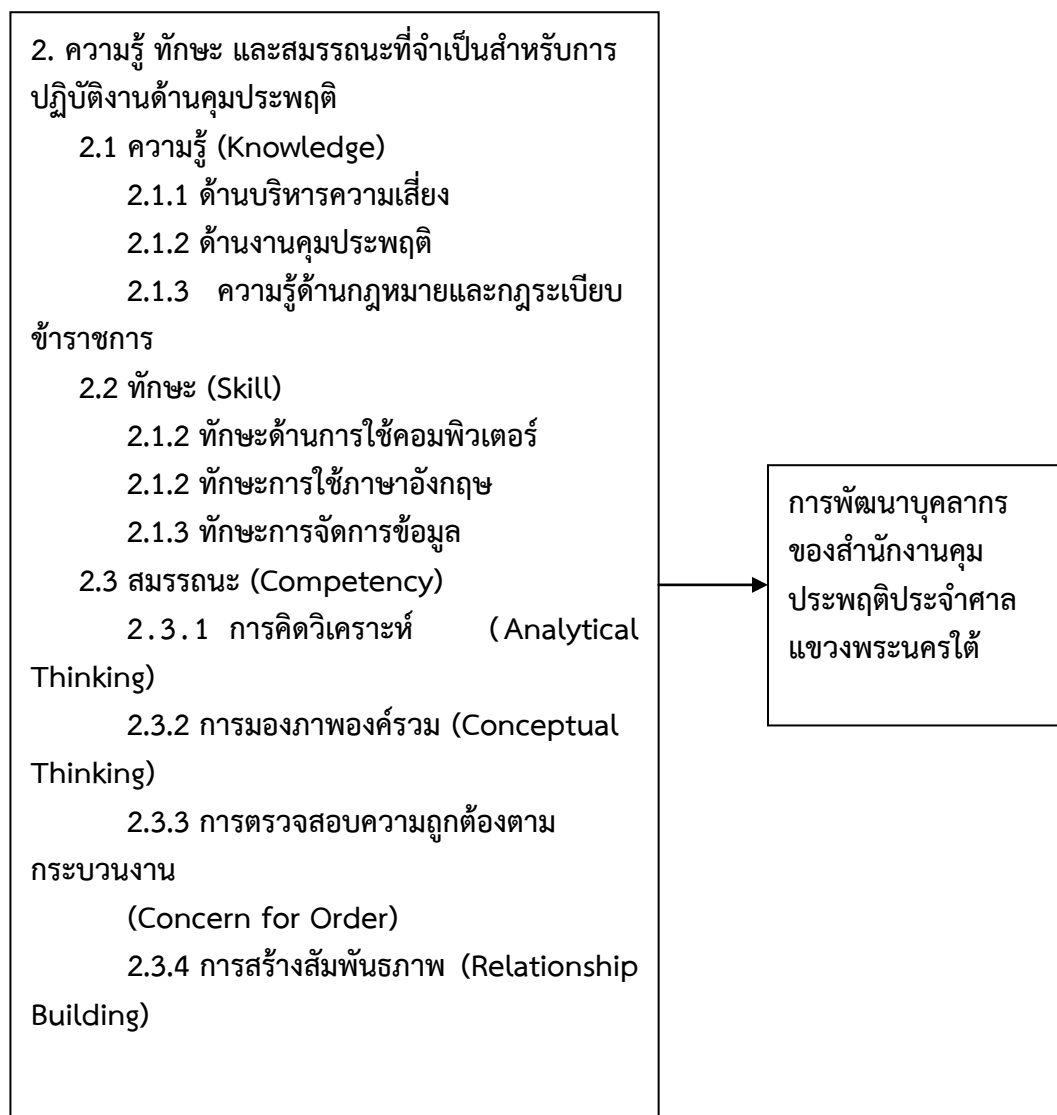
ตัวแปรตาม



ภาพที่ 2.13 กรอบแนวคิดในการศึกษา (Conceptual framework)

ตัวแปรต้น

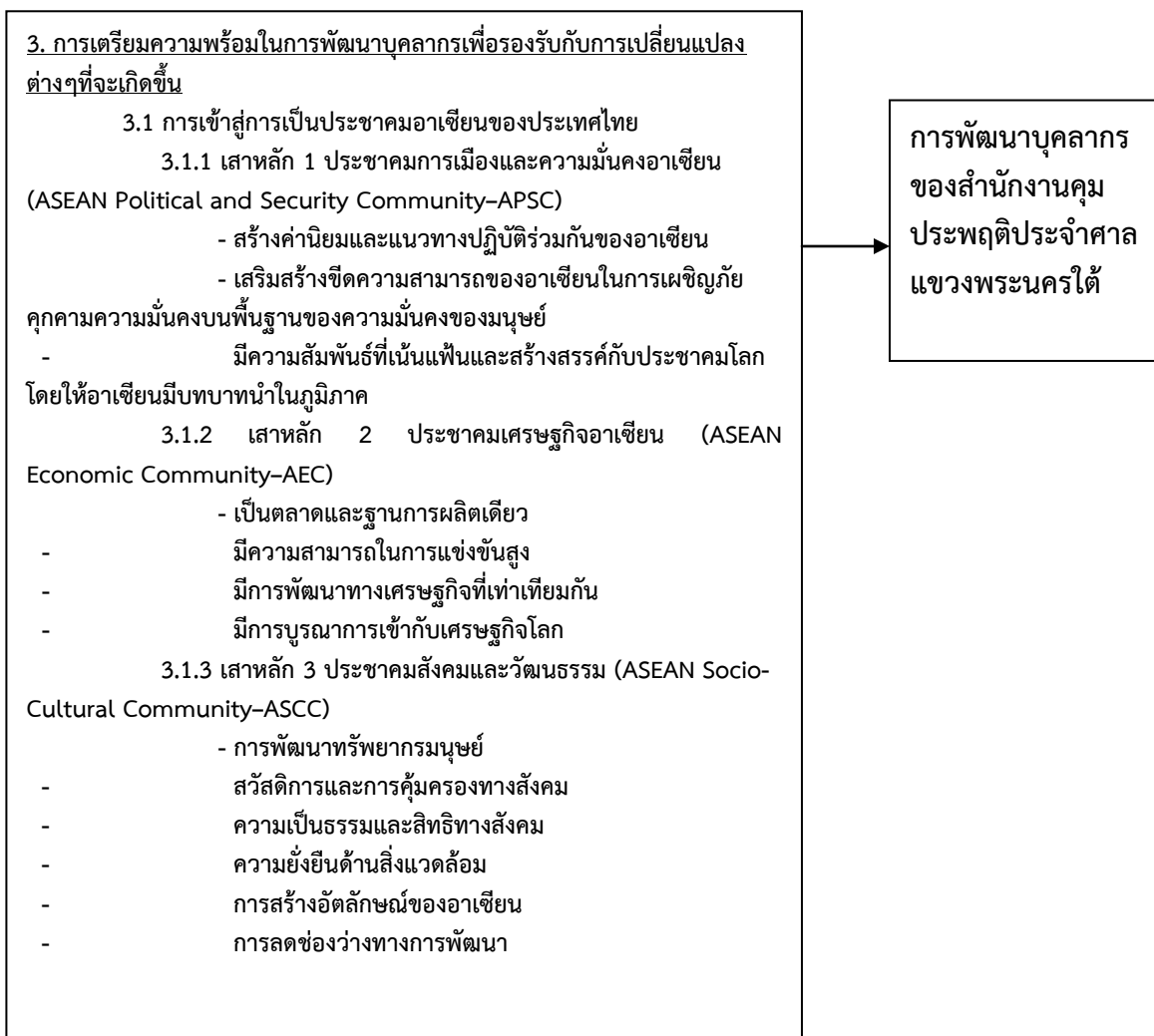
ตัวแปรตาม



ภาพที่ 2.13 กรอบแนวคิดในการศึกษา (Conceptual framework) (ต่อ)

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 2.13 กรอบแนวคิดในการศึกษา (Conceptual framework) (ต่อ)

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ กรมคุมประพฤติ ผู้วิจัยใช้รูปแบบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึกด้านปรากฏการณ์เกี่ยวกับรูปแบบ กระบวนการ และความคิดเห็นในเรื่องการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ช่วงเดือน ธันวาคม 2555 ถึง เมษายน 2556 โดยผู้วิจัยมีวิธีการศึกษา ดังต่อไปนี้

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างของการศึกษาเรื่องนี้คือบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ซึ่งได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และ ลูกจ้างชั่วคราวของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ จำนวนทั้งสิ้น 50 คน

เครื่องมือและวิธีการเก็บข้อมูล

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และทำการสรุปเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา และเป็นแนวทางในการกำหนดแบบสอบถาม แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้มีรายละเอียดดังนี้

- แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในปัจจุบันที่มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติดังกล่าว 5 แนวทาง อันได้แก่ Formal Education, Assessment, Job Experience Interpersonal Relationship และ E-Learning ซึ่งแบบสอบถามชุดนี้จะแบ่งออกเป็น 5 ตอนได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ตามแนวทาง 5 แนวทาง อันได้แก่ Formal Education, Assessment, Job Experience Interpersonal Relationship และ E-Learning ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple Choice) ตามมาตรวัดของ Likert Scale โดยแบ่งออกเป็นดังนี้

1	=	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2	=	ไม่เห็นด้วย
3	=	เห็นด้วย
4	=	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับเกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ย โดยที่กำหนดความสำคัญของคะแนน โดยใช้หลักการแบ่งช่วงการแปรผลตามหลักของการแบ่งช่วงอันตรภาคชั้น (Class Interval) โดยใช้สูตรดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ; และคณะ.2548 : 195)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนที่มีค่าสูงสุด} - \text{คะแนนที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{4 - 1}{4} \\ &= 0.75 \end{aligned}$$

จากนั้นนำมาหารระดับคะแนนเฉลี่ย โดยที่กำหนดความสำคัญของระดับความคิดเห็น ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับของลักษณะ
1.00-1.75	คำตอบของระดับความคิดเห็นนั้น “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง”
1.76-2.50	คำตอบของระดับความคิดเห็นนั้น “ไม่เห็นด้วย”
2.51-3.25	คำตอบของระดับความคิดเห็นนั้น “เห็นด้วย”
3.26-4.00	คำตอบของระดับความคิดเห็นนั้น “เห็นด้วยอย่างยิ่ง”

ตอนที่ 3 ระดับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ตามแนวทาง 5 แนวทาง ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple Choice) ตามมาตรวัดของ Likert Scale โดยแบ่งออกเป็นดังนี้

1	=	ไม่เคย
2	=	1 ครั้ง
3	=	2 ครั้ง
4	=	3 ครั้งขึ้นไป

ระดับเกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ย โดยที่กำหนดความสำคัญของคะแนน โดยใช้หลักการแบ่งช่วงการแปรผลตามหลักของการแบ่งช่วงอันตรภาคชั้น (Class Interval) โดยใช้สูตรดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ; และคณะ.2548 : 195)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนที่มีค่าสูงสุด} - \text{คะแนนที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{4 - 1}{4} \\ &= 0.75 \end{aligned}$$

จากนั้นนำมาหารระดับคะแนนเฉลี่ย โดยที่กำหนดความสำคัญของระดับความคิดเห็น ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับของลักษณะ
1.00-1.75	ไม่มีระดับของการพัฒนาบุคลากร
1.76-2.50	มีระดับการพัฒนาบุคลากร “1 ครั้ง”
2.51-3.25	มีระดับการพัฒนาบุคลากร “2 ครั้ง”
3.26-4.00	มีระดับการพัฒนาบุคลากร “3 ครั้งขึ้นไป”

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระบบราชการ โดยจะมีการประเมินความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ของบุคลากรในสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ด้วย ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple Choice) ตามมาตรฐานของ Likert Scale 5 ระดับ ซึ่งแบบสอบถามตอนที่ 4 จะแบ่งออกเป็น 4 ส่วนด้วยกันดังนี้

ส่วนที่ 1 ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและการประเมินตนเอง จะมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- ระดับ 1 ไม่สามารถแสดงให้เห็นว่ามีความรู้ในเรื่องดังกล่าว
 - ระดับ 2 มีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน
 - ระดับ 3 มีความรู้ ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ และสามารถถ่ายทอดได้
 - ระดับ 4 มีความรู้ ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และมีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในองค์ความรู้ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆได้
 - ระดับ 5 มีความรู้ ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และมีความเชี่ยวชาญในองค์ความรู้และสามารถแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาและแนะนำได้
- ระดับเกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ย โดยที่กำหนดความสำคัญของคะแนน โดยใช้หลักการแบ่งช่วงการแปรผลตามหลักของการแบ่งช่วงอันตรภาคชั้น (Class Interval) โดยใช้สูตรดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ; และคณะ.2548 : 195)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนที่มีค่าสูงสุด} - \text{คะแนนที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.8$$

จากนั้นนำมาหารระดับคะแนนเฉลี่ย โดยที่กำหนดความสำคัญของระดับความคิดเห็น ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับของลักษณะ
1.00-1.80	ไม่สามารถแสดงให้ผู้อื่นเห็นว่ามีความรู้ในเรื่องดังกล่าว
1.81-2.60	มีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน
2.61-3.40	มีความรู้ ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 1.81-2.60 และมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ และสามารถถ่ายทอดได้
3.41-4.20	มีความรู้ ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 2.61-3.40 และมีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในองค์ความรู้ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆได้
4.21-5.00	มีความรู้ ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 3.41-4.20 และมีความเชี่ยวชาญในองค์ความรู้และสามารถแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยาก ซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาและแนะนำได้

ส่วนที่ 2 ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและการประเมินตนเอง จะมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

เกณฑ์ข้อที่ 2.1

ระดับ 1 ไม่สามารถแสดงให้ผู้อื่นเห็นว่ามีทักษะในเรื่องดังกล่าว

ระดับ 2 มีทักษะเบื้องต้นที่สามารถปฏิบัติงานได้

ระดับ 3 มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และสามารถใช้โปรแกรมขั้นพื้นฐานได้อย่างคล่องแคล่ว

ระดับ 4 มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และสามารถใช้โปรแกรมต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว

ระดับ 5 มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และมีความเชี่ยวชาญในโปรแกรมที่ใช้หรือสามารถแก้ไขหรือปรับปรุงโปรแกรมเพื่อนำมาพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้

ระดับเกณฑ์การให้คะแนนเฉลี่ย โดยที่กำหนดความสำคัญของคะแนน โดยใช้หลักการแบ่งช่วงการแปรผลตามหลักของการแบ่งช่วงอันตรภาคชั้น (Class Interval) โดยใช้สูตรดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ; และคณะ.2548 : 195)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนที่มีค่าสูงสุด} - \text{คะแนนที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากนั้นนำมาหารระดับคะแนนเฉลี่ย โดยที่กำหนดความสำคัญของระดับความคิดเห็น ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับของลักษณะ
1.00-1.80	ไม่สามารถแสดงให้ผู้อื่นเห็นว่ามีทักษะในเรื่องดังกล่าว
1.81-2.60	มีทักษะเบื้องต้นที่สามารถปฏิบัติงานได้
2.61-3.40	มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 1.81-2.60 และสามารถใช้โปรแกรมขั้นพื้นฐานได้อย่างคล่องแคล่ว
คะแนนเฉลี่ย	ระดับของลักษณะ
3.41-4.20	มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 2.61-3.40 และสามารถใช้โปรแกรมต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว
4.21-5.00	มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 3.41-4.20 และมีความเชี่ยวชาญในโปรแกรมที่ใช้ หรือสามารถแก้ไขหรือปรับปรุงโปรแกรมเพื่อนำมาพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้

เกณฑ์ข้อที่ 2.2

ระดับ 1 ไม่สามารถแสดงให้ผู้อื่นเห็นว่ามีทักษะในเรื่องดังกล่าว
 ระดับ 2 สามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้น และ สื่อสารให้เข้าใจได้

ระดับ 3 มีทักษะระดับที่ 2 และสามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษ และทำความเข้าใจสาระสำคัญของเนื้อหาต่างๆ ได้

ระดับ 4 มีทักษะระดับที่ 3 และสามารถใช้ภาษาอังกฤษ เพื่อการติดต่อสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานได้โดยถูกหลักไวยากรณ์

ระดับ 5 มีทักษะระดับที่ 4 และเข้าใจสำนวนภาษาอังกฤษในรูปแบบต่างๆ สามารถประยุกต์ใช้ในงานได้อย่างถูกต้อง ทั้งในหลักไวยากรณ์และความเหมาะสมในเชิงเนื้อหา

ระดับเกณฑ์การให้คะแนนเฉลี่ย โดยที่กำหนดความสำคัญของคะแนน โดยใช้หลักการแบ่งช่วงการแปรผลตามหลักของการแบ่งช่วงอันตรภาคชั้น (Class Interval) โดยใช้สูตรดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ; และคณะ.2548 : 195)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนที่มีค่าสูงสุด} - \text{คะแนนที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากนั้นนำมาหารระดับคะแนนเฉลี่ย โดยที่กำหนดความสำคัญของระดับความคิดเห็น ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับของลักษณะ
1.00-1.80	ไม่สามารถแสดงให้ผู้อื่นเห็นว่ามีทักษะในเรื่องดังกล่าว
1.81-2.60	สามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้น และ สื่อสารให้เข้าใจได้
2.61-3.40	มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 1.81-2.60 และสามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษ และทำความเข้าใจสาระสำคัญของเนื้อหาต่างๆ ได้
3.41-4.20	มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 2.61-3.40 และสามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการติดต่อสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานได้โดยถูกหลักไวยากรณ์
4.21-5.00	มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 3.41-4.20 และเข้าใจสำนวนภาษาอังกฤษในรูปแบบต่างๆ สามารถประยุกต์ใช้ในงานได้อย่างถูกต้อง ทั้งในหลักไวยากรณ์และความเหมาะสมในเชิงเนื้อหา

เกณฑ์ข้อที่ 2.3

ระดับ 1 ไม่สามารถแสดงให้ผู้อื่นเห็นว่ามีทักษะในเรื่องดังกล่าว

ระดับ 2 สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ และพร้อมใช้ รวมถึงสามารถแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น กราฟรายงาน เป็นต้น

ระดับ 3 มีทักษะระดับที่ 2 และสามารถวิเคราะห์ และประเมินผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง

ระดับ 4 มีทักษะระดับที่ 3 และสามารถสรุปผลการวิเคราะห์นำเสนอทางเลือกระบุข้อดีข้อเสีย ฯลฯ โดยอ้างอิงจากข้อมูลที่มีอยู่ได้

ระดับ 5 มีทักษะระดับที่ 4 และสามารถพยากรณ์หรือสร้างแบบจำลองเพื่อพยากรณ์หรือตีความโดยอ้างอิงจากข้อมูลที่มีอยู่

ระดับเกณฑ์การให้คะแนนเฉลี่ย โดยที่กำหนดความสำคัญของคะแนน โดยใช้หลักการแบ่งช่วงการแปรผลตามหลักของการแบ่งช่วงอันตรภาค ชั้น (Class Interval) โดยใช้สูตรดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ; และคณะ.2548 : 195)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนที่มีค่าสูงสุด} - \text{คะแนนที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากนั้นนำมาหารระดับคะแนนเฉลี่ย โดยที่กำหนดความสำคัญของระดับความคิดเห็น ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับของลักษณะ
1.00-1.80	ไม่สามารถแสดงให้ผู้อื่นเห็นว่ามีทักษะในเรื่องดังกล่าว
1.81-2.60	สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ และพร้อมใช้ รวมถึง สามารถแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น กราฟรายงาน เป็นต้น
2.61-3.40	มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 1.81-2.60 และสามารถวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง
3.41-4.20	มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 2.61-3.40 และสามารถสรุปผลการวิเคราะห์นำเสนอทางเลือกระบุข้อดีข้อเสีย ฯลฯ โดยอ้างอิงจากข้อมูลที่มีอยู่ได้

4.21-5.00

มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับ
คะแนนเฉลี่ยที่ 3.41-4.20 และสามารถ
พยากรณ์หรือสร้างแบบจำลองเพื่อพยากรณ์หรือ
ตีความโดยอ้างอิงจากข้อมูลที่มีอยู่

ส่วนที่ 3 สมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและการประเมิน
ตนเองจะมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

เกณฑ์ข้อที่ 3.1

ระดับ 1 : ไม่สามารถแสดงให้เห็นว่ามีสมรรถนะในเรื่องดังกล่าว

ระดับ 2 : แยกแยะประเด็นปัญหาหรืองานออกเป็นส่วนย่อยๆ

- แยกแยะปัญหาออกเป็นรายการอย่างง่ายๆได้โดยไม่เรียงลำดับ

ความสำคัญ

- วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรม

ต่างๆ ได้

ระดับ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหา

หรืองาน

- ระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้
- ระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้
- ระบุข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆได้
- วางแผนงานโดยจัดเรียงงานหรือกิจกรรมต่างตามลำดับความสำคัญหรือ

ความเร่งด่วนได้

ระดับ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของปัญหา

หรืองาน

- เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของแต่ละสถานการณ์หรือเหตุการณ์
- วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มี

ผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่
อาจเกิดขึ้นได้

ระดับ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถวิเคราะห์หรือวางแผนงานที่

ซับซ้อนได้

- เข้าใจประเด็นปัญหาในระดับที่สามารถแยกแยะเหตุปัจจัยเชื่อมโยงซับซ้อนในรายละเอียดและสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหากับสถานการณ์หนึ่งๆ ได้
- วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆที่

มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแนวทางการป้องกัน
แก้ไขไว้ล่วงหน้า

ระดับเกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ย โดยที่กำหนดความสำคัญของคะแนน โดยใช้หลักการแบ่งช่วงการแปรผลตามหลักของการแบ่งช่วงอันตรภาคชั้น (Class Interval) โดยใช้สูตรดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ; และคณะ.2548 : 195)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนที่มีค่าสูงสุด} - \text{คะแนนที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากนั้นนำมาหารระดับคะแนนเฉลี่ย โดยที่กำหนดความสำคัญของระดับความคิดเห็น ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับของลักษณะ
1.00-1.80	ไม่สามารถแสดงให้เห็นว่ามีสมรรถนะในเรื่องดังกล่าว
1.81-2.60	แยกแยะประเด็นปัญหาหรืองานออกเป็นส่วนย่อยๆ <ul style="list-style-type: none"> • แยกแยะปัญหาออกเป็นรายการอย่างง่าย ๆ ได้ โดยไม่เรียงลำดับความสำคัญ • วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็น ส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้
2.61-3.40	แสดงสมรรถนะระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 1.81-2.60 และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาหรืองาน <ul style="list-style-type: none"> • ระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้ • ระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้ • ระบุข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆ ได้ • วางแผนงานโดยจัดเรียงงานหรือกิจกรรมต่างตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนได้
คะแนนเฉลี่ย	ระดับของลักษณะ
3.41-4.20	แสดงสมรรถนะระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 2.61-3.40 และเข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของปัญหาหรืองาน

	<ul style="list-style-type: none"> • เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของแต่ละสถานการณ์หรือเหตุการณ์ • วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้
4.21-5.00	<p>แสดงสมรรถนะระดับ คะแนนเฉลี่ยที่ 3.41-4.20 และสามารถ วิเคราะห์หรือวางแผนงานที่ซับซ้อนได้</p> <ul style="list-style-type: none"> • เข้าใจประเด็นปัญหาในระดับที่สามารถแยกแยะเหตุปัจจัยเชื่อมโยงซับซ้อนในรายละเอียดและสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหากับสถานการณ์หนึ่งๆ ได้ • วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแผนแนวทางป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า
<p>แก้ปัญห ข้อมูลได้ ได้</p> <p>แก้ปัญห ตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณี แนวคิดที่นำมาใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม</p>	<p>เกณฑ์ข้อที่ 3.2</p> <p>ระดับ 1 : ไม่สามารถแสดงให้ผู้อื่นเห็นว่ามีสมรรถนะในเรื่องดังกล่าว</p> <p>ระดับ 2 : ใช้กฎพื้นฐานทั่วไป</p> <ul style="list-style-type: none"> • ใช้กฎพื้นฐานหลักเกณฑ์หรือสามัญสำนึกในการระบุประเด็นปัญหาหรือในงาน <p>ระดับ 3 : แสดงสมรรถนะระดับ 2 และประยุกต์ใช้ประสบการณ์</p> <ul style="list-style-type: none"> • ระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล แนวโน้ม และความไม่ครบถ้วนของ • ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหในงาน <p>ระดับ 4 : แสดงสมรรถนะระดับ 3 และประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน</p> <ul style="list-style-type: none"> • ประยุกต์ใช้ทฤษฎีแนวคิดที่ซับซ้อน หรือแนวโน้มในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณี แนวคิดที่นำมาใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม <p>ระดับ 5 : แสดงสมรรถนะระดับ 4 และอธิบายข้อมูล หรือสถานการณ์ที่มีความยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่าย</p>

เข้าใจได้

- สามารถอธิบายความคิด หรือสถานการณ์ที่ซับซ้อนได้ง่ายและสามารถ

เข้าใจได้โดยง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน

- สามารถสังเคราะห์ข้อมูล สรุปแนวคิดทฤษฎีองค์ความรู้ ที่ซับซ้อนให้

ระดับเกณฑ์การให้คะแนนเฉลี่ย โดยที่กำหนดความสำคัญของคะแนน โดยใช้หลักการแบ่งช่วงการแปรผลตามหลักของการแบ่งช่วงอันตรภาคชั้น (Class Interval) โดยใช้สูตรดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ; และคณะ.2548 : 195)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนที่มีค่าสูงสุด} - \text{คะแนนที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากนั้นนำมาหารระดับคะแนนเฉลี่ย โดยที่กำหนดความสำคัญของระดับความคิดเห็น ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับของลักษณะ
1.00-1.80	ไม่สามารถแสดงให้ผู้อื่นเห็นว่ามีสมรรถนะในเรื่องดังกล่าว
1.81-2.60	ใช้กฎพื้นฐานทั่วไป <ul style="list-style-type: none"> • ใช้กฎพื้นฐานหลักเกณฑ์หรือสามัญสำนึกในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงาน
2.61-3.40	แสดงสมรรถนะระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 1.81-2.60 และประยุกต์ใช้ประสบการณ์ <ul style="list-style-type: none"> • ระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล แนวโน้ม และความไม่ครบถ้วนของข้อมูลได้ • ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงานได้
3.41-4.20	แสดงสมรรถนะระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 2.61-3.40 และประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน <ul style="list-style-type: none"> • ประยุกต์ใช้ทฤษฎีแนวคิดที่ซับซ้อน หรือแนวโน้มในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหาตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณี แนวคิดที่

- นำมาใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึง ความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม
- 4.21-5.00 แสดงสมรรถนะระดับ
- คะแนนเฉลี่ยที่ 3.41-4.20 และอธิบายข้อมูลหรือสถานการณ์ที่มีความยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่าย
- สามารถอธิบายความคิด หรือสถานการณ์ที่ซับซ้อนให้ง่ายและสามารถเข้าใจได้
 - สามารถสังเคราะห์ข้อมูล สรุปแนวคิดทฤษฎีองค์ความรู้ ที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้โดยง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน

เกณฑ์ข้อที่ 3.3

- ระดับ 1 : ไม่สามารถแสดงให้เห็นว่ามีสมรรถนะในเรื่องดังกล่าว
- ระดับ 2 : ต้องการความถูกต้อง ชัดเจนในงานและรักษากฎ ระเบียบ
- ต้องการให้ข้อมูล และบทบาทในการปฏิบัติงาน มีความถูกต้องชัดเจน
 - ดูแลให้เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน
 - ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และขั้นตอน ที่กำหนดอย่างเคร่งครัด
- ระดับ 3 : แสดงสมรรถนะระดับ 2 และตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ
- ตรวจทานงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างละเอียด เพื่อความถูกต้อง
- ระดับ 4 : แสดงสมรรถนะระดับ 3 และดูแลความถูกต้องของงานทั้งของตนและผู้อื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน
- ตรวจสอบความถูกต้องของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง
 - ตรวจสอบความถูกต้องงานของผู้อื่นตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- ตามอำนาจหน้าที่
- ตรวจสอบความถูกต้องตามขั้นตอนและกระบวนการทั้งของตนเองและผู้อื่น
- ความถูกต้องของงาน
- บันทึกรายละเอียดของกิจกรรมในงานทั้งของตนเองและของผู้อื่น เพื่อความถูกต้องของงาน
- ระดับ 5 : แสดงสมรรถนะระดับ 4 และตรวจสอบความถูกต้อง รวมถึงคุณภาพของข้อมูลหรือโครงการ
- ตรวจสอบรายละเอียดความคืบหน้าของโครงการตามกำหนดเวลา
 - ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และคุณภาพของข้อมูล
 - สามารถระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่หายไป และเพิ่มเติมให้ครบถ้วนเพื่อความถูกต้องของงาน

ระดับเกณฑ์การให้คะแนนเฉลี่ย โดยที่กำหนดความสำคัญของคะแนน โดยใช้หลักการแบ่งช่วงการแปรผลตามหลักของการแบ่งช่วงอันตรภาคชั้น (Class Interval) โดยใช้สูตรดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ; และคณะ.2548 : 195)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนที่มีค่าสูงสุด} - \text{คะแนนที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากนั้นนำมาหารระดับคะแนนเฉลี่ย โดยที่กำหนดความสำคัญของระดับความคิดเห็น ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับของลักษณะ
1.00-1.80	ไม่สามารถแสดงให้เห็นว่ามีสมรรถนะในเรื่องดังกล่าว
1.81-2.60	ต้องการความถูกต้อง ชัดเจนในงานและรักษาภูมิละเอียด <ul style="list-style-type: none"> • ต้องการให้ข้อมูล และบทบาทในการปฏิบัติงาน มีความถูกต้องชัดเจน • ดูแลให้เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน • ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และขั้นตอน ที่กำหนด ได้อย่างเคร่งครัด
2.61-3.40	แสดงสมรรถนะระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 1.81-2.60 และตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ <ul style="list-style-type: none"> • ตรวจทานงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างละเอียด เพื่อความถูกต้อง
3.41-4.20	แสดงสมรรถนะระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 2.61-3.40 และดูแลความถูกต้องของงานทั้งของตนและผู้อื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน <ul style="list-style-type: none"> • ตรวจสอบความถูกต้องของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง

คะแนนเฉลี่ย

ระดับของลักษณะ

- ตรวจสอบความถูกต้องงานของผู้อื่นตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- ตรวจสอบความถูกต้องตามขั้นตอนและกระบวนการทั้งของตนเองและผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่
- บันทึกรายละเอียดของกิจกรรมในงานทั้งของตนเองและของผู้อื่น เพื่อความถูกต้องของงาน

4.21-5.00

แสดงสมรรถนะระดับ

คะแนนเฉลี่ยที่ 3.41-4.20 และตรวจสอบความถูกต้องรวมถึงคุณภาพของข้อมูลหรือโครงการ

- ตรวจสอบรายละเอียดความคืบหน้าของโครงการตามกำหนดเวลา
- ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และคุณภาพของข้อมูล
- สามารถระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่หายไป และเพิ่มเติมให้ครบถ้วนเพื่อความถูกต้องของงาน

เกณฑ์ข้อที่ 3.4

ระดับ 1 : ไม่สามารถแสดงให้เห็นว่ามีสมรรถนะในเรื่องดังกล่าว

ระดับ 2 : สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงาน

- สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานเพื่อประโยชน์ในงาน

ระดับ 3 : แสดงสมรรถนะระดับ 2 และสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด

- สร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด
- เสริมสร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการหรือผู้อื่น

ระดับ 4 : แสดงสมรรถนะระดับ 3 และสร้างหรือรักษาการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคม

- ริเริ่มกิจกรรมเพื่อให้มีการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับ

งาน

- เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในวงกว้างเพื่อประโยชน์ในงาน

ระดับ 5 : แสดงสมรรถนะระดับ 4 และสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ฉันมิตร

มากขึ้น

- สร้างหรือรักษามิตรภาพโดยมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ในทางส่วนตัว

ระดับเกณฑ์การให้คะแนนเฉลี่ย โดยที่กำหนดความสำคัญของคะแนน โดยใช้หลักการแบ่งช่วงการแปรผลตามหลักของการแบ่งช่วงอันตรภาคชั้น (Class Interval) โดยใช้สูตรดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ; และคณะ.2548 : 195)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนที่มีค่าสูงสุด} - \text{คะแนนที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากนั้นนำมาหารระดับคะแนนเฉลี่ย โดยที่กำหนดความสำคัญของระดับความคิดเห็น ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับของลักษณะ
1.00-1.80	ไม่สามารถแสดงให้เห็นว่ามีสมรรถนะในเรื่องดังกล่าว
1.81-2.60	สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงาน <ul style="list-style-type: none"> • สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานเพื่อประโยชน์ในงาน
2.61-3.40	แสดงสมรรถนะระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 1.81-2.60 และสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด <ul style="list-style-type: none"> • สร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด
คะแนนเฉลี่ย	ระดับของลักษณะ
3.41-4.20	เสริมสร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการหรือผู้อื่น <p>แสดงสมรรถนะระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 2.61-3.40 และสร้างหรือรักษาการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคม</p> <ul style="list-style-type: none"> • ริเริ่มกิจกรรมเพื่อให้มีการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน • เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในวงกว้างเพื่อประโยชน์ในงาน

4.21-5.00

แสดงสมรรถนะระดับ

คะแนนเฉลี่ยที่ 3.41-4.20 และสร้างหรือรักษา

ความสัมพันธ์ฉันมิตร

- สร้างหรือรักษามิตรภาพโดยมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ในทางส่วนตัวมากขึ้น

ส่วนที่ 4 การเตรียมความพร้อมเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของประชาคมอาเซียนทั้ง 3 เสาหลัก จะมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับ 1 ไม่สามารถแสดงให้เห็นว่ามีความรู้ในเรื่องดังกล่าว

ระดับ 2 มีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน

ระดับ 3 มีความรู้ ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ และสามารถถ่ายทอดได้

ระดับ 4 มีความรู้ ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และมีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในองค์ความรู้ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆได้

ระดับ 5 มีความรู้ ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และมีความเชี่ยวชาญในองค์ความรู้และสามารถแก้ไขปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาและแนะนำได้

ระดับเกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ย โดยที่กำหนดความสำคัญของคะแนน โดยใช้หลักการแบ่งช่วงการแปรผลตามหลักของการแบ่งช่วงอันตรภาคชั้น (Class Interval) โดยใช้สูตรดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ; และคณะ.2548 : 195)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนที่มีค่าสูงสุด} - \text{คะแนนที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากนั้นนำมาหารระดับคะแนนเฉลี่ย โดยที่กำหนดความสำคัญของระดับความคิดเห็น ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับของลักษณะ
1.00-1.80	ไม่สามารถแสดงให้เห็นว่ามีความรู้ในเรื่องดังกล่าว
1.81-2.60	มีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน
2.61-3.40	มีความรู้ ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 1.81-2.60 และมีความเข้าใจใน

	หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ และสามารถถ่ายทอดได้
3.41-4.20	มีความรู้ ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 2.61-3.40 และมีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในองค์ความรู้ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆได้
4.21-5.00	มีความรู้ ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 3.41-4.20 และมีความเชี่ยวชาญในองค์ความรู้และสามารถแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยาก ซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาและแนะนำได้

ตอนที่ 5 เป็นคำถามปลายเปิดที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในเรื่องแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลส่วนนี้ไปใช้ประกอบเป็นข้อสรุปและข้อเสนอแนะในตอนท้าย

2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ได้แก่ ผู้วิจัยศึกษาจากเอกสาร งานวิจัย หนังสือ วารสาร บทความและกฎระเบียบต่างๆที่เกี่ยวกับการเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระบบราชการ การพัฒนาบุคลากรของกรมคุมประพฤติ และการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ เช่น แผนปฏิบัติการฝึกอบรมและการสัมมนาของกรมคุมประพฤติ แนวทางในการพัฒนาบุคลากรของกรมคุมประพฤติ นโยบายและแนวทางในการบริหารบุคคล ตามบทบาทหน้าที่ภารกิจของกรมคุมประพฤติ เป็นต้น

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎีหลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดขอบเขตของงานวิจัย
2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากเอกสาร เพื่อกำหนดขอบเขตและเนื้อหาของแบบสอบถามจะได้มีความชัดเจนตามความมุ่งหมายของการวิจัยยิ่งขึ้น
3. นำข้อมูลที่ได้มาสร้างเครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ให้ครอบคลุมตามความมุ่งหมายของการวิจัย
4. นำแบบสอบถามที่ได้เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity)
5. ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ก่อนนำไปทดลองใช้ (Try-out) โดยนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์นั้นไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 25 ตัวอย่าง เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

(Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach's alpha) โดยสัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach's alpha coefficient) ค่า α ที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของชุดคำถาม โดยจะมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ซึ่งค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 มากแสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง โดยค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้สำหรับงานวิจัยครั้งนี้คือ มากกว่าหรือเท่ากับ 0.7 ซึ่งค่าความเชื่อมั่นที่ได้จากการทดสอบครั้งนี้ มีค่าเท่ากับ 0.9689

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาค่าความเชื่อมั่นของชุดคำถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาหาค่าทางสถิติดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล ข้อมูลการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ตามแนวทาง 5 แนวทาง ข้อมูลระดับการพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ และใช้สถิติการหาค่าร้อยละ (Percentage)

2. ส่วนของการประเมิน ความแตกต่างระหว่างระดับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านคุมประพฤติกับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในด้านดังกล่าว และความแตกต่างระหว่างระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับประชาคมอาเซียนทั้ง 3 เสาหลักอันได้แก่ เสาหลัก 1 ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community-APSC) , เสาหลัก 2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community-AEC) , เสาหลัก 3 ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community-ASCC) กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในด้านดังกล่าวผู้วิจัยจะใช้สถิติ t-test

3. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใช้ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) สำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติในการศึกษาครั้งนี้ กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา เรื่อง “การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม” ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งผลการวิเคราะห์เป็น 7 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากร

ตอนที่ 2 การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ และระดับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้

ตอนที่ 3 การเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระบบราชการ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากร

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และร้อยละ ของบุคลากร จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	24	48.0
หญิง	26	52.0
รวม	50	100.0

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรเกี่ยวกับเพศพบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 52.0 และเพศชาย จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 48.0

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน และร้อยละของบุคลากร จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
มากกว่า 20 แต่ไม่เกิน 25 ปี	1	2.0
มากกว่า 25 แต่ไม่เกิน 30 ปี	25	50.0
มากกว่า 30 แต่ไม่เกิน 35 ปี	11	22.0
มากกว่า 35 แต่ไม่เกิน 40 ปี	3	6.0
มากกว่า 40 แต่ไม่เกิน 45 ปี	6	12.0
มากกว่า 45 แต่ไม่เกิน 50 ปี	3	6.0
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	1	2.0
รวม	50	100.0

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรเกี่ยวกับอายุว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 25 แต่ไม่เกิน 30 ปีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมา มีอายุมากกว่า 30 แต่ไม่เกิน 35 ปีจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 22.0 มีอายุมากกว่า 40 แต่ไม่เกิน 45 ปีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 12.0 มีอายุมากกว่า 35 แต่ไม่เกิน 40 ปีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0 มีอายุมากกว่า 45 แต่ไม่เกิน 50 ปีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0 อันดับสุดท้ายมีอายุมากกว่า 20 แต่ไม่เกิน 25 ปีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 และมีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไปจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน และร้อยละของบุคลากร จำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	จำนวน	ร้อยละ
โสด	40	80.0
สมรส	10	20.0
หม้าย / หย่า/แยกกันอยู่	-	-
รวม	50	100.0

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรเกี่ยวกับสถานภาพสมรสพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีสถานภาพโสดจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 80.0 และมีสถานภาพสมรสจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวน และร้อยละของบุคลากร จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาตรี	46	92.0
ปริญญาโท	4	8.0
ปริญญาเอก	-	-
รวม	50	100.0

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรเกี่ยวกับระดับการศึกษา พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 46 คนคิดเป็นร้อยละ 92.0 และมีการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 4 คนคิดเป็นร้อยละ 8.0 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวน และร้อยละของบุคลากร จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
ระดับชำนาญการพิเศษ	1	2.0
ระดับชำนาญการ	5	10.0
ระดับปฏิบัติการ	9	18.0
พนักงานราชการ	24	48.0
อื่นๆ โปรดระบุ...	11	22.0
รวม	50	100.0

จาก ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรเกี่ยวกับระดับตำแหน่ง พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีตำแหน่งระดับพนักงานราชการจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 48.0 รองลงมา มีตำแหน่งอื่นๆ ที่นอกเหนือจาก ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับชำนาญการ ระดับปฏิบัติการ และพนักงานราชการ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 22.0 อันดับถัดมามีตำแหน่งระดับปฏิบัติการจำนวน 9 คนคิดเป็นร้อยละ 18.0 มีตำแหน่งระดับชำนาญการจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 และมีตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวน และร้อยละของบุคลากร จำแนกตามงานที่รับผิดชอบ

ปัจจุบันท่านรับผิดชอบงาน	จำนวน	ร้อยละ
งานสืบเสาะและพินิจ	7	14.0
งานตรวจพิสูจน์	11	22.0
งานควบคุมและสอดส่อง	8	16.0
งานฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด	12	24.0
งานกิจกรรมชุมชน	4	8.0
อื่นๆ ไปรตระบุ	8	16.0
รวม	50	100.0

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่รับผิดชอบงานฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 24.0 รองลงมารับผิดชอบงานตรวจพิสูจน์จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 22.0 รับผิดชอบงานควบคุมและสอดส่องจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 16.0 รับผิดชอบงานอื่นๆ ที่นอกเหนือจากงานสืบเสาะและพินิจ งานตรวจพิสูจน์ งานควบคุมและสอดส่อง งานฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด งานกิจกรรมชุมชน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 16.0 อันดับถัดมารับผิดชอบต่องานสืบเสาะและพินิจจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 14.0 รับผิดชอบงานกิจกรรมชุมชนจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวน และร้อยละของบุคลากร จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี ถึงไม่เกิน 5 ปี	35	70.0
มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี	10	20.0
มากกว่า 10 ปีแต่ไม่เกิน 15 ปี	2	4.0
มากกว่า 15 ปีแต่ไม่เกิน 20 ปี	2	4.0
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	1	2.0
รวม	5	100.0

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรเกี่ยวกับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี ถึงไม่เกิน 5 ปีจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 70 รองลงมา มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีแต่ไม่เกิน 15 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปีแต่ไม่เกิน 20 ปีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0 อันดับสุดท้าย มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไปจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้
และระดับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน

การพัฒนาบุคลากร	Mean	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับความ คิดเห็น
ด้านการศึกษาที่เป็นทางการ (Formal Education)	2.29	.55	ไม่เห็นด้วย
ด้านการประเมิน (Assessment)	2.09	.66	ไม่เห็นด้วย
ด้านประสบการณ์การทำงาน (Job Experience)	2.49	.65	ไม่เห็นด้วย
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship)	2.53	.69	ไม่เห็นด้วย
ด้านการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)	2.36	.83	ไม่เห็นด้วย
ภาพรวม	2.35	.55	ไม่เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.8 พบว่าในภาพรวมบุคลากรส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็น “ไม่เห็นด้วย ”
เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ตามแนวทาง 5
แนวทางโดยมีค่าเฉลี่ยในภาพรวมเท่ากับ 2.35 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสัมพันธ์
ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) ด้านประสบการณ์การทำงาน (Job Experience)
ด้านการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) ด้านการศึกษาที่เป็นทางการ (formal
education) และด้านการประเมิน (Assessment) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.53, 2.49, 2.36, 2.29, 2.09
ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของ
สำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้านการศึกษาที่เป็นทางการ
(formal education)

การพัฒนาบุคลากร	Mean	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ท่านได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมความรู้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	2.50	.68	ไม่เห็นด้วย
2. ท่านนำความรู้จากการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆมาปรับใช้ในการทำงาน	2.64	.72	เห็นด้วย
3. บุคลากรในองค์กรของท่านได้รับการอบรมให้มีความรู้และความเข้าใจในงานด้านคุมประพฤติอย่างทั่วถึง	2.30	.76	ไม่เห็นด้วย
4. ท่านได้เข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมในด้านต่างๆที่จัดขึ้นในองค์กรของท่านอย่างเป็นประจำ	2.42	.78	ไม่เห็นด้วย
5. ท่านได้เข้าร่วมหลักสูตรระยะสั้น (short course) ซึ่งที่ปรึกษาหรือทางมหาวิทยาลัยเสนอจัดขึ้น	1.96	.78	ไม่เห็นด้วย
6. ส่วนใหญ่วิทยากรที่ให้ความรู้ในการฝึกอบรมแก่ท่านมาจากเอกชน	2.12	.75	ไม่เห็นด้วย
7. ส่วนใหญ่วิทยากรที่ให้ความรู้ในการฝึกอบรมแก่ท่านมาจากมหาวิทยาลัย	1.96	.73	ไม่เห็นด้วย
8. ส่วนใหญ่วิทยากรที่ให้ความรู้ในการฝึกอบรมแก่ท่านมาจากส่วนราชการ	2.60	.73	เห็นด้วย
9. ส่วนใหญ่วิทยากรที่ให้ความรู้ในการฝึกอบรมแก่ท่านมาจากพนักงานของกองพัฒนาบุคลากร	2.40	.76	ไม่เห็นด้วย
10. ส่วนใหญ่วิทยากรที่ให้ความรู้ในการฝึกอบรมแก่ท่านมาจากศูนย์เพิ่มผลผลิต	2.08	.75	ไม่เห็นด้วย
11. ท่านคิดว่าวิทยากรที่มาฝึกอบรม มีทักษะต่างๆที่จำเป็นในการฝึกอบรม เช่นทักษะการอธิบาย ทักษะการตั้งคำถาม ทักษะการสรุปประเด็น ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์หรืออุปกรณ์ช่วยสอนต่างๆ อย่างแท้จริง	2.32	.79	ไม่เห็นด้วย

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

การพัฒนาบุคลากร	Mean	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
12. องค์กรของท่านมีการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการทำงาน เช่น ทักษะในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ทักษะด้านการทำงาน อย่างสม่ำเสมอ	2.22	.76	ไม่เห็นด้วย
ภาพรวม	2.29	.55	ไม่เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.9 พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็น “ไม่เห็นด้วย” เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในด้านการศึกษาที่เป็นทางการ (formal education) โดยมีค่าเฉลี่ยในภาพรวมเท่ากับ 2.29 หากพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า ท่านได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมความรู้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ท่านได้เข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมในด้านต่างๆ ที่จัดขึ้นในองค์กรของท่านเป็นประจำ ส่วนใหญ่วิทยากรที่ให้ความรู้ในการฝึกอบรมแก่ท่านมาจากพนักงานของกองพัฒนาบุคลากร ท่านคิดว่าวิทยากรที่มาฝึกอบรม มีทักษะต่างๆ ที่จำเป็นในการฝึกอบรม เช่น ทักษะการอธิบาย ทักษะการตั้งคำถาม ทักษะการสรุปประเด็น ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์หรืออุปกรณ์ช่วยสอนต่างๆ อย่างแท้จริง, บุคลากรในองค์กรของท่านได้รับการอบรมให้มีความรู้และความเข้าใจในงานด้านคุมประพฤติอย่างทั่วถึง องค์กรของท่านมีการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการทำงาน เช่น ทักษะในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ทักษะด้านการทำงาน อย่างสม่ำเสมอ ส่วนใหญ่วิทยากรที่ให้ความรู้ในการฝึกอบรมแก่ท่านมาจากเอกชน ส่วนใหญ่วิทยากรที่ให้ความรู้ในการฝึกอบรมแก่ท่านมาจากศูนย์เพิ่มผลผลิต ท่านได้เข้าร่วมหลักสูตรระยะสั้น (short course) ซึ่งที่ปรึกษาหรือทางมหาวิทยาลัยเสนอจัดขึ้น ส่วนใหญ่วิทยากรที่ให้ความรู้ในการฝึกอบรมแก่ท่านมาจากมหาวิทยาลัย โดยมีค่าเฉลี่ย 2.50, 2.42, 2.40, 2.32, 2.30, 2.22, 2.12, 2.08, 1.96 และ 1.96 ตามลำดับ

ส่วนระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย” เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้านการศึกษาที่เป็นทางการ (formal education) มีดังนี้ท่านนำความรู้จากการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ มาปรับใช้ในการทำงาน , ส่วนใหญ่วิทยากรที่ให้ความรู้ในการฝึกอบรมแก่ท่านมาจากส่วนราชการ โดยมีค่าเฉลี่ย 2.64, 2.60 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ใน **ด้านการประเมิน**
(Assessment)

ปัจจัย	Mean	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
13. ท่านได้รับการทดสอบทางจิตวิทยา (Myers-Briggs Type Indicator: MBTI) เพื่อประเมินผลเกี่ยวกับพฤติกรรมรูปแบบการติดต่อสื่อสารหรือทักษะของบุคลากรอย่างเป็นประจำและต่อเนื่อง	1.86	.73	ไม่เห็นด้วย
14. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านได้จัดให้มีศูนย์การประเมิน (Assessment Center) (การจัดกิจกรรมกลุ่มต่างๆ เพื่อประเมินบุคลิก ลักษณะ ทักษะ และความสามารถของแต่ละบุคคล) อย่างเป็นประจำและต่อเนื่อง	1.96	.75	ไม่เห็นด้วย
15. ปัจจุบันองค์กรของท่านมีการให้บุคลากรวิเคราะห์ความสามารถ หรือความถนัดในอาชีพของตน	2.06	.79	ไม่เห็นด้วย
16. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเปลี่ยนสายอาชีพได้ หากบุคลากรคิดว่าตนเองมีความเหมาะสมกับสายงานใหม่	2.34	.98	ไม่เห็นด้วย
17. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านได้จัดให้มีการวางแผนสายอาชีพ (การวางแผนสายอาชีพ หมายถึง การเตรียมพนักงานเพื่อรองรับในตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยอาจให้พนักงานวิเคราะห์ความถนัดของตนว่าถนัดในสายอาชีพใด และแนะนำจะเติบโตในสายงานนั้นได้อย่างไรบ้าง หรือองค์กรมีการวางแผนผังการเติบโตของแต่ละสายอาชีพว่า เมื่อตำแหน่งนี้ว่างลงแล้วพนักงานจากสาย หรือตำแหน่งใดจะเป็นผู้เข้ามารับตำแหน่งแทน) อย่างเป็นประจำและต่อเนื่อง	2.08	.83	ไม่เห็นด้วย
18. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการจัดให้มีที่ปรึกษาในการวางแผนสายอาชีพอย่างทั่วถึง	1.98	.74	ไม่เห็นด้วย

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ปัจจัย	Mean	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
19. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านใช้จุดมาตรฐาน (Benchmark) เป็นเครื่องมือวัดปัจจัยสำคัญในการเป็นผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จ	2.20	.83	ไม่เห็นด้วย
20. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินแบบ 360 องศา(Performance Appraisals and 360-Degree Feedback Systems) เป็นกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร	2.20	.83	ไม่เห็นด้วย
ภาพรวม	2.09	.66	ไม่เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.10 พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็น “ไม่เห็นด้วย” เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้านการประเมิน (Assessment) โดยมีค่าเฉลี่ยในภาพรวมเท่ากับ 2.09 หากพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า ท่านคิดว่าองค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเปลี่ยนสายอาชีพได้ หากบุคลากรคิดว่าตนเองมีความเหมาะสมกับสายงานใหม่, ท่านคิดว่าองค์กรของท่านใช้จุดมาตรฐาน (Benchmark) เป็นเครื่องมือวัดปัจจัยสำคัญในการเป็นผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จ ท่านคิดว่าองค์กรของท่านใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินแบบ 360 องศา(Performance Appraisals and 360-Degree Feedback Systems) เป็นกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ท่านคิดว่าองค์กรของท่านได้จัดให้มีการวางแผนสายอาชีพ (การวางแผนสายอาชีพ หมายถึง การเตรียมพนักงานเพื่อรองรับในตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยอาจให้พนักงานวิเคราะห์ความถนัดของตนว่าถนัดในสายอาชีพใด และแนะนำจะเติบโตในสายงานนั้นได้อย่างไรบ้าง หรือองค์กรมีการวางแผนผังการเติบโตของแต่ละสายอาชีพว่า เมื่อตำแหน่งนี้ว่างลงแล้วพนักงานจากสาย หรือตำแหน่งใดจะเป็นผู้เข้ามารับตำแหน่งแทน) อย่างเป็น ประจำและต่อเนื่อง ปัจจุบันองค์กรของท่านมีการให้บุคลากรวิเคราะห์ความสามารถ หรือความถนัดในอาชีพของตน ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการจัดให้มีที่ปรึกษาในการวางแผนสายอาชีพอย่างทั่วถึง ท่านคิดว่าองค์กรของท่านได้จัดให้มีศูนย์การประเมิน (Assessment Center) (การจัดกิจกรรมกลุ่มต่างๆ เพื่อประเมินบุคลิก ลักษณะ ทักษะ และความสามารถของแต่ละบุคคล) อย่างเป็นประจำและต่อเนื่อง ท่านได้รับการทดสอบทางจิตวิทยา (Myers-Briggs Type Indicator: MBTI) เพื่อประเมินผลเกี่ยวกับพฤติกรรม รูปแบบการติดต่อสื่อสารหรือทักษะของบุคลากรอย่างเป็นประจำและต่อเนื่อง โดยมีค่าเฉลี่ยดังนี้ 2.34, 2.20, 2.20, 2.08, 2.06, 1.98, 1.96 และ 1.86 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้านประสบการณ์
การทำงาน (Job Experience)

ปัจจัย	Mean	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
21. ท่านคิดว่าในองค์กรของท่านมีการใช้การขยายงาน (job enlargement) เป็นการเพิ่มความท้าทายหรือความรับผิดชอบใหม่ๆ ในงานปัจจุบันของบุคลากร	2.42	.78	ไม่เห็นด้วย
22. ท่านคิดว่าในองค์กรของท่านมีการหมุนเวียนงาน (job rotation) เพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรให้พร้อมกับความหลากหลายของงานที่ได้รับมอบหมายตามบทบาทหน้าที่การทำงานภายในองค์กร	2.70	.86	เห็นด้วย
23. ท่านคิดว่าในองค์กรของท่านมีการใช้หลักการโยกย้าย หลักการเลื่อนตำแหน่ง หรือหลักการเลื่อนลง (Transfers, Promotions and Downward Moves) เป็นการพัฒนาบุคลากรตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาในองค์กร	2.42	.84	ไม่เห็นด้วย
24. ท่านคิดว่าในองค์กรของท่านมีการมอบหมายงานชั่วคราวขององค์กรอื่น (Temporary Assignment with Other Organizations) เช่น การแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างองค์กร เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน	2.08	.70	ไม่เห็นด้วย
25. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้ท่านได้ใช้ประสบการณ์ในการทำงานอย่างเต็มที่	2.58	.78	เห็นด้วย
26. ท่านสามารถนำประสบการณ์การทำงานของท่านมาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้เป็นระบบและรวดเร็วขึ้น	2.74	.80	เห็นด้วย
27. องค์กรของท่านมีโครงการมอบหมายงานที่นอกเหนือจากงานประจำให้บุคลากรเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์	2.50	.79	ไม่เห็นด้วย
28. องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน	2.46	.79	ไม่เห็นด้วย
29. บุคลากรในองค์กรของท่านมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป	2.52	.91	เห็นด้วย
ภาพรวม	2.49	.65	ไม่เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.11 พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็น “ไม่เห็นด้วย” เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้านประสบการณ์การทำงาน (Job Experience) โดยมีค่าเฉลี่ยในภาพรวมเท่ากับ 2.49 หากพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่าองค์กรของท่านมีโครงการมอบหมายงานที่นอกเหนือจากงานประจำให้บุคลากรเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ , องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ท่านคิดว่าในองค์กรของท่านมีการใช้การขยายงาน (job enlargement) เป็นการเพิ่มความท้าทายหรือความรับผิดชอบใหม่ๆ ในงานปัจจุบันของบุคลากร ท่านคิดว่าในองค์กรของท่านมีการใช้หลักการโยกย้าย หลักการเลื่อนตำแหน่ง หรือหลักการเลื่อนลง (Transfers, Promotions and Downward Moves) เป็นการพัฒนาบุคลากรตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาในองค์กร ท่านคิดว่าในองค์กรของท่านมีการมอบหมายงานชั่วคราวขององค์กรอื่น (Temporary Assignment with Other Organizations) เช่น การแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างองค์กร เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยดังนี้ 2.50, 2.46, 2.42, 2.42, 2.08 ตามลำดับ

ส่วนระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย” เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้านประสบการณ์การทำงาน (Job Experience) มีดังนี้ท่านสามารถนำประสบการณ์การทำงานของท่านมาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้เป็นระบบและรวดเร็วขึ้น ท่านคิดว่าในองค์กรของท่านมีการหมุนเวียนงาน (job rotation) เพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรให้พร้อมกับความหลากหลายของงานที่ได้รับมอบหมายตามบทบาทหน้าที่การทำงานภายในองค์กร องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้ท่านได้ใช้ประสบการณ์ในการทำงานอย่างเต็มที่ บุคลากรในองค์กรของท่านมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีค่าเฉลี่ยดังนี้ 2.74, 2.70, 2.58, 2.52 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ **ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship)**

ปัจจัย	Mean	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
30. องค์กรของท่านมีการให้ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน (Coaching) หรือเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อพัฒนาทักษะ และเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับองค์กร	2.48	.74	ไม่เห็นด้วย
31. ผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างานในองค์กรของท่านมีการให้ Feedback ของจุดแข็งและจุดอ่อนในการทำงานของท่านเป็นประจำ	2.40	.81	ไม่เห็นด้วย

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ปัจจัย	Mean	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
32. องค์กรของท่านมีการให้เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน (peer) ทำหน้าที่สอนงาน (Coaching) เพื่อช่วยบุคลากรพัฒนาทักษะและพร้อมที่จะสนับสนุนและติดตามผลการทำงาน	2.70	.76	เห็นด้วย
ภาพรวม	2.53	.69	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.12 พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย” เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณบดีประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) โดยมีค่าเฉลี่ยในภาพรวมเท่ากับ 2.53 หากพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า องค์กรของท่านมีการให้เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน (peer) ทำหน้าที่สอนงาน (Coaching) เพื่อช่วยบุคลากรพัฒนาทักษะและพร้อมที่จะสนับสนุนและติดตามผลการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 2.70

ส่วนระดับความคิดเห็น “ไม่เห็นด้วย” เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณบดีประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) มีตั้งนี้องค์กรของท่านมีการให้ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน (Coaching) หรือเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อพัฒนาทักษะ และเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับองค์กร , ผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างานในองค์กรของท่านมีการให้ Feedback ของจุดแข็งและจุดอ่อนในการทำงานของท่านเป็นประจำ โดยมีค่าเฉลี่ย 2.48, 2.40 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณบดีประจำศาลแขวงพระนครใต้ **ในด้านการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)**

ปัจจัย	Mean	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
33. องค์กรของท่านมีการนำระบบ การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์(E-Learning) มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานด้านคณบดีได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.36	.83	ไม่เห็นด้วย
ภาพรวม	2.36	.83	ไม่เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.13 พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็น “ไม่เห็นด้วย” เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานคณบดีประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้านการเรียนรู้ผ่านสื่อ

อิเล็กทรอนิกส์(E-Learning) โดยมีค่าเฉลี่ยในภาพรวมเท่ากับ 2.36 หากพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่าองค์กรของท่านมีการนำระบบ การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพได้ดีอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.36

ตารางที่ 4.14 ระดับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ตาม
แนวทางการศึกษาที่เป็นทางการ (formal education)

ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาท่านเคยได้รับการ พัฒนาบุคลากรตามแนวทางต่อไปนี้ การศึกษาที่เป็นทางการ (formal education) เป็นจำนวนกี่ครั้ง	จำนวนครั้ง			
	ไม่เคย จำนวน %	1 ครั้ง จำนวน %	2 ครั้ง จำนวน %	3 ครั้งขึ้นไป จำนวน %
1.1 กิจกรรมการศึกษาทั้งนอกสถานที่และ ในสถานที่ (off-site and out-site programs)	20 (40.0)	18 (36.0)	6 (12.0)	6 (12.0)
1.2 หลักสูตรระยะสั้น (short course) ซึ่ง ที่ปรึกษาหรือทางมหาวิทยาลัยเสนอจัดขึ้น	38 (76.0)	7 (14.0)	4 (8.0)	1 (2.0)
1.3 โครงการปริญญาโทด้านการบริหาร สำหรับผู้บริหาร (executive MBA program)	46 (92.0)	2 (4.0)	2 (4.0)	-
1.4 โครงการต่างๆของมหาวิทยาลัย (university programs)	45 (90.0)	3 (6.0)	2 (4.0)	-
ภาพรวม		Mean = 1.39	S.D. = 0.50	

จากตารางที่ 4.14 พบว่าในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับกิจกรรมการศึกษาทั้งนอกสถานที่และในสถานที่ (off-site and out-site programs) จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 40.0 ส่วนบุคลากรที่ได้รับกิจกรรมการศึกษาทั้งนอกสถานที่และในสถานที่ (off-site and out-site programs) จำนวน 1 ครั้ง 2 ครั้ง และ 3 ครั้งขึ้นไป มีจำนวน 18 คน, 6 คน, 6 คน คิดเป็นร้อยละ 36.0, 12.0, 12.0 ตามลำดับ

ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยเข้ารับ หลักสูตรระยะสั้น (short course) ซึ่งที่ปรึกษาหรือทางมหาวิทยาลัยเสนอจัดขึ้น จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 76.0 ส่วนบุคลากรที่เคยเข้ารับหลักสูตรระยะสั้น (short course) ซึ่งที่ปรึกษาหรือทางมหาวิทยาลัยเสนอจัดขึ้น จำนวน 1 ครั้ง 2 ครั้ง และ 3 ครั้งขึ้นไป มีจำนวน 7 คน, 4 คน, 1 คน คิดเป็นร้อยละ 14.0, 8.0, 2.0 ตามลำดับ

ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยเข้าร่วม โครงการปริญญาโทด้านการบริหาร สำหรับผู้บริหาร (executive MBA program) จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 92.0 ส่วนบุคลากรที่เคยเข้าร่วมโครงการปริญญาโทด้านการบริหารสำหรับผู้บริหาร (executive MBA program) จำนวน 1 ครั้ง 2 ครั้ง มีจำนวน 2 คน, 2 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0, 4.0 ตามลำดับ แต่ไม่มีผู้ใดเลยที่ได้เข้าร่วมโครงการปริญญาโทด้านการบริหารสำหรับผู้บริหาร (executive MBA program) จำนวน 3 ครั้งขึ้นไป

ตารางที่ 4.15 ระดับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ตาม
แนวทางการประเมิน (Assessment)

ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาท่านเคยได้รับการ พัฒนาบุคลากรตามแนวทางต่อไปนี้ การประเมิน (Assessment) เป็นจำนวนกี่ครั้ง	จำนวนครั้ง			
	ไม่เคย	1 ครั้ง	2 ครั้ง	3 ครั้งขึ้นไป
	จำนวน %	จำนวน %	จำนวน %	จำนวน %
2.1 การทดสอบทางจิตวิทยา (Myers- Briggs Type Indicator: MBTI)	44 (88.0)	5 (10.0)	1 (2.0)	-
2.2 ศูนย์การประเมิน (Assessment Center)	39 (78.0)	4 (8.0)	7 (14.0)	-
2.3 จุดมาตรฐาน (Benchmark)	41 (82.0)	3 (6.0)	6 (12.0)	-
2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานและการ ประเมินแบบ 360 องศา	38 (76.0)	7 (14.0)	5 (10.0)	-
ภาพรวม	Mean =	1.29	S.D. =	.056

จากตารางที่ 4.15 พบว่าในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการทดสอบทางจิตวิทยา (Myers-Briggs Type Indicator: MBTI) จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 88.0 ส่วนบุคลากรที่ได้รับการทดสอบทางจิตวิทยา (Myers-Briggs Type Indicator: MBTI) จำนวน 1 ครั้ง 2 ครั้ง มีจำนวน 5 คน, 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 , 2.0 ตามลำดับ แต่ไม่มีผู้ใดเลยที่ได้รับการทดสอบทางจิตวิทยา (Myers-Briggs Type Indicator: MBTI) จำนวน 3 ครั้งขึ้นไป

ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยได้เข้าร่วม ศูนย์การประเมิน (Assessment Center) จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 78.0 ส่วนบุคลากรที่ได้เข้าร่วม ศูนย์การประเมิน (Assessment Center) จำนวน 1 ครั้ง 2 ครั้ง มีจำนวน 4 คน, 7 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0 , 14.0 ตามลำดับ แต่ไม่มีผู้ใดเลยที่ได้เข้าร่วมศูนย์การประเมิน (Assessment Center) จำนวน 3 ครั้งขึ้นไป

ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการตรวจ จุดมาตรฐาน (Benchmark) จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 82.0 ส่วนบุคลากรที่ได้รับการตรวจ จุดมาตรฐาน (Benchmark)

จำนวน 1 ครั้ง 2 ครั้ง มีจำนวน 3 คน, 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0, 12.0 ตามลำดับ แต่ไม่มีผู้ใดเลยที่ได้รับการตรวจจุดมาตรฐาน (Benchmark) จำนวน 3 ครั้งขึ้นไป

ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินแบบ 360 องศา จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 76.0 ส่วนบุคลากรที่ได้รับ การประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินแบบ 360 องศา จำนวน 1 ครั้ง 2 ครั้ง มีจำนวน 7 คน, 5 คน คิดเป็นร้อยละ 14.0, 10.0 ตามลำดับ แต่ไม่มีผู้ใดเลยที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินแบบ 360 องศา จำนวน 3 ครั้งขึ้นไป

ตารางที่ 4.16 ระดับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ตาม
แนวทางประสบการณ์การทำงาน (Job Experience)

ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาท่านเคยได้รับการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางต่อไปนี้ ประสบการณ์การทำงาน (Job Experience) เป็นจำนวนกี่ครั้ง	จำนวนครั้ง			
	ไม่เคย จำนวน %	1 ครั้ง จำนวน %	2 ครั้ง จำนวน %	3 ครั้งขึ้นไป จำนวน %
3.1 การขยายงาน (job enlargement)	38 (76.0)	8 (16.0)	3 (6.0)	1 (2.0)
3.2 การหมุนเวียนงาน (job rotation)	22 (44.0)	15 (30.0)	8 (16.0)	5 (10.0)
3.3 การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และ การเลื่อนลง (Transfers, Promotions and Downward Moves)	37 (74.0)	7 (14.0)	5 (10.0)	1 (2.0)
3.4 การได้รับมอบหมายงานชั่วคราวใน องค์กรอื่น (Temporary Assignment with Other Organizations)	39 (78.0)	4 (8.0)	5 (10.0)	2 (4.0)
ภาพรวม	Mean = 1.52		S.D. = 0.67	

จากตารางที่ 4.16 พบว่าในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการขยายงาน (job enlargement) จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 76.0 ส่วนบุคลากรที่ได้รับการขยายงาน (job enlargement) จำนวน 1 ครั้ง 2 ครั้ง และ 3 ครั้งขึ้นไป มีจำนวน 8 คน, 3 คน, 1 คน คิดเป็นร้อยละ 16.0, 6.0, 2.0 ตามลำดับ

ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการหมุนเวียนงาน (job rotation) จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 44.0 ส่วนบุคลากรที่ได้รับการหมุนเวียนงาน (job rotation) จำนวน 1 ครั้ง 2 ครั้ง และ 3 ครั้งขึ้นไป มีจำนวน 15 คน, 8 คน, 5 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0, 16.0, 10.0 ตามลำดับ

ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และการเลื่อนลง (Transfers, Promotions and Downward Moves) จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 74.0 ส่วนบุคลากรที่ได้รับการโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และการเลื่อนลง (Transfers, Promotions and Downward Moves) จำนวน 1 ครั้ง 2 ครั้ง และ 3 ครั้งขึ้นไป มีจำนวน 7 คน, 5 คน, 1 คน คิดเป็นร้อยละ 14.0, 10.0, 2.0 ตามลำดับ

ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการได้รับมอบหมายงานชั่วคราวในองค์กรอื่น (Temporary Assignment with Other Organizations) จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 78.0 ส่วนบุคลากรที่ได้รับการได้รับมอบหมายงานชั่วคราวในองค์กรอื่น (Temporary Assignment with Other Organizations) จำนวน 1 ครั้ง 2 ครั้ง และ 3 ครั้งขึ้นไป มีจำนวน 4 คน, 5 คน, 2 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0, 10.0, 4.0 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 ระดับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ตาม
แนวทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship)

ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาท่านเคยได้รับการ พัฒนาบุคลากรตามแนวทางต่อไปนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship)เป็น จำนวนกี่ครั้ง	จำนวนครั้ง			
	ไม่เคย จำนวน %	1 ครั้ง จำนวน %	2 ครั้ง จำนวน %	3 ครั้งขึ้นไป จำนวน %
4.1 ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)	19 (38.0)	18 (36.0)	6 (12.0)	7 (14.0)
4.2 การสอนงาน (coaching)	19 (38.0)	16 (32.0)	4 (8.0)	11 (22.0)
ภาพรวม	Mean = 2.08		S.D. = 1.06	

จากตารางที่ 4.17 พบว่าในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคย ได้รับการพัฒนาบุคลากรแบบระบบพี่เลี้ยง (mentoring) จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 38.0 ส่วนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาบุคลากรแบบระบบพี่เลี้ยง (mentoring) จำนวน 1 ครั้ง 2 ครั้ง และ 3 ครั้งขึ้นไป มีจำนวน 18 คน, 6 คน, 7 คน คิดเป็นร้อยละ 36.0, 12.0, 14.0 ตามลำดับ

ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับ การพัฒนาบุคลากรแบบการสอนงาน (coaching) จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 38.0 ส่วนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาบุคลากรแบบการสอนงาน (coaching) จำนวน 1 ครั้ง 2 ครั้ง และ 3 ครั้งขึ้นไป มีจำนวน 16 คน, 4 คน, 11 คน คิดเป็นร้อยละ 32.0, 8.0, 22.0 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 ระดับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ตาม
แนวทางการฝึกอบรมด้านการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์(E-Learning)

ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาท่านเคยได้รับการ พัฒนาบุคลากรตามแนวทางต่อไปนี้ การฝึกอบรมด้านการเรียนรู้ผ่านสื่อ อิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) เป็นจำนวนกี่ครั้ง	จำนวนครั้ง			
	ไม่เคย	1 ครั้ง	2 ครั้ง	3 ครั้งขึ้นไป
	จำนวน %	จำนวน %	จำนวน %	จำนวน %
5.1 การฝึกอบรมด้านการเรียนรู้ผ่านสื่อ อิเล็กทรอนิกส์(E-Learning)	30 (60.0)	13 (26.0)	4 (8.0)	3 (6.0)
ภาพรวม	Mean = 1.60		S.D. = 0.88	

จากตารางที่ 4.18 พบว่าในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมด้านการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 60.0 ส่วนบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมด้านการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) จำนวน 1 ครั้ง 2 ครั้ง และ 3 ครั้งขึ้นไป มีจำนวน 13 คน, 4 คน, 3 คน คิดเป็นร้อยละ 26.0, 8.0, 6.0 ตามลำดับ

จากการวิเคราะห์ในตอนที่ 2 การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ และระดับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ สามารถตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้ การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ยังมีอยู่ในระดับน้อย ซึ่งจะเห็นได้จากบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการพัฒนาบุคลากรตามแนวทาง 5 แนวทาง ดังนั้นแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ควรจะไปด้วยแนวทาง 5 แนวทางดังนี้ การศึกษาที่เป็นทางการ (Formal Education), การประเมิน (Assessment), ประสบการณ์การทำงาน (Job Experience), ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) และ การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) และควรมีระดับการพัฒนาบุคลากรที่เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะได้ทำให้มีความต่อเนื่อง และบุคลากรมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ควรจัด กิจกรรมการศึกษาทั้งนอกสถานที่และในสถานที่ (off-site and out-site programs) เดือนละครั้ง จัดให้มีโครงการต่างๆของมหาวิทยาลัย (university programs) เข้ามาให้ความรู้กับทางสำนักงานเดือนละครั้ง จัดให้มีการประเมินต่างๆ ปีละครั้ง เป็นต้น

ตอนที่ 3 การเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระบบราชการ แบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง

ส่วนที่ 2 ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง

ส่วนที่ 3 สมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง

ส่วนที่ 4 การเตรียมความพร้อมเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของประชาคมอาเซียนทั้ง 3 เสาหลัก

(หมายเหตุ : เกณฑ์ระดับความคิดเห็นสามารถดูเพิ่มเติมได้จากบทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย)

ส่วนที่ 1 ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง

ตารางที่ 4.19 ระดับเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในระบบราชการ **ในภาพรวมความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง**

ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					
	ระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน			ผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง		
	Mean	S.D.	ระดับ	Mean	S.D.	ระดับ
ด้านบริหารความเสี่ยง	2.99	1.19	มีความรู้	2.65	1.02	มีความรู้
ด้านงานคุมประพฤติ	3.14	1.27	มีความรู้	2.57	.95	มีองค์ความรู้
ด้านความรู้ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้าราชการ	2.99	1.26	มีความรู้	2.78	1.07	มีความรู้
ภาพรวม	3.04	1.09	มีความรู้	2.52	.85	มีองค์ความรู้

จากตารางที่ 4.19 พบว่าในภาพรวมระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ด้านต่างๆทั้ง 3 ด้านนั้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีความรู้ ความสามารถตามลักษณะของงาน และมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ และสามารถถ่ายทอดได้ และในส่วนของผลการประเมินการพัฒนาบุคลากร

ของตนเองทั้ง 3 ด้าน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.52 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน

ในภาพรวมระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ด้านบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีความรู้ความสามารถตามลักษณะของงาน และมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ และสามารถถ่ายทอดได้ และในส่วนของผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองด้านบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.65 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีความรู้ความสามารถตามลักษณะของงาน และมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ และสามารถถ่ายทอดได้

ในภาพรวมระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ด้านงานคุมประพฤติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีความรู้ความสามารถตามลักษณะของงาน และมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ และสามารถถ่ายทอดได้ และในส่วนของผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองด้านงานคุมประพฤติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.57 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน

ในภาพรวมระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ด้านความรู้ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้าราชการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีความรู้ความสามารถตามลักษณะของงาน และมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ และสามารถถ่ายทอดได้ และในส่วนของผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองด้านความรู้ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้าราชการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีความรู้ความสามารถตามลักษณะของงาน และมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ และสามารถถ่ายทอดได้

ตารางที่ 4.20 ระดับเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระบบราชการ ใน **ด้านบริหารความเสี่ยง**

ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					
	ระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน			ผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง		
	Mean	S.D.	ระดับ	Mean	S.D.	ระดับ
1.1.1 การหาความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน	3.02	1.24	มีความรู้	2.60	1.05	มีองค์ความรู้
1.1.2 การประเมินความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน	2.98	1.30	มีความรู้	2.64	1.10	มีความรู้
1.1.3 การจัดการความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน	2.96	1.32	มีความรู้	2.72	1.13	มีความรู้
ภาพรวม	2.99	1.19	มีความรู้	2.65	1.02	มีความรู้

จากตารางที่ 4.20 พบว่าในภาพรวมระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ด้านบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีความรู้ ความสามารถตามลักษณะของงาน และมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ และสามารถถ่ายทอดได้ และในส่วนของผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองด้านบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.65 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีความรู้ ความสามารถตามลักษณะของงาน และมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ และสามารถถ่ายทอดได้

หากพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่าระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สำหรับการหาความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน จะมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.02 ความคิดเห็นอยู่ในระดับ มีความรู้ ความสามารถตามลักษณะของงาน และมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ และสามารถถ่ายทอดได้ ถัดมา การประเมินความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน และการจัดการความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยดังนี้ 2.98, 2.96 ตามลำดับ ซึ่งความคิดเห็น อยู่ในระดับมีความรู้ ความสามารถตามลักษณะของงาน และมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ และสามารถถ่ายทอดได้

ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองสำหรับ การจัดการความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน จะมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 2.72 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีความรู้ ความสามารถตามลักษณะของงาน และมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ และสามารถถ่ายทอดได้ ถัดมา การประเมินความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.64 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีความรู้ ความสามารถตามลักษณะของงาน และมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ และสามารถถ่ายทอดได้ สุดท้าย การหาความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.60 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน

ตารางที่ 4.21 ระดับเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระบบราชการ ในด้านงาน **คุมประพฤติ**

ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					
	ระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน			ผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง		
	Mean	S.D.	ระดับ	Mean	S.D.	ระดับ
1.2.1 งานสืบเสาะและพินิจ	2.94	1.41	มีความรู้	2.42	1.03	มีองค์ความรู้
1.2.2 งานควบคุมและสอดส่อง	3.12	1.36	มีความรู้	2.62	1.14	มีความรู้

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					
	ระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน			ผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง		
	Mean	S.D.	ระดับ	Mean	S.D.	ระดับ
1.2.3 งานแก้ไขพื้นที่ผู้กระทำผิด	3.22	1.30	มีความรู้	2.74	1.01	มีความรู้
1.2.4 งานสงเคราะห์ผู้กระทำผิด	3.16	1.36	มีความรู้	2.56	.99	มีองค์ความรู้
1.2.5 งานบริการสังคม	3.22	1.36	มีความรู้	2.56	1.09	มีองค์ความรู้
1.2.6 งานฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด	3.24	1.41	มีความรู้	2.64	1.17	มีความรู้
1.2.7 งานตรวจพิสูจน์	3.30	1.27	มีความรู้	2.80	1.12	มีความรู้
1.2.8 งานกิจกรรมชุมชน	3.10	1.37	มีความรู้	2.46	1.07	มีองค์ความรู้
1.2.9 ภารกิจยุติธรรมชุมชน	2.92	1.47	มีความรู้	2.37	1.06	มีองค์ความรู้
ภาพรวม	3.14	1.27	มีความรู้	2.57	.95	มีองค์ความรู้

จากตารางที่ 4.21 พบว่าในภาพรวมระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ด้านงานคุมประพฤติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีความรู้ ความสามารถตามลักษณะของงาน และมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ และสามารถถ่ายทอดได้ และในส่วนของผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองด้านงานคุมประพฤติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.57 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน

หากพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า ระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สำหรับงานตรวจพิสูจน์ จะมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.30 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีความรู้ ความสามารถตามลักษณะของงาน และมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ และสามารถถ่ายทอดได้ ถัดมาระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สำหรับงานฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด งานแก้ไขพื้นที่ผู้กระทำผิด งานบริการสังคม งานสงเคราะห์ผู้กระทำผิด ความผิด งานควบคุมและสอดส่อง งานกิจกรรมชุมชน งานสืบเสาะและพินิจ ภารกิจยุติธรรมชุมชน มีค่าเฉลี่ยดังนี้ 3.24, 3.22, 3.22, 3.16, 3.12, 3.10, 2.94, 2.92 ตามลำดับ ซึ่งทั้งหมดความคิดเห็นอยู่ในระดับมีความรู้ ความสามารถตามลักษณะของงาน และมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ และสามารถถ่ายทอดได้

ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองสำหรับงานตรวจพิสูจน์จะมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 2.80 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีความรู้ ความสามารถตามลักษณะของงาน และมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ และสามารถถ่ายทอดได้ ถัดมา ระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สำหรับงานแก้ไขพื้นที่ผู้กระทำผิด, งานฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด

ติด, งานควบคุมและสอดส่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.74, 2.64, 2.62 ตามลำดับ ซึ่งความคิดเห็นจะอยู่ในระดับมีความรู้ ความสามารถตามลักษณะของงาน และมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ และสามารถถ่ายทอดได้ ส่วน งานสงเคราะห์ผู้กระทำความผิด งานบริการสังคม งานกิจกรรมชุมชน งานสืบเสาะและพินิจ ภารกิจยุติธรรมชุมชน จะมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56, 2.56, 2.46, 2.42, 2.37 ตามลำดับซึ่งความคิดเห็นจะอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน

ตารางที่ 4.22 ระดับเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในระบบราชการ ในด้านความรู้ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้าราชการ

ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					
	ระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน			ผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง		
	Mean	S.D.	ระดับ	Mean	S.D.	ระดับ
1.3.1 ประมวลกฎหมายอาญา	2.90	1.37	มีความรู้	2.72	1.16	มีความรู้
1.3.2 พระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พ.ศ. 2479	2.84	1.40	มีความรู้	2.70	1.28	มีความรู้
1.3.3 พระราชบัญญัติฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด พ.ศ. 2545	3.18	1.32	มีความรู้	2.92	1.16	มีความรู้
1.3.4 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546	3.04	1.34	มีความรู้	2.76	1.15	มีความรู้
ภาพรวม	2.99	1.26	มีความรู้	2.78	1.07	มีความรู้

จากตารางที่ 4.22 พบว่าในภาพรวมระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ด้านความรู้ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้าราชการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีความรู้ ความสามารถตามลักษณะของงาน และมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ และสามารถถ่ายทอดได้ และในส่วนของผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองด้านความรู้ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้าราชการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีความรู้ ความสามารถตามลักษณะของงาน และมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ และสามารถถ่ายทอดได้

หากพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า ระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สำหรับพระราชบัญญัติฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด พ.ศ. 2545 จะมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.18 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีความรู้ ความสามารถตามลักษณะของงาน และมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ และสามารถถ่ายทอดได้ ถัดมา ระดับความรู้ที่จำเป็นในการ

ปฏิบัติงาน สำหรับ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546, ประมวลกฎหมายอาญา, พระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พ.ศ.2479 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04, 2.90, 2.84 ตามลำดับ ซึ่งทั้งหมดความคิดเห็นอยู่ในระดับมีความรู้ ความสามารถตามลักษณะของงาน และมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ และสามารถถ่ายทอดได้

ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองสำหรับ พระราชบัญญัติฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด พ.ศ. 2545 จะมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 2.92 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีความรู้ ความสามารถตามลักษณะของงาน และมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ และสามารถถ่ายทอดได้ ถัดมา ระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สำหรับ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ประมวลกฎหมายอาญา พระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พ.ศ.2479 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76, 2.72, 2.70 ตามลำดับ ซึ่งทั้งหมดความคิดเห็นอยู่ในระดับมีความรู้ ความสามารถตามลักษณะของงาน และมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ และสามารถถ่ายทอดได้

ส่วนที่ 2 ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง

ตารางที่ 4.23 ระดับเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในระบบราชการ ในภาพรวมทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง

ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					
	ระดับทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน			ผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง		
	Mean	S.D.	ระดับ	Mean	S.D.	ระดับ
ด้านทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์	3.03	1.19	มีทักษะเบื้องต้น	2.59	1.15	มีทักษะเบื้องต้น
ด้านทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	2.55	1.16	มีทักษะเบื้องต้น	2.42	1.04	มีทักษะเบื้องต้น
ด้านทักษะการจัดการข้อมูล	2.81	1.13	มีทักษะ	2.64	1.09	มีทักษะ
ภาพรวม	2.80	1.05	มีทักษะ	2.55	.91	มีทักษะเบื้องต้น

จากตารางที่ 4.23 พบว่าในภาพรวม ระดับทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ด้านทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 ความคิดเห็นอยู่ในระดับ มีทักษะเบื้องต้นที่สามารถปฏิบัติงานได้ และสามารถใช้โปรแกรมขั้นพื้นฐานได้อย่างคล่องแคล่ว และในส่วนของผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของ

ตนเองด้าน ทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.59 ความคิดเห็นอยู่ในระดับ มีทักษะเบื้องต้นที่สามารถปฏิบัติงานได้

ในภาพรวมระดับทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ด้านทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.55 ความคิดเห็นอยู่ในระดับสามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้น และ สื่อสารให้เข้าใจได้ และในส่วนของผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองด้าน ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.42 ความคิดเห็นอยู่ในระดับสามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้น และ สื่อสารให้เข้าใจได้

ในภาพรวมระดับทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ด้านทักษะการจัดการข้อมูล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81 ความคิดเห็นอยู่ในระดับ มีทักษะสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ และพร้อมใช้ รวมถึง สามารถแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น กราฟรายงาน เป็นต้น และสามารถวิเคราะห์ และประเมินผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง และในส่วนของผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองด้านทักษะการจัดการข้อมูล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.64 ความคิดเห็นอยู่ในระดับ มีทักษะสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ และพร้อมใช้ รวมถึง สามารถแสดงผลข้อมูลใน รูปแบบต่างๆ เช่น กราฟรายงาน เป็นต้น และสามารถวิเคราะห์ และประเมินผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง

ตารางที่ 4.24 ระดับเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระบบราชการ ในด้านทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์

ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					
	ระดับทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน			ผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง		
	Mean	S.D.	ระดับ	Mean	S.D.	ระดับ
2.1.1 การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐาน	3.00	1.29	มีทักษะ	2.54	1.15	มีทักษะเบื้องต้น
2.1.2 การใช้ระบบงานของกรมคุมประพฤติ	3.06	1.19	มีทักษะ	2.64	1.22	มีทักษะ
ภาพรวม	3.03	1.19	มีทักษะ	2.59	1.15	มีทักษะเบื้องต้น

จากตารางที่ 4.24 พบว่าในภาพรวม ระดับทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ด้านทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 ความคิดเห็นอยู่ในระดับ มีทักษะเบื้องต้นที่สามารถปฏิบัติงานได้ และสามารถใช้โปรแกรมขั้นพื้นฐานได้อย่างคล่องแคล่ว และในส่วนของผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของ

ตนเองด้าน ทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.59 ความคิดเห็นอยู่ในระดับ มีทักษะเบื้องต้นที่สามารถปฏิบัติงานได้

หากพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า ระดับทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ในส่วนของการใช้ระบบงานของกรมคุมประพฤติ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.06 ความคิดเห็นอยู่ในระดับ มีทักษะเบื้องต้นที่สามารถปฏิบัติงานได้ และสามารถใช้โปรแกรมขั้นพื้นฐานได้อย่างคล่องแคล่ว ถัดมาการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 ความคิดเห็นอยู่ในระดับ มีทักษะเบื้องต้นที่สามารถปฏิบัติงานได้ และสามารถใช้โปรแกรมขั้นพื้นฐานได้อย่างคล่องแคล่ว

ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในส่วนของ การใช้ระบบงานของกรมคุมประพฤติ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 2.64 ความคิดเห็นอยู่ในระดับ มีทักษะเบื้องต้นที่สามารถปฏิบัติงานได้ และสามารถใช้ โปรแกรมขั้นพื้นฐานได้อย่างคล่องแคล่ว ถัดมา การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.54 ความคิดเห็นอยู่ในระดับ มีทักษะเบื้องต้นที่สามารถปฏิบัติงานได้

ตารางที่ 4.25 ระดับเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในระบบราชการ ในด้านทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ

ทักษะที่จำเป็นสำหรับ การปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					
	ระดับทักษะที่จำเป็นสำหรับ การปฏิบัติงาน			ผลการประเมินการพัฒนา บุคลากรของตนเอง		
	Mean	S.D.	ระดับ	Mean	S.D.	ระดับ
2.2.1 ทักษะการพูด/สนทนา/เจรจา	2.72	1.23	มีทักษะ	2.28	1.01	สามารถฯ
2.2.2 ทักษะการอ่านเอกสารทางด้าน งานคุมประพฤติ	2.42	1.25	สามารถฯ	2.36	1.16	สามารถฯ
2.2.3 ทักษะการเขียนเอกสาร ทางด้านงานคุมประพฤติ	2.50	1.23	สามารถฯ	2.62	1.31	มีทักษะ
			□			□
ภาพรวม	2.55	1.16	สามารถฯ	2.42	1.04	สามารถฯ

จากตารางที่ 4.25 พบว่าในภาพรวม ระดับทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ด้านทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.55 ความคิดเห็นอยู่ในระดับ สามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้น และสื่อสารให้เข้าใจได้ และในส่วนของผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองด้าน ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.42 ความคิดเห็นอยู่ในระดับ สามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้น และ สื่อสารให้เข้าใจได้

หากพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า ระดับทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ในส่วนของ ทักษะการพูด/สนทนา/เจรจา จะมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 2.72 ความคิดเห็นอยู่ในระดับ สามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้น และ สื่อสารให้เข้าใจได้และสามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษ และทำความเข้าใจสาระสำคัญของเนื้อหาต่างๆ ได้ ถัดมาทักษะการเขียน เอกสารทางด้านงานคอมพิวเตอร์ , ทักษะการอ่านเอกสารทางด้านงานคอมพิวเตอร์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.50, 2.42 ตามลำดับ ซึ่ง 2 ข้อหลังความคิดเห็นอยู่ในระดับ สามารถพูด เขียน อ่าน และฟัง ภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้น และ สื่อสารให้เข้าใจได้

ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในส่วนของ ทักษะการเขียนเอกสาร ทางด้านงานคอมพิวเตอร์ จะมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 2.62 ความคิดเห็นอยู่ในระดับ สามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้น และ สื่อสารให้เข้าใจได้ และสามารถพูด เขียน อ่าน และ ฟังภาษาอังกฤษ และทำความเข้าใจสาระสำคัญของเนื้อหาต่างๆ ได้ ถัดมาทักษะการอ่านเอกสาร ทางด้านงานคอมพิวเตอร์, ทักษะการพูด/สนทนา/เจรจา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.36, 2.28 ตามลำดับ ซึ่ง 2 ข้อหลังความคิดเห็นอยู่ในระดับ สามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้น และ สื่อสารให้เข้าใจได้

ตารางที่ 4.26 ระดับเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุ้มครอง ประจําศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในระบบราชการ ในด้านทักษะการจัดการข้อมูล

ทักษะที่จำเป็นสำหรับ การปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					
	ระดับทักษะที่จำเป็นสำหรับ การปฏิบัติงาน			ผลการประเมินการพัฒนา บุคลากรของตนเอง		
	Mean	S.D.	ระดับ	Mean	S.D.	ระดับ
2.3.1 การสืบค้นข้อมูล	2.80	1.20	มีทักษะ	2.70	1.13	มีทักษะ
2.3.2 การจัดเก็บข้อมูล	2.84	1.17	มีทักษะ	2.72	1.07	มีทักษะ
2.3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล	2.80	1.12	มีทักษะ	2.60	1.14	สามารถฯ
2.3.4 การประยุกต์ใช้ข้อมูล	2.84	1.13	มีทักษะ	2.60	1.14	สามารถฯ
2.3.5 การประเมินผล	2.78	1.18	มีทักษะ	2.60	1.12	สามารถฯ
ภาพรวม	2.81	1.13	มีทักษะ	2.64	1.09	มีทักษะ

จากตารางที่ 4.26 พบว่าในภาพรวม ระดับทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ของ สำนักงานคุ้มครองประจําศาลแขวงพระนครใต้ด้านทักษะการจัดการข้อมูล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81 ความคิดเห็นอยู่ในระดับ มีทักษะสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ และพร้อมใช้ รวมถึง สามารถแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น กราฟรายงาน เป็นต้น และสามารถวิเคราะห์ และ ประเมินผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง และในส่วนของผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองด้าน

ทักษะการจัดการข้อมูล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.64 ความคิดเห็นอยู่ในระดับ มีทักษะสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ และพร้อมใช้ รวมถึง สามารถแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น กราฟ รายงาน เป็นต้น และสามารถวิเคราะห์ และประเมินผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง

หากพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า ระดับทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ในส่วนของการจัดเก็บข้อมูล, การประยุกต์ใช้ข้อมูล มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 2.84 ซึ่งจะมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มีทักษะสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ และพร้อม ใช้ รวมถึง สามารถแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น กราฟรายงาน เป็นต้น และสามารถวิเคราะห์ และประเมินผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง ถัดมา การสืบค้นข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การประเมินผล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80, 2.80, 2.78 ตามลำดับ ซึ่ง 3 ข้อหลังจะมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มีทักษะสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ และพร้อมใช้ รวมถึง สามารถแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น กราฟรายงาน เป็นต้น และสามารถวิเคราะห์ และประเมินผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง

ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในส่วนของ การจัดเก็บข้อมูล มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 2.72 ซึ่งจะมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มีทักษะสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ และพร้อมใช้ รวมถึง สามารถแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น กราฟรายงาน เป็นต้น และสามารถวิเคราะห์ และประเมินผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง ถัดมา การสืบค้นข้อมูล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.70 ซึ่งจะมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มีทักษะสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ และพร้อมใช้ รวมถึง สามารถแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น กราฟรายงาน เป็นต้น และสามารถวิเคราะห์ และประเมินผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง รองลงมา การวิเคราะห์ข้อมูล การประยุกต์ใช้ ข้อมูล การประเมินผล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.60, 2.60, 2.60 ตามลำดับ ซึ่ง 3 ข้อหลังจะมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ และพร้อมใช้ รวมถึง สามารถแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น กราฟรายงาน เป็นต้น

ส่วนที่ 3 สมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง

ตารางที่ 4.27 ระดับเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอัน ได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในระบบราชการ ในภาพรวมสมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง

สมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					
	ระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน			ผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง		
	Mean	S.D.	ระดับ	Mean	S.D.	ระดับ
ด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) - การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิดโดยการแยกแยะ ประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผลที่มาที่ไปของกรณีต่างๆได้	2.94	1.22	แสดงสมรรถนะ	2.80	1.20	แสดงสมรรถนะ
ด้านการมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) - การคิดในเชิงสังเคราะห์มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็น สรุปรูปแบบเชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ข้อมูลหรือทัศนะต่างๆ จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่	2.92	1.16	แสดงสมรรถนะ	2.66	1.15	แสดงสมรรถนะ

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

สมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					
	ระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน			ผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง		
	Mean	S.D.	ระดับ	Mean	S.D.	ระดับ
ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order) - ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตามตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูล ตลอดจนพัฒนากระบวนการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการงาน	2.84	1.18	แสดงสมรรถนะ	2.82	1.30	แสดงสมรรถนะ
ด้านการสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building) - สร้างหรือรักษาสัมพันธภาพฉันมิตร เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เกี่ยวข้อง กับงาน	2.90	1.13	แสดงสมรรถนะ	2.94	1.30	แสดงสมรรถนะ
ภาพรวม	2.90	1.05	แสดงสมรรถนะ	2.81	1.18	แสดงสมรรถนะ

จากตารางที่ 4.27 พบว่าระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในส่วน ด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 ความคิดเห็นอยู่ในระดับ แยกแยะประเด็นปัญหาหรืองานออกเป็นส่วนย่อยๆ แยกแยะปัญหาออกเป็นรายการอย่างง่ายได้โดยไม่เรียงลำดับความสำคัญ วางแผนงาน โดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้ และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาหรืองาน ระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้ ระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้ ระบุข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆ ได้ วางแผนงานโดยจัดเรียงงานหรือกิจกรรมต่างตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนได้

ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในส่วน ด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80 ความคิดเห็นอยู่ในระดับ แยกแยะประเด็นปัญหาหรืองานออกเป็นส่วนย่อยๆ แยกแยะปัญหาออกเป็นรายการอย่างง่ายได้โดยไม่เรียงลำดับความสำคัญ วางแผนงาน โดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้ และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาหรืองาน ระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้ ระบุเหตุและผล ในแต่ละ

สถานการณ์ต่างๆ ได้ ระบุข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆได้ วางแผนงานโดยจัดเรียงงานหรือกิจกรรมต่างตามสำคัญหรือความเร่งด่วนได้

ระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน นของสำนักงานคุมประพฤติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในส่วนด้านการมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 ความคิดเห็นอยู่ในระดับใช้กฎพื้นฐานทั่วไป ใช้กฎพื้นฐานหลักเกณฑ์หรือสามัญสำนึกในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงาน และประยุกต์ใช้ประสบการณ์ ระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล แนวโน้ม และ ความไม่ครบถ้วนของข้อมูลได้ ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงานได้

ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในส่วน ด้านการมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.66 ความคิดเห็นอยู่ในระดับ ใช้กฎพื้นฐานทั่วไป ใช้กฎพื้นฐานหลักเกณฑ์หรือสามัญสำนึกในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงาน และประยุกต์ใช้ประสบการณ์ ระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล แนวโน้ม และ ความไม่ครบถ้วน ของข้อมูลได้ ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงานได้

ระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน นของสำนักงานคุมประพฤติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในส่วนด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.84 ความคิดเห็นอยู่ในระดับต้องการความถูกต้อง ชัดเจนในงานและรักษา กฎ ระเบียบ ต้องการให้ข้อมูล และบทบาทในการปฏิบัติงาน มีความถูกต้องชัดเจน ดูแลให้เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และขั้นตอน ที่กำหนดอย่างเคร่งครัด และตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ ตรวจทานงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างละเอียด เพื่อความถูกต้อง

ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในส่วน ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.82 ความคิดเห็นอยู่ในระดับ ต้องการความถูกต้อง ชัดเจนในงานและรักษา กฎ ระเบียบ ต้องการให้ข้อมูล และบทบาทในการปฏิบัติงาน มีความถูกต้องชัดเจน ดูแลให้เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และขั้นตอน ที่กำหนดอย่างเคร่งครัด และตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ ตรวจทานงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างละเอียด เพื่อความถูกต้อง

ระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน นของสำนักงานคุมประพฤติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในส่วนด้านการสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.90 ความคิดเห็นอยู่ในระดับสร้างหรือรักษา การติดต่อกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงาน สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานเพื่อประโยชน์ในงาน และสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด สร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด เสริมสร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการหรือผู้อื่น

ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในส่วน ด้านการสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 ความคิดเห็นอยู่ในระดับ สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงาน สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานเพื่อประโยชน์ในงาน และสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด สร้างหรือรักษา

ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด เสริมสร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการหรือผู้อื่น

ส่วนที่ 4 การเตรียมความพร้อมเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของประชาคมอาเซียนทั้ง 3 เสาหลัก

ตารางที่ 4.28 ระดับเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในระบบราชการ ในภาพรวมการเตรียมความพร้อมเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของประชาคมอาเซียนทั้ง 3 เสาหลัก

การเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					
	ระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน			ผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง		
	Mean	S.D.	ระดับ	Mean	S.D.	ระดับ
ด้านเสาหลัก 1 ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community-APSC)	2.45	1.13	มีองค์ความรู้	2.47	1.20	มีองค์ความรู้
ด้านเสาหลัก 2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community-AEC)	2.31	1.07	มีองค์ความรู้	2.06	.79	มีองค์ความรู้
ด้านเสาหลัก 3 ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community-ASCC)	2.50	1.14	มีองค์ความรู้	2.10	.87	มีองค์ความรู้
ภาพรวม	2.42	1.09	มีองค์ความรู้	2.21	.84	มีองค์ความรู้

จากตารางที่ 4.28 พบว่าในภาพรวม ระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.42 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.21 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน

ในภาพรวมด้านเสาหลัก 1 ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community-APSC) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.45 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้

ตามลักษณะของงาน ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง ด้านเสาหลัก 1 ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community-APSC) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.47 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน

ในภาพรวมด้านเสาหลัก 2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community-AEC) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.31 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง ด้านเสาหลัก 2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community-AEC) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.06 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน

ในภาพรวม ด้านเสาหลัก 3 ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community-ASCC) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.50 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองด้านเสาหลัก 3 ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community-ASCC) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.10 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน

ตารางที่ 4.29 ระดับเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในระบบราชการ **ในด้านเสาหลัก 1 ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community-APSC)**

การเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					
	ระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน			ผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง		
	Mean	S.D.	ระดับ	Mean	S.D.	ระดับ
4.1.1 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างค่านิยมและแนวทางปฏิบัติร่วมกันของอาเซียน	2.56	1.20	มีองค์ความรู้	2.50	1.20	มีองค์ความรู้
4.1.2 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขีดความสามารถของอาเซียนในการเผชิญภัยคุกคามความมั่นคงบนพื้นฐานของความมั่นคงของมนุษย์	2.42	1.18	มีองค์ความรู้	2.48	1.22	มีองค์ความรู้

ตารางที่ 4.29 (ต่อ)

การเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					
	ระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน			ผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง		
	Mean	S.D.	ระดับ	Mean	S.D.	ระดับ
4.1.3 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นและสร้างสรรค์กับประชาคมโลก โดยให้อาเซียนมีบทบาทนำในภูมิภาค	2.38	1.14	มีองค์ความรู้	2.44	1.21	มีองค์ความรู้
ภาพรวม	2.45	1.13	มีองค์ความรู้	2.47	1.20	มีองค์ความรู้

จากตารางที่ 4.29 พบว่าในภาพรวม ด้านเสาหลัก 1 ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community-APSC) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.45 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองด้านเสาหลัก 1 ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community-APSC) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.47 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน

หากพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า ระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ในส่วนเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างค่านิยมและแนวทางปฏิบัติร่วมกันของอาเซียน จะมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 2.56 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน ถัดมาเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขีดความสามารถของอาเซียนในการเผชิญภัยคุกคามความมั่นคงบนพื้นฐานของความมั่นคงของมนุษย์, เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นและสร้างสรรค์กับประชาคมโลก โดยให้อาเซียนมีบทบาทนำในภูมิภาค มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.42, 2.38 ตามลำดับ ซึ่งทั้ง 2 ข้อหลังจะมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน

ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองจะพบว่าส่วนเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างค่านิยมและแนวทางปฏิบัติร่วมกันของอาเซียน จะมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 2.50 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน ถัดมาเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขีดความสามารถของอาเซียนในการเผชิญภัยคุกคามความมั่นคงบนพื้นฐานของความมั่นคงของมนุษย์, เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นและสร้างสรรค์กับประชาคมโลก โดยให้อาเซียนมีบทบาทนำในภูมิภาค มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.48, 2.44 ตามลำดับ ซึ่งทั้ง 2 ข้อหลังจะมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน

ตารางที่ 4.30 ระดับเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติ
ประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันได้แก่
การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
ในระบบราชการ **ในด้านเสาหลัก 2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN
Economic Community–AEC)**

การเตรียมความพร้อมที่จำเป็นใน การปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					
	ระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นใน การปฏิบัติงาน			ผลการประเมินการ พัฒนาบุคลากรของ ตนเอง		
	Mean	S.D.	ระดับ	Mean	S.D.	ระดับ
4.2.1 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว	2.34	1.10	มีองค์ ความรู้	2.16	.96	มีองค์ ความรู้
4.2.2 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ความสามารถในการแข่งขัน	2.26	1.12	มีองค์ ความรู้	1.98	.77	มีองค์ ความรู้
4.2.3 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การพัฒนาทางเศรษฐกิจที่เท่าเทียมกัน	2.32	1.15	มีองค์ ความรู้	2.02	.77	มีองค์ ความรู้
4.2.4 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก	2.32	1.06	มีองค์ ความรู้	2.08	.83	มีองค์ ความรู้
ภาพรวม	2.31	1.07	มีองค์ ความรู้	2.06	.79	มีองค์ ความรู้

จากตารางที่ 4.30 พบว่าในภาพรวม ด้านเสาหลัก 2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community–AEC) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.31 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง ด้านเสาหลัก 2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community–AEC) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.06 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน

หากพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า ระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ในส่วนเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว จะมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 2.34 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน ถัดมาเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาทางเศรษฐกิจที่เท่าเทียมกัน, เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก, เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.32, 2.32, 2.26 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน

ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองจะพบว่าใน ส่วน เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว จะมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 2.16 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน ถัดมาเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบูรณาการ

เข้ากับเศรษฐกิจโลก , เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาทางเศรษฐกิจที่เท่าเทียมกัน , เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.08, 2.02, 1.98 คิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน

ตารางที่ 4.31 ระดับเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในระบบราชการ **ในด้านเสาหลัก 3 ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community-ASCC)**

การเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					
	ระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน			ผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง		
	Mean	S.D.	ระดับ	Mean	S.D.	ระดับ
4.3.1 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	2.50	1.23	มีองค์ความรู้	2.14	.88	มีองค์ความรู้
4.3.2 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสวัสดิการและการคุ้มครองทางสังคม	2.44	1.18	มีองค์ความรู้	2.22	1.04	มีองค์ความรู้
4.3.3 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นธรรมและสิทธิทางสังคม	2.54	1.20	มีองค์ความรู้	2.16	.98	มีองค์ความรู้
4.3.4 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม	2.56	1.20	มีองค์ความรู้	2.04	.88	มีองค์ความรู้
4.3.5 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างอัตลักษณ์ของอาเซียน	2.46	1.18	มีองค์ความรู้	1.98	.84	มีองค์ความรู้
4.3.6 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการลดช่องว่างทางการพัฒนา	2.48	1.18	มีองค์ความรู้	2.04	.90	มีองค์ความรู้
ภาพรวม	2.50	1.14	มีองค์ความรู้	2.10	.87	มีองค์ความรู้

จากตารางที่ 4.31 พบว่าในภาพรวมด้านเสาหลัก 3 ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community-ASCC) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.50 คิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง ด้านเสาหลัก 3 ประชาคม

สังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community-ASCC) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.10 คิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน

หากพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า ระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ในส่วนเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมจะมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 2.56 คิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน ถัดมา การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นธรรมและ สิทธิทางสังคม การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการลดช่องว่างทางการพัฒนา การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างอัตลักษณ์ของอาเซียน การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสวัสดิการและการคุ้มครองทางสังคม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.54, 2.50, 2.48, 2.46, 2.44 ตามลำดับ ซึ่งทั้ง 5 ข้อหลังความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน

ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองจะพบว่าในส่วน เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสวัสดิการและการคุ้มครอง ทางสังคมจะมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 2.22 คิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน ถัดมา การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นธรรมและสิทธิทางสังคม การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการลดช่องว่างทางการพัฒนา การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างอัตลักษณ์ของอาเซียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.16, 2.14, 2.04, 2.04, 1.98 ตามลำดับ ซึ่งทั้ง 5 ข้อหลังความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในปัจจุบันยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากยังขาดการวางนโยบายที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม ส่งผลให้บุคลากรในสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นทางกรมคุมประพฤติควรจะต้องดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอกกรม โดยเฉพาะการพัฒนาความรู้ ทักษะ สมรรถนะเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่กำลังจะเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

อีกทั้งทางกรมคุมประพฤติ และทาง สำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ด้านการศึกษาที่เป็นทางการ (formal education) เช่น การให้มหาวิทยาลัยภาค รัฐเข้ามาสอนความรู้ต่างๆที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน อาทิ การใช้ภาษาอังกฤษ เป็นต้น หากสามารถให้มหาวิทยาลัยเข้ามาจัดอบรมในสำนักงานได้ ก็จะช่วยทำให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับระบบงาน และสภาพสังคมเพิ่มมากขึ้น

2. ด้านการประเมิน (Assessment) เช่น การทดสอบทางจิตวิทยา (Myers-Briggs Type Indicator: MBTI) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินแบบ 360 องศา เป็นต้น หากทางกรมคุมประพฤติมีการจัดการประเมินมายังสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ก็จะช่วย

ช่วยทำให้สำนักงานรัฐถึงจุดบกกพร่องในก ารทำงานเพิ่มมากขึ้น และจะได้นำข้อบกพร่องมาปรับแก้ไข เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สำนักงานต่อไป

3. ด้านประสบการณ์การทำงาน (Job Experience) เช่น การขยายงาน การหมุนเวียนงาน เป็นต้น หากทางกรมคุมประพฤติมีการสนับสนุนในด้านนี้ ก็จะช่วยทำให้บุคลากรในสำนักงานมีการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ มีการประยุกต์ทักษะ และความรู้ใหม่ และได้หาประสบการณ์ใหม่ๆเพิ่มมากขึ้น

4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) เช่น ระบบพี่เลี้ยง (mentoring), การสอนงาน (coaching) หากสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ มีการพัฒนาในด้านนี้ ก็จะช่วยทำให้บุคลากร สามารถพัฒนาทักษะ และเพิ่มความรู้ เกี่ยวกับสำนักงาน และ ผู้รับบริการได้โดยการมีปฏิสัมพันธ์กับคนในองค์กรที่มีประสบการณ์มากกว่า

5. การฝึกอบรมด้านการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) หากสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้มีการฝึกอบรมทางด้านนี้จะช่วยทำให้บุคลากรมีความสามารถในการใช้ระบบงานของกรมคุมประพฤติน่ายิ่งขึ้น

ส่วนการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของ สำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ควรมีแนวทางดังนี้

1. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างค่านิยมและแนวทางปฏิบัติร่วมกันของอาเซียน
2. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขีดความสามารถของอาเซียนในการเผชิญภัยคุกคามความมั่นคงบนพื้นฐานของความมั่นคงของมนุษย์
3. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีความสัมพันธ์ ธิที่แน่นแฟ้นและสร้างสรรค์กับประชาคมโลก โดยให้อาเซียนมีบทบาทนำในภูมิภาค
4. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว
5. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน
6. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาทางเศรษฐกิจที่เท่าเทียมกัน
7. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก
8. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
9. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสวัสดิการและการคุ้มครองทางสังคม
10. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นธรรมและสิทธิทางสังคม
11. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม
12. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างอัตลักษณ์ของอาเซียน
13. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการลดช่องว่างทางการพัฒนา

หากทางกรมคุมประพฤติและทางสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ สามารถเสริมสร้างความรู้ในด้านต่างๆทั้ง 13 ด้าน ก็จะทำให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนมากยิ่งขึ้น จะส่งผลให้การทำงานในสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ มีความทันสมัย รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย

ตอนที่ 5 ทดสอบสมมติฐาน

1. **จากสมมติฐานที่ 1** “แนวทางการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในปัจจุบันที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติดังกล่าว ประกอบด้วย การศึกษาที่เป็นทางการ (Formal Education) การประเมิน (Assessment) ประสบการณ์การทำงาน (Job Experience) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) และ การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)” สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.32 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยในด้าน การศึกษาที่เป็นทางการ (formal education) ด้านการประเมิน (Assessment) ด้านประสบการณ์การทำงาน (Job Experience) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) ด้านการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์(E-Learning) มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การพัฒนาบุคลากรของ สำนักงานคุมประพฤติประจำ ศาลแขวงพระนครใต้
ด้านการศึกษาที่เป็นทางการ (formal education)	0.8070 .000 **
Pearson Correlation	สูง
	Sig (2-tailed) ระดับความสัมพันธ์
ด้านการประเมิน (Assessment)	0.7615 .000 **
Pearson Correlation	ค่อนข้างสูง
	Sig (2-tailed) ระดับความสัมพันธ์
ด้านประสบการณ์การทำงาน (Job Experience)	0.9242 .000 **
Pearson Correlation	สูง
	Sig (2-tailed) ระดับความสัมพันธ์

ตารางที่ 4.32 (ต่อ)

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การพัฒนาบุคลากรของ สำนักงานคุมประพฤติประจำ ศาลแขวงพระนครใต้
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship)	0.8795 .000 ** สูง
Pearson Correlation	
	Sig (2-tailed) ระดับความสัมพันธ์
ด้านการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์(E-Learning)	0.7120 .000 ** ค่อนข้างสูง
Pearson Correlation	
	Sig (2-tailed) ระดับความสัมพันธ์

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.32 พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัย **ด้านการศึกษาที่เป็นทางการ (formal education)** กับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 กล่าวคือระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการศึกษาที่เป็นทางการ (formal education) มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ [Pearson Correlation (r)] เท่ากับ 0.8070 มีค่าความสัมพันธ์ในระดับสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการศึกษาที่เป็นทางการ (formal education) มีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ด้านการศึกษาที่เป็นทางการ (formal education) เพิ่มขึ้นในระดับสูงเช่นเดียวกัน

ด้านการประเมิน (Assessment) มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 กล่าวคือระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการประเมิน (Assessment) มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ [Pearson Correlation (r)] เท่ากับ 0.7615 มีค่าความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการประเมิน (Assessment) มีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับความ

คิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ด้านการประเมิน (Assessment) เพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างสูงเช่นเดียวกัน

ด้านประสบการณ์การทำงาน (Job Experience) มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 กล่าวคือระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงาน (Job Experience) มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ [Pearson Correlation (r)] เท่ากับ 0.9242 มีค่าความสัมพันธ์ในระดับสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงาน (Job Experience) มีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ด้านประสบการณ์การทำงาน (Job Experience) เพิ่มขึ้นในระดับสูงเช่นเดียวกัน

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) มีค่า Sig.(2-tail) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 กล่าวคือระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ [Pearson Correlation (r)] เท่ากับ 0.8759 มีค่าความสัมพันธ์ในระดับสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) มีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) เพิ่มขึ้นในระดับสูงเช่นเดียวกัน

ด้านการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 กล่าวคือระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ [Pearson Correlation (r)] เท่ากับ 0.7120 มีค่าความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) มีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ด้านการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) เพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างสูงเช่นเดียวกัน

จากผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า “แนวทางการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในปัจจุบัน ที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติดังกล่าว ประกอบด้วย การศึกษาที่เป็นทางการ (Formal Education), การประเมิน (Assessment), ประสบการณ์การทำงาน (Job Experience), ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) และการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)” **จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1**

2. **จากสมมติฐานที่ 2** “ระดับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ด้านคุณประพฤติกัมกับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในด้านดี กล่าวมีความแตกต่างกัน โดยระดับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านคุณประพฤติกัมจะสูงกว่าผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในด้านดังกล่าว” สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.33 การเปรียบเทียบความแตกต่างความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุณประพฤติกัมประจำศาลแขวงพระนครใต้ ระหว่างระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กัมกับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง

ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	การเปรียบเทียบ				t	p
	ระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน		ระดับผลการประเมินตนเอง			
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
ด้านบริหารความเสี่ยง	2.99	1.19	2.65	1.02	2.661	0.011*
ด้านงานคุณประพฤติกัม	3.14	1.27	2.57	.95	2.987	0.005*
ด้านความรู้ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้าราชการ	2.99	1.26	2.78	1.07	1.789	0.080
ภาพรวม	3.04	1.09	2.52	.85	3.413	0.002*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.33 พบว่า ความแตกต่าง ของระดับความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุณประพฤติกัมประจำศาลแขวงพระนครใต้ในภาพรวม ระหว่างระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กัมกับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง

ผลการทดสอบด้วยค่า T-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่ามีค่า Sig. = 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่า ระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กัมกับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง มีระดับความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุณประพฤติกัมประจำศาลแขวงพระนครใต้ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุณประพฤติกัมประจำศาลแขวงพระนครใต้ในภาพรวม มีระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สูงกว่า ระดับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 ด้านบริหารความเสี่ยง พบว่ามีค่า Sig. = 0.011 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่า ระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กัมกับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง มีระดับความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุณประพฤติกัมประจำศาลแขวงพระนครใต้ในด้านบริหารความเสี่ยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05

โดยความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในด้านบริหารความเสี่ยง มีระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สูงกว่า ระดับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 ด้านงานคุมประพฤติ พบว่ามีค่า Sig. = 0.005 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานกับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง มีระดับความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในด้านงานคุมประพฤติ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในด้านงานคุมประพฤติ มีระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สูงกว่า ระดับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 ด้านความรู้ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้าราชการ พบว่ามีค่า Sig. = 0.080 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง มีระดับความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในด้านความรู้ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้าราชการ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.34 การเปรียบเทียบความแตกต่างความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ระหว่างระดับทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง

ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน	การเปรียบเทียบ				t	p
	ระดับทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน		ระดับผลการประเมินตนเอง			
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
ด้านทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์	3.03	1.19	2.59	1.15	2.903	0.006*
ด้านทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	2.55	1.16	2.42	1.04	1.252	0.217
ด้านทักษะการจัดการข้อมูล	2.81	1.13	2.64	1.09	1.337	0.187
ภาพรวม	2.80	1.05	2.55	.91	2.508	0.016*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.34 พบว่าความแตกต่าง ของระดับความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในภาพรวม ระหว่างระดับ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง

ผลการทดสอบด้วยค่า T-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่ามีค่า Sig. = 0.016 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง มีระดับความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในภาพรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในภาพรวม มีระดับทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สูงกว่า ระดับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์ พบว่ามีค่า Sig. = 0.006 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง มีระดับความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในด้านทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในด้านทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์มีระดับ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สูงกว่า ระดับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 ส่วนด้านทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ, ด้านทักษะการจัดการข้อมูล พบว่ามีค่า Sig. = 0.217, 0.187 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง มีระดับความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในด้านทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ, ด้านทักษะการจัดการข้อมูล ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.35 การเปรียบเทียบความแตกต่างความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ระหว่างระดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง

สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน	การเปรียบเทียบ				t	p
	ระดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน		ระดับผลการประเมินตนเอง			
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
ด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)	2.94	1.22	2.80	1.20	0.961	0.341
ด้านการมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)	2.92	1.16	2.60	1.15	1.667	0.102
ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ (Concern for Order)	2.84	1.18	2.82	1.30	0.116	0.908

ตารางที่ 4.35 (ต่อ)

สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน	การเปรียบเทียบ				t	p
	ระดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน		ระดับผลการประเมินตนเอง			
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
ด้านการสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building)	2.90	1.13	2.94	1.30	-0.237	0.814
ภาพรวม	2.90	1.05	2.81	1.18	0.679	0.500

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.35 พบว่าความแตกต่าง ของระดับความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในภาพรวม ระหว่างระดับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง

ผลการทดสอบด้วยค่า T-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่ามีค่า Sig. = 0.500 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง มีระดับความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในด้าน สมรรถนะ ด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking), ด้านการมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking),

ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order), ด้านการสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building) พบว่ามีค่า Sig. = 0.341, 0.102, 0.908, 0.814 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่า ระดับสมรรถนะ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง มีระดับความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ทั้ง 4 ด้านไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการวิเคราะห์ดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า “ระดับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านคุมประพฤติกับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในด้านดังกล่าวมีความแตกต่างกัน โดยระดับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงานด้านคุมประพฤติจะสูงกว่าผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในด้านดังกล่าว ” จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2

3. จากสมมติฐานที่ 3 “ระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับประชาคมอาเซียนทั้ง 3 เสาหลักอันได้แก่ เสาหลัก 1 ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community-APSC) เสาหลัก 2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

(ASEAN Economic Community–AEC) เสาหลัก 3 ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community–ASCC) กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในด้านดังกล่าวมีความแตกต่างกัน โดยระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับประชาคมอาเซียนทั้ง 3 เสาหลักจะสูงกว่าผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในด้านดังกล่าว” สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.36 การเปรียบเทียบความแตกต่างความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้ ระหว่างระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง

การเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	การเปรียบเทียบ				t	p
	ระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน		ระดับผลการประเมินตนเอง			
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
ด้านเสาหลัก 1 ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community–APSC)	2.45	1.13	2.47	1.20	-0.121	0.904
ด้านเสาหลัก 2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community–AEC)	2.31	1.07	2.06	.79	2.439	0.018*
ด้านเสาหลัก 3 ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community–ASCC)	2.50	1.14	2.10	.87	3.618	0.001*
ภาพรวม	2.42	1.09	2.21	.84	1.979	0.053

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.36 พบว่า ความแตกต่าง ของระดับความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในภาพรวม ระหว่างระดับ การเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง

ผลการทดสอบด้วยค่า T-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า มีค่า Sig. = 0.053 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับ การเตรียมความพร้อม ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการ

พัฒนาบุคลากรของตนเองมีระดับความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านเสาหลัก 1 ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community-APSC) พบว่ามีค่า Sig. = 0.904 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับ การเตรียมความพร้อมที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง มีระดับความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในด้านเสาหลัก 1 ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านเสาหลัก 2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community-AEC) พบว่ามีค่า Sig. = 0.018 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับการเตรียมความพร้อม ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง มีระดับความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในด้าน เสาหลัก 2 แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้านเสาหลักที่ 2 ระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน สูงกว่า ระดับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 ส่วนด้านเสาหลัก 3 ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community-ASCC) พบว่ามีค่า Sig. = 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับ การเตรียมความพร้อม ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง มีระดับความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในด้านเสาหลัก 3 แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้านเสาหลักที่ 3 ระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน สูงกว่า ระดับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการวิเคราะห์ดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า “ระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับประชาคมอาเซียนทั้ง 3 เสาหลักอันได้แก่ เสาหลัก 1 ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community-APSC) เสาหลัก 2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community-AEC) เสาหลัก 3 ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community-ASCC) กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในด้านดังกล่าวมีความแตกต่างกัน โดยระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับประชาคมอาเซียนทั้ง 3 เสาหลักจะสูงกว่าผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในด้านดังกล่าว” **จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3**

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ กรมคุมประพฤติ” ผู้วิจัยขอสรุปผลการวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ และข้อเสนอแนะต่างๆในส่วนที่เกี่ยวข้องดังนี้

5.1 การอภิปรายผล

5.1.1 ผลการศึกษาข้อมูลตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากร

ผลจากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของ สำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ กรมคุมประพฤติ บุคลากรสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ที่ตอบแบบสอบถาม และได้รับกลับคืนมาทั้งสิ้นจำนวน 50 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 พบว่ามีรายละเอียดดังนี้

- บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 52.0 และเพศชาย จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 48.0

- บุคลากรส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 25 แต่ไม่เกิน 30 ปีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมามีอายุมากกว่า 30 แต่ไม่เกิน 35 ปีจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 22.0 มีอายุมากกว่า 40 แต่ไม่เกิน 45 ปีจำนวน 6 คนคิดเป็นร้อยละ 12.0 มีอายุมากกว่า 35 แต่ไม่เกิน 40 ปีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0 มีอายุมากกว่า 45 แต่ไม่เกิน 50 ปีจำนวน 3 คนคิดเป็นร้อยละ 6.0 อันดับสุดท้ายมีอายุมากกว่า 20 แต่ไม่เกิน 25 ปีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 และมีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไปจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 ตามลำดับ

- บุคลากรส่วนใหญ่มีสถาน ภาพโสดจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 80.0 และมีสถานภาพสมรสจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 ตามลำดับ

- บุคลากรส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 46 คนคิดเป็นร้อยละ 92.0 และมีการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 4 คนคิดเป็นร้อยละ 8.0 ตามลำดับ

- บุคลากรส่วนใหญ่มีตำแหน่ง าระดับพนักงานราชการจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 48.0 รองลงมามีตำแหน่งอื่นๆ ที่นอกเหนือจาก ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับชำนาญการ ระดับปฏิบัติการ และพนักงานราชการ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 22.0 อันดับถัดมามีตำแหน่งระดับปฏิบัติการจำนวน 9 คนคิดเป็นร้อยละ 18.0 มีตำแหน่งระดับชำนาญการจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 และมีตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 ตามลำดับ

- บุคลากรส่วนใหญ่รับผิดชอบงานฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 24.0 รองลงมารับผิดชอบงานตรวจพิสูจน์จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 22.0 รับผิดชอบงานควบคุมและสอดส่องจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 16.0 รับผิดชอบงานอื่นๆ ที่นอกเหนือจากงานสืบเสาะและพินิจ งานตรวจพิสูจน์ งานควบคุมและสอดส่อง งานฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด งาน

กิจกรรมชุมชน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 16.0 อันดับถัดมารับผิดชอบงานสืบเสาะและพินิจ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 14.0 รับผิดชอบงานกิจกรรมชุมชนจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0 ตามลำดับ

- บุคลากรส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี ถึงไม่เกิน 5 ปีจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 70 รองลงมามีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีแต่ไม่เกิน 15 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปีแต่ไม่เกิน 20 ปีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0 อันดับสุดท้ายมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไปจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 ตามลำดับ

5.1.2 ผลการศึกษาข้อมูลตอนที่ 2 การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ และระดับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้

ในภาพรวมบุคลากรส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ตามแนวทาง 5 แนวทางโดยมีค่าเฉลี่ยในภาพรวมเท่ากับ 2.35 ซึ่งแสดงว่าบุคลากรยังมีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรตามแนวทาง 5 แนวทางเพิ่มขึ้น เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) ด้านประสบการณ์การทำงาน (Job Experience) ด้านการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) ด้านการศึกษาที่เป็นทางการ (formal education) และด้านการประเมิน (Assessment) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.53, 2.49, 2.36, 2.29, 2.09 ตามลำดับ

- **ด้านการศึกษาที่เป็นทางการ (formal education)** บุคลากรส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็น “ไม่เห็นด้วย” เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้านการศึกษาที่เป็นทางการ (formal education) โดยมีค่าเฉลี่ยในภาพรวมเท่ากับ 2.29 หากพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า ท่านได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมความรู้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน , ท่านได้เข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมในด้านต่างๆที่จัดขึ้นในองค์กรของท่านอย่างเป็นประจำ , ส่วนใหญ่วิทยากรที่ให้ความรู้ในการฝึกอบรมแก่ท่านมาจากพนักงานของกองพัฒนาบุคลากร , ท่านคิดว่าวิทยากรที่มาฝึกอบรม มี ทักษะต่างๆที่จำเป็นในการฝึกอบรม เช่นทักษะการอธิบาย ทักษะการตั้งคำถาม ทักษะการสรุปประเด็น ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์หรืออุปกรณ์ช่วยสอนต่างๆ อย่างแท้จริง, บุคลากรในองค์กรของท่านได้รับการอบรมให้มีความรู้และความเข้าใจในงานด้านคุมประพฤติอย่างทั่วถึง, องค์กรของท่าน มีการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการทำงาน เช่น ทักษะในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ทักษะด้านการทำงาน อย่างสม่ำเสมอ, ส่วนใหญ่วิทยากรที่ให้ความรู้ในการฝึกอบรมแก่ท่านมาจากเอกชน, ส่วนใหญ่วิทยากรที่ให้ความรู้ในการฝึกอบรมแก่ท่านมาจากศูนย์เพิ่มผลผลิต , ท่านได้เข้าร่วมหลักสูตรระยะ สั้น (short course) ซึ่งที่ปรึกษาหรือทางมหาวิทยาลัยเสนอจัดขึ้น , ส่วนใหญ่วิทยากรที่ให้ความรู้ในการฝึกอบรมแก่ท่านมาจากมหาวิทยาลัย โดยมีค่าเฉลี่ย 2.50, 2.42, 2.40, 2.32, 2.30, 2.22, 2.12, 2.08, 1.96 และ 1.96 ตามลำดับ

ส่วนระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย” เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานคุมประพฤติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้านการศึกษาที่เป็นทางการ (formal education) มีดังนี้ท่านนำ ความรู้จากการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆมาปรับใช้ในการทำงาน , ส่วนใหญ่วิทยากรที่ให้ความรู้ในการ ฝึกอบรมแก่ท่านมาจากส่วนราชการ โดยมีค่าเฉลี่ย 2.64, 2.60 ตามลำดับ

- **ด้านการประเมิน (Assessment)** บุคลากรส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็น “ไม่เห็นด้วย” เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้านการ ประเมิน (Assessment) โดยมีค่าเฉลี่ยในภาพรวมเท่ากับ 2.09 หากพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า ท่านคิดว่าองค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเปลี่ยนสายอาชีพได้ หากบุคลากรคิดว่า ตนเองมีความเหมาะสมกับสายงานใหม่ , ท่านคิดว่าองค์กรของท่านใช้จุดมาตรฐาน (Benchmark) เป็นเครื่องมือวัดปัจจัยสำคัญในการเป็นผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จ , ท่านคิดว่าองค์กรของ ท่านใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินแบบ 360 องศา(Performance Appraisals and 360-Degree Feedback Systems) เป็นกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใน องค์กร, ท่านคิดว่าองค์กรของท่านได้จัดให้มีการวางแผนสายอาชีพ (การวางแผนสายอาชีพ หมายถึง การเตรียมพนักงานเพื่อรองรับในตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยอาจให้พนักงานวิเคราะห์ความถนัดของตนว่า ถนัดในสายอาชีพใด และแนะนำจะเติบโตในสายงานนั้นได้อย่างไรบ้าง หรือองค์กรมีการวางแผนผัง การเติบโตของแต่ละสายอาชีพว่า เมื่อตำแหน่งนี้ว่างลงแล้วพนักงานจากสาย หรือตำแหน่งใดจะเป็นผู้ เข้ามารับตำแหน่งแทน) อย่างเป็นประจำและต่อเนื่อง , ปัจจุบันองค์กรของท่านมีการให้บุคลากร วิเคราะห์ความสามารถ หรือความถนัดในอาชีพของตน , ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการจัดให้มีที่ ปรีกษาในการวางแผนสายอาชีพอย่างทั่วถึง , ท่านคิดว่าองค์กรของท่านได้จัดให้มีศูนย์การประเมิน (Assessment Center) (การจัดกิจกรรมกลุ่มต่างๆ เพื่อประเมินบุคลิก ลักษณะ ทักษะ และ ความสามารถของแต่ละบุคคล) อย่างเป็นประจำและต่อเนื่อง , ท่านได้รับการทดสอบทางจิตวิทยา (Myers-Briggs Type Indicator: MBTI) เพื่อประเมินผลเกี่ยวกับพฤติกรรม รูปแบบการติดต่อสื่อสาร หรือทักษะของบุคลากรอย่างเป็นประจำและต่อเนื่อง โดยมีค่าเฉลี่ยดังนี้ 2.34, 2.20, 2.20, 2.08, 2.06, 1.98, 1.96 และ 1.86 ตามลำดับ

- **ด้านประสบการณ์การทำงาน (Job Experience)** บุคลากรส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็น “ไม่เห็นด้วย” เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ใน ด้านประสบการณ์การทำงาน (Job Experience) โดยมีค่าเฉลี่ยในภาพรวมเท่ากับ 2.49 หาก พิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า องค์กรของท่านมีโครงการมอบหมายงานที่นอกเหนือจากงานประจำให้ บุคลากรเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ , องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการเสนอแนวคิด ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน , ท่านคิดว่าในองค์กรของท่านมีการใช้การขยายงาน (job enlargement) เป็นการเพิ่มความท้าทายหรือความรับผิดชอบใหม่ๆ ในงานปัจจุบันของบุคลากร , ท่านคิดว่าในองค์กรของท่านมีการใช้หลักการโยกย้าย หลักการเลื่อนตำแหน่ง หรือหลัก การเลื่อนลง (Transfers, Promotions and Downward Moves) เป็นการพัฒนาบุคลากรตามวัตถุประสงค์ของ การพัฒนาในองค์กร , ท่านคิดว่าในองค์กรของท่านมีการมอบหมายงานชั่วคราวขององค์กรอื่น (Temporary Assignment with Other Organizations) เช่น การแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่าง

องค์กร เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยดังนี้ 2.50, 2.46, 2.42, 2.42, 2.08 ตามลำดับ

ส่วนระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย” เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานคุมประพฤติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้านประสบการณ์การทำงาน (Job Experience) มีดังนี้ท่านสามารถ นำประสบการณ์การทำงานของท่านมาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้เป็นระบบและรวดเร็วขึ้น , ท่านคิดว่าในองค์กรของท่านมีการหมุนเวียนงาน (job rotation) เพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรให้พร้อม กับความหลากหลายของงานที่ได้รับมอบหมายตามบทบาทหน้าที่การทำงานภายในองค์กร , องค์กร ของท่านเปิดโอกาสให้ท่านได้ใช้ประสบการณ์ในการทำงานอย่างเต็มที่ , บุคลากรในองค์กรของท่านมี ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีค่าเฉลี่ยดังนี้ 2.74, 2.70, 2.58, 2.52 ตามลำดับ

- **ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship)** บุคลากรส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย” เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาล แขวงพระนครใต้ ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) โดยมีค่าเฉลี่ย ในภาพรวมเท่ากับ 2.53 หากพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า องค์กรของท่าน มีการให้เพื่อนร่วมงาน ระดับเดียวกัน (peer) ทำหน้าที่สอนงาน (Coaching) เพื่อช่วยบุคลากรพัฒนาทักษะและพร้อมที่จะ สนับสนุนและติดตามผลการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 2.70

ส่วนระดับความคิดเห็น “ไม่เห็นด้วย” เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) มี ดังนี้องค์กรของท่านมีการให้ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน (Coaching) หรือเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อพัฒนาทักษะ และเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับองค์กร , ผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างานใน องค์กรของท่านมีการให้ Feedback ของจุดแข็งและจุดอ่อนในการทำงานของท่านเป็นประจำ โดยมี ค่าเฉลี่ย 2.48, 2.40 ตามลำดับ

- **ด้านการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)** บุคลากรส่วนใหญ่มีระดับความ คิดเห็น “ไม่เห็นด้วย” เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ของสำนักงาน คุมประพฤติประจำศาลแขวงพระ นครใต้ ในด้านการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) โดยมีค่าเฉลี่ยในภาพรวมเท่ากับ 2.36 หากพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่าองค์กรของท่านมีการนำระบบ การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานด้านคุมประ พฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.36

- **การศึกษาที่เป็นทางการ (formal education)** ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ ไม่เคยได้รับกิจกรรมการศึกษาทั้งนอกสถานที่และในสถานที่ (off-site and out-site programs) จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 40.0 ส่วนบุคลากรที่ได้รับ กิจกรรมการศึกษาทั้งนอกสถานที่และใน สถานที่ (off-site and out-site programs) จำนวน 1 ครั้ง 2 ครั้ง และ 3 ครั้งขึ้นไป มีจำนวน 18 คน, 6 คน, 6 คน คิดเป็นร้อยละ 36.0, 12.0, 12.0 ตามลำดับ

ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยเข้ารับ หลักสูตรระยะสั้น (short course) ซึ่งที่ ปริญญาหรือทางมหาวิทยาลัยเสนอจัดขึ้น จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 76.0 ส่วนบุคลากรที่เคยเข้า

รับหลักสูตรระยะสั้น (short course) ซึ่งที่ปรึกษาหรือทางมหาวิทยาลัยเสนอจัดขึ้น จำนวน 1 ครั้ง 2 ครั้ง และ 3 ครั้งขึ้นไป มีจำนวน 7 คน, 4 คน, 1 คน คิดเป็นร้อยละ 14.0, 8.0, 2.0 ตามลำดับ

ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยเข้าร่วม โครงการปริญญาโทด้านการบริหาร สำหรับผู้บริหาร (executive MBA program) จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 92.0 ส่วนบุคลากรที่เคยเข้าร่วมโครงการปริญญาโทด้านการบริหารสำหรับผู้บริหาร (executive MBA program) จำนวน 1 ครั้ง 2 ครั้ง มีจำนวน 2 คน, 2 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0, 4.0 ตามลำดับ แต่ไม่มีผู้ใดเลยที่ได้เข้าร่วมโครงการปริญญาโทด้านการบริหารสำหรับผู้บริหาร (executive MBA program) จำนวน 3 ครั้งขึ้นไป

- **ด้านการประเมิน (Assessment)** ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการทดสอบทางจิตวิทยา (Myers-Briggs Type Indicator: MBTI) จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 88.0 ส่วนบุคลากรที่ได้รับการทดสอบทางจิตวิทยา (Myers-Briggs Type Indicator: MBTI) จำนวน 1 ครั้ง 2 ครั้ง มีจำนวน 5 คน, 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0, 2.0 ตามลำดับ แต่ไม่มีผู้ใดเลยที่ได้รับการทดสอบทางจิตวิทยา (Myers-Briggs Type Indicator: MBTI) จำนวน 3 ครั้งขึ้นไป

ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยได้เข้าร่วม ศูนย์การประเมิน (Assessment Center) จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 78.0 ส่วนบุคลากรที่ได้เข้าร่วมศูนย์การประเมิน (Assessment Center) จำนวน 1 ครั้ง 2 ครั้ง มีจำนวน 4 คน, 7 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0, 14.0 ตามลำดับ แต่ไม่มีผู้ใดเลยที่ได้เข้าร่วมศูนย์การประเมิน (Assessment Center) จำนวน 3 ครั้งขึ้นไป

ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการตรวจ จุดมาตรฐาน (Benchmark) จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 82.0 ส่วนบุคลากรที่ได้รับการตรวจ จุดมาตรฐาน (Benchmark) จำนวน 1 ครั้ง 2 ครั้ง มีจำนวน 3 คน, 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0, 12.0 ตามลำดับ แต่ไม่มีผู้ใดเลยที่ได้รับการตรวจจุดมาตรฐาน (Benchmark) จำนวน 3 ครั้งขึ้นไป

ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินแบบ 360 องศา จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 76.0 ส่วนบุคลากรที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินแบบ 360 องศา จำนวน 1 ครั้ง 2 ครั้ง มีจำนวน 7 คน, 5 คน คิดเป็นร้อยละ 14.0, 10.0 ตามลำดับ แต่ไม่มีผู้ใดเลยที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินแบบ 360 องศา จำนวน 3 ครั้งขึ้นไป

- **ด้านประสบการณ์การทำงาน (Job Experience)** ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการขยายงาน (job enlargement) จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 76.0 ส่วนบุคลากรที่ได้รับการขยายงาน (job enlargement) จำนวน 1 ครั้ง 2 ครั้ง และ 3 ครั้งขึ้นไป มีจำนวน 8 คน, 3 คน, 1 คน คิดเป็นร้อยละ 16.0, 6.0, 2.0 ตามลำดับ

ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการหมุนเวียนงาน (job rotation) จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 44.0 ส่วนบุคลากรที่ได้รับการหมุนเวียนงาน (job rotation) จำนวน 1 ครั้ง 2 ครั้ง และ 3 ครั้งขึ้นไป มีจำนวน 15 คน, 8 คน, 5 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0, 16.0, 10.0 ตามลำดับ

ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และการเลื่อนลง (Transfers, Promotions and Downward Moves) จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 74.0 ส่วนบุคลากรที่ได้รับการโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และการเลื่อนลง (Transfers, Promotions and

Downward Moves) จำนวน 1 ครั้ง 2 ครั้ง และ 3 ครั้งขึ้นไป มีจำนวน 7 คน, 5 คน, 1 คน คิดเป็นร้อยละ 14.0, 10.0, 2.0 ตามลำดับ

ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการได้รับมอบหมายงานชั่วคราวในองค์กรอื่น (Temporary Assignment with Other Organizations) จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 78.0 ส่วนบุคลากรที่ได้รับการได้รับมอบหมายงานชั่วคราวในองค์กรอื่น (Temporary Assignment with Other Organizations) จำนวน 1 ครั้ง 2 ครั้ง และ 3 ครั้งขึ้นไป มีจำนวน 4 คน, 5 คน, 2 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0, 10.0, 4.0 ตามลำดับ

- **ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship)** ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการพัฒนาบุคลากรแบบระบบพี่เลี้ยง (mentoring) จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 38.0 ส่วนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาบุคลากรแบบระบบพี่เลี้ยง (mentoring) จำนวน 1 ครั้ง 2 ครั้ง และ 3 ครั้งขึ้นไป มีจำนวน 18 คน, 6 คน, 7 คน คิดเป็นร้อยละ 36.0, 12.0, 14.0 ตามลำดับ

ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการพัฒนาบุคลากรแบบการสอนงาน (coaching) จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 38.0 ส่วนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาบุคลากรแบบการสอนงาน (coaching) จำนวน 1 ครั้ง 2 ครั้ง และ 3 ครั้งขึ้นไป มีจำนวน 16 คน, 4 คน, 11 คน คิดเป็นร้อยละ 32.0, 8.0, 22.0 ตามลำดับ

- **ด้านการฝึกอบรมด้านการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)** ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมด้านการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 60.0 ส่วนบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมด้านการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) จำนวน 1 ครั้ง 2 ครั้ง และ 3 ครั้งขึ้นไป มีจำนวน 13 คน, 4 คน, 3 คน คิดเป็นร้อยละ 26.0, 8.0, 6.0 ตามลำดับ

5.1.3 ผลการศึกษาข้อมูลตอนที่ 3 การเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระบบราชการ

แบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและ ผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง

ส่วนที่ 2 ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและ ผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง

ส่วนที่ 3 สมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและ ผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง

ส่วนที่ 4 การเตรียมความพร้อมเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของประชาคมอาเซียนทั้ง 3 เสาหลัก

สามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้น และ สื่อสารให้เข้าใจได้ และในส่วนของ ผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองด้าน ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.42 ความคิดเห็นอยู่ในระดับสามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้น และ สื่อสารให้ เข้าใจได้

ในภาพรวมระดับทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาล แขวงพระนครใต้ด้านทักษะการจัดการข้อมูล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมีทักษะ สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ และพร้อมใช้ รวมถึง สามารถแสดงผลข้อมูลในรูปแบบ ต่างๆ เช่น กราฟรายงาน เป็นต้น และสามารถวิเคราะห์ และประเมินผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง และใน ส่วนของผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองด้านทักษะการจัดการข้อมูล มี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.64 ความคิดเห็นอยู่ในระดับ มีทักษะสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ และพร้อมใช้ รวมถึง สามารถแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น กราฟรายงาน เป็นต้น และสามารถวิเคราะห์ และประเมินผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง

- ส่วนที่ 3 สมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและ ผลการประเมินการ พัฒนาบุคลากรของตนเอง

ระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ของสำนักงานคุมประพฤติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในส่วนด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 ความคิดเห็นอยู่ในระดับ แยกแยะ ประเด็นปัญหาหรืองานออกเป็นส่วนย่อยๆ แยกแยะปัญหา ออกเป็นรายการอย่างง่ายได้โดยไม่เรียงลำดับความสำคัญ วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหา ออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้ และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาหรืองาน ระบุ เหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้ ระบุ เหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้ ระบุข้อดี ข้อเสียของประเด็นต่างๆได้ วางแผนงานโดยจัดเรียงงานหรือกิจกรรมต่างความสำคัญหรือความ เร่งด่วนได้

ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในส่วน ด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80 ความคิดเห็นอยู่ในระดับ แยกแยะประเด็นปัญหาหรืองานออกเป็น ส่วนย่อยๆ แยกแยะปัญหาออกเป็นรายการอย่างง่ายได้โดยไม่เรียงลำดับความสำคัญ วางแผนงาน โดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้ และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐาน ของปัญหาหรืองาน ระบุเหตุและผล ในแต่ละ สถานการณ์ต่างๆ ได้ ระบุเหตุและผล ในแต่ละ สถานการณ์ต่างๆ ได้ ระบุข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆได้ วางแผนงานโดยจัดเรียงงานหรือกิจกรรม ต่างความสำคัญหรือความเร่งด่วนได้

ระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ของสำนักงานคุมประพฤติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในส่วนด้านการมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.92 ความคิดเห็นอยู่ในระดับใช้กฎพื้นฐานทั่วไป ใช้กฎพื้นฐานหลักเกณฑ์หรือสามัญสำนึกใน การระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงาน และประยุกต์ใช้ประสบการณ์ ระบุถึงความเชื่อมโยงของ ข้อมูล แนวโน้ม และ ความไม่ครบถ้วนของข้อมูลได้ ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็น ปัญหาหรือแก้ปัญหาในงานได้

ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในส่วน ด้านการมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.66 คิดเห็นอยู่ในระดับ ใช้กฎพื้นฐานทั่วไป ใช้กฎพื้นฐานหลักเกณฑ์หรือสามัญสำนึกในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงาน และประยุกต์ใช้ประสบการณ์ ระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล แนวโน้ม และ ความไม่ครบถ้วนของข้อมูลได้ ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงานได้

ระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ของสำนักงานคุมประพฤติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในส่วนด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.84 คิดเห็นอยู่ในระดับต้องการความถูกต้อง ชัดเจนในงานและรักษา กฎ ระเบียบ ต้องการให้ข้อมูล และบทบาทในการปฏิบัติงาน มีความถูกต้องชัดเจน ดูแลให้เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และขั้นตอน ที่กำหนดอย่างเคร่งครัด และตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ ตรวจทานงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างละเอียด เพื่อความถูกต้อง

ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในส่วน ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.82 คิดเห็นอยู่ในระดับ ต้องการความถูกต้อง ชัดเจนในงานและรักษา กฎ ระเบียบ ต้องการให้ข้อมูล และบทบาทในการปฏิบัติงาน มีความถูกต้องชัดเจน ดูแลให้เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และขั้นตอน ที่กำหนดอย่างเคร่งครัด และตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ ตรวจทานงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างละเอียด เพื่อความถูกต้อง

ระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ของสำนักงานคุมประพฤติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในส่วนด้านการสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.90 คิดเห็นอยู่ในระดับสร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงาน สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานเพื่อประโยชน์ในงาน และสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด สร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด เสริมสร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการหรือผู้อื่น

ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในส่วน ด้านการสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 คิดเห็นอยู่ในระดับ สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงาน สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานเพื่อประโยชน์ในงาน และสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด สร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด เสริมสร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการหรือผู้อื่น

- ส่วนที่ 4 การเตรียมความพร้อมเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของประชาคมอาเซียนทั้ง 3 เสาหลัก

ในภาพรวมระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ของสำนักงานคุมประพฤติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.42 คิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะ

ของงาน ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.21 คิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน

ในภาพรวมด้านเสาหลัก 1 ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community-APSC) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.45 คิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง ด้านเสาหลัก 1 ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community-APSC) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.47 คิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน

ในภาพรวมด้านเสาหลัก 2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community-AEC) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.31 คิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง ด้านเสาหลัก 2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community-AEC) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.06 คิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน

ในภาพรวม ด้านเสาหลัก 3 ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community-ASCC) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.50 คิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองด้านเสาหลัก 3 ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community-ASCC) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.10 คิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน

5.1.4 ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน

1. **จากสมมติฐานที่ 1** “แนวทางการพัฒนาบุคลากรของ สำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในปัจจุบันที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติดังกล่าว ประกอบด้วย การศึกษาที่เป็นทางการ (Formal Education) การประเมิน (Assessment), ประสบการณ์การทำงาน (Job Experience) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) และ การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)” สามารถสรุปผลได้ดังนี้

จากการวิเคราะห์ ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัย **ด้านการศึกษาที่เป็นทางการ (formal education)** กับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 กล่าวคือระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการศึกษาที่เป็นทางการ (formal education) มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ [Pearson Correlation (r)] เท่ากับ 0.8070 มีค่าความสัมพันธ์ในระดับสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการศึกษาที่เป็นทางการ (formal education) มีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ด้านการศึกษาที่เป็นทางการ (formal education) เพิ่มขึ้นในระดับสูงเช่นเดียวกัน

ด้านการประเมิน (Assessment) มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 กล่าวคือระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการประเมิน (Assessment) มีความสัมพันธ์กับระดับ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ [Pearson Correlation (r)] เท่ากับ 0.7615 มีค่าความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการประเมิน (Assessment) มีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ด้านการประเมิน (Assessment) เพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างสูงเช่นเดียวกัน

ด้านประสบการณ์การทำงาน (Job Experience) มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 กล่าวคือระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงาน (Job Experience) มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ [Pearson Correlation (r)] เท่ากับ 0.9242 มีค่าความสัมพันธ์ในระดับสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงาน (Job Experience) มีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ด้านประสบการณ์การทำงาน (Job Experience) เพิ่มขึ้นในระดับสูงเช่นเดียวกัน

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 กล่าวคือระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ [Pearson Correlation (r)] เท่ากับ 0.8759 มีค่าความสัมพันธ์ในระดับสูง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) มีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) เพิ่มขึ้นในระดับสูงเช่นเดียวกัน

ด้านการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 กล่าวคือระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ [Pearson Correlation (r)] เท่ากับ 0.7120 มีค่าความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) มีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ด้านการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) เพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างสูงเช่นเดียวกัน

จากการวิเคราะห์ดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคลากรทั้ง 5 แนวทางอันได้แก่การศึกษาที่เป็นทางการ (Formal Education), การประเมิน (Assessment) ประสบการณ์การทำงาน (Job Experience) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) และ การเรียนรู้ผ่านสื่อ

อิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) มีความสัมพันธ์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น “แนวทางการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในปัจจุบันที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติดังกล่าว ประกอบด้วย การศึกษาที่เป็นทางการ (Formal Education) การประเมิน (Assessment) ประสบการณ์การทำงาน (Job Experience), ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) และ การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)” **จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1**

2. **จากสมมติฐานที่ 2** “ระดับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านคุมประพฤติกับ ผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในด้านดังกล่าวมีความแตกต่างกัน โดยระดับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านคุมประพฤติจะสูงกว่าผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในด้านดังกล่าว” สามารถสรุปได้ดังนี้

- **ระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง** ผลการทดสอบด้วยค่า T-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่ามีค่า Sig. = 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่า ระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง มีระดับความพร้อมในการพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในภาพรวม มีระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สูงกว่า ระดับผลการประเมิน การพัฒนาบุคลากรของตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านบริหารความเสี่ยง พบว่า มีค่า Sig. = 0.011 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่า ระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง มีระดับความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน คุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในด้านบริหารความเสี่ยง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในด้านบริหารความเสี่ยง มีระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สูงกว่า ระดับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 ด้านงานคุมประพฤติ พบว่ามีค่า Sig. = 0.005 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กับ ผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง มีระดับความพร้อมในการ พัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในด้านงานคุมประพฤติแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในด้านงานคุมประพฤติ มีระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สูงกว่า ระดับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 ด้านความรู้ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้าราชการ พบว่ามีค่า Sig. = 0.080 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง มีระดับความพร้อมในการ

พัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในด้านความรู้ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้าราชการ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

- **ระดับทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานกับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากร ของตนเอง** ผลการทดสอบด้วยค่า T-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่ามีค่า Sig. = 0.016 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง มีระดับความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระ นครใต้ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในภาพรวม มีระดับทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สูงกว่า ระดับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากร ของตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์ พบว่ามีค่า Sig. = 0.006 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กับผลการประเมิน การพัฒนาบุคลากรของตนเอง มีระดับความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้ในด้านทักษะ ด้านการใช้คอมพิวเตอร์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05

โดยความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้านทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์มีระดับ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สูงกว่า ระดับผลการ ประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 ส่วนด้านทักษะการใช้ ภาษาอังกฤษ, ด้านทักษะการจัดการข้อมูล พบว่ามีค่า Sig. = 0.217, 0.187 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของ ตนเอง มีระดับความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนคร ใต้ในด้านทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ, ด้านทักษะการจัดการข้อมูล ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05

- **ระดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากร ของตนเอง** ผลการทดสอบด้วยค่า T-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่ามีค่า Sig. = 0.500 ซึ่ง มากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนา บุคลากรของตนเอง มีระดับความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาล แขวงพระนครใต้ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้าน สมรรถนะ ด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking), ด้านการมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking), ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวน งาน (Concern for Order), ด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relationship Building) พบว่ามีค่า Sig. = 0.341, 0.102, 0.908, 0.814 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่า ระดับสมรรถนะ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กับผลการ ประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง มีระดับความพร้อมในการพั ฒนาบุคลากรของสำนักงานคุม ประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ทั้ง 4 ด้าน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการวิเคราะห์ดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า “ระดับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านคุณประพฤติกัมกับการประเมินการพัฒนาบุคลากร ของตนเองในด้านดังกล่าวมีความแตกต่างกัน โดยระดับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านคุณประพฤติกัมกับการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในด้านดังกล่าว” **จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2**

3. **จากสมมติฐานที่ 3** “ระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับประชาคมอาเซียนทั้ง 3 เสาหลักอันได้แก่ เสาหลัก 1 ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community–APSC) เสาหลัก 2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community–AEC) เสาหลัก 3 ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community–ASCC) กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในด้านดังกล่าวมีความแตกต่างกัน โดยระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับประชาคมอาเซียนทั้ง 3 เสาหลักจะสูงกว่าผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในด้านดังกล่าว” สามารถสรุปได้ดังนี้

- **ระดับการเตรียมความพร้อม ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง** ผลการทดสอบด้วยค่า T-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่ามีค่า Sig. = 0.053 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับการเตรียมความพร้อม ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองมีระดับความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุณประพฤติกัมการประจำศาลแขวงพระนครใต้ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05

ด้านเสาหลัก 1 ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community–APSC) พบว่ามีค่า Sig. = 0.904 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับ การเตรียมความพร้อม ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง มีระดับความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุณประพฤติกัมการประจำศาลแขวงพระนครใต้ในด้านเสาหลัก 1 ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านเสาหลัก 2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community–AEC) พบว่า มีค่า Sig. = 0.018 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับ การเตรียมความพร้อม ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง มีระดับความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุณประพฤติกัมการประจำศาลแขวงพระนครใต้ในด้าน เสาหลัก 2 แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุณประพฤติกัมการประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้านเสาหลักที่ 2 ระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน สูงกว่า ระดับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 ส่วนด้านเสาหลัก 3 ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community–ASCC) พบว่ามีค่า Sig. = 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าระดับ การเตรียมความพร้อม ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง มีระดับความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของ

สำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในด้านเสาหลัก 3 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในด้านเสาหลักที่ 3 ระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน สูงกว่า ระดับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการวิเคราะห์ดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า “ระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับประชาคมอาเซียนทั้ง 3 เสาหลักอันได้แก่ เสาหลัก 1 ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community-APSC) เสาหลัก 2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community-AEC) เสาหลัก 3 ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community-ASCC) กับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในด้านดังกล่าวมีความแตกต่างกัน โดยระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับประชาคมอาเซียนทั้ง 3 เสาหลักจะสูงกว่าผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในด้านดังกล่าว” **จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3**

5.2 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ กรมคุมประพฤติ” พบว่า

1. บุคลากรส่วนใหญ่ “ไม่เห็นด้วย” เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ทั้ง 5 ด้านอันได้แก่ ด้านการศึกษาที่เป็นทางการ (Formal Education), ด้านการประเมิน (Assessment) ด้านประสบการณ์การทำงาน (Job Experience) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) และ ด้าน การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)

2. ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ “ไม่เคย” ได้รับกิจกรรมการศึกษาทั้งนอกสถานที่ และในสถานที่ (off-site and out-site programs), หลักสูตรระยะสั้น (short course) ซึ่งที่ปรึกษาหรือทางมหาวิทยาลัยเสนอจัดขึ้น โครงการปริญญาโทด้านการบริหารสำหรับผู้บริหาร (executive MBA program) โครงการต่างๆของมหาวิทยาลัย (university programs)

3. ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ “ไม่เคย” ได้รับการทดสอบทางจิตวิทยา (Myers-Briggs Type Indicator: MBTI) ศูนย์การประเมิน (Assessment Center) จุดมาตรฐาน (Benchmark) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินแบบ 360 องศา

4. ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ “ไม่เคย” ได้รับ การขยายงาน (job enlargement) การหมุนเวียนงาน (job rotation) การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และการเลื่อนลง (Transfers, Promotions and Downward Moves) การได้รับมอบหมายงานชั่วคราวในองค์กรอื่น (Temporary Assignment with Other Organizations)

5. ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ “ไม่เคย” ได้รับการพัฒนาบุคลากรแบบระบบพี่เลี้ยง (mentoring) และแบบการสอนงาน (coaching)

6. ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาบุคลากรส่วนใหญ่ “ไม่เคย” ได้รับการฝึกอบรมด้านการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)

7. ในภาพรวมระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในด้านต่างๆ ทั้ง 3 ด้านอันได้แก่ ด้านบริหารความเสี่ยง ด้านงานคุมประพฤติ ด้านความรู้ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้าราชการ บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมีความรู้ความสามารถตามลักษณะของงาน และมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ และสามารถถ่ายทอดได้ และในส่วนของผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองทั้ง 3 ด้าน บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน

8. ในภาพรวมระดับทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ด้านทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์ บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมีทักษะเบื้องต้นที่สามารถปฏิบัติงานได้ และสามารถใช้โปรแกรมขั้นพื้นฐานได้อย่างคล่องแคล่ว และในส่วนของผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองด้าน ทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์ บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมีทักษะเบื้องต้นที่สามารถปฏิบัติงานได้

9. ในภาพรวมระดับทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ด้านทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้น และ สื่อสารให้เข้าใจได้ และในส่วนของผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองด้าน ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้น และ สื่อสารให้เข้าใจได้

10. ในภาพรวมระดับทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ด้านทักษะการจัดการข้อมูล บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมีทักษะสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ และพร้อมใช้ รวมถึง สามารถแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น กราฟรายงาน เป็นต้น และสามารถวิเคราะห์ และประเมินผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง และในส่วนของผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองด้านทักษะการจัดการข้อมูล บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มีทักษะสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ และพร้อมใช้ รวมถึง สามารถแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น กราฟรายงาน เป็นต้น และสามารถวิเคราะห์ และประเมินผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง

11. ระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ในส่วนด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับแยกแยะประเด็นปัญหาหรืองานออกเป็นส่วนย่อยๆ แยกแยะปัญหาออกเป็นรายการอย่างง่ายได้โดยไม่เรียงลำดับความสำคัญ วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้ และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาหรืองาน ระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้ ระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้ ระบุข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆ ได้ วางแผนงานโดยจัดเรียงงานหรือกิจกรรมต่างตามความสำคัญหรือความเร่งด่วนได้

ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในส่วน ด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ แยกแยะประเด็นปัญหาหรืองานออกเป็น

ส่วนย่อยๆ แยกแยะปัญหาออกเป็นรายการอย่างง่ายๆได้โดยไม่เรียงลำดับความสำคัญ วางแผนงาน โดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้ และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาหรืองาน ระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้ ระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้ ระบุข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆได้ วางแผนงานโดยจัดเรียงงานหรือกิจกรรมต่างตามสำคัญหรือความเร่งด่วนได้

12. ระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของสำนักงานคุมประพฤติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้ในส่วนด้านการมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ ใช้กฎพื้นฐานทั่วไป ใช้กฎพื้นฐานหลักเกณฑ์หรือสามัญสำนึกในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงาน และประยุกต์ใช้ประสบการณ์ ระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล แนวโน้ม และ ความไม่ครบถ้วนของข้อมูลได้ ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงานได้

ส่วนผลการประเมินการพัฒนามบุคลากรของตนเองในส่วน ด้านการมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ ใช้กฎพื้นฐานทั่วไป ใช้กฎพื้นฐานหลักเกณฑ์หรือสามัญสำนึกในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงาน และประยุกต์ใช้ประสบการณ์ ระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล แนวโน้ม และ ความไม่ครบถ้วนของข้อมูลได้ ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงานได้

13. ระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของสำนักงานคุมประพฤติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้ในส่วนด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order) บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ ต้องการความถูกต้อง ชัดเจนในงานและรักษากฎระเบียบ ต้องการให้ข้อมูล และบทบาทในการปฏิบัติงาน มีความถูกต้องชัดเจน ดูแลให้เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และขั้นตอน ที่กำหนดอย่างเคร่งครัด และตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ ตรวจทานงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างละเอียด เพื่อความถูกต้อง

ส่วนผลการประเมินการพัฒนามบุคลากรของตนเองในส่วน ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order) บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ ต้องการความถูกต้อง ชัดเจนในงานและรักษากฎ ระเบียบ ต้องการให้ข้อมูล และบทบาทในการปฏิบัติงาน มีความถูกต้องชัดเจน ดูแลให้เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และขั้นตอน ที่กำหนดอย่างเคร่งครัด และตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ ตรวจทานงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างละเอียด เพื่อความถูกต้อง

14. ระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของสำนักงานคุมประพฤติ ประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในส่วนด้านการสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building) บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานเพื่อประโยชน์ในงาน และสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด สร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด เสริมสร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการหรือผู้อื่น

ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในส่วน ด้านการสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building) บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานเพื่อประโยชน์ในงาน และสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด สร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด เสริมสร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการหรือผู้อื่น

15. ในภาพรวม ระดับการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองในภาพรวมบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน

16. ในภาพรวม ด้านเสาหลัก 1 ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community-APSC) บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองด้านเสาหลัก 1 ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community-APSC) บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน

17. ในภาพรวม ด้านเสาหลัก 2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community-AEC) บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง ด้านเสาหลัก 2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community-AEC) บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน

18. ในภาพรวมด้านเสาหลัก 3 ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community-ASCC) บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน ส่วนผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง ด้านเสาหลัก 3 ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community-ASCC) บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน

19. ความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้านบริหารความเสี่ยง มีระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สูงกว่า ระดับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

20. ความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้านงานคุมประพฤติ มีระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สูงกว่า ระดับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

21. ความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้านความรู้ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้าราชการ มีระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และระดับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง ที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

22. ความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้านทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์มีระดับ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สูงกว่า ระดับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

23. ความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้านทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ , ด้านทักษะการจัดการข้อมูล มีระดับ ทักษะ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และระดับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง ที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

24. ความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking), ด้านการมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking), ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order), ด้านการสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building) มีระดับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และระดับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

25. ความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้านเสาหลัก 1 ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community-APSC) ระดับการเตรียมความพร้อม ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และระดับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเองที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

26. ความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้านเสาหลัก 2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community-AEC) ระดับการเตรียมความพร้อม ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน สูงกว่า ระดับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

27. ความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ในด้านเสาหลัก 3 ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community-ASCC) ระดับการเตรียมความพร้อม ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน สูงกว่า ระดับผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

28. ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการศึกษาที่เป็นทางการ (formal education) มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ [Pearson Correlation (r)] เท่ากับ 0.8070 มีค่าความสัมพันธ์ในระดับสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการศึกษาที่เป็นทางการ (formal education) มีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ด้านการศึกษาที่เป็นทางการ (formal education) เพิ่มขึ้นในระดับสูงเช่นเดียวกัน

29. ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการประเมิน (Assessment) มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ [Pearson Correlation (r)] เท่ากับ 0.7615 มีค่าความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือระดับ

ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการประเมิน (Assessment) มีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ด้านการประเมิน (Assessment) เพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างสูงเช่นเดียวกัน

30. ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงาน (Job Experience) มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ [Pearson Correlation (r)] เท่ากับ 0.9242 มีค่าความสัมพันธ์ในระดับสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงาน (Job Experience) มีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ด้านประสบการณ์การทำงาน (Job Experience) เพิ่มขึ้นในระดับสูงเช่นเดียวกัน

31. ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ [Pearson Correlation (r)] เท่ากับ 0.8759 มีค่าความสัมพันธ์ในระดับสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) มีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) เพิ่มขึ้นในระดับสูงเช่นเดียวกัน

32. ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ [Pearson Correlation (r)] เท่ากับ 0.7120 มีค่าความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) มีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ด้านการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) เพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างสูงเช่นเดียวกัน

5.3 ข้อเสนอแนะ แบ่งออกเป็น 3 ด้านดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

5.3.1.1 กรมคุมประพฤติจำเป็นต้องดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรให้มีคุณภาพชัดเจน เป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก กรม เพื่อให้กรมคุมประพฤติ และสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ รวมทั้งสำนักงานคุมประพฤติอื่นๆ สามารถให้บริการผู้ที่มารับบริการได้ตามยุทธศาสตร์ และสอดคล้องกับมาตรฐานและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมโลก

5.3.1.2 กรมคุมประพฤติควรเร่งผลักดันให้มีการจัดการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้น อันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระบบราชการ

5.3.1.3 กรมคุมประพฤติและทางสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ควรมีการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรตามแนวทาง 5 แนวทาง ของ Raymond A. Noe เพิ่มมากขึ้น เช่น ควรจัดกิจกรรมการศึกษาทั้งนอกสถานที่และในสถานที่ (off-site and out-site programs) เดือนละครั้ง จัดให้มีโครงการต่างๆของมหาวิทยาลัย (university programs) เข้ามาให้ความรู้กับทางสำนักงานเดือนละครั้ง จัดให้มีการประเมินต่างๆ เช่น การทดสอบทางจิตวิทยา (Myers-Briggs Type Indicator: MBTI) ศูนย์การประเมิน (Assessment Center) จุดมาตรฐาน (Benchmark) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินแบบ 360 องศา (360-Degree Feedback Systems) ปีละครั้ง เป็นต้น

5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

5.3.2.1 กรมคุมประพฤติและทางสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร โดยคำนึงถึงความต้องการในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในด้านต่างๆ เนื่องจากแต่ละบุคคลอาจมีความต้องการในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะประจำตำแหน่งที่แตกต่างกัน

5.3.2.2 สำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ควรจัดให้มีการฝึกอบรมในด้านต่างๆอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน

5.3.2.3 สำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ควรส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้การปฏิบัติงานทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งจะทำให้สามารถปฏิบัติงานในยุค โลกาภิวัตน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

5.3.2.4 สำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ ควรนำเทคนิคการประเมินของ Raymond A. Noe อันประกอบด้วย การทดสอบทางจิตวิทยา (Myers-Briggs Type Indicator: MBTI), ศูนย์การประเมิน (Assessment Center), จุดมาตรฐาน (Benchmark), การประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินแบบ 360 องศา ไปใช้เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรของ สำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ และเป็นสารสนเทศ หรือข้อมูลสำหรับผู้อำนวยการหรือผู้บริหารในการตัดสินใจจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ต่อไป

5.3.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

5.3.3.1 ควรทำการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดของนักทรัพยากรมนุษย์ท่านอื่นๆ

5.3.3.2 ควรทำการขยายขอบเขตในการศึกษาให้กว้างและครอบคลุมกว่านี้ เช่น การศึกษาการพัฒนาบุคลากรทั้งระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์กร

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรมประพาส, กรม. 2546. รายงานวิจัยเรื่องศักยภาพการบริหารและการจัดการของ กรมคุมประพาส. กรุงเทพฯ.
- กรมประพาส, กรม. 2548. การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานกรมประพาสประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548. กรุงเทพฯ.
- กรมประพาส, กรม. 2551. รายงานประจำปี กรมคุมประพาส กระทรวงยุติธรรม. กรุงเทพฯ: กลุ่มงานวิจัยและพัฒนาระบบ, กองวิชาการและแผนงาน. กรมคุมประพาส. 2546. รายงานวิจัย เรื่องศักยภาพการบริหารและการจัดการของกรมคุมประพาส. กรุงเทพฯ.
- จิรภา สินธุวานา. 2539. ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมคุมประพาส. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เจษฎา นกน้อย. 2547. การวางแผนและนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2538. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ชูชัย สมิตีไกร. 2540. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. กรุงเทพฯ: ชวนพิมพ์.
- ช่อเพชร สีทอง. 2546. แนวทางการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรธุรกิจเอกชน: กรณีศึกษาสมาคมการบริหารงานบุคคล สมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชัยวัฒน์ บุญเทียม. 2552. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและความก้าวหน้าตามความต้องการของบุคลากรในสายงานการขายของกลุ่มบริษัท เจียไต่จำกัด. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นงเยาว์ เขียวสอาด. 2542. ความรู้ทัศนคติและการปฏิบัติของพนักงานกรมประพาส ในงานคุมประพาสผู้ใหญ่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พรรณราย อักษรถึง. 2549. การพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของข้าราชการกรมทรัพยากรน้ำ. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. สาขาวิชาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มนตรี เจริญจิตต์. 2554. การศึกษาเรื่องการรับรู้และความคาดหวังที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ศึกษากรณีกรมขนส่งทางอากาศ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุติธรรม, กระทรวง. กรมคุมประพาส. 2537. การคุมประพาสผู้ใหญ่. กรุงเทพฯ.
- รัชณี ศรีทาเกิด. 2552. รูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อสร้างการยอมรับนวัตกรรม ยุติธรรมชุมชนของกรมคุมประพาส กระทรวงยุติธรรม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- วารุณี เกิดฉาย. 2527. การคุมประพฤติผู้กระทำผิดผู้ใหญ่: บทบาทหน้าที่ของพนักงานคุมประพฤติในงานควบคุมและสอดส่อง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วินัส ตีรพัฒน์พันธ์. 2549. การพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วีระยุทธ สุขประภาส. การพัฒนาความรู้ ทักษะ สมรรถนะของข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านพิธีการศุลกากรนำเข้าในระบบ e-Customs. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรพงษ์ รวีรัฐ. 2547. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.
- ศิริภัตสรค์ วงศ์ทองดี. 2556. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ = Human Resource Development. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิริพรรณ ศิริพงศ์ตีกานนท์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของศาลยุติธรรม: ศึกษากรณีการพัฒนาข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ของสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนิดา เดชเสน. 2546. สภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาด้านบุคลากรของสำนักพัฒนา ระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อักรินทร์ ลิมประเสริฐ. 2545. ทัศนะของผู้เข้ารับการศึกษาว่าความแห่งสำนักฝึกอบรมวิชาว่าความสภาพนายความ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ภาษาอังกฤษ

- Graham Webb. 1996. Understanding staff development. Buckingham: Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- Patricia Partington and Caroline Stainton. 2003. Managing staff development. Buckingham: Open University Press.
- Richard Blackwell and Paul Blackmore. 2003. Towards strategic staff development in higher education. Berkshire: Society for Research into Higher Education & Open University Press.

ภาคผนวก

แบบสำรวจการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้

คำชี้แจง: แบบสำรวจฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาประกอบการทำวิทยานิพนธ์หัวข้อ การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ กรมคุมประพฤติของนิติภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งนี้ คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ และจะนำไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาเท่านั้น จึงขอความกรุณาท่านแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ และตอบคำถามทุกข้อตามความเป็นจริง ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านกรุณาให้ความร่วมมือในการทำวิจัยครั้งนี้

นางสาว ธนพร นิธิพิสุทธิ์ ผู้วิจัย
โทร. 085-9599-629

แบบสำรวจนี้จะแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 คำถามทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบ

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้

ตอนที่ 3 ระดับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระบบราชการ

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ หรือความเห็นอื่นเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 คำถามทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบ

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. อายุ

- มากกว่า 18 แต่ไม่เกิน 20 ปี มากกว่า 20 แต่ไม่เกิน 25 ปี
 มากกว่า 25 แต่ไม่เกิน 30 ปี มากกว่า 30 แต่ไม่เกิน 35 ปี
 มากกว่า 35 แต่ไม่เกิน 40 ปี มากกว่า 40 แต่ไม่เกิน 45 ปี
 มากกว่า 45 แต่ไม่เกิน 50 ปี มากกว่า 50 แต่ไม่เกิน 55 ปี
 มากกว่า 55 แต่ไม่เกิน 60 ปี มากกว่า 60 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

- โสด สมรส หย่าร้าง หม้าย
 อื่นๆ โปรดระบุ

4. ระดับการศึกษา

- ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก
 อื่นๆ โปรดระบุ

5. ตำแหน่ง

- ข้าราชการ ระดับชำนาญการพิเศษ
 ระดับชำนาญการ
 ระดับปฏิบัติการ
 พนักงานราชการ
 อื่นๆ โปรดระบุ

6. ปัจจุบันท่านรับผิดชอบงาน

- งานสืบเสาะและพินิจ
 งานตรวจพิสูจน์
 งานควบคุมและสอดส่อง
 งานฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด
 งานกิจกรรมชุมชน
 อื่นๆ โปรดระบุ

7. ระยะเวลาที่ทำงานที่สำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้

- ต่ำกว่า 1 ปี ถึงไม่เกิน 5 ปี มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี
 มากกว่า 10 ปีแต่ไม่เกิน 15 ปี มากกว่า 15 ปีแต่ไม่เกิน 20 ปี
 มากกว่า 20 ปีแต่ไม่เกิน 25 ปี มากกว่า 25 ปีแต่ไม่เกิน 30 ปี
 มากกว่า 30 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้

ส่วนนี้เป็นการถามถึงความคิดเห็นของท่านในเรื่องการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

- | | | |
|---|---------|----------------------|
| 1 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 2 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วย |
| 3 | หมายถึง | เห็นด้วย |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

การพัฒนาบุคลากร	ระดับความคิดเห็น			
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	เห็นด้วย (3)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (4)
การศึกษาที่เป็นทางการ (formal education)				
1. ท่านได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมความรู้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน				
2. ท่านนำความรู้จากการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆมาปรับใช้ในการทำงาน				
3. บุคลากรในองค์กรของท่านได้รับการอบรมให้มีความรู้และความเข้าใจในงานด้านคุมประพฤติอย่างทั่วถึง				
4. ท่านได้เข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมในด้านต่างๆที่จัดขึ้นในองค์กรของท่านอย่างเป็นประจำ				
5. ท่านได้เข้าร่วมหลักสูตรระยะสั้น (short course) ซึ่งที่ปรึกษาหรือทางมหาวิทยาลัยเสนอจัดขึ้น				
6. ส่วนใหญ่วิทยากรที่ให้ความรู้ในการฝึกอบรมแก่ท่านมาจากเอกชน				
7. ส่วนใหญ่วิทยากรที่ให้ความรู้ในการฝึกอบรมแก่ท่านมาจากมหาวิทยาลัย				
8. ส่วนใหญ่วิทยากรที่ให้ความรู้ในการฝึกอบรมแก่ท่านมาจากส่วนราชการ				
9. ส่วนใหญ่วิทยากรที่ให้ความรู้ในการฝึกอบรมแก่ท่านมาจากพนักงานของกองพัฒนาบุคลากร				
10. ส่วนใหญ่วิทยากรที่ให้ความรู้ในการฝึกอบรมแก่ท่านมาจากศูนย์เพิ่มผลผลิต				
11. ท่านคิดว่าวิทยากรที่มาฝึกอบรม มีทักษะต่างๆที่จำเป็นในการฝึกอบรม เช่น ทักษะการอธิบาย ทักษะการตั้งคำถาม ทักษะการสรุปประเด็น ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์หรืออุปกรณ์ช่วยสอนต่างๆ อย่างแท้จริง				
12. องค์กรของท่านมีการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการทำงาน เช่น ทักษะในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ทักษะด้านการทำงาน อย่างสม่ำเสมอ				

การพัฒนาบุคลากร	ระดับความคิดเห็น			
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	เห็นด้วย (3)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (4)
การประเมิน (Assessment)				
13. ท่านได้รับการทดสอบทางจิตวิทยา (Myers-Briggs Type Indicator: MBTI) เพื่อประเมินผลเกี่ยวกับพฤติกรรม รูปแบบการติดต่อสื่อสารหรือทักษะของบุคลากรอย่างเป็นประจำและต่อเนื่อง				
14. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านได้จัดให้มีศูนย์การประเมิน (Assessment Center) (การจัดกิจกรรมกลุ่มต่างๆ เพื่อประเมินบุคลิก ลักษณะ ทักษะ และความสามารถของแต่ละบุคคล) อย่างเป็นประจำและต่อเนื่อง				
15. ปัจจุบันองค์กรของท่านมีการให้บุคลากรวิเคราะห์ความสามารถ หรือความถนัดในอาชีพของตน				
16. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเปลี่ยนสายอาชีพได้ หากบุคลากรคิดว่าตนเองมีความเหมาะสมกับสายงานใหม่				
17. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านได้จัดให้มีการวางแผนสายอาชีพ (การวางแผนสายอาชีพ หมายถึง การเตรียมพนักงานเพื่อรองรับในตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยอาจให้พนักงานวิเคราะห์ความถนัดของตนว่าถนัดในสายอาชีพใด และแนะนำจะเติบโตในสายงานนั้นได้อย่างไรบ้าง หรือองค์กรมีการวางแผนผังการเติบโตของแต่ละสายอาชีพว่า เมื่อตำแหน่งนี้ว่างลงแล้ว พนักงานจากสาย หรือตำแหน่งใดจะเป็นผู้เข้ามารับตำแหน่งแทน) อย่างเป็นประจำและต่อเนื่อง				
18. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการจัดให้มีที่ปรึกษาในการวางแผนสายอาชีพอย่างทั่วถึง				
19. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านใช้จุดมาตรฐาน (Benchmark) เป็นเครื่องมือวัดปัจจัยสำคัญในการเป็นผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จ				
20. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินแบบ 360 องศา (Performance Appraisals and 360-Degree Feedback Systems) เป็นกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร				
ประสบการณ์การทำงาน (Job Experience)				
21. ท่านคิดว่าในองค์กรของท่านมีการใช้การขยายงาน (job enlargement) เป็นการเพิ่มความท้าทายหรือความรับผิดชอบใหม่ๆ ในงานปัจจุบันของบุคลากร				

การพัฒนาบุคลากร	ระดับความคิดเห็น			
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	เห็นด้วย (3)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (4)
22. ท่านคิดว่าในองค์กรของท่านมีการหมุนเวียนงาน (job rotation) เพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรให้พร้อมกับความหลากหลายของงานที่ได้รับมอบหมายตามบทบาทหน้าที่การทำงานภายในองค์กร				
23. ท่านคิดว่าในองค์กรของท่านมีการใช้หลักการโยกย้าย หลักการเลื่อนตำแหน่ง หรือหลักการเลื่อนลง (Transfers, Promotions and Downward Moves) เป็นการพัฒนาบุคลากรตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาในองค์กร				
24. ท่านคิดว่าในองค์กรของท่านมีการมอบหมายงานชั่วคราวขององค์กรอื่น (Temporary Assignment with Other Organizations) เช่น การแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างองค์กร เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน				
25. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้ท่านได้ใช้ประสบการณ์ในการทำงานอย่างเต็มที่				
26. ท่านสามารถนำประสบการณ์การทำงานของท่านมาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้เป็นระบบและรวดเร็วขึ้น				
27. องค์กรของท่านมีโครงการมอบหมายงานที่นอกเหนือจากงานประจำให้บุคลากรเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์				
28. องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน				
29. บุคลากรในองค์กรของท่านมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป				
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship)				
30. องค์กรของท่านมีการให้ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน (Coaching) หรือเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อพัฒนาทักษะ และเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับองค์กร				
31. ผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างานในองค์กรของท่านมีการให้ Feedback ของจุดแข็งและจุดอ่อนในการทำงานของท่านเป็นประจำ				
32. องค์กรของท่านมีการให้เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน (peer) ทำหน้าที่สอนงาน (Coaching) เพื่อช่วยบุคลากรพัฒนาทักษะและพร้อมที่จะสนับสนุนและติดตามผลการทำงาน				

การพัฒนาบุคลากร	ระดับความคิดเห็น			
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	เห็นด้วย (3)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (4)
การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์(E-Learning) 33. องค์กรของท่านมีการนำระบบ การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ				

ตอนที่ 3 ระดับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้

โปรดระบุจำนวนครั้งเกี่ยวกับแนวทางการ พัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุมประพฤติประจำศาลแขวงพระนครใต้ โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาท่านเคยได้รับการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางต่อไปนี้ เป็นจำนวนกี่ครั้ง	จำนวนครั้ง			
	ไม่เคย	1 ครั้ง	2 ครั้ง	3 ครั้งขึ้นไป
1.การศึกษาที่เป็นทางการ (formal education) 1.1 กิจกรรมการศึกษาทั้งนอกสถานที่และในสถานที่ (off-site and out-site programs)				
1.2 หลักสูตรระยะสั้น (short course) ซึ่งที่ปรึกษาหรือทางมหาวิทยาลัยเสนอจัดขึ้น				
1.3 โครงการปริญญาโทด้านการบริหารสำหรับผู้บริหาร (executive MBA program)				
1.4 โครงการต่างๆของมหาวิทยาลัย (university programs)				

ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาท่านเคยได้รับการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางต่อไปนี้ เป็นจำนวนกี่ครั้ง	จำนวนครั้ง			
	ไม่เคย	1 ครั้ง	2 ครั้ง	3 ครั้งขึ้นไป
2. การประเมิน (Assessment)				
2.1 การทดสอบทางจิตวิทยา (Myers-Briggs Type Indicator: MBTI)				
2.2 ศูนย์การประเมิน (Assessment Center)				
2.3 จุดมาตรฐาน (Benchmark)				
2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินแบบ 360 องศา				
3. ประสบการณ์การทำงาน (Job Experience)				
3.1 การขยายงาน (job enlargement)				
3.2 การหมุนเวียนงาน (job rotation)				
3.3 การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และการเลื่อนลง (Transfers, Promotions and Downward Moves)				
3.4 การได้รับมอบหมายงานชั่วคราวในองค์กรอื่น (Temporary Assignment with Other Organizations)				

ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาท่านเคยได้รับการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางต่อไปนี้ เป็นจำนวนกี่ครั้ง	จำนวนครั้ง			
	ไม่เคย	1 ครั้ง	2 ครั้ง	3 ครั้งขึ้นไป
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship)				
4.1 ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)				
4.2 การสอนงาน (coaching)				
5. การฝึกอบรมด้านการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์(E-Learning)				

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคุณประพจน์ประจำศาลแขวงพระนครใต้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันได้แก่ การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของประเทศไทย และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระบบราชการ

แบบสอบถามตอนที่ 4 จะแบ่งออกเป็นทั้งหมด 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและการประเมินตนเอง

ส่วนที่ 2 ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและการประเมินตนเอง

ส่วนที่ 3 สมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและการประเมินตนเอง

ส่วนที่ 4 การเตรียมความพร้อมเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของประชาคมอาเซียนทั้ง 3

เสาหลัก

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

หมายเหตุ ช่องที่ระบายสีดำไม่ต้องแสดงระดับความคิดเห็นของท่าน

ส่วนที่ 1 ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและการประเมินตนเอง

หลักเกณฑ์ในการประเมินความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ข้อ 1.1 -1.3

ระดับ 1 ไม่สามารถแสดงให้เห็นว่ามีความรู้ในเรื่องดังกล่าว

ระดับ 2 มีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน

ระดับ 3 มีความรู้ ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ และสามารถถ่ายทอดได้

ระดับ 4 มีความรู้ ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และมีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในองค์ความรู้ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆได้

ระดับ 5 มีความรู้ ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และมีความเชี่ยวชาญในองค์ความรู้ และสามารถแก้ไขปัญหาที่ยังยากซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาและแนะนำได้

ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	ระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน					ผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.1 ด้านบริหารความเสี่ยง หมายถึง : ความรู้และความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน, ความเสี่ยงทางกลยุทธ์และการตัดสินใจภายใต้สภาวะเสี่ยงแบ่งองค์ประกอบย่อยได้เป็น 3 ด้าน										
1.1.1 การหาความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน										
1.1.2 การประเมินความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน										
1.1.3 การจัดการความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน										
1.2 ด้านงานคุ้มครองประพตติ หมายถึง : ความรู้และความเข้าใจในงานคุ้มครองประพตติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ แบ่งองค์ประกอบย่อยได้ 7 ด้าน										
1.2.1 งานสืบเสาะและพินิจ										
1.2.2 งานควบคุมและสอดส่อง										
1.2.3 งานแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิด										
1.2.4 งานสงเคราะห์ผู้กระทำผิด										
1.2.5 งานบริการสังคม										
1.2.6 งานฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด										
1.2.7 งานตรวจพิสูจน์										
1.2.8 งานกิจกรรมชุมชน										
1.2.9 การกิจยุติธรรมชุมชน										

ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	ระดับความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน					ผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.3 ความรู้ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้าราชการ หมายถึง : ความรู้เรื่องกฎหมายตลอดจนกฎระเบียบต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งองค์ประกอบย่อยได้ 4 ด้าน										
1.3.1 ประมวลกฎหมายอาญา										
1.3.2 พระราชบัญญัติข้าราชการ พ.ศ.2479										
1.3.3 พระราชบัญญัติฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด พ.ศ. 2545										
1.3.4 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546										

ส่วนที่ 2 ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและการประเมินตนเอง

หลักเกณฑ์ในการประเมินทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ข้อ 2.1

ระดับ 1 ไม่สามารถแสดงให้ผู้อื่นเห็นว่ามีทักษะในเรื่องดังกล่าว

ระดับ 2 มีทักษะเบื้องต้นที่สามารถปฏิบัติงานได้

ระดับ 3 มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และสามารถใช้โปรแกรมขั้นพื้นฐานได้อย่าง

คล่องแคล่ว

ระดับ 4 มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และสามารถใช้โปรแกรมต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว

ระดับ 5 มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และมีความเชี่ยวชาญในโปรแกรมที่ใช้ หรือสามารถแก้ไขหรือปรับปรุงโปรแกรมเพื่อนำมาพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้

ส่วนที่ 3 สมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและการประเมินตนเอง

หลักเกณฑ์ในการประเมินสมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ข้อ 3.1

ระดับ 1 ไม่สามารถแสดงให้เห็นว่ามีสมรรถนะในเรื่องดังกล่าว

ระดับ 2 : แยกแยะประเด็นปัญหาหรืองานออกเป็นส่วนย่อยๆ

- แยกแยะปัญหาออกเป็นรายการอย่างง่ายได้โดยไม่เรียงลำดับความสำคัญ
- วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้

ระดับ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาหรืองาน

- ระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้
- ระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้
- ระบุข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆ ได้
- วางแผนงานโดยจัดเรียงงานหรือกิจกรรมต่างตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนได้

ระดับ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของปัญหาหรืองาน

- เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของแต่ละสถานการณ์หรือเหตุการณ์
- วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้

ระดับ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถวิเคราะห์หรือวางแผนงานที่ซับซ้อนได้

- เข้าใจประเด็นปัญหาในระดับที่สามารถแยกแยะเหตุปัจจัยเชื่อมโยงซับซ้อนในรายละเอียดและสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหากับสถานการณ์หนึ่งๆ ได้
- วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแผนหาวิธีการป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า

สมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	ระดับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน					ผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) - การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ประเด็นปัญหา แนวคิดโดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผลที่มาที่ไปของกรณีต่างๆได้										

หลักเกณฑ์ในการประเมินสมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ข้อ 3.2

ระดับ 1 : ไม่สามารถแสดงให้ผู้อื่นเห็นว่ามีสมรรถนะในเรื่องดังกล่าว

ระดับ 2 : ใช้กฎพื้นฐานทั่วไป

- ใช้กฎพื้นฐานหลักเกณฑ์หรือสามัญสำนึกในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงาน

ระดับ 3 : แสดงสมรรถนะระดับ 2 และประยุกต์ใช้ประสบการณ์

- ระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล แนวโน้ม และความไม่ครบถ้วนของข้อมูลได้
- ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงานได้

ระดับ 4: แสดงสมรรถนะระดับ 3 และประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน

- ประยุกต์ใช้ทฤษฎีแนวคิดที่ซับซ้อน หรือแนวโน้มในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหาตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณี แนวคิดที่นำมาใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม

ระดับ 5 : แสดงสมรรถนะระดับ 4 และอธิบายข้อมูล หรือสถานการณ์ที่มีความยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่าย

- สามารถอธิบายความคิด หรือสถานการณ์ที่ซับซ้อนให้ง่ายและสามารถเข้าใจได้
- สามารถสังเคราะห์ข้อมูล สรุปแนวคิดทฤษฎีองค์ความรู้ ที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน

สมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	ระดับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน					ผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.2 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) - การคิดในเชิงสังเคราะห์หามองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็น สรุปรูปแบบเชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ข้อมูลหรือทัศนคติต่าง ๆ จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่										

หลักเกณฑ์ในการประเมินสมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ข้อ 3.3

ระดับ 1 : ไม่สามารถแสดงให้เห็นว่ามีสมรรถนะในเรื่องดังกล่าว

ระดับ 2 : ต้องการความถูกต้อง ชัดเจนในงานและรักษากฎ ระเบียบ

- ต้องการให้ข้อมูล และบทบาทในการปฏิบัติงาน มีความถูกต้องชัดเจน
- ดูแลให้เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน
- ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และขั้นตอน ที่กำหนดอย่างเคร่งครัด

ระดับ 3 : แสดงสมรรถนะระดับ 2 และตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ

- ตรวจทานงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างละเอียด เพื่อความถูกต้อง

ระดับ 4 : แสดงสมรรถนะระดับ 3 และดูแลความถูกต้องของงานทั้งของตนและผู้อื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน

- ตรวจสอบความถูกต้องของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง
- ตรวจสอบความถูกต้องงานของ ผู้อื่นตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- ตรวจสอบความถูกต้องตามขั้นตอนและกระบวนการงานทั้งของตนเองและผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่

- บันทึกรายละเอียดของกิจกรรมในงานทั้งของตนเองและของผู้อื่น เพื่อความถูกต้องของงาน

ระดับ 5 : แสดงสมรรถนะระดับ 4 และตรวจสอบความถูกต้องรวมถึงคุณภาพของข้อมูลหรือโครงการ

- ตรวจสอบรายละเอียดความคืบหน้าของโครงการตามกำหนดเวลา
- ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และคุณภาพของข้อมูล
- สามารถระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่หายไป และเพิ่มเติมให้ครบถ้วนเพื่อความถูกต้องของงาน

สมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	ระดับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน					ผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.3 การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order) - ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตาม ตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูลตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการงาน										

หลักเกณฑ์ในการประเมินสมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ข้อ 3.4

ระดับ 1 : ไม่สามารถแสดงให้เห็นว่ามีสมรรถนะในเรื่องดังกล่าว

ระดับ 2 : สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงาน

- สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานเพื่อประโยชน์ในงาน

ระดับ 3 : แสดงสมรรถนะระดับ 2 และสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด

- สร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด
- เสริมสร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการหรือผู้อื่น

ระดับ 4 : แสดงสมรรถนะระดับ 3 และสร้างหรือรักษาการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคม

- ริเริ่มกิจกรรมเพื่อให้มีการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน

- เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในวงกว้างเพื่อประโยชน์ในงาน

ระดับ 5 : แสดงสมรรถนะระดับ 4 และสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ฉันมิตร

- สร้างหรือรักษามิตรภาพโดยมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ในทางส่วนตัวมากขึ้น

สมรรถนะประจำตำแหน่งที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	ระดับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน					ผลการประเมินการพัฒนาบุคลากรของตนเอง				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.4 การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relationship Building) - สร้างหรือรักษาสัมพันธ์ภาพฉันมิตร เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับงาน										

ส่วนที่ 4 การเตรียมความพร้อมเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของประชาคมอาเซียนทั้ง 3 เสาหลัก

หลักเกณฑ์ในการเตรียมความพร้อมเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของประชาคมอาเซียนทั้ง 3 เสาหลัก ข้อ 4.1-4.3

ระดับ 1 ไม่สามารถแสดงให้ผู้อื่นเห็นว่ามีความรู้ในเรื่องดังกล่าว

ระดับ 2 มีองค์ความรู้ตามลักษณะของงาน

ระดับ 3 มีความรู้ ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ และสามารถถ่ายทอดได้

ระดับ 4 มีความรู้ ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และมีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในองค์ความรู้ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆได้

ระดับ 5 มีความรู้ ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 และมีความเชี่ยวชาญในองค์ความรู้และสามารถแก้ไขปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาและแนะนำได้

ตอนที่ 5

5.1 ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นอื่นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5.2 ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นอื่นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของประชาคมอาเซียนทั้ง 3 เสาหลัก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5.3 ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นอื่นเพิ่มเติมในเรื่องอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่กรุณาให้ความร่วมมือ

น.ส. ธนพร นิธิพฤทธิ

นิสิตปริญญาโท ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ - นามสกุล	: ชนพร นิธิพฤทธิ
วัน/เดือน/ปีเกิด	: 29 พฤษภาคม 2532
สถานที่เกิด	: กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	: อักษรศาสตรบัณฑิต เกียรตินิยมอันดับสอง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2553