

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนารายบุคคลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของพนักงาน
ระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป กรณีศึกษา สถาบันพระปกเกล้า



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

The Effects of Using Individual Development Plan (IDP) in Human Resource
Development on Operational Efficiency of Professional and General Operational
Employees: A Case Study of King Prajadhipok's Institute



Mr. Chetsadakon Oraphakdi

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2022

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนารายบุคคลต่อ
ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของพนักงานระดับ
ปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป กรณีศึกษา สถาบัน
พระปกเกล้า

โดย

นายเจษฎากร อรรถกิติ

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

อาจารย์ ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริมา ทองสว่าง)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรัชณี ศรีไย)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.พิมพ์สิริ อรุณศรี)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

เจษฎากร อรรถกิติ : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนารายบุคคลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป กรณีศึกษา สถาบันพระปกเกล้า . (The Effects of Using Individual Development Plan (IDP) in Human Resource Development on Operational Efficiency of Professional and General Operational Employees: A Case Study of King Prajadhipok's Institute) อ.ที่ปรึกษาหลัก : อ. ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป กรณีศึกษา สถาบันพระปกเกล้า มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจากแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตาม (IDP) ของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตาม IDP ของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป เพื่อให้สอดคล้องกับคุณลักษณะของแต่ละตำแหน่งงานในการเตรียมความพร้อมสำหรับความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้คำถามแบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป และผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนด IDP และปฏิบัติงานร่วมกันภายในสถาบัน

จากผลการศึกษา พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตาม IDP ของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไปส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามเกณฑ์ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตาม IDP ของสถาบันพระปกเกล้า โดยพนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถเรียนรู้ได้ตามวัตถุประสงค์ของการอบรม มีความรู้และเข้าใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย หรือมีความรู้ความเข้าใจต่อเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการอบรมมากขึ้น สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม และสามารถถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ที่ได้จากการอบรมให้กับบุคคลอื่นหรือผู้ร่วมงานได้ ซึ่งมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพตามเกณฑ์ IDP ดังกล่าวคือ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการทำงาน และระดับการศึกษา เนื่องจากการสะสมประสบการณ์การศึกษา ความรู้ความสามารถ ความถนัดต่าง ๆ ที่ผ่านในอดีตมาเข้ามามีส่วนช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ 2) ปัจจัยที่ได้รับมาจากงาน ได้แก่ ชนิดของงาน และสถานภาพทางอาชีพ เนื่องจากหากพนักงานต้องการที่จะมีสถานภาพทางอาชีพที่ดีหรือการเลื่อนระดับตำแหน่งงาน พนักงานต้องปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อให้ได้รับการประเมินผลปฏิบัติการที่สูงขึ้นตามที่คาดหวังจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา และ 3) ปัจจัยที่ควบคุมได้โดยฝ่ายบริหาร ได้แก่ ความมั่นคงทางรายได้สวัสดิการ และโอกาสก้าวหน้าในงาน เนื่องจากปัจจัยที่ควบคุมได้โดยฝ่ายบริหารนั้น มีระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจนเพื่อเป็นเกณฑ์ในการกำหนดอัตราเงินเดือน และโอกาสก้าวหน้าในงาน ซึ่งผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานตามประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในแต่ละปีของพนักงาน นอกจากนี้ จากผลการศึกษา ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตาม IDP คือ ในด้านการมีส่วนร่วม ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาและพนักงานควรกำหนด IDP ร่วมกันตามคู่มือแผนพัฒนาบุคลากรสถาบันพระปกเกล้า เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้ง พนักงานควรศึกษาคู่มือแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทราบแผนการอบรมรายบุคคลตามกลุ่มของตนเอง อันจะนำไปสู่การวางแผนพัฒนารายบุคคลร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ลายมือชื่อนิสิต

ปีการศึกษา 2565

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6382011724 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Human Resource Development, Individual Development Plan (IDP), King Prajadhipok's Institute

Chetsadakon Oraphakdi : The Effects of Using Individual Development Plan (IDP) in Human Resource Development on Operational Efficiency of Professional and General Operational Employees: A Case Study of King Prajadhipok's Institute. Advisor: WIMONMAT SRICHAMROEN, Ph.D.

The Effects of Using Individual Development Plan (IDP) in Human Resource Development on Operational Efficiency of Professional and General Operational Employees: A Case Study of King Prajadhipok's Institute research aims to study factors affecting the operational efficiency of King Prajadhipok's Institute 's professional and general and operational level employee based on the use of the IDP in human resource development. It also aims to propose guidelines for human resource development according to the IDP for the studied population so that they can prepare for their career advancement. This study is a qualitative study, researcher collected data from relevant documents and from in-depth interviews using semi-structured questions. Interview participants were professional and general practitioner-level employees and executives at King Prajadhipok's Institute who are involved in developing the IDP and working together within the institution.

From the study, it was found that using IDP in human resource development for professional and general operations employees resulted in operational efficiency framed by IDP criteria. Following the IDP, the employees gained knowledge and understanding, and are able to learn according to the training objectives. They are knowledgeable and understand the work they do and responsible for and are able to apply their trainings and experience on their work appropriately. They are also able to pass on their knowledge and experience from trainings to colleagues and others. Factors affecting performance according to the IDP efficiency criteria are 1) personal factors, such as age, duration of work, and education level; 2) factors derived from work, such as type of work and occupational status and; 3) factors that can be controlled by management such as income stability, welfare, and job advancement opportunities.

Based on the findings, researcher recommends that there should be an engagement or a joint discussion between executives or supervisors and employees to develop employee's IDP together according to the Personnel Development Plan Handbook of King Prajadhipok's Institute to improve efficient operations. Employees should also study the Personnel Development Plan Handbook to be informed of individual training plans in order to efficiently plan their IDP.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature

Academic Year: 2022

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยมีคำแนะนำของท่านอาจารย์ ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ขอขอบคุณอาจารย์เป็นอย่างสูง ที่ให้คำชี้แนะ และให้คำปรึกษาตลอดระยะเวลาที่จัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ด้วยความใส่ใจ

ขอขอบคุณอาจารย์ ดร.นิสร่า ใจชื่อ หัวหน้าหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ที่เป็นแรงผลักดันในการเรียนครั้งนี้ และคอยให้คำปรึกษามาโดยตลอด อาจารย์เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ผู้วิจัยได้ปฏิบัติในสิ่งที่ไม่เคยคาดหวังว่าจะเป็นไปได้ ขอขอบคุณอาจารย์ที่เชื่อมั่นในศักยภาพของผู้วิจัย หากไม่มีความหวังดีที่อาจารย์มอบให้ผู้วิจัยคงยังมองข้ามความสามารถของตนเอง “รักพินีสนะคะ” แต่อาจารย์ผู้เป็นที่รัก

ขอขอบคุณแม่ ที่เชื่อมั่นในตัวผู้วิจัยเสมอมา คอยเป็นกำลังใจและสนับสนุนทุกความคิดที่ผู้วิจัยได้เลือกปฏิบัติ แม้ในวันที่ผู้วิจัยอ่อนล้าแม่จะเป็นแรงผลักดันในผู้วิจัยได้เดินหน้าต่อและบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

ขอขอบคุณ คุณธีรพรรณ ใจมัน ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการรัฐสภา ผู้บังคับบัญชาที่เป็นกำลังใจและช่วยสนับสนุนในการเรียนปริญญาโทครั้งนี้ และที่จะไม่กล่าวถึงไม่ได้ ขอขอบคุณ คุณอัจฉิมา แสงรัตน์ นักวิชาการ ในการเป็นที่ปรึกษาในการเรียนปริญญาโทตลอดระยะเวลา 2 ปี

ขอขอบคุณทุกการสนับสนุนของเพื่อน ๆ พี่ ๆ ทุกท่านในรุ่น MPA54 ที่เป็นทั้งกำลังใจและเป็นทีที่ปรึกษาตั้งแต่เข้ามาเรียนที่คณะรัฐศาสตร์ โดยเฉพาะคุณพวงรัตน์ สิ้นศิริ พี่สาวแสนดีที่ช่วยประคับประคองกำลังใจให้ผู้วิจัยเสมอมา

ทั้งนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้ จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนารายบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป สถาบันพระปกเกล้า หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยมา ณ โอกาสนี้

เจษฎากร อรภักดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญรูปภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ	11
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	11
1.1.1 สถาบันพระปกเกล้า.....	12
1.2 คำถามในการวิจัย.....	43
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	43
1.4 ขอบเขตของการศึกษา.....	43
1.4.1 ด้านเนื้อหา.....	43
1.4.2 ด้านประชากร.....	44
1.4.3 ด้านพื้นที่.....	44
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	44
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม.....	45
2.1 แนวคิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	45
2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ.....	45
2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน.....	47
2.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development).....	48

2.2.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	48
2.2.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยแผนพัฒนารายบุคคล.....	49
2.3 ตัวอย่างการใช้ IDP ในองค์กรต่าง ๆ และผลการดำเนินงาน	50
2.3.1 สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์	51
2.3.2 กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.....	52
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	54
2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย	56
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	57
3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง	57
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	60
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	60
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	61
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	62
4.1 พนักงานบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล และปฏิบัติงานร่วมกัน ภายในสถาบัน	62
4.1.1 ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล.....	62
4.1.2 ด้านการประเมินผลตามแผนพัฒนารายบุคคล	63
4.2 พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป.....	65
4.2.1 ด้านปัจจัยประสิทธิภาพในการดำเนินงาน.....	65
4.2.2 ด้านประสบการณ์การฝึกอบรมตามแผนพัฒนารายบุคคล และการมีส่วนร่วมในการ จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	72
4.2.3 ด้านความรู้ ความเข้าใจ และการนำประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	76
4.2.4 ด้านการถ่ายทอดความรู้ หรือประสบการณ์ที่ได้รับให้บุคคลอื่น	77
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ	81

5.1	ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจากแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนารายบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป.....	81
5.1.1	ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถของพนักงานในการเรียนรู้ได้ตามวัตถุประสงค์ของการอบรม	82
5.1.2	พนักงานมีความรู้ และเข้าใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย หรือมีความรู้ความเข้าใจต่อเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการอบรมมากขึ้น	82
5.1.3	พนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับ ประสบการณ์ที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม	82
5.1.4	พนักงานสามารถถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ที่ได้จากการอบรมให้กับบุคคลอื่นหรือผู้ร่วมงานได้.....	82
5.2	ปัจจัยประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	85
5.3	ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนารายบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป	89
5.4	ข้อจำกัดในการศึกษาและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยที่เกี่ยวข้อง	90
5.4.1	ข้อจำกัดในการศึกษา.....	90
5.4.2	ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	91
ภาคผนวก.....	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	92
บรรณานุกรม.....	CHULALONGKORN UNIVERSITY	94
ประวัติผู้เขียน.....		96

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ตารางแสดงประเภทพนักงาน และระดับตำแหน่งของพนักงาน.....	17
ตารางที่ 2 ตารางแสดงประเภทกลุ่มงาน และขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของแต่ละตำแหน่ง .	19
ตารางที่ 3 ประเภทพนักงาน และระดับตำแหน่งของพนักงานต่อกลุ่มงาน	21
ตารางที่ 4 ตารางแสดงกลุ่มงาน และตำแหน่งงานตามหลักสูตรสมรรถนะประจำกลุ่มงาน	32
ตารางที่ 5 สรุปผลประเมินการเข้าร่วม 6 หลักสูตร.....	42



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญรูปร่าง

	หน้า
ภาพที่ 1 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	35
ภาพที่ 2 ภาพรวมการพัฒนาบุคลากร สถาบันพระปกเกล้า.....	38



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

ในปัจจุบันมนุษย์นั้นถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการทำงานที่จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) จึงเป็นกระบวนการสำคัญในการดำเนินงานที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรมีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ ยังเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดย (Nadler & Wiggs, 1989) ได้อธิบายว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เพิ่มมากขึ้น 3 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) ด้านการฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้สำหรับงานปัจจุบัน มุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันทีหรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์กร การฝึกอบรมมีความเสี่ยงอยู่บ้างที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่อาจทำงานได้ตามความมุ่งหวังขององค์กร อาจเป็นเพราะการจัดหลักสูตรยังไม่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งในด้านของขั้นตอนการทำงาน ด้านเทคโนโลยี และเครื่องมือเครื่องใช้ รวมถึงความผันแปรไปจากที่คาดการณ์ไว้
- 2) ด้านการศึกษา (Education) เป็นกระบวนการที่ดำเนินการขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรได้ในอนาคต การศึกษานั้นจึงยังคงมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งจะแตกต่างจากการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นการเตรียมเกี่ยวกับงานในอนาคตที่แตกต่างจากงานปัจจุบัน นอกจากนี้ การศึกษายังเป็นการเตรียมบุคลากร เพื่อการเลื่อนขั้นตำแหน่ง (Promotion) หรือให้ทำงานในหน้าที่ใหม่
- 3) ด้านการพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการที่ดำเนินการขึ้น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร ในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรสำหรับการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร การพัฒนาความรู้จะช่วยทำให้บุคลากรขององค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ และสามารถแสดงขีดความสามารถ และความคิดเห็นของตนเองได้ รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถ และศักยภาพที่ซ่อนเร้นภายในออกมา

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายที่จะเพิ่มความรู้ ทักษะ และ พฤติกรรมการทำงานผ่านการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง ด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรในด้านผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และในส่วนของพนักงาน ก็จะได้ประโยชน์ในด้านความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง ซึ่งกระบวนการในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละหน่วยงานนั้นจะมีวิธีการหรือเครื่องมือต่าง ๆ มาปรับใช้ในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้พนักงานภายในองค์กรนั้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลักใน การดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน

สำหรับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐของประเทศไทยนั้น ประเทศไทยได้มีการรอบในการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ทันต่อบริบทในสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สำนักงานข้าราชการ พลเรือน (ก.พ.) ในฐานะที่เป็นองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีหน้าที่ตามมาตรา 13 (2) และ (7) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 จึงได้ศึกษาและพัฒนาแนวทาง เจริญนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรภาครัฐขึ้น โดยเรียกว่า “แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565” โดยผ่านมติเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2563 เพื่อเป็น กรอบแนวทางให้บุคลากรภาครัฐใช้ในการบริหารจัดการการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และ ให้หน่วยงานและผู้บริหารภาครัฐใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรให้มีกรอบความคิด (Mindsets) และทักษะ (Skillsets) ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ของโลกและบริบทประเทศในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถร่วมกัน สร้างระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่เหมาะสมในการส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐ เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในบริบทการทำงาน สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงและความคาดหวัง ของผู้รับบริการและประชาชน เพื่อการพัฒนาประเทศและยกระดับชีวิตของประชาชน

1.1.1 สถาบันพระปกเกล้า

1) การกิจและโครงสร้างสถาบันพระปกเกล้า

สถาบันพระปกเกล้า เป็นนิติบุคคลที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของประธานรัฐสภา ดำเนินการ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสถาบันพระปกเกล้า พ.ศ. 2542 โดยมีหน้าที่ในการดำเนินงานเกี่ยวข้อง กับงานด้านวิชาการ ซึ่งจะครอบคลุมถึงเรื่องของการวิจัย การจัดการศึกษา อบรม และเผยแพร่ให้ ความรู้และข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาประชาธิปไตย และการเมืองการปกครอง รวมทั้ง ให้บริการคำแนะนำปรึกษาด้านการบริหารปกครองบ้านเมืองที่ดี ทั้งในระดับชาติและท้องถิ่น

อีกทั้ง ยังรับผิดชอบงานเกี่ยวกับการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานในประเทศและระหว่างประเทศ เพื่อให้เกิดการพัฒนาประชาธิปไตยอย่างยั่งยืน (สถาบันพระปกเกล้า, 2560)

วิสัยทัศน์ (Vision)

สถาบันวิชาการชั้นนำ ด้านการพัฒนาประชาธิปไตย ธรรมาภิบาล และสันติวิธี มุ่งนำความรู้สู่สังคม เพื่อประโยชน์ส่วนรวม

พันธกิจ (Mission)

- 1) ศึกษาวิจัยทางวิชาการเพื่อสร้างองค์ความรู้และเสนอแนะการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอย่างเป็นระบบ
- 2) ให้บริการทางวิชาการทั้งในรูปแบบของการศึกษาอบรมทางวิชาการให้คำปรึกษาให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และบริการข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความรู้ทางการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยธรรมาภิบาล และสันติวิธี
- 3) ส่งเสริมงานวิชาการของรัฐสภา
- 4) เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ และสนับสนุนความรู้ความเข้าใจและการใช้สิทธิหน้าที่ของพลเมือง ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย
- 5) ส่งเสริมความร่วมมือกับองค์กรทั้งในและต่างประเทศเพื่อการพัฒนาการเมืองการปกครอง ในระบอบประชาธิปไตยธรรมาภิบาล และสันติวิธี
- 6) ส่งเสริมและพัฒนาพิพิธภัณฑ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวให้เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านพระปกเกล้าศึกษา
- 7) บริหารงานกองทุนเพื่อการพัฒนาและเผยแพร่ประชาธิปไตย

ค่านิยมร่วม (Shared Values) คือ KPI – D

K - Knowledge

บุคลากรที่มีความรู้และความรอบรู้ ปฏิบัติงานบนพื้นฐานข้อเท็จจริง ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้และมุ่งผลิตผลงานวิชาการที่มีคุณภาพ

P - Professionalism

บุคลากรที่เป็นมืออาชีพ ปฏิบัติงานโดยยึดหลักวิชา พัฒนาตนเองตลอดเวลา ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลความซื่อตรง และการตรงต่อเวลา

I - Innovation

บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยแนวคิดสร้างสรรค์ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

D - Democratic governance

บุคลากรมีจริยธรรม ยึดหลักการทำงานอย่างเสมอภาคเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม และยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตย

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategies)

- 1) การพัฒนาองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาประชาธิปไตย ธรรมนูญ และสันติวิธี
- 2) การพัฒนาผู้นำให้เป็นผู้นำทางความคิดและมีพฤติกรรมที่ส่งเสริมประชาธิปไตยอย่างสุจริตและชอบธรรม ธรรมนูญ และสันติวิธี
- 3) การพัฒนาและสร้างความเป็นพลเมือง
- 4) การส่งเสริมงานวิชาการของรัฐสภา
- 5) การส่งเสริมและพัฒนาพิพิธภัณฑ์ฯ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านพระปกเกล้าศึกษาและพัฒนาการประชาธิปไตย
- 6) การพัฒนาองค์กรไปสู่สมรรถนะสูงและสากล
- 7) การพัฒนานวัตกรรมเพื่อประชาธิปไตย

ปัจจุบันสถาบันพระปกเกล้า มีส่วนงานภายใน แบ่งออกเป็น 11 หน่วยงาน ประกอบด้วย

- 1) วิทยาลัยการเมืองการปกครอง

มีหน้าที่และความรับผิดชอบงานด้านจัดการศึกษาอบรมหลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูง การเมือง การปกครองในระบอบประชาธิปไตยสำหรับนักบริหารระดับสูง หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูงอื่น และหลักสูตรประกาศนียบัตร จัดการฝึกอบรมประชุม สัมมนา บรรยายทางวิชาการ ศึกษาวิเคราะห์วิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเสริมสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาประชาธิปไตย และรับผิดชอบงานอื่นตามที่เลขาธิการมอบหมาย

- 2) วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น

มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นรากฐานการพัฒนาประชาธิปไตย โดยการจัดการศึกษาอบรมหลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูง หลักสูตรประกาศนียบัตร และวุฒิบัตร จัดการศึกษาอบรม งานวิจัย สัมมนา บรรยายทางวิชาการ ศึกษาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาประชาธิปไตยและรับผิดชอบงานอื่นตามที่เลขาธิการมอบหมาย

- 3) สำนักวิจัยและพัฒนา

มีหน้าที่และความรับผิดชอบงานศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ส่งเสริมสนับสนุน และให้ทุนอุดหนุน การศึกษาวิจัย จัดระบบการศึกษาวิจัยอย่างเป็นระบบ นำเสนอและเผยแพร่ผลการศึกษาวิจัย รวมทั้งเสริมสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาประชาธิปไตย และรับผิดชอบงานอื่นตามที่เลขาธิการมอบหมาย

4) สำนักส่งเสริมการเมืองภาคพลเมือง

มีหน้าที่และความรับผิดชอบงานจัดการศึกษาอบรมหลักสูตรประกาศนียบัตร สัมฤทธิบัตร วุฒิบัตร จัดสัมมนาเกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้ด้านประชาธิปไตย ส่งเสริมการจัดกิจกรรมด้านการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย รวมทั้งเสริมสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาประชาธิปไตย (ศูนย์พัฒนาการเมืองภาคพลเมือง จำนวน 49 ศูนย์) รวมไปถึงการศึกษาอบรม และฝึกอบรมในโครงการสร้างสำนักพลเมือง (Project Citizen) และงานอื่นตามที่เลขาธิการมอบหมาย

5) สำนักส่งเสริมวิชาการรัฐสภา

มีหน้าที่และความรับผิดชอบให้บริการทางวิชาการแก่สมาชิกรัฐสภาและประสานงานกับหน่วยงานของรัฐสภา เพื่อทำการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย รวบรวมข้อมูล จัดการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา การบรรยาย ทางวิชาการ การให้คำปรึกษาและให้บริการแก่สมาชิกรัฐสภา และเจ้าหน้าที่ในวงงานของรัฐสภา ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมด้านการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย การเสริมสร้างเครือข่าย เพื่อพัฒนาประชาธิปไตย และรับผิดชอบงานอื่นตามที่เลขาธิการมอบหมาย

6) สำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล

มีหน้าที่และรับผิดชอบงานจัดการศึกษาอบรมหลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูง ประกาศนียบัตร สัมฤทธิบัตร และวุฒิบัตร จัดการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา บรรยายทางวิชาการ ศึกษาวิเคราะห์วิจัย ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสันติวิธี การจัดการความขัดแย้งและธรรมาภิบาล การให้บริการและคำปรึกษาด้านสันติวิธี รวมทั้งเสริมสร้างเครือข่ายพัฒนาประชาธิปไตย สันติวิธี การจัดการความขัดแย้งและธรรมาภิบาลและรับผิดชอบงานอื่นตามที่เลขาธิการมอบหมาย

7) สำนักนวัตกรรมเพื่อประชาธิปไตย

มีหน้าที่และรับผิดชอบส่งเสริมนวัตกรรมเชิงยุทธศาสตร์โดยศึกษาวิจัย ออกแบบ พัฒนาองค์ความรู้และเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาประชาธิปไตย ธรรมาภิบาล ตลอดจนการพัฒนาและสร้างความเป็นพลเมือง สนับสนุนกระบวนการปฏิรูปประเทศด้านการเมือง การร่างกฎหมาย ตลอดจนการให้บริการทางวิชาการ ให้คำปรึกษาเพื่อเชื่อมโยงให้เกิด การบูรณาการบูรณาการองค์ความรู้ และผลักดันให้นำผลงานและเครื่องมือต่าง ๆ ไปปฏิบัติ เพื่อจัดการปฏิรูปประเทศด้านการเมือง และพัฒนาประชาธิปไตย เผยแพร่องค์ความรู้ให้กับ ผู้กำหนดนโยบาย นักวิชาการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับสู่สาธารณะผ่านช่องทางต่าง ๆ และ ปฏิบัติงานอื่นตามที่เลขาธิการมอบหมาย

8) สำนักบริการวิชาการ

มีหน้าที่และความรับผิดชอบบริหารหลักสูตรฝึกอบรม งานวิจัยภายนอก เช่น หลักสูตรการบริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน (ปรม.) หลักสูตรการบริหารเศรษฐกิจสาธารณะ (ปศส.) ตลอดจนหลักสูตรที่หน่วยงานภายนอกมาขอรับบริการจากสถาบัน สร้างระบบกลางในการให้บริการวิชาการสำหรับหลักสูตรฝึกอบรม และงานวิจัยให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ให้บริการวิชาการในเชิงรุก ในฐานะหน่วยบริการวิชาการสาธารณะ (Extension Service) เป็นศูนย์รายได้ (Revenue Center) เพื่อการต่อยอดงานวิชาการเผยแพร่ความรู้ไปสู่สังคม และปฏิบัติงานอื่นตามที่เลขาธิการมอบหมาย

9) พิพิธภัณฑ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว

มีหน้าที่และรับผิดชอบในการพัฒนาพิพิธภัณฑ์พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว การจัดนิทรรศการหรือกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เกี่ยวกับพิพิธภัณฑ์ งานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพระปกเกล้าศึกษาและพัฒนาการการเมืองการปกครองไทย รวมทั้ง งานศูนย์ข้อมูลพระปกเกล้าศึกษา และจดหมายเหตุ การให้บริการประชาชน ส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมด้านการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย รวมทั้งเสริมสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รวมถึงพิพิธภัณฑ์และอื่น ๆ และรับผิดชอบงานอื่นตามที่เลขาธิการมอบหมาย

10) สำนักงานเลขาธิการ

มีหน้าที่และรับผิดชอบงานด้านการเงิน การบัญชี งานงบประมาณ พัสดุ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน งานสาธารณูปโภค งานอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม งานยานพาหนะ งานธุรการส่วนกลาง งานส่งเอกสาร งานพัสดุและไปรษณีย์ งานประสานงานองค์กรอิสระ งานบริหารทั่วไป งานบริหารงานบุคคล งานกฎหมาย นิติกรและธรรมาภิบาล นิติกรรมและสัญญา งานระบบบริหารคุณภาพ งานศึกษาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาระบบงาน งานประสานงานทั่วไป และรับผิดชอบงานอื่นตามที่เลขาธิการมอบหมาย

11) หน่วยขึ้นตรงต่อเลขาธิการ

มีหน้าที่และรับผิดชอบงานด้านการสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาประชาธิปไตยให้บรรลุตามพันธกิจหลักของสถาบัน โดยมีหน่วยงานภายในอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานขึ้นตรงต่อเลขาธิการ ดังนี้

- 1.1 ศูนย์เทคโนโลยีและสารสนเทศ มีหน้าที่และรับผิดชอบในงานเทคโนโลยีและสารสนเทศ งานคอมพิวเตอร์ งานโสตทัศนศึกษา งานห้องสมุด และงานอื่นตามที่เลขาธิการมอบหมาย
- 1.2 ศูนย์สื่อสารองค์กรฯ มีหน้าที่และรับผิดชอบในงานประชาสัมพันธ์ นักศึกษาสัมพันธ์ สื่อสิ่งพิมพ์ และงานอื่นตามที่เลขาธิการมอบหมาย

- 1.3 งานติดตามและประเมินผล มีหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับการติดตามการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการของสถาบัน รวมถึงการประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ตลอดจนทำหน้าที่เป็นเลขานุการในการประสานงานของคณะกรรมการติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานของสถาบัน
- 1.4 งานวิเทศสัมพันธ์ มีหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการต่างประเทศ ประสานงาน วางแผนและช่วยขับเคลื่อนสนับสนุนงานระหว่างสถาบันกับเครือข่ายต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง บริหารงานเกี่ยวกับบันทึกข้อตกลง ความร่วมมือ เพื่อให้เกิดความร่วมมือทางวิชาการ และเป็นศูนย์กลางในการจัดทำข้อมูลเครือข่ายต่างประเทศเพื่อใช้ในการสนับสนุนงานของสถาบันและงานอื่นตามที่เลขาธิการมอบหมาย

2) โครงสร้างด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันพระปกเกล้า

ปัจจุบันสถาบันพระปกเกล้ามีบุคลากรทั้งหมด จำนวน 181 คน (สถาบันพระปกเกล้า, 2564) และได้มีการกำหนดประเภท และระดับตำแหน่งของพนักงาน ออกเป็น 4 ประเภท ประกอบด้วย

ประเภทพนักงาน	ระดับตำแหน่ง
พนักงานบริหาร	ผู้อำนวยการ
พนักงานวิชาการ และวิจัย	นักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิ
	นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญ
	นักวิชาการผู้ชำนาญการ
พนักงานปฏิบัติการวิชาชีพ และปฏิบัติการทั่วไป	ระดับสูง (พนักงานชำนาญการพิเศษ)
	ระดับกลาง (ชำนาญการ)
	ระดับต้น
ลูกจ้าง และลูกจ้างเหมาโครงการ	-

ตารางที่ 1 ตารางแสดงประเภทพนักงาน และระดับตำแหน่งของพนักงาน

นอกจากนี้ ได้มีการแบ่งโครงสร้างตำแหน่งงาน ออกเป็น 7 กลุ่ม ประกอบด้วย

กลุ่มงาน	ขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบ	ตำแหน่ง
กลุ่มงานวิชาการ	ทำหน้าที่ผลิตผลงานวิชาการ เผยแพร่และขับเคลื่อนภารกิจทางวิชาการสู่กลุ่มเป้าหมาย ภาคประชาสังคม พร้อมทั้งสามารถสร้างชื่อเสียงด้านการเป็นตัวแทนทางวิชาการของสถาบัน ด้านการเรียนการสอน การเผยแพร่ และการนำเสนอผลงานวิชาการ	นักวิชาการ
กลุ่มงานบริหาร โครงการ	ทำหน้าที่บริหารจัดการ และอำนวยความสะดวกด้านการจัดการหลักสูตร การฝึกอบรม กิจกรรมประชุมสัมมนา และบริหารโครงการวิจัยของสถาบัน	พนักงานฝึกอบรม และ บริหารโครงการ
กลุ่มงานบริหาร การเงิน	ทำหน้าที่ในการดำเนินยุทธศาสตร์การเงิน ควบคุมระบบ และกระบวนการบริหารธุรกรรมทางการเงิน ติดตามประเมินผลและตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ และจัดทำแผนการรักษาและพัฒนาความมีเสถียรภาพทางการเงินของสถาบัน	พนักงานบัญชี
		พนักงานการเงิน
		พนักงานงบประมาณ
		พนักงานพัสดุ
กลุ่มงาน อำนวยความสะดวก	ทำหน้าที่ในการสนับสนุนการดำเนินการ กระบวนการภายในบริหารจัดการงาน สำหรับงาน และธุรการทั่วไป การควบคุมและกำกับดูแลนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล และกฎระเบียบปฏิบัติของสถาบัน	นิติกรและธรรมาภิบาล องค์กร
		พนักงานบริหารงานทั่วไป
		พนักงานประเมินผล
		พนักงานบริหารงาน บุคคล
		พนักงานวิเคราะห์ นโยบายและแผน

กลุ่มงาน	ขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบ	ตำแหน่ง
กลุ่มงาน พิพิธภัณฑสถานและ บริการข้อมูล วิชาการ	ทำหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการห้องสมุด การบริหารงานจดหมายเหตุและงานพิพิธภัณฑ รวบรวมดูแลรักษาเอกสารและวัตถุทาง ประวัติศาสตร์ที่เกี่ยวกับพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว การเมือง การปกครอง รัฐธรรมนูญ และรัฐสภาไทย ตลอดจนบริการ นำชม นำเสนอข้อมูลและจัดกิจกรรมเผยแพร่ ความรู้แก่ผู้เข้าชม และประชาชนทั่วไปผ่าน สื่อต่าง ๆ	พนักงานจดหมายเหตุ
		พนักงานบรรณารักษ์และ สารสนเทศ
		พนักงานภัณฑารักษ์
กลุ่มงานสื่อสาร องค์กร	ทำหน้าที่สนับสนุนการติดต่อสื่อสาร เพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันถูกต้องและสร้าง ภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่สถาบันพระปกเกล้าต่อ บุคคลทั้งภายในและภายนอก จัดทำแผนกลยุทธ์ การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกและ แผนปฏิบัติการด้านการประชาสัมพันธ์และ การเผยแพร่ข่าวสารการบริหารช่องทาง การสื่อสาร การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ของ สถาบันพร้อมทั้งสนับสนุนสื่อความคิด เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี	พนักงานวิเทศสัมพันธ์
		พนักงานประชาสัมพันธ์ และสื่อสารองค์กร
		พนักงานประชาสัมพันธ์ และสื่อสิ่งพิมพ์
กลุ่มงาน เทคโนโลยีและ สารสนเทศ	ทำหน้าที่ควบคุม ดูแล และแก้ไขปัญหาใน ระบบงานคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่าย ระบบฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ และ ระบบสื่อประสมของสถาบัน พร้อมรับผิดชอบ ด้านการวางแผนและบริหารงานเชื่อมโยงระบบ การจัดการฐานข้อมูลสถาบันเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด	พนักงานระบบ คอมพิวเตอร์
		พนักงานระบบ สารสนเทศ
		พนักงานโสตทัศนศึกษา

ตารางที่ 2 ตารางแสดงประเภทกลุ่มงาน และขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของแต่ละตำแหน่ง

โดยสถาบันพระปกเกล้าได้มีการแบ่งประเภทพนักงาน และระดับตำแหน่งของพนักงานต่อ
กลุ่มงานไว้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ประเภทพนักงาน	กลุ่มงาน	ระดับตำแหน่ง	ตำแหน่ง
พนักงานบริหาร		ผู้อำนวยการ	
พนักงานวิชาการ และวิจัย	กลุ่มงานวิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> - นักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิ - นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญ - นักวิชาการผู้ชำนาญการ - นักวิชาการ (ระดับต้น) 	นักวิชาการ
พนักงานปฏิบัติการวิชาชีพ และปฏิบัติการทั่วไป	<ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มงานบริหารโครงการ - กลุ่มงานบริหารการเงิน - กลุ่มงานอำนวยความสะดวก - กลุ่มงานพิพิธภัณฑสถานและ บริการข้อมูลวิชาการ - กลุ่มงานสื่อสารองค์กร - กลุ่มงานเทคโนโลยีและสารสนเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> - ระดับสูง (พนักงานชำนาญการพิเศษ) - ระดับกลาง (ชำนาญการ) - ระดับต้น 	<ul style="list-style-type: none"> - พนักงานฝึกอบรม และบริหารโครงการ - พนักงานบัญชี - พนักงานการเงิน - พนักงานงบประมาณ - พนักงานพัสดุ - นิติกรและธรรมาภิบาลองค์กร - พนักงานบริหารงานทั่วไป - พนักงานประเมินผล - พนักงานบริหารงานบุคคล - พนักงานวิเคราะห์นโยบายและแผน - พนักงานจดหมายเหตุ - พนักงานบรรณารักษ์และสารสนเทศ - พนักงานภัณฑรักษ์ - พนักงานวิทยาศาสตร์

ประเภทพนักงาน	กลุ่มงาน	ระดับตำแหน่ง	ตำแหน่ง
			<ul style="list-style-type: none"> - พนักงานประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร - พนักงานประชาสัมพันธ์และสื่อสิ่งพิมพ์ - พนักงานระบบคอมพิวเตอร์ - พนักงานระบบสารสนเทศ - พนักงานโสตทัศนศึกษา

ตารางที่ 3 ประเภทพนักงาน และระดับตำแหน่งของพนักงานต่อกลุ่มงาน

จากตารางที่ 3 ประเภทพนักงาน และระดับตำแหน่งของพนักงานต่อกลุ่มงาน จะเห็นว่าประเภทพนักงานปฏิบัติการวิชาชีพ และปฏิบัติการทั่วไป ครอบคลุมกลุ่มงาน จำนวน 6 กลุ่มงาน ประกอบด้วย 1) กลุ่มงานบริหารโครงการ 2) กลุ่มงานบริหารการเงิน 3) กลุ่มงานอำนวยความสะดวกและ บริการข้อมูลวิชาการ 5) กลุ่มงานสื่อสารองค์กร และ 6) กลุ่มงานเทคโนโลยีและสารสนเทศ ผู้วิจัยจึงเลือกพนักงานประเภทดังกล่าวเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ครั้งนี้

3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในสถาบันพระปกเกล้า

สถาบันพระปกเกล้า กำหนดให้มีการพัฒนาบุคลากรโดยการให้บุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน การไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ การแลกเปลี่ยนพนักงาน และอื่น ๆ ที่จำเป็นและเหมาะสมตามข้อบังคับของการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2542 สถาบันพระปกเกล้า หมวดที่ 6 เกี่ยวกับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงได้มีการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรผ่านการจัดทำแผนเส้นทางการฝึกอบรม (Training Roadmap) ตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้ควบคู่ไปกับสมรรถนะหลักของตำแหน่ง (Core Competency) ตามความจำเป็นที่สถาบันได้กำหนดขึ้น พร้อมทั้ง ดำเนินการจัดทำ แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) และพิจารณาจากผลประเมินการปฏิบัติงานประกอบกับการพัฒนาศักยภาพของรายบุคคล ซึ่งจะมีวิธีการฝึกอบรมหรือกิจกรรมพัฒนาด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อเป็นเครื่องมือในการวางแผนทางการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถ (KSAs) ตลอดจนสมรรถนะที่สอดคล้องกับตำแหน่งงานในปัจจุบัน เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพ และนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต โดยมุ่งหวังว่าแผนพัฒนาบุคลากรนั้นจะเป็นส่วนสำคัญในการสร้างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้นำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมร่วมของสถาบัน ที่กำหนดว่า บุคลากรมีความรอบรู้ สามารถปฏิบัติงานได้บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง และให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ K - Knowledge มุ่งผลิตผลงานวิชาการที่มีคุณภาพและเป็นมืออาชีพ P - Professionalism ปฏิบัติงานโดยยึดหลักวิชาพัฒนาตนเองตลอดเวลา ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล ความซื่อตรง และการตรงต่อเวลา พร้อมทั้งปฏิบัติงานด้วยแนวคิดแบบสร้างสรรค์ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง I - Innovation และยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตย D - Democratic governance

การจัดทำแผนเส้นทางการฝึกอบรม (Training Roadmap) เป็นการกำหนดเส้นทางการพัฒนาบุคลากรอย่างมีแบบแผน เพื่อนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เพื่อความก้าวหน้าของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กร การจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมนั้นจะช่วยเป็นแนวทางในการเรียงลำดับความสำคัญในการฝึกอบรมทั้งในเรื่องของเนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย และช่วงเวลาที่เหมาะสมกับการนำความรู้และความสามารถไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสถาบันได้มีการกำหนดความสำคัญในการฝึกอบรมของบุคลากรตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และสมรรถนะหลัก สามารถจำแนกได้เป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 สมรรถนะหลัก (Core Competency)

หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคลากรทุกคนในสถาบันจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามที่สถาบันคาดหวัง และเพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ 5 หลัก ได้แก่

T - Teamwork (การทำงานเป็นทีม)

หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่น ทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กรอย่างมีจิตสำนึกรับผิดชอบ และแก้ปัญหาความขัดแย้ง เสริมสร้างและพัฒนาการรับรู้ ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วม ภายในทีมและเครือข่าย เพื่อบรรลุเป้าหมาย

De - Decision making and problem solving (การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา)

หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ประเด็นปัญหา ระบุสาเหตุและค้นหาวิธีการแก้ไข จัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันที โดยประเมินผลสภาวะการณ์และผลกระทบอย่างรอบด้าน

M - Mastery (ความเชี่ยวชาญ)

หมายถึง ความสามารถในการให้ความรู้ ทักษะ และความสามารถต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษา ฝึกอบรม และการเรียนรู้จากการทำงานมาประยุกต์ใช้ในการสร้างผลสำเร็จในการดำเนินงาน

O - Planning and organizing (การวางแผนและจัดระบบงาน)

หมายถึง ความสามารถในการกำหนดแผนงานอย่างเป็นระบบ และกำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินการ

C - Creativity (ความคิดสร้างสรรค์)

หมายถึง อุปนิสัยที่ชอบค้นคว้า วิจัย ทดลอง และคิดได้หลากหลายและแปลกใหม่จากเดิม โดยประยุกต์ทฤษฎี หรือหลักการจนนำไปสู่การสร้างสรรค์องค์ความรู้ ผลงาน และนวัตกรรมการทำงานรูปแบบใหม่ ที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบัน และสังคมโดยรวม

ส่วนที่ 2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competencies)

หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่กำหนดเฉพาะกลุ่มงาน เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้ได้ผลลัพธ์ ตามความคาดหวังของตำแหน่งตามกลุ่มงานที่สถาบันได้มีการกำหนด 7 กลุ่มงาน โดยกลุ่มงานทั้งหมดนั้น สามารถแบ่งออกเป็นสมรรถนะประจำกลุ่มงานได้ จำนวน 12 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มงานกฎหมาย (LA)	กลุ่มการทำวิจัย (RE)
กลุ่มประวัติศาสตร์ และโบราณคดี (HA)	กลุ่มบรรณสารสนเทศ (LI)
กลุ่มระบบสารสนเทศ (IT)	กลุ่มการนำเสนอ (PS)
กลุ่มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR)	กลุ่มบัญชี และการเงิน (FI)
กลุ่มการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (PR)	กลุ่มการเขียนเอกสารวิชาการ (WR)
กลุ่มภาษาต่างประเทศ (L)	กลุ่มการสร้างสรรคทางศิลปะ (AR)

สถาบันพระปกเกล้า ได้มีการกำหนดแผนพัฒนาบุคคลให้แต่ละกลุ่มงานฝึกอบรม และพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงานในด้านต่าง ๆ ร่วมกันหรือแตกต่างกันตามหลักสูตรที่ได้มีการกำหนด ซึ่งสถาบันได้มีการกำหนดหลักสูตรในเส้นทางการฝึกอบรม (Training Roadmap) แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 หลักสูตรบังคับ จำนวน 3 หลักสูตร ได้แก่

1) หลักสูตรพื้นฐาน (Basic Course)

เป็นหลักสูตรร่วมที่พนักงานทุกตำแหน่งจะต้องผ่านการอบรม เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถพื้นฐานในการทำงาน ซึ่งบุคลากรภายในสถาบันจะต้องผ่านการอบรมภายใน 1 - 3 ปี นับตั้งแต่วันที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานทดลองงาน จำนวน 11 หลักสูตร ได้แก่

รหัส	หลักสูตร
BC 001	การเมืองการปกครอง
BC 002	พระปกเกล้าศึกษา
BC 003	ปฐมนิเทศ
BC 004	ระเบียบสถาบัน
BC 005	การรู้เท่าทันสารสนเทศ
BC 006	งานสารบรรณ การเขียนหนังสือราชการ
BC 007	โปรแกรมพื้นฐานเพื่อการปฏิบัติงาน
BC 008	โปรแกรมเฉพาะเพื่อการปฏิบัติงาน
BC 009	การจัดบริการอย่างมีประสิทธิภาพ
BC 010	ระบบบริหารคุณภาพทั่วไป ISO 9001
BC 011	ผู้ตรวจประเมินคุณภาพภายใน IQA

2) หลักสูตรสมรรถนะหลัก (Core Competency Course)

เป็นหลักสูตรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถตามสมรรถนะหลักของสถาบัน ซึ่งบุคลากรภายในสถาบันจะต้องผ่านการอบรมในระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งก่อน การเลื่อนระดับเป็นพนักงานระดับกลาง ภายใน 7 ปี หรือนักวิชาการผู้ชำนาญการ ภายใน 5 ปี จำนวน 5 หลักสูตร ได้แก่

รหัส	หลักสูตร
CC 001	ทีมเพื่อพัฒนางาน, การบริหารทีม
CC 002	การตัดสินใจ และการปัญหา
CC 003	ความเชี่ยวชาญ
CC 004	การวางแผน และจัดระบบการทำงาน
CC 005	การสร้างนวัตกรรมเพื่อการปฏิบัติงาน

3) หลักสูตรด้านการบริหาร (Management Course)

เป็นหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร สำหรับผู้ที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งระดับสูง เพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการกำกับดูแล งานและทีมงาน ซึ่งจะต้องผ่านการอบรมหลังจากดำรงตำแหน่งเป็นพนักงานระดับสูงหรือนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญภายใน 1 - 3 ปี จำนวน 4 หลักสูตร ได้แก่

รหัส	หลักสูตร
MC 001	ภาวะผู้นำ
MC 002	การจัดการเชิงกลยุทธ์
MC 003	การบริหารความเสี่ยง
MC 004	การสอนงาน

กลุ่มที่ 2 หลักสูตรเลือก จำนวน 3 หลักสูตร ได้แก่

1) หลักสูตรสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency Course)

เป็นหลักสูตรที่สร้างให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งงานปัจจุบัน ซึ่งในระดับสมรรถนะ 1 - 3 บุคลากรจะต้องผ่านการอบรมในระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งก่อนการเลื่อนระดับเป็นพนักงานระดับกลาง


ภายใน 7 ปี หรือนักวิชาการผู้ชำนาญการ ภายใน 5 ปี และในระดับสมรรถนะ 4 - 5 บุคลากรจะต้องผ่านการอบรมในระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งหลังการดำรงตำแหน่งพนักงานระดับกลางหรือนักวิชาการผู้ชำนาญการ ภายใน 5 ปี แบ่งออกเป็น 26 หลักสูตรตามสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ได้แก่



รหัส	หลักสูตร	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน	กลุ่มงาน	ตำแหน่ง
FC 009	กฎหมายแรงงาน	กลุ่มงานกฎหมาย (LA)	กลุ่มงานอำนาจการ	นิติกรและอรรถรมาภิบาลองค์กร
FC 010	การอนุรักษ์	กลุ่มประวัติศาสตร์ และ โบราณคดี (HA)	กลุ่มงานพิพิธภัณฑ์และบริการ ข้อมูลวิชาการ	- พนักงานจดหมายเหตุ - พนักงานบรรณารักษ์และสารสนเทศ - พนักงานภัณฑารักษ์
FC 011	นวัตกรรมเพื่อการจัดแสดง			- พนักงานจดหมายเหตุ - พนักงานบรรณารักษ์และสารสนเทศ
FC 012	การจัดการสารสนเทศ	กลุ่มระบบสารสนเทศ (IT)	- กลุ่มงานอำนาจการ - กลุ่มงานเทคโนโลยีและ สารสนเทศ - กลุ่มงานพิพิธภัณฑ์และบริการ ข้อมูลวิชาการ	- พนักงานประเมินผล - พนักงานวิเคราะห์นโยบายและแผน - พนักงานระบบสารสนเทศ - พนักงานจดหมายเหตุ - พนักงานบรรณารักษ์และสารสนเทศ - พนักงานภัณฑารักษ์
FC 013	การบริหารเครือข่ายสารสนเทศ		กลุ่มงานเทคโนโลยีและ สารสนเทศ	พนักงานระบบคอมพิวเตอร์
FC 014	การริ่ชาความปลอดภัยทางอินเทอร์เน็ต			

รหัส	หลักสูตร	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน	กลุ่มงาน	ตำแหน่ง
FC 017	การบริหารงานบุคคล (กำหนดแผนและกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)	กลุ่มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR)	- กลุ่มงานอำนวยการ - กลุ่มงานเทคโนโลยีและสารสนเทศ	- พนักงานบริหารงานบุคคล - พนักงานระบบคอมพิวเตอร์ - พนักงานระบบสารสนเทศ
FC 018	การจัดทำรายงานด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อวิเคราะห์และวางแผน		- กลุ่มงานพิธีภัณฑ์และบริการข้อมูลวิชาการ - กลุ่มงานสื่อสารองค์กร	- พนักงานโสตทัศนศึกษา - พนักงานจดหมายเหตุ - พนักงานบรรณารักษ์และสารสนเทศ - พนักงานภัณฑารักษ์
FC 024	ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในการทำงาน	กลุ่มภาษาต่างประเทศ (L)	- กลุ่มงานวิชาการ - กลุ่มงานสื่อสารองค์กร	- พนักงานประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร - พนักงานประชาสัมพันธ์และสื่อสิ่งพิมพ์
FC 025	ภาษาอังกฤษเพื่อการนำเสนอ (การพูด)			- นักวิชาการ - พนักงานวิเทศสัมพันธ์
FC 026	ภาษาอังกฤษเพื่อนำเสนองานวิชาการ (การเขียน)		กลุ่มงานวิชาการ	- พนักงานประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร นักวิชาการ
FC 008	การทำวิจัยแบบต่าง ๆ (ปริมาณ/คุณภาพ/ กรณีศึกษา)	กลุ่มการทำวิจัย (RE)	กลุ่มงานวิชาการ	นักวิชาการ

รหัส	หลักสูตร	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน	กลุ่มงาน	ตำแหน่ง
FC 003	การจัดกิจกรรม และกลุ่มสัมพันธ์	กลุ่มการนำเสนอ (PS)	<ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มงานวิชาการ - กลุ่มงานบริหารโครงการ - กลุ่มงานอำนวยความสะดวก - กลุ่มงานพิธีภัณฑ์และบริการ 	<ul style="list-style-type: none"> - นักวิชาการ - พนักงานฝึกอบรม และบริหารโครงการ - พนักงานบริหารงานบุคคล - พนักงานงานช่างเทคนิค
FC 005	วิทยากรกระบวนการ			
FC 004	เทคนิคการนำเสนอ			
FC 019	การควบคุมภายใน	กลุ่มบัญชี และการเงิน (FI)	<ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มงานอำนวยความสะดวก - กลุ่มงานบริหารการเงิน - กลุ่มงานอำนวยความสะดวก 	<ul style="list-style-type: none"> - พนักงานบริหารงานทั่วไป - พนักงานบัญชี - พนักงานการเงิน - พนักงานงบประมาณ - พนักงานพัสดุ - พนักงานประเมินผล - พนักงานวิเคราะห์นโยบายและแผน
FC 020	การวางแผนบัญชีและภาษี	กลุ่มงานบริหารการเงิน	กลุ่มงานบริหารการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> - พนักงานบัญชี - พนักงานการเงิน - พนักงานงบประมาณ - พนักงานพัสดุ
FC 021	การวิเคราะห์งบการเงิน			

รหัส	หลักสูตร	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน	กลุ่มงาน	ตำแหน่ง
FC 022	การจัดตั้งจ้างภาครัฐ	 <p>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY</p>	กลุ่มงานอำนวยการ	นิติกรและธรรมาภิบาลองค์กร
FC 023	การบริหารงบประมาณ ระเบียบงบประมาณ		<ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มงานบริหารโครงการ - กลุ่มงานบริหารการเงิน - กลุ่มงานอำนวยการ 	<ul style="list-style-type: none"> - พนักงานฝึกอบรม และบริหารโครงการ - พนักงานบัญชี - พนักงานการเงิน - พนักงานงบประมาณ - พนักงานพัสดุ - พนักงานประเมินผล - พนักงานวิเคราะห์นโยบายและแผน

รหัส	หลักสูตร	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน	กลุ่มงาน	ตำแหน่ง
FC 001	การเขียนเพื่อการสื่อสาร และประชาสัมพันธ์	กลุ่มงานเขียนเอกสารวิชาการ (WR)	<ul style="list-style-type: none"> กลุ่มงานอำนวยการ กลุ่มงานสื่อสารองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> พนักงานบริหารงานทั่วไป พนักงานวิเทศสัมพันธ์ พนักงานประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร พนักงานประชาสัมพันธ์และสื่อสิ่งพิมพ์ พนักงานฝึกอบรม และบริหารโครงการ นักวิชาการ
FC 002	การเขียนผลงานวิชาการ		<ul style="list-style-type: none"> กลุ่มงานบริหารโครงการ กลุ่มงานวิชาการ 	
FC 015	การออกแบบ	กลุ่มงานสร้างสรรค์ทางศิลปะ (AR)	<ul style="list-style-type: none"> กลุ่มงานบริหารโครงการ กลุ่มงานเทคโนโลยีและสารสนเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> พนักงานฝึกอบรม และบริหารโครงการ พนักงานโสตทัศนศึกษา
FC 016	การใช้และจัดการสื่อสมัยใหม่		<ul style="list-style-type: none"> กลุ่มงานเทคโนโลยีและสารสนเทศ กลุ่มงานสื่อสารองค์กร กลุ่มงานพิพิธภัณฑ์และบริการข้อมูลวิชาการ 	<ul style="list-style-type: none"> พนักงานระบบคอมพิวเตอร์ พนักงานระบบสารสนเทศ พนักงานโสตทัศนศึกษา พนักงานประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร พนักงานประชาสัมพันธ์และสื่อสิ่งพิมพ์ พนักงานจดหมายเหตุ

รหัส	หลักสูตร	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน	กลุ่มงาน	ตำแหน่ง
				<ul style="list-style-type: none"> - พนักงานบรรณารักษ์และสารสนเทศ - พนักงานนักศึกษารักษ์
FC 006	การประเมินผลโครงการ	กลุ่มบัญชี และการเงิน (FI)	<ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มงานบริหารโครงการ - กลุ่มงานอำนวยความสะดวก 	<ul style="list-style-type: none"> - พนักงานฝึกอบรม และบริหารโครงการ - พนักงานประเมินผล - พนักงานวิเคราะห์นโยบายและแผน
FC 007	การประเมินผลสัมฤทธิ์			

ตารางที่ 4 ตารางแสดงกลุ่มงาน และตำแหน่งงานตามหลักสูตรสมรรถนะประจำกลุ่มงาน

2) หลักสูตรทั่วไป (General Course)

เป็นหลักสูตรที่บุคลากรสามารถขอเข้ารับการอบรมได้โดยสมัครใจ ซึ่งจะเป็นการพิจารณา ร่วมกับฝ่ายบริหาร นอกเหนือจากสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องได้รับการอนุมัติ จากผู้บังคับบัญชาว่าเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือมีประโยชน์สำหรับการพัฒนาตนเองหรือไม่ จำนวน 5 หลักสูตร ได้แก่

รหัส	หลักสูตร
GC 001	การสร้างแรงบันดาลใจ
GC 002	การจัดการความรู้
GC 003	สุขภาพกับการทำงาน
GC 004	ภาษาจีน
GC 005	ภาษาในกลุ่มประเทศอาเซียน

3) หลักสูตรภาษา (Foreign Language)

เป็นหลักสูตรที่บุคลากรตามสมรรถนะประจำกลุ่มงานวิชาการ ตำแหน่งนักวิชาการ และกลุ่มงานสื่อสารองค์กร ตำแหน่งพนักงานวิเทศสัมพันธ์ และพนักงานประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร เข้ารับการอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาว่าเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานหรือไม่ จำนวน 3 หลักสูตร ได้แก่

รหัส	หลักสูตร
FC 024	ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในการทำงาน
FC 025	ภาษาอังกฤษเพื่อนำเสนอ (การพูด)
FC 026	ภาษาอังกฤษเพื่อนำเสนองานวิชาการ (การเขียน)

หมายเหตุ ตำแหน่งพนักงานวิเทศสัมพันธ์ และพนักงานประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร เข้ารับการอบรมเฉพาะหลักสูตรรหัส FL 001 และ FL 002

ส่วนที่ 3 สมรรถนะทางการบริหาร (Management Competencies)

หมายถึง ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ หรือความสามารถสำหรับนักบริหาร เพื่อให้ผู้ที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การมอบหมายและการควบคุมงาน การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และความเป็นผู้นำ ซึ่งในส่วนนี้ผู้ที่ขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น พนักงานระดับสูงหรือนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญ จะต้องผ่านการอบรมหลักสูตรด้านการบริหาร (Management Course) หลังดำรงตำแหน่งภายใน 1 - 3 ปี

นอกจากนี้ สถาบันพระปกเกล้า ได้มีการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อเป็นกรอบหรือแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนารายบุคคล จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (KSAs) รายบุคคล โดยการพัฒนาจุดอ่อน และเสริมจุดแข็ง เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และเตรียมความพร้อมในความก้าวหน้าทางสายอาชีพในอนาคต ผ่านขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล 5 ขั้นตอน (สถาบันพระปกเกล้า, 2559) ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดสมรรถนะที่ต้องการ

เป็นการกำหนดความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่ง ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดเกณฑ์ที่คาดหวังของตำแหน่งงาน ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล (Attributes) หรือเรียกว่า KSAs โดยเกณฑ์ดังกล่าว กำหนดจากยุทธศาสตร์ฉบับที่ 5 และคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ซึ่งเป็นขอบเขตงานที่ต้องปฏิบัติ ประกอบการ นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังของแต่ละเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นด้วย ข้อมูลส่วนที่จะนำมากำหนดคือในส่วนของคุณลักษณะพิเศษของแต่ละตำแหน่ง

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความสามารถของบุคลากร

เมื่อผู้บังคับบัญชากำหนดความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งแล้วก็ใช้ความสามารถนั้นเป็นเกณฑ์ประเมินความสามารถในปัจจุบันของบุคลากรเป็นรายบุคคล โดยการนำพฤติกรรมในปัจจุบันมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่คาดหวังเพื่อหาช่องว่าง (Gap) ซึ่งหากความสามารถในปัจจุบันมากกว่าเกณฑ์ที่คาดหวังนั้นคือ จุดแข็ง แต่หากความสามารถในปัจจุบันน้อยกว่าเกณฑ์ที่คาดหวังนั้นคือ จุดอ่อน (โอกาสในการพัฒนา) ผู้บังคับบัญชาควรนำจุดอ่อนมาพัฒนา ก่อนตามความจำเป็นเร่งด่วนของงานแล้วจึงค่อยพัฒนาความสามารถอื่น ๆ ให้ดียิ่งขึ้น โดยในการพิจารณาจุดอ่อนจะมีการกำหนดเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

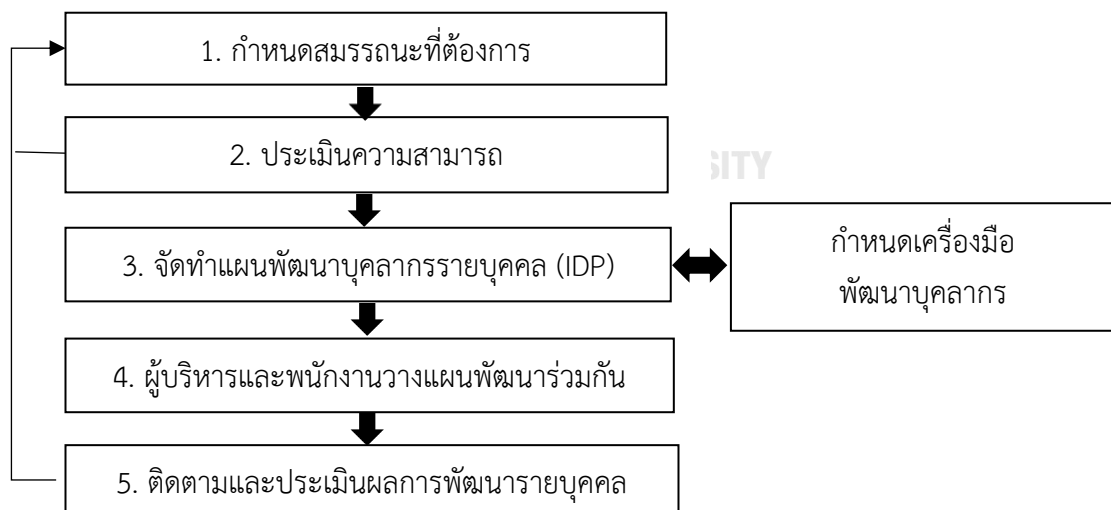
จากผลการประเมินความสามารถของบุคลากรจะทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่าความสามารถได้เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุง ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องเลือกจุดอ่อนนี้มาพัฒนา ในรอบของการพัฒนาแต่ละปีจุดอ่อนที่เลือกมาพัฒนาจะต้องไม่เกิน 3 ข้อ จากนั้นจึงกำหนดเครื่องมือในการพัฒนา (Development Tools) ข้อละไม่เกิน 3 เครื่องมือ นอกจากจะกำหนดเครื่องมือแล้วยังต้องกำหนดระยะเวลาในการพัฒนาด้วยตามแบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อการพัฒนาบุคลากร และประวัติการฝึกอบรมรายบุคคล

ขั้นตอนที่ 4 ผู้บริหารและพนักงานวางแผนพัฒนาร่วมกัน

ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ได้รับทราบแผนการพัฒนารายบุคคล รวมทั้งชี้ให้เห็นความสำคัญเพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามเครื่องมือการพัฒนาความสามารถที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 5 ติดตามและประเมินผลการพัฒนารายบุคคล

หลังจากที่ได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลตามแผนที่ผู้บริหารและพนักงานได้วางแผนร่วมกันแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการติดตามประเมินผลการพัฒนาความสามารถของบุคลากร โดยบันทึกผลในแบบฟอร์มประเมินผลที่ฝ่ายบุคคลจัดทำขึ้น เพื่อให้ฝ่ายบุคคลเก็บรวบรวมข้อมูลนำมาบันทึกผลและรายงานฝ่ายบริหารต่อไป



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร (Development Tool) ของสถาบันพระปกเกล้า 2 แนวทางประกอบด้วย

แนวทางที่ 1 การพัฒนาโดยการอบรม/ สัมมนา

1) การฝึกอบรม/ สัมมนาในสถาบัน (In - house Training)

เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะตรงตามมาตรฐานขอบเขตงานในแต่ละตำแหน่ง โดยจัดโครงการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ตามแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรประจำปี เพื่อพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ตามเส้นทางการฝึกอบรมของพนักงาน (Training Road Map) และแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

2) การขอรับการฝึกอบรมภายนอก (Public Training)

เป็นการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานขอบเขตงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ในสถาบันฝึกอบรมภายนอก ซึ่งการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอกนี้ ควรพิจารณาความจำเป็นอย่างเหมาะสมควรเป็นเรื่องที่ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรได้ด้วยวิธีการสอนงานหรือฝึกปฏิบัติในขณะที่ทำงานได้เอง

แนวทางที่ 2 การพัฒนาโดยใช้กิจกรรมพิเศษ

เป็นกิจกรรมเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ที่ออกแบบขึ้นให้พนักงานเลือกรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับลักษณะนิสัยของตนเองนอกเหนือจากหลักสูตรอบรม แบ่งออกเป็น 11 เครื่องมือ ได้แก่

1) การศึกษาด้วยตนเอง (Self Study)

เป็นการแนะนำให้บุคลากรกำหนดการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการที่ตนเองถนัดหรือสนใจเป็นพิเศษ เช่น การอ่านหนังสือ การเรียนผ่านอินเทอร์เน็ต การเรียนผ่านสื่อต่าง ๆ เรียนรู้ e-Learning หรือสอบถามผู้รู้ เป็นต้น

2) การสอนงาน (Coaching)

เป็นวิธีการในการเสริมสร้างความเข้าใจของพนักงานในเรื่องการปฏิบัติงานในหน้าที่ เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน โดยมีผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้ และให้คำแนะนำ ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

3) การเข้าโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)

เป็นวิธีการที่เน้นพัฒนาในเรื่องของจิตใจ การปรับตัว การทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้องค์กร ซึ่งบุคลากรจะมีพี่เลี้ยงที่ได้รับคัดเลือกให้ดูแลเอาใจใส่และพูดคุยกับบุคลากรอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งอาจเป็นการให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อบุคลากรมีปัญหาอันเกิดจากงานที่รับผิดชอบ โดยผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องทำหน้าที่ให้แนวทางเคล็ดลับและวิธีการเพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้

4) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation)

เป็นการสับเปลี่ยนพนักงานให้หมุนเวียนไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานเกิด การเรียนรู้ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ หรือเป็นการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน

ตามระยะเวลาที่กำหนด โดยส่วนใหญ่มักใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้หลากหลาย

5) การมอบหมายงาน (Job Assignment)

เป็นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติแทน ซึ่งงานที่มอบหมายส่วนใหญ่จะเป็นงานที่มีลักษณะเป็นงานประจำ

6) การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)

เป็นการมอบหมายงานที่ยากหรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิม เนื่องจากเป็นงานที่แตกต่างจากงานเดิมที่เคยปฏิบัติหรืออาจใช้วิธีเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) ที่เน้นการมอบหมายงานที่มากขึ้น เป็นงานที่มีขั้นตอนงานคล้ายกับงานเดิมที่เคยปฏิบัติ หรืออาจจะเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติแต่งานที่ได้รับมอบหมายจะไม่ยากหรือไม่ต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์มากนัก

7) การปฏิบัติงานจริง (On the Job Training)

เป็นการปฏิบัติงานจริงในหน้าที่รับผิดชอบโดยมีผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่จะต้องติดตามเพื่ออธิบายและชี้แนะ ซึ่งเครื่องมือนี้จะเกิดประโยชน์ได้ถ้าใช้คู่กับการสอนงาน

8) การเข้าร่วมกิจกรรม (Participation)

เป็นการเข้าร่วมการทำงานในกิจกรรมโครงการต่าง ๆ ของสถาบันหรือโครงการภายนอก เช่น เข้าร่วมเป็นคณะทำงานโดยไม่ต้องมีระยะเวลาหรือขั้นตอนการดำเนินงานมากนัก ความสำเร็จของเครื่องมือดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในการรับผิดชอบ กิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดการเข้าร่วมประชุม/สัมมนา (Meeting Seminar) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมอง หรือการเข้าร่วมกิจกรรมโดยการฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) เน้นการฝึกปฏิบัติงานจริงกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น เป็นการฝึกอบรมภายนอกสถานที่หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาฝึกงานกับบุคลากร

9) การศึกษาดูงาน (Field Trip)

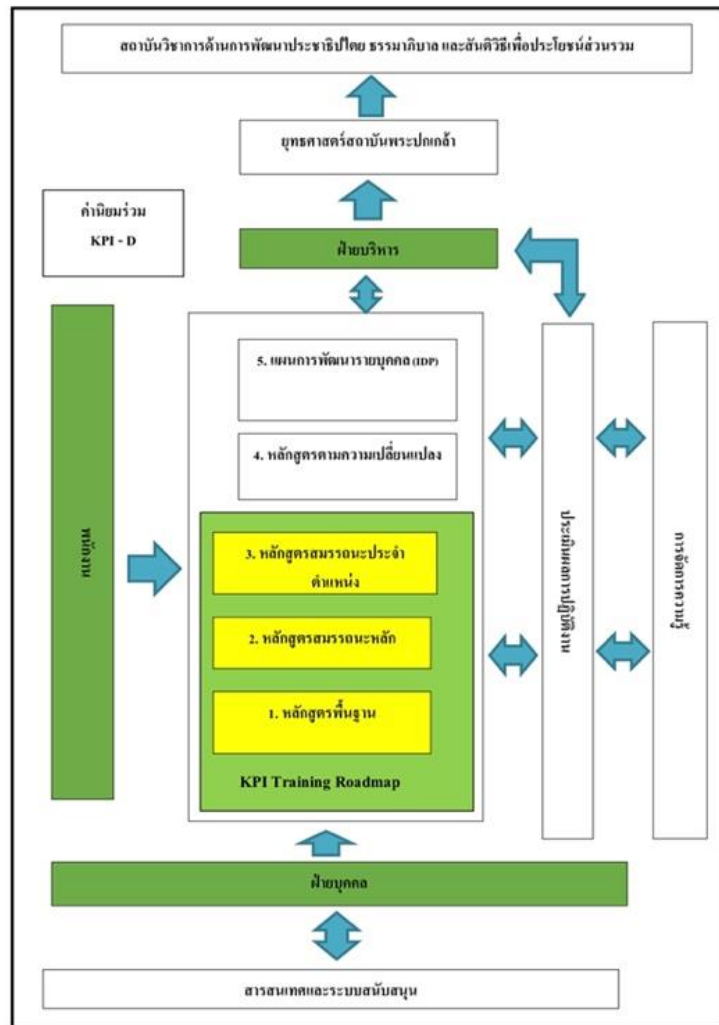
เป็นการพาบุคลากรไปดูงานในองค์กรที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) ทั้งในหรือต่างประเทศ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักคือการกระตุ้นจิตใจหรือสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร สำหรับเรื่องที่ต้องการดูงานจะเน้นการดูระบบและขั้นตอนงาน เพื่อให้บุคลากรเห็นแนวคิดและหลักปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ เพื่อการนำไปปรับใช้ในองค์กรต่อไป

10) การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)

เน้นการให้ทุนการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ประสบการณ์มากขึ้นจากอาจารย์ผู้สอน รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับผู้เรียนด้วยกัน ซึ่งบุคคลที่ได้รับทุนจะต้องใช้เวลาการทำงานหรือเวลาส่วนตัวในการขอรับทุนจากองค์กร

11) อื่น ๆ

เช่น การศึกษาทางไกล (Distance Learning หรือ การจัดการความรู้ ได้แก่ การศึกษาเรียนรู้ร่วมกัน โดยอาจอภิปรายแลกเปลี่ยนความเห็นแล้วเขียน สรุปบทเรียน นำเสนอบทเรียนที่ได้รับ และผ่านช่องทางเผยแพร่ความรู้ของสถาบัน เช่น เสียงตามสาย หรือดำเนินการในรูปแบบของชุมชนนักปฏิบัติ (COP : Community of Practice) ซึ่งเป็นการจัดกลุ่มผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติพัฒนาและแก้ไขปัญหาในเรื่องที่กำหนด เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงระหว่างกัน เช่น เผยแพร่ในกิจกรรมเวทีพนักงานหรือ การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) เน้นการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการ ถ่ายทอด รักการสอน และมีความรู้ในเรื่องที่จะสอน โดย มอบหมายให้บุคคลเหล่านี้เป็นวิทยากรภายในองค์กร ทำหน้าที่จัดอบรมให้บุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น



ภาพที่ 2 ภาพรวมการพัฒนาบุคลากร สถาบันพระปกเกล้า
ที่มา : แผนพัฒนาบุคลากร สถาบันพระปกเกล้า

4) ผลการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในสถาบันพระปกเกล้า

ในปีงบประมาณ 2564 สถาบันพระปกเกล้า ได้มีกำหนดแผนฝึกอบรมตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Training Roadmap) และแผนพัฒนาทรัพยากรรายบุคคล (IDP) แบ่งออกเป็น 6 หลักสูตร (สถาบันพระปกเกล้า, 2565) ประกอบด้วย

4.1 หลักสูตรระบบบริหารคุณภาพทั่วไป ISO 9001 : 2015 Introduction & Risk base thinking

กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานตามยุทธศาสตร์สถาบันพระปกเกล้า และเพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคลที่กำหนด โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะ ตลอดจนมีความพร้อมในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามระบบบริหารคุณภาพทั่วไป ISO 9001 : 2015 อันจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

4.2 หลักสูตรการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ (SWOT Analysis) ฐานภาพอนาคตที่ต้องการในการสื่อสารงานวิจัย

กำหนดขึ้นเพื่อสร้างองค์ความรู้และเสนอแนะการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอย่างเป็นระบบ และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาที่ตอบสนองความต้องการของสังคม จึงนำมาสู่การคิดร่วมกันในการหาแนวทางการพัฒนาทักษะของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการสื่อสารงานวิจัย ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรของสถาบันพระปกเกล้าสามารถวางยุทธศาสตร์สำหรับการสื่อสารงานวิจัยของได้ในวงกว้าง และสามารถสร้างการรับรู้ผลงานวิจัยของสถาบันพระปกเกล้าให้เป็นที่ประจักษ์

4.3 หลักสูตรพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562

กำหนดขึ้นเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 ให้แก่บุคลากรสถาบันพระปกเกล้า รวมถึงสร้างความเข้าใจในการจัดเก็บข้อมูลส่วนบุคคล การเผยแพร่ข้อมูล และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเผยแพร่ข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมีแนวทางปฏิบัติ และกำหนดกระบวนการบริหารจัดการข้อมูลส่วนบุคคลของนักศึกษา ข้อมูลวิทยากร นักวิชาการ นักวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการชุดต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกฎหมาย

4.4 หลักสูตรโครงการพัฒนาบุคลากร “Our Smart KPI : ร่วมผูกพันสร้างองค์กรในฝัน”

กำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริมและสร้างบรรยากาศให้พนักงานมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร ผ่านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม สู่บุคลากรทุกระดับ อีกทั้ง เป็นการผลักดัน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาองค์กรสู่สมรรถนะและสากล ซึ่งให้บุคลากรได้มีการพัฒนาทุกด้านตามสายงานและตามสมรรถนะของสถาบันพระปกเกล้าไปในทิศทางเดียวกัน อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างเข้าใจกันและบรรลุความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

4.5 หลักสูตรการตัดต่อวิดีโอคลิปด้วยมือถือ

กำหนดขึ้นเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น ในการผลิตสื่อวิดีโอคลิปโดยผ่านมือถือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ความรู้ต่าง ๆ ของสถาบันพระปกเกล้า

4.6 หลักสูตรหลักสูตรภาษาจีนเพื่อการสื่อสาร

กำหนดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะทางด้านภาษาจีน (การฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน) และนำทักษะนั้นมาใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งศึกษาค้นคว้าทางวิชาการได้อย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น

จากทั้งหมด 6 หลักสูตร ที่สถาบันพระปกเกล้าได้มีการกำหนดขึ้นนั้น ส่วนงานบุคคลซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการจัดฝึกอบรมและกำหนดแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันพระปกเกล้าได้มีการจัดทำบันทึกข้อความภายในประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมตามแผนเส้นทางการฝึกอบรม (Training Roadmap) แต่ในกรณีที่เป็นหลักสูตรบังคับตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (IDP) ทางส่วนงานบุคคลจะแนบรายชื่อผู้ที่ต้องเข้ารับการอบรมตามแผน เพื่อเข้าร่วมหลักสูตรนั้น ๆ ซึ่งไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (IDP) ที่จะต้องมีขั้นตอนการจัดทำร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาในแต่ละรายบุคคล เมื่ออบรมเสร็จเรียบร้อยแล้ว ส่วนงานบุคคลจะจัดส่งแบบการติดตามผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม ให้ผู้เข้าร่วมประเมินผลการอบรมเพื่อสำรวจการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้อย่างไรในกระบวนการทำงาน รวมถึงข้อคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาที่อนุมัติให้บุคลากรในสังกัดเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ว่ามีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นหรือไม่ จากนั้นส่วนงานบุคคลจะรวบรวมแบบการติดตามผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาสรุปผลการเข้าร่วม และนำเสนอผู้บริหารระดับสูงต่อไป ทั้งนี้ ในปี 2564 ส่วนงานบุคคลได้สรุปผลประเมินการเข้าร่วมทั้ง 6 หลักสูตร โดยมีประเด็นและเกณฑ์การประเมิน ดังต่อไปนี้

- ประเด็นที่ 1** ความรู้ ความเข้าใจและการเรียนรู้ได้ตามวัตถุประสงค์
- ประเด็นที่ 2** ความรู้ ความเข้าใจต่องานที่ได้รับผิดชอบอยู่ หรือมีความรู้ความเข้าใจต่อเรื่อง ที่เข้ารับการอบรมมากขึ้น
- ประเด็นที่ 3** สามารถนำความรู้ ประสบการณ์ที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการ ทำงานได้อย่างเหมาะสม
- ประเด็นที่ 4** สามารถถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับการอบรมให้กับบุคคลอื่น หรือเพื่อนร่วมงานได้

เกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายข้อมูล (Likert Scale) แบบจำแนกช่วงย่อยต่างกัน แบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดช่วงการวัด ได้ดังต่อไปนี้

ระดับ 5	คะแนนตั้งแต่	4.21 – 5.00	หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ระดับดีมาก
ระดับ 4	คะแนนตั้งแต่	3.41 – 4.20	หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ระดับดี
ระดับ 3	คะแนนตั้งแต่	2.61 – 3.40	หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ระดับปานกลาง
ระดับ 2	คะแนนตั้งแต่	1.81 – 2.60	หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ระดับน้อย
ระดับ 1	คะแนนตั้งแต่	1.01 – 1.80	หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ระดับน้อยที่สุด

หลักสูตร	ประเด็นการประเมิน					
	ประเด็น ที่ 1	ประเด็น ที่ 2	ประเด็น ที่ 3	ประเด็น ที่ 4	ค่าเฉลี่ย	ระดับ ผลสัมฤทธิ์
หลักสูตรระบบบริหารคุณภาพ ทั่วไป ISO 9001 : 2015 Introduction & Risk base thinking	4.47	4.47	4.47	4.33	4.43	ดีมาก
หลักสูตรการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมองค์การ (SWOT Analysis) สู่ภาพ อนาคตที่ต้องการในการสื่อสาร งานวิจัย	3.9	3.9	3.88	3.69	3.84	ดี
หลักสูตรพระราชบัญญัติ คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562	4.24	4.3	4.3	4.03	4.21	ดีมาก

หลักสูตร	ประเด็นการประเมิน					
	ประเด็น ที่ 1	ประเด็น ที่ 2	ประเด็น ที่ 3	ประเด็น ที่ 4	ค่าเฉลี่ย	ระดับ ผลสัมฤทธิ์
หลักสูตรโครงการพัฒนา บุคลากร “Our Smart KPI : ร่วมผูกพันสร้างองค์กรในฝัน”	4.15	4.16	4.07	3.89	4.07	ดี
หลักสูตรการตัดต่อวิดีโอคลิป ด้วยมือถือ	4.08	4.06	3.94	3.67	3.93	ดี
หลักสูตรหลักสูตรภาษาจีนเพื่อ การสื่อสาร	3.86	4.14	3.57	3.43	3.75	ดี
รวมค่าเฉลี่ย	4.12	4.17	4.04	3.84	4.04	ดี

ตารางที่ 5 สรุปผลประเมินการเข้าร่วม 6 หลักสูตร

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้เข้าอบรมทั้ง 6 หลักสูตร ได้ประเมินในประเด็นที่ 2 เกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจต่องานที่รับผิดชอบอยู่ หรือมีความรู้ความเข้าใจต่อเรื่องที่เข้ารับการอบรมมากขึ้น มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.17 อยู่ในเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ระดับดี รองลงมาคือประเด็นที่ 1 เกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจและการเรียนรู้ได้ตามวัตถุประสงค์ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.12 อยู่ในเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ระดับ ดีเช่นกัน ส่วนผลการประเมินที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดอยู่ที่ 3.84 คือประเด็นที่ 4 เกี่ยวกับ ความสามารถถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับการอบรมให้กับบุคคลอื่น หรือเพื่อนร่วมงานได้

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่าการกำหนดแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบัน พระปกเกล้า ได้มีกำหนดขึ้นโดยส่วนงานบุคคล และได้มีการปฏิบัติตามขั้นตอนการจัดทำ แผนพัฒนาทรัพยากรรายบุคคล (IDP) แต่เป็นการบังคับให้บุคลากรเข้าร่วม ซึ่งไม่สอดคล้องกับ การกำหนดแผนพัฒนารายบุคคลขึ้น เพื่อหาช่องว่างของสมรรถนะ (Gap) โดยการพัฒนาจุดอ่อน และ เสริมจุดแข็ง เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และเตรียมความพร้อมในความก้าวหน้าทาง สายอาชีพในอนาคต ซึ่งแผนพัฒนารายบุคคลนั้น เป็นส่วนหนึ่งในเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปี ซึ่งส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ หากไม่เข้ารับการพัฒนาตามแผนที่ได้มีการกำหนดไว้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนระดับตามประกาศสถาบันพระปกเกล้า เรื่อง การกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการเลื่อนระดับและถอดถอนพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป พ.ศ. 2557 จึงทำให้บุคลากรจำเป็นต้องเข้าร่วมอบรมเพื่อให้ผ่านเกณฑ์การประเมินประจำปี โดยไม่ได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องเข้ารับการอบรมตามวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง และ

เนื่องจากสถาบันพระปกเกล้าเป็นสถาบันวิชาการ บุคลากรภายในสถาบันพระปกเกล้าจึงจำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานที่จะสามารถสนับสนุนองค์กรให้ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ จากตารางสรุปผลประเมินการเข้าร่วมทั้ง 6 หลักสูตร พบว่า ข้อมูลดังกล่าวเป็นเพียงการวัดค่าเฉลี่ยความรู้ที่ได้จากการเข้าอบรม ซึ่งค่าเฉลี่ยดังกล่าวเป็นการถึงแสดงผลสัมฤทธิ์ตามเกณฑ์ที่กำหนด 5 ระดับเท่านั้น แต่ไม่ได้สะท้อนถึงกระบวนการนำไปใช้ และพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานที่เพิ่มขึ้น ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเลือกสถาบันพระปกเกล้าเป็นกรณีศึกษา เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจากแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนารายบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนารายบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป เพื่อให้เกิดการพัฒนาความสามารถตามสมรรถนะได้อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของสถาบันพระปกเกล้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับคุณลักษณะของแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับความก้าวหน้าในสายอาชีพต่อไป

1.2 คำถามในการวิจัย

- 1) แผนพัฒนารายบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป ส่งผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร
- 2) แผนพัฒนารายบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป ส่งผลต่อการพัฒนาส่วนบุคคลในการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจากแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนารายบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป
- 2) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนารายบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป

1.4 ขอบเขตของการศึกษา

1.4.1 ด้านเนื้อหา

- ศึกษาคุณลักษณะตามตำแหน่งงานของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป
- ศึกษาแผนพัฒนารายบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป

1.4.2 ด้านประชากร

- กลุ่มพนักงานบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล และปฏิบัติงานร่วมกันภายในสถาบัน จำนวน 2 ราย
- กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป จำนวน 6 ราย

1.4.3 ด้านพื้นที่

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนารายบุคคล ต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไปภายในสถาบันพระปกเกล้า

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ทราบถึงผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนารายบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป
- 2) ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อแผนพัฒนารายบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป
- 3) สามารถนำมาเป็นแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนารายบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป เพื่อให้สอดคล้องกับคุณลักษณะของแต่ละตำแหน่งงานในการเตรียมความพร้อมสำหรับความก้าวหน้าในสายอาชีพ

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพ และปฏิบัติการทั่วไป กรณีศึกษา สถาบันพระปกเกล้า จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยพบว่า มีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
 - 2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
 - 2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
- 2.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)
 - 2.2.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 2.2.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)
- 2.3 ตัวอย่างการใช้ IDP ในองค์กรต่าง ๆ และผลการดำเนินงาน
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 แนวคิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ (Efficiency) ได้มีผู้ให้คำนิยามความหมายไว้หลากหลาย เช่น (John D. Millet, 1954) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพไว้ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพอใจแก่มนุษย์และให้ผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้นด้วย นอกจากนี้ ประสิทธิภาพ ยังหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับมา โดยงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ประสิทธิภาพ (E) จึงเท่ากับผลผลิต (O) ลบด้วยปัจจัยนำเข้า (I) และเป็นบริการของราชการและองค์กรของรัฐ และควรบอกถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการ (S) ด้วยตามสูตร $E = O - I/S$ (Simon, 1960) ดังต่อไปนี้

E - Efficiency	=	ประสิทธิภาพของงาน
O - Output	=	ผลผลิตที่ได้รับ
I - Input	=	ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหาร
S - Satisfaction	=	ความพึงพอใจในผลงาน

ความหมายของประสิทธิภาพโดย (Simon, 1960) มีความสอดคล้องกับ (Ryan & Smith, 1954) คือ ประสิทธิภาพเป็นความสัมพันธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทให้กับงาน ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานนั้น นอกจากแง่มุมของการทำงานของแต่ละบุคคล โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับสิ่งที่ให้กับงานซึ่งคือปัจจัยในเข้า

นอกจากนี้ (ประพันธ์ สุริหาร, 2542) กล่าวว่า การทำงานที่ต้องการให้ได้ประโยชน์สูงสุดและการที่จะพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้นพิจารณาได้จากผลงานที่ ประหยัดเงิน ประหยัดแรงงาน ประหยัดเวลา และคนปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับ (ดิน ปรัชญาพฤทธิ และ ไกรยุทธ ธีรตยาสินันท์, 2537) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ แบ่งออกเป็น 3 ประเภทดังต่อไปนี้ 1) ประสิทธิภาพจากแง่มุมของค่าใช้จ่าย หมายถึง การใช้ต้นทุนน้อยกว่าผลลัพธ์ การใช้ต้นทุนอย่างคุ้มค่าหรือการทำงานให้มากขึ้นโดยมีการสูญเสียน้อยลง 2) ประสิทธิภาพจากแง่มุมกระบวนการการบริหาร หมายถึง การทำงานด้วยวิธีการหรือเทคนิคที่สะดวกสบายทำงานด้วยความรวดเร็วหรือการทำงานที่ถูกต้องตามระบบระเบียบขั้นตอน และ 3) ภาพจากแง่มุมของผลลัพธ์ หมายถึง การทำงานที่มีผลกำไร การทำงานให้ทันเวลา การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความพึงพอใจหรือการทำงานให้สำเร็จผล

อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพ อาจต้องมีการคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน นอกเหนือจากผลลัพธ์ด้วย โดย (ภิญโญ สาร, 2546) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ตัดสินใจเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพจากการมีรายได้สูงสุดแต่มีรายจ่ายต่ำสุดควรคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงานด้วย คือ สวัสดิการต้องดีและประชาชนในสังคมต้องได้รับประโยชน์ไม่เสียประโยชน์ ซึ่งหมายความว่าองค์กรจะต้องลดต้นทุนเพื่อให้ค่าใช้จ่ายต่ำ แต่จะเอาภาษีสังคมมาจ่ายแทนไม่ได้ เช่น การแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมเป็นพิษที่เกิดจากการผลิตแต่ไม่ได้หมายความว่าเงินเดือนหรือสวัสดิการของพนักงานต้องต่ำเพื่อลดต้นทุน

ในด้านของการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ (อนันท์ งามสะอาด, 2551) กล่าวถึง ประสิทธิภาพ (Efficiency) ว่าหมายถึง กระบวนการดำเนินงานมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

- 1) ประหยัด (Economy) ได้แก่ ประหยัดเงิน (Cost) ประหยัดทรัพยากร (Resources) และประหยัดเวลา (Time)
- 2) เสร็จทันตามกำหนดเวลา (Speed)
- 3) คุณภาพ (Quality) โดยพิจารณาทั้งกระบวนการตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input) หรือวัตถุดิบมีการคัดสรรอย่างดีมีกระบวนการดำเนินงาน กระบวนการผลิต (Process) และมีผลผลิต (Output) ที่ดี

ดังนั้น การดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ จึงต้องพิจารณาถึงกระบวนการดำเนินงานว่า ประหยัด รวดเร็ว และมีคุณภาพหรือไม่

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายของประสิทธิภาพได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร คำนึงถึงความประหยัดทรัพยากรในทุก ๆ ด้านแต่ก่อให้เกิดผลผลิตสูงสุด ประหยัดเวลา แรงงานรวมถึงวัสดุ สิ่งของและอื่น ๆ นอกจากนี้ ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการลดต้นทุนหรือทรัพยากรต่อหน่วยของผลผลิตที่ได้จากการดำเนินงานต่ำกว่าที่กำหนดไว้ในแผนหรือในทางกลับกันหมายถึง ความสามารถในการเพิ่มผลผลิตหรือผลประโยชน์ต่อหน่วยของต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินงานสูงกว่าที่กำหนดไว้ในแผนด้วยประสิทธิภาพ เป็นอัตราส่วนแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตหรือผลประโยชน์ที่ได้รับกับต้นทุนหรือทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานจริงเมื่อเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้

2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ได้มีผู้ให้คำนิยามความหมายไว้หลากหลาย เช่น (Zaleanick, 1957) กล่าวว่า การปฏิบัติงานจะดีและมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานว่าจะได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายใน และภายนอกมากน้อยเพียงใด หากผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองมาก การปฏิบัติงานก็ย่อมมีประสิทธิภาพมากด้วยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับ (มาโนช สุขฤกษ์ และคณะ, 2555) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 3 ปัจจัย ประกอบด้วย

ปัจจัยที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่

- 1) เพศ 2) จำนวนสมาชิกในครอบครัว 3) อายุ 4) ระยะเวลาในการทำงาน
- 5) สติปัญญา 6) ระดับการศึกษา และ 7) บุคลิกภาพ

ปัจจัยที่ 2 ปัจจัยที่ได้รับมาจากงาน ได้แก่

- 1) ชนิดของงาน 2) ความชำนาญ 3) สถานภาพทางอาชีพ 4) สถานภาพทางภูมิศาสตร์ และ 5) ขนาดของธุรกิจ

ปัจจัยที่ 3 ปัจจัยที่ควบคุมได้โดยฝ่ายบริหาร ได้แก่

- 1) ความมั่นคง 2) รายได้ 3) สวัสดิการ 4) โอกาสก้าวหน้าในงาน 5) สภาพการทำงาน 6) ผู้ร่วมงาน 7) ความรับผิดชอบ และ 8) การจัดการ

ดังนั้น สรุปได้ว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเกิดจากสภาพภูมิหลังของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน สภาพร่างกายจิตใจ การศึกษา ความรู้ความสามารถ ความถนัดต่าง ๆ โดยมีปัจจัยต่าง ๆ สนับสนุนให้เกิดความแตกต่าง รวมถึงผลการประเมินของผู้บังคับบัญชานั้นก็ส่งผลกระทบต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

2.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

2.2.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หมายถึง กรอบและกระบวนการในการพัฒนาตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถไปจนถึงมีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้ง พนักงานยังเกิดการพัฒนาศักยภาพ โดยการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรนั้นอาจทำได้หลายวิธีหรือหลายกระบวนการตั้งแต่การฝึกอบรม การศึกษาผ่านการเรียนการสอน การออกไปดูงานนอกองค์กร ไปจนถึงการถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งเมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาแล้วก็สามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ส่งผลให้องค์กรพัฒนาและประสบความสำเร็จตามไปด้วยได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถ ตลอดจนการอุทิศตัว บุคลิกภาพการปรับตัว และการคิดริเริ่มของบุคคลในองค์กรผ่านขั้นตอนในด้านการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา ซึ่งองค์กรจะเป็นผู้ดำเนินการให้หรือบุคลากรเป็นผู้ดำเนินการด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความคิด ความรู้ จิตใจ บุคลิกภาพ และการทำงาน เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วสามารถวัดผลงานหรือความประพฤติดของบุคลากรในองค์กรได้ว่าการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่องค์กรต้องการหรือไม่ (อรุณ รักรธรรม, 2537)

นอกจากนี้ (Nadler & Wiggs, 1989) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นกระบวนการที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะสามารถพัฒนาศักยภาพและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรให้สูงขึ้นผ่านการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา ซึ่งมีขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงครอบคลุม 3 เรื่อง ประกอบด้วย

1) ด้านการฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้สำหรับงานปัจจุบัน มุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันทีหรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์กร การฝึกอบรมมีความเสี่ยงอยู่บ้างที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่อาจทำงานได้ตามความมุ่งหวังขององค์กร อาจเป็นเพราะการจัดหลักสูตรยังไม่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งในด้านของขั้นตอนการทำงาน ด้านเทคโนโลยี และเครื่องมือเครื่องใช้ รวมถึงความผันแปรไปจากที่คาดการณ์ไว้

2) ด้านการศึกษา (Education) เป็นกระบวนการที่ดำเนินการขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรได้ในอนาคต การศึกษานั้นจึงยังคงมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งจะแตกต่างจากการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นการเตรียมเกี่ยวกับ

งานในอนาคตที่แตกต่างจากงานปัจจุบัน นอกจากนี้ การศึกษายังเป็นเป็นการเตรียมบุคลากรเพื่อการเลื่อนขั้นตำแหน่ง (Promotion) หรือให้ทำงานในหน้าที่ใหม่

3) ด้านการพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการที่ดำเนินการขึ้น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร ในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรสำหรับการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร การพัฒนาความรู้นั้นจะช่วยให้บุคลากรขององค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ และสามารถแสดงขีดความสามารถ และความคิดเห็นของตนเองได้ รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถ และศักยภาพที่ซ่อนเร้นภายในออกมา (दनัย เทียนพุดม, 2527) นั้นมีความเห็นสอดคล้องกับ (Nadler & Wiggs, 1989) ว่าขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะครอบคลุมด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

ดังนั้น จึงอาจกล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีจุดมุ่งหมายในการที่จะเพิ่มความรู้ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงาน โดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต อันจะก่อให้เกิดผลดีต่อบุคลากรและต่อองค์กร องค์กรจะได้ประโยชน์ในด้านผลผลิตที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ส่วนบุคลากรจะได้ประโยชน์ในด้านความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ

2.2.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยแผนพัฒนารายบุคคล

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยแผนพัฒนารายบุคคล Individual Development Plan (IDP) เป็นกรอบหรือแนวทางสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งการพัฒนาที่ชัดเจนหรือได้ผลลัพธ์ของการพัฒนาที่ตรงตามสิ่งที่ต้องการมากที่สุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยแผนพัฒนารายบุคคลนั้น เป็นขั้นตอนที่มีการจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ มีการเตรียมหรือวางแผนงานไว้ล่วงหน้า และทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งของพนักงาน โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยแผนพัฒนารายบุคคลที่ดีจะต้องเป็นแผนในการเพิ่ม พัฒนา และปรับปรุงระดับสมรรถนะหรือขีดความสามารถ (Competency) ในการทำงานของบุคลากรในปัจจุบัน แผนที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องช่วยให้บุคลากรประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ โดยผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้กำหนดในจุดที่บุคลากรต้องพัฒนา หรือปรับปรุงด้วยการพิจารณาคัดเลือกเครื่องมือในการพัฒนาที่เหมาะสมกับแต่ละคน เช่น การฝึกอบรม การมอบหมายงาน การสอนงาน การให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้คำปรึกษาแนะนำ การเป็นพี่เลี้ยงให้แก่พนักงาน เป็นต้น หลักสำคัญในการเลือก

เครื่องมือต้องสามารถเชื่อมโยงกับความต้องการของบุคลากรรายบุคคล เพื่อให้ตอบรับหรือสนองตอบต่อความต้องการในระดับองค์กรที่ดีสำหรับการพัฒนาจุดด้อยของแต่ละคน และเพื่อให้เกิดประโยชน์และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความร่วมมือ และมีการปฏิบัติตามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล อย่างเคร่งครัด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยแผนพัฒนารายบุคคลเป็นกระบวนการที่สำคัญของระบบการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคลให้มีศักยภาพมากขึ้น โดยสามารถเชื่อมโยงได้ ดังต่อไปนี้

1) การพัฒนาบุคลากร (Human Develop)

แผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล ทำให้หน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาฝึกอบรมสามารถนำแผนทั้งหมดของทุกหน่วยงานมาวิเคราะห์และรวบรวม เพื่อกำหนดแผนการพัฒนาในช่วงเวลาที่เหมาะสม และตรงกับสิ่งที่ต้องการพัฒนามากที่สุด อาทิ แผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคลส่วนใหญ่ต้องการ พัฒนาด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ และฝ่ายพัฒนาอบรมวิเคราะห์หาโครงการหรือหัวข้อในการอบรม เช่น โครงการพัฒนาเสริมสร้างบุคลากรเพื่อการทำงานอย่างมืออาชีพ โครงการศึกษาดูงานทั้งในและ ต่างประเทศ โครงการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการในองค์กร

2) เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

เส้นทางความก้าวหน้า เป็นการวางแผนเพื่อการแต่งตั้งให้บุคลากรดำรงตำแหน่งสูงขึ้น โดยการจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคลจะช่วยให้บุคลากรทราบความสามารถและสิ่งที่ตนเองต้องพัฒนา เพื่อการเตรียมความพร้อมและก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในการทำงาน อาทิ ผลการประเมินบุคลากรต้องพัฒนาความสามารถเพื่อการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น โครงการพัฒนาศักยภาพและเพิ่มพูนความรู้ของอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา เป็นต้น

3) การเลื่อนขั้น และการขึ้นเงินเดือน

การเลื่อนขั้น และการขึ้นเงินเดือน จะเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานและนำไปสร้างเป็นแผนการพัฒนา และนำไปวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเป็นระบบและต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การเลื่อนขั้น และการขึ้นเงินเดือนที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

2.3 ตัวอย่างการใช้ IDP ในองค์กรต่าง ๆ และผลการดำเนินงาน

การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ต่อประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป ผู้วิจัยได้รวบรวมตัวอย่างการใช้แผนพัฒนารายบุคคลในองค์กรต่าง ๆ และผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการอ้างอิงในการวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

2.3.1 สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้จัดทำสรุปผลการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ซึ่งเป็นตัวชี้วัดภายใต้แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ตามแนวทาง HR Scorecard ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2564 มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประเด็นยุทธศาสตร์พัฒนาบุคลากรทุกสายงานให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะทางการสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์, 2564)

โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ได้กำหนดขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยมีกลุ่มเป้าหมาย คือ ข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ (ยกเว้นหัวหน้าส่วนราชการ ผู้อำนวยการกลุ่ม/ ส่วน/ ฝ่าย) 5 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล IDP ทุกหน่วยงาน และจัดประชุมคณะทำงานเพื่อดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะของตนเอง และหารือร่วมกับผู้บังคับบัญชา เพื่อหาความจำเป็นของการพัฒนาร่วมกัน โดยให้กำหนดหัวข้อเรื่องที่จะพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ อย่างน้อย คนละ 2 เรื่อง ร่วมกับผู้บังคับบัญชา

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล IDP

ขั้นตอนที่ 5 รายงานผลการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

จากที่ได้มีการกำหนดขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลแล้วนั้น ผลจากการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลมีผู้เข้าร่วมจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล จำนวน 2,378 คน และมีการกำหนดเรื่องที่ใช้ในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ จำนวน 5,613 เรื่อง แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) ด้านความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน จำนวน 2,928 คน
- 2) ด้านความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ จำนวน 1,452 คน
- 3) ด้านทักษะ จำนวน 1,072 คน
- 4) ด้านสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน จำนวน 161 คน

จากรายงานแผนพัฒนารายบุคคลของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 มีความต้องการในการพัฒนาอย่างเร่งด่วนในด้านความรู้ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับ

การปฏิบัติงาน ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน พบว่า มีข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ ต้องการพัฒนา จำนวน 2,378 คน มีแผนต้องการพัฒนาสูงสุด คือ ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ กฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสหกรณ์สำหรับ ตำแหน่งประเภทวิชาการ การใช้คอมพิวเตอร์ ความรู้เรื่องกฎหมาย และกฎระเบียบราชการ การเขียนหนังสือราชการ การเขียนรายงานและสรุปรายงาน การจัดซื้อจัดจ้างและกฎระเบียบพัสดุ การบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร ความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบภายใน การศึกษาวิเคราะห์หวัจัยเพื่อส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์/ กลุ่มเกษตรกร การสื่อสารและการประสานงาน การคิดวิเคราะห์และการมองภาพองค์รวม การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ และการสร้างสัมพันธภาพ เพื่อประสานความร่วมมือในการดำเนินงาน และจากการเข้ารับการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล จำนวน 2,378 คน บุคลากรของกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้รับการประเมินผลการพัฒนารายบุคคลคิดเป็นอัตราร้อยละ 100 ซึ่งถือว่าการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลร่วมกับผู้บังคับบัญชานั้นตรงต่อความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรภายในองค์กร การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลนั้น เป็นแผนพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เน้นการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา แผนพัฒนารายบุคคลจึงเป็นเสมือนเข็มทิศหรือทิศทางในการวางแผนพัฒนาตนเอง เพื่อสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ให้เกิดประโยชน์ และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นั้น ข้อควรคำนึงก็คือ แผนพัฒนารายบุคคลไม่ใช่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เพื่อการเลื่อนตำแหน่งงาน หรือการปรับเงินเดือน และการให้ผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ หากเป็นแผนงาน เพื่อเตรียมความพร้อมของข้าราชการให้มีคุณสมบัติ มีขีดความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไป ตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่กำหนดขึ้น

2.3.2 กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้จัดทำสรุปแผนและผลการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development : HRD) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยตามแผนพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ระยะที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 บริหารจัดการเชิงบูรณาการ คือ การพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีแผนปฏิบัติการ คือ การปรับระบบการพัฒนาศักยภาพ สนับสนุน และการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของมหาวิทยาลัยให้เชื่อมโยงกับการพัฒนาตนเองในระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยมุ่งเน้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีมาตรฐานในการดำเนินการคือพัฒนาทักษะความรู้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

เพื่อให้ได้บุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีแนวทางพัฒนาขีดความสามารถของตนเองให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่มหาวิทยาลัยกำหนด หรือตามความจำเป็นใน ตำแหน่งงาน นอกจากนี้ ยังเป็นส่วนช่วยในการผลักดันให้บุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน โดยดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็น ระบบ และสะท้อนให้เห็นความก้าวหน้าด้วยผลการปฏิบัติงาน และเตรียมความพร้อมของตนเอง ให้มีคุณสมบัติ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงาน สำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต (กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2563)

โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้มีนโยบาย ในการจัดทำระบบการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบของแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลผ่านระบบการ เรียนรู้ตลอดชีวิต (CMU Lifelong Education) ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อพัฒนาสมรรถนะ บุคลากรของ มหาวิทยาลัยทุกกลุ่มงานพัฒนาและฝึกอบรมกองบริหารงานบุคคลสำนักงาน มหาวิทยาลัย ได้ดำเนินการวางแผนพัฒนาบุคลากรและแผนพัฒนารายบุคคล โดยมีกลุ่มเป้าหมาย คือ บุคลากรมหาวิทยาลัย (ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัยชั่วคราว พนักงานมหาวิทยาลัยประจำ และ ลูกจ้างประจำ) จำนวน 12,230 คน พบว่า จากผลการประเมิน ในปี พ.ศ. 2563 มีจำนวนบุคลากรที่ ได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะที่เหมาะสมตามเป้าหมาย จำนวน 10,396 คน คิดเป็นอัตราร้อยละ 85 ซึ่งถือว่าแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลผ่านระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต (CMU Lifelong Education) ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ไม่บรรลุค่าเป้าหมายอัตราร้อยละ 90 ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด ซึ่งพิจารณาจากจำนวนบุคลากรที่ได้รับการประเมินนั้นต่ำกว่าค่าคาดหวังต่อจำนวนบุคลากรที่ต้อง พัฒนาสมรรถนะทั้งหมด

จากตัวอย่างการใช้แผนพัฒนารายบุคคลในองค์กรต่าง ๆ และผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง นั้น ผู้วิจัยพบว่าทั้ง 2 องค์กร ได้มีการนำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลเข้ามาใช้ภายในหน่วยงาน เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะให้ตรงตามกลุ่มงานหรือตำแหน่งงาน ตามที่องค์กรคาดหวังสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ส่งจะผลต่อองค์กร อีกทั้ง ยังเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดการตระหนักในการพัฒนาตนเอง เพื่อเตรียมความพร้อม ในการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนเงินเดือนในอนาคต นอกจากนี้ ผู้วิจัยพบข้อสังเกตว่าทั้ง 2 องค์กร รายงานผลแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพียงเฉพาะจำนวนผู้เข้าร่วมเท่านั้น แต่ไม่ได้มีการรายงาน ผลถึงการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ และหลังจากการ อบรมตามแผนพัฒนารายบุคคลแล้ว ผู้เข้าร่วมอบรมมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ เพิ่มขึ้นหรือตรง ตามวัตถุประสงค์ของการอบรมหรือไม่

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ต่อประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการอ้างอิงในการวิเคราะห์ข้อมูลและนำมาสรุปผลการศึกษา จากการศึกษาพบว่า (ชิตาพร สุริยา, 2559) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม และสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง โดยมีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 13 คน ประกอบด้วย 1) พนักงานผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ จำนวน 1 คน และ 2) พนักงานสำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ จำนวน 12 คน จากการศึกษาผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยพบว่า มีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล ได้แก่

- 1) การสนับสนุนและการให้ความร่วมมือจากผู้บริหารและหัวหน้าสายงานอย่างจริงจัง
- 2) การให้ความรู้และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องด้วยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล ทั้งทางด้านหลักการแนวทาง วัตถุประสงค์ การดำเนินการ ผลที่คาดว่าจะได้รับ และการประเมินผล
- 3) ทีมงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่เข้มแข็งและมีความรู้ความเชี่ยวชาญอย่างถูกต้องเหมาะสมเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล ทั้งทางด้านหลักการแนวทาง วัตถุประสงค์ การดำเนินการ ผลที่คาดว่าจะได้รับ และการประเมินผล
- 4) ระยะเวลาในการใช้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคลที่มีความต่อเนื่องได้มีการพัฒนาศักยภาพตลอดการทำงาน
- 5) การออกแบบหรือกำหนดกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพที่มีความสอดคล้องกับงานที่ทำหรือรับผิดชอบอยู่ปัจจุบัน
- 6) การประเมินผลที่เที่ยงตรงยุติธรรมทั้งจากตัวพนักงานเองและจากผู้บังคับบัญชา

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการใช้เครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลของงานวิจัยดังกล่าว ได้แก่

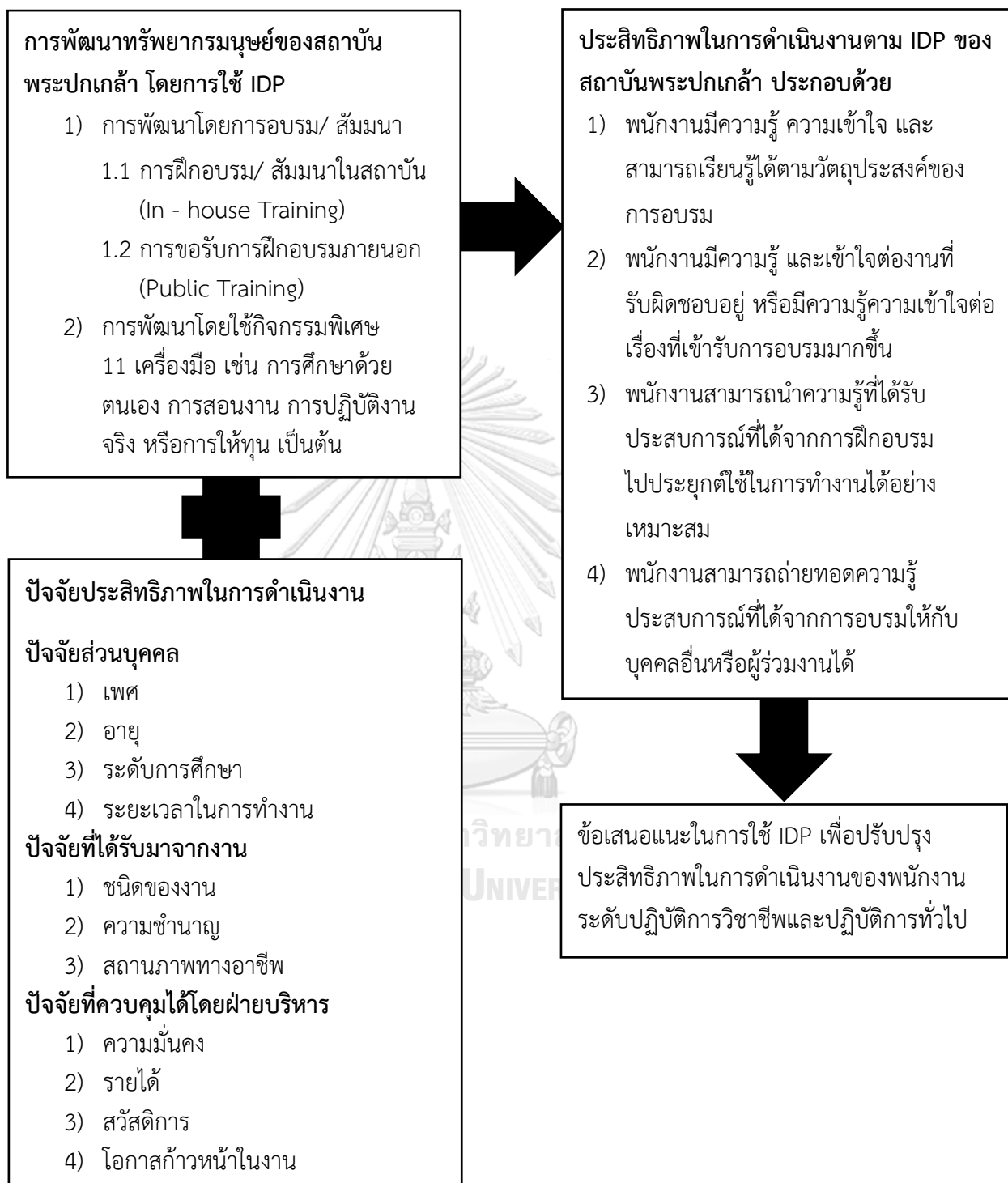
- 1) ผู้บริหารและหัวหน้าสายงานขาดการตระหนัก และเห็นความสำคัญของงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง

- 2) ผู้บริหารและหัวหน้าสายงานยังขาดการมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคลอย่างเต็มที่
- 3) พนักงานยังขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับกระบวนการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล ทั้งทางด้านหลักการแนวทาง วัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินการ ผลที่คาดว่าจะได้รับ และการประเมินผล
- 4) บุคลากรของทีมงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีไม่เพียงพอ
- 5) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังจัดกิจกรรมที่ไม่สอดคล้องกับลักษณะงานจริงที่รับผิดชอบ
- 6) ขาดความเที่ยงตรงในการประเมินผล

ซึ่งจากงานวิจัยของชิตาพรนั้น ผู้วิจัยจะนำข้อมูลผลการศึกษาดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการเลือกเครื่องมือการวิจัย เนื่องจากเป็นการศึกษาในประเด็นที่สอดคล้องกัน และการนำข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยมาวิเคราะห์/ เปรียบเทียบข้อมูล และนำไปสรุปผลการศึกษาตามคำถามการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันพระปกเกล้า รวมถึงการนำปัญหาและอุปสรรคของงานวิจัยดังกล่าวมาใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาแผนพัฒนาทรัพยากรรายบุคคลของสถาบันพระปกเกล้าต่อไป

นอกจากนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งหมด ผู้วิจัยได้นำแนวคิด/ ทฤษฎีต่าง ๆ มาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดและใช้เป็นแนวทางสำหรับสรุปผลการศึกษาตามคำถามที่ได้กำหนดขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ประกอบด้วย 1) แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพว่าเป็นอย่างไร และมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการนำข้อมูลที่ได้ศึกษาไปกำหนดประเด็นคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก แบบกึ่งโครงสร้างตามเครื่องมือการวิจัยที่ได้กำหนดขึ้น และ 2) แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล ใช้เพื่อศึกษาเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่ามีขั้นตอน และเครื่องมือใดบ้างที่สามารถช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะตามที่องค์กรต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ประสิทธิภาพของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และแผนพัฒนาทรัพยากรรายบุคคล เพื่อนำไปสู่แนวทางในการปรับปรุงแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันพระปกเกล้าให้ดียิ่งขึ้น

2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย



บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป กรณีศึกษา สถาบันพระปกเกล้า มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจากแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนารายบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป และนำไปสู่ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนารายบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้วางแผนการออกแบบระเบียบวิธีวิจัย ดังหัวข้อต่อไปนี้

- 3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างประชากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป สถาบันพระปกเกล้า โดยได้ทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างตามเป้าประสงค์ (Purposive Sampling) ผ่านการคัดเลือกแบบเจาะจง ซึ่งเป็นการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงตามหลักการและเหตุผลของการวิจัย โดยให้มีความสอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย (วาสิตา บุญสาธิต, 2563) โดยผู้วิจัยมีกรอบการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

3.1.1 พนักงานบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล และปฏิบัติงานร่วมกันภายในสถาบัน จำนวน 2 ราย ได้แก่

- 1) ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการรัฐสภา ซึ่งจัดอยู่ในประเภทพนักงานบริหาร มีหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของสำนักส่งเสริมวิชาการรัฐสภา เช่น การให้บริการการจัดทำข้อมูลวิชาการ และการสนับสนุนข้อมูลทางวิชาการให้แก่สมาชิกรัฐสภา คณะกรรมาธิการ และบุคลากรในวงงานรัฐสภา รวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงานให้ได้รับการพัฒนา และดำเนินงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ซึ่งผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการรัฐสภา จะมีกลุ่มงานพนักงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 3 กลุ่มงาน ประกอบด้วย กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานบริหารโครงการ และกลุ่มงานอำนวยการ

2) ผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ ซึ่งจัดอยู่ในประเภทพนักงานบริหาร มีหน้าที่รับผิดชอบ การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของสำนักบริการวิชาการ เช่น การบริหารหลักสูตรฝึกอบรม การรับบริการงานวิจัยภายนอก ตลอดจนจัดทำหลักสูตรที่หน่วยงานภายนอกขอรับบริการจากสถาบัน เพื่อสร้างระบบกลางในการให้บริการวิชาการสำหรับหลักสูตรฝึกอบรม และงานวิจัยให้เป็นมาตรฐาน เดียวกัน ซึ่งผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ จะมีกลุ่มงานพนักงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 2 กลุ่มงาน ประกอบด้วย กลุ่มงานบริหารโครงการ และกลุ่มงานอำนวยการ

ทั้งนี้ ตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล พนักงานบริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะมี ส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล 5 ขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การกำหนด สมรรถนะที่ต้องการของพนักงานตามกลุ่มงาน และร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมถึงเมื่อพนักงานเข้ารับการอบรมเสร็จเรียบร้อยแล้ว ส่วนงานบุคคลจะจัดส่งแบบประเมินผลการ ฝึกอบรมให้แก่พนักงานทำการประเมินผล โดยเมื่อพนักงานทำการประเมินผลเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้ประเมินจะต้องให้พนักงานบริหารหรือผู้บังคับบัญชารับทราบถึงผลการเข้ารับการอบรม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการรัฐสภา และผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการอบรมตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการ ว่าหลังจากให้พนักงานเข้ารับการอบรมแล้วนั้น พนักงานมีความรู้เพิ่มขึ้นหรือสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ รวมถึงมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ในสิ่งที่ได้รับการอบรมไปยังผู้อื่นอย่างไร นอกจากนี้ ยังมีการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่าส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพ ของพนักงานหรือไม่ โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลทั้งหมดจากผู้ให้สัมภาษณ์มาวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิด ของการศึกษา เพื่อตอบประเด็นคำถามตามคำถามการวิจัย

3.1.2 พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป จำนวน 6 กลุ่มงาน ตามโครงสร้างตำแหน่ง เนื่องจากสถาบันพระปกเกล้าได้มีการแบ่งประเภทของพนักงานออกเป็น 4 ประเภท โดยในแต่ละประเภทจะมีการแบ่งกลุ่มงานย่อยเพื่อให้สามารถกำหนดสมรรถนะ และสามารถวางแผนการปฏิบัติงาน รวมถึงการวางแผนการฝึกอบรมให้แก่พนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป มีกลุ่มงานย่อย จำนวน 6 กลุ่มงาน

จากทั้งหมด 7 กลุ่มงาน ผู้วิจัยจึงเลือกผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 6 ราย ตามจำนวนกลุ่มงานย่อยของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป ได้แก่

- 1) กลุ่มงานบริหารโครงการ ทำหน้าที่บริหารจัดการ และอำนวยความสะดวกด้านการจัดการหลักสูตร การฝึกอบรม กิจกรรมประชุมสัมมนา และบริหารโครงการวิจัยของสถาบัน จำนวน 1 ราย ได้แก่ พนักงานฝึกอบรมและบริหารโครงการ
- 2) กลุ่มงานบริหารการเงิน ทำหน้าที่ในการดำเนินยุทธศาสตร์การเงิน ควบคุมระบบ และกระบวนการบริหารธุรกรรมทางการเงิน ติดตามประเมินผลและตรวจสอบ การใช้จ่ายงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ และจัดทำแผนการรักษาและพัฒนาความมีเสถียรภาพทางการเงินของสถาบัน จำนวน 1 ราย ได้แก่ พนักงานพัสดุ
- 3) กลุ่มงานอำนวยความสะดวก ทำหน้าที่ในการสนับสนุนการดำเนินการกระบวนการภายในบริหารจัดการงานสำหรับงาน และธุรการทั่วไป การควบคุมและกำกับดูแลนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลและกฎระเบียบปฏิบัติของสถาบัน จำนวน 1 ราย ได้แก่ พนักงานบริหารงานทั่วไป
- 4) กลุ่มงานพิพิธภัณฑ์และบริการข้อมูลวิชาการ ทำหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการห้องสมุด การบริหารงานจดหมายเหตุและงานพิพิธภัณฑ์ รวบรวมดูแลรักษาเอกสารและวัตถุทางประวัติศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว การเมือง การปกครอง รัฐธรรมนูญ และรัฐสภาไทย ตลอดจนบริการนำชม นำเสนอข้อมูลและจัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้แก่ผู้เข้าชม และประชาชนทั่วไปผ่านสื่อต่าง ๆ จำนวน 1 ราย ได้แก่ พนักงานบรรณารักษ์และสารสนเทศ
- 5) กลุ่มงานสื่อสารองค์กร ทำหน้าที่สนับสนุนการติดต่อสื่อสาร เพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันถูกต้องและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่สถาบันพระปกเกล้าต่อบุคคลทั้งภายในและภายนอก จัดทำแผนกลยุทธ์การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกและแผนปฏิบัติการด้านการประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่ข่าวสารการบริหารช่องทางการสื่อสาร การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ของสถาบัน พร้อมทั้งสนับสนุนสื่อความคิด เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี จำนวน 1 ราย ได้แก่ พนักงานวิเทศสัมพันธ์
- 6) กลุ่มงานเทคโนโลยีและสารสนเทศ ทำหน้าที่ควบคุม ดูแล และแก้ไขปัญหาในระบบงานคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายระบบฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ และระบบสื่อประสม

ของสถาบัน พร้อมรับผิดชอบด้านการวางแผนและบริหารงานเชื่อมโยงระบบการจัดการ
ฐานข้อมูลสถาบันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จำนวน 1 ราย ได้แก่ พนักงานระบบ
คอมพิวเตอร์

จากทั้งหมด 6 กลุ่มงาน ในแต่ละกลุ่มงานหรือตำแหน่งงานจะถูกกำหนดหลักสูตรในการ
พัฒนาทรัพยากรรายบุคคลตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามสมรรถนะของกลุ่มงานหรือตำแหน่ง
งานแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป
จำนวน 6 กลุ่มงาน เพื่อสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่าง
มีประสิทธิภาพ และสอบถามเกี่ยวกับหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคลที่แต่ละกลุ่มงานได้รับ
มอบหมายให้เข้าร่วมว่ามีส่วนช่วยในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นหรือสามารถนำไปประยุกต์ใช้
ในการปฏิบัติงานได้อย่างไร รวมถึงสอบถามถึงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการอบรมตาม
แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบัน หลังจากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลทั้งหมดจากผู้ให้สัมภาษณ์
จำนวน 6 ท่าน มาวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดของการศึกษา เพื่อตอบประเด็นคำถามตามคำถาม
การวิจัย

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)
เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญในการเก็บข้อมูล และมีความยืดหยุ่นสูง เพื่อให้ผลงานวิจัยมี
ความน่าเชื่อถือ และเกิดความไว้วางใจในคุณภาพของงานวิจัย (สุภางค์ จันทวานิช, 2552)
ผ่านการรวบรวมข้อมูลเอกสาร (Documentary Analysis) เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และ
ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยใช้คำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured
Interview) เพื่อเป็นการชี้แจงการสัมภาษณ์ เช่น การใช้คำสำคัญ (Key Words) ซึ่งการใช้คำถาม
แบบกึ่งโครงสร้างนั้นมีความยืดหยุ่นสูงจึงทำให้สามารถปรับเปลี่ยนถ้อยคำให้สอดคล้องกับ
สถานการณ์การสัมภาษณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ (วาสิตา บุญสาธ, 2563)

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูล 2 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

- 1) การศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แผนพัฒนาบุคลากร และคู่มือประเมินผล
การปฏิบัติงานประจำปี ของสถาบันพระปกเกล้า รวมถึงเอกสารบทความวิชาการ
งานวิจัย และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

- 2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยใช้คำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 ราย ประกอบด้วย พนักงานบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล และปฏิบัติงานร่วมกันภายในสถาบัน จำนวน 2 ราย และพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างตามหลักการและเหตุผลของการวิจัย จำนวน 6 ราย

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

จากการรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เมื่อผู้วิจัยได้ข้อมูลดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยจะนำเอกสารที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก มาเปรียบเทียบและวิเคราะห์ ผ่านการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis) โดยการนำข้อมูล เอกสารต่าง ๆ มาวิเคราะห์และอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ จะมีการตีความ และสร้างข้อสรุป จากเอกสารต่าง ๆ โดยแบ่งตามเนื้อหาของเอกสารและเปรียบเทียบเนื้อหาประเภทต่าง ๆ เข้าด้วยกัน นอกจากข้อความที่ปรากฏในเอกสารแล้ว ยังมีการค้นหาและตีความหมายที่แฝงอยู่ในข้อความ เหล่านั้น โดยอาศัยข้อมูลที่เก็บรวบรวมมา ได้ด้วยวิธีการอื่นหรือข้อมูลภูมิหลังสภาพแวดล้อมอื่น ๆ มาประกอบการวิเคราะห์และตีความหมายข้อมูลในเอกสาร (เอี่ยมพร หลินเจริญ, 2555) โดยนำมาวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดของการศึกษา เพื่อตอบประเด็นคำถามตามคำถามการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

- 1) รวบรวมข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) มาจำแนกเป็นประเด็น เพื่อนำไปวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน
- 2) วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปเป็นข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนารายบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป

บทที่ 4

ผลการศึกษา

จากการศึกษาวิจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพ และปฏิบัติการทั่วไป กรณีศึกษา สถาบันพระปกเกล้า โดยใช้โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผ่านการเก็บข้อมูลจากการรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างตามเป้าประสงค์ (Purposive Sampling) ผ่านการคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 8 ราย ประกอบด้วย พนักงานบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล และปฏิบัติงานร่วมกันภายในสถาบัน จำนวน 2 ราย และพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป จำนวน 6 ราย ซึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้วิจัยได้ผลการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังหัวข้อต่อไปนี้

- 4.1 พนักงานบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล และปฏิบัติงานร่วมกันภายในสถาบัน
- 4.2 พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป

4.1 พนักงานบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล และปฏิบัติงานร่วมกันภายในสถาบัน

จากการสัมภาษณ์ และนำมาวิเคราะห์ผลของกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล และปฏิบัติงานร่วมกันภายในสถาบัน จำนวน 2 ราย ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย โดยแบ่งผลการศึกษาออกเป็น 2 ด้าน ดังต่อไปนี้

4.1.1 ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล

จากการสัมภาษณ์พนักงานบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล และปฏิบัติงานร่วมกันภายในสถาบัน พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ ไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคลร่วมกับพนักงาน แต่จะเป็นการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคลให้พนักงานตามความเห็นของตนเอง โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงาน ซึ่งจะเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

“เป็นผู้กำหนดแผนพัฒนารายบุคคลของพนักงานภายในหน่วยงาน แต่ไม่ได้เป็นการกำหนดร่วมกันตามขั้นตอนการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล 5 ขั้นตอน โดยการกำหนดจะพิจารณาจากการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละปี เพื่อให้เข้ารับการอบรมเพิ่มความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะตามตำแหน่งงานของตนเองหรือจากการพิจารณาเห็นสมควรว่าต้องได้รับการอบรม”

(พนักงานบริหาร รายที่ 1)

“ไม่ได้เป็นผู้กำหนดแผนพัฒนารายบุคคลของพนักงาน แต่จะเป็นการกำหนดให้พนักงานภายในหน่วยงานเข้ารับการอบรมตามที่ฝ่ายบุคคลแจ้งว่าเป็น IDP ของพนักงานภายในหน่วยงาน”

(พนักงานบริหาร รายที่ 2)

4.1.2 ด้านการประเมินผลตามแผนพัฒนารายบุคคล

จากการสัมภาษณ์พนักงานบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล และปฏิบัติงานร่วมกันภายในสถาบัน ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย โดยแบ่งตามเกณฑ์ผลการดำเนินงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในสถาบันพระปกเกล้า ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

1) ด้านความรู้ ความเข้าใจ และการนำประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์พนักงานบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล และปฏิบัติงานร่วมกันภายในสถาบัน พบว่าพนักงานภายในหน่วยงานมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานได้ โดยพิจารณาจากแบบการติดตามผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมของพนักงาน ซึ่งจะเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

“พนักงานภายในหน่วยงาน มีความรู้ ความเข้าใจเพิ่มมากขึ้น โดยสามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้ แต่อยากให้มีการประเมินก่อนและหลังฝึกอบรม เนื่องจากการวัดผลหลังการฝึกอบรมไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างในการเข้ารับการอบรมได้ นอกจากนี้การรายงานผลการอบรมตามแผนพัฒนารายบุคคลของพนักงานที่จะพนักงานประเมินตนเอง และส่งให้ผู้บริหารทราบนั้น ควรจะมีระบบการประเมินผลที่สอดคล้องกับตำแหน่งงานของแต่ละบุคคล เพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

(พนักงานบริหาร รายที่ 1)

“พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจเพิ่มมากขึ้น ซึ่งพิจารณาจากแบบการติดตามผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่พนักงานได้ประเมิน และส่งให้เพื่อทราบผลในการอบรมตามแผนพัฒนารายบุคคลของตนเอง”

(พนักงานบริหาร รายที่ 2)

2) ด้านการถ่ายทอดความรู้ หรือประสบการณ์ที่ได้รับให้บุคคลอื่น

จากการสัมภาษณ์พนักงานบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล และปฏิบัติงานร่วมกันภายในสถาบัน พบว่าพนักงานภายในหน่วยงานได้มีการถ่ายทอดความรู้ หรือประสบการณ์ที่ได้รับการอบรมตามแผนพัฒนารายบุคคลให้กับผู้ร่วมงานภายในหน่วยงานของตนเอง รวมถึงการถ่ายทอดความรู้อื่น ๆ ที่ตนเองมีความรู้หรือทักษะให้แก่เพื่อนร่วมงานภายในสถาบัน พระปกเกล้า โดยพิจารณาจากแบบการติดตามผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมของพนักงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้มีการมอบหมายให้พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน แต่ละบุคคลถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงานใหม่ ซึ่งจะเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

“พนักงานภายในหน่วยงานมีการสอนงาน และแลกเปลี่ยนความรู้กันเองภายในหน่วยงาน หรือสถาบันพระปกเกล้า ทั้งความรู้ที่ได้รับจากการอบรมตาม IDP หรือความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ส่วนตัว”

(พนักงานบริหาร รายที่ 1)

“พนักงานได้มีการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม IDP ถ่ายทอดให้กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งพิจารณาจากแบบการติดตามผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามที่พนักงานได้ทำการประเมิน อีกทั้ง ยังได้มีการมอบหมายให้ถ่ายทอดความรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติงานที่ผ่านมาให้แก่พนักงานใหม่ภายในหน่วยงาน”

(พนักงานบริหาร รายที่ 2)

4.2 พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป

จากการสัมภาษณ์ และนำมาวิเคราะห์ผลของกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพ และปฏิบัติการทั่วไป ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย โดยแบ่งผลการศึกษาออกเป็น 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

4.2.1 ด้านปัจจัยประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

จากการสัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป และนำมาวิเคราะห์ผลข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ปัจจัย ได้แก่

ปัจจัยที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล		จำนวน
เพศ	ชาย	2
	หญิง	4
	ไม่ระบุ	-
อายุ	25 – 35 ปี	3
	36 – 45 ปี	3
	45 ปีขึ้นไป	-
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	4
	ปริญญาโท	2
	ปริญญาเอก	-
ระยะเวลาในการทำงาน	0 – 5 ปี	1
	6 – 10 ปี	4
	10 ปีขึ้นไป	1

ตารางที่ 6 ปัจจัยส่วนบุคคลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

จากการสัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด จำนวน 6 ราย แบ่งเป็นเพศหญิง จำนวน 4 ราย และเพศชาย จำนวน 2 ราย ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 25 – 35 ปี จำนวน 3 ราย ซึ่งมีจำนวนเท่ากับผู้ให้สัมภาษณ์อายุระหว่าง 36 – 45 ปี โดยส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 4 ราย รองลงมาระดับปริญญาโท จำนวน 2 ราย นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานนานที่สุดเฉลี่ย 6 – 10 ปี จำนวน 4 ราย และรองลงมา 10 ปีขึ้นไป จำนวน 1 ราย ซึ่งมีจำนวนเท่ากับระยะเวลาเฉลี่ย 0 – 5 ปี

จำนวน 1 ราย พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดได้รับการอบรมตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลตาม IDP ของสถาบันพระปกเกล้าที่กำหนดขึ้น ซึ่งแผนพัฒนาทรัพยากรรายบุคคลถือเป็นเครื่องมือหลักที่ช่วยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานภายในสถาบันพระปกเกล้า พนักงานทุกคนจะต้องเข้าร่วม เนื่องจากหากไม่เข้าร่วมการอบรมตามแผนพัฒนารายบุคคลนั้นจะส่งผลต่อการประเมินผลปฏิบัติการประจำปีของพนักงาน ปัจจัยส่วนบุคคลจึงไม่มีผลต่อการเข้าร่วมอบรมตาม IDP

ปัจจัยที่ 2 ปัจจัยที่ได้รับมาจากงาน

2.1 ชนิดของงาน

จากการสัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป เกี่ยวกับชนิดของงานหรือลักษณะงานในปัจจุบันของผู้ให้สัมภาษณ์ พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ มีลักษณะงานในปัจจุบันสอดคล้องกับวุฒิการศึกษาที่สำเร็จการศึกษา และได้นำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่สถาบันพระปกเกล้า นอกจากนี้ ยังได้มีการนำความรู้ และทักษะ หรือประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาก่อนเข้ามาปฏิบัติงานที่สถาบันพระปกเกล้าเข้ามาเป็นส่วนช่วยในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน เช่น พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป เคยเป็นอาจารย์สอนพิเศษภาษาอังกฤษ รับจ้างแปลเอกสาร รวมถึงการเป็นผู้ช่วยฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัย จึงได้นำประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาก่อนเข้ามาเป็นส่วนช่วยในการปฏิบัติงานที่สถาบันพระปกเกล้า เช่น การตรวจสอบเอกสารบันทึกข้อความภาษาอังกฤษ การเขียนอีเมลเพื่อสื่อสารกับหน่วยงานต่างประเทศ รวมถึงการใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมสำหรับการติดต่อสื่อสารหรือเป็นล่ามภาษาอังกฤษให้กับผู้บริหารภายในสถาบัน ซึ่งจะเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

“จบการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาภาษาอังกฤษธุรกิจ ปัจจุบันทำงานเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างประเทศ การจัดทำการลงนามความร่วมมือระหว่างประเทศ การแปลเอกสารภาษาอังกฤษ การตรวจเอกสารภาษาอังกฤษ รวมถึงการเป็นล่ามภาษาอังกฤษ ซึ่งสอดคล้องกับวุฒิการศึกษาที่สำเร็จ เนื่องจากในหลักสูตรได้มีการสอนในเรื่องของการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารธุรกิจ และการจัดส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้ ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาก่อนเคยเป็นอาจารย์สอนพิเศษภาษาอังกฤษ การรับแปลเอกสาร รวมถึงการเป็นผู้ช่วยฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัย จึงได้นำประสบการณ์ที่ผ่านมาก่อนเข้ามาเป็นส่วนช่วยในการปฏิบัติงานที่สถาบันพระปกเกล้า เช่น การตรวจสอบเอกสารบันทึกข้อความภาษาอังกฤษ การเขียนอีเมลเพื่อสื่อสารกับหน่วยงานต่างประเทศ

รวมถึง การใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมสำหรับการติดต่อสื่อสารหรือเป็นล่ามภาษาอังกฤษให้กับผู้บริหารภายในสถาบัน”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 1)

“จบการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาภาษาไทยเพื่อการอาชีพ ปัจจุบันทำงานเกี่ยวกับการสนับสนุนงานสารบรรณต่าง ๆ ภายในสำนัก การจัดทำบันทึกข้อความ การตรวจสอบเอกสาร การจัดทำบันทึกการประชุม รวมถึงการจัดหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งจากลักษณะงานมีความสอดคล้องกับวุฒิการศึกษาที่สำเร็จ เนื่องจากในการจัดทำบันทึกข้อความ หรือ การตรวจสอบเอกสารต่าง ๆ รวมถึงการจัดทำบันทึกการประชุม มักจะมีการใช้ถ้อยคำหรือภาษาที่ผิดอยู่เสมอจึงมีการนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาเข้ามามีส่วนช่วยในการปฏิบัติงานที่สถาบันพระปกเกล้า นอกจากนี้ ยังมีประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบเนื้อหา เพื่อตีพิมพ์ในวารสารวิจัย และนำข้อมูลไปจัดงานอบรมสัมมนา จึงได้มีโอกาสในการจัดหลักสูตรฝึกอบรม และนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานปัจจุบัน”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 2)

“จบการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจุบันทำงานเกี่ยวกับการสนับสนุนงานสารสนเทศต่าง ๆ ภายในสถาบัน เช่น การบริการด้านการลงโปรแกรมคอมพิวเตอร์ การซ่อมบำรุงอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ การจัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการดูแลระบบเครือข่ายภายในสถาบัน ฯลฯ ซึ่งสอดคล้องกับวุฒิการศึกษาที่สำเร็จ โดยจากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาเคยปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสนับสนุนงานสารสนเทศต่าง ๆ และการดูแลระบบเครือข่ายฐานข้อมูลของบริษัท ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาจึงมีส่วนช่วยการปฏิบัติงานที่สถาบันพระปกเกล้า”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 3)

“จบการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบรรณารักษศาสตร์ ปัจจุบันทำงานเกี่ยวกับการสนับสนุนการให้บริการห้องสมุดสถาบันพระปกเกล้า การบริการฐานข้อมูลหนังสือ การตรวจสอบการอ้างอิงของวารสารสถาบันพระปกเกล้า การจัดซื้อหนังสือ รวมถึงการจัดหมวดหมู่หนังสือภายในห้องสมุดสถาบันพระปกเกล้า ซึ่งสอดคล้องกับวุฒิการศึกษาที่สำเร็จ เนื่องจากในหลักสูตรได้มีการสอนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการสารสนเทศใน

องค์กร การสืบค้นข้อมูลจากสื่อต่าง ๆ ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน รวมถึงการประกอบธุรกิจเกี่ยวกับสารสนเทศหรือการประกอบกิจการสารสนเทศเชิงพาณิชย์ และจากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาได้มีโอกาสในการดำเนินงานเปิดห้องสมุดที่หน่วยงานรัฐแห่งหนึ่ง ซึ่งเริ่มตั้งแต่กระบวนการจัดซื้อไปจนถึงขั้นตอนการจำทำระบบฐานข้อมูล จึงทำให้มีประสบการณ์ในการนำมาปฏิบัติงานที่สถาบันพระปกเกล้า”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 4)

2.2 สถานภาพทางอาชีพ

จากการสัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป เกี่ยวกับสถานภาพทางอาชีพในปัจจุบันของผู้ให้สัมภาษณ์ พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 6 ราย ดำรงตำแหน่งในระดับต้น จำนวน 4 ราย และดำรงตำแหน่งในระดับกลาง (ชำนาญการ) จำนวน 2 ราย ซึ่งหากพิจารณาจากเกณฑ์การเลื่อนระดับของพนักงานระดับต้นเป็นระดับกลาง (ชำนาญการ) กล่าวคือพนักงานระดับต้น การศึกษาระดับปริญญาตรี เกณฑ์ระยะเวลาการเลื่อนระดับจะใช้เวลาขั้นต่ำ 7 ปี และการศึกษาปริญญาโท เกณฑ์ระยะเวลาการเลื่อนระดับจะใช้เวลาขั้นต่ำ 5 ปี ดังนั้น ผู้มีการศึกษามีผลต่อระยะเวลาที่ใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง และควรจะมีพนักงานระดับกลาง (ชำนาญการ) จำนวน 4 ราย เทียบจากระดับการศึกษาปริญญาตรีและปริญญาโท และระยะเวลาในการทำงานนานที่สุดเฉลี่ย 6 – 10 ปี จำนวน 4 ราย

ปัจจัยที่ 3 ปัจจัยที่ควบคุมได้โดยฝ่ายบริหาร

3.1 ความมั่นคงทางรายได้

จากการสัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป เกี่ยวกับความมั่นคงในการปฏิบัติงานที่สถาบันพระปกเกล้า พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการปฏิบัติงานที่สถาบันพระปกเกล้ามีความมั่นคงทั้งในส่วนของการทำงานจนถึงอายุ 60 ปี รวมถึงมีความมั่นคงทางรายได้ เนื่องจากสถาบันพระปกเกล้าเป็นหน่วยงานของรัฐ พนักงานภายในสถาบันพระปกเกล้าได้รับเงินเดือนจากงบประมาณแผ่นดิน นอกจากนี้ ความมั่นคงทางรายได้นั้นจะสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของตนเองที่จะส่งผลต่อความก้าวหน้าทางสายอาชีพและผลตอบแทนที่สูงขึ้นตามลำดับ ซึ่งจะเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

“มีความมั่นคงด้านการจ้างงาน รวมถึงความมั่นคงทางรายได้ เนื่องจากสถาบันพระปกเกล้า เป็นหน่วยงานของรัฐ พนักงานภายในสถาบันมีสถานะเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งมีความมั่นคงทางรายได้ อีกทั้ง สถาบันได้มีการเพิ่มอัตราเงินเดือนเป็นประจำทุกปี รวมถึงมีโบนัสประจำปี ให้แก่พนักงาน นอกจากนี้ รายได้ที่เพิ่มขึ้นก็จะมาควบคู่กับโอกาสก้าวหน้าในงาน เพราะหากได้เลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้นก็จะได้รับอัตราเงินเดือนที่สูงขึ้นตามไปด้วย”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 1)

“มีความมั่นคงทางรายได้ เนื่องจากในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่ผ่านมา สถาบันพระปกเกล้ายังสามารถประคับประคองพนักงานภายในสถาบันได้ โดยไม่มีการลดอัตราเงินเดือน หรือเลิกจ้างพนักงาน”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 2)

“มีความมั่นคงด้านการจ้างงาน และความมั่นคงทางรายได้ เนื่องจากสถาบันพระปกเกล้า เป็นหน่วยงานของรัฐ พนักงานภายในสถาบันพระปกเกล้าได้รับเงินเดือนจากงบประมาณแผ่นดิน อีกทั้ง ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 บริษัทเอกชนต่าง ๆ ได้มีการเลิกจ้างพนักงานหรือลดอัตราเงินเดือนพนักงานลง แต่สถาบันพระปกเกล้ายัง ดำเนินการจ้างพนักงาน และไม่ลดอัตราเงินเดือนของพนักงาน จึงทำให้เห็นว่าการทำงานที่สถาบันพระปกเกล้ามีความมั่นคง”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 3)

“มีความมั่นคงทางรายได้ เนื่องจากสถาบันพระปกเกล้า เป็นหน่วยงานของรัฐซึ่งจะมีการจ้างงานจนถึงอายุ 60 ปี โดยอัตราเงินเดือนที่ได้รับมาจากงบประมาณแผ่นดิน จึงทำให้เห็นว่า สถาบันพระปกเกล้ามีความมั่นคง เมื่อเทียบกับบริษัทเอกชนแม้ว่าจะไม่ได้เป็นข้าราชการก็ตาม รวมถึง กรณีหากต้องการได้รับเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นนั้น ก็จะมาจากผลปฏิบัติงานประจำปีของตนเองที่ผ่านมา ซึ่งจะมาจากการประเมินของผู้บริหารหรือผู้บัญชาการตามผลงานของตนเอง ดังนั้น จึงเห็นว่าหากตนเองต้องการมีความมั่นคงทางรายได้ก็ต้องขึ้นอยู่กับผลงานของตนเองด้วยเช่นกัน”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 4)

“มีความมั่นคงทางรายได้ เนื่องจากสถาบันพระปกเกล้าเป็นหน่วยงานของรัฐ อัตรารายเดือนที่ได้รับจากสถาบันพระปกเกล้า นั้น ก็เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและสอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศปัจจุบัน”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 5)

3.2 สวัสดิการ

จากการสัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป เกี่ยวกับสวัสดิการที่ได้รับจากสถาบันพระปกเกล้า พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่าสวัสดิการที่ได้รับจากสถาบันพระปกเกล้ามีความเหมาะสม โดยผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ยกตัวอย่างสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลที่ได้รับจากสถาบันพระปกเกล้าที่ครอบคลุมทั้งตนเอง และสมาชิกภายในครอบครัว ซึ่งจะเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

“เหมาะสม เนื่องจากมีประกันสุขภาพกลุ่มที่ครอบคลุมทั้งตนเอง และครอบครัว นอกจากนี้สถาบันพระปกเกล้ายังมีวงเงินในการรักษาพยาบาลส่วนต่างที่นอกเหนือจากประกันคุ้มครองอีกปีละ 50,000 บาทต่อคน”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 1)

“สวัสดิการที่ได้รับจากสถาบันพระปกเกล้ามีความเหมาะสม ยกตัวอย่างเช่น ประกันสุขภาพของพนักงานที่ได้รับจะครอบคลุมทั้งตนเอง และสมาชิกภายในครอบครัวอีก 1 ราย จึงเห็นว่า การที่สถาบันพระปกเกล้าให้ความสำคัญกับเรื่องความคุ้มครองทางด้านสุขภาพ เป็นเรื่องที่ดี”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 2)

“เหมาะสม เนื่องจากมีสถาบันฯ มีสวัสดิการต่าง ๆ เช่น สวัสดิการประกันสุขภาพ สวัสดิการเครื่องแบบสุทศสถาบันฯ และสวัสดิการอัตราดอกเบี้ยสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย จึงเห็นว่าสวัสดิการที่สถาบันฯ มอบให้เพียงพอต่อความต้องการในสวัสดิการที่พึงจะได้รับ”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 3)

“เหมาะสม เนื่องจากสถาบันพระปกเกล้า มีการสนับสนุนส่วนต่างในการรักษาพยาบาล นอกเหนือจากสวัสดิการประกันสุขภาพแบบกลุ่มที่ได้รับ นอกจากนี้ สถาบันฯ ยังมีสวัสดิการกองทุนสวัสดิการของพนักงาน ซึ่งสถาบันฯ จะสบทบเงินให้แก่พนักงานอีก 1 เท่า ในกรณีที่พนักงานเข้าร่วมกองทุนสวัสดิการของพนักงาน”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 4)

3.3 โอกาสก้าวหน้าในงาน

จากการสัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป เกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในงาน หรือตำแหน่งของตนเอง พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่ามีโอกาสความก้าวหน้าในงาน เนื่องจากสถาบันจะมีเกณฑ์การประเมินการเลื่อนระดับตำแหน่งงานที่ชัดเจน รวมถึงการเลื่อนระดับตำแหน่งจะต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในแต่ละปีของพนักงาน ทั้งนี้ โอกาสก้าวหน้าในงานนั้น จะสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของตนเองที่จะส่งผลต่อความก้าวหน้าทางสายอาชีพและผลตอบแทนที่สูงขึ้นตามลำดับ ซึ่งจะเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

“มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ เนื่องจากสถาบันพระปกเกล้ามีเกณฑ์การประเมินการเลื่อนระดับตำแหน่งงานที่ชัดเจน โดยจะมีเกณฑ์การกำหนดเบื้องต้น เช่น จบการศึกษาระดับปริญญาตรี อายุงาน 7 ปี มีผลการประเมินตรงตามเกณฑ์ที่สถาบันกำหนด จะได้รับการเลื่อนระดับตำแหน่งงานจากระดับต้นเป็นระดับกลาง หรือจบการศึกษาระดับปริญญาโท อายุงาน 5 ปี มีผลการประเมินตรงตามเกณฑ์ที่สถาบันกำหนด จะได้รับการเลื่อนระดับตำแหน่งงานจากระดับต้นเป็นระดับกลาง”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 1)

“มีความก้าวหน้าในงาน แต่ความก้าวหน้าขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหาร เนื่องจากการเลื่อนระดับตำแหน่งงานจะต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่สถาบันกำหนด ดังนั้นพนักงานจะสามารถเลื่อนระดับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นได้ก็จะต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่สถาบันกำหนดด้วย จึงเห็นว่ามีความก้าวหน้าแต่อาจจะต้องใช้ระยะเวลาในการเลื่อนระดับ”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 2)

“มีโอกาสดำเนินงานแต่น้อย เนื่องจากระบบผลการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ที่พนักงานจะต้องได้รับเกณฑ์คะแนนระดับสูงติดต่อกันตามเกณฑ์ โดยไม่มีคะแนนระดับกลางหรือต่ำเข้ามาแทรกกลางระหว่างช่วงการประเมินเลื่อนระดับ อีกทั้ง การได้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปียังมีการให้คะแนนระดับสูงกับผู้อาวุโสหรือผู้ที่อยู่ระหว่างการประเมินเลื่อนระดับ จึงทำให้เหมือนเป็นการรอคิว เพื่อจะได้รับการเลื่อนระดับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 3)

“มีโอกาสดำเนินงานในสายอาชีพ เนื่องจากได้รับการเลื่อนระดับตำแหน่งงานจากระดับต้น เป็นระดับกลางตามเกณฑ์การศึกษาระดับปริญญาตรีที่สถาบันฯ กำหนด ภายในระยะเวลา 7 ปี”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 4)

“มีโอกาสดำเนินงาน แต่ควรเปลี่ยนระบบเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ที่ส่งผลต่อการเลื่อนระดับตำแหน่ง เนื่องจากสถาบันฯ มีการกำหนดคะแนนในการประเมินของแต่ละสำนักว่าจะต้องมีพนักงานได้คะแนนระดับสูงกี่ราย คะแนนระดับกลางและต่ำกี่ราย การที่สถาบันฯ กำหนดเกณฑ์การประเมินในรูปแบบนี้จะทำให้ผู้ที่มีการปฏิบัติงานดีไม่ได้ ความการเลื่อนระดับตำแหน่งงาน เนื่องจากจะต้องใช้ผลการประเมินระดับสูงติดต่อกัน 5 ปี ซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาเพราะจะต้องให้คะแนนระดับสูงกับผู้ที่จะต้องได้รับการเลื่อนตำแหน่งก่อน”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 5)

4.2.2 ด้านประสบการณ์การฝึกอบรมตามแผนพัฒนารายบุคคล และการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

จากการสัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดมีประสบการณ์การฝึกอบรมตามแผนพัฒนารายบุคคลมากกว่า 10 ครั้ง และผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคลของตนเอง ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน รายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ประสบการณ์การฝึกอบรมตามแผนพัฒนารายบุคคล

จากการสัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป เกี่ยวกับประสบการณ์การฝึกอบรมตามแผนพัฒนารายบุคคล พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดมีประสบการณ์การฝึกอบรมตามแผนพัฒนารายบุคคลมากกว่า 10 ครั้ง แสดงให้เห็นว่าพนักงานได้มีการสะสมความรู้หรือประสบการณ์จากการเข้าร่วมการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ มากกว่า 10 หลักสูตร เช่น หลักสูตรการปรับบุคลิกภาพ หลักสูตรการเขียนหนังสือราชการและระบบงานสารบรรณ หลักสูตรพระปกเกล้าศึกษา หลักสูตรพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 หรือหลักสูตรโครงการพัฒนาบุคลากร “Our Smart KPI : ร่วมผูกพันสร้างองค์กรในฝัน เป็นต้น มาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการถ่ายทอดความรู้ ความสามารถที่เคยผ่านการอบรมให้แก่ผู้อื่นได้ ซึ่งจะเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ดังรายละเอียดต่อไปนี้

“น่าจะมีประสบการณ์การฝึกอบรม ประมาณ 10 ครั้ง หลักสูตรที่สามารถจำได้น่าจะเป็นหลักสูตรการปรับบุคลิกภาพ และการเขียนหนังสือราชการและระบบงานสารบรรณ”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 1)

“มีประสบการณ์เข้าร่วมการอบรม IDP ประมาณ 15 ครั้ง ครั้งที่ผ่านมาเป็นหลักสูตรพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 2)

“มีประสบการณ์ในการอบรมตาม IDP ประมาณ 10 ครั้ง เช่น หลักสูตรระบบบริหารคุณภาพทั่วไป ISO 9001 : 2015 Introduction & Risk base thinking หลักสูตรโครงการพัฒนาบุคลากร “Our Smart KPI : ร่วมผูกพันสร้างองค์กรในฝัน” หลักสูตรการตัดต่อวิดีโอคลิปด้วยมือถือ และหลักสูตรการเขียนหนังสือราชการและระบบงานสารบรรณ”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 3)

“มีประสบการณ์เข้าร่วม IDP ประมาณ 15 ครั้ง ซึ่งในปีงบประมาณ 2565 อบรมไปแล้วจำนวน 4 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรพระปกเกล้าศึกษา หลักสูตรพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 หลักสูตรโครงการพัฒนาบุคลากร “Our Smart KPI : ร่วมผูกพันสร้างองค์กรในฝัน” และหลักสูตรการใช้โปรแกรมการสนทนาผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ Zoom”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 4)

“มีประสบการณ์ในการเข้าร่วมการพัฒนาตาม IDP มาแล้วประมาณ 18 ครั้ง และเคยขออนุญาตฝ่ายบริหาร เพื่อไปศึกษาในหลักสูตรเฉพาะด้านที่สถาบันฯ ไม่ได้มีการเปิดหลักสูตร ซึ่งไม่ได้เป็น IDP แต่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ จึงอยากให้ฝ่ายบริหารอนุญาตให้สามารถนำมาคำนวณเป็น IDP เนื่องจากการอบรมตามแผนพัฒนารายบุคคลเอง นั้นก็มีผลต่อการปฏิบัติงานประจำปี”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 5)

“มีประสบการณ์ในการอบรมตาม IDP ประมาณ 15 – 16 ครั้ง”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 6)

2) การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

จากการสัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคลของตนเอง เนื่องจากการเข้าร่วมอบรมตามแผนพัฒนารายบุคคลเป็นการกำหนดโดยฝ่ายบุคคลที่ทำการประเมินการเข้าร่วมหลักสูตรต่าง ๆ ภายในสถาบันผ่านการรวบรวมแบบประเมินผลปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานรายบุคคล และกำหนดขึ้นเป็น IDP แจ้งให้พนักงานทราบ เพื่อให้พนักงานเข้าร่วมอบรม ซึ่งจะเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

“ไม่เคยมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร โดยปกติการเข้าร่วมการอบรมตาม IDP นั้นจะเป็นการแจ้งให้ทราบว่า IDP และให้ผู้ที่มีรายชื่อว่าเป็น IDP เข้าร่วม ซึ่งอยากให้อาจารย์ มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจนแยกเป็นรายตำแหน่ง เพื่อทราบว่าตำแหน่งของตนเองมีหลักสูตรอะไรได้ที่ต้องเข้าอบรม และจะได้มีการวางแผนการเข้าร่วมอบรมล่วงหน้าหรือสามารถวางแผนได้ด้วยตนเอง เนื่องจากในการอบรมบางครั้งเป็น IDP แต่ไม่สามารถเข้าร่วมได้ จึงทำให้ส่งผลต่อการประเมินผลปฏิบัติงานประจำปีและโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 1)

“ไม่เคยมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล เนื่องจากการอบรมตาม IDP ของสถาบัน เป็นการบังคับให้พนักงานเข้าร่วมตามที่ฝ่ายบุคคลแจ้ง”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 2)

“ในส่วนของกรมมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคลนั้น ไม่เคยมีส่วนร่วมเนื่องจากฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดหลักสูตรให้ในการเข้าร่วมอบรมตาม IDP”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 3)

“ในส่วนของกรมมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคลนั้น ไม่ได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดแผน เนื่องจากสถาบันฯ เป็นผู้กำหนดให้เข้าร่วมตามที่ฝ่ายบุคคลระบุว่าเป็น IDP”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 4)

“ไม่เคยมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล แต่จะทราบว่าตนเองต้องมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะด้านใดเพิ่ม ตามแบบประเมินผลปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งในแบบประเมินนั้นจะเป็นการใช้อักษรย่อว่าจะต้องอบรมด้านใดเพิ่ม ซึ่งหากไม่ได้เป็นฝ่ายบุคคลก็จะไม่ทราบว่าต้องได้รับการอบรมเพิ่มด้านใด”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 5)

“ในส่วนของกรมมีส่วนร่วมนั้น ได้มีการเขียนลงในแบบประเมินผลปฏิบัติการประจำปีให้แก่ผู้บริหารได้รับทราบ แต่ไม่ได้มีการหารือร่วมกัน ซึ่งการกำหนด IDP ของพนักงานในสถาบันพระปกเกล้า จะวัดจากการประเมินผลปฏิบัติการประจำปี ซึ่งผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา และพนักงาน จะสามารถระบุเพิ่มเติมได้ลงในแบบประเมิน หลักจากนั้นฝ่ายบุคคลจะมีหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลผลการประเมิน และจัดหลักสูตรขึ้น โดยกำหนดให้พนักงานที่ขาดความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะนั้น ๆ เข้าร่วมการอบรม”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 6)

4.2.3 ด้านความรู้ ความเข้าใจ และการนำประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์มีความรู้ ความเข้าใจ ในการฝึกอบรมตามแผนพัฒนารายบุคคลเพิ่มมากขึ้น โดยพิจารณาจากแบบการติดตามผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมของพนักงาน รวมถึงได้มีการนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เช่น พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป ได้นำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมหลักสูตรงานสารบรรณ และการเขียนหนังสือราชการ ไปปรับใช้ในการเขียนบันทึกข้อความ และการจัดทำงานเอกสารต่าง ๆ รวมถึงการใช้ภาษาราชการ และรูปแบบหนังสือราชการได้อย่างถูกต้อง ซึ่งจะเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ดังรายละเอียดต่อไปนี้

“มีความรู้ ความเข้าใจมากขึ้น เช่น การอบรมหลักสูตรงานสารบรรณ และการเขียนหนังสือราชการ เนื่องจากได้มีการนำความรู้ไปปรับใช้ในการเขียนบันทึกข้อความ และการจัดทำงานเอกสารต่าง ๆ รวมถึงการใช้ภาษาราชการ และรูปแบบหนังสือราชการได้อย่างถูกต้อง และอีกหลักสูตรคือหลักสูตรการปรับบุคลิกภาพ เป็นหลักสูตรที่ได้นำมาใช้จริงในการปฏิบัติงาน อาทิเช่น การยืน การพูด การแต่งกาย รวมถึงการใช้ภาษาอย่างเหมาะสมในการสื่อสารในที่สาธารณะ”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 1)

“มีความรู้ ความเข้าใจเพิ่มขึ้น เพราะได้มีการนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น การอบรมหลักสูตรพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 ได้มีการศึกษาในรายละเอียดเพิ่มเติมและนำไปวางแผนในการขอความยินยอมข้อมูลส่วนบุคคลจากเจ้าของข้อมูลเดิมที่สถาบันฯ ได้เก็บข้อมูลไว้ในระบบฐานข้อมูล”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 2)

“มีความรู้ ความเข้าใจเพิ่มขึ้นเล็กน้อย เนื่องจากไม่ได้มีความสนใจในการอบรม อีกทั้ง ยังมีความเห็นว่าในบางกิจกรรมต้องใช้ระยะเวลาในการอบรม มากกว่า 3 - 6 ชั่วโมง เพราะความรู้หรือทักษะบางอย่างนั้นต้องใช้เวลาในการอบรมเพื่อให้เกิดความชำนาญที่มากขึ้น”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 3)

“มีความรู้ ความเข้าใจเพิ่มมากขึ้น เพราะได้มีการนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาอบรมไปปรับใช้ในการทำงาน เช่น การอบรมหลักสูตรพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 ได้มีการนำไปขอความยินยอมข้อมูลส่วนบุคคลของผู้เข้ารับบริหารห้องสมุดสถาบันฯ”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 4)

“มีความรู้ ความเข้าใจในการอบรมตาม IDP ได้มีการนำความรู้ที่ได้จากการอบรมหลักสูตรระบบงานสารบรรณ และการเขียนหนังสือราชการ มาใช้ในการเขียนบันทึกข้อความให้เป็นภาษาเขียนมากกว่าภาษาพูด”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 5)

“มีความรู้เพิ่มขึ้น เพราะต้องนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น การอบรมหลักสูตรระบบบริหารคุณภาพทั่วไป ISO 9001 : 2015 Introduction & Risk base thinking เพราะเป็นหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับระบบการประเมินผลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตนเอง และหน่วยงาน”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 6)

4.2.4 ด้านการถ่ายทอดความรู้ หรือประสบการณ์ที่ได้รับให้บุคคลอื่น

จากการสัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ได้มีการนำความรู้ที่ได้จากการอบรมตามแผนพัฒนารายบุคคลถ่ายทอดความรู้ หรือประสบการณ์ที่ได้รับให้บุคคลอื่น เช่น พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป ได้นำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมหลักสูตรงานสารบรรณ และการเขียนหนังสือราชการ ถ่ายทอดความรู้ที่ให้ผู้ร่วมงานอื่น ๆ ผ่านการจัดทำ Power Point คู่มือระบบงานสารบรรณ และระบบการยืมเงินของพนักงานให้ผู้ร่วมงานอื่น ๆ สามารถปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ในกรณีเร่งด่วน ซึ่งจะเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

“มีการถ่ายทอดความรู้ ในลักษณะของการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นร่วมกับผู้ร่วมงานคนอื่น แต่ไม่ได้มีการถ่ายทอดแบบจริงจัง เช่น การเรียกมานั่งสอนงาน เนื่องจากตนเองมีอายุน้อยกว่าเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 1)

“มีการถ่ายทอดข้อมูลเกี่ยวข้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 ให้ผู้อื่นที่ไม่ได้เข้ารับการอบรมได้รับรู้”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 2)

“มีการถ่ายทอดความรู้บ้าง ในกรณีที่ผู้อื่นไม่ได้ถูกกำหนดให้เป็น IDP เพื่อให้ผู้ร่วมงานคนอื่นได้รับความรู้เหมือนกัน”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 3)

“มีการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติจัดซื้อจัดจ้าง ให้เพื่อร่วมงานหน่วยงานอื่น ๆ ได้รับทราบข้อมูล เนื่องจากเป็นข้อมูลที่ตนเองมีความรู้ และความสามารถที่จะถ่ายทอดได้”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 4)

“มีการถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนให้ผู้ร่วมงานอื่น ๆ ภายในหน่วยงานตนเอง ให้สามารถปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ในกรณีเร่งด่วน ซึ่งได้มีการจัดทำ Power Point คู่มือระบบงานสารบรรณ และระบบการยืมเงินของพนักงาน”

(พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป รายที่ 5)

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ ทั้ง 2 ส่วน ผู้วิจัยจึงสรุปผลการศึกษาดตามกรอบแนวคิด พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการใช้ IDP ของสถาบันพระปกเกล้ามีเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 เครื่องมือ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาโดยการอบรมภายในสถาบัน ซึ่งฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้ดำเนินการจัดอบรมให้แก่พนักงานตามแผนงานที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลจากผลการประเมินผลปฏิบัติงานประจำปีของพนักงาน เพื่อทำการเปิดหลักสูตรต่าง ๆ ขึ้นให้พนักงานที่ได้รับการประเมินเห็นควรต้องศึกษาในหลักสูตรต่าง ๆ เพิ่มเติม นอกจากนี้ พนักงานสามารถขอรับการฝึกอบรมจากภายนอกได้ในหลักสูตรที่สอดคล้องกับกลุ่มงานของพนักงาน แต่ไม่ได้นำมาคำนวณผลการปฏิบัติงานประจำปีเหมือนกับหลักสูตรที่สถาบันเป็นผู้จัดอบรม และ 2) การพัฒนาโดยใช้กิจกรรมพิเศษ โดยแบ่งออกเป็น 11 เครื่องมือ เช่น การศึกษาดูด้วยตนเอง การสอนงาน การปฏิบัติงานจริง หรือการให้ทุน เป็นต้น

ในส่วนของการพัฒนาโดยใช้กิจกรรมพิเศษนั้นจะเป็นส่วนที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะเลือกมากำหนดใช้ให้พนักงานปฏิบัติงานตามความเหมาะสม ซึ่งในส่วนนี้จะไม่นำมาถูกคำนวณเป็นตัวชี้วัดของการพัฒนารายบุคคลของสถาบันพระปกเกล้า ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตาม IDP ของสถาบันพระปกเกล้านั้นถือเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงาน พนักงานจึงมีความจำเป็นต้องเข้ารับการอบรมตามที่ฝ่ายบุคคลกำหนดขึ้น เพื่อให้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี ตามปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ทั้ง 3 ปัจจัย ประกอบด้วย

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงานนั้น ส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่อายุเฉลี่ย 25 – 45 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีระยะเวลาในการทำงานนานที่สุดเฉลี่ย 6 – 10 ปี
- 2) ปัจจัยที่ได้รับมาจากงาน ประกอบด้วย ชนิดของงาน และสถานภาพทางอาชีพนั้นส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากพนักงานมีชนิดของงานหรือลักษณะงานในปัจจุบันสอดคล้องกับวุฒิการศึกษาที่สำเร็จการศึกษา และได้นำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่สถาบันพระปกเกล้า นอกจากนี้ยังได้มีการนำความรู้ และทักษะ หรือประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาก่อนเข้ามาปฏิบัติงานที่สถาบันพระปกเกล้าเข้ามาเป็นส่วนช่วยในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และในส่วนของสถานภาพทางอาชีพนั้น พนักงานส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งในระดับต้นซึ่งไม่สัมพันธ์กับระยะเวลาในการทำงานนานที่สุดเฉลี่ย 6 – 10 ปี เนื่องจากพิจารณาจากเกณฑ์การเลื่อนระดับของพนักงานระดับต้นเป็นระดับกลาง (ชำนาญการ) กล่าวคือพนักงานระดับต้น การศึกษาระดับปริญญาตรี เกณฑ์ระยะเวลาการเลื่อนระดับจะใช้เวลาขั้นต่ำ 7 ปี และการศึกษาปริญญาโท เกณฑ์ระยะเวลาการเลื่อนระดับจะใช้เวลาขั้นต่ำ 5 ปี ดังนั้น พนักงานส่วนใหญ่ควรจะดำรงตำแหน่งในระดับกลาง (ชำนาญการ) ดังนั้น หากพนักงานต้องการที่จะมีสถานภาพทางอาชีพที่ดีหรือการเลื่อนระดับตำแหน่งงาน พนักงานจึงต้องปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีที่กำหนด เพื่อให้ได้รับการประเมินผลที่สูงขึ้นตามที่คาดหวังจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา

3) ปัจจัยที่ควบคุมได้โดยฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย ความมั่นคงทางรายได้ สวัสดิการ และโอกาสก้าวหน้าในงานนั้นส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าการปฏิบัติงานที่สถาบันพระปกเกล้ามีความมั่นคงทั้งในส่วนของการทำงานจนถึงอายุ 60 ปี รวมถึงมีความมั่นคงทางรายได้ และมีสวัสดิการที่ความเหมาะสม เนื่องจากสถาบันพระปกเกล้าเป็นหน่วยงานของรัฐ พนักงานภายในสถาบันพระปกเกล้าได้รับเงินเดือนจากงบประมาณแผ่นดิน

นอกจากนี้ ยังมีเกณฑ์ในการประเมินการเลื่อนระดับตำแหน่งงานที่ชัดเจน อันนำไปสู่ความก้าวหน้าในงานและความมั่นคงในอาชีพที่สูงขึ้น

ดังนั้น จากแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการใช้ IDP ของสถาบันพระปกเกล้าผ่านเครื่องมือต่าง ๆ และปัจจัยประสิทธิภาพในการดำเนินงานทั้ง 3 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคลปัจจัยที่ได้รับมาจากงาน และปัจจัยที่ได้รับมาจากงาน จึงนำไปสู่ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตาม IDP ของสถาบันพระปกเกล้า ประกอบด้วย 1) พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถเรียนรู้ได้ตามวัตถุประสงค์ของการอบรม 2) พนักงานมีความรู้ และเข้าใจต่องานที่รับผิดชอบอยู่ หรือมีความรู้ความเข้าใจต่อเรื่องที่เกี่ยวข้องการอบรมมากขึ้น 3) พนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับประสบการณ์ที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม และ 4) พนักงานสามารถถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ที่ได้จากการอบรมให้กับบุคคลอื่นหรือผู้ร่วมงานได้อย่างไรก็ตาม จากข้อมูลการสัมภาษณ์ พบว่าการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไปยังไม่เป็นไปตามขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) กำหนดสมรรถนะที่ต้องการ 2) ประเมินความสามารถของบุคลากร 3) จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล 4) ผู้บริหารและพนักงานวางแผนพัฒนาร่วมกัน และ 5) ติดตามและประเมินผลการพัฒนารายบุคคล โดยพนักงานส่วนใหญ่ขาดการมีส่วนร่วมของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาและพนักงานในขั้นตอนที่ 4 ด้านการวางแผนการพัฒนาร่วมกัน เนื่องจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้กำหนดความต้องการในการเข้าร่วมอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานตามความเห็นของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เข้าร่วมพัฒนาในแต่ละกิจกรรมที่สถาบันได้กำหนดขึ้น

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพ และปฏิบัติการทั่วไป กรณีศึกษา สถาบันพระปกเกล้า เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจากแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนารายบุคคล และนำไปสู่ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนารายบุคคลให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ผ่านการสัมภาษณ์พนักงานบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล และปฏิบัติงานร่วมกันภายในสถาบัน และพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป ผู้วิจัยจึงได้สรุปผลการศึกษาและนำเสนอในรูปแบบของการบรรยายเชิงพรรณนาเปรียบเทียบกับวรรณกรรมที่ได้ศึกษา รวมถึงเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงานตาม IDP ทั้ง 4 ประเด็น ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจากแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนารายบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป
- 2) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนารายบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป

5.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจากแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนารายบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป

จากข้อมูลที่ได้ทำการศึกษาผ่านปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงานตาม IDP ทั้ง 4 ประเด็น ประกอบด้วย

- 1) พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถเรียนรู้ได้ตามวัตถุประสงค์ของการอบรม
- 2) พนักงานมีความรู้ และเข้าใจต่องานที่รับผิดชอบอยู่ หรือมีความรู้ความเข้าใจต่อเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการอบรมมากขึ้น
- 3) พนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับ ประสบการณ์ที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม และ
- 4) พนักงานสามารถถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ที่ได้จากการอบรมให้กับบุคคลอื่นหรือผู้ร่วมงานได้

ผู้วิจัยจึงอภิปรายผลการศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ประเด็น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1.1 ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถของพนักงานในการเรียนรู้ได้ตามวัตถุประสงค์ของการอบรม

จากการศึกษา พบว่าพนักงานทั้งหมดมีความรู้ ความเข้าใจจากการเข้าร่วมอบรมตามแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ผลการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในสถาบันพระปกเกล้า ในประเด็นที่ 1 ความรู้ ความเข้าใจและการเรียนรู้ได้ตามวัตถุประสงค์ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับผลสัมฤทธิ์ในเกณฑ์ดี

5.1.2 พนักงานมีความรู้ และเข้าใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย หรือมีความรู้ความเข้าใจต่อเรื่องที่เข้ารับการอบรมมากขึ้น

จากการศึกษา พบว่าพนักงานทั้งหมดมีความรู้ ความเข้าใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย หรือมีความรู้ความเข้าใจต่อเรื่องที่เข้ารับการอบรม ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ผลการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในสถาบันพระปกเกล้า ในประเด็นที่ 2 ความรู้ ความเข้าใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย หรือมีความรู้ความเข้าใจต่อเรื่องที่เข้ารับการอบรมมากขึ้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับผลสัมฤทธิ์ในเกณฑ์ดี

5.1.3 พนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับ ประสบการณ์ที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม

จากการศึกษา พบว่าพนักงานทั้งหมดสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของตนเองซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ผลการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในสถาบันพระปกเกล้า ประเด็นที่ 3 สามารถนำความรู้ ประสบการณ์ที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับผลสัมฤทธิ์ในเกณฑ์ดี

5.1.4 พนักงานสามารถถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ที่ได้จากการอบรมให้กับบุคคลอื่น หรือผู้ร่วมงานได้

จากการศึกษา พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีการถ่ายทอดความรู้ หรือประสบการณ์ที่ได้รับจากการอบรมตามแผนพัฒนารายบุคคลให้บุคคลอื่น เนื่องจากตนเองมีความรู้ และความเข้าใจที่ได้รับจากการอบรมตามแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ผลการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในสถาบันพระปกเกล้า ในประเด็นที่ 4 สามารถถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับจากการอบรมให้กับบุคคลอื่น หรือเพื่อนร่วมงานได้ ซึ่งค่าเฉลี่ยอยู่ระดับผลสัมฤทธิ์ในเกณฑ์ดี

ทั้งนี้จากการศึกษาประสิทธิภาพตามเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงานตาม IDP ทั้ง 4 ประเด็นนั้น พบว่าการดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพได้ตามวัตถุประสงค์ของการอบรม และสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ (Zaleanick, 1957) และ (มาโนช สุขฤกษ์ และคณะ, 2555) สรุปได้ว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเกิดจากสภาพภูมิหลังของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน เช่น สภาพร่างกายจิตใจ การศึกษา ความรู้ความสามารถ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

จากการอภิปรายผลการศึกษา พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ ความสามารถ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ รวมถึงสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่นได้นั้น เนื่องจากพนักงานได้รับการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา ตามแผนพัฒนารายบุคคลของสถาบันพระปกเกล้า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันพระปกเกล้าเป็นการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรผ่านการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรม (Training Roadmap) ตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้ควบคู่ไปกับสมรรถนะหลักของตำแหน่ง (Core Competency) ตามความจำเป็นที่สถาบันได้กำหนดขึ้น พร้อมทั้ง ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) โดยพิจารณาจากผลประเมินการปฏิบัติงาน ประกอบกับการพัฒนาศักยภาพของรายบุคคล ซึ่งจะมีวิธีการฝึกอบรมหรือกิจกรรมพัฒนาด้วยวิธีการที่เหมาะสม ผ่านเครื่องมือการพัฒนากุศลกร (Development Tool) จำนวน 2 เครื่องมือ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาโดยการอบรมภายในสถาบัน และการอบรมจากภายนอก และ 2) การพัฒนาโดยใช้กิจกรรมพิเศษ เช่น การศึกษาดูงาน การสอนงาน หรือการปฏิบัติงานจริง เป็นต้น เพื่อเป็นเครื่องมือในการวางแผนพัฒนากุศลกรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถ (KSAs) ตลอดจนสมรรถนะที่สอดคล้องกับตำแหน่งงานในปัจจุบัน

วิธีการฝึกอบรมหรือกิจกรรมพัฒนาด้วยวิธีการเป็นไปเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพ และนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต โดยมุ่งหวังว่าแผนพัฒนากุศลกรนั้นจะเป็นส่วนสำคัญในการสร้างกระบวนการพัฒนากุศลกรบุคคลได้อย่างเป็นระบบส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมร่วมของสถาบัน KPI – D ที่กำหนดว่า บุคลากรมีความรอบรู้ สามารถปฏิบัติงานได้บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง และให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ (K – Knowledge) มุ่งผลิตผลงานวิชาการที่มีคุณภาพและเป็นมืออาชีพ (P – Professionalism) ปฏิบัติงานโดยยึดหลักวิชาพัฒนาตนเองตลอดเวลา ยึดมั่นในหลัก

ธรรมาภิบาล ความซื่อตรง และการตรงต่อเวลา พร้อมทั้งปฏิบัติงานด้วยแนวคิดแบบสร้างสรรค์ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (I – Innovation) และยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตย (D – Democratic governance) ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ (Nadler & Wiggs, 1989) สรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีจุดมุ่งหมายในการที่จะเพิ่มความรู้ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงาน โดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต อันจะก่อให้เกิดผลดีต่อบุคลากรและต่อองค์กร องค์กรจะได้ประโยชน์ในด้านผลผลิตที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ส่วนบุคลากรจะได้ประโยชน์ในด้านความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ

การจัดทำแผนเส้นทางการฝึกอบรม (Training Roadmap) เป็นการกำหนดเส้นทางการพัฒนาบุคลากรอย่างมีแบบแผน เพื่อนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เพื่อความก้าวหน้าของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กร การจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมนั้นจะช่วยเป็นแนวทางในการเรียงลำดับความสำคัญในการฝึกอบรมทั้งในเรื่องของเนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย และช่วงเวลาที่เหมาะสมกับการนำความรู้และความสามารถไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสถาบันได้มีการกำหนดความสำคัญในการฝึกอบรมของบุคลากรตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และสมรรถนะหลัก สามารถจำแนกได้เป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competencies) และ 3) สมรรถนะทางการบริหาร (Management Competencies) นอกจากนี้ สถาบันพระปกเกล้าได้มีการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อเป็นกรอบหรือแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาบุคลากร จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (KSAs) รายบุคคล โดยการพัฒนาจุดอ่อน และเสริมจุดแข็ง เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และเตรียมความพร้อมในความก้าวหน้าทางสายอาชีพในอนาคต ผ่านขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) กำหนดสมรรถนะที่ต้องการ 2) ประเมินความสามารถของบุคลากร 3) จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล 4) ผู้บริหารและพนักงานวางแผนพัฒนาร่วมกัน และ 5) ติดตามและประเมินผลการพัฒนารายบุคคล ขั้นตอนทั้ง 5 เป็นการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลรวมกันระหว่างพนักงานและผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา

จากการศึกษา ในการจัดทำแผนเส้นทางการฝึกอบรมพบว่า ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาไม่ได้ปฏิบัติตามขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของสถาบันพระปกเกล้า เนื่องจากการเข้าร่วม

อบรมตามแผนพัฒนารายบุคคลเป็นการกำหนดโดยฝ่ายบุคคลที่ทำการประเมินการเข้าร่วมหลักสูตรต่าง ๆ ภายในสถาบันผ่านการรวบรวมแบบประเมินผลปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานรายบุคคล และกำหนดขึ้นเป็น IDP แจกให้พนักงานทราบเพื่อให้พนักงานเข้าร่วมอบรม ซึ่งการปฏิบัติดังกล่าวไม่ถือเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกระบุไว้ในคู่มือแผนพัฒนาบุคลากรสถาบันพระปกเกล้า ดังนั้น ผู้บริหารและพนักงานควรปฏิบัติตามแนวทางที่สถาบันกำหนดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของแผนพัฒนารายบุคคลของ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2551) กล่าวว่า การพัฒนารายบุคคลเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ที่มุ่งเน้นตัวบุคคลและมุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะสั้นที่เกิดขึ้นในช่วงของการพัฒนา โดยจะเกิดจากข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาโดยตรงและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นข้อตกลงเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่วางแผนไว้ล่วงหน้าซึ่งข้อตกลงนี้จะเรียกว่าแผนพัฒนารายบุคคล

5.2 ปัจจัยประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

จากการผลสัมฤทธิ์พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป และนำมาวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ผู้วิจัยจึงอภิปรายผลการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ปัจจัย ได้แก่

5.2.1 ปัจจัยส่วนบุคคล

จากการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาในการทำงาน และระดับการศึกษา พบว่าเพศไม่ส่งผลกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป เนื่องจากพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไปไม่มีลักษณะงานที่ไม่เกี่ยวข้องกันกับเพศหรือสรีระที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้หรือทักษะในการปฏิบัติงานสูง แตกต่างกับอาชีพที่ต้องใช้แรงงานหรือความแข็งแรงในการปฏิบัติงาน เช่น เนื่องจากเพศเป็นส่วนหนึ่งในการที่จะสามารถทำให้งานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เช่น กลุ่มแรงงานโดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรม เป็นอาชีพที่ต้องใช้ความแข็งแรงในการปฏิบัติงานสูง เพศก็จะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ชายจะแข็งแรงมากกว่าผู้หญิงจึงทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและรวดเร็วกว่าส่งผลให้ค่าแรงแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีปีตาธิปไตยหรือแนวคิดชายเป็นใหญ่ของ (พลากร เจียมธีระนาถ, 2554) กล่าวว่าผู้ชายคือศูนย์กลางของสังคมมนุษย์ และแบ่งแยกความแตกต่างระหว่างชายหญิงเป็นสองขั้วโดยระบุว่าผู้ชายเป็นเพศที่เข้มแข็ง มีเหตุผล เป็นผู้นำ ส่วนผู้หญิงเป็นเพศที่อ่อนแอ จึงต้องตกเป็นรองและถูกจำกัดบทบาทเอาไว้ตามที่ผู้ชายต้องการ ในส่วนของอายุ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 25 – 45 ปี และส่วนใหญ่จบการศึกษา

ระดับปริญญาตรี จากการวิเคราะห์พบว่าอายุและการศึกษาระดับปริญญาส่งผลกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานของพนักงาน เนื่องจากประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้นเกิดจากการสะสมประสบการณ์การศึกษา ความรู้ความสามารถ ความถนัดต่าง ๆ ที่ผ่านในอดีตมาเข้ามามีส่วนช่วยในการปฏิบัติงานในมีประสิทธิภาพ เช่น การที่พนักงานมีลักษณะงานในปัจจุบันสอดคล้องกับวุฒิการศึกษาที่สำเร็จการศึกษา ซึ่งจะเห็นได้จากปัจจัยที่ได้รับมาจากงานด้านชนิดของงาน และปัจจัยด้านระยะเวลาในการทำงาน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานนานที่สุดเฉลี่ย 6 – 10 ปี นั้นหมายความว่าพนักงานมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในตำแหน่งงานของตนเองจึงส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ (Zaleanick, 1957) และ (มาโนช สุขฤกษ์ และคณะ, 2555) สรุปได้ว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเกิดจากสภาพภูมิหลังของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน เช่น สภาพร่างกายจิตใจ การศึกษา ความรู้ความสามารถ และความถนัดอื่น ๆ โดยมีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา โดยการปฏิบัติงานจะดีและมีประสิทธิภาพนั้นจะขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานว่าจะได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายใน และภายนอกมากน้อยเพียงใด หากผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองมากการปฏิบัติงานก็ย่อมมีประสิทธิภาพมากด้วยเช่นกัน

5.2.2 ปัจจัยที่ได้รับมาจากงาน

จากการศึกษาปัจจัยที่ได้รับมาจากงาน ได้แก่ ชนิดของงาน และสถานภาพทางอาชีพ พบว่าชนิดของงาน หรือลักษณะงานในปัจจุบันของ มีลักษณะงานในปัจจุบันสอดคล้องกับวุฒิการศึกษาที่สำเร็จการศึกษา และได้นำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่สถาบันพระปกเกล้า นอกจากนี้ ยังได้มีการนำความรู้ และทักษะ หรือประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา ก่อนเข้ามาปฏิบัติงานที่สถาบันพระปกเกล้าเข้ามาเป็นส่วนช่วยในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน ในส่วนของสถานภาพทางอาชีพ ผู้วิจัยมีข้อสังเกตจากข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลในส่วนของระยะเวลาในการทำงาน เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานนานที่สุดเฉลี่ย 6 – 10 ปี จำนวน 4 ราย และรองลงมา 10 ปีขึ้นไป จำนวน 1 ราย ซึ่งมีจำนวนเท่ากับระยะเวลาเฉลี่ย 0 – 5 ปี จำนวน 1 ราย ซึ่งหากพิจารณาจากเกณฑ์การเลื่อนระดับของพนักงานระดับต้นเป็นระดับกลาง (ชำนาญการ) ควรจะมีพนักงานระดับกลาง (ชำนาญการ) จำนวน 4 ราย เทียบจากระดับการศึกษาปริญญาตรีและปริญญาโท รวมถึงระยะเวลาในการทำงานนานที่สุดเฉลี่ย 6 – 10 ปี หากเทียบกับสถานภาพทางอาชีพปัจจุบันซึ่งมีพนักงานดำรงตำแหน่งในระดับต้น จำนวน 4 ราย และดำรงตำแหน่งในระดับกลาง (ชำนาญการ) จำนวน 2 ราย อีกทั้ง ผู้วิจัยเห็นว่าปัจจัยด้านสถานภาพ

ทางอาชีพนั้นสอดคล้องกับโอกาสก้าวหน้าในงาน เนื่องจากคำว่าสถานภาพทางอาชีพนั้น เป็นสถานภาพที่ได้มาภายหลังซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากความสำเร็จของตนเอง ดังนั้น หากพนักงาน ต้องการที่จะมีสถานภาพทางอาชีพที่ดีหรือการเลื่อนระดับตำแหน่งงาน พนักงานจึงต้องปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อให้ได้รับการประเมินผลปฏิบัติการที่สูงขึ้นตามที่คาดหวัง จากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ (Zaleanick, 1957) และ (มาโนช สุขฤกษ์ และคณะ, 2555)

5.2.3 ปัจจัยที่ควบคุมได้โดยฝ่ายบริหาร

จากการศึกษาปัจจัยที่ควบคุมได้โดยฝ่ายบริหาร ได้แก่ ความมั่นคงทางรายได้ สวัสดิการ และ โอกาสก้าวหน้าในงาน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการปฏิบัติงานที่สถาบันพระปกเกล้ามีความมั่นคงทั้งในส่วนของการทำงานจนถึงอายุ 60 ปี รวมถึงมีความมั่นคงทางรายได้ เนื่องจากสถาบันพระปกเกล้าเป็นหน่วยงานของรัฐ พนักงานภายในสถาบันพระปกเกล้าได้รับเงินเดือนจากงบประมาณแผ่นดิน นอกจากนี้ ความมั่นคงทางรายได้นั้นจะสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของตนเองที่จะส่งผลต่อความก้าวหน้าทางสายอาชีพและผลตอบแทนที่สูงขึ้นตามลำดับ ในส่วนของ สวัสดิการ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่าสวัสดิการที่ได้รับจากสถาบันพระปกเกล้ามีความเหมาะสม นอกจากนี้ โอกาสก้าวหน้าในงาน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามีโอกาส ความก้าวหน้าในงาน เนื่องจากสถาบันจะมีเกณฑ์การประเมินการเลื่อนระดับตำแหน่งงานที่ชัดเจน รวมถึงการเลื่อนระดับตำแหน่งจะต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในแต่ละปีของพนักงาน ซึ่งโอกาสก้าวหน้าในงานนั้น จะสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของตนเองที่จะส่งผลต่อความก้าวหน้าทางสายอาชีพและผลตอบแทนที่สูงขึ้นตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของ (นันทรัตน์ มั่งคั่ง, 2562) สรุปได้ว่าแรงจูงใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง การที่บุคคลได้รับค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ควรได้รับ อาทิเช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน เป็นต้น มีความเหมาะสมกับงานที่ทำรวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานทำให้เกิดความพอใจที่จะปฏิบัติงานในหน่วยงาน ดังนั้น ความมั่นคงทางรายได้ สวัสดิการ และโอกาสก้าวหน้าในงาน จึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี และนำไปสู่ค่าตอบแทนหรือสวัสดิการที่เพิ่มขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ (Zaleanick, 1957) และ (มาโนช สุขฤกษ์ และคณะ, 2555) สรุปได้ว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ

แต่ละบุคคลเกิดจากสภาพภูมิหลังของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน เช่น สภาพร่างกายจิตใจ การศึกษา ความรู้ความสามารถ และความถนัดอื่น ๆ โดยมีความมั่นคงทางรายได้ สวัสดิการ และโอกาสก้าวหน้าในงาน เข้ามาสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การปฏิบัติงานจะดีและมีประสิทธิภาพนั้นจะขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานว่าจะได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายใน และภายนอกมากน้อยเพียงใด หากผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองมาก การปฏิบัติงานก็ย่อมมีประสิทธิภาพมากด้วยเช่นกัน

ทั้งนี้ จากการอภิปรายผลการศึกษาเพื่อตอบคำถามการวิจัย พบว่าแผนพัฒนาทรัพยากร แผนพัฒนารายบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป ส่งผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โดยแบ่งออกเป็น 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการทำงาน และระดับการศึกษา 2) ปัจจัยที่ได้รับมาจากงาน ได้แก่ ชนิดของงาน และสถานภาพทางอาชีพ และ 3) ปัจจัยที่ควบคุมได้โดยฝ่ายบริหาร ได้แก่ ความมั่นคงทางรายได้ สวัสดิการ และโอกาสก้าวหน้าในงาน ตามแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ของ (Zaleanick, 1957) และ (มาโนช สุขฤกษ์ และคณะ, 2555) ซึ่งผู้วิจัยมีข้อสังเกตว่า ปัจจัยทั้งหมดล้วนเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของ (Maslow, 1943) ซึ่งได้กำหนดทฤษฎีแรงจูงใจของมนุษย์ตามลำดับขั้นความต้องการในสังคมไว้ 5 ระดับ ตั้งแต่ความต้องการตั้งแต่ระดับต่ำไปถึงสูงซึ่งเป็นทฤษฎีที่เป็นที่ยอมรับในสังคม ซึ่งประกอบด้วย 1) ความต้องการที่ร่างกายต้องการ เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม อากาศ และที่อยู่อาศัย เป็นความต้องการที่จำเป็น และเป็นความต้องการอันดับต้น ๆ 2) ความต้องการด้านความปลอดภัย เช่น การรักษาความปลอดภัย ความมั่นคง และความเป็นส่วนตัว จะเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคต้องการหลังจากอันดับแรกสำเร็จแล้ว 3) ความต้องการในสังคม เช่น การมีความสัมพันธ์ และได้รับการยอมรับ ได้รับการรักในหมู่คณะ 4) ความต้องการด้านการยกย่อง เช่น ความยกย่องส่วนตัว ความนับถือ และสถานะ และความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ เช่น ความสำเร็จ ความรู้ ศักดิ์ศรี ความสามารถ และสถานะที่ดีทางสังคม และ 5) ความต้องการด้านการประสบความสำเร็จขั้นสูงสุดในชีวิต ซึ่งหากบรรลุความต้องการนี้ได้จะได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลที่พิเศษ ดังนั้น การที่พนักงานต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่องค์กรต้องการนั้นถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้พนักงานบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ เช่น ความต้องการรายได้ที่เพิ่มขึ้น ความต้องการเลื่อนระดับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น หรือความต้องการโอกาสความก้าวหน้าในงาน ซึ่งทั้งหมดนี้จะนำไปสู่การที่พนักงานจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ของงานรายบุคคล และผลการประเมินประจำปีของพนักงานซึ่งจะส่งผลต่อรายได้ หรือ

การเลื่อนระดับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ซึ่งปัจจัยด้านต่าง ๆ เหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ที่มีส่วนช่วยให้พนักงานนั้นปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ พนักงานที่ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะตามต้องการผ่านการอบรมจะสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ (Nadler & Wiggs, 1989) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้น ผ่านการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

5.3 ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนารายบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป

จากการสัมภาษณ์ และนำมาวิเคราะห์ผลการศึกษานโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนารายบุคคลของพนักงาน ผู้วิจัยได้ข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.3.1 ผู้บริหารควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล/ หลักสูตรที่สนใจด้วยตนเอง

จากการวิเคราะห์ผลการศึกษา พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคลของตนเอง ซึ่งการอบรมพัฒนารายบุคคลนั้นจะเกิดจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนด โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงาน หรือจากความคิดเห็นของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา รวมถึงการเข้าร่วมจากการถูกกำหนดจากฝ่ายบุคคลที่พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานประจำปีและกำหนดให้หลักสูตรต่าง ๆ เป็นแผนพัฒนารายบุคคลที่จะต้องเข้าร่วม ซึ่งการอบรมเหล่านั้นอาจจะตรงหรือไม่ตรงกับกลุ่มงานหรือตามตำแหน่งของพนักงาน ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมในกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล/ หลักสูตรที่สนใจด้วยตนเอง ซึ่งการปฏิบัติดังกล่าวถือเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกระบุไว้ในคู่มือแผนพัฒนาบุคลากรสถาบันพระปกเกล้า ดังนั้น ผู้บริหารและพนักงานควรปฏิบัติตามแนวทางที่สถาบันกำหนดขึ้น ซึ่งข้อเสนอแนะดังกล่าวนี้สอดคล้องกับความหมายของแผนพัฒนารายบุคคลของ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2551) กล่าวว่า การพัฒนารายบุคคลเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ที่มุ่งเน้นตัวบุคคลและมุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะสั้นที่เกิดขึ้นในช่วงของการพัฒนา พบว่าแนวทางการพัฒนาบุคลากรนั้นจะเกิดจากข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาโดยตรงและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นข้อตกลงเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่วางแผนไว้ล่วงหน้าซึ่งข้อตกลงนี้เรียกว่าแผนพัฒนารายบุคคล

5.3.2 พนักงานควรศึกษาคู่มือแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทราบแผนการอบรมรายบุคคลตามกลุ่มของตนเอง

จากการวิเคราะห์ผลการศึกษา พบว่าส่วนใหญ่ไม่ทราบแผนการอบรมตามกลุ่มงานของตนเอง จึงทำให้ไม่ทราบว่าหลักสูตรอะไรคือหลักสูตรตามกลุ่มงานตามแผนของตนเอง อีกทั้งพนักงานส่วนใหญ่ไม่ทราบว่าคู่มือแผนพัฒนาบุคลากรที่จะชี้แจงรายละเอียดขั้นตอนและหลักสูตรต่าง ๆ ตามกลุ่มงานที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารและพนักงานศึกษาแผนพัฒนาบุคลากร เนื่องจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชานั้นจะได้ทราบว่าในหน่วยงานมีพนักงานกลุ่มงานใดบ้างและต้องเข้ารับการฝึกอบรมตามแผนพัฒนารายบุคคลในหลักสูตรใดบ้าง นอกจากนี้ พนักงานงานนั้นควรจะศึกษาเพื่อให้ได้ทราบแผนการอบรมตามแผนที่ตรงกับกลุ่มงาน อันจะนำไปสู่การออกแบบร่วมกันกับผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้ในอนาคต

5.4 ข้อจำกัดในการศึกษาและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.4.1 ข้อจำกัดในการศึกษา

1) กลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากกลุ่มตัวเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป จำนวน 6 ราย ซึ่งเลือกตามกลุ่มงาน 6 กลุ่ม กลุ่มละ 1 ราย โดยแต่ละกลุ่มงานจะประกอบไปด้วยหลายตำแหน่งงาน จึงทำให้ผู้วิจัยพบข้อจำกัดในการศึกษากลุ่มตัวอย่างในตำแหน่งงานอื่น ๆ ที่อยู่ภายใต้กลุ่มงานเดียวกัน โดยผู้วิจัยจำเป็นต้องกำหนดกลุ่มตัวอย่างตำแหน่งงานแบบเฉพาะเจาะจงที่มีความโดดเด่น และเหมาะสม

2) ข้อมูลที่ใช้ประกอบการศึกษา

เนื่องจากสถาบันพระปกเกล้าเป็นหน่วยงานของรัฐ ข้อมูลบางส่วนเป็นข้อมูลที่เปิดเผยไม่ได้ อีกทั้ง พนักงานส่วนงานบุคคลของสถาบันมีการเปลี่ยนตำแหน่งงานไปอยู่ส่วนงานอื่นบ่อย จึงทำให้มีข้อมูลในการศึกษาน้อย รวมถึงข้อมูลที่ได้ทำการศึกษาเป็นข้อมูลที่มีระยะเวลานานและไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลง หรือนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไปของสถาบันพระปกเกล้า

5.4.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 1) ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการเลือกใช้เครื่องมือทางสถิติ เพื่อศึกษาความแตกต่างของกลุ่มเป้าหมาย นำไปสู่การนำข้อมูลมาประกอบการวิเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
- 2) ควรเพิ่มกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา โดยการเพิ่มเป็นรายตำแหน่งงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แตกต่างในแต่ละกลุ่มงานเพิ่มขึ้น



ภาคผนวก

คำถามสัมภาษณ์

ชุดที่ 1 สำหรับสัมภาษณ์พนักงานบริหาร

- 1) ท่านคิดว่าการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลร่วมกันกับพนักงานระดับปฏิบัติการ วิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานฯ อย่างไรบ้าง
- 2) ท่านมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลร่วมกันกับพนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไปอย่างไร
- 3) หลังจากพนักงานในสังกัดของท่าน เข้ารับการศึกษอบรมตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลแล้วนั้น ท่านคิดว่าพนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร โปรดยกตัวอย่าง
- 4) หลังจากพนักงานในสังกัดของท่าน เข้ารับการศึกษอบรมตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลพนักงานสามารถให้ความช่วยเหลือ สอนงานกันและกันได้หรือไม่
- 5) ท่านคิดว่าปัจจัยหรือนโยบายใด ที่ส่งผลหรือสนับสนุนให้การจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลประสบความสำเร็จในการทำให้ช่วยของพนักงานในสังกัดของท่านทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) ข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ชุดที่ 2 สำหรับสัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไป

- 1) คุณจบการศึกษาระดับไหน
- 2) ท่านได้นำความรู้ที่ได้จากการศึกษา มาใช้ในการทำงานที่สถาบันพระปกเกล้าหรือไม่ อย่างไรบ้าง
- 3) คุณทำงานที่สถาบันพระปกเกล้ามากี่ปีแล้ว
- 4) ลักษณะงานของคุณในปัจจุบันเป็นอย่างไร
- 5) ประสบการณ์ทำงานของท่านที่ผ่านมามีส่วนช่วยในการทำงานในปัจจุบันอย่างไร
- 6) ระดับตำแหน่งของคุณอยู่ระดับใด
- 7) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรในความก้าวหน้าในสายอาชีพ และความมั่นคงทางรายได้ที่สถาบันพระปกเกล้า
- 8) คุณคิดว่าสวัสดิการที่ได้รับจากสถาบันพระปกเกล้า เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

- 9) ท่านมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของท่านอย่างไรบ้าง และมีผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ อีกหรือไม่ อย่างไรบ้าง
- 10) คุณผ่านการฝึกอบรม IDP มาแล้วกี่ครั้ง มีหลักสูตรอะไรบ้าง
- 11) หลังจากการฝึกอบรม คุณมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่อบรมหรือไม่ อย่างไร
- 12) หลังจากการอบรม IDP ในแต่ละครั้ง คุณได้นำความรู้จากการอบรมไปปรับใช้ อย่างไรบ้าง โปรดยกตัวอย่าง
- 13) หลังจากการอบรม IDP ท่านได้มีการถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่นในที่ทำงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง โปรดยกตัวอย่าง
- 14) ข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้เกิดประโยชน์กับผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการวิชาชีพและปฏิบัติการทั่วไปยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม

John D. Millet. (1954). การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน (*The Efficiency Development of Operation*)

<http://www.thailandindustry.com/onlinemag/view2.php?id=771§ion=17&issues=74>

Maslow. (1943). ทฤษฎีมาสโลว์ ลำดับขั้นความต้องการ *Maslow's hierarchy of needs* ลูกค้าต้องการอะไร

<https://thewisdom.co/content/maslows-hierarchy-of-needs/>

Nadler & Wiggs. (1989). แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ <https://shorturl.asia/5dKCE>

Ryan & Smith. (1954). แนวคิดทฤษฎีประสิทธิภาพ http://learningofpublic.blogspot.com/2015/09/blog-post_51.html

Simon. (1960). แนวคิดทฤษฎีประสิทธิภาพ http://learningofpublic.blogspot.com/2015/09/blog-post_51.html

Zaleanick. (1957). *Motivation Productivity & Satisfaction of Workers*

กรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์. (2564). สรุปผลการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (*Individual Development Plan : IDP*) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

https://www.cpd.go.th/images2/2021/document/08_IDP.pdf

กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2563). แผนและผลการพัฒนาบุคลากร (*Human Resource Development : HRD*)

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ https://hr.oop.cmu.ac.th/submenu/docSubMenu/policy/po44_10.pdf

दनัย เทียนพูน. (2527). แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ <https://shorturl.asia/5dKCE>

ดิน ปรัชญาพฤทธ์ และไกรยุทธ ชีรตยาคินันท์. (2537). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการพลเรือน

นันทรัตน์ มั่งคั่ง. (2562). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศาลยุติธรรม ในเขตพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา.

<https://mmm.ru.ac.th/MMM/IS/twin-7/5914155671.pdf>

ประพันธ์ สุริหาร. (2542). หลักการบริหาร

พลากร เจียมธีระนาถ. (2554). สังคมปิดาธิปไตย : ภาพสะท้อนบุรุษมีอำนาจและสิทธิเหนือสตรี จากนวนิยาย “ข้างหลังภาพ” ของศรีบูรพา

[https://www.hu.ac.th/conference/conference2021/Proceeding/doc/02%20HU/037-HU%20\(P.273%20-%20283\).pdf](https://www.hu.ac.th/conference/conference2021/Proceeding/doc/02%20HU/037-HU%20(P.273%20-%20283).pdf)

ภิญโญ สาร. (2546). หลักการบริหารการศึกษา

มานิช สุขฤกษ์ และคณะ. (2555). แนวความคิด ทฤษฎีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

http://sukanrat.blogspot.com/2012/09/blog-post_804.html

วาไลดา บุญสาร. (2563). ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชิตาพร สุริยา. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ.

วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์. [https://so03.tci-](https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jhssrru/article/view/121903)

[thaijo.org/index.php/jhssrru/article/view/121903](https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jhssrru/article/view/121903)

สถาบันพระปกเกล้า. (2559). แผนพัฒนาบุคลากร สถาบันพระปกเกล้า.

สถาบันพระปกเกล้า. (2560). รวมกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ สถาบันพระปกเกล้า.

สถาบันพระปกเกล้า. (2564). รายงานประจำปี 2564 สถาบันพระปกเกล้า. Retrieved from

<https://kpi.ac.th/uploads/files/sxrPUHjAootlMbzlP69mYEELizCllrax3pKbLWrU.pdf>

สถาบันพระปกเกล้า. (2565). แจ้งผลประเมินการติดตามเข้ารับการฝึกอบรมในปีงบประมาณ 2564.

สุภางค์ จันทวานิช. (2552). การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ, . สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อนันท์ งามสะอาด. (2551). การพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักศึกษาวิทยาลัยเทคนิคเดชอุดม ด้วยกิจกรรมการเรียนรู้เชิงบูรณาการ. อรุณการพิมพ์.

อรุณ รักธรรม. (2537). การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล : ศึกษาเชิงพฤติกรรม

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2551). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

เอี่ยมพร หลินเจริญ. (2555). เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ. วารสารการวัดผลการศึกษา ปีที่ 17 ฉบับที่ 1.



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	เจษฎากร อรภักดี
วัน เดือน ปี เกิด	24 ตุลาคม 2539
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	Chinese Language, University of Sanya รัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY