

การพัฒนาบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ เพื่อรองรับการเข้าสู่  
Thailand 4.0

โดย

นางสาวภาวิไล คำเพ็ง  
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล  
กรมการค้าภายใน

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 59  
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2559-2560

## บทคัดย่อ

เรื่อง การพัฒนาบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ เพื่อรองรับการเข้าสู่ Thailand 4.0  
ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา  
ผู้วิจัย นางสาวภาวิไล คำเพ็ง หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 59

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ เพื่อรองรับการเข้าสู่ Thailand 4.0 วิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ 4.0 และเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ เพื่อรองรับการเข้าสู่ Thailand 4.0 การวิจัยจะศึกษาเฉพาะบุคลากรกรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ ที่ปฏิบัติงาน ณ ส่วนกลางและภูมิภาค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ เอกสารที่เกี่ยวข้อง และเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม โดยวิธีการสัมภาษณ์ (แบบมีโครงสร้าง/แบบเป็นทางการ)

ผลการวิจัย กรมการค้าภายในต้องเร่งดำเนินการต้องพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลากรจะดำเนินภายใต้หลักสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาศักยภาพบุคลากรคือ บุคลากรย้ายหมุนเวียนเข้าออกอยู่ตลอดเวลา บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเกษียณอายุราชการ และเกษียณอายุก่อนกำหนดเป็นจำนวนมาก บุคลากร รุ่นใหม่ของกรมฯ ยังขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน ข้อจำกัดด้านงบประมาณของการพัฒนาบุคลากร ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่ยังไม่ตอบสนองต่อการพัฒนาองค์กร ขาดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ แนวทางการพัฒนาบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพ ควรมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความชัดเจนควรมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความชัดเจน ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาเพื่อมีคุณลักษณะตรงตามที่กำหนดในแต่ละตำแหน่งเพื่อความก้าวหน้า กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะบุคลากรควรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ควรจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่งให้มีความชัดเจน ส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้และถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างกัน ให้ความสำคัญในการพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพ เตรียมความพร้อมให้บุคลากรทุกระดับมีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในงาน

## คำนำ

งานวิจัยฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาการพัฒนาบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ เพื่อรองรับการเข้าสู่ Thailand 4.0 ศึกษาถึงเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ เพื่อรองรับการเข้าสู่ Thailand 4.0 วิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ และแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ เพื่อรองรับการเข้าสู่ Thailand 4.0 โดยการศึกษาวิจัยนี้ทำให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนาบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ ที่สามารถตอบสนองกับการเปลี่ยนเข้าสู่ยุค Thailand 4.0 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางวิธีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความสอดคล้องและรองรับการกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหาร เจ้าหน้าที่กลุ่มการเจ้าหน้าที่ กรมการค้าภายใน ที่ให้คำปรึกษา แนะนำ และสนับสนุนข้อมูลอันเป็นประโยชน์ในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งงานวิจัยนี้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมการค้าภายในต่อไป หากวิจัยฉบับนี้มีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับคำแนะนำเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องและเหมาะสมต่อไป

(นางสาวภาวิไล คำเพ็ง)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 59

ผู้วิจัย

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
วิธีดำเนินการวิจัย	3
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	4
คำจำกัดความ	5
<b>บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>6</b>
นโยบายThailand 4.0	6
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร	10
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาบุคลากร	19
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ	20
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	25
กรอบแนวคิดในการวิจัย	28
สรุป	29
<b>บทที่ 3 การพัฒนาบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ</b>	<b>31</b>
ประวัติความเป็นมาและโครงสร้างองค์การของกรมการค้าภายใน	31
วิธีการพัฒนาบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศที่ผ่านมา	35
สภาพปัญหาของการพัฒนาบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศที่ผ่านมา	46
สรุป	47

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4</b> วิเคราะห์การพัฒนาบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ ภายใต้นโยบาย Thailand 4.0	<b>49</b>
ความต้องการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับนโยบาย Thailand 4.0	49
แนวทางการพัฒนาบุคลากรอันส่งผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน ภายใต้นโยบาย Thailand 4.0	55
สรุป	57
<b>บทที่ 5</b> สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะ	<b>59</b>
สรุป	59
ข้อเสนอแนะ	63
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>65</b>
<b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b>	<b>67</b>

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐบาลปัจจุบันโดย พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ได้มีนโยบายในการนำเอาโมเดล Thailand 4.0 มาใช้เพื่อปฏิรูปเศรษฐกิจของประเทศและมีความต้องการนำพาประชาชนทั้งประเทศไปสู่โมเดล “ประเทศไทย 4.0” ภายใน 3-5 ปี สำหรับประเทศไทยขณะนี้ยังติดอยู่ใน “กับดักประเทศรายได้ปานกลาง” ซึ่งจะเห็นได้จากในช่วง 50 ปีที่ผ่านมาในช่วงระยะแรก (พ.ศ. 2500-2536) เศรษฐกิจไทยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องอยู่ที่ 7-8% ต่อปี และในระยะถัดมา (พ.ศ. 2537-ปัจจุบัน) เศรษฐกิจของไทยเริ่มมีการเติบโตในระดับเพียง 3-4% ต่อปีเท่านั้น ดังนั้น รัฐบาลจึงมุ่งที่จะปฏิรูปเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งหากการปฏิรูปประเทศไม่สำเร็จประเทศไทยจะตกอยู่ในภาวะ “ทศวรรษแห่งความว่างเปล่า” แต่หากการปฏิรูปประเทศโดยใช้โมเดล Thailand 4.0 สำเร็จ ประเทศไทยจะเข้าสู่สถานะ “ประเทศที่มีรายได้สูง” ต่อไป

“Thailand 4.0” หรือ “ไทยแลนด์ 4.0” เป็นความมุ่งมั่นของนายกรัฐมนตรี ที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” กล่าวคือในปัจจุบันไทยยังติดอยู่ในโมเดลเศรษฐกิจแบบ “ทำมาก ได้น้อย” ซึ่งต้องปรับเปลี่ยนเป็น “ทำน้อย ได้มาก” นั้นหมายถึงการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 3 มิติสำคัญคือ 1) เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” 2) เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และ 3) เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น “Thailand 4.0” จึงเป็นการเปลี่ยนผ่านทั้งระบบใน 4 องค์ประกอบสำคัญ คือ 1) เปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิม (Traditional Farming) ในปัจจุบันไปสู่เกษตรสมัยใหม่ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี (Smart Farming) โดยเกษตรกรต้องร่ำรวยขึ้น และเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) 2) เปลี่ยนจาก Traditional SMEs หรือ SMEs ที่มีอยู่ซึ่งรัฐต้องให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลา ไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups ที่มีศักยภาพสูง 3) เปลี่ยนจาก Traditional Services ซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำไปสู่ High Value Services และ 4) เปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง โดยกระบวนการพัฒนาประเทศ ภายใต้ “Thailand 4.0” มีประเด็นที่สำคัญ โดยเป็นจุดเริ่มต้นของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นประเทศที่ มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน อีกทั้งเป็น “Reform in Action” ที่มีการผลักดันการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจ การปฏิรูปการวิจัยและการพัฒนา และการปฏิรูปการศึกษาไปพร้อมๆ กัน นอกจากนี้ยังเป็นการฉีกกำลังของทุกภาค

ส่วนภายใต้แนวคิด “ประชารัฐ” โดยที่มีการผนึกกำลังกับเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ การวิจัยพัฒนา และบุคลากรระดับโลก ภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของการ “รู้จักเต็ม รู้จักพอ และรู้จักปัน”

จากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ นโยบายภาครัฐ และกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก ที่เข้าสู่ยุคสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ ทำให้ระบบราชการหรือหน่วยงานภาครัฐต้องปรับตัวให้ทัน และรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ซึ่งปัจจัยสำคัญของระบบราชการที่จะเป็นผู้ขับเคลื่อนนโยบายต่างๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายคือ ทรัพยากรบุคคล โดยบุคคลถือเป็นทรัพย์สินอันมีค่าและเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร ฉะนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเพื่อเพิ่มคุณค่าในการทำงานให้กับองค์กรจึงเป็นสิ่งท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญ และเป็น การเตรียมความพร้อมรับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยต้องดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล เริ่มตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา และการรักษาบุคลากรไว้กับภาครัฐ เพื่อขับเคลื่อนและสร้างความเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การสร้างระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ซึ่งให้ความสำคัญกับตัวผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น จึงใช้ศักยภาพมาเป็นเครื่องมือสำคัญ ที่เข้ามามีบทบาทในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในปัจจุบัน

ทรัพยากรมนุษย์ ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานทุกประเภท ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงถูกกำหนดให้เป็นนโยบายที่มีความสำคัญ และจัดเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ เมื่อสังคมวิวัฒนาการมาสู่ยุคโลกาภิวัตน์ สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงคือการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกในการบริหารงานในองค์กรต่างๆ จึงเน้นที่ความรู้ (Knowledge) ความชำนาญ (Skill) ความสามารถ (Ability) ในการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นสำคัญ เพื่อให้สามารถปรับตัวทันกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการนำเอาเทคโนโลยีหรือวิทยาการใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

กรมการค้าภายในเป็นหน่วยงานราชการสังกัดกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งรัฐบาลมอบหมายให้รับผิดชอบในการสร้างความเข้มแข็งให้เศรษฐกิจการค้าภายในประเทศ รวมทั้งสร้างความเป็นธรรมทางการค้า พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับโมเดล “Thailand 4.0” ที่มุ่งเน้นสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจการค้าภายในประเทศ ให้สามารถสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันได้ และสามารถเพิ่มรายได้ให้กับเกษตรกร ผู้ประกอบการภายในประเทศ สร้างความกินดีอยู่ดีให้กับประชาชนในประเทศ ให้สามารถก้าวข้ามการติดอยู่กับกับดักรายได้ปานกลางไปสู่การมีรายได้สูงมากขึ้น ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้สามารถดำเนินตามภารกิจ และนโยบายต่างๆ ของรัฐบาลให้บรรลุตามเป้าหมาย จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการเพื่อให้มีความพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาข้างต้น จึงเป็นเรื่องที่ผู้วิจัยมีความต้องการศึกษาด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเข้าสู่ Thailand 4.0 ด้านการค้าภายในประเทศ เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานราชการในหน้าที่รับผิดชอบของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนศึกษาปัญหา อุปสรรค แนวทางการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการเข้าสู่ Thailand 4.0 ด้านการค้าภายในประเทศ

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรด้านการค้าในประเทศ เพื่อรองรับการเข้าสู่ Thailand 4.0
2. เพื่อวิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ
3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ เพื่อรองรับการเข้าสู่ Thailand 4.0
4. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ เพื่อรองรับการเข้าสู่ Thailand 4.0

## ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา : ศึกษาเฉพาะบุคลากรกรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ ปฏิบัติงาน ณ ส่วนกลางและภูมิภาค เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรฯ เพื่อรองรับการเข้าสู่ Thailand 4.0
2. ขอบเขตด้านประชากร : ข้าราชการตั้งแต่ระดับ ผู้อำนวยการสำนัก/กอง /ศูนย์/กลุ่ม/ฝ่าย ขึ้นไป จากทุกหน่วยงานส่วนกลางสังกัดกรมการค้าภายใน
3. ขอบเขตด้านระยะเวลา : ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2557-2560

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ได้แก่
  - 1.1 คำสั่งกรมการค้าภายใน ที่ 86/2557 ลงวันที่ 21 เมษายน 2557 เรื่อง กำหนดหน่วยงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของกรมการค้าภายใน และคำสั่งที่ 23/2558 ลงวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2558 เรื่อง กำหนดหน่วยงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของกรมการค้าภายใน
  - 1.2 คำสั่งกรมการค้าภายใน ที่ 262/2556 ลงวันที่ 29 พฤศจิกายน 2556 เรื่อง การกำหนดหน่วยงานภายในและหน้าที่ความรับผิดชอบของกรมการค้าภายใน และคำสั่งที่ 212/2559 ลงวันที่ 29 กันยายน 2559 เรื่อง แก้ไขปรับปรุงการกำหนดหน่วยงานภายในและหน้าที่ความรับผิดชอบของกรมการค้าภายใน
  - 1.3 ยุทธศาสตร์กระทรวงพาณิชย์และกรมการค้าภายใน ระยะ 20 ปี
  - 1.4 เอกสารแนวคิดเกี่ยวกับประเทศไทย 4.0 ของ ดร.สุวิทย์ เมษินทรีย์ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงพาณิชย์
  - 1.5 แผนปฏิบัติการการพัฒนาบุคลากรกรมการค้าภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560
  - 1.6 Competency เพื่อรองรับการเข้าสู่ Thailand 4.0



2. เก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม โดยวิธีการสัมภาษณ์ (แบบมีโครงสร้าง/แบบเป็นทางการ) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัว ซึ่งจะทำให้การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล มีการจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกเล่าของผู้ถูกสัมภาษณ์

### **ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย**

1. ทำให้ทราบเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ เพื่อรองรับการเข้าสู่ Thailand 4.0
2. ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐกรมการค้าภายใน เพื่อรองรับการเข้าสู่ Thailand 4.0
3. ทำให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐของกรมการค้าภายใน เพื่อรองรับการเข้าสู่ Thailand 4.0
4. สามารถนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมการค้าภายใน และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่หน่วยงานอื่นต่อไป

## คำจำกัดความ

Thailand 4.0 หมายถึง การเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจไปสู่ Value Based Economy หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม”

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะที่ดีให้พนักงานและผู้บริหารองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กร

แนวทางการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การวางแผนพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ใน กรรมการค้าภายใน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ หมายถึง บุคลากรกรรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ เพื่อรองรับการเข้าสู่ Thailand 4.0 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรด้านการค้าในประเทศ เพื่อรองรับการเข้าสู่ Thailand 4.0 วิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ เพื่อรองรับการเข้าสู่ Thailand 4.0 และหาแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ เพื่อรองรับการเข้าสู่ Thailand 4.0 โดยมีการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. นโยบาย Thailand 4.0
  2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
  3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาบุคลากร
  4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ
  5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  6. กรอบแนวคิดในการวิจัย
- แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมดังกล่าว มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. นโยบาย Thailand 4.0

“Thailand 4.0” หรือ “ไทยแลนด์ 4.0” เป็นความมุ่งมั่นของนายกรัฐมนตรี ที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” กล่าวคือในปัจจุบันไทยยังติดอยู่ในโมเดลเศรษฐกิจแบบ “ทำมาก ได้น้อย” ซึ่งต้องปรับเปลี่ยนเป็น “ทำน้อย ได้มาก” นั้นหมายถึงการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 3 มิติสำคัญ คือ 1) เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” 2) เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และ นวัตกรรม และ 3) เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น “Thailand 4.0” จึงเป็นการเปลี่ยนผ่านทั้งระบบใน 4 องค์ประกอบสำคัญ คือ 1) เปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิม (Traditional Farming) ในปัจจุบันไปสู่เกษตรสมัยใหม่ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี (Smart Farming) โดยเกษตรกรต้องรุ่งเรืองขึ้น และเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) 2) เปลี่ยนจาก Traditional SMEs หรือ SMEs ที่มีอยู่ที่รัฐต้องให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลา ไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups ที่มีศักยภาพสูง 3) เปลี่ยนจาก Traditional Services ซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำไปสู่ High Value Services และ 4) เปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง

“ประเทศไทย 4.0” เป็นการพัฒนา “เครื่องยนต์เพื่อขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจชุดใหม่” (New Engines of Growth) ด้วยการแปลงความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศ

มีอยู่ 2 ด้านคือ “ความหลากหลายเชิงชีวภาพ และความหลากหลายเชิงวัฒนธรรม” ให้เป็น “ความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน” โดยการเติมเต็มวิทยาการ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการวิจัยพัฒนา แล้วต่อยอดความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบเป็น 5 กลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย ประกอบด้วย

1. กลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ (Food, Agriculture & Bio-Tech)
2. กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ (Health, Wellness & Bio-Med)
3. กลุ่มเครื่องมืออุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุม (Smart Devices, Robotics & Mechatronics)
4. กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและบังคับอุปกรณ์ต่างๆ ปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีสมองกลฝังตัว (Digital, IoT, Artificial Intelligence & Embedded Technology)
5. กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูง (Creative, Culture & High Value Services)

ทั้ง 5 กลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย จะเป็นแพลตฟอร์มในการสร้าง “New Startups” ต่างๆ มากมาย อาทิ เทคโนโลยีการเกษตร (Agritech) เทคโนโลยีอาหาร (Foodtech) ในกลุ่มที่ (Robotech) ในกลุ่มที่ 3 เทคโนโลยีด้านการเงิน (Fintech) อุปกรณ์เชื่อมต่อออนไลน์โดยไม่ต้องใช้คน (IoT) เทคโนโลยีการศึกษา (Edtech) อี-มาร์เก็ตเพลส (E-Marketplace) อี-คอมเมิร์ซ (E-Commerce) ในกลุ่มที่ 4 เทคโนโลยีการออกแบบ (Designtech) ธุรกิจไลฟ์สไตล์ (Lifestyle Business) เทคโนโลยีการท่องเที่ยว (Traveltech) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ (Service Enhancing) เป็นต้น

“ประเทศไทย 4.0” เป็นการชักจูงเชื่อมโยงเทคโนโลยีหลักที่ต้นน้ำ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับอุตสาหกรรมเป้าหมายที่อยู่กลางน้ำ และ Startups ต่างๆ ที่อยู่ปลายน้ำ โดยใช้พลัง “ประชารัฐ” ในการขับเคลื่อน ผู้มีส่วนร่วมหลักจะประกอบด้วย ภาคเอกชน ภาคการเงิน การธนาคาร มหาวิทยาลัย และสถาบันวิจัยต่างๆ โดยเน้นตามความถนัดและจุดเด่นของแต่ละองค์กร และมีภาครัฐเป็นตัวสนับสนุน ตัวอย่างเช่น ในกลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ จะมีภาคเอกชนคือกลุ่มมิตรผล บริษัทไทยยูเนียนเช่นโปรดักส์ และเครือเจริญโภคภัณฑ์ เป็นแกนหลัก โดยมีภาคการเงินคือธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) และธนาคารออมสินสนับสนุนทางการเงิน

กระบวนการนี้ในการพัฒนาประเทศ ภายใต้ “Thailand 4.0” มีประเด็นที่สำคัญ โดยเป็นจุดเริ่มต้นของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นประเทศที่ มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน อีกทั้งเป็น “Reform in Action” ที่มีการผลักดันการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจ การปฏิรูปการวิจัยและการพัฒนา และการปฏิรูปการศึกษาไปพร้อมๆ กัน นอกจากนี้ยังเป็นการผนึกกำลังของทุกภาคส่วนภายใต้แนวคิด “ประชารัฐ” โดยที่มีการผนึกกำลังกับเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ การวิจัยพัฒนา และบุคลากรระดับโลก ภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของการ “รู้จักเติม รู้จักพอ และรู้จักปัน” (เข้าถึงได้จาก <http://www.thairat.co.th/content/613903>)

## 10 ภารกิจของนายกรัฐมนตรี

10 ภารกิจของรัฐบาล พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ในช่วง 1 ปีเศษที่เหลือ ล้วนเป็นโจทย์ยาก-ท้าทาย เพราะเป็นบทพิสูจน์ว่า การปฏิวัติ 22 พ.ค.2557 ไม่สูญเปล่า 10 ประเด็น ถูกตั้ง "ตุ๊กตา" จากทีมยุทธศาสตร์รัฐบาล ส่งต่อให้ 10 ทีม "หัวกะทิ" โดย 10 หัวกะทิ จะอยู่ในกลุ่มบริหารราชการแผ่นดินเชิงยุทธศาสตร์ ที่เป็นองค์กรย่อยในคณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดองทั้ง 10 คน "พล.อ.ประยุทธ์" ไฟเขียวให้ดึงตัวจากคนของรัฐ และเอกชน เข้ามาร่วมทีม เพราะเห็นแล้วว่าหากใช้คนจากราชการเพียงอย่างเดียว ไม่อาจคิดทะลุกรอบราชการไปได้ ซึ่งขณะนี้ทีมงาน-รัฐมนตรีในเครือข่าย "สมคิด จาตุศรีพิทักษ์" หัวขบวนเศรษฐกิจกำลังทาบตาม ทั้ง 10 ยุทธศาสตร์ ที่คัดไปให้ 10 หัวกะทิ ทำหน้าที่ขับเคลื่อนภารกิจประกอบด้วย 5 ประเด็นที่จะนำไปสู่ไทยแลนด์ 4.0 ได้แก่

1. เตรียมคนไทยสู่ศตวรรษที่ 21 โดยมี KPIs การขับเคลื่อนใน 5 ปีแรก อาทิ มีมหาวิทยาลัยไทยติด 100 อันดับแรกของโลก จำนวน 3 สถาบัน IQ เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน 100 ของร้อยละ 70 ของเด็กไทย และมีคะแนน EQ มากกว่าหรือเท่ากับเกณฑ์มาตรฐาน คะแนน PISA แต่ละวิชาไม่ต่ำกว่า 500 และอันดับ PISA เป็น 1 ใน 35 ประเทศ

2. สร้างวิสาหกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม มี Smart Farmer 20,000 ครัวเรือน และ Smart SMEs 100,000 ราย GDP ของ SMEs ต่อ GDP ทั้งประเทศ มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 50 มูลค่าส่งออกสินค้าของ SMEs เป็นร้อยละ 40 ของมูลค่าการส่งออก

3. พัฒนาเกษตรอุตสาหกรรมและภาคบริการเป้าหมาย มี Creative Economy มูลค่าเศรษฐกิจ 250,000 ล้านบาท พัฒนา Startups/ส่งเสริมการลงทุนใน 6 คลัสเตอร์บริการรายได้ ท่องเที่ยวไม่ต่ำกว่า 4 ล้านล้านบาท อันดับ TTCI ไม่ต่ำกว่าอันดับที่ 25 มี High-Value Products จากพืชและสมุนไพร อย่างน้อย 8 ผลิตภัณฑ์สร้างมูลค่าเศรษฐกิจมากกว่า 500,000 ล้านบาท และพัฒนากำลังคนที่มีความรู้ทักษะสูงใน 5 อุตสาหกรรมเป้าหมาย มากกว่า 200,000 คน

4. เสริมความเข้มแข็ง ผ่าน 18 กลุ่มจังหวัด และ 76 จังหวัด เพื่อเพิ่มสัดส่วน GDP จากร้อยละ 69.2 ของ GDP เป็นร้อยละ 75 ของ GDP และมี Smart City จำนวน 5 แห่ง มูลค่าการลงทุนในพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษชายแดนเพิ่มขึ้นร้อยละ 30

5. เชื่อมประเทศไทยสู่ประชาคมโลกมีการลงทุนในพื้นที่ EEC มากกว่า 1.5 ล้านล้านบาท มีบริษัทข้ามชาติระดับโลกสัญชาติไทย 2 บริษัทมูลค่าการค้าชายแดนขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี เมืองชายแดนเป็นเมืองการค้าชั้นนำระดับอาเซียน 4-5 แห่ง) มูลค่าการค้ากับประเทศ CLMV เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปีอย่างไรก็ดี บันได 5 ขั้น ที่จะนำไปสู่ไทยแลนด์ 4.0 จะสำเร็จไม่ได้ ถ้าไม่มี

1) โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ คือ มีพื้นที่ป่าไม้ร้อยละ 40 ของประเทศ พื้นที่ชลประทานเพิ่มขึ้นเป็น 40 ล้านไร่ และมีน้ำประปาทุกหมู่บ้าน

2) โครงสร้างพื้นฐานเชิงเครือข่าย มีอินเทอร์เน็ตหมู่บ้านความเร็วสูงเพิ่มขึ้นร้อยละ 90 มีระบบความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์กว่าร้อยละ 90 ลดต้นทุนการขนส่งเป็นร้อยละ 12 ของ GDP ปริมาณสินค้าเข้า-ออก ณ ด่านชายแดนสำคัญเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 7ขนส่งสินค้าทางราง

เป็นร้อยละ 5 รองรับปริมาณผู้โดยสารท่าอากาศยานในกรุงเทพฯและภูมิภาคเพิ่มขึ้น 120 และ 55 ล้านคนต่อปีตามลำดับ

3) โครงสร้างพื้นฐานทางปัญญา จำนวนนักวิจัยและพัฒนา เพิ่มเป็น 25 คนต่อประชากร 10,000 คนอันดับด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จัดโดย IMD อยู่ในอันดับ 1 ใน 30 งานวิจัย และพัฒนาได้นำไปใช้เชิงพาณิชย์ไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ของผลงานวิจัยทั้งหมด Innovation Hub ตามภูมิภาคจำนวน 4 แห่ง

4) โครงสร้างพื้นฐานทางสังคมความเหลื่อมล้ำลดลงเป็น 0.4 ในปี 2564 สัดส่วนประชากรที่อยู่ใต้เส้นความยากจนลดลงเหลือร้อยละ 7.4

สุดท้าย 5+4 เรื่องข้างต้นจะไม่สามารถทำได้ถ้าไม่ปฏิรูป "ระบบราชการ" ให้อันดับความยากง่ายในการดำเนินธุรกิจเป็นอันดับ 2 ของอาเซียน อันดับประสิทธิภาพภาครัฐจัดโดยสถาบันการจัดการนานาชาติ อยู่อันดับ 2 ของอาเซียนเป็น 10 ยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนประเทศในอีก 5 ปีของ "พล.อ.ประยุทธ์" และ 10 ทีมที่ปรึกษาที่จะโหมโรงในระยะเวลาที่เหลืออยู่ของรัฐบาล-คสช. (เข้าถึงได้จาก [http://www.prachachat.net/webmobile/news\\_detail.php?newsid=1484991854](http://www.prachachat.net/webmobile/news_detail.php?newsid=1484991854))

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (skill) และปรับทัศนคติ (Attitude) ของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืนที่สุด เพราะความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร ซึ่งองค์กรใดมีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถสูง มีคุณธรรม จริยธรรม ย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างยั่งยืน ดังนั้นองค์กรทุกองค์กรจึงมีความต้องการและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นทั้งคนดีและคนเก่งอยู่ตลอดเวลา

ในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมาถึงปัจจุบัน ประเทศไทยเผชิญกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การดำรงชีวิตและความเป็นอยู่ของประชากรที่อยู่ในสังคมไทยเป็นอย่างมาก ประกอบกับแนวทางในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1-7 ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นหลัก โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่งผลให้เศรษฐกิจของประเทศเติบโตอย่างรวดเร็ว แต่ก่อให้เกิดปัญหาทางสังคมตามมาหลายประการ และนับตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 8 เป็นต้นมา จะมุ่งเน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาแบบองค์รวม โดยมุ่งพัฒนาศักยภาพของคน และสภาพแวดล้อมทางสังคม เพื่อให้เกิดการพัฒนาแบบมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. การพัฒนาระดับชาติ มุ่งเน้นพัฒนาคนในภาพรวมเพื่อให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้ เป็นพลเมืองดี มีคุณภาพ มีผลิตภาพสูง และมีความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาจึงคำนึงถึงการพัฒนาด้านการศึกษา ด้านสุขภาพ ด้านแรงงาน เป็นสำคัญ
2. การพัฒนาระดับองค์กร มุ่งพัฒนาคนให้เกิดความเชี่ยวชาญสามารถทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง และพร้อมรับการขยายตัวและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเน้นการพัฒนาทางด้านการบูรณาการระหว่างการพัฒนาบุคคล การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคลไปสู่ทีมการเรียนรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปพร้อมกัน
3. การพัฒนาระดับบุคคล มุ่งพัฒนาคนให้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงานให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้ เป็นสมาชิกระดับครอบครัว องค์กร สังคมและประเทศชาติ

### ความหมายของการพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (อ้างถึงใน จุฑามาส แสงอาวูธ และพรนิภา จินดา 2551 : 9) ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มความถนัด ทักษะและความสามารถเฉพาะอย่างการทำงานและจะต้องกระทำเป็นการอย่างต่อเนื่องอย่างไม่วันจบสิ้น ทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานของสถาบันและเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้น ๆ

สมาน รังสิโยภักษ์ (อ้างถึงใน ชูติธร หาญดำรงสุข 2554 : 10) ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันเป็นผลให้การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

สุทธธัญญ์ โอบอ้อม (2557) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การให้การศึกษาในอันที่จะส่งเสริมความรู้ความสามารถ ความถนัดและทักษะบุคลากรทั้งนี้มีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาศักยภาพของคนในองค์กรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านความรู้ความสามารถความชำนาญและประสบการณ์ นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังมีความหมายที่จะพัฒนาทัศนคติหรือเจตคติของการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีมีกำลังใจในการทำงานและมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย การพัฒนาจะนำบุคคลจะนำมาใช้กับบุคลากรระดับบริหาร เพื่อเสริมสร้างความรู้ประสบการณ์ตลอดจนแนวคิดต่างๆ ให้บุคลากรในระดับที่สูงขึ้นเพื่อรองรับการเติบโตด้านเศรษฐกิจความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนการขยายตัวขององค์การและการปรับโครงสร้างของระบบงานด้วยเหตุผลดังกล่าวองค์การจึง

จำเป็นต้องทำให้ผู้บริหารระดับต่างๆ มีความพร้อมทั้งร่างกายจิตใจความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่จะปฏิบัติงานในระดับสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อรุณ กาญจนสุวรรณ (อ้างถึงใน จินิสา ช่วยสมบูรณ์ 2556 : 47) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินงานที่เกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ เจตคติและทักษะในการทำงานอันเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยต้องมีการทำงานต่อเนื่องกัน ซึ่งจะทำให้ผู้ที่ได้รับบรรจุเข้าทำงานใหม่ได้ทำงานอย่างเต็มที่ และผู้ปฏิบัติงานมานานแล้วจะได้กระตุ้น บำรุง ทั้งเป็นการพัฒนาบุคลากรได้รับทั้งความรู้ความสามารถ และประสิทธิผลของงาน

อนิวัช แก้วจางค์ (อ้างถึงใน สุนิษา กลิงพงษ์ 2556 : 12) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าหมายถึง การดำเนินกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะฝีมือ โดยทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานในอนาคตได้ องค์การสมัยใหม่ในปัจจุบันจึงให้ความสำคัญกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น เนื่องจากองค์การมองบุคลากรเป็นทรัพย์สินที่มีค่าหรือที่เรียกว่ามีสภาพเป็น “ทุนมนุษย์” ( Human Capital)

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะที่ดีให้พนักงานและผู้บริหารองค์การ เป็นการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์การ

### ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรนับว่าเป็นกระบวนการสำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล เนื่องจากการดำเนินงานขององค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กร เพราะสภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงมีความจำเป็นที่บุคลากรต้องพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี หากไม่มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรได้

### หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์การ บุคลากรในองค์การย่อมแตกต่างกันตามลักษณะเพศ อายุ ลักษณะนิสัย ความมุ่งมั่นในการทำงาน และความสามารถในการปฏิบัติงานจึงเป็นปัจจัยที่จะต้องพิจารณาให้รอบคอบว่าองค์การมีความจำเป็นอย่างไร จะพิจารณาอย่างไรว่าบุคลากรแต่ละคนมีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดที่ต้องได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และต้องพัฒนาอีกเท่าไร ความสามารถเดิมหรือศักยภาพมีระดับใด และต้องการพัฒนาไปสู่ระดับใด และที่สำคัญคือจะใช้



วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุดและคุ้มค่าที่สุด หลักการสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ ทั้งด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ
2. การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก นำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์การ
3. วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลายวิธี จะต้องเลือกให้ใช้เหมาะสมกับลักษณะขององค์การและบุคลากร
4. จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะๆ เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่มให้พัฒนาความสามารถเพิ่มเติม และในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มีขีดความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น
5. องค์การจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน ที่สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าได้เป็นรายบุคคล
6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำทุกด้าน คือด้านสุขภาพอนามัย ด้านความรู้ความสามารถ ด้านจิตใจ หรือด้านคุณธรรมให้มีควบคู่กันไป
7. องค์การจะต้องคำนึงถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคลากรทุกคนในองค์การ ควบคู่กับความก้าวหน้าขององค์การ องค์การจะอยู่ไม่ได้ถ้าหากขาดบุคลากรที่มีกำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาทุ่มเทให้กับองค์การ (สุนิษา กลิ่งพงษ์, 2556 : 19)

### วิธีหรือแนวทางการพัฒนาบุคลากร

พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา (2557 : 9-11) กล่าวว่าวิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลายรูปแบบ แบ่งได้ 2 ประเภท คือ

1. วิธีการพัฒนาบุคลากรที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการ เป็นการพัฒนาบุคลากรที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น อาจทำโดยเชิญบุคลากรจากภายนอกมาให้ความรู้ หรือจัดส่งบุคลากรไปร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรยังหน่วยงานอื่นๆ สามารถจำแนกย่อยได้ดังนี้

- 1.1 การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่จัดให้มีขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ และมีความชำนาญ หรือเพื่อมุ่งถ่ายทอดวิธีการและเทคนิคต่างๆ ของการปฏิบัติงานเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง โดยมุ่งให้บุคลากรนั้นได้เรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรนั้นไปในแนวทางที่ต้องการ ซึ่งการฝึกอบรมมุ่งจัดขึ้นสำหรับบุคลากรในระดับผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ บุคลากรที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานประจำตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรและมักจะอยู่ในระดับต่ำสุดของสายการบังคับบัญชา

- 1.2 การประชุมสัมมนา (Seminars) เป็นการประชุมเพื่อพิจารณาถกเถียงถึงประเด็นหรือหัวข้ออย่างใดอย่างหนึ่งที่กำหนดไว้ การสัมมนาจะเน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ชักถามปัญหาข้อข้องใจและเพิ่มเติมทรรศนะต่างๆ เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของประเด็นที่พิจารณา การสัมมนาเป็นวิธีการที่นิยมแพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประชุมสัมมนาเจ้าหน้าที่ในระดับสูง

1.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นรูปแบบที่นิยมใช้กันมากในสถาบันการศึกษาและในวงการทั่วไป การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีการที่ประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่ายที่มีปัญหาและความสนใจตรงกัน มาพบกับผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญในด้านที่เหมาะสม เพื่อที่จะหาความรู้และหนทางที่จะแก้ไขปัญหาที่ประสบอยู่โดยการศึกษาเป็นกลุ่มและเวลาหลายวัน

1.4 การศึกษาดูงาน (Study Visit) เป็นการให้ผู้ปฏิบัติงานได้เห็นการปฏิบัติและเรียนรู้งานที่มีการปฏิบัติที่คล้ายคลึงกับงานของตนเอง ได้เห็นรูปแบบหรือวิธีการหรือแนวคิดของหน่วยงานอื่นๆ ที่อาจนำสิ่งที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของตน และเป็นการผ่อนคลายการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

1.5 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) วิธีการนี้มักจะใช้สำหรับตำแหน่งระดับหัวหน้างาน จุดประสงค์ของการหมุนเวียนตำแหน่ง คือ เพื่อให้แต่ละคนได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ที่มีในองค์กร เพื่อจะได้มีความรู้และเห็นความสัมพันธ์และความสำคัญของงาน และมีความรอบรู้ในงานในแต่ละแผนกทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน

1.6 การศึกษาต่อ (Study Program) ในกรณีที่ต้องการปรับปรุง หรือขยายงาน โดยเฉพาะงานประเภทที่ต้องใช้เทคโนโลยีสูง หรือการบริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การพิจารณาบุคลากรที่มีพื้นฐานการศึกษาพอที่จะไปศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาระดับสูง และมีชื่อเสียงในทางนั้นๆ เป็นสิ่งที่ควรจะทำและต้องกำหนดพันธะว่าจะต้องกลับมาทำงานให้แก่องค์การด้วย

2. รูปแบบที่บุคลากรปฏิบัติเอง เป็นรูปแบบที่บุคลากรสามารถดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถได้ด้วยตนเอง ไม่จำเป็นต้องให้องค์กรเป็นผู้ดำเนินการจัดให้ สามารถจำแนกได้ดังนี้

2.1 การศึกษาจากตำรา เอกสารและข่าวสารทางวิชาการ เป็นการศึกษาดูงานโดยการอ่าน ซึ่งผู้อ่านจะต้องรู้จักวิธีการอ่าน รู้จักจับประเด็นใจความสำคัญและรู้จักการอ่านอย่างพินิจพิเคราะห์

2.2 การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้อง และเป็นไปตามขั้นตอนที่ควรจะเป็น ซึ่งบุคลากรอาจร่วมมือหรือเสนอแนะให้หน่วยงานได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติไว้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ถือปฏิบัติ

2.3 ระบบพี่เลี้ยง หมายถึง การที่หน่วยงานกำหนดอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการให้บุคลากรอาวุโสที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความเข้าใจในกฎระเบียบและวัฒนธรรมของหน่วยงานทำหน้าที่ให้คำแนะนำและถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวและปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 การพบปะสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้มีความรู้และประสบการณ์ เป็นรูปแบบการพัฒนาที่บุคลากรสามารถปฏิบัติเอง ซึ่งผู้มีความรู้และประสบการณ์อาจจะเป็นบุคลากรระดับหัวหน้าหรือผู้มีความรู้และประสบการณ์จากภายนอก

แนวคิดของการพัฒนาองค์กร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ถือกำเนิดขึ้นมาเพื่อตอบสนองและรองรับต่อการท้าทายของความเปลี่ยนแปลงที่ผันผวนอยู่ตลอดเวลาซึ่งจำเป็นจะต้องมีการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็น

แนวทางหนึ่งที่จะมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับขององค์การ นักวิชาการได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

ศุภชัย ยาวะประภาส (อ้างถึงใน พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา 2557 : 11) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีแนวทางหลักในการดำเนินงาน 3 แนวทาง คือ

1. การให้การศึกษา เรียนรู้ เป็นการปลูกฝังคุณค่า และทัศนคติการเติมความรู้ การใช้วิจารณ์ญาณ ความเข้าใจและปัญญา การให้การศึกษาหมักทำผ่านการศึกษาในสถานศึกษา ในการพัฒนาบุคลากรขององค์การ การให้การศึกษาอาจทำโดยการให้ทุน อนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาต่อในหลักสูตรระยะสั้น ระยะกลาง และการให้ไปศึกษาระดับปริญญาตรี และหลังปริญญา การให้การศึกษาจึงเป็นการลงทุนที่สำคัญทั้งขององค์การและตัวบุคคลเอง

2. การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในตำแหน่งหนึ่งๆ ซึ่งมักเป็นกิจกรรมที่มุ่งสู่บุคลากรในระดับปฏิบัติและหัวหน้างาน และเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญ โดยมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งในการยกมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น อันจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ขณะเดียวกันก็มุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และหรือทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย

3. การพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อเพิ่มและขยายโลกทัศน์สำหรับการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนทั้งในงานและในสังคมส่วนรวมให้แก่บุคลากร ซึ่งรวมถึงการมอบหมายงานพิเศษ การสอนงาน การให้คำปรึกษา การเป็นพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ การงาน การจัดทัศนศึกษาดูงาน และมอบหมายให้ประชุมแทน หรือเข้าร่วมกิจกรรมสังคมต่างๆ

อรุณ รักรธรรม (อ้างถึงใน พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา 2557 : 11) กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1. การฝึกอบรม มีจุดเน้นที่งานของบุคคลในขณะนั้นที่จะต้องเรียนรู้ และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับความสามารถในการทำงาน เพื่อมุ่งให้สามารถทำงานตำแหน่งนั้นๆ ได้หรือทำงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ หรืองานที่มีความยากมากยิ่งขึ้น

2. การศึกษา มีจุดเน้นที่ตัวบุคคลเป็นการเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมในการทำงานตามความต้องการขององค์การในอนาคต

3. การพัฒนา มีจุดเน้นที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ความต้องการขององค์การที่ต้องการเจริญเติบโต มีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง การพัฒนามีความเกี่ยวข้องกับการจัดโปรแกรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์การ เพื่อให้มีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์การ

นิรันดร์ วัชรินทร์รัตน์ (อ้างถึงใน จุฑามาส แสงอาวุธ และพรนิภา จินดา 2551 : 11-12) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองโดยการศึกษาหาความรู้นั้นอาจกระทำได้ ดังนี้

1. เข้าฟังการประชุม

2. อ่านหนังสือ วารสารต่างๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษา การบริหาร ตลอดจนการแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากสื่อมวลชน หนังสือพิมพ์และหนังสืออื่นๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อตนเองและต่อวิชาชีพ

3. ศึกษาดูงาน และศึกษาจากงานที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่เป็นประจำ
4. ศึกษาจากผู้มีประสบการณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหาร
5. ศึกษาดูงาน และสังเกตวิธีการทำงาน
6. การเข้ารับการฝึกอบรม
7. การเข้าร่วมการประชุมสัมมนาทางวิชาการ
8. การเข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์การวิชาชีพ
9. การศึกษาค้นคว้า และจัดทำผลงานทางวิชาชีพ และศึกษาต่อ

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ยังแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ แบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งแบบเป็นทางการจะส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรค่อนข้างน้อย องค์การจึงต้องมีมาตรการหรือแนวทางการพัฒนา เพื่อให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์การนานที่สุด วิธีการดูแลรักษาคนให้อยู่กับองค์การทำได้โดย

- ระยะแรก (ช่วง 0-6 เดือน) ต้องมีการปฐมนิเทศให้รู้จักองค์กร สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรที่เลี้ยงที่ดีคอยดูแล หัวหน้าหรือพี่เลี้ยงต้องปลุกฝังทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และมอบหมายงานให้ตรงกับสมรรถนะ

- ระยะที่สอง (ช่วง 6 เดือน -1 ปี) ต้องทดสอบและทดลองสิ่งใหม่ๆ มอบอำนาจดึงเข้ามาร่วมคิด และเสริมแรงทางบวก

- ระยะที่สาม (ปีที่ 1-2) ต้องส่งเสริมให้คนคิดนอกรอบ คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ

- ระยะที่สี่ (เกิน 2 ปี) ต้องสร้างขวัญกำลังใจ โดยการเปลี่ยนหน้าที่การงานให้บ้างตามเหมาะสม ส่งไปเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ส่งไปดูงาน

**ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** ประกอบด้วย ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน เป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายของบุคลากร กล่าวคือ

1. ปัจจัยภายนอก ได้แก่ การแข่งขันในระดับประเทศและระดับโลกที่สูงขึ้น ความเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง

2. ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย

2.1 ผู้เข้าร่วมกิจกรรม ควรมีทัศนคติที่ดีและเข้าใจวัตถุประสงค์ มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นจะเรียนรู้ และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

2.2 ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ ต้องแจ้งความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทราบทุกครั้ง แจ้งเหตุผลในการคัดเลือกบุคลากรให้เข้าร่วมกิจกรรม ให้ความสนใจและอำนวยความสะดวก

3. เป้าหมายขององค์กร เพื่อสอนแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในองค์กร เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายตัวในการปฏิบัติงาน

4. เป้าหมายของบุคคล เพื่อความก้าวหน้า เพื่อเรียนรู้งาน เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงาน เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อเข้าใจนโยบายและเป้าหมายขององค์กร เพื่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

**ปัจจัยที่ทำให้เกิดการพัฒนากำลังคนในองค์กร** เกิดจากปัจจัยหลายประการ กล่าวคือ

1. การเปลี่ยนแปลงขององค์กร องค์กรทุกองค์กรย่อมมีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในองค์กร ให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มทักษะในการบริหารงานให้เหมาะสมกับฐานะตำแหน่งที่เพิ่มพูนขึ้น หรือมีการรับคนใหม่ก็ต้องฝึกอบรมให้ทราบถึงวิธีการทำงาน ลักษณะของงานและรู้จักองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

2. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีได้เจริญรุดหน้าไปมาก โดยเฉพาะด้านเครื่องจักรและคอมพิวเตอร์ องค์กรจึงจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร จึงก่อให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะ เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานร่วมกับเครื่องจักรกลใหม่ๆ เหล่านั้นเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กร เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

3. สภาพแวดล้อมภายนอก คือสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งเข้ามามีผลกระทบต่อองค์กรมาก องค์กรจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมเหล่านี้ เพื่อความอยู่รอดขององค์กรเอง หรือให้ได้รับความกระทบกระเทือนน้อยที่สุด

4. พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร พฤติกรรมหมายถึง กริยาอาการที่แสดงออก เมื่อเผชิญกับสิ่งเร้าจากภายนอก การแสดงออกนั้นอาจเกิดจากอุปนิสัยที่ได้สะสม หรือจากความเคยชินอันได้รับจากประสบการณ์ หรือการศึกษาอบรม พฤติกรรมที่แสดงออกอาจเป็นไปในทางคล้อยตามหรือต่อต้าน และอาจเป็นไปในทางที่เป็นคุณหรือโทษต่อเจ้าของพฤติกรรมเอง หรือต่อสภาพแวดล้อมและเพื่อนร่วมงานได้ โดยธรรมชาติแล้วคนมีความต้องการอยู่เสมอ และจะแสวงหาวิถีทางที่จะบรรลุนั้น ต้องการนั้น เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วก็จะเกิดความต้องการใหม่ๆ ขึ้นอีกอย่างไม่สิ้นสุด ความต้องการของมนุษย์นี้เองที่เป็นผลให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ขึ้น สำหรับในการทำงานในองค์กรแล้ว ความต้องการของคนคือต้องการความมั่นคง ความพอใจในงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน การได้รับการยกย่องนับถือ การมีผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ การได้รับค่าจ้างโดยชอบธรรม ความเสมอภาค ความต้องการเหล่านี้สามารถตอบสนองได้ และการพัฒนาบุคคลที่เป็นเครื่องมือสำคัญอันหนึ่งที่จะช่วยตอบสนองความต้องการดังกล่าวของบุคคลได้ เพราะการพัฒนาบุคคลจะช่วยให้บุคคลมีความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดีขึ้นมีโอกาสนี้ที่จะก้าวหน้าในงาน เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานและบรรลุนั้นความต้องการต่างๆ ในที่สุด (การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวทางใหม่ เข้าถึงได้จาก <http://isc.ru.ac.th>)

### **ประโยชน์ของการพัฒนาบุคคล**

1. การพัฒนาบุคคลช่วยให้ระบบวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะเมื่อได้รับรู้จากการฝึกอบรมก็สามารถนำเทคนิค และวิธีการใหม่ๆ ไปใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่อง ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ และมีการติดต่อประสานงานดีขึ้น

2. การพัฒนาบุคคลเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดการประหยัด เพราะเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงเสียหายย่อมลดน้อยลง ทำให้ประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการซื้อวัตถุดิบที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้

3. การพัฒนาบุคคลช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วจะสามารถปฏิบัติงานได้ผลดี และลดเวลามากกว่าจะต้องทำงานและเรียนรู้ควบคู่กันไปในเวลาเดียวกัน

4. การพัฒนาบุคคลช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา เพราะเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น

5. การพัฒนาบุคคลเป็นการแนะแนวทางในความก้าวหน้าของบุคคลหนึ่ง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วย่อมจะได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และโยกย้ายความก้าวหน้า (อรุณ รักรธรรม, 2540 : 3)

### 3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ และการพัฒนาบุคลากร

ซึ่งทฤษฎีที่เกี่ยวกับความต้องการและแรงจูงใจ มีดังนี้

#### ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ในทัศนะของอับบลาฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow)

มาสโลว์ มองว่ามนุษย์แต่ละคนมีศักยภาพมากพอที่จะชี้นำตัวเอง มนุษย์ไม่นิ่งอยู่ แต่จะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ต่างๆ ที่แวดล้อม และแสวงหาความต้องการที่จะเข้าใจตนเองยอมรับตนเองทั้งในส่วนดี ส่วนบกพร่อง รู้จักจุดอ่อน และความสามารถของตนเอง ซึ่งทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ มีดังนี้ (อ้างถึงใน สุนิษา กลิงพงษ์, 2556 : 22-23)

1. ความต้องการขั้นพื้นฐาน (Basic Needs) เป็นความต้องการทางร่างกาย เพื่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค เป็นต้น ซึ่งการได้งานทำและมีรายได้ ที่เหมาะสม ก็จะสามารถตอบสนองความต้องการในขั้นนี้ได้

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security and Safety Needs) เป็นความต้องการอันดับถัดไปของมนุษย์ ซึ่งมนุษย์ต้องการมีความมั่นคงทางด้านการเงิน ด้านการทำงาน และมีความปลอดภัยทั้งตนเอง ครอบครัว และทรัพย์สิน เป็นต้น

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการการอยู่ร่วมกันในสังคม ต้องการความรัก และการได้มีส่วนร่วมในกลุ่ม

4. ความต้องการการยอมรับ (Esteem Needs) เป็นความต้องการการยอมรับทั้งจากบุคคลอื่นและยอมรับตนเอง ซึ่งเกี่ยวกับความมั่นใจในเรื่องความรู้ ความสามารถ อันเป็นที่ยอมรับและยกย่องจากบุคคลทั่วไป

5. ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการสูงสุดของมนุษย์ ต้องการความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของแต่ละคนที่ต้องการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

#### ทฤษฎี ERG ของเคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer)

อัลเดอร์เฟอร์ ได้นำพื้นฐานความรู้จากทฤษฎีของมาสโลว์ มาสร้างรูปแบบการจูงใจขึ้นใหม่ที่คล้ายคลึงกัน โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ (อ้างถึงใน สุนิษา กลิ่งพงษ์, 2556 : 24-25)

1. ความต้องการอยู่รอด (E-Existence) เป็นความต้องการทางร่างกาย สิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เป็นต้น หรือในองค์กรก็เป็นค่าจ้าง โบนัส ผลประโยชน์ตอบแทน สภาพการทำงานที่ดี และสัญญาว่าจ้าง เป็นต้น

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (R-Relatedness) เป็นความต้องการความสัมพันธ์ที่มีต่อกันกับบุคคลในองค์กร เป็นความต้องการทุกชนิดในเชิงมนุษย์สัมพันธ์

3. ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (G-Growth) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงสภาพ และการเติบโตก้าวหน้าของบุคลากร ความอยากเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก มีขอบเขตอำนาจขยายกว้างออกไป การพัฒนาเติบโตด้วยความรู้ความสามารถในองค์กรก็เป็นความต้องการ ความรับผิดชอบเพิ่ม การทำกิจกรรมใหม่ที่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถใหม่และการมีโอกาสสัมผัสงานใหม่หลายด้านมากขึ้น

ทฤษฎี ERG มีสมมติฐานที่สำคัญ 3 ประการ ที่มีส่วนคล้ายคลึงและแตกต่างจากทฤษฎีของมาสโลว์คือ ประการแรก หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง เช่น หากเงินเดือนมีน้อยความต้องการด้านนี้จะสูง เป็นต้น ประการที่สอง หากความต้องการประเภทที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองมากพอแล้ว จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงขึ้นไปมีมากยิ่งขึ้น เช่น ได้รับค่าจ้างมากพอแล้ว ก็ต้องการความยอมรับจากเพื่อนร่วมงานมากขึ้น เป็นต้น ประการที่สาม หากความต้องการประเภทที่อยู่สูงมีอุปสรรคขัดขวางได้รับการตอบสนองน้อยก็ทำให้ความต้องการประเภทที่ต่ำกว่าลงไม่มีความสำคัญ มากขึ้น เช่น ไม่มีโอกาสเปลี่ยนงานใหม่ที่ท้าทายมากขึ้นได้ ก็จะหันมาสนใจและต้องการความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น เป็นต้น จากสมมติฐานนี้จะเห็นได้ว่า สองประการแรกคล้ายคลึงกับทฤษฎีของมาสโลว์ แต่ประการที่สามแตกต่างกัน กล่าวคือ มาสโลว์เน้นการได้รับการตอบสนองเป็นขั้นๆ และก้าวหน้าเรื่อยไป อัลเดอร์เฟอร์สามารถจะถอยหลังได้ โดยความต้องการไม่ได้รับการตอบสนองก็จะย้อนกลับไปหาความต้องการระดับต่ำกว่าทันที

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช การบริหารงานบุคคลภาครัฐ (2533 : 621-623) สำหรับการพัฒนารัฐ ข้าราชการเป็นตัวจักรสำคัญที่สุดของรัฐบาลในการบริหารราชการและการพัฒนาประเทศ ซึ่งภารกิจสำคัญดังกล่าวจะไม่ประสบความสำเร็จถ้าปราศจากข้าราชการที่ดีมีความสามารถเหมาะสมแก่ตำแหน่งหน้าที่ ด้วยเหตุนี้รัฐบาลทุกรัฐบาลจึงถือเป็นนโยบายสำคัญในอันที่จะต้องหาทางส่งเสริม และพัฒนาให้ข้าราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ รวมทั้งพัฒนาทัศนคติที่ถูกต้องในการทำงานของข้าราชการด้วย

การพัฒนาบุคลากรภาครัฐ หมายถึง กระบวนการวางแผนและดำเนินการให้ข้าราชการหรือพนักงานอื่นของรัฐ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยทัศนคติและสำนึกที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้งานของทางราชการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยในขณะเดียวกัน

ข้าราชการก็ประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถและความพร้อมที่จะก้าวหน้าขึ้นไปด้วย

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในภาครัฐ ถือเป็นเรื่องที่สำคัญที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ประกอบกับสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคคลในภาครัฐอีกหลายด้าน ได้แก่

1. พัฒนาความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด รวมทั้งวิธีการและแนวทางปฏิบัติมากมายประกอบการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจ จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้

2. การพัฒนาบุคลากรหรือข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความเข้าใจโครงสร้างและระบบงานของทางราชการและวิธีการทำงานอย่างแท้จริง เพื่อสนองความจำเป็นในการให้บริการที่เหมาะสมแก่ประชาชนและปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมของประเทศ

3. พัฒนาความรู้ความชำนาญของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในด้านต่างๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องมือสื่อสารหรืออุปกรณ์ทางการแพทย์สมัยใหม่ เป็นต้น

4. ชีวิตการทำงานของข้าราชการย่อมมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงานหรือมีการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ในกรณีเช่นนี้หากมีการนำเอาวิธีการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคคลวิธีใดวิธีหนึ่งที่เหมาะสมนำมาช่วยก็จะทำให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเร็วกว่าการเรียนรู้งานในหน้าที่ใหม่เอง

5. สภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับรายได้ของข้าราชการซึ่งได้แก่ เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ข้าราชการได้รับอยู่ในอัตราค่อนข้างต่ำไม่สัมพันธ์กับสถานะการครองชีพในปัจจุบัน ก็ทำให้เกิดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์หลายประการ เช่น การทุจริตและประพฤติมิชอบของข้าราชการ การไม่เสียสละ อุทิศเวลาให้กับราชการ เป็นต้น จึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาจิตใจของข้าราชการให้มีคุณธรรม จริยธรรม ทศนคติและจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติราชการ

### วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาบุคคลภาครัฐ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช การบริหารงานบุคคลภาครัฐ (2533 : 637) ความว่า วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาบุคคลในราชการก็คือ การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานตามที่ต้องการ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจเห็นได้จากการปฏิบัติตน ผลงานหรือบรรยากาศและวิธีการทำงานที่เปลี่ยนไป เช่น ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นและขยันหมั่นเพียรมากขึ้น การปฏิบัติงานผิดพลาดน้อยลง ผลผลิตของงานเพิ่มขึ้นประหยัดขึ้น หรือลดค่าใช้จ่าย ความขัดแย้งในการปฏิบัติงานน้อยลงหรือหมดสิ้นไป มีการริเริ่มคิดค้นเทคนิควิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ได้ผลปรับปรุงกระบวนการให้บริการแก่ประชาชนให้ดียิ่งขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม (Behavioral change) จึงเป็นวัตถุประสงค์หลักหรือเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาบุคคล

### เทคนิค และวิธีการพัฒนาบุคคลภาครัฐ



มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช การบริหารงานบุคคลภาครัฐ (2533 : 654-658)

### การพัฒนาบุคคลโดยการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมากกว่าวิธีอื่นๆ เพราะสามารถทำเป็นโครงการที่ชัดเจน มีกำหนดระยะเวลาที่กำหนดไว้แน่นอน สามารถดำเนินการได้กับผู้เข้ารับการอบรมจำนวนมากในครั้งเดียวกัน สำหรับวิธีการฝึกอบรม (training methods) ที่ใช้กันทั่วไป สามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ 2 กลุ่ม คือ

1. การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (on the job training) การฝึกอบรมในการปฏิบัติงาน หมายถึงการที่ผู้ได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงาน ได้รับความชำนาญจากการฝึกหรือทดลองปฏิบัติงาน รวมทั้งการถ่ายทอดแนวความคิด วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานพร้อมๆ ไปกับการปฏิบัติงานจริง ซึ่งอันที่จริงการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานเป็นวิธีที่ใช้กันมากกว่าวิธีอื่นแต่ส่วนใหญ่ไม่ได้ทำกันอย่างเป็นระบบและมีลักษณะเป็นวิธีการทดลองปฏิบัติงานมากกว่าการฝึกอบรมอย่างจริงจัง ในทางปฏิบัติ จึงมิได้รับการยอมรับว่าเป็นวิธีการฝึกอบรมที่ได้ผลอย่างแท้จริง การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานมักนิยมใช้กันอยู่ 2 วิธี คือ

1.1 การสอนแนะ (Coaching) ส่วนใหญ่จะใช้ในการพัฒนาบุคคลที่เพิ่งเข้ารับราชการหรือดำรงตำแหน่งใหม่ไม่นาน และมักใช้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับต้นๆ โดยมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุดเป็นผู้คอยดูแล แนะนำ ช่วยเหลือให้รู้วิธีการปฏิบัติงานให้ถูกต้องอาจเป็นการสอนแนะแบบตัวต่อตัวหรือแบบกลุ่มเล็กๆ ก็ได้ ซึ่งจัดว่าเป็นวิธีการที่ได้ผลมากที่สุดวิธีหนึ่ง ทั้งนี้เพราะจากการค้นคว้าวิจัยพบว่า ผู้รับการฝึกอบรมจะสามารถจดจำสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติงานด้วยตนเองถึง ร้อยละ 75 ขณะที่จะจดจำจากการฟังคำบรรยายได้เพียงร้อยละ 10 ถึง 15 และจดจำจากการที่ตนมีส่วนร่วมในการประชุมอภิปรายเพียงร้อยละ 30 ถึง 50 เท่านั้น

1.2 การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ (job rotation) การพัฒนาบุคคลอีกวิธีการหนึ่ง คือ การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว ซึ่งวิธีการนี้จะก่อให้เกิดการตื่นตัว ความกระตือรือร้น และภาวะจำป็น ที่จะต้องเรียนรู้งานในตำแหน่งใหม่ๆ ให้สามารถทำงานได้ดี โดยไม่มีอุปสรรค และเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้และมีประสบการณ์กว้างขวางขึ้นกว่าเดิม การพัฒนาบุคคลโดยวิธีการย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงานนี้ เหมาะสมสำหรับที่จะใช้ในการพัฒนานักบริหารหรือผู้ดำรงตำแหน่งสูงในส่วนราชการ หรือหน่วยงานต่างๆ มากกว่าตำแหน่งในระดับต้นๆ

2. การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน (off the job training) การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน หมายถึง การที่ผู้เข้ารับการอบรมหรือการพัฒนาต้องหยุดการทำงานปกติของตนเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการที่กำหนดขึ้นโดยเป็นการเข้ารับการอบรมในสถานที่ของหน่วยงานนั่นเอง หรือถูกส่งไปเข้ารับการอบรมนอกสถานที่หน่วยงานหรืออบรมอยู่ที่บ้านก็ได้ ซึ่งวิธีการอบรมนอกสภาพการทำงานที่ใช้กันอยู่มีหลายวิธีด้วยกัน เช่น

2.1 การฝึกอบรมในห้องหรือการฝึกอบรมในชั้นเรียน (classroom methods) เป็นวิธีการ ที่มีประโยชน์และได้ผลมากเพราะผู้เข้ารับการอบรมจะมีโอกาสเรียนรู้ในแง่ ปรชญา

แนวความคิด ทักษะ ทฤษฎี และวิธีการแก้ปัญหาในการทำงานไปพร้อมๆ กัน การฝึกอบรมในห้อง ยังอาจเลือกดำเนินการตามความเหมาะสมได้หลายวิธี เช่น

2.1.1 การบรรยาย (lecture) คือ การเชิญผู้สอนหรือวิทยากรมาบรรยายให้ผู้รับการอบรมฟังเป็นวิธีการที่พบเห็นได้บ่อยที่สุดในการจัดการอบรม ประโยชน์ของการบรรยายคือสามารถครอบคลุมเนื้อหาหรือเรื่องราว และรับจำนวนผู้ฟังได้จำนวนมาก ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการสอน วิธีการบรรยายมักเป็นการสื่อสารข้อความทางเดียว (one way communication) บทบาทอยู่ที่ผู้บรรยายมากที่สุดที่จะต้องมีศิลปะและการถ่ายทอดความรู้ทางวาจาที่ดีพอเพื่อมิให้สร้างความเบื่อหน่ายแก่ผู้ฟังได้

2.1.2 การสัมมนา (Seminar) คือ การร่วมกันศึกษาวิเคราะห์เรื่องที่กำหนดขึ้นเป็นหัวข้อการสัมมนา โดยอาจเกี่ยวกับการสำรวจปัญหา การหาทางแก้ไขปัญหา การกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน หรือวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคตของเรื่องที่จะร่วมกันพิจารณาในการสัมมนาในทางปฏิบัติ มักจะมี ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือวิทยากรเป็นผู้ให้ความรู้และข้อมูลที่เกี่ยวข้องจำเป็นเพื่อประกอบการสัมมนา โดยผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการคิด อภิปราย หาข้อสรุป และข้อเสนอแนะ ซึ่งอาจได้มาจากการประชุม หรือการอภิปรายกลุ่มย่อย หรือการสัมมนาร่วมกันทั้งหมด และสรุปเพื่อเสนอรายงานผลการสัมมนาต่อไป

2.1.3 การอภิปรายเป็นคณะ (panel discussion) เป็นการอภิปรายโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3-5 คน ในหัวข้อที่กำหนดโดยมีวิทยากร หรือพิธีกรอีก 1 คนเป็นผู้ดำเนินรายการ คณะผู้อภิปรายแต่ละคนจะมีความรู้ ประสบการณ์ ข้อเท็จจริง และข้อคิดเห็นของตนแก่ผู้ฟัง และภายหลังการอภิปรายจะเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้ซักถามและแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่มีการอภิปราย ประโยชน์ของการอภิปรายเป็นคณะอยู่ที่การเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้เรียนรู้ แนวคิด ประสบการณ์ที่มีค่า และน่าสนใจของผู้อภิปรายแต่ละคนมากกว่าการเรียนรู้ทางทฤษฎีหรือหลักวิชาการ

2.1.4 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เป็นวิธีการฝึกอบรม โดยผู้เข้าประชุมปฏิบัติการซึ่งตามปกติจะมีประมาณ 10 - 25 คน มีความสนใจ หรือมีปัญหาคล้ายๆ กัน มาร่วมศึกษาวิเคราะห์หาทางแก้ปัญหาหรือร่วมทดลองหาวิธีปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน โดยผู้ดำเนินการจะต้องจัดเตรียมโครงการ วิทยากร ข้อมูล รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ไว้ให้พร้อมและผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

2.2 การฝึกอบรมทางไกล (distance training) เป็นวิธีการฝึกอบรมสมัยใหม่ที่ผู้รับการฝึกอบรมไม่ต้องเข้ารับฟังการบรรยายในชั้นเรียน แต่อาจรับการฝึกอบรมอยู่ที่บ้านหรือที่ทำงานของตนผ่านสื่อการฝึกอบรมบางอย่าง เช่น ตำรา แบบฝึกหัด เทปคำบรรยาย หรือภาพทัศน์ หรือทางวิทยุ ทางโทรทัศน์ ทางคอมพิวเตอร์ผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น วิธีการเช่นนี้อาจจะต้องใช้ระยะเวลาและต้องวัดผลการอบรม ซึ่งจะเป็นวิธีที่ประหยัด สามารถครอบคลุมพื้นที่และจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เป็นจำนวนมากทั่วประเทศ และเป็นการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ของรัฐที่อยู่ห่างไกลเดินทางไม่สะดวกได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา โดยไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายของตนเองและของทางราชการ

## การพัฒนาบุคคลโดยวิธีอื่น

การพัฒนาบุคคล โดยวิธีอื่นนอกเหนือจากการฝึกอบรม อาจทำได้หลายแบบ ทั้งแบบใช้ระยะเวลาสั้นๆ และใช้ระยะเวลานานหลายปี เช่น

1. การดูงาน (Study visit) การดูงาน หมายถึง การจัดให้ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสไปเยี่ยมชมหน่วยงานและวิธีการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอื่น ซึ่งอาจเป็นส่วนราชการหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานเอกชน วัตถุประสงค์สำคัญของการดูงาน เพื่อให้ผู้ได้รับการพัฒนาเกิดการเรียนรู้ ความเข้าใจในเทคนิคและวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ตนไปดูงานด้วยตาของตนเอง และยังมีโอกาสสอบถามแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และข้อคิดเห็นอันอาจนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานในหน่วยงานของตน รวมทั้งยังก่อให้เกิดประโยชน์ในการประสานงานระหว่างหน่วยงานของตนละหน่วยงานที่ไปเยี่ยมชมต่อไปในอนาคตอีกด้วย

2. การศึกษาต่อ (further education) การศึกษาต่อ หมายถึง การจัดส่งข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานไปรับการศึกษายังสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัยต่างๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ เพื่อให้ได้รับวุฒิการศึกษาเพิ่มขึ้นหรือสูงขึ้น ซึ่งจะเป็ประโยชน์โดยตรงต่อการปฏิบัติและพัฒนางานให้ดีขึ้นด้วย ให้ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานได้รับทุนการศึกษาต่อ ไม่ว่าจะเป็ในประเทศหรือต่างประเทศ

## การพัฒนาตนเองสนับสนุน

การพัฒนาบุคคลจะประสบความสำเร็จไม่ได้เลย หากผู้รับการพัฒนาไม่ให้ความสนใจและมองไม่เห็นประโยชน์ของการพัฒนาอย่างแท้จริง ผู้ที่สนใจพัฒนาตนเองต้องเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นและตื่นตัวอยู่เสมอ โดยขณะเดียวกันต้องเป็นผู้รู้จักใช้เวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงจะประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง การพัฒนาบุคคลจะประสบความสำเร็จอย่างยิ่งหากผู้รับการพัฒนา มีความสนใจใฝ่พัฒนาและพยายามพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ฉะนั้นการพัฒนาตนเองจึงมีความสำคัญหลายอย่างยิ่ง ในการที่จะนำความสำเร็จในการพัฒนาบุคคลสำหรับการพัฒนาตนเองอาจทำได้หลายวิธี เช่น

1. หมั่นศึกษา คำคว่าหาความรู้ จากหนังสือ เอกสารทางวิชาการต่างๆ โดย  
2. ผ่านสื่อ ทางวิทยุ โทรทัศน์ คอมพิวเตอร์หรือสื่อทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ เป็นต้น ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ทิศทาง แผนงานโครงการของงานในหน่วยงานที่ต้องนำมาประกอบการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การอย่างถูกต้อง

3. อย่าทำงานบนความคิดเห็นของตนคนเดียว แต่ใฝ่หาความรู้ความเข้าใจ ด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้มีประสบการณ์

4. ควรติดตามการเคลื่อนไหวของข่าวคราวทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง และสถานการณ์สำคัญๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

5. อาจสมัครเข้ารับการศึกษารอบรมในหลักสูตรที่จะเป็นประโยชน์กับงานหรือเพิ่มความสามารถสำหรับตนโดยไม่เสียเวลาทำงานประจำ

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จุฑามาส แสงอาวุธ และพรนิภา จินดา (2551) ทำการศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนา ศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษา พบว่า สภาพการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี บุคลากรส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ดำเนินงานผ่าน หน่วยงานทั้งภายในและภายนอก มี 4 รูปแบบ คือ การประชุมอบรมสัมมนา การศึกษาดูงาน การ ปฐมนิเทศ และการศึกษาต่อ โดยรูปแบบที่บุคลากรเห็นว่าจำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน มากที่สุด คือ การอบรมสัมมนา โครงการ/กิจกรรมส่วนใหญ่ที่บุคลากรเข้ารับการพัฒนาเป็นการ พัฒนาความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามสายงานมากกว่าการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของ บุคลากร สำหรับรูปแบบการพัฒนาที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ดำเนินการเองพบว่า การพัฒนาตนเองด้วย วิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานมากที่สุด รองลงมาการศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับ ต่างๆ การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่นๆ การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน

พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา (2557) ทำการศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากร สายสนับสนุน เครือข่ายบริการสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม ผลการศึกษาพบว่า ลำดับ ความสำคัญวิธีการพัฒนาที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ วิธีการ พัฒนาเรื่อง การอบรม สัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน และการศึกษาจากคู่มือการ ปฏิบัติงาน มีผลต่อการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ วิธีการพัฒนาเรื่อง การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การศึกษาดูงาน การศึกษาจากตำรา ระเบียบข้อบังคับต่างๆ และ เรื่องการสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคลากรอื่นๆ มีผลต่อการปฏิบัติงาน/พัฒนางาน และด้าน มาตรฐานการพัฒนาบุคลากรด้านความรู้และทักษะ และลำดับความสำคัญ ความรู้และทักษะที่จำเป็น ต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร คือ การมีพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่ รับผิดชอบ (ในบางงาน) ความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งาน และการตัดสินใจเมื่อมีปัญหาใน การปฏิบัติงาน ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเอื้อต่อการทำงาน และทักษะในการ ประสานงานและการสื่อสาร ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ สิ่งจำเป็นในการพัฒนางาน สิ่ง ที่ทำให้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร คือเรื่องความสามารถในการ เกษียน การเขียนหนังสือที่ใช้ในงานราชการ และการจับประเด็น ทักษะในการประสานงานและการ สื่อสาร ความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น และทำงานเป็นทีม และการมอบหมายงานไม่ตรง กับความรู้ ความสามารถและ ความถนัดของบุคลากรสายสนับสนุน มีความจำเป็นในการพัฒนา ลำดับความสำคัญความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่ การบริหารเวลา เทคนิคติดต่อประสานงานและการสื่อสาร ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับทักษะงานที่รับผิดชอบ และขั้นตอนกระบวนการจัดทำวิจัยหน่วยงาน มีความจำเป็นที่ควร พัฒนา ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ การบริหารสู่ความเป็นเลิศ เทคนิคติดต่อประสานงาน และการสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ทำงานเป็นทีม และการวางแผนวิเคราะห์แก้ไขและ คิดอย่างมีระบบ มีความจำเป็นที่ควรพัฒนา

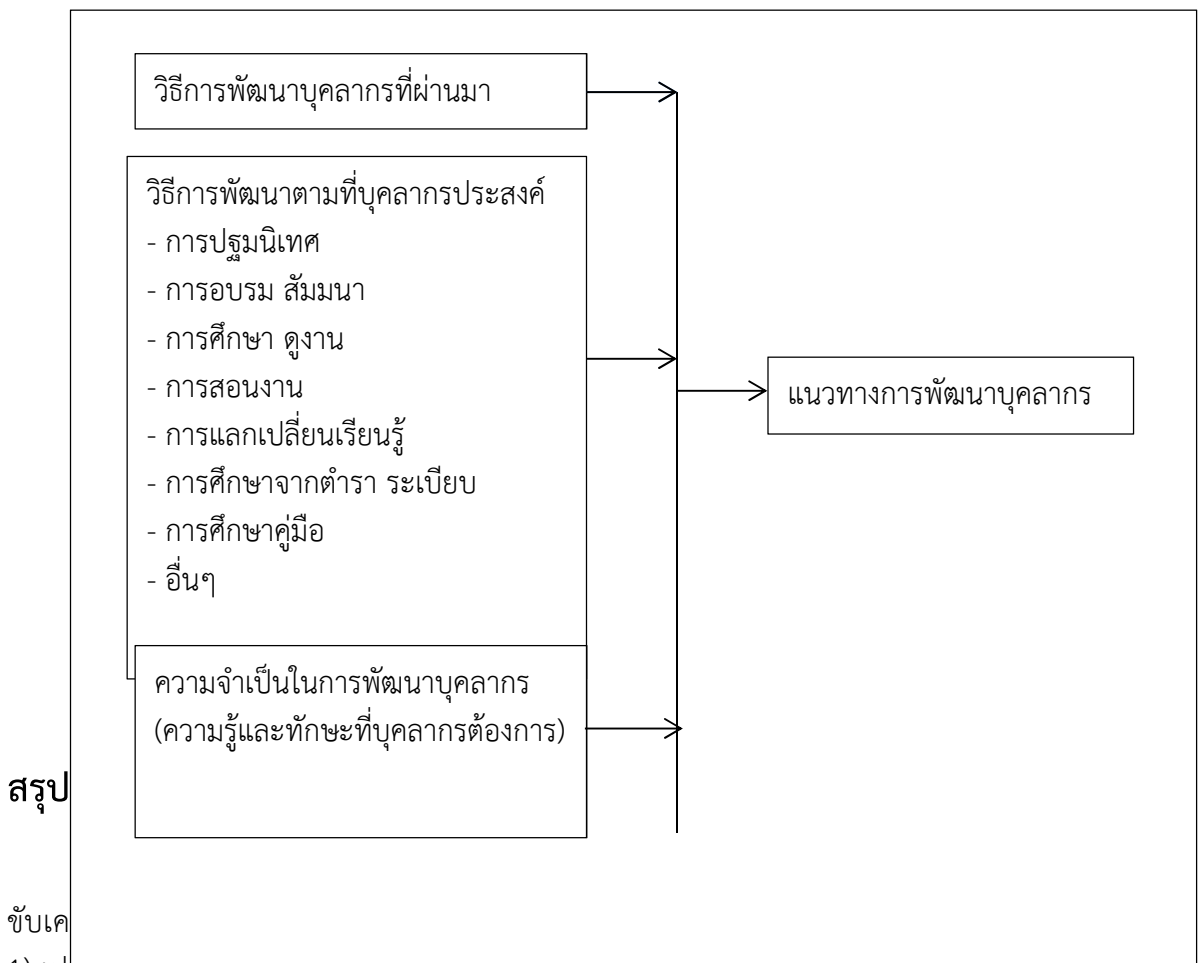
ชุตติธ ชาญดำรงสุข (2554) ทำการศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่ภาคที่ 1 เขตที่ 1 จังหวัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1) การวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) รูปแบบการเรียนรู้และทักษะของบุคลากรในองค์กรจากการวิเคราะห์มี 4 แบบ ดังนี้ 1. การเรียนรู้แบบชั้นเรียน อย่างเป็นทางการ 2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง 3. การเรียนรู้นอกเวลาทำการ 4. การเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) การพัฒนาทำให้เกิดผลกับผู้ปฏิบัติงานตามทักษะของผู้ให้ข้อมูลหลักจากการวิเคราะห์มี 4 ประเด็น คือ 1. ตัวผู้ปฏิบัติงาน 2. สภาพแวดล้อม 3. เทคโนโลยี 4. แรงจูงใจ 3) การวิเคราะห์แนวทางการแก้ไข การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) แบ่งออกเป็น 3 ประเด็น 1. ปัญหาด้านตัวผู้ปฏิบัติงาน 2. ปัญหาด้านต้นทุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3. ปัญหาด้านการสื่อความในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ

ยุทธิพร เพชรจันทร์ (2550) ทำการศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสำรวจความต้องการการพัฒนาบุคลากร มีการสำรวจอย่างจริงจังตั้งแต่ต้นปี นำข้อมูลการสำรวจมาจัดทำโครงการรองรับ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาบุคลากร มีการนำผลการสำรวจความจำเป็นมากำหนดวัตถุประสงค์ เน้นด้านทักษะและเทคนิคใหม่ๆ ที่ใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ ด้านการกำหนดรูปแบบในการพัฒนา บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบการพัฒนาสอดคล้องกับความต้องการและวัตถุประสงค์ ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร มีการสร้างความตระหนักให้เห็นความสำคัญของการพัฒนา พัฒนาบุคลากรตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีการตั้งเกณฑ์การประเมินไว้ให้บุคลากรพัฒนาไปสู่เกณฑ์ที่กำหนด มีการประเมินผลอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และมีการนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป

ปรียาภัทร ศรีเพชร (2558) ทำการศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานอาชีวศึกษาจังหวัดระยอง กรณีศึกษาวิทยาลัยเทคนิคระยอง จังหวัดระยอง ผลการศึกษาพบว่า ควรมีการฝึกอบรมหรือสอนงานตามคุณลักษณะ และการที่บุคลากรต้องมีสมรรถนะในด้านความรู้ในเทคนิคเฉพาะงาน ต้องมีขอบข่ายครอบคลุมเรื่องใดนั้นเป็นสิ่งสำคัญ ข้อควรคำนึงอีกประการสมรรถนะที่ได้จากการศึกษาเป็นเพียงบางส่วนที่ได้รับการพัฒนาเท่านั้น สมรรถนะด้านเดียวกันแต่ต่างลักษณะงานกันระดับความเชี่ยวชาญหรือทักษะที่ต้องการใช้ก็ต่างกัน การจัดทำ Training Road Map ควรจะอิงสมรรถนะที่พิจารณาว่าหลักสูตรฝึกอบรมที่จัดให้บุคลากรนั้นสนับสนุนสมรรถนะด้านใด สมรรถนะจะเพิ่มพูนขึ้นได้คงไม่ใช่เพียงหลักสูตรฝึกอบรมที่หน่วยงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้นำเสนอและดำเนินการฝึกอบรมเท่านั้น บทบาทที่สำคัญคือบทบาทของหัวหน้างานในการให้คำปรึกษาแนะนำ การสอนงาน เป็นต้น และสิ่งที่สำคัญคือต้องให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยหัวหน้างานเป็นผู้มอบหมายและให้คำปรึกษาแนะนำ และทั้งนี้องค์กรจะต้องมีแนวคิด

การพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ด้วยการที่จะพัฒนาบุคลากรตามแนวทางสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีความรู้อย่างท่องแท้เรื่อง Competency และจัดการฝึกอบรมบุคลากรในระยะยาว โดยการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรม (Training Road Map) และสิ่งสำคัญจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาของหัวหน้างานให้มีความรู้ทักษะในการสอนงาน ให้คำปรึกษา แนะนำ และพัฒนาพนักงานด้วยตนเองได้ด้วย การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการวางแผนการพัฒนาและประเมินสมรรถนะ โดยส่งเสริมให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะ การเรียนรู้ การมอบหมายงาน การเสริมเพิ่มแรงจูงใจ โดยเฉพาะการเรียนรู้ภายในหน่วยงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ผู้บริหารทุกระดับควรสนับสนุนและเอื้อประโยชน์ทุกรูปแบบทั้งด้านนโยบาย งบประมาณบุคลากร การสืบค้นข้อมูลงานวิจัย การมีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีโอกาสนำเสนองานในทุกระดับ สร้างบรรยากาศองค์กรที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผลิตผลงานใหม่ๆ โดยเฉพาะผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างผู้นำที่ดีในการคิดสิ่งแปลกใหม่และท้าทาย วิธีการดำเนินการที่มีมาตั้งแต่เดิมเพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กรไปพร้อมๆ กัน

## 6. กรอบแนวคิดในการวิจัย



1) เปลี่ยนจาก การผลัดสนทนา มาความเฉยๆ เบื้องต้นแค่เชิง นวัตกรรม 2) เปลี่ยนจาก การขอเหตุผล

ประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และ 3) เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนผ่านทั้งระบบใน 4 องค์ประกอบสำคัญ คือ 1) เปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิม (Traditional Farming) ในปัจจุบันไปสู่เกษตรสมัยใหม่ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี (Smart Farming) โดยเกษตรกรต้องร่ำรวยขึ้น และเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) 2) เปลี่ยนจาก Traditional SMEs หรือ SMEs ที่มีอยู่ที่รัฐต้องให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลา ไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups ที่มีศักยภาพสูง 3) เปลี่ยนจาก Traditional Services ซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำไปสู่ High Value Services และ 4) เปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง

จากการเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจตามโมเดล Thailand 4.0 และภาคราชการซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนในการดำเนินการตามนโยบายรัฐบาล จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ มีความพร้อมในการดำเนินตามนโยบายรัฐบาลที่จะเข้าสู่ยุค Thailand 4.0 ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนั้นต้องมีผู้ให้ความหมายที่หลากหลายและสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะที่ดีให้แก่พนักงานและผู้บริหารองค์กร เป็นการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กร

การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็น เนื่องจากเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารงานบุคคล เพราะการดำเนินงานขององค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กร เพราะสภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงมีความจำเป็นที่บุคลากรต้องพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี หากไม่มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรได้ และแนวทางหรือวิธีการพัฒนาบุคลากร มีหลายรูปแบบ ได้แก่ การฝึกอบรม การประชุมสัมมนา การระดมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การศึกษาต่อ การศึกษาจากตำรา การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน ระบบพี่เลี้ยง การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์

ปัจจัยที่ทำให้เกิดการพัฒนากำลังคนในองค์กร เกิดจากหลายปัจจัย ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงขององค์กร การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอกคือ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ก่อให้เกิดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

กรอบแนวคิดในการวิจัย มุ่งในการหาแนวทางในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนเข้าสู่ Thailand 4.0 โดยพิจารณาจากวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมาว่าสามารถตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ หรือไม่ และการพัฒนาที่นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรตรงกับความต้องการของบุคลากรหรือไม่ รวมทั้งพิจารณาถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยพิจารณา

จากความรู้และทักษะที่บุคคลต้องการ เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่ตรงกับ  
ความต้องการ และความรู้ ทักษะที่จำเป็นสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น



## บทที่ 3

### การพัฒนาบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ

#### ประวัติความเป็นมาของกรมการค้าภายใน

เนื้อหาสาระสำคัญจะประกอบไปด้วย ประวัติความเป็นมาของกรมการค้าภายใน อำนาจหน้าที่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าหมายและกลยุทธ์ของกรม โครงสร้างของกรม

กรมการค้าภายใน ก่อตั้งขึ้นตามพระราชกำหนดแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พุทธศักราช 2484 ตรงกับวันที่ 5 พฤษภาคม พ.ศ. 2485 ซึ่งขณะนั้นอยู่ระหว่างสงครามมหาเอเซียบูรพา ประเทศไทยไม่อาจหลีกเลี่ยงผลภัยจากสงครามได้จึงจำเป็นต้องพร้อมเตรียมรับปัญหาทุกด้านและโดยที่งานเศรษฐกิจที่สำคัญ เช่น การพาณิชย์ อุตสาหกรรม วิทยาศาสตร์ ยังรวมอยู่ในการดูแลของกระทรวงเดียวกัน จึงได้ยกฐานะกรมพาณิชย์เป็นกระทรวงพาณิชย์ และตั้งกรมการค้าภายในขึ้นในสังกัด ทำหน้าที่ดูแลงานการค้าภายในประเทศ

ภารกิจของกรมการค้าภายในสมัยแรกเริ่มนั้น มุ่งเน้นส่งเสริมการค้าภายในประเทศเป็นสำคัญคือ ทำหน้าที่ส่งเสริมการค้าของคนไทยและการค้าโดยทั่วไป สืบราคาและรายงานความเคลื่อนไหวของสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นในการครองชีพและแหล่งผลิตของสินค้านั้นๆ เพื่อใช้ประกอบการส่งเสริมและช่วยเหลือผู้ผลิตให้ขายได้ราคาอันสมควร รวมทั้งแก้ไขปัญหาการค้าอันกระทบกระเทือนถึงการครองชีพของประชาชน เป็นต้น และเนื่องจากระหว่างนั้นอยู่ในสมัยของสงคราม สถานการณ์เศรษฐกิจในประเทศไม่เป็นปกติ การดูแลแก้ปัญหาสินค้าขาดแคลนและขึ้นราคาเป็นภาระหน้าที่ของกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งทุกหน่วยงานรวมทั้งกรมการค้าภายในต้องร่วมแก้ไข้ปัญหาโดยใกล้ชิด นอกจากนี้ หลังสิ้นสุดสงครามแล้ว ราคาสินค้าต่างๆ ได้พุ่งสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นภาระของกรมการค้าภายใน ต้องจัดหาสินค้ามาป้อนร้านค้าให้เพียงพอ เพื่อตรึงราคามีให้สูงเกินสมควร

ในระหว่าง พ.ศ. 2487-2495 กระทรวงพาณิชย์ได้ปรับปรุงจัดระเบียบการบริหารงานของหน่วยงานในสังกัดขึ้นหลายครั้ง และโอนงานหลายอย่างมาให้กรมการค้าภายในดูแลรับผิดชอบ กล่าวคือ โอนงานของหอสินค้ากลางซึ่งเปลี่ยนชื่อเป็นคลังสินค้ากลางมาจัดตั้งเป็นกองสินค้า ซึ่งต่อมาได้โอนไปจัดตั้งเป็นองค์การคลังสินค้าโอนหน่วยงานพาณิชย์จังหวัด ขณะนั้นมี 25 จังหวัด มาให้ดูแลก่อนโอนกลับไปสังกัดกรมกรมเศรษฐกิจสัมพันธเมื่อ พ.ศ. 2495 โอนงานของกรมควบคุมการค้าที่ถูกยุบเลิกมาจัดตั้งเป็นกองควบคุมการค้า และกองควบคุมข้าว อันทำให้ภารกิจของกรมการค้าภายในแต่เดิมเป็นงานส่งเสริม เพิ่มมาทำหน้าที่ควบคุมด้วยหลังจากนั้นได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการในปี พ.ศ. 2522 พ.ศ. 2535 และ พ.ศ. 2542 เพื่อให้เหมาะสมกับภารกิจและสถานการณ์ในขณะนั้น

## อำนาจหน้าที่กรมการค้าภายใน

หน้าที่ตามกฎหมายที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการของกรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. 2556 กำหนดให้กรมการค้าภายในมีภารกิจเกี่ยวกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการค้าภายในประเทศ โดยกำกับดูแล ส่งเสริม และพัฒนาการค้าภายในประเทศให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรมในระบบการค้าเสรี และผู้บริโภคได้รับการพิทักษ์ประโยชน์โดยให้อำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยราคาสินค้าและบริการ กฎหมายว่าด้วยการแข่งขันทางการค้า กฎหมายว่าด้วยการควบคุมโภคภัณฑ์ กฎหมายว่าด้วยการค้าข้าว กฎหมายว่าด้วยมาตรการชั่งตวงวัด กฎหมายว่าด้วยคลังสินค้า ไซโลและห้องเย็น และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

(๒) จัดทำและประสานแผนปฏิบัติการของกรมให้เป็นไปตามนโยบายและแผนปฏิบัติการของกระทรวง รวมทั้งเร่งรัด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการของกรม และดำเนินการเกี่ยวกับงานสถิติและประมวผล พัฒนาระบบ และให้บริการข้อมูลสารสนเทศการค้าภายในประเทศ

(๓) จัดระบบ ส่งเสริม และพัฒนาการค้า การตลาด และตลาดภายในประเทศให้เกิดประสิทธิภาพและมีความเป็นธรรม

(๔) จัดระเบียบและส่งเสริมระบบการค้าสินค้าเพื่อรักษาระดับราคาสินค้าเกษตร

(๕) ส่งเสริมการแข่งขันทางการค้าอย่างเป็นธรรมและป้องกันการผูกขาดตัดตอนทางการค้า

(๖) จัดระบบราคาและปริมาณสินค้าให้เกิดความเป็นธรรม รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาผู้บริโภคให้มีบทบาทในการพิทักษ์ประโยชน์ของตนเอง

(๗) จัดระบบและพัฒนาการชั่งตวงวัดในเชิงพาณิชย์

(๘) จัดระเบียบเกี่ยวกับการค้าและการตลาด รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ และควบคุมการประกอบธุรกิจ

(๙) พัฒนากฎหมาย กฎ และระเบียบ รวมทั้งดำเนินการเพื่อส่งเสริมการค้าให้เป็นธรรม

(๑๐) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

จากความเป็นมาดังกล่าวข้างต้น กรมการค้าภายในได้พัฒนาบทบาทภารกิจในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนตลอดมาตามแต่ยุคสมัย โดยมุ่งแก้ไขปัญหาสินค้าราคาแพงและขาดแคลน จนถึงปัจจุบันได้รับบทบาทภารกิจมุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพการค้าภายในประเทศด้วยการกำกับดูแล ส่งเสริมและพัฒนา เพื่อให้การค้าภายในประเทศดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมีการแข่งขันอย่างเป็นธรรมภายใต้ระบบการค้าเสรี ทั้งผู้บริโภค เกษตรกร และผู้ประกอบการได้รับความเป็นธรรมในการดำเนินกิจการทางการค้าภายใต้ระบบดังกล่าว

## วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ค่านิยมหลัก

### วิสัยทัศน์

เศรษฐกิจการค้าในประเทศมีความเข้มแข็ง เป็นธรรม ขยายตัวได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ต่อปี

### พันธกิจ

1. ส่งเสริมและพัฒนาสินค้า ระบบและกลไกการตลาด เพื่อสร้างโอกาสและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันให้เกษตรกร สถาบันเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน และผู้ประกอบการ
2. ส่งเสริมและพัฒนาให้เกษตรกร สถาบันเกษตรกร วิสาหกิจชุมชนเป็นผู้ประกอบการที่มีศักยภาพ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจท้องถิ่น
3. ดูแลราคา ปริมาณ และการแข่งขันในสินค้าและบริการให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเป็นธรรม
4. พัฒนามาตรฐานการชั่งตวงวัดให้เทียบเท่าสากลและเป็นผู้นำในอาเซียน
5. เสริมสร้างความรู้ให้แก่ประชาชนในการบริโภคสินค้าและบริการ รวมทั้งการรักษาสิทธิประโยชน์ของตนเอง
6. ส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการด้วยนวัตกรรม และเทคโนโลยี
7. บริหารจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพบนหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และพัฒนาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี

### เป้าประสงค์

1. เกษตรกร สถาบันเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน และผู้ประกอบการมีช่องทางการตลาดเพิ่มขึ้นและสามารถแข่งขันได้
2. หน่วยเศรษฐกิจฐานรากมีความเข้มแข็ง สามารถสร้างมูลค่าทางการค้าเพิ่มขึ้น
3. ประชาชนได้รับประโยชน์จากราคาสินค้าและบริการที่อยู่ในระดับเหมาะสม และมีปริมาณเพียงพอครบถ้วน ถูกต้อง
4. การชั่งตวงวัดไทยได้รับการรับรองมาตรฐานสากลและมีบทบาทนำในอาเซียน
5. ระบบการบริหารจัดการองค์การเป็นไปตามหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รวมทั้งสร้างการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน

### ค่านิยมหลักขององค์กร

เป็นธรรม โปร่งใส ใส่ใจบริการ ทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ อุทิศเพื่อส่วนรวม

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ค่านิยมหลักดังกล่าวข้างต้น เป็นการแสดงให้เห็นถึงการขับเคลื่อนองค์การให้เป็นไปอย่างมีทิศทางด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อให้ทราบถึงจุดหมายปลายทางในการดำเนินงานขององค์การ และการกำหนดพันธกิจซึ่งเป็นภาระผูกพันที่ต้องดำเนินการเพื่อผลักดันการบรรลุวิสัยทัศน์ รวมทั้งการกำหนดเป้าประสงค์ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่คาดหวังและต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นเป้าหมายการทำงานได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้เป็นอย่างดี

### โครงสร้างองค์การ

โครงการสร้างกรมการค้าภายใน กำหนดหน่วยงานเป็น 4 กอง 5 สำนัก และ 1 สำนักงาน คือ กองส่งเสริมการค้าสินค้าเกษตร 1 และ 2 กองนิติการ กองส่งเสริมและบริหารระบบ

ตลาด สำนักจัดระบบราคาและปริมาณสินค้า สำนักชั่งตวงวัด สำนักตรวจสอบและปฏิบัติการ สำนักสารสนเทศและแผนงานการค้าในประเทศ สำนักส่งเสริมการแข่งขันทางการค้า และสำนักงานเลขานุการกรม ส่วนราชการขึ้นตรงต่ออธิบดี 2 หน่วยงาน คือ กลุ่มตรวจสอบภายใน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

### โครงสร้างการบริหารงานของกรมการค้าภายใน

กรมการค้าภายในมีระดับการบังคับบัญชา 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง (อธิบดี รองอธิบดี ผู้เชี่ยวชาญ) ผู้บริหารระดับกลาง (ผู้อำนวยการ) ระดับปฏิบัติการ (บุคลากรปฏิบัติการ)

ในปัจจุบันกรมการค้าภายในมีอัตรากำลังจำนวนทั้งสิ้น 1,052 คน จำแนกเป็นข้าราชการ 559 คน (ร้อยละ 53.13) และลูกจ้างประจำ 107 คน (ร้อยละ 10.17) พนักงานราชการ 50 คน (ร้อยละ 4.75) ลูกจ้างชั่วคราว 6 คน ลูกจ้างเหมาบริการ 330 คน โดยมีข้าราชการที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง 456 คน ในภูมิภาค 103 คน โดยมีอายุเฉลี่ย 43.64 ปี บุคลากรมีความหลากหลายและแตกต่างกันทั้งระดับความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน โดยส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 60.79) ปริญญาโท (25.89) และปริญญาเอก (ร้อยละ 0.94) ซึ่งปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารและสายงานหลัก ซึ่งประกอบด้วย นักวิชาการพาณิชย์ นักวิชาการชั่งตวงวัด และสายงานสนับสนุน ประกอบด้วยนักทรัพยากรบุคคล นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการพัสดุ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการคอมพิวเตอร์ และนิติกร นอกจากนี้ยังมีบุคลากรส่วนหนึ่งที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 12.38) ซึ่งปฏิบัติงานในสายงานเจ้าพนักงาน เช่น เจ้าพนักงานการพาณิชย์ เจ้าพนักงานชั่งตวงวัด เป็นต้น และเมื่อจำแนกตามระดับตำแหน่งแล้ว บุคลากรส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งนักวิชาการระดับชำนาญการ (26.56)

## วิธีการพัฒนาบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศที่ผ่านมา

กรมการค้าภายในได้กำหนดแนวทางในการวางระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหลายๆ ด้าน และเพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กรมฯ จำเป็นต้องแสวงหาหลักการที่สำคัญเพื่อนำมาใช้เป็นบรรทัดฐานในการวางแนวทางเกี่ยวกับระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งในปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร เพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงานของบุคคลให้สูงขึ้น และเพื่อให้หน่วยงานในภาพรวมสามารถตอบสนองและรับมือกับความกดดันของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งกรมการค้าภายในได้มีวิธีการและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

### 1. นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านระบบงาน

#### 1.1 ระบบการจัดการและการบริหารงาน

การจัดโครงสร้างองค์การและระบบการทำงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร สภาพปัญหา ความต้องการ และความคาดหวังของผู้รับบริการ โดยมีการดำเนินงานพอสรุปได้ดังนี้

(1) การศึกษาวิเคราะห์ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ระดับกรม และนำมา กำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์บุคคลของกรม ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อม มีความเข้าใจ และมีส่วนร่วมต่อการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลและองค์กรอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ ซึ่งข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรได้ใช้ระบบ DPIS มาใช้ประกอบในการบริหารจัดการบุคลากรในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ได้อย่างชัดเจน

(2) นำหลักการบริหารงานบุคคลตามความรู้ ความสามารถ และความถนัด ของบุคคล ( Put the man in the right job ) โดยพิจารณาตามความรู้ความสามารถ ทักษะ เฉพาะด้าน และคำนึงถึงถิ่นที่อยู่ภูมิลำเนาของบุคลากรมาประกอบในการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานจะเกิดประสิทธิภาพสอดคล้องกับนโยบายและพันธกิจ ของกรม มีความสอดคล้องในเชิงวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อม เพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจใน การทำงานที่ได้ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับครอบครัวของตนเอง รวมทั้งยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ ท้องถิ่น และการประสานงานระหว่างหน่วยงาน เพื่อประโยชน์ต่อการบริหารงานในเชิงบูรณาการได้ อีกทางหนึ่งด้วย

ในการจัดระบบบริหารงานบุคคลภายใต้โครงสร้างองค์กร และกลยุทธ์ด้าน ทรัพยากรบุคคลที่กล่าวข้างต้นยังก่อให้เกิดการร่วมมือในการปฏิบัติงาน เช่น จัดระบบบริหารงาน บุคคลตามโครงสร้างและภารกิจที่รับผิดชอบ มีการจัดตั้งคณะทำงานโดยทำงานเป็นทีมเพื่อให้ ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็น ให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการ ทำงาน มีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้บริหารระดับต้นในภารกิจที่สำคัญลำดับรองลงมา การรักษาราชการแทน การทำงานในลักษณะคณะทำงาน หรือคณะกรรมการ ทำให้เกิดนวัตกรรม ในด้านการร่วมมือร่วมใจในการคิดและตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการ ปฏิบัติงาน และทันต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องโดยนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการ บริหารจัดการงานบุคคล (DPIS) การเงิน (GFMIS) พัสดุ (E-Auction) เป็นต้น

(3) การจัดทำแผนบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management Plan) คือ การจัดหา/จัดระบบความรู้ (Knowledge Acquisition) การกระจายและแบ่งปันความรู้ ( Knowledge Distribution) การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อพัฒนางาน (Knowledge Application) และการจัดเก็บความรู้ให้อยู่คู่กับองค์กร (Knowledge Storage) ซึ่งมีคณะกรรมการบริหารจัดการ ความรู้ในองค์กรเป็นผู้กำหนดแผนบริหารจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิผล โดยกำหนดกลยุทธ์ให้มีการ แบ่งปัน / ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ (Best Practices) ระหว่างกันและกันของบุคลากรใน องค์กรด้วยเครื่องมืออุปกรณ์สารสนเทศ (ศูนย์ข้อมูลความรู้ DITKnowledge Center) การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการแสดงความคิดเห็น หรือให้ข้อมูลผ่านกระดานข่าว (Web Board) มีการสร้าง สภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ ข้ามสายงาน รวมถึงมีการนำข้อมูลป้อนกลับและข้อเสนอต่างๆ มาพิจารณาทบทวนเพื่อปรับปรุงการ ดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

## 1.2 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

**การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร** กรมฯ ได้มีการดำเนินการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด โดยแบ่งระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามวัตถุประสงค์ 3 ลักษณะ คือ

1) การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ และการให้เงินรางวัลประจำปี โดยประเมินจากปริมาณงานและคุณภาพความสำเร็จของผลงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะทำการประเมินตามลำดับสายการบังคับบัญชา และแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ ซึ่งการพิจารณาดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวได้จัดทำเป็นประกาศเพื่อบุคลากรได้ทราบและเกิดแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

2) การประเมินการปฏิบัติงานและคุณลักษณะของบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1) การเลื่อนตำแหน่งในระดับควบ เช่น สายงานที่เริ่มจากระดับปฏิบัติงาน ไปถึงระดับชำนาญงาน หรือสายงานที่เริ่มจากระดับปฏิบัติการไปถึงระดับชำนาญการ เป็นต้น โดยทำการตรวจสอบคุณสมบัติของบุคคลตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนด และประเมินจากความรู้ความสามารถ คุณภาพของงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งกรณีผู้ที่เข้ารับการประเมินไม่ผ่านการประเมิน ผู้บังคับบัญชาจะแจ้งให้ผู้นั้นได้ทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน รวมทั้งดำเนินการเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้นั้นหรืออาจปรับเปลี่ยนสายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถต่อไป

2.2) การเลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ว) หรือตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ (วช.) โดยจะตรวจสอบคุณสมบัติของข้าราชการที่มีคุณสมบัติครบถ้วน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาประเมินคุณลักษณะของบุคคลเบื้องต้นก่อนนำเสนอคณะกรรมการที่กรมฯ แต่งตั้งเพื่อคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมให้เข้ารับการประเมินผลงานหลังจากคณะกรรมการประเมินผลงานให้ความเห็นชอบผลงานแล้ว จะนำเสนออธิบดีลงนามแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นต่อไป

3) การประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการของบุคลากรที่ได้รับการบรรจุใหม่ การประเมินจะมีการดำเนินงานที่โปร่งใสเป็นธรรมด้วยการแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับได้ทราบและยอมรับผลการประเมินหากไม่เห็นด้วยสามารถทักท้วง ได้ตามระเบียบ/หลักเกณฑ์ที่กำหนด นอกจากนั้นผลที่ได้จากการประเมินยังได้มีการนำมาใช้ประกอบการพิจารณาจัดทำหลักสูตร การพัฒนาบุคลากรรายบุคคลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ให้สอดคล้องกับสมรรถนะ (Competency) รวมทั้งความต้องการ ของหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรของกรมฯ มีศักยภาพในการปฏิบัติงานตามภารกิจ ให้สำเร็จตามยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ โดยมีการบูรณาการร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## 1.3 การสรรหาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

(1) **การนำตัวแบบสมรรถนะ(Competency)** มาเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งในการวางแผนการสรรหาและความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ของกรมฯ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ

บุคคลหรือสมรรถนะ (Competency) ของบุคคลนอกเหนือจากสมรรถนะหลัก ตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางของรัฐบาลเป็นผู้กำหนดกรอบและแนวทางไว้ อย่างไรก็ตาม เพื่อกำหนด Competency ของหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล และการพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่แท้จริง และเล็งเห็นผลความสำเร็จของการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างแท้จริงตำแหน่งในสายอาชีพอื่นที่ชัดเจน และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความเชี่ยวชาญและความก้าวหน้า โดยที่บุคลากรของกรมเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ ในกำหนดแผนการพัฒนาดังกล่าว เพื่อการยอมรับและเกิดการเรียนรู้ในแนวทางที่เหมาะสมร่วมกัน

(2) กระบวนการในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุแต่งตั้ง เช่น การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือก การขอเข้ารับทุนการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนคุณวุฒิ และความรู้ ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการที่โปร่งใสเป็นธรรม โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสในการสมัครเข้ารับการคัดเลือกอย่างเท่าเทียมกัน โดยมีคณะกรรมการฯ ของหน่วยงานเป็นผู้พิจารณา

(3) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จากการศึกษาที่กระทรวงพาณิชย์ได้จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ กำหนดระยะของแผนไว้ 5 ปี คือ ระหว่างปีงบประมาณ 2555 – 2559 ซึ่ง กรมฯ ได้ใช้แนวทางดังกล่าวมาดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของกรมฯ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างผู้นำยุคใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างสมรรถนะและทักษะบุคลากร

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างศักยภาพการบริหารงานบุคคล

ทั้งนี้ ในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร กรมฯ ได้ร่วมดำเนินการกับกระทรวงพาณิชย์ ในการนำวิธีการสรรหาระบบเปิดมาใช้ในการสรรหาบุคคลมาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร เช่น ตำแหน่งเลขานุการกรม ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมการแข่งขันทางการค้า และผู้อำนวยการส่งเสริมและบริหารระบบตลาด เป็นต้น

(4) การส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาเพื่อมีคุณลักษณะตรงตามที่กำหนดในแต่ละตำแหน่งเพื่อความก้าวหน้า การที่ได้รับการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและอื่น ๆ แล้ว การดำเนินการดังกล่าวกรมฯ ได้จัดทำเป็นแผนงานที่ชัดเจน นอกจากนั้นการพิจารณาคัดเลือกและวางแผนตามแผนงานดังกล่าวกรมฯ ได้ใช้ข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรที่ได้จัดทำไว้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาคัดเลือกของคณะกรรมการฯ ทั้งนี้ ข้อมูลรายละเอียดต่างๆ เหล่านี้จะพิจารณารวมกันทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค โดยการพัฒนาบุคลากรจะมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งหน้าที่ตามความเหมาะสมและความสมัครใจ นอกจากนี้ได้ให้โอกาสบุคลากรในส่วนภูมิภาคได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมศึกษาต่ออย่างทั่วถึง มีการจัดหลักสูตรการอบรมพัฒนาให้บุคลากรตามความเหมาะสม โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับเริ่มต้นในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการบรรจุใหม่ เช่น ความรู้พื้นฐานการปฏิบัติราชการและภารกิจของกรมการค้าภายในเพื่อให้ทราบค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรหลักสูตรการเขียนหนังสือราชการ 2) ระดับหัวหน้างาน และ 3) ระดับผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ หัวหน้าสำนักงานการค้าภายในหรือผู้อำนวยการกลุ่ม เป็นต้น

## 2. นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

วิสัยทัศน์ในด้านการพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกรมฯ กำหนดไว้ว่า “กรมฯ มีบุคลากรระดับต่าง ๆ ที่มีสมรรถนะที่เหมาะสม บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทำให้เข้าใจภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ มีความรู้ทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานรองรับพันธกิจของกรมฯ อย่างเพียงพอและในระยะเวลาที่ต้องการ สามารถรักษาและใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่ดีได้มากที่สุด” ซึ่งจะนำไปสู่ ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม โดยมีมาตรการ กำหนดไว้ดังนี้

- 1) บรรยายให้ความรู้ ความเข้าใจให้ข้าราชการทราบเกี่ยวกับมาตรการการพัฒนา ระบบราชการไทย โดยใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้กับการทำงานและในชีวิตประจำวัน
- 2) การป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบในการปฏิบัติราชการ
- 3) ให้มีการปฏิบัติงานโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง
- 4) สร้างทุนความรู้ให้แก่องค์กร โดยการนำเทคนิคการบริหารจัดการความรู้
- 5) จัดทำจรรยาบรรณและจริยธรรมขององค์กร เพื่อเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มาตรการดังกล่าวข้างต้นจะเป็นการสร้างจิตสำนึกกับบุคลากรที่เป็นทรัพยากรสำคัญที่สุดของกรมฯ ที่จะขับเคลื่อนและเป็นกลไกเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรให้มีศักยภาพสูงสุด สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศและประชาชน และเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม นวัตกรรม นวัตกรรม และนำความเปลี่ยนแปลงที่จะนำองค์กรไปสู่การพัฒนาแบบยั่งยืนต่อไป

### ก. การพัฒนาบุคลากรและภาวะผู้นำ

(1) มีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล มีการประชุม คณะผู้บริหารเพื่อทบทวนการจัดทำแผนกลยุทธ์กรมการค้าภายใน พ.ศ. 2555-2559 นำไปสู่การจัดทำและทบทวนกรอบยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี แผนการปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี และแผนการพัฒนาบุคลากรประจำปี โดยดำเนินตามกิจกรรมต่างๆ ในแผน คือ วางแผนกำลังให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร วิเคราะห์สภาพกำลังคนที่มีอยู่เปรียบเทียบกับความต้องการกำลังคนในอนาคต จัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจโดยเทคนิคต่างๆ เช่น การเกลี้ยอัตรากำลัง กระจายอำนาจและภารกิจ การสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน จัดโครงสร้างการทำงานที่ยืดหยุ่น ตลอดจนจ้างเหมาบริการ สรรหาคัดเลือกบรรจุบุคลากรที่มีสมรรถนะตามหน่วยงานที่ต้องการ จัดทำระบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร พัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง (Talent Management) โดยกำหนดเป้าหมายองค์การและกำหนดคุณลักษณะของคนเก่งตามที่แต่ละส่วนงานต้องการ กรมฯ ได้ดำเนินการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาของบุคลากร จากแบบสอบถาม เพื่อประกอบการจัดทำแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมการค้าภายใน ปีงบประมาณ 2555-2559 โดยให้คณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากสำนัก/กองต่าง ๆ พิจารณาจัดทำแผนฯ ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนา



ข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ. และยุทธศาสตร์การพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระทรวงพาณิชย์ เพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของกรมฯ เพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของกระทรวง

โดยที่ผ่านมามีการพัฒนาบุคลากรในระยะสั้นมีการบรรยายให้ความรู้ถ่ายทอดประสบการณ์การปฏิบัติงาน เรื่อง การบังคับใช้กฎหมาย การดำเนินคดีตามพระราชบัญญัติว่าด้วยราคาสินค้าและบริการ พ.ศ.2542 เทคนิคการจัดซื้อจัดจ้าง หลักเกณฑ์การดูแลราคาสินค้า และถ่ายทอดสดผ่านระบบ Intranet ของกรมผ่านโครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร มีการพัฒนาบุคลากรอื่นๆ ทั้งส่วนกลางและภูมิภาคให้มีสมรรถนะเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน ด้วยวิธีต่างๆ เช่น จัดอบรมในหลักสูตรการเขียนหนังสือราชการ การสัมมนาเรื่อง การศึกษาและพัฒนาเครื่องวัดความชื้นข้าว กระบวนการตรวจสอบให้คำรับรอง เครื่องชั่งรถยนต์และมาตรวัดปริมาตรน้ำมันเชื้อเพลิง ความรู้ด้านการบังคับใช้กฎหมายการแข่งขันทางการค้า โดยมีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางการศึกษาของต่างประเทศมาถ่ายทอดให้บุคลากรที่ต้องปฏิบัติได้เรียนรู้ด้วย เช่น ของประเทศญี่ปุ่น เป็นต้น สำหรับระยะยาวมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษในกลุ่มที่จำเป็นลำดับแรกก่อน ภาษาท้องถิ่นในกลุ่มจังหวัดที่ติดชายแดนประเทศกัมพูชา พม่า ลาว เวียดนาม และส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนากับหน่วยงานอื่น เพื่อสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานร่วมกัน อาทิ หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.1) หลักสูตรการบริหารเศรษฐกิจสาธารณะสำหรับนักบริหารระดับสูง หลักสูตรนักบริหารการเงินการคลังภาครัฐ (บงส.) หลักสูตรคอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

**(2) วิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนและเกิดความสมดุลและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ได้แก่**

- 1) สำรวจความต้องการ
- 2) จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร (รายกลุ่ม)
- 3) มีการกำหนดแนวทางสำหรับการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลโดยเชื่อมโยงกับ Competency
- 4) มีแนวทางในการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำปีมากำหนดเป็นแผนพัฒนารายบุคคล
- 5) วิเคราะห์ภารกิจในอนาคตขององค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสมรรถนะตามที่ต้องการ

สำหรับในการจัดฝึกอบรม จะคำนึงถึงความจำเป็นของบุคลากรเป็นหลัก โดยมุ่งเน้นการอบรมด้านคุณธรรมจริยธรรม การบริหารจัดการ การพัฒนาภาวะผู้นำ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ทั้งนี้ บุคลากรที่เข้ารับราชการใหม่ต้องเข้าการปฐมนิเทศและฝึกอบรมหลักสูตรสำหรับข้าราชการใหม่ การฝึกอบรมความรู้พื้นฐานการปฏิบัติราชการและภารกิจของกรมการค้าภายใน ในส่วนของการบริหารงานบุคคล รวมทั้งการสร้างจิตสำนึก ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรโดยทุกคนต้องทำบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติราชการรายบุคคล นอกเหนือจากใช้วิธีการฝึกอบรมศึกษาดูงานแล้ว ยังใช้ระบบวิธีการสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง การเข้าไปมีส่วนร่วมในการประชุมต่าง ๆ เช่น การประชุม Teleconference การประชุมผู้บริหาร การประชุม Young Talent และการ

หมุนเวียนการปฏิบัติงาน เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นได้เรียนรู้ เข้าใจในแนวทางการปฏิบัติงาน สามารถกำหนดวิธีดำเนินงานให้สอดคล้องและเป็นไปตามนโยบายแผนงาน / โครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**(3) การจัดฝึกอบรมและการพัฒนาต่าง ๆ** กรมจะดำเนินการโดยพิจารณาจากการประมวลผลการฝึกอบรมในหลักสูตรที่ผ่านมา รวมทั้งสำรวจความต้องการจากบุคลากร สภาพแวดล้อม และสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาจัดทำหลักสูตรการอบรม และเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างทั่วถึง เมื่อเสร็จสิ้นการอบรม/ดูงาน/ศึกษาต่อ ผู้เข้ารับการอบรมฯ จะต้องสรุปความรู้ที่ได้รับนำลงระบบ Intranet เพื่อเผยแพร่ให้บุคลากรอื่นๆ ได้มีโอกาสเรียนรู้ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานด้วย รวมถึงการถ่ายทอดความรู้ผ่านที่ประชุมผู้บริหาร คณะทำงาน วิชาการของกรมฯ Young Talent เป็นต้น ตามแนวทางการบริหารจัดการความรู้/วงจรการจัดการความรู้ภายใน

**(4) วิธีการพัฒนาบุคลากรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ**

**(5) วิธีการส่งเสริมให้นำความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงาน**  
ได้แก่

1) จัดประชุมคณะทำงานวิชาการ/กลุ่มนักวิชาการรุ่นใหม่ เพื่อศึกษาหัวข้อความรู้/วิทยาการใหม่ ๆ และนำมาถ่ายทอดกับผู้ปฏิบัติงาน

2) ขยายผลการนำความรู้ใหม่ๆ ไปยังบุคลากรคนอื่นๆ โดยจัดให้มีการนำเสนอประสบการณ์ความรู้ของผู้ที่ไปรับการฝึกอบรมมาถ่ายทอด และนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

3) การถ่ายทอดความรู้ลงใน Website และ ในระบบ Intranet เพื่อเผยแพร่ความรู้ใหม่ๆ ให้แก่บุคลากรในองค์กรได้รับและนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างทั่วถึง

4) มีแบบติดตามผลการนำความรู้ในการฝึกอบรมมาใช้

**(6) วิธีการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนาและการฝึกอบรมของบุคลากร** โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการโดยรวมกรณีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนารายงานผลตามแบบที่กำหนด ใช้แบบสำรวจ/แบบสอบถาม ประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรม และประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี รวมทั้งประเมินจากผลการปฏิบัติงานโดยใช้ผลการปฏิบัติราชการประจำปี ตามตัวชี้วัดที่กำหนด นอกจากนี้ยังใช้แนวทางการติดตามพฤติกรรมในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป โดยประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน เช่น ความถูกต้อง ความรวดเร็ว คุณภาพของงาน และนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

สำหรับการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา ได้จัดทำหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรมของกรมการค้าภายใน ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมบุคลากรของกรมการค้าภายใน สอดคล้องกับแนวทางที่กำหนดในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วย หลักสูตรการฝึกอบรม วิทยากร/ผู้สอน เทคนิค/วิธีการสอน ห้องเรียน กลุ่มเป้าหมาย การวัดและการประเมินผล ซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับการฝึกอบรมให้มีมาตรฐานมีความคุ้มค่าต่อการลงทุน และสร้างความเชื่อมั่นแก่

ผู้เรียนว่าการฝึกอบรมนั้นมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ มีการทบทวนปรับปรุงให้เหมาะสมเป็นไปตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรมบุคลากรของสถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ กระทรวงพาณิชย์ โดยมีการกำหนดมาตรฐานตัวบ่งชี้และแนวทางการปฏิบัติ ได้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานภายหลังการพัฒนาตามแบบฟอร์มที่กำหนด ซึ่งได้สอบถามผู้ผ่านการอบรมว่าได้นำความรู้ไปใช้หรือประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานในด้านใด และส่วนใหญ่ได้นำไปใช้กับการปฏิบัติงานทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรเทคนิคการนำเสนองานอย่างมีประสิทธิภาพ หลักการทำงานร่วมกัน การปรับทัศนคติ การเสริมสร้างบุคลิกความเป็นผู้นำ เป็นต้น

#### ข. การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

(1) ได้จัดทำผังการสร้าง ความก้าวหน้าในงานอาชีพ (Career path) เช่น ในสายงานหลักคือ สายงานนักวิชาการพาณิชย์ มีการจัดประชุมคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อร่วมกันกำหนดความก้าวหน้าของสายงานที่สูงขึ้นของตำแหน่งประเภท อำนวยการ นักวิชาการระดับเชี่ยวชาญ กรมฯ สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความก้าวหน้าโดยสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสศึกษา/ฝึกอบรม/ศึกษาดูงาน ผ่านกระบวนการแจ้งเวียนทางระบบ อีเล็กทรอนิกส์ และระบบหนังสือเวียน โดยให้แจ้งกลับภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งจะเป็นทุนรัฐบาลไทย/ต่างประเทศ หรือทุนส่วนตัว หากพิจารณาแล้วเห็นว่าหลักสูตรที่บุคลากรขอลาศึกษาต่อสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร และระเบียบของกรมฯ ก็สนับสนุนให้ลาศึกษาต่อได้ ซึ่งการพิจารณาเป็นไปอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งจัดให้มีการเสนอชื่อข้าราชการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ซึ่งต้องผ่านการคัดเลือกจากสำนักงาน ก.พ. ทั้งนี้ ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นแผนระยะ 5 ปี ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการเสริมสร้างศักยภาพการบริหารงานบุคคล โดย

- 1) ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการผลงานโดยให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานสมรรถนะของสายงาน/กลุ่มงาน
- 2) ปรับปรุงระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยให้มีการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และสมรรถนะ
- 3) จัดให้มีระบบจูงใจในการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับการประเมิน ผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- 4) สำหรับวิธีการเพื่อช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้แก่
  - 4.1) มอบหมายงานที่ท้าทายให้ปฏิบัติ เช่น การปฏิบัติงานข้ามสายงาน การเข้าร่วมเป็นคณะทำงาน พร้อมทั้งจัดฝึกอบรมการให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไปพร้อม ๆ กัน
  - 4.2) การส่งเสริมให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการความรู้ (KM) ภายในองค์กร
  - 4.3) ส่งไปฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ/ความรู้/ความสามารถในสาขาวิชาที่มีความสนใจ
  - 4.4) การสนับสนุนให้ได้รับทุนเพื่อไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

### ค. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ได้ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.กำหนด โดยมีการประชุมคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อร่วมกันกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการกรมการค้าภายใน แล้วจัดทำเป็นประกาศนําลงในคู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคลกรมการค้าภายใน เรื่องมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น และการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามารถ พร้อมทั้งสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรรับทราบและถือปฏิบัติ ในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาความดีความชอบและการให้เงินรางวัลประจำปี จะมีการทบทวนปรับปรุงตลอดมา สำหรับการประเมินการปฏิบัติงานและคุณลักษณะของบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ การเลื่อนตำแหน่งในระดับควบ เช่น สายงานที่เริ่มจากระดับปฏิบัติงานไปถึงระดับชำนาญงาน หรือสายงานที่เริ่มจากระดับปฏิบัติการไปถึงระดับชำนาญการ เป็นต้น โดยตรวจสอบคุณสมบัติของบุคคลตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ.กำหนด และประเมินจากความรู้ความสามารถ คุณภาพของงาน และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง กรณีผู้เข้ารับการประเมินไม่ผ่านการประเมิน ผู้บังคับบัญชาจะแจ้งให้ผู้นั้นได้ทราบเพื่อทำการปรับปรุงการปฏิบัติงานรวมทั้งต้องดำเนินการเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้นั้น หรืออาจปรับเปลี่ยนสายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถต่อไป สำหรับการเลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ว) หรือตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ (วช) โดยตรวจสอบคุณสมบัติของข้าราชการที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาประเมินคุณลักษณะของบุคคลเบื้องต้น ก่อนนำเสนอคณะกรรมการที่กรมฯ แต่งตั้ง เพื่อคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมให้เข้ารับการประเมินผลงาน หลังจากคณะกรรมการประเมินผลงานให้ความเห็นชอบผลงานแล้ว จะนำเสนออธิบดีลงนามแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นต่อไป นอกจากนี้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานรายบุคคล สอดคล้องกับการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยได้คำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณ ในการประเมินตามที่กล่าวมาข้างต้นจะมีการดำเนินงานที่โปร่งใสเป็นธรรม ด้วยการแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบและยอมรับผลการประเมิน และนำผลการประเมินมาพิจารณาจัดทำหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามความเหมาะสมและจำเป็น ให้สอดคล้องกับสมรรถนะของหน่วยงาน ซึ่งการพิจารณาดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวได้เกิดแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานด้วย

### 3. มาตรการในการพัฒนาศักยภาพของกรมการค้าภายในให้สามารถเติบโตไปในงานอาชีพ

กรมการค้าภายในได้กำหนดมาตรการในการพัฒนาศักยภาพของกรมการค้าภายในให้สามารถเติบโตไปในงานอาชีพ โดยจัดการฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ ทั้งหลักสูตรที่มุ่งพัฒนาทักษะเฉพาะด้านให้กับบุคลากร และหลักสูตรที่มุ่งเน้นให้บุคลากรมีความรู้และทักษะต่างๆด้านการบริหาร ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่มุ่งหมายไว้ จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการบุคลากรให้มีศักยภาพและมีความพร้อมในทุกด้านและเพื่อสามารถทำงานทดแทนกันได้พร้อมรองรับภารกิจตามยุทธศาสตร์ของกรม ดังนี้

**3.1 การพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง (Talent Management)** เป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งบริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญ และการสร้างความก้าวหน้าให้แก่บุคลากร ได้ใช้หลักเกณฑ์สมรรถนะเป็นตัวกำหนด ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก สมรรถนะกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะด้าน รวมทั้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรที่มีความเหมาะสมที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น จะได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีคุณสมบัติถูกต้องตรงตามสมรรถนะสำหรับตำแหน่งที่กำหนดไว้ เช่น มีโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง/ระดับกลาง การมอบหมายให้ปฏิบัติราชการแทนหรือรักษาราชการแทน การเข้ารับการพัฒนาข้าราชการกลุ่ม Young Talent โดยจัดการอบรมให้ความรู้ในด้านต่างๆ ให้เข้าร่วมประชุมกับผู้บริหาร การสอนงาน/ระบบพี่เลี้ยง รวมทั้งการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง Higgs เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อเป็นการพัฒนาและสร้างโอกาสให้กับบุคลากร เป็นการสร้างและเตรียมการบุคลากรให้มีความพร้อมสำหรับตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจของกรมได้อย่างดียิ่ง

**3.2 การจัดทำหลักสูตรพัฒนาทักษะนักบริหารระดับต้น** ให้กับข้าราชการระดับชำนาญการ หรือชำนาญงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ในเรื่องของการบริหารจัดการ ศิลปะการเป็นหัวหน้า ผู้นำ การบริหารทีมงาน เทคนิคการสอนงาน การมอบหมายงาน หลักการสร้างทีมงาน และการนำทีม การจูงใจคน การตัดสินใจอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะการสื่อสาร เทคนิคการนำเสนองาน ภาวะผู้นำ

**3.3 จัดให้มีการวางระบบการจัดการงานอาชีพ (Career Management)** คือระบบการวางแผนงานอาชีพ (Career planning) โดยจัดทำเส้นทางงานอาชีพ (Career path) ของกรมฯ และได้แจ้งให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจนว่าการที่บุคลากรเข้ามาทำงานในกรมฯ นี้จะมีถึงเส้นทางที่เติบโตและทางก้าวหน้าอย่างไรในกรมฯ โดยบุคลากรสามารถกำหนดเป้าหมายในงานอาชีพของตนได้อย่างเหมาะสมว่าภายใต้ความสามารถศักยภาพ เงื่อนไขคุณสมบัติของตนเองในขณะนั้น จะสามารถบรรลุความสำเร็จไปสู่เป้าหมายอาชีพในระดับตำแหน่งใด ภายในระยะเวลาของแผนงานอาชีพนั้น และควรที่จะเลือกเส้นทางอาชีพใด เช่น ควรเลือกเส้นทางงานอาชีพ ผู้บริหาร หรือควรเลือกเส้นทางงานอาชีพเป็นผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ชำนาญการ สำหรับในส่วนของระบบการพัฒนา development งานอาชีพ (Career) เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถและคุณสมบัติเหมาะสมกับการได้รับการพิจารณาให้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นตามเส้นทางงานอาชีพที่เลือก โดยกรมจัดให้มีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge management) ระบบการสอนงาน (Mentoring or coaching) การสอนงานแบบจับคู่ (Buddy) ในด้านงานตรวจสอบและปฏิบัติการ รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรไปฝึกอบรม (Training) ไปเข้าร่วมการสัมมนาต่างๆ (Seminars) ไปเข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) ไปศึกษาดูงาน (Study tours) ทั้งในและต่างประเทศ

**3.4 การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning)** กรมฯ ได้ประเมินค้นหาบุคลากรในกรมฯ ว่าบุคคลใดสามารถเป็นตัวเลือกเข้าสู่การพิจารณาให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นแทนตัวบุคคลที่ดำรงตำแหน่งอยู่เดิมในกรณีที่มีการลาออก/โอนย้ายหรือเกษียณอายุออกไปจากตำแหน่งงานนั้น ซึ่งทำสำหรับตำแหน่งงานในระดับสูง ทั้งนี้ เพื่อเตรียมบุคลากรที่มีศักยภาพพร้อมจะขึ้นไปแทนตำแหน่งงานนั้นได้ทันที หรือจำเป็นต้องมี การพัฒนาบุคลากรที่บางเป็นตัวเลือกคนเพื่อให้มีขีดความสามารถเพิ่มสูงขึ้น แล้วจึงจะสามารถในการเป็นตัวเลือกสำหรับการพิจารณาคัดเลือกเพื่อการ

แต่งตั้งในคราวต่อไป เป็นการวางแผนล่วงหน้าได้ทันทั่วทั้งตำแหน่งงานดังกล่าวจำเป็นต้องสรรหา และคัดเลือกจากที่ใด ใครที่มีคุณสมบัติ ความสามารถเหมาะสมที่สุด ทั้งนี้ เมื่อได้กำหนดตัวบุคลากรที่จะสืบทอดตำแหน่ง และนำมาพัฒนาแล้วก็ได้เป็นข้อสัญญาผูกมัดว่าบุคลากรผู้นั้นจะได้รับการคัดเลือกให้สืบทอดตำแหน่งดังกล่าวเสมอไป ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมในขณะนั้นและที่สำคัญคือ สมรรถนะของบุคลากรนั้นๆ ว่ามีเพียงพอและมีความเหมาะสมกับตำแหน่งนั้นหรือไม่

**3.5 การให้คำปรึกษาด้านเทคนิคแก่บุคลากรภายในของหน่วยงาน** ในด้านการบริหารงานบุคคล การปรับปรุงพัฒนาแนวทางการทำงานตามเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานเพื่อให้การปฏิบัติงาน การบริการถูกต้องตามกฎระเบียบหรือมีคุณภาพที่ดีขึ้น การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน

**3.6 การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร** นำเสนอและเป็นวิทยากรบรรยายเกี่ยวกับนโยบายในเรื่องผู้บริหาร/ผู้นำให้มีการกระจายอำนาจ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ ส่งเสริมให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการจัดการความรู้ สร้างสภาพแวดล้อมบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การกระตุ้นปลุกจิตสำนึกส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเดินตามรอยพระยุคลบาท เพื่อให้บุคลากรกรมฯ เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ การสร้างความสมดุลในการปฏิบัติงานและชีวิตครอบครัว สร้างแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และสุดท้ายส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่ม

## สภาพปัญหาของการพัฒนาบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศที่ผ่านมา

1. ปัญหาบุคลากรย้ายหมุนเวียนเข้าออกอยู่ตลอดเวลา ปัจจุบันโครงสร้างอายุบุคลากรกรมการค้าภายในโดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์อายุ 45 ปี และกำลังประสบปัญหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีการเกษียณอายุ และเกษียณอายุก่อนกำหนดเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดช่องว่างในการทำงานระหว่างคนรุ่นใหม่ รุ่นเก่า และการสร้างคลื่นลูกใหม่เข้ามาทดแทนในตำแหน่งที่ว่างที่เป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่จะสร้างผลกระทบต่อการทำงานในอนาคต ทั้งนี้ เพราะข้าราชการรุ่นใหม่ยังขาดองค์ความรู้ และทักษะที่เป็นภารกิจสำคัญของกรมการค้าภายใน เช่น การดูแลผู้บริโภคมิให้ถูกเอารัดเอาเปรียบจากการใช้สินค้าและบริการ การดูแลผู้ประกอบการให้มีการแข่งขันทางธุรกิจที่เป็นธรรม มีจริยธรรมทางการค้า รวมทั้งการดูแลให้ราคาสินค้าเกษตรมีเสถียรภาพเกษตรกรได้รับความเป็นธรรมจากการขายผลผลิต ตลอดจนการกำกับดูแลการปฏิบัติภายใต้กฎหมายต่างๆ ของกรมฯ

2. ปัญหาอุปสรรคด้านองค์ความรู้ที่กรมการค้าภายในเผชิญอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ บุคลากรรุ่นใหม่ของกรมฯ ยังขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่อง การบังคับใช้กฎหมายของกรมฯ การตรวจสอบ จับกุมและดำเนินคดี

3. ข้อจำกัดด้านงบประมาณของการพัฒนาบุคลากรของกรมการค้าภายใน ซึ่งในแต่ละปีกลุ่มการเจ้าหน้าที่ จะได้รับงบประมาณค่อนข้างจำกัด

4. การไม่ให้ความสำคัญกับระบบการปฐมนิเทศอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อเป็นการป้องกันมิให้บุคลากรใหม่ๆ ดูดซับวัฒนธรรมในการทำงานผิดๆ จากบุคลากรเก่าๆ

5. การขาดความชัดเจนในการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากร ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับภารกิจใหม่และยุคสมัยในปัจจุบัน

6. การไม่กล้าลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน หน่วยงานต้องตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรเพราะเป็นผู้ใช้ทรัพย์สิน อุปกรณ์ เทคโนโลยีและอื่นๆ ถ้าบุคลากรขาดความรู้ความสามารถในหลายๆ ด้านก็จะส่งผลให้การใช้ทรัพย์สินเหล่านั้นไม่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้

7. ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่ยังไม่ตอบสนองต่อการพัฒนาองค์กร อาจเกี่ยวข้องตั้งแต่โครงสร้างเนื้อหาสาระในการฝึกอบรมไม่สอดคล้องหรือสัมพันธ์กับปัญหาของหน่วยงาน ดังนั้น ควรเน้นถึงการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า และการนำความรู้ของบุคลากรที่ได้รับจากการอบรมมีความถูกต้องและเหมาะสมต่อการนำไปพัฒนาหน่วยงาน

8. การขาดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ส่วนใหญ่มักจะประเมินผลบุคลากรบนพื้นฐานของความรู้สึกและความพึงพอใจจากผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก ควรกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจนและที่สำคัญต้องประเมินด้วยความยุติธรรม (ภาวิไล คำเพ็ง : 2558)

## สรุป

วิธีการพัฒนาบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศที่ผ่านมา กรมการค้าภายในได้กำหนดแนวทางในวางระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหลายๆด้าน โดยนำหลักการที่สำคัญเพื่อนำมาใช้เป็นบรรทัดฐานในการวางแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคล เพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงานของบุคลากรให้สูงขึ้น และเพื่อให้หน่วยงานสามารถตอบสนองและรับมือกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งกรมการค้าภายในได้มีวิธีการและแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1) นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านระบบงาน โดยกำหนดระบบการจัดการและการบริหารงาน ซึ่งได้จัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรและระบบการทำงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้มีการศึกษาวิเคราะห์ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ระดับกรม นำมากำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของกรม นำหลักการบริหารงานบุคคลตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของบุคคล โดยพิจารณาตามความรู้ความสามารถ ทักษะเฉพาะด้าน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานจะเกิดประสิทธิภาพสอดคล้องกับนโยบายและพันธกิจของกรม ดำเนินการจัดทำแผนการจัดการความรู้ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สามารถพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังได้กำหนดระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากร การสรรหาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาเพื่อมีคุณลักษณะตรงตามที่กำหนดในแต่ละตำแหน่งเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ

2) นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ โดยมีมาตรการ คือ บรรยายให้ความรู้ ความเข้าใจให้ข้าราชการทราบเกี่ยวกับมาตรการการพัฒนาระบบข้าราชการไทย โดยใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี และนำหลักเศรษฐกิจ

พอเพียงมาประยุกต์ใช้ การป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบในการปฏิบัติราชการ การปฏิบัติงานให้ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง สร้างทุนความรู้ให้แก่องค์กร โดยนำเทคนิคการบริหารจัดการความรู้ และได้จัดทำจรรยาบรรณและจริยธรรมองค์กร เพื่อเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน สำหรับการพัฒนาบุคลากรจะดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยกำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างตามกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งได้ดำเนินการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมรวมทั้งความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน วิธีการในการพัฒนาจะมีหลายวิธี เช่น การฝึกอบรมสัมมนา การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การหมุนเวียนงาน เป็นต้น การพัฒนาจะมีทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และกรมยังส่งเสริมให้นำความรู้และทักษะใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

3) มาตรการในการพัฒนาบุคลากรของกรมการค้าภายใน ให้สามารถเติบโตไปในสายอาชีพ โดยกำหนดให้มีการพัฒนาบุคลากรที่สมรรถนะสูง จัดทำหลักสูตรการพัฒนาทักษะนักบริหารระดับต้น จัดให้มีการวางระบบการงานสายอาชีพ เพื่อกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าให้กับบุคลากร จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรที่จะทดแทนในตำแหน่งบริหาร ส่งเสริมให้มีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน สร้างความสมดุลในการทำงานกับชีวิตครอบครัว

สภาพปัญหาของการพัฒนาบุคลากร พบว่าบุคลากรมีการหมุนเวียนเข้าออกอยู่ตลอดเวลา โครงสร้างอายุเฉลี่ยของบุคลากรสูง บุคลากรที่มีศักยภาพเกษียณอายุ และมีการเกษียณอายุราชการ ก่อนกำหนดจำนวนมาก บุคลากรรุ่นใหม่ยังขาดทักษะในการปฏิบัติงาน ข้อจำกัดด้านงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ระบบการพัฒนาบุคลากรยังไม่ตอบสนองต่อการพัฒนาองค์กร ขาดระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ



## บทที่ 4

# วิเคราะห์การพัฒนาบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศภายใต้ นโยบาย Thailand 4.0

### ความต้องการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับนโยบาย Thailand 4.0

การพัฒนาบุคลากรจะดำเนินภายใต้หลักสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้อง ซื่อสัตย์และจริยธรรม การทำงานเป็นทีม และนอกจากนี้กรมการค้าภายในยังได้กำหนดสมรรถนะ เฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ สำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ มองภาพองค์รวม การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ การสืบเสาะ ข้อมูล ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ การตรวจสอบ ความถูกต้องตามกระบวนการ ความยืดหยุ่นอ่อนน้อมปรน ติลปะการสื่อสารและจูงใจ การสร้าง สัมพันธภาพ ความสามารถในการติดตามและประเมินภาวะการค้าสินค้าเกษตร ความสามารถในการ วิเคราะห์สินค้าเกษตรเชิงระบบ ความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูลเพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และการบริหารจัดการงานธุรการ ซึ่งในการกำหนดสมรรถนะดังกล่าวก็เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรมี ความสอดคล้องและสามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง กรม นโยบายรัฐบาล และแผนการปฏิบัติราชการประจำปี นอกจากการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะที่กำหนด แล้ว กรมยังได้คำนึงถึงความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร ซึ่งได้ดำเนินการสำรวจความ ต้องการในการฝึกอบรม (Training Need) เป็นประจำเพื่อให้การกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากร ประจำปีสามารถตอบสนองกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละระดับอย่างแท้จริง ซึ่งความรู้ ทักษะ ที่บุคลากรต้องการพัฒนาจะแตกต่างกันออกไปในแต่ละระดับ

### การสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม (Training Need)

ในปีงบประมาณ 2560 กรมได้ดำเนินการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม (Training Need) เพื่อให้ตอบสนองกับความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรในยุค Thailand 4.0 โดยใน การสำรวจจะแบ่งข้าราชการเป็นแต่ละระดับได้แก่ พนักงานราชการ ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน/ ปฏิบัติการ ระดับชำนาญงาน/ชำนาญการ ระดับอาวุโส/ชำนาญการพิเศษ และได้กำหนดหลักสูตร ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ หลักสูตรสมรรถนะหลัก และหลักสูตรความรู้ที่จำเป็นที่ความต้องการพัฒนา ซึ่ง ในแต่ละประเภทหลักสูตรประกอบด้วย

<p>1. หลักสูตรสมรรถนะหลัก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement)</li> <li>- บริการที่ดี (Service Mind)</li> <li>- การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานสายอาชีพ (Expertise)</li> <li>- จริยธรรม (Integrity)</li> <li>- การทำงานเป็นทีม (Teamwork)</li> </ul>
<p>2. หลักสูตรความรู้ที่จำเป็นที่ต้องการพัฒนา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน</li> <li>- หลักสูตรอบรมทักษะภาษาอังกฤษ</li> <li>- การคิดวิเคราะห์ คิดเชิงระบบ และคิดสร้างสรรค์</li> <li>- การบริหารความเครียดเพื่อสมดุลชีวิตและงาน</li> <li>- การพัฒนาบุคลิกภาพ และการสื่อสาร</li> <li>- การนำเสนองาน</li> <li>- เทคนิคการเขียนหนังสือราชการ</li> <li>- สภาวะเศรษฐกิจโลก และภูมิภาคที่มีผลกระทบต่อประเทศไทย</li> <li>- การพัฒนาสื่อในโลกไซเบอร์</li> <li>- ประเทศไทย 4.0 โมเดลพัฒนาเศรษฐกิจใหม่</li> <li>- การจัดทำแผนงาน/โครงการภาครัฐ</li> <li>- การพัฒนาภาวะผู้นำ</li> <li>- คุณธรรม / จริยธรรมในการทำงาน</li> <li>- การจัดการความรู้ (KM)</li> <li>- หลักสูตร “ถอดรหัส Thailand 4.0 : ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ”</li> <li>- การเป็นพิธีกร หรือวิทยากรมืออาชีพ</li> <li>- การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)</li> <li>- การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)</li> <li>- เทคนิคการเป็นโค้ชและพี่เลี้ยงทีมงาน</li> </ul>

และสามารถสรุปผลการสำรวจความต้องการในการอบรมโดยแยกเป็นแต่ละระดับดังนี้

1. ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน ระดับปฏิบัติการ และพนักงานราชการ

1.1 หลักสูตรสมรรถนะหลัก เรียงลำดับตามความต้องการได้ดังนี้ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ (ร้อยละ38) การทำงานเป็นทีม (ร้อยละ 21) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ร้อยละ 18) จริยธรรม (ร้อยละ 13) บริการที่ดี (ร้อยละ 10)

1.2 หลักสูตรความรู้ที่จำเป็นที่ต้องการพัฒนา เรียงลำดับตามความต้องการได้ดังนี้ กฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 11.1) หลักสูตรอบรมทักษะภาษาอังกฤษ (ร้อยละ 10.8) การคิดวิเคราะห์ คิดเชิงระบบ และคิดสร้างสรรค์ (ร้อยละ 8.8) การบริหารความเครียดเพื่อความสมดุลชีวิตและงาน (ร้อยละ 7.8) การพัฒนาบุคลิกภาพและการสื่อสาร (ร้อยละ7.2)

การนำเสนองาน (ร้อยละ 6.4) เทคนิคการเขียนหนังสือราชการ (ร้อยละ 5.5) สภาวะเศรษฐกิจโลก และภูมิภาคที่มีผลกระทบต่อประเทศไทย (ร้อยละ 5.3) การพัฒนาสื่อในโลกไซเบอร์ (ร้อยละ 5) ประเทศไทย 4.0 โมเดลพัฒนาเศรษฐกิจใหม่ (ร้อยละ 4.5) การจัดทำแผนงาน/โครงการภาครัฐ (ร้อยละ 4.1) การพัฒนาภาวะผู้นำ (ร้อยละ 3.8) คุณธรรม/จริยธรรมในการทำงาน (ร้อยละ 3.5) การจัดการความรู้ (KM) (ร้อยละ 3.3) หลักสูตรถอดรหัส Thailand 4.0 : ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ (ร้อยละ 3.3) การเป็นพิธีกรหรือวิทยากรมืออาชีพ (ร้อยละ 3.1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) (ร้อยละ 2.6) การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) (ร้อยละ 2.1) เทคนิคการเป็นโค้ชและพี่เลี้ยงทีมงาน (ร้อยละ 1.9)

## 2. ข้าราชการระดับชำนาญงานและระดับชำนาญการ

2.1 หลักสูตรสมรรถนะหลัก เรียงลำดับตามความต้องการได้ดังนี้ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ (ร้อยละ 33) การทำงานเป็นทีม (ร้อยละ 21) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ร้อยละ 20) จริยธรรม (ร้อยละ 17) บริการที่ดี (ร้อยละ 9)

2.2 หลักสูตรความรู้ที่จำเป็นที่ต้องการพัฒนา เรียงลำดับตามความต้องการได้ดังนี้ กฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 10.9) การคิดวิเคราะห์ คิดเชิงระบบ และคิดสร้างสรรค์ (ร้อยละ 8.4) การนำเสนองาน (ร้อยละ 6.4) หลักสูตรอบรมทักษะภาษาอังกฤษ (ร้อยละ 7.3) การพัฒนาภาวะผู้นำ (ร้อยละ 6) การบริหารความเครียดเพื่อความสมดุลชีวิตและงาน (ร้อยละ 6) สภาวะเศรษฐกิจโลก และภูมิภาคที่มีผลกระทบต่อประเทศไทย (ร้อยละ 6) การจัดทำแผนงาน/โครงการภาครัฐ (ร้อยละ 5.5) คุณธรรม/จริยธรรมในการทำงาน (ร้อยละ 5.5) เทคนิคการเขียนหนังสือราชการ (ร้อยละ 5.3) ประเทศไทย 4.0 โมเดลพัฒนาเศรษฐกิจใหม่ (ร้อยละ 4.8) การพัฒนาบุคลิกภาพและการสื่อสาร (ร้อยละ 4.6) การพัฒนาสื่อในโลกไซเบอร์ (ร้อยละ 4.3) หลักสูตรถอดรหัส Thailand 4.0 : ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ (ร้อยละ 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) (ร้อยละ 3.8) เทคนิคการเป็นโค้ชและพี่เลี้ยงทีมงาน (ร้อยละ 3.3) การจัดการความรู้ (KM) (ร้อยละ 2.9) การเป็นพิธีกรหรือวิทยากรมืออาชีพ (ร้อยละ 2) การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) (ร้อยละ 1.8)

## 3. ข้าราชการระดับอาวุโส และระดับชำนาญการพิเศษ

3.1 หลักสูตรสมรรถนะหลัก เรียงลำดับตามความต้องการได้ดังนี้ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ (ร้อยละ 28) การทำงานเป็นทีม (ร้อยละ 24) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ร้อยละ 22) จริยธรรม (ร้อยละ 15) บริการที่ดี (ร้อยละ 11)

3.2 หลักสูตรความรู้ที่จำเป็นที่ต้องการพัฒนา เรียงลำดับตามความต้องการได้ดังนี้ กฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 13.4) การคิดวิเคราะห์ คิดเชิงระบบ และคิดสร้างสรรค์ (ร้อยละ 8.7) การบริหารความเครียดเพื่อความสมดุลชีวิตและงาน (ร้อยละ 8.7) ประเทศไทย 4.0 โมเดลพัฒนาเศรษฐกิจใหม่ (ร้อยละ 8.7) หลักสูตรถอดรหัส Thailand 4.0 : ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ (ร้อยละ 7) คุณธรรม/จริยธรรมในการทำงาน (ร้อยละ 5.8) การพัฒนาภาวะผู้นำ (ร้อยละ 5.8) การจัดทำแผนงาน/โครงการภาครัฐ (ร้อยละ 4.6) การพัฒนาบุคลิกภาพและการสื่อสาร (ร้อยละ 4.6) การนำเสนองาน (ร้อยละ 4.1) สภาวะเศรษฐกิจโลก และภูมิภาคที่มีผลกระทบต่อประเทศไทย (ร้อยละ 4.1) หลักสูตรอบรมทักษะภาษาอังกฤษ (ร้อยละ 4.1)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) (ร้อยละ 3.5) เทคนิคการเขียนหนังสือราชการ (ร้อยละ 3.5) เทคนิคการเป็นโค้ชและพี่เลี้ยงทีมงาน (ร้อยละ 3.3) การพัฒนาสื่อในโลกโซเชียล (ร้อยละ 3.5) การจัดการความรู้ (KM) (ร้อยละ 3) การเป็นพิธีกรหรือวิทยากรมืออาชีพ (ร้อยละ 1.7) การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) (ร้อยละ 1.7)

จากผลการสำรวจความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการกรมการค้าภายในในแต่ละระดับพบว่าหลักสูตรสมรรถนะหลักส่วนใหญ่ข้าราชการทุกระดับต้องการพัฒนาด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ รองลงมาคือการทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จริยธรรม และบริการที่ดีตามลำดับ สำหรับหลักสูตรความรู้ที่จำเป็นที่ต้องการพัฒนาพบว่า ข้าราชการทุกระดับมีความต้องการพัฒนา กฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือ การคิดวิเคราะห์ คิดเชิงระบบ และคิดสร้างสรรค์ และนอกจากนั้นจะมีความต้องการที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละระดับ

### ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารกรมการค้าภายใน โดยกำหนดประเด็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะที่ต้องการให้บุคลากรกรมการค้าภายในได้รับพัฒนา และแนวทางการพัฒนาบุคลากรอันส่งผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน ภายใต้นโยบาย Thailand 4.0 เพื่อรองรับนโยบาย Thailand 4.0 สรุปได้ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 รองอธิบดี (นายสันติชัย สารถวัลย์แพทย์) (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 12 เมษายน 2560) ได้แสดงความคิดเห็นดังนี้

1. บุคลากรควรมีความรู้ความเข้าใจนโยบาย/ยุทธศาสตร์ทุกระดับเพื่อให้การทำงานสามารถไปสู่เป้าหมายที่กำหนด
2. บุคลากรต้องมีความรอบรู้ด้านงานที่รับผิดชอบทั้งระบบ โดยต้องรู้ภาพรวมและภาพย่อย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ไม่ใช่รู้เฉพาะด้านต้องมีความรอบรู้รอบด้าน 360 องศา
3. ต้องมีความรู้ทันการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่นำไปสู่การก้าวรูปแบบใหม่
4. มีเครื่องมือที่มากพอและการทำงานที่สามารถเชื่อมโยงถึงกันเป็นระบบ
5. ต้องมีจิตสำนึกที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม ทำงานเพื่อส่วนรวม ซื่อสัตย์ต่อการทำงาน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 รองอธิบดีกรมการค้าภายใน รักษาการที่ปรึกษาการพาณิชย์ (นายสุชาติ สินรัตน์) (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 12 เมษายน 2560) ได้แสดงความคิดเห็นดังนี้

1. บุคลากรต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย Thailand 4.0
2. กำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และกำหนดแผนปฏิบัติงานที่สามารถตอบสนองกับยุทธศาสตร์ และตอบสนองกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

3. พัฒนาระบบการทำงานด้านการตลาด โดยมุ่งเน้น Local economy เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับระบบเศรษฐกิจฐานราก

4. พัฒนาระบบการทำงานด้านการติดตามพฤติกรรมของผู้ประกอบการ ตามรูปแบบการค้าที่เปลี่ยนแปลงไป

5. มุ่งเน้นการทำงานแบบบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น

6. บุคลากรต้องมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ พัฒนานวัตกรรมในการทำงานที่สามารถตอบสนองกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกระดับ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 ผู้อำนวยการสำนักชั่งตวงวัด (นายจรินทร์ สุทธนารักษ์) (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 12 เมษายน 2560) ได้แสดงความคิดเห็นดังนี้

1. ต้องการให้นำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ร่วมในการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วและลดขั้นตอน เช่น ใบล่าอิเล็กทรอนิกส์ การเช็ควันลา มาสาย ผ่านระบบ บุคลากรสามารถตรวจสอบข้อมูลของตนเองได้ และสามารถอนุมัติการลาเบ็ดเสร็จผ่านระบบ อิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้ในการประเมินผลการประเมินบุคลากรผ่านระบบดิจิทัล โดยประเมินแบบ 360 องศา มีการตอบแบบประเมินรับทราบผลการประเมินได้ด้วย

2. ต้องการบุคลากรมีความรู้รอบด้าน เนื่องจากปัจจุบันบุคลากรจะรู้ เฉพาะงานที่รับผิดชอบคือ วิธีการตรวจเครื่องชั่งตวงวัด จึงต้องการให้มีความรอบรู้ภารกิจของกรม ด้านอื่นๆ ด้วย เช่น ข้าว มันสำปะหลัง

3. ต้องการให้การพัฒนาบุคลากรมีการจัดอบรม หรือจัดกิจกรรมเสริมสร้าง หรือปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้มีความทำงานเชิงรุก และพัฒนาความรู้ให้ทันต่อการเทคโนโลยีที่ เปลี่ยนแปลง ตลอดจนฝึกบุคลากรรุ่นใหม่ให้รู้จักคิดแบบบริหารยุคใหม่ โดยให้บุคลากรที่มีความ โดดเด่นได้ฝึกการทำงานแบบบริหาร เช่น การจัดทำโครงการแบบ นปร. ซึ่งทำในหน่วยงานระดับกรม

4. ต้องการให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านตวงวัด มีความรู้เกี่ยวกับการตรวจ เครื่องชั่งตวงวัดที่มีนวัตกรรมสมัยใหม่ เช่น รถจับเคลื่อนด้วยระบบไฟฟ้า

5. ต้องการให้มีการปรับทัศนคติในการทำงาน ให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วน ร่วมในการทำงาน และจัดอบรมหลักสูตรการสื่อสารในเชิงบวก เพื่อให้สามารถสื่อกับผู้ประกอบการใน กรณีที่มีการจับกุมหรือการเปรียบเทียบปรับ สามารถสร้างความเป็นมิตรกับผู้ประกอบการได้ ปรับบทบาทในการสร้างเครือข่ายให้เครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมและช่วยในการทำงาน เนื่องจาก บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีจำกัด แต่ปริมาณงานมีมาก และควรจัดอบรมให้ความรู้กับเครือข่าย ให้สามารถ ดูแลพิทักษ์ประโยชน์ของตนเอง และร่วมสอดส่องดูแลร่วมกับภาคราชการ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 รองอธิบดีกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ อดีตข้าราชการกรมการค้าภายใน (นางสาวสิริพรรณ ลิขิตวิวัฒน์) (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 12 เมษายน 2560) ได้แสดง ความคิดเห็นดังนี้

1. บุคลากรควรมีความรู้ความเข้าใจด้านการค้าทั้งภายในและต่างประเทศ เพื่อให้รู้ทันรูปแบบการค้าที่เปลี่ยนแปลงไป

2. บุคลากรต้องพัฒนาตนเองให้มีความสามารถหลายหลายด้าน ทั้งด้าน ภาษา เทคโนโลยี

3. พัฒนาระบบการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงให้สามารถตอบสนองต่อผู้รับบริการได้
4. พัฒนานวัตกรรมในการทำงานให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลง
5. สร้างวัฒนธรรมในการทำงาน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร
6. สร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร ให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน

## แนวทางการพัฒนาบุคลากรอันส่งผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานภายใต้ นโยบาย Thailand 4.0

การกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรอันส่งผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานภายใต้นโยบาย Thailand 4.0 ต้องมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นระบบสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรให้สามารถยกระดับมาตรฐานการทำงานของบุคลากรให้สูงขึ้น รวมทั้งสามารถตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องมองการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ควรมีแนวทางในการพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะมีแนวทางที่สอดคล้องกับแนวทางที่กรมได้ดำเนินการในปีที่ผ่านมา และเชื่อมโยงกับข้อเสนอแนะของผู้บริหารที่ได้จากการสัมภาษณ์ ดังนี้

### 1. กำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความชัดเจน

องค์กรควรมีนโยบายส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติเกี่ยวกับงาน เป็นไปตามความสามารถที่ตำแหน่งงานนั้นๆต้องการ โดยมีแนวทางในการพัฒนาที่หลากหลาย ได้แก่ ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ให้ตัวเองโดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ การจัดอบรมสัมมนาโดยวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถจากภายนอกองค์กรการฝึกอบรมจากผู้มีประสบการณ์ในองค์กร การสอนงานโดยหัวหน้างาน (Coaching) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) การศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ การถ่ายทอดความรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานตามแนวทาง Learning Organization

### 2. ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาเพื่อมีคุณลักษณะตรงตามที่กำหนดในแต่ละตำแหน่งเพื่อความก้าวหน้า

นำตัวแบบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในการเลือกสมรรถนะที่จะพัฒนา ควรเริ่มจากกระบวนการพัฒนาด้วยการเน้นสมรรถนะเพียง 1 หรือ 2 สมรรถนะที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดก่อน การเลือกสมรรถนะไม่จำเป็นต้องเลือกทั้งหมดที่จำเป็นต้องการพัฒนาและฝึกอบรม แต่ควรพิจารณาเลือกสมรรถนะจากปัจจัยที่สำคัญ กำหนดหลักสูตร/เลือกหลักสูตรที่ดี สอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการ เลือกกิจกรรมการเรียนรู้ที่จะทำให้การพัฒนาสมรรถนะที่กำหนดใน

IDP เกิดการพัฒนาอย่างสมบูรณ์ กิจกรรมในการพัฒนามีหลากหลายวิธี เช่น การเรียนรู้ในงาน (On the Job Training) การฝึกอบรม (Classroom Training) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self manage learning) กิจกรรมการพัฒนา อาจมีการกำหนดขึ้นตามระดับสมรรถนะขององค์กร และเป็นกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพมากพอที่จะช่วยให้บุคลากรบรรลุระดับสมรรถนะที่ต้องการได้ และการเลือกกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะ ควรพิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรและงบประมาณขององค์กรด้วย

### 3. กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย

วิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยการออกไปฝึกอบรมภายนอก และการฝึกอบรมภายในอย่าง In-house Training นั้น ยังคงเป็นที่นิยมกันสำหรับการพัฒนาบุคลากรในองค์กร แต่การพัฒนาบุคลากรยังสามารถทำได้ในอีกหลายวิธี ซึ่งเป็นวิธีที่ส่งผลได้ดีกว่าการฝึกอบรม ได้แก่

**การมอบหมายงานที่ท้าทายมากขึ้น** เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ได้ผลอย่างมาก เนื่องจากเป็นวิธีที่ทำให้บุคลากรต้องคิด และลงมือทำจริงๆ สิ่งที่ว่าท้าทายโดยตรงของบุคลากร จะต้องพิจารณาก็คือ ความรู้ ทักษะของบุคลากรแต่ละคน ว่าเป็นอย่างไร เหมาะสมที่จะรับผิดชอบงานที่ท้าทาย ท้าทายมากขึ้นได้หรือไม่ ถ้าหัวหน้ามอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ โดยปกติจะเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดีมากทางหนึ่ง เพราะจะทำให้บุคลากรได้เรียนรู้โดยตรงจากการทำงาน ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ในการทำงาน แต่ต้องระวังบุคลากรบางคนอาจจะไม่คิดว่าการให้งานที่ท้าทายเป็นเรื่องของการพัฒนา อาจมองว่าเป็นการโยนงาน และกลั่นแกล้งกันก็เป็นได้ ดังนั้นจะต้องมีการสื่อสารพูดคุยกันอย่างดีในวิธีการนี้เช่นกัน

**การปรับเปลี่ยนงานให้มีคุณค่ามากขึ้น** เช่น พยายามให้บุคลากรได้มีโอกาสได้เข้าประชุมกับทีมบริหารบ่อยครั้งมากขึ้น หรือให้เข้าร่วมทีมในทำโครงการ หรือนอกจากให้ทำ presentation ก็ให้ลองฝึกนำเสนองานด้วย หรือแทนที่จะให้สรุปรายงานตามสั่ง ก็ให้ลองคิดรูปแบบรายงานใหม่ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ฯลฯ

**Job Shadowing** เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ดีอีกวิธีหนึ่ง ลักษณะของ Job Shadowing ก็คือ การให้บุคลากรไปเรียนรู้วิธีการทำงานของบุคลากรคนอื่น ซึ่งทำได้ทั้งงานในหน่วยงานเดียวกัน หรืองานต่างหน่วยงาน เพื่อที่จะได้เรียนรู้วิธีการทำงาน ข้อจำกัด ความยากง่าย ฯลฯ ของการทำงาน เพื่อที่จะได้เข้าใจงานซึ่งกันและกัน และที่สำคัญก็คือ จะได้มองเห็นมุมมองของคนทำงานในอีกมุมมองหนึ่ง เพื่อเปิดความคิดใหม่ๆ และต่อยอดความคิดในการทำงานให้เปิดกว้างยิ่งขึ้นได้อีก นอกจากนั้น การทำ Job Shadowing นั้น ยังเหมาะสำหรับการแก้ไขปัญหาของบุคลากรที่มักจะมองว่างานอื่นง่ายกว่า ไม่สำคัญเท่างานของตนเอง ซึ่งจะทำให้บุคลากรคนนั้นได้เห็นสิ่งที่พนักงานคนอื่นทำกันว่า ยากง่ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้นด้วย

**Job Rotation** การโอนย้าย และหมุนเวียนงาน เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาบุคลากรได้อย่างดี องค์กรใหญ่ๆ หลายแห่ง ก็ใช้วิธีนี้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เรียนรู้การทำงานในมุมมองกว้างยิ่งขึ้น บางงานที่มีขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำๆ กัน ซึ่งสามารถที่จะหมุนเวียนบุคลากรเพื่อเรียนรู้งานที่กว้างขึ้นได้ ดังนั้นการหมุนเวียนงานนั้นจึงสามารถที่จะทำได้ทุกวัน ทุกเดือน หรืออาจจะเป็นระยะยาวก็ยังได้ นอกจากนี้วิธีการนี้ยังเหมาะสำหรับการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในการเติบโตไปสู่ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งต้องมองเห็นและเข้าใจถึงมุมมองของงานแต่ละสายงาน และความเชื่อมโยงกันของงานทั้งหมดในภาพรวม เพื่อที่จะได้เป็นผู้นำได้อย่างแท้จริง

**Mentoring and Coaching** พัฒนาบุคลากรโดยใช้ระบบที่เลี้ยง และการสอนงาน ซึ่งเป็นวิธีการที่เริ่มได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อยๆ ระบบการพัฒนาด้วยวิธีที่ที่เลี้ยงนั้น จะเหมาะสำหรับการพัฒนาวิคิด และวิธีการทำงาน และค่านิยมองค์กรลงในตัวบุคลากรได้ดี ส่วนการ Coaching นั้น เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ได้รับคามนิยมมากขึ้น แต่มักจะเข้าใจคำว่า Coaching เป็นการสอนงานแบบหัวหน้าสอนงานลูกน้องวันต่อวัน การ Coaching จะต้องมีการวางแผนกันระหว่างผู้สอนและผู้ถูกสอนว่าจะโค้ชกันในเรื่องอะไร และมีการกำหนดตารางเวลาในการโค้ชกันมีการพูดคุย Feedback กันไปมา จนกว่าบุคลากรจะมีพฤติกรรมในการทำงาน หรือพฤติกรรมที่เราต้องการพัฒนาที่ชัดเจนมากขึ้น จากนั้นก็ประเมินผลการโค้ชว่าเป็นอย่างไร วิธีการนี้จะเหมาะสำหรับการพัฒนาบุคลากรแบบตัวต่อตัว และลงลึกในทักษะ วิธีคิดวิธีการทำงานในแง่มุมต่างๆ โดยเน้นไปที่ผลลัพธ์และการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากร

#### 4. การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

การมีองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมทำงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะทำให้เกิดองค์การที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน

## สรุป

การพัฒนาบุคลากรจะดำเนินภายใต้หลักสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม และนอกจากนี้กรมการค้ำภายในยังได้กำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ สำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ อุตการ ซึ่งในการกำหนดสมรรถนะดังกล่าวก็เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องและสามารถตอบสนองต่อ ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง กรม นโยบายรัฐบาลและแผนการปฏิบัติราชการประจำปี กรมได้คำนึงถึงความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร ซึ่งได้ดำเนินการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม (Training Need) เป็นประจำเพื่อให้การกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรประจำปีสามารถตอบสนองกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละระดับอย่างแท้จริง ซึ่งความรู้ ทักษะที่บุคลากรต้องการพัฒนาจะแตกต่างกันออกไปในแต่ละระดับ จากผลการสำรวจของบุคลากรในแต่ละระดับมีความคล้ายคลึงกัน หลักสูตรสมรรถนะหลักส่วนใหญ่ข้าราชการทุกระดับต้องการพัฒนาด้าน การส่งสมความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ รองลงมาคือการทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จริยธรรมและบริการที่ดีตามลำดับ สำหรับหลักสูตรความรู้ที่จำเป็นที่ต้องการพัฒนาพบว่า ข้าราชการทุกระดับมีความต้องการพัฒนาทฤษฎี/ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือ การคิดวิเคราะห์ คิดเชิงระบบ และคิดสร้างสรรค์ และนอกจากนั้นจะมีความต้องการที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละระดับ



จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารกรมการค้าภายใน ซึ่งได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ต้องการให้บุคลากรกรมการค้าภายในได้รับการพัฒนาและแนวทางการพัฒนาบุคลากร อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานภายใต้นโยบาย Thailand 4.0 สรุปได้ว่า บุคลากรควรมีความรู้ความเข้าใจนโยบายและยุทธศาสตร์ และกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และตอบสนองกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องมีความรู้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่นำไปสู่การก้าวรูปแบบใหม่ ต้องมีจิตสำนึกที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม พัฒนาระบบการทำงานด้านการตลาดโดยมุ่งเน้น Local economy มุ่งเน้นการทำงานแบบบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น บุคลากรต้องมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ สร้างวัฒนธรรมในการทำงาน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีร่วมกัน สร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร

แนวทางในการพัฒนาบุคลากรอันส่งผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน ภายใต้นโยบาย Thailand 4.0 ต้องมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นระบบ สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรให้สามารถยกระดับมาตรฐานการทำงานของบุคลากรให้สูงขึ้น รวมทั้งสามารถตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา การพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องมองการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ควรมีแนวทางในการพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะมีแนวทางที่สอดคล้องกับแนวทางที่กรมได้ดำเนินการในปีที่ผ่านมา และเชื่อมโยงกับข้อเสนอแนะของผู้บริหารที่ได้จากการสัมภาษณ์ สรุปได้ดังนี้ กำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความชัดเจน ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาเพื่อมีคุณลักษณะตรงตามที่กำหนดในแต่ละตำแหน่งเพื่อความก้าวหน้า กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย เช่น การมอบหมายงานที่ทำทายมากขึ้น การปรับเปลี่ยนงานให้มีคุณค่ามากขึ้น Job Shadowing Job Rotation Mentoring and Coaching และการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

## บทที่ 5

### สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรด้านการค้าภายใน เพื่อรองรับการเข้าสู่ Thailand 4.0” มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรด้านการค้าในประเทศ เพื่อรองรับการเข้าสู่ Thailand 4.0 (2) เพื่อวิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ (3) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศเพื่อรองรับการเข้าสู่ Thailand 4.0 (4) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ เพื่อรองรับการเข้าสู่ Thailand 4.0

จากการวิจัยดังกล่าวเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารและอดีตผู้บริหารของกรมการค้าภายใน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย Thailand 4.0 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาบุคลากร แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ เป็นแนวทางเพื่อเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย

ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากผู้ให้ข้อมูลซึ่งผู้บริหารกรมการค้าภายใน จำนวน 2 คน และอดีตผู้บริหารของกรมการค้าภายใน จำนวน 2 คน โดยเป็นการสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เนื่องจากผู้ศึกษามีข้อจำกัดในเรื่องของระยะเวลา จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลเป็นสำคัญ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นการใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ โดยใช้คำถามปลายเปิด คำถามต่างๆ ได้กำหนดขึ้นเป็นแบบสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัวจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามแบบเดียวกัน เรียงลำดับขั้นตอนเหมือนกัน ทั้งนี้ผู้ศึกษาใช้แบบสัมภาษณ์ในการสัมภาษณ์ และบันทึกข้อมูลตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วยคำถาม 2 ข้อ ซึ่งสามารถสรุปข้อมูลตามประเด็นคำถามต่างๆ เป็นลำดับดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอสรุปผลการวิจัย โดยจำแนกตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

##### 1. ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ เพื่อรองรับการเข้าสู่ Thailand 4.0

ผลการวิจัยพบว่า ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ เพื่อรองรับการเข้าสู่ Thailand 4.0 สรุปได้ว่า รัฐบาลปัจจุบันได้มีนโยบายในการนำเอาโมเดล Thailand 4.0 มาใช้เพื่อปฏิรูปเศรษฐกิจของประเทศและมีความต้องการนำพาประชาชนทั้งประเทศไปสู่โมเดล “ประเทศไทย 4.0” ภายใน 3-5 ปี สำหรับประเทศไทยขณะนี้ยังติดอยู่ใน “กับดักประเทศไทยรายได้ปานกลาง” ซึ่งจะเห็นได้จากในช่วง 50 ปีที่ผ่านมาในช่วงระยะแรก (พ.ศ. 2500-2536) เศรษฐกิจไทยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องอยู่ที่ 7-8% ต่อปี และในระยะถัดมา (พ.ศ. 2537-ปัจจุบัน)

เศรษฐกิจของไทยเริ่มมีการเติบโตในระดับเพียง 3-4% ต่อปีเท่านั้น ดังนั้น รัฐบาลจึงมุ่งที่จะปฏิรูปเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งหากการปฏิรูปประเทศไม่สำเร็จ ประเทศไทยจะตกอยู่ในภาวะ “ทศวรรษแห่งความว่างเปล่า” แต่หากการปฏิรูปประเทศโดยใช้โมเดล Thailand 4.0 สำเร็จ ประเทศไทยจะเข้าสู่สถานะ “ประเทศที่มีรายได้สูง” ต่อไป จากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ นโยบายภาครัฐ และกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เข้าสู่ยุคสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ ทำให้ระบบราชการหรือหน่วยงานภาครัฐต้องปรับตัวให้ทันและรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานทุกประเภท การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงถูกกำหนดให้เป็นนโยบายที่มีความสำคัญและจัดเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ เมื่อสังคมวิวัฒนาการมาสู่ยุคโลกาภิวัตน์ สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงคือการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกในการบริหารงานในองค์กรต่างๆ จึงเน้นที่ความรู้ (Knowledge) ความชำนาญ (Skill) ความสามารถ (Ability) ในการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นสำคัญ เพื่อให้สามารถปรับตัวทันกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการนำเอาเทคโนโลยีหรือวิทยาการใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กรมการค้าภายในเป็นหน่วยงานราชการสังกัดกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งรัฐบาลมอบหมายให้รับผิดชอบในการสร้างความเข้มแข็งให้เศรษฐกิจการค้าภายในประเทศ รวมทั้งสร้างความเป็นธรรมทางการค้า พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับโมเดล “Thailand 4.0” ที่มุ่งเน้นสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจการค้าภายในประเทศ ให้สามารถสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันได้ และสามารถเพิ่มรายได้ให้กับเกษตรกร ผู้ประกอบการภายในประเทศ สร้างความกินดีอยู่ดีให้กับประชาชนในประเทศ ให้สามารถก้าวข้ามการติดอยู่กับกับดักรายได้ปานกลางไปสู่การมีรายได้สูงมากขึ้น ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้สามารถดำเนินตามภารกิจ และนโยบายต่างๆ ของรัฐบาลให้บรรลุตามเป้าหมาย จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการเพื่อให้มีความพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. สมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ

ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรจะดำเนินภายใต้หลักสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม และนอกจากนี้กรมการค้าภายในยังได้กำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ สำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ มองภาพองค์รวม การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ การสืบเสาะข้อมูล ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ความยืดหยุ่นอ่อนปรน ศิลปะการสื่อสารและจูงใจ การสร้างสัมพันธภาพ ความสามารถในการติดตามและประเมินภาวะการค้าสินค้าเกษตร ความสามารถในการวิเคราะห์สินค้าเกษตรเชิงระบบ ความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูลเพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และการบริหารจัดการงานธุรการ ซึ่งในการกำหนดสมรรถนะดังกล่าวก็เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องและสามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง กรม นโยบายรัฐบาลและแผนการปฏิบัติราชการประจำปี

### 3. ปัญหาและอุปสรรคของการของการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศเพื่อรองรับการเข้าสู่ Thailand 4.0

ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการของการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ คือ มีบุคลากรย้ายหมุนเวียนเข้าออกอยู่ตลอดเวลา และกำลังประสบปัญหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเกษียณอายุราชการ และเกษียณอายุก่อนกำหนดเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดช่องว่างในการทำงานระหว่างคนรุ่นใหม่และรุ่นเก่า ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่จะสร้างผลกระทบต่อการทำงานในอนาคต เพราะข้าราชการรุ่นใหม่ยังขาดองค์ความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญที่เป็นภารกิจสำคัญของกรมการค้าภายใน และอุปสรรคด้านองค์ความรู้ที่กรมการค้าภายในเผชิญอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่บุคลากรรุ่นใหม่ของกรมฯ ยังขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่อง การบังคับใช้กฎหมายของกรมฯ การตรวจสอบ จับกุมและดำเนินคดี มีข้อจำกัดด้านงบประมาณของการพัฒนาบุคลากรของกรมการค้าภายใน ซึ่งในแต่ละปี กลุ่มการเจ้าหน้าที่ จะได้รับงบประมาณค่อนข้างจำกัด ยังขาดความชัดเจนในการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากร ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับภารกิจใหม่และยุคสมัยในปัจจุบัน ปัญหาการไม่กล้าลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน หน่วยงานต้องตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรเพราะเป็นผู้ใช้ทรัพย์สิน อุปกรณ์ เทคโนโลยีและอื่นๆ ถ้าบุคลากรขาดความรู้ความสามารถในหลายๆ ด้านก็จะส่งผลให้การใช้ทรัพย์สินเหล่านั้นไม่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้ รวมทั้งระบบการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่ยังไม่ตอบสนองต่อการพัฒนาองค์กร อาจเกี่ยวข้องตั้งแต่โครงสร้างเนื้อหาสาระในการฝึกอบรมไม่สอดคล้องหรือสัมพันธ์กับปัญหาของหน่วยงาน ดังนั้น ควรเน้นถึงการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า และการนำความรู้ของบุคลากรที่ได้รับจากการอบรมมีความถูกต้องและเหมาะสมต่อการนำไปพัฒนาหน่วยงาน นอกจากนี้ ยังเกิดปัญหาการขาดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพส่วนใหญ่มักจะประเมินผลบุคลากรบนพื้นฐานของความรู้สึกและความพึงพอใจจากผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก ควรกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจนและที่สำคัญต้องประเมินด้วยความยุติธรรม

### 4. แนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ เพื่อรองรับการเข้าสู่ Thailand 4.0

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพ ต้องมีการกำหนดแนวทางที่เป็นระบบสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การให้สามารถยกระดับมาตรฐานการทำงานของบุคลากรให้สูงขึ้น และสามารถตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรควรมีแนวทางในการพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. ควรมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความชัดเจน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ทศคติเกี่ยวกับงาน โดยใช้แนวทางที่หลากหลาย เช่น การส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ด้วยตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ การอบรม สัมมนาโดยวิทยากรที่มีความสามารถจากภายนอกที่มีประสบการณ์ การสอนงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ การถ่ายทอดความรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

2. ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาเพื่อมีคุณลักษณะตรงตามที่กำหนดในแต่ละตำแหน่งเพื่อความก้าวหน้า โดยนำสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญมาใช้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรเริ่มกระบวนการพัฒนา โดยเน้นสมรรถนะที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดก่อน กำหนดหลักสูตร/เลือกหลักสูตรที่ดีสอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการ ทั้งนี้ควรพิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรและงบประมาณขององค์กรด้วย

3. กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย นอกจากการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมจากภายในและภายนอกแล้ว ยังมีวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ได้ผลดีกว่าการฝึกอบรม ได้แก่ การมอบหมายงานที่ท้าทาย เป็นวิธีที่ได้ผลอย่างมาก เป็นวิธีที่ทำให้บุคลากรต้องคิด และลงมือทำจริง ๆ การปรับเปลี่ยนงานให้มีความท้าทาย ด้วยการพยายามให้บุคลากรได้มีโอกาสได้เข้าร่วมประชุมกับทีมบริหารบ่อยครั้งมากขึ้น หรือเข้าร่วมทีมทำโครงการที่สำคัญ ฝึกให้มีการนำเสนอผลงาน Job Shadowing เป็นวิธีการที่บุคลากรได้เรียนรู้วิธีการทำงานของบุคคลอื่น ซึ่งทำได้ทั้งงานในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน เพื่อให้ได้เรียนรู้วิธีการทำงาน ข้อจำกัด ความยากง่ายของการทำงาน เพื่อให้เข้าใจงานซึ่งกันและกัน เป็นการเปิดความคิดใหม่ ๆ ต่อยอดความคิดในการทำงานที่เปิดกว้างมากขึ้น Job Rotation การโอนย้ายและหมุนเวียนงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรให้เรียนรู้การทำงานในมุมที่กว้างยิ่งขึ้น เหมาะสำหรับการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในการเติบโตไปสู่ผู้บริหารระดับสูง Mentoring and Coaching การพัฒนาบุคลากรโดยใช้ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน เป็นวิธีที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาบุคลากรแบบตัวต่อตัวและลงลึกในทักษะ วิธีคิดการทำงานในแง่มุมต่างๆ เน้นไปที่ผลลัพธ์และการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากร

4. การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่ประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบการทำงานเป็นทีม สร้างกระบวนการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม และการสร้างนวัตกรรม ทำให้องค์กรมีความเข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน

## ข้อเสนอแนะ

1. บุคลากรกรมการค้าภายใน ควรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เสนอแนะข้อคิดเห็น เพื่อจะได้รับทราบข้อมูลที่เป็นจริงและใช้กำหนดเป็นแนวทางในการดำเนินงานพัฒนาตามที่ต้องการได้

2. ควรจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่งให้มีความชัดเจน โดยรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของแต่ละตำแหน่ง คุณสมบัติที่จะเติบโตในระดับที่สูงขึ้น หรือหลักสูตรที่ต้องผ่านการอบรม เป็นต้น โดยจัดทำแผนที่สามารถจับต้องได้ และเผยแพร่ให้บุคลากรได้รับทราบโดยทั่วกัน เพื่อให้บุคลากรสามารถยึดถือเป็นแนวทางในการวางแผนความก้าวหน้าและเข้าสู่กระบวนการพัฒนาตามกระบวนการ

3. องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้และถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างกัน เพื่อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนรู้ระหว่างกัน เกิดความรู้ความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. การให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรกำลังคนคุณภาพ (Talent) ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่ดี ซึ่งการพัฒนาบุคลากรควรแบ่งการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม Talent และ Successor โดยมีการพัฒนาในแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน ซึ่งการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรควรกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่ชัดเจน เป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเกษียณอายุราชการและการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร นอกจากนี้หน่วยงานควรให้ความสำคัญและฝึกฝนกลุ่มคนที่อยู่นอกเหนือจากกลุ่มดังกล่าว ควรฝึกให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ และแสดงออกทางความคิดให้มากขึ้น ส่งเสริมให้มีการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อให้สามารถสร้างนวัตกรรมการพัฒนาบุคลากร เป็นการสร้างให้บุคลากรเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาตนเอง ให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้

5. เตรียมความพร้อมให้บุคลากรทุกระดับมีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในงานในทุกด้าน มีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกๆ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยองค์ความรู้ที่จำเป็นในการขับเคลื่อนบุคลากรกรมการค้าภายในเข้าสู่ Thailand 4.0 ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับ Thailand 4.0 หลักเศรษฐศาสตร์ คณิตศาสตร์/สถิติ โครงสร้างการตลาด การวิเคราะห์ต้นทุน การบริหารจัดการตลาด การตลาดสินค้า/บริการ การพัฒนาเกษตรอินทรีย์ มาตรการช่วยเหลือเกษตรกรและรักษาเสถียรภาพราคาข้าว พันธะกรณีระหว่างประเทศและมาตรการทางภาษีเพื่อรักษาเสถียรภาพราคาสินค้า วิเคราะห์ วางแผน ติดตามการค้าหรือธุรกิจบริการแบบใหม่ รวมทั้งการค้าอิเล็กทรอนิกส์ และควมมีทักษะด้านต่างๆ ได้แก่ บทบาทภารกิจกรม การสอบเทียบเครื่องชั่ง การตรวจสอบสินค้าหีบห่อ การตรวจสอบ/ให้คำรับรองเครื่องชั่งตวงวัด การบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลการประกอบธุรกิจชั่งตวงวัด ระบบการตลาดและเครื่องมือทางการตลาด การพัฒนาและสร้างมูลค่าเพิ่มสินค้ามันสำปะหลังในเชิงนวัตกรรม ด้านอาหาร พลังงาน อุตสาหกรรมชีวภาพ การใช้เครื่องชั่งที่ตัดแปลงน้ำหนัก หรือใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ฟ่วงต่อเครื่องชั่งภาคการเกษตรเพื่อรักษาความเป็นธรรมทางการค้าให้แก่เกษตรกร ส่งเสริมพัฒนาตลาดต้องชมและตลาดชุมชนประชารัฐ ตามโครงการประชารัฐเพื่อเร่งพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน/เศรษฐกิจท้องถิ่น (Local Economy 4.0)

6. ควรนำสมรรถนะเฉพาะที่กระทรวงพาณิชย์กำหนดมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงพาณิชย์ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับนโยบาย Thailand 4.0 จำนวน 4 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) 2) การปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Change and Adaptation) 3) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) 4) การคิดเชิงบวก (Positive Thinking)

## บรรณานุกรม

- “การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวทางใหม่”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://isc.ru.ac.th>, 2560.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. “ไชรทัส ประเทศไทย 4.0 สร้างเศรษฐกิจใหม่ ก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลาง”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.thairat.co.th/content/613903>, 2559.
- จนิสา ช่วยสมบูรณ์. “แนวทางการพัฒนาบุคลากร : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลสตูล”. การศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง (จังหวัดสงขลา), 2556.
- จุฑามาส แสงอาวูธ และพรนิภา จินดา. “แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี”. เอกสารวิจัย, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2551.
- ชุตติธ ชาญดำรงสุข. “แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่ภาคที่ 1 เขตที่ 1 จังหวัดกรุงเทพมหานคร”. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการประกอบการ, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.
- ปรียาภัทร ศรีเพชร. “แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานอาชีวศึกษาจังหวัดระยอง กรณีศึกษาวิทยาลัยเทคนิคระยอง จังหวัดระยอง”. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2558.
- พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา. “แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนเครือข่ายบริการสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม”. เอกสารวิจัย, สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม, 2557.
- ภาวิไล คำเพ็ง. “แนวทางการพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมการค้าภายในกระทรวงพาณิชย์”. เอกสารผลงานวิชาการเพื่อขอประเมินบุคคล. กุมภาพันธ์ 2558.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. สาขารัฐศาสตร์. การบริหารงานบุคคลภาครัฐ. พิมพ์ครั้งที่ 4, กรุงเทพฯ : กิ่งจันทร์การพิมพ์, 2533.
- ยุทธิพร เพชรจันทร์. “แนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3”. เอกสารวิจัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, 2550.
- “10 ภารกิจของนายกรัฐมนตรี”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [http://www.prachachat.net/webmobile/news\\_detail.php?newsid=1484991854](http://www.prachachat.net/webmobile/news_detail.php?newsid=1484991854), 2560.
- สุนิษา กลิ่งพงษ์. “ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายปฏิบัติการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย”. ปริญญาานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการอุดมศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2556.

สุทธญาณ โอบอ้อม. “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวพระพุทธานุชาตนา”. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2557.

อรุณ รักธรรม. “การพัฒนาและฝึกอบรม : ศึกษาเชิงปฏิบัติการ”. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ , ๒๕๓๗



## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวภาวิไล คำเพ็ง
วัน เดือน ปีเกิด	10 เมษายน 2504
การศึกษา	พ.ศ. 2531 บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2552 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการสำหรับนักบริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ประวัติการทำงาน โดยย่อ	พ.ศ. 2531 นักวิชาการพาณิชย์ 3 กรมการค้าภายใน พ.ศ. 2532 นักวิชาการพาณิชย์ 4 กรมการค้าภายใน พ.ศ. 2535 นักวิชาการพาณิชย์ 5 กรมการค้าภายใน พ.ศ. 2539 นักวิชาการพาณิชย์ 6ว กรมการค้าภายใน พ.ศ. 2546 นักวิชาการพาณิชย์ 7ว กรมการค้าภายใน พ.ศ. 2551 นักวิชาการพาณิชย์ 8ว กรมการค้าภายใน พ.ศ. 2553 นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ กรมการค้าภายใน
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

# สรุปย่อ

ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา

เรื่อง การพัฒนาบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศเพื่อรองรับการเข้าสู่ Thailand 4.0

ผู้วิจัย นางสาวภาวิไล คำเพ็ง                          หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 59

ตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐบาลปัจจุบันโดย พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ได้มีนโยบายในการนำเอาโมเดล Thailand 4.0 มาใช้เพื่อปฏิรูปเศรษฐกิจของประเทศและมีความต้องการนำพาประชาชนทั้งประเทศไปสู่โมเดล “ประเทศไทย 4.0” ภายใน 3-5

Thailand 4.0

“Thailand 4.0” “4.0”  
“Value-Based Economy”

1) “ ” นั้นหมายถึงการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ 3

3) “Thailand 4.0” มีประเด็นที่สำคัญ โดยเป็นจุดเริ่มต้น

ของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นประเทศที่ มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน อีกทั้ง

“Reform in Action”

“ ” “ ”

และรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ซึ่ง

“Thailand 4.0”

ต้องเร่งดำเนินการเพื่อให้มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Thailand 4.0

Thailand 4.0

**วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

1.

Thailand 4.0

2.

3.

Thailand 4.0

4. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านการค้าภายในประเทศ เพื่อรองรับการเข้าสู่ Thailand 4.0

**ขอบเขตของการวิจัย**

1. :  
ปฏิบัติงาน ณ ส่วนกลางและภูมิภาค เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรกรมฯ เพื่อรองรับการเข้าสู่ Thailand 4.0
2. : / / /  
/ :
3. : ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2557-2560

**วิธีการดำเนินการวิจัย**

1. :  
1.1 :  
1.2 : 20  
1.3 เอกสารแนวคิดเกี่ยวกับประเทศไทย 4.0 ของ ดร.สุวิทย์ เมษินทรีย์ รัฐมนตรี  
1.4 แผนปฏิบัติการการพัฒนาบุคลากรกรมการค้าภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560  
1.5 Competency Thailand 4.0
2. ( /  
)  
:

**ผลการวิจัย**

1. :  
Thailand 4.0 Thailand 4.0

การค้าภายในประเทศ รวมทั้งสร้างความเป็นธรรมทางการค้า พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่  
 “Thailand 4.0”

## 2.

ดำเนินภายใต้หลักสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี  
 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การ

รวม การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ การสืบเสาะข้อมูล ความเข้าใจข้อ

## 3.

### Thailand 4.0

จำนวนมาก ทำให้เกิดช่องว่างในการทำงานระหว่างคนรุ่นใหม่และรุ่นเก่า ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่จะสร้าง

Thailand 4.0

4.

1)

3)

2) ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาเพื่อมีคุณลักษณะตรงตามที่กำหนดในแต่ละ

โดยใช้ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน

4)

Job Shadowing

Job Rotation

Mentoring and Coaching

(Learning Organization)

ข้อเสนอแนะ

1.

2.

พื้นฐานของแต่ละตำแหน่ง คุณสมบัติที่จะเติบโตในระดับที่สูงขึ้น หรือหลักสูตรที่ต้องผ่านการ

3.

4.

(Talent)  
Talent Successor

ชัดเจน เป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเกษียณอายุราชการและการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ

5.