

**การพัฒนาศักยภาพบุคลากรสังกัดกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน\***  
**(Human Resource Development of General Affairs Division**  
**Office of the Permanent Secretary)**

**รวิพร สมรอด\*\***

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและวิธีการในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสังกัดกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน รวมทั้งปัญหาอุปสรรค แนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรค และแนวทางพัฒนารูปแบบและวิธีการในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสังกัดกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิธีการวิจัยเอกสาร และการวิจัยสนาม เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน พบว่า กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ใช้หลักการบริหารแบบสายบังคับบัญชาจากผู้มีอำนาจระดับสูงเป็นผู้สั่งการผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา มีการแบ่งการปฏิบัติงานในด้านอำนาจการ ประสานงานราชการ และงานสารบรรณ มีผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการกลุ่มงานหรือหัวหน้าฝ่าย รับผิดชอบในการกำกับดูแล และติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน มีดังนี้ 1) จำนวนปริมาณงานมากเกินไป 2) เนื่องจากมีความหลากหลาย 3) จำนวนบุคลากรในสังกัดมีจำนวนจำกัดและบางส่วนถูกยืมตัวไปช่วยราชการ 4) บุคลากรที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่ ยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้อง 5) การสื่อสารระหว่างบุคลากรที่เข้าใจไม่ตรงกัน 6) ความคิดและพฤติกรรมในการทำงาน 7) บุคลากรไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน 8) บุคลากรขาดความพร้อมในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ 9) บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน 10) ไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงาน 11) การโยกย้ายบุคลากรระดับปฏิบัติงานหรือผู้อำนวยการกลุ่ม/กอง มีบ่อยเกินไป 12) ช่วงอายุของบุคลากรในสังกัดมีความแตกต่างกัน และแนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรครวมถึงแนวทางพัฒนารูปแบบและวิธีการในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร มีดังนี้ 1) ควรมีการบริหารจัดการอัตรากำลังให้ครบถ้วนตามตำแหน่ง 2) ควรส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาหาความรู้ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ครอบคลุมทุกด้าน 3) ควรจัดให้มี On the Job Training ควบคู่กับการ Coaching 4) ควรมีการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และ 5) ควรมีการหมุนเวียนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความหลากหลาย

\* บทความวิจัยนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรสังกัดกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

\*\* นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## คำสำคัญ: การพัฒนา, ศักยภาพบุคลากร, กองกลางสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

### บทนำ

การที่องค์กรจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้น หน่วยงานจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจัดว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ ซึ่งถ้าองค์กรเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดีมีความสามารถ ปัจจัยด้านอื่นๆ ก็จะได้ตามมา ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

วิมา พิงวิวัฒน์นิกุล (2564, หน้า 2) ได้อธิบายว่า ในการดำเนินงานจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น หน้าที่ของ HRM จะต้องปรับกลยุทธ์การจัดการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร แต่ละหน้าที่จะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กัน ถ้าองค์กรเน้นการสรรหาคandidate คนเก่ง (Top Quality Candidates) เข้ามาทำงาน จะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการ Recruit สูง แต่ละเลยการจัดสรรระบบค่าตอบแทนที่จูงใจ องค์กรก็จะไม่สามารถรักษาคandidate คนดี ไว้ได้ ค่าใช้จ่ายที่ต้องสูญเสียไปในด้าน Recruitment ก็จะมีสูงเปล่า จากแนวคิดดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับบุคคลในการบริหารงาน โดยคำนึงถึง การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) โดยพิจารณาจากลักษณะงานแต่ละงาน, การวางแผนการกำหนดความต้องการแรงงาน และการสรรหาคandidate เข้าทำงาน, การคัดเลือกคนเข้าทำงาน, การฝึกอบรมบุคลากรใหม่ การปฐมนิเทศ, การจัดการเรื่องค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน, การประเมินผลการปฏิบัติงาน, การฝึกอบรมและการพัฒนา และความปลอดภัย สุขภาพของบุคลากร กฎหมายแรงงาน การประกันสังคม เป็นต้น

ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพบุคลากรจึงมีความสำคัญทั้งต่อตัวเองและต่อองค์กร ความสำคัญต่อตนเอง ได้แก่ การได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ ทันท่วงทีความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี สามารถเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งเป็นการสนองความต้องการที่ก้าวหน้าของบุคลากรด้วย ส่วนความสำคัญต่อองค์กร ได้แก่ การเพิ่มผลผลิตขององค์กร

ทำให้องค์การได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ จึงนับได้ว่าการพัฒนาบุคลากรก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตัวบุคลากรเองและต่อองค์กรด้วย

ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสังกัดกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ทั้งระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งควรตระหนักและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กร เพื่อให้การบริหารงานและการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรแห่งนี้จำนวน 25 คน

จากข้อมูลดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทาง รูปแบบและวิธีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสังกัดกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ว่ามีการพัฒนาบุคลากรอย่างไรบ้าง ไม่ว่าจะเป็นการให้การศึกษา การฝึกอบรม หรือวิธีการต่างๆ เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรสังกัดกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลและสอดคล้องกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์การบริหารงานของแผนการปฏิบัติราชการต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา

1. รูปแบบและวิธีการในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสังกัดกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
2. ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสังกัดกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
3. แนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสังกัดกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
4. แนวทางพัฒนารูปแบบและวิธีการในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสังกัดกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการวิจัย 2 วิธี ประกอบด้วย

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือปฏิบัติงาน กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางราชการ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

2. การวิจัยสนาม (Field Research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview)

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1. ประชากร (Population) คือ บุคลากร เจ้าหน้าที่สังกัดกองกลาง สำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน จำนวน 25 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 10 คน ที่ปฏิบัติงานสังกัดกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ประกอบด้วย

2.1 ผู้อำนวยการกองกลาง	จำนวน	1 คน
2.2 ผู้อำนวยการกลุ่มงานช่วยอำนวยความสะดวก หรือ ผู้รักษาราชการแทน	จำนวน	1 คน
2.3 ผู้อำนวยการกลุ่มงานประสานราชการ หรือ ผู้รักษาราชการแทน	จำนวน	1 คน
2.4 หัวหน้างานฝ่ายสารบรรณ หรือ ผู้รักษาราชการแทน	จำนวน	1 คน
2.5 บุคลากร/เจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงานสังกัดกองกลางฯ	จำนวน	6 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยกรณีศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured Interview or Formal Interview) เป็นการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ลักษณะของการสัมภาษณ์มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน และทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการสัมภาษณ์จะนัดหมายวันและแจ้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. วิธีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมจากเอกสารต่าง ๆ

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย รวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น

1.3 งานวิจัย เป็นงานที่มีผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้น ๆ อย่างละเอียด

1.4 เอกสารทางราชการ เช่น นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ พระราชบัญญัติ แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. วิธีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยสนาม (field research) ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured Interview or Formal Interview) โดยที่ผู้วิจัยต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์เท่านั้น และผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นแต่ละประเด็น
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลไปวิเคราะห์
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัย เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบและวิธีการในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่สามารถตอบสนองภารกิจของกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ตลอดจนปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสังกัดกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

## ผลการวิจัยและการอภิปราย

### ผลการวิจัย

จากการวิจัยสามารถสรุปได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

1. รูปแบบและวิธีการในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสังกัดกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวง แรงงาน จากผลการวิจัยพบว่ารูปแบบและวิธีการในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรจะมีรูปแบบการพัฒนาแบบ On the Job Training/Coaching และมอบหมายงานที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานหลาย ๆ ด้าน การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงาน ดียิ่งขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีการให้คำปรึกษา เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดองค์ความรู้หลากหลาย มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถศึกษาด้วยตนเองได้ และมีการจัดทำรายละเอียดงาน Job Description ของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน

2. ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสังกัดกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวง แรงงาน จากผลการวิจัยพบว่าปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นมีดังนี้ 1) จำนวนปริมาณงานมากเกินไป เนื่องด้วยกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักมุ่งเน้นด้านการบริหารจัดการอำนวยการ ประกอบด้วยการจัดประชุม การสนับสนุนการตรวจนิเทศงานของผู้บริหาร การดำเนินการตามโครงการเฉลิมพระเกียรติ การประสานการเข้าร่วมงาน พระราชพิธี รัฐพิธี และพิธี การต่างๆ การประสานงานรัฐสภา และกลั่นกรองงานที่เกี่ยวข้องกับการชี้แจงกฎหมายยัติ กระทบฎาม รวมถึงเรื่องอื่นที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของรัฐสภา การประสานราชการกับหน่วยงานภายในและภายนอก ภายใต้โครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง และงานสารบรรณ 2) เนื้องานของกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีความหลากหลาย โดยการดำเนินการในแต่ละงาน จำเป็นต้องใช้ความละเอียด รอบคอบ และใช้เวลาในการติดต่อประสานงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย 3) จำนวนบุคลากรในสังกัดตามโครงสร้างมีจำนวนจำกัด อีกทั้งบางส่วนถูกยืมตัวไปช่วยราชการสนับสนุนงานหน้าห้องบริหาร ทำให้ไม่สามารถส่งบุคลากรที่เหลืออยู่ไปฝึกอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาหรือเพิ่มศักยภาพบุคลากรได้ 4) สำหรับบุคลากรที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่ ยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการปฏิบัติงาน 5) การสื่อสารระหว่างบุคลากรที่เข้าใจไม่ตรงกัน ทำให้การปฏิบัติเกิดข้อผิดพลาด ไม่ราบรื่น 6) ควรเปลี่ยนความคิดและเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน บุคลากรควรหมั่นฝึกฝนผ่านการลงมือทำ เมื่อเจองานที่ทำหาย 7) บุคลากรไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน 8) บุคลากรขาดความพร้อมในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ 9) บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่เรียนรู้งานอื่นที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ของตนเอง ขาดการมีส่วนร่วมในองค์กรทำให้ไม่มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จนเป็นสาเหตุของความเบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน 10) ไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงานไม่มีเวลาในการสอนงาน 11) การโยกย้ายบุคลากรระดับปฏิบัติงานหรือผู้อำนวยการกลุ่ม/กอง มีบ่อยเกินไปทำให้การทำงานไม่มีความต่อเนื่อง 12) ช่วงอายุของบุคลากรในสังกัด มีความแตกต่างกัน ทำให้มีมุมมอง แนวคิดที่แตกต่างกัน จนทำให้เกิดอุปสรรคในการทำงาน

3. แนวทางการแก้ไขปัญหาคือการพัฒนาคุณภาพบุคลากรสังกัดกองกลาง สำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน จากผลการวิจัยพบว่าแนวทางที่ใช้ในการแก้ไขปัญหานั้น จะต้อง บริหารจัดการอัตรากำลังให้ครบถ้วนตามตำแหน่ง (โดยการย้ายอัตรากำลังที่ไปช่วยราชการผู้บริหารไป สังกัดหน่วยงานที่ผู้บริหารกำกับดูแล และจัดหาบุคลากรมาแทนที่) เพื่อให้บุคลากรของกองกลาง สามารถหมุนเวียนเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาหรือเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาหาความรู้ในด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แผนงาน นโยบายในการ ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และรับฟังปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การ ปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ การแก้ไขปัญหาลักษณะนี้ และการสร้างทีมที่มีความสามัคคี

4. แนวทางพัฒนารูปแบบและวิธีการในการพัฒนาคุณภาพบุคลากรสังกัดกองกลาง สำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน จากผลการวิจัยพบว่าแนวทางพัฒนารูปแบบและวิธีการในการ พัฒนาคุณภาพบุคลากร ได้แก่ การส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำ ความรู้มาปฏิบัติและพัฒนางานในความรับผิดชอบ จัดให้มี On the Job Training ควบคู่กับการ Coaching ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากรด้วย มีการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ให้มีการหมุนเวียนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความ หลากหลาย และควรให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วยความจริงใจ ผู้บริหารสามารถ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอย่างเต็มที่ และเปิดโอกาสให้บุคลากรซักถามข้อสงสัยในคำสั่ง หรือ ปัญหาในการปฏิบัติงานได้

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยสามารถอภิปราย ได้ดังนี้

1. รูปแบบและวิธีการในการพัฒนาคุณภาพบุคลากรสังกัดกองกลาง สำนักงาน ปลัดกระทรวง แรงงาน จะมีรูปแบบการพัฒนาแบบ On the Job Training/Coaching และมอบหมายงานที่ หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานหลาย ๆ ด้าน การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ ชูชัย สมितिไกร (อ้างถึงใน สุทธธัญญ์ โอบอ้อม, 2557, หน้า 31-32) กล่าวถึง การให้การศึกษา/เรียนรู้ (education/learning) เป็นการเตรียมการสำหรับชีวิต การให้การศึกษาเกี่ยวข้องกับการปลูกฝังคุณค่าและทัศนคติ การเติม ความรู้ การใช้วิจารณ์ญาณ ความเข้าใจ และปัญญา การให้ศึกษามักทำผ่านการศึกษาใน สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา และสถาบันทางรัฐประศาสนศาสตร์ต่าง ๆ ดังนั้น การให้การศึกษาเป็น เครื่องมือและกระบวนการอย่างต่อเนื่องที่จะช่วยให้บุคลากรมีความเจริญงอกงามปรับตัวได้ ดำเนิน ชีวิตดี และมีความเปลี่ยนแปลงในทางที่พึงประสงค์ บุคลากรจะเรียนรู้ได้ คิดได้ ทำได้ และแก้ปัญหาได้ เพราะได้รับการศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ อนิวัช แก้วจางค์ (อ้างถึงใน สมคิด ผลนิล, 2558,

หน้า 37 - 38) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นขั้นตอนการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่ดีอย่างถาวรในพฤติกรรมของบุคคล โดยพบว่าการเรียนรู้ในองค์การสามารถดำเนินการได้ใน 3 ระดับ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับรายบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ระดับองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีศักดิ์ สุวรรณธรรมมา (2563) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น : กรณีศึกษาเทศบาลนครนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี ผลการศึกษาพบว่า วิธีการพัฒนาตนเองของบุคลากร คือ การเรียนรู้จากหัวหน้างาน การจัดองค์ความรู้ (KM) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชนิกร คุ่มศรีมูล (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสำนักงานเขตมีนบุรี ในยุคดิจิทัล ผลการศึกษาพบว่า การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อทางเพอร์ระบบทางเทคโนโลยี E-book E-learning Streaming VDO Conference ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีการให้คำปรึกษา เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดองค์ความรู้หลากหลาย สอดคล้องกับแนวคิดของ สุภาพร พิศาลบุตรและยงยุทธ เกษสาคร (อ้างถึงใน รัตนาภรณ์ บุญนุช, 2555, หน้า 7) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความรู้ และความชำนาญเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอาจรวมทั้งการเตรียมให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพร้อมที่จะเลื่อนขั้นไปดำรงตำแหน่งสูงขึ้นในงานที่มีลักษณะอย่างเดียวกันด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ McLagan (อ้างถึงใน สมคิด ผลนิล, 2558, หน้า 33) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา (T & D) มุ่งเน้นแนวทางการสร้างและวางแผนการเรียนรู้ที่ช่วยพัฒนาความสามารถหลักให้กับบุคคลที่จะปฏิบัติงานในปัจจุบันหรือในอนาคต สอดคล้องกับแนวคิดของ ชูชัย สมितिไกร (อ้างถึงใน สุทธธัญญ์ โอบอ้อม, 2557, หน้า 31-32) กล่าวถึง การฝึกอบรม (training) เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ในแง่มุมขององค์การแล้วการฝึกอบรมมักเป็นกิจกรรมที่มุ่งสู่บุคลากรในระดับปฏิบัติหรือหัวหน้างาน ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญ สอดคล้องกับแนวคิดของ อนิวัช แก้วจางค์ (อ้างถึงใน สมคิด ผลนิล, 2558, หน้า 37 - 38) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเรียนรู้จนสามารถพัฒนาเป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมถึงปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นไปในทิศทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานและหน่วยงานในองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธธัญญ์ โอบอ้อม (2557) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามแนวพระพุทธศาสนา ผลการศึกษาพบว่า ด้านการฝึกอบรม จัดโครงการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะ ตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของ จารุเนตร เกื้อภักดี (2559) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ผลการศึกษาพบว่า ด้านการฝึกอบรม ได้แก่ การสำรวจความต้องการและจัดหาหลักสูตรที่ทันสมัย ในการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรสายสนับสนุน



สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถศึกษาด้วยตนเองได้ และมีการจัดทำรายละเอียดงาน Job Description ของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จารุเนตร เกื้อภักดี (2559) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ผลการศึกษาพบว่า ด้านการพัฒนา ได้แก่ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และใช้ระบบพี่เลี้ยงในการสอนงานหรือช่วยตัดสินใจแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ เช่น จากคำสัมภาษณ์ของ ส.ต.ต.หญิง วรวิรัช ต้นดินิมิตสิริกุล กล่าวว่า “รูปแบบในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานของเราก็คือการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีการมอบหมายงาน การให้คำปรึกษา มีการสอนงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดองค์ความรู้หลากหลาย รอบด้าน” จากคำสัมภาษณ์ของ จุรีพร วรรณบุตร กล่าวว่า “วิธีการในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของกองกลาง คือ 1) มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานที่เป็นงานหลักของกอง เพื่อให้บุคลากรสามารถศึกษาด้วยตนเองได้ 2) มีการสอนงานควบคู่กับการปฏิบัติงานจริง โดยมีพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และ 3) มีรายละเอียดงาน Job description ของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน” และจากคำสัมภาษณ์ของ ชัยพร งามเกตุ กล่าวว่า “การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร โดยตรง คือ การพัฒนาความรู้ความสามารถ (Knowledge) ที่จำเป็นโดยแบ่งออกเป็นความรู้ในการปฏิบัติงานและความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การพัฒนาทักษะ (Skills) การพัฒนาสมรรถนะ (Competency) การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มี ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

2. ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสังกัดกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เกิดจากจำนวนปริมาณงานมากเกินไป เนื่องด้วยกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักมุ่งเน้นด้านการบริหารจัดการอำนวยการ ประกอบด้วยการจัดประชุม การสนับสนุนการตรวจนิเทศงานของผู้บริหาร การดำเนินการตามโครงการเฉลิมพระเกียรติ การประสานการเข้าร่วมงาน พระราชพิธี รัฐพิธี และพิธีการต่างๆ การประสานงานรัฐสภา และกลั่นกรองงานที่เกี่ยวข้องกับกรชี้แจงกฎหมายยัติ กระทู้ถาม รวมถึงเรื่องอื่นที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของรัฐสภา การประสานราชการกับหน่วยงานภายในและภายนอก ภายใต้โครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง และงานสารบรรณ ซึ่งเนื้องานของกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีความหลากหลาย โดยการดำเนินการในแต่ละงานจำเป็นต้องใช้ความละเอียดรอบคอบ และใช้เวลาในการติดต่อประสานงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย อีกทั้งจำนวนบุคลากรในสังกัดตามโครงสร้างมีจำนวนจำกัด อีกทั้งบางส่วนถูกยืมตัวไปช่วยราชการสนับสนุนงานหน้าห้องผู้บริหาร ทำให้ไม่สามารถส่งบุคลากรที่เหลืออยู่ไปฝึกอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาหรือเพิ่มศักยภาพบุคลากรได้ สำหรับบุคลากรที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่ ยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวกับข้อระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องที่ใช้ใน

การปฏิบัติดีงาน ในการสื่อสารระหว่างบุคลากรที่เข้าใจไม่ตรงกัน ทำให้การปฏิบัติเกิดข้อผิดพลาด ไม่ราบรื่น ควรเปลี่ยนความคิดและเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานให้บุคลากรหมั่นฝึกฝนผ่านการลงมือทำหากเจองานที่ทำท่าย บุคลากรไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน และขาดความพร้อมในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่เรียนรู้งานอื่นที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ของตนเอง สอดคล้องกับแล้วคิดของ วรนาถ แสงมณี (อ้างถึงใน สุทธญาณ โอบอ้อม, 2557, หน้า 41-42) กล่าวถึง บุคลากรบางคนมีทัศนคติในทางอนุรักษ์นิยม พอใจที่จะประพฤติปฏิบัติตามแนวทางเดิมที่เคยยึดถือปฏิบัติมาช้านานแล้วและไม่ยอมรับจนถึงขนาดต่อต้าน ขาดการมีส่วนร่วมในองค์กร ทำให้ไม่มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจนเป็นสาเหตุของความเบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน การทำงานไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงานและเพื่อนร่วมงานไม่มีเวลาในการสอนงาน การโยกย้ายบุคลากรระดับปฏิบัติงานหรือผู้อำนวยการกลุ่ม/กอง บ่อยเกินไปทำให้การทำงานขาดความต่อเนื่อง และช่วงอายุของบุคลากรในสังกัดมีความแตกต่างกันมีมุมมองแนวคิดที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดอุปสรรคในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีศักดิ์ สุวรรณธรรมมา (2563) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น : กรณีศึกษาเทศบาลนครนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาบุคลากรไม่เป็นไปตามแผนพัฒนาบุคลากร และปัญหาบุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการ พัฒนาการตนเอง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชนิกร คุ่มศรีมูล (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสำนักงานเขตมีนบุรี ในยุคดิจิทัล ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในหน่วยงานบางส่วนยังขาดการให้ความร่วมมือในการพัฒนาศักยภาพตนเอง และบุคลากรในหน่วยงานมีไม่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน เช่น จากคำสัมภาษณ์ของ อภินิษฐ์ คลอวุฒินันท์ กล่าวว่า “ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสังกัดกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน คือ มีปริมาณงานที่มาก งานมีความหลากหลาย อีกทั้งบุคลากรที่เหลือในการปฏิบัติงานก็น้อย เนื่องจากถูกดึงตัวไปช่วยราชการ ทำให้ไม่สามารถส่งบุคลากรไปฝึกอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาหรือเพิ่มศักยภาพบุคลากรได้” จากคำสัมภาษณ์ของ จุฬิพร วรรณบุตร กล่าวว่า “ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร คือ 1) บุคลากรไม่มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้งานอื่นที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ของตนเอง 2) การมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่เลขานุการผู้บริหาร ทำให้อัตรากำลังที่ปฏิบัติงานจริงไม่เพียงพอ 3) การโยกย้ายบุคลากรระดับปฏิบัติงานหรือผู้อำนวยการกองหรือผู้อำนวยการกลุ่มงานบ่อยเกินไป ทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง 4) อายุของคนทำงานที่ต่างกัน (คนละ Generation) ทำให้มีมุมมอง แนวคิด วิธีการทำงานที่ต่างกัน”

3. แนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสังกัดกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จะต้องมีการบริหารจัดการให้มีอัตรากำลังที่ครบถ้วนตามตำแหน่ง (โดยการย้ายอัตรากำลังที่ไปช่วยราชการผู้บริหารไปสังกัดหน่วยงานที่ผู้บริหารกำกับดูแล และจัดหาบุคลากรมาแทนที่) เพื่อให้บุคลากรของกองกลางสามารถหมุนเวียนเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาหรือ

เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาหาความรู้ในด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แผนงาน นโยบายในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และรับฟัง ปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และการสร้างทีมที่มีความสามัคคี สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีศักดิ์ สุวรรณธรรมมา (2563) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น : กรณีศึกษาเทศบาลนครนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาบุคลากรจะต้องแก้ไขปัญหาโดยให้หัวหน้าส่วนราชการมาประชุมร่วมกันเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของทุกส่วนราชการ และจะต้องมีการปรับทัศนคติให้ตัวบุคลากรมีความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชนิกร คุ่มศรีมูล (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสำนักงานเขตมีนบุรีในยุคดิจิทัล ผลการศึกษาพบว่า เน้นให้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพตนเอง เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองมากขึ้น และเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานและประชาชนผู้มาติดต่อราชการที่สำนักงานเขตมีนบุรี ปรับโครงสร้างและอัตรากำลัง เพื่อให้การปฏิบัติงานและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับแนวคิดของ นาถวี คำศรีวาท (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า สร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร มอบหมายให้ส่วนราชการจัดทำมาตรฐานกระบวนการพัฒนาและจัดทำคู่มือ เช่น จากคำสัมภาษณ์ของ อภินิษฐ์ คลอวุฒินันท์ กล่าวว่า “แนวทางการแก้ไขปัญหา คือ ควรมีการบริหารจัดการอัตรากำลังให้ครบถ้วนตามตำแหน่ง (โดยการย้ายอัตราที่ไปช่วยราชการหน้าห้องผู้บริหารไปสังกัดหน่วยงานที่ผู้บริหารกำกับดูแล และจัดหาบุคลากรมาแทนที่) เพื่อให้บุคลากรของกองกลาง สามารถหมุนเวียนเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาหรือเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานได้” และจากคำสัมภาษณ์ของ ส.ต.ต.หญิง วรวิรัช ต้นตินิมิตสิริกุล กล่าวว่า “แนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรค มีดังนี้ 1) ส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาหาความรู้ในด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แผนงาน นโยบาย ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น 2) ให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และรับฟังปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน”

4. แนวทางพัฒนารูปแบบและวิธีการในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสังกัดกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำความรู้มาปฏิบัติและพัฒนางานในความรับผิดชอบ จัดให้มี On the Job Training ควบคู่กับการ Coaching ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากรด้วย มีการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ให้มีการหมุนเวียนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความหลากหลาย และควรให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วยความจริงใจ ผู้บริหารสามารถรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอย่างเต็มที่ และเปิดโอกาสให้บุคลากรซักถามข้อสงสัยในคำสั่ง หรือ

ปัญหาในการปฏิบัติงานได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จินต์จุฑา จันทรประสิทธิ์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม ควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากร ควรมีการวางแผนการฝึกอบรม ทบทวนแผนด้านการศึกษาต่อ ควรมีการชี้แจงหลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการศึกษาต่อ และด้านการพัฒนาตนเอง ควรมีการสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรสนใจที่จะพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐกุล ภูกลาง (2561) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปใน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมอบรม สัมมนาเพื่อนำมาพัฒนาการทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ให้มากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีศักดิ์ สุวรรณธรรมมา (2563) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น : กรณีศึกษาเทศบาลนคร นนทบุรี จังหวัดนนทบุรี ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลนครนนทบุรี คือ จะต้องสร้างความตระหนักให้บุคลากรมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ยึดหลัก “บุคลากรเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ชัดเจน รวมถึงจะต้องนำเอา เทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ตูลพันธ์ รัตนธรรมดิษฐ์ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ศูนย์ช่วยเหลือสังคม สายด่วน 1300 จังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากร จะต้องสำรวจความต้องการในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และควรมีการปฐมนิเทศ และจัดทำหลักสูตรที่มีมาตรฐาน ซึ่งการพัฒนาศักยภาพบุคลากร สามารถใช้ได้หลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การบรรยาย การอภิปราย สัมมนา รวมไปถึงการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ประสบการณ์ความคิดเห็น จนกระทั่งการจัดทำ คู่มือการปฏิบัติงาน หรือคู่มือพัฒนาศักยภาพบุคลากร เช่น จากคำสัมภาษณ์ของ อภินิษฐ์ คลอวุฒินันท์ กล่าวว่า “1) ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำความรู้มา ปฏิบัติและพัฒนางานในความรับผิดชอบ 2) On the Job Training ควบคู่กับการ Coaching ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากรด้วย 3) มีการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและ สมรรถนะที่ได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ 4) หมุนเวียนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความหลากหลาย” จากคำสัมภาษณ์ของ อัญชลี เหมือนมาศ กล่าวว่า “ควรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วยความจริงใจ ผู้บริหารสามารถรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอย่างเต็มที่ และเปิดโอกาสให้บุคลากร ชักถามข้อสงสัยในคำสั่งหรือปัญหาในการปฏิบัติงานได้” และจากคำสัมภาษณ์ของ ชัยพร งามเกตู กล่าวว่า “เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรมีประสิทธิภาพ เมื่อมีการมอบหมายงานไปแล้วก็ควรต้อง มีการติดตามผลสัมฤทธิ์ของงานและรายงานผลไปยังผู้บริหารระดับสูง”

## ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบในการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะจากข้อมูลงานวิจัย

ด้านบุคลากร ควรสนับสนุน ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรในทุกด้านและครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท ทุกสายงาน และอย่างต่อเนื่อง สำหรับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และรองรับภารกิจที่เพิ่มขึ้น

### 2. ข้อเสนอแนะจากผู้วิจัย

ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกิจกรรมทุกประเภทของการพัฒนาบุคลากร สร้างจิตสำนึกให้บุคลากรเข้าใจและเห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถทักษะเพิ่มขึ้น และเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และควรมีเวทีในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานและการแก้ไขปัญหาที่พบ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้อื่นนำไปปฏิบัติ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรของหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

3.2 ควรมีการศึกษาและติดตามผลการนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนามาปรับใช้

ในการทำงานภายในองค์กร

## เอกสารอ้างอิง

จินต์จุฑา จันทร์ประสิทธิ์. (2559). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์*. การศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.

จารุเนตร เกื้อภักดี. (2559). *แนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ณัฐกุล ภูกลาง. (2561). *การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*. รายงานการวิจัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ตุลพันธ์ุ รัตนธรรมดิษฐ์. (2563). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ศูนย์ช่วยเหลือสังคม สายด่วน 1300 จังหวัดปทุมธานี*. ค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ค้นเมื่อ 11 มกราคม 2565, จาก <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/474>

- นาถวรี คำศรีวาท. (2563). *การพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร*. ค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ค้นเมื่อ 11 มกราคม 2565, จาก <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/350>
- รัชนิกร คุ่มศรีมูล. (2563). *การพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสำนักงานเขตมีนบุรี ในยุคดิจิทัล*. ค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ค้นเมื่อ 11 มกราคม 2565, จาก <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/473>
- รัตนารณณ์ บุญนุช, (2555). *การพัฒนาและมีกรอบที่มีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน : กรณีศึกษาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ศรีศักดิ์ สุวรรณธรรมมา. (2563). *แนวทางการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น : กรณีศึกษาเทศบาลนครนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี*. ค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ค้นเมื่อ 11 มกราคม 2565, จาก <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/406>
- สุทธญาณ์ โอบอ้อม, (2557). *การพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวพระพุทธศาสนา*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สมคิด ผลนิล, (2558). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษากรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.