

การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
สังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง โดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้
แบบเน้นประสบการณ์*

THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES COMPETENCY
FOR CIVIL SERVANTS TRAINING PROGRAM BASED
ON THE EXPERIENTIAL LEARNING

ลลิตา เดชเป้า

Lalita Dach-Pao

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

Srinakharinwirot University, Thailand

E-mail: lalita.rosierose@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาประสิทธิผลของการใช้โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง โดยศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์เชิงลึกจากนักทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง จากนั้นนำผลที่ได้ไปสร้างแบบวัดและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า สมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ 2) ด้านความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ 3) ด้านทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล 4) ด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง และ 5) ด้านความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐ ผู้วิจัยจึงนำองค์ประกอบสมรรถนะที่ได้มาเป็นกรอบในการออกแบบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะควบคู่ไปกับการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งโดยใช้หลักการจัดการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองเป็นนักทรัพยากรบุคคลสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งจำนวน 12 คน เป็นการทดลองแบบหนึ่งกลุ่มทดสอบความแปรปรวนแบบวัดซ้ำ ผลของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งแบบรายด้านระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผลด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบวัดซ้ำ พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเองระยะติดตามผลแตกต่างจากก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

* Received 1 December 2019; Revised 22 December 2019; Accepted 5 January 2020



แสดงให้เห็นว่าโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งสามารถพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเองได้

คำสำคัญ: สมรรถนะ, นักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ, โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะ

Abstract

The study focused to examine the effectiveness of a development program to enhance human resources competency among civil servants. The researcher studied the theory, previous research and opinions of the key informants working in the research area. The questionnaire was used to collect information. Then, the factor of human resource competency was considered to design a development program with one group of twelve participants and tested the repeated measure method. The results revealed that there were five factors. 1) was social ability and ethics. 2) was human resources knowledge. 3) was thinking and data management skills. 4) was business acumen. 5) was public sector work system. The development program using in the experiment based on the experiential learning. An examination of the competency development program that revealed the comparison of the pretest, the factor of business acumen significantly changed to a higher score in the follow stage.

Keywords: Competency, Human Resources, Civil Servants, Competency Development Program

บทนำ

ในอดีตบุคคลถูกจัดให้เป็นเพียงปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งเท่านั้น ความสำคัญของบุคคลอยู่ที่กำลังแรงงานที่จะสามารถมอบให้กับองค์กรได้ ต่อมาเมื่อองค์กรมีการขยายหรือเติบโตเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมต่าง บุคคลจึงจัดเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในการดำเนินกิจกรรมในองค์กร (จุลณี เทียนไทย, 2553) หรืออาจกล่าวได้ว่า ความสามารถหลักที่องค์กรใช้เป็นเครื่องมือในการแข่งขันกับสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ มาจากการที่องค์กรจะมีกลยุทธ์ในการผสมผสานความสามารถของบุคลากรได้มากน้อยเพียงไร (Huang K. W. et al., 2016) แนวคิดในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นส่งเสริมให้บุคลากรมีผลงานในระดับสูง จึงได้รับความสนใจและมีการศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่นำไปสู่ประสิทธิผลของบุคลากร เพื่อมุ่งหวังให้ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรต่อไป (Sikora D. M. et al., 2015) จากความจำเป็นในการปรับตัวขององค์กรดังกล่าวมาแล้ว



นั่นเอง นักทรัพยากรบุคคลเริ่มได้รับความสนใจในฐานะผู้รับผิดชอบด้านการบริหารและพัฒนา “คน” ในองค์กร แนวคิดบทบาทของนักทรัพยากรบุคคลยุคใหม่เริ่มได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศเบื้องต้น พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Competencies) ที่ตอบสนองต่อบทบาท 4 ประการของนักบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวคิดของ Dave Ulrich ซึ่งได้เสนอไว้ในปี ค.ศ.1997 ได้แก่ บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Business Partners) บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (Administrative Expert) บทบาทการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และบทบาทการเป็นที่พึ่งพาของพนักงาน (Ulrich D., 1997)

สำหรับในประเทศไทยสำนักงาน ก.พ.ในฐานะองค์กรกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ร่วมกับคณะอนุกรรมการวิสามัญในคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนพลเรือน เกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาคุณภาพกำลังคนภาครัฐ ได้เห็นชอบกับภาพรวมของข้อเสนอระบบการพัฒนานักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ และได้มีโครงการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคล หรือหลักสูตรนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (HR Professional) ซึ่งได้เริ่มดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตรดังกล่าวมาตั้งแต่มีงบประมาณ 2556 ต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน โดยลักษณะสำคัญของหลักสูตรนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ คือ การออกแบบหลักสูตรเป็นรายหมวดวิชาสอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามสายงานนักทรัพยากรบุคคล แบ่งตามระดับตำแหน่งปฏิบัติการ ข้าราชการ และชำนาญการพิเศษ หลักสูตรมีการกำหนดเกณฑ์การผ่านหลักสูตรที่ชัดเจน มีการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม และมีการจัดทำผลงานที่สะท้อนถึงการนำความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้จริง แต่หลักสูตร HR Professional นั้น มีจุดเน้นที่ การให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในแต่ละกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ยังไม่ครอบคลุมถึงการพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคล ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยภายในที่สำคัญที่มีผลต่อการแสดงออกมาเป็นความสามารถหรือพฤติกรรมในการทำงานตามสายงาน นับเป็นช่องว่างในการพัฒนาที่ผู้วิจัยเชื่อว่าจะเป็นการเติมเต็มองค์ความรู้และแนวทางเชิงปฏิบัติได้ด้วยวิธีการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ในส่วนที่ยังขาดอยู่นี้ เพื่อให้ได้มาซึ่งการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลที่ครอบคลุมทั้งส่วนของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะภายในส่วนบุคคล โดยผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลและทำการวิเคราะห์ห่องค์ประกอบเชิงสำรวจด้วยกระบวนการทางสถิติ เพื่อนำองค์ความรู้ใหม่ที่ได้ไปกำหนดเป็นประเด็นในการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ทดลองใช้หลักสูตรและประเมินผล



วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการใช้โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล ภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง

วิธีดำเนินการวิจัย

1. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1.1 การกำหนดกรอบการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ: ผู้วิจัย นำลักษณะและองค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งซึ่ง ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน 1) ด้านความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณใน วิชาชีพ 2) ด้านความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ 3) ด้านทักษะการคิดและการจัดการ ข้อมูล 4) ด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง และ 5) ด้านความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มองค์ประกอบสมรรถนะดังกล่าวเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1.1.1 สมรรถนะส่วนที่เป็นคุณลักษณะภายในส่วนบุคคล ได้แก่ องค์ประกอบด้านความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ

1.1.2 สมรรถนะส่วนที่เป็นความรู้ ได้แก่ ด้านความรู้ในงาน ทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง ด้านความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐ

1.1.3 สมรรถนะส่วนที่เป็นทักษะในการทำงาน ได้แก่ ด้านทักษะการ คิดและการจัดการข้อมูล

1.2 แนวคิดที่ใช้ในการสร้างโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคล ภาครัฐ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับหลักการเรียนรู้ที่สามารถพัฒนาได้ทั้ง 3 ส่วน ได้แก่ การพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคล ความรู้ และทักษะในการทำงานตามที่กล่าวไว้ ข้างต้น และพบว่าการจัดการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ (Experiential Learning) เป็น หลักการเรียนรู้ที่มีสอดคล้องกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ส่วน และมีความเหมาะสมที่จะ นำมาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร เนื่องจากการจัดการเรียนรู้แบบเน้น ประสบการณ์นั้น เป็นการดำเนินการอันจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามเป้าหมายโดยให้ ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ในเรื่องที่เรียนรู้ก่อน และให้ผู้เรียนสังเกต ทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้น และนำสิ่งที่เกิดขึ้นมาคิดพิจารณาไตร่ตรองร่วมกันจนกระทั่งผู้เรียน สามารถสร้างความคิดรวบยอด แล้วนำความคิดรวบยอดนั้นไปทดลองใช้หรือประยุกต์ใช้ใน สถานการณ์ใหม่ได้ (ทิตินา แชมณี, 2560) โดยในงานวิจัยนี้ใช้เทคนิคการฝึกอบรมด้วยกิจกรรม กลุ่ม การอภิปรายกลุ่ม และการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน ซึ่งล้วนเป็นการออกแบบกิจกรรม



เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษาอบรมได้เรียนรู้จากการลงมือทำตามหลักการของการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์

โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐด้วยการจัดการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ ใช้เทคนิคการฝึกอบรมด้วยกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การอภิปรายกลุ่ม และการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน ประกอบไปด้วย 10 กิจกรรม เพื่อพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ 5 องค์ประกอบ สรุปได้ดังภาพที่ 1

ระดับสมรรถนะ	องค์ประกอบสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA)				
	ด้านความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ (SOETH)	ด้านความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (HKNOW)	ด้านทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล (THDAS)	ด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง (BUACU)	ด้านความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐ (PUBST)
คุณลักษณะภายในบุคคล (Attribute : A)	กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (กิจกรรมที่ 1 – 5)				
ความรู้ (Knowledge:K)		การเรียนรู้ด้วยตนเองและอภิปรายกลุ่ม (กิจกรรมที่ 6) การเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน (กิจกรรมที่ 10)		การอภิปรายกลุ่ม (กิจกรรมที่ 7) การเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน (กิจกรรมที่ 10)	การอภิปรายกลุ่ม (กิจกรรมที่ 7)
ทักษะ (Skill : S)			กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (กิจกรรมที่ 8-9) การเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน (กิจกรรมที่ 10)		

ภาพที่ 1 สรุปเทคนิคที่ใช้ในโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง

2. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

นำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบและประเมินความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ของโปรแกรมกับกิจกรรม หลักการและแนวคิดที่ใช้ในกิจกรรม ความครอบคลุมเนื้อหาสาระ ตลอดจนความเหมาะสมด้านระยะเวลา สื่อ/อุปกรณ์ที่ใช้ รวมถึงการประเมินผล/ตัวชี้วัดความสำเร็จของกิจกรรมในโปรแกรม ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.66 - 1.00

3. กลุ่มตัวอย่าง

ประชากรจำนวน 110 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 12 คน จาก 3 ส่วนราชการสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม ซึ่งเป็นข้าราชการตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง ไม่เคยเข้ารับการพัฒนาในหลักสูตรนักทรัพยากร



บุคคลมีอาชีพ (HR Professional) ที่จัดโดยสำนักงาน ก.พ. มาก่อน และสามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้ตลอดหลักสูตร

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยยื่นเรื่องต่อคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ (Ethics) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ การวิจัยนี้ได้รับการพิจารณารับรองจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ใบรับรองเลขที่ SWUEC/X-471/2561

4.2 ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อทำหนังสือแนะนำเรียนปลัดกระทรวง แห่งหนึ่งสำหรับการเก็บข้อมูลการวิจัย

4.3 ผู้วิจัยนำแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งไปใช้เก็บข้อมูลก่อนการทดลอง หลังจากนั้นจึงนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

4.4 ภายหลังจากเสร็จสิ้นกิจกรรมในโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะ ผู้วิจัยนำแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งไปเก็บข้อมูลเพื่อใช้เป็นคะแนน หลังการทดลอง

4.5 ช่วงการติดตามผลภายหลังเสร็จสิ้นการทดลองผ่านไป 1 เดือน ผู้วิจัยจะวัดระดับสมรรถนะอีกครั้งโดยใช้แบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวง แห่งหนึ่ง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการทดลองโดยใช้วิธีการกึ่งทดลอง (Quasi-experiment Design) เป็นแบบแผนการวิจัยกึ่งทดลองแบบวัดซ้ำ (Repeated Measure Design) เปรียบเทียบผลที่ได้โดยใช้แบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐและสรุปผลเชิงปริมาณ โดยวิเคราะห์เปรียบเทียบผลของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผล โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบเมื่อมีการวัดซ้ำ (Repeated Measures ANOVA)

ผลการวิจัย

ผลของการเปรียบเทียบผลของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง ระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน



ส่วนที่ 1 เสนอข้อมูลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งแบบภาพรวมและรายองค์ประกอบ

ส่วนที่ 2 การเปรียบเทียบผลของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง ระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผล

ส่วนที่ 3 ข้อมูลการประเมินการเรียนรู้ในแต่ละกิจกรรมรวมถึงสะท้อนคิดในระยะเวลาติดตามผล (ข้อมูลเชิงคุณภาพ) รายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งแบบภาพรวมและรายองค์ประกอบ

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งแบบภาพรวมและรายองค์ประกอบ

องค์ประกอบ	ก่อนการทดลอง		หลังการทดลอง		ระยะติดตามผล	
	M	S.D.	M	S.D.	M	S.D.
1.ความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณ ในวิชาชีพ (SOETH)	3.80	.62	4.02	.25	4.20	.27
2.ความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (HRKNOW)	3.13	.78	3.38	.49	3.35	.55
3.ทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล (THDAM)	3.08	.73	3.54	.60	3.25	.53
4.ความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง (BUACU)	3.60	.49	3.73	.67	3.96	.33
5.ความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐ (PUBST)	3.04	.69	3.33	.62	3.33	.72
สมรรถนะนักทรัพยากรภาครัฐภาพรวม	3.32	.56	3.59	.41	3.61	.41

ส่วนที่ 2 การเปรียบเทียบผลของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง ระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผล

ผู้วิจัยนำคะแนนจากแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งในแต่ละองค์ประกอบระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผลมาทำการเปรียบเทียบความแตกต่าง โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบเมื่อมีการวัดซ้ำ (Repeated Measures ANOVA) วิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนนจากแบบวัดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผล โดยได้



ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ข้อมูล (Compound Symmetry) โดยหากพบค่า Mauchly's W มีค่า Sig มากกว่า .05 ไม่ปฏิเสธ H_0 ความแปรปรวนมีลักษณะเป็น Compound Symmetry ในการอ่านผลจะใช้วิธี Sphericity Assumed หากหากพบค่า Mauchly's W มีค่า Sig น้อยกว่า .05 ไม่ปฏิเสธ H_0 ความแปรปรวนไม่เป็น Compound Symmetry ในการอ่านผลผู้วิจัยเลือกอ่านจากค่า Greenhouse - Geisser (จิราภรณ์ บุตรทอง และคณะ, 2552) ผู้วิจัยจึงทดสอบผลของโปรแกรมแบบรายด้านองค์ประกอบ เพื่อเปรียบเทียบผลของโปรแกรมระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผล

ตารางที่ 2 ตรวจสอบความแปรปรวนและเปรียบเทียบความแตกต่างผลของโปรแกรมที่มีต่อองค์ประกอบสมรรถนะรายด้าน

องค์ประกอบ	แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean Squares	F	p
ด้านที่ 1	ผลการวัดก่อน หลัง และ	1.008	2	.504	3.155	.062
	ระยะการติดตามผล					
ด้านที่ 2	ผลการวัดก่อน หลัง และ	.451	2	.225	.676	.519
	ระยะการติดตามผล					
ด้านที่ 3	ผลการวัดก่อน หลัง และ	1.292	2	.646	1.775	.193
	ระยะการติดตามผล					
ด้านที่ 4	ผลการวัดก่อน หลัง และ	.774	1.144	.677	1.808	.002*
	ระยะการติดตามผล					
ด้านที่ 5	ผลการวัดก่อน หลัง และ	.681	2	.340	1.407	.266
	ระยะการติดตามผล					
	ความคลาดเคลื่อน	8.005	22	.364		
	ความคลาดเคลื่อน	4.726	12.589	.375		
	ความคลาดเคลื่อน	5.319	22	.242		

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 2 พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะด้านที่ 1 ความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ ด้านที่ 2 ความรู้ในงานทรัพยากรบุคคล ภาครัฐ ด้านที่ 3 ทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล และด้านที่ 5 ความรู้เกี่ยวกับระบบงาน ภาครัฐ ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผล ไม่มีความแตกต่างกัน

ส่วนค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะด้านที่ 4 ความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเองก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 1.808$) แสดงว่ามีคะแนนสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเองก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผลแตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการ



ตรวจสอบความแตกต่างรายคู่โดยใช้การทดสอบด้วยวิธีการ Greenhouse - Geisser
 ดังแสดงผลในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะด้าน
 ความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเองก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะการติดตามผลด้วย
 วิธีการ Greenhouse-Geisser

ระยะเวลาทดลอง		Mean	Std. Error	p
		Difference		
หลังการทดลอง (3.729)	ก่อนการทดลอง (3.604)	.125	.241	1.000
ระยะติดตามผล (3.958)	ก่อนการทดลอง (3.604)	.354*	.078	.003*
ระยะติดตามผล (3.958)	หลังการทดลอง (3.729)	.229	.207	.879

$P < .05^*$

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 3 พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับ
 องค์กรตนเองระยะติดตามผล (3.958) แตกต่างจากก่อนการทดลอง (3.604) อย่างมีนัยสำคัญ
 ทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง
 ส่งผลต่อระดับสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเองให้ดีขึ้น โดยระยะการติดตามผลมี
 แนวโน้มสูงกว่าก่อนการทดลอง

**ส่วนที่ 3 ข้อมูลการประเมินการเรียนรู้ในแต่ละกิจกรรมรวมถึงสะท้อนคิดในระยะ
 การติดตามผล (ข้อมูลเชิงคุณภาพ)**

สำหรับเทคนิคการฝึกอบรมด้วยกิจกรรมกลุ่มตามแนวคิดกระบวนการกลุ่ม ซึ่งนำมาใช้
 เป็นเทคนิคในการพัฒนาองค์ประกอบด้านความสามารถทางสังคมและทักษะการคิดและการ
 จัดการข้อมูลนั้น ผู้วิจัยออกแบบให้ใช้การสะท้อนคิดเปรียบเทียบกับเกณฑ์การเรียนรู้ของแต่ละ
 กิจกรรมเป็นวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยจัดทำเกณฑ์ให้คะแนนเอาไว้ นอกจากนั้น
 ผู้วิจัยยังได้สอบถามความคิดเห็นในลักษณะการประเมินผลสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรม โดยแบ่ง
 ตามรูปแบบของกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาแต่ละองค์ประกอบสมรรถนะ ทั้งนี้ สามารถสรุป
 ความรู้สึก ความรู้ และแนวโน้มในการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ดังตาราง
 ที่ 4



ตารางที่ 4 สรุปความรู้สึก ความรู้ และแนวโน้มในการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้
ในการทำงาน

เทคนิค	ความรู้สึก	ความรู้	แนวโน้มการประยุกต์ใช้
กิจกรรมกลุ่ม สัมพันธ์	มีแนวโน้มชื่นชอบการ ฝึกอบรม	การเข้าใจและเปิดเผย ตัวเองมากขึ้น การสร้าง สัมพันธ์กับผู้อื่นได้มากขึ้น และพัฒนาทักษะการคิด และการจัดการข้อมูล	มีแนวโน้มการนำไป ประยุกต์ใช้เนื่องจากแสดง ความคิดเห็นในลักษณะ ของการเห็นประโยชน์ของ กิจกรรม
การเรียนรู้ด้วย ตนเอง	มีแนวโน้มไม่ชื่นชอบ วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านระบบ E - Learning ของสำนักงาน ก.พ.	ความรู้ด้านกระบวนการงาน หลักเกณฑ์ และขั้นตอน ปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่ง ทางด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	มีแนวโน้มให้ความสำคัญ กับหลักเกณฑ์ ขั้นตอนการ ปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่ง ทางด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลเพื่อใช้ ประกอบการทำงาน
การอภิปราย กลุ่ม	มีแนวโน้มชื่นชอบวิธีการ แลกเปลี่ยนข้อมูลและ แลกเปลี่ยนความรู้ผ่าน การอภิปรายกลุ่ม	แนวทางปฏิบัติที่ เกี่ยวข้องกับกระบวนการ บริหารทรัพยากรบุคคล และ ความเข้าใจใน บทบาทภารกิจ เป้าหมาย และผลผลิต ของส่วนราชการตนเอง	มีแนวโน้มนำไปพิจารณา ประกอบการทำงานมาก ขึ้น
การเรียนรู้ที่มี ปัญหาเป็นฐาน	มีแนวโน้มชื่นชอบวิธีการ เรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน รู้สึกแปลกใหม่และมี ความรู้สึกกังวลเนื่องจาก หรือไม่คุ้นชินกับวิธี ดังกล่าว	พัฒนาทักษะการ วิเคราะห์ และความรู้ เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ และ ขั้นตอนปฏิบัติที่ถูกต้อง ตามกฎหมาย ระเบียบหรือ คำสั่งทางด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	มีแนวโน้มนำทักษะการ รวบรวมและจัดการกับ ข้อมูล เพื่อนำไปการ วิเคราะห์สาเหตุและหา ทางแก้ไขปัญหา และมี แนวโน้มที่จะหาความรู้ที่ เกี่ยวข้องกับการทำงาน

จากข้อมูลเชิงคุณภาพข้างต้นแสดงให้เห็นว่า แม้ว่าผลจากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย
สมรรถนะรายด้านจะพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพียง 1 ด้าน แต่เมื่อพิจารณา
ข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบกันอาจจะสามารถสรุปได้ว่าโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากร
บุคคลภาครัฐในงานวิจัยนี้ส่งผลต่อคุณลักษณะภายในบุคคล ความรู้ และทักษะบางประการ



ของผู้เข้ารับการอบรม และเป็นวิธีการฝึกอบรมที่น่าสนใจจะนำไปพิจารณาใช้ในองค์กรต่อไปได้

อภิปรายผล

1. องค์กรประกอบสมรรถนะด้านที่โปรแกรมส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับสมรรถนะภายหลังเข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่ องค์กรประกอบด้านที่ 4 ความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเอง ดำเนินกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะด้วยการอภิปรายกลุ่มตามแนวคิดกระบวนการกลุ่ม

ในกิจกรรมการอภิปรายกลุ่มเกี่ยวกับข้อมูลองค์กรของตนเองนั้น ผู้วิจัยได้ชี้ชวนให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับส่วนราชการของตนเอง โดยเริ่มจากการตั้งคำถามถึงเป้าหมายของส่วนราชการของผู้เข้าร่วมการวิจัย ซึ่งแม้ว่าองค์กรภาครัฐล้วนถูกจัดตั้งขึ้นมาเพื่อภารกิจบริการประชาชน แต่เป้าหมายในการบริการประชาชนด้านสุขภาพนี้ก็แตกต่างกันออกไปตามพันธกิจของส่วนราชการ โดยผู้เข้ารับการอบรมบางส่วนมาจากส่วนราชการที่มีบทบาทเป็นกรมวิชาการที่ทำหน้าที่กำกับติดตาม (Regulator) โดยทำหน้าที่กำกับดูแลนั้นย่อมหมายถึงว่ากรมนั้น ๆ เป็นผู้ผลิตผลงานทางวิชาการ ทำการวิจัยและพัฒนาเพื่อส่งมอบองค์ความรู้ทางสุขภาพให้แก่หน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำองค์ความรู้นั้นไปใช้ต่อ ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือลูกค้าโดยตรงของกรมอาจหมายถึงส่วนราชการอื่น ๆ ทั้งภายในกระทรวงเดียวกันหรือสังกัดกระทรวงอื่น และผู้เข้ารับการอบรมบางส่วนมาจากกรมที่มีบทบาทเป็นผู้ให้บริการ (Service Provider) ที่มีหน้าที่ในการจัดบริการทางสุขภาพให้แก่ประชาชนในพื้นที่ต่าง ๆ หากเป็นกรมที่มีบทบาทเป็นผู้ให้บริการ แสดงว่ากรมมีภารกิจโดยตรงในการจัดบริการทางสุขภาพให้แก่ประชาชนในพื้นที่ต่าง ๆ ตามขอบเขตอำนาจของกรม และมีผลผลิตคือการรักษาเมื่อเกิดการเจ็บป่วย ดังนั้น เมื่อเป้าหมาย ผลผลิต และผู้รับบริการแตกต่างกัน บุคลากรผู้ปฏิบัติงานภายในแต่ละส่วนราชการก็ย่อมมีความต้องมิตสมรรถนะ และมีค่านิยมบางประการที่แตกต่างกันด้วย ในระหว่างการอภิปรายกลุ่มนี้เอง ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมตระหนักได้ว่า นักทรัพยากรบุคคลภายใต้ส่วนราชการที่มีบทบาทและพันธกิจที่แตกต่างกัน ก็ย่อมต้องทำความเข้าใจกับข้อมูลองค์กรของตนเอง เพื่อสามารถตอบสนองในฐานะการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ ซึ่งเมื่อการอภิปรายกลุ่มได้ใช้หลักการพิจารณาข้อมูลสำคัญขององค์กรตนเองตามวงจรสายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ก็ปรากฏว่าผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้นี้ใหม่และกลายมาเป็นความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรตนเองมากขึ้น อันเป็นไปตามหลักการของการอภิปรายกลุ่ม

การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เป็นการประชุมร่วมกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อแสดงความคิดเห็น ประสบการณ์ ความรู้ความเข้าใจ หรือข้อเสนอแนะของสมาชิกแต่ละคน กาญจนกมล สุวิทย์รัตน์ (กาญจนกมล สุวิทย์รัตน์, 2557) และสรุปผลอภิปรายออกมา



เป็นข้อสรุปของกลุ่ม การอภิปรายกลุ่มเป็นวิธีการที่มุ่งช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ อันจะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้กว้างขวางขึ้น ซึ่งผลของการใช้รูปแบบการอภิปรายกลุ่มเพื่อพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กรตนเองนี้ สอดคล้องกับการศึกษาก่อนหน้า กล่าวคือ มีผลการวิจัยพบว่าการเรียนรู้โดยใช้เทคนิคการอภิปรายกลุ่มย่อยส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาดีขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับวิชาการเรียนรู้ด้วยการบรรยาย (ศิระ สัตยไพศาล, 2556)

2. องค์กรประกอบสมรรถนะด้านที่โปรแกรมไม่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับสมรรถนะภายหลังเข้ารับการฝึกอบรม องค์กรประกอบด้านที่โปรแกรมไม่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับสมรรถนะภายหลังเข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่ องค์กรประกอบด้านความสามารถทางสังคมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ องค์กรประกอบด้านความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ องค์กรประกอบด้านทักษะการคิดและการจัดการข้อมูล และองค์กรประกอบด้านความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐ โดยสามารถแสดงการอภิปรายผลแบ่งตามองค์กรประกอบสมรรถนะ ดังนี้

เมื่อพิจารณาที่ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ซึ่งใช้ระยะเวลา 6 ชั่วโมงต่อเนื่องกัน และดำเนินกิจกรรมเฉพาะช่วงวันที่หนึ่งของการฝึกอบรมช่วงที่ 1 โดยไม่ได้จัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ซ้ำอีกเลยในการอบรมวันต่อมาหรือในช่วงที่ 2 อาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้โปรแกรมไม่เกิดประสิทธิผลในแง่ของการเปลี่ยนแปลงระดับที่เป็นคุณลักษณะภายในบุคคลได้ ตามที่ชูชัย สมितिไกร ให้ข้อเสนอเกี่ยวกับการกำหนดระยะเวลาทั้งหมดของการฝึกอบรม โดยกล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน ก็อาจทำให้ระยะเวลาที่ใช้ความแตกต่างกันด้วยโดยการฝึกอบรมที่ต้องการให้ผู้รับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงทักษะหรือทัศนคติ จะใช้ระยะเวลายาวนานกว่าการฝึกอบรมที่ต้องการให้เกิดความรู้ความเข้าใจ (ชูชัย สมितिไกร, 2548) ซึ่งข้อเสนอเรื่องการใช้ระยะเวลาและการแบ่งช่วงระยะที่เหมาะสมกับการใช้ในกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคตินี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของผการัตน์ เสือเปรมและบุหงา วชิระศักดิ์มงคล ซึ่งใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อสร้างเสริมคุณลักษณะของเด็กไทยในประชาคมอาเซียนสำหรับนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายโดยใช้เวลาในการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ทั้งสิ้น จำนวน 14 ครั้ง ครั้งละ 50 นาที รวมใช้เวลาในการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ทั้งสิ้น 700 นาที หรือคิดเป็น 12 ชั่วโมงโดยประมาณ (ผการัตน์ เสือเปรม และบุหงา วชิระศักดิ์มงคล, 2561)

นอกจากนั้น ประเด็นเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences) ก็อาจจะเป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่มีผลต่อการฝึกอบรมในครั้งนี้ด้วย เนื่องจากผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนอาจมีความถนัด (Aptitude) ไม่เท่ากัน ความถนัดนี้อาจมีผลต่อความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลได้ (ชูชัย สมितिไกร, 2548) โดยเมื่อผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินผล



การเรียนรู้ในกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ทั้ง 7 กิจกรรม พบข้อสังเกตว่า เมื่อพิจารณาคะแนนการเรียนรู้ในกิจกรรมเดี่ยว จะสามารถจัดกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่มีคะแนนค่อนข้างสูง จำนวน 3 คน และกลุ่มที่มีคะแนนค่อนข้างต่ำ จำนวน 3 คน และเมื่อมีการสุ่มคนเข้ากลุ่มสำหรับทำกิจกรรมกลุ่ม กลุ่มที่มีคะแนนค่อนข้างสูงทั้ง 3 คนก็ได้เข้าสู่กลุ่มเดียวกันและมีกลุ่มคนคะแนนปานกลางเข้าร่วมกลุ่มด้วยอีก 3 คน รวมเป็น 6 คน ส่วนกลุ่มที่มีคะแนนค่อนข้างต่ำทั้ง 3 คนก็ถูกสุ่มเข้ามาอยู่ในกลุ่มเดียวกันร่วมกับกลุ่มคนที่มีคะแนนปานกลางอีก 3 คน เมื่อสรุปคะแนนทั้งกิจกรรมกลุ่มและกิจกรรมเดี่ยว พบว่า กลุ่มคนที่เคยมีคะแนนปานกลางเมื่อเข้าร่วมกลุ่มกับคนที่มีความสูง คะแนนผลงานโดยรวมทุกกิจกรรมก็จะมีคะแนนขยับสูงขึ้นด้วย ในขณะที่กลุ่มที่มีคะแนนปานกลางเมื่อมารวมกลุ่มกับคนที่มีความคะแนนค่อนข้างต่ำ คะแนนผลงานโดยรวมมีการลดลงเล็กน้อย ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความรู้และทักษะของบุคคลสามารถกระตุ้นให้สมาชิกภายในกลุ่มมีระดับความรู้และทักษะสูงขึ้นได้ ในขณะที่กลุ่มเองก็มีอิทธิพลต่อความรู้และทักษะของแต่ละบุคคลเช่นเดียวกัน ซึ่งอาจแสดงให้เห็นว่า บุคคลที่มีความรู้และทักษะในระดับสูงและมีภาวะผู้นำมากเพียงพอที่จะชี้นำกลุ่มอาจจะส่งผลให้ระดับความสามารถของสมาชิกในกลุ่มขยับสูงขึ้นได้ และในทางกลับกัน บุคคลที่มีความรู้และทักษะในระดับต่ำที่มาร่วมกลุ่มกัน ก็อาจจะโน้มนำให้ความสามารถของกลุ่มขยับลดลงเพิ่มขึ้นด้วย สอดคล้องกับข้อเสนอของ Potter Bigley and Steers ที่เสนอว่า กระบวนการกลุ่มสามารถพัฒนาความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้ โดยบุคคลจะได้รับการชี้แนะ การให้ข้อมูลสะท้อนกลับ และการมีต้นแบบที่ดีภายในกลุ่ม แต่อย่างไรก็ตาม การที่กลุ่มจะเกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นได้นั้น จะต้องสร้างความรู้สึกรู้หรือการรับรู้ในเป้าหมายเดียวกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มเสียก่อน ให้บุคคลรับรู้ว่าคุณเองมีความสำคัญและมีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายของกลุ่มเสมือนเป็นเป้าหมายส่วนบุคคลเอง (Potter L. W. et al., 2003)

การพัฒนาความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ การพัฒนาทักษะการคิดและการจัดการข้อมูลการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับระบบงานภาครัฐด้วยการอภิปรายกลุ่มตามกระบวนการกลุ่ม ด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง การอภิปรายกลุ่ม และการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน ผู้วิจัยมอบหมายให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าทำการศึกษาด้วยตนเองผ่านระบบ E - Learning ของสำนักงาน ก.พ. ก่อนที่จะมาเข้ารับการอบรมในห้องเรียน แต่เนื่องจากการมอบหมายหัวข้อวิชาให้ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาด้วยตนเองดังกล่าวนี้ เป็นความรับผิดชอบส่วนบุคคลและเป็นความสามารถในการกำกับตนเองของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนเองในการเข้าศึกษาอย่างตั้งใจ เพื่อเก็บเกี่ยวเนื้อหาสาระมาเป็นความรู้พื้นฐานก่อนเข้ารับการอบรม ในสภาพการทำงานจริงเป็นไปได้ที่ผู้เข้ารับการอบรมมีภารกิจงานประจำที่เป็นภาระงานรัดตัว ทำให้อาจจะไม่สามารถเข้าทำการศึกษาได้ และในส่วนของการพัฒนาความรู้ในงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐด้วยการ



เรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานนั้น ผู้วิจัยอาศัยประโยชน์จากกระบวนการหรือขั้นตอนของ PBL มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาความรู้ในงานด้านทรัพยากรบุคคลภาครัฐผ่านเนื้อหาและประเด็นของ ปัญหาซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการงานบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ แต่พบว่าในระหว่าง การดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนของ PBL นั้น ผู้เข้ารับการอบรมแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงการยังไม่ เกิดความชำนาญในการดำเนินตามกระบวนการ PBL นอกจากนั้น ภูมิหลังของผู้เข้ารับการ อบรมก็อาจจะเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีผลการการเรียนรู้ได้ซึ่งภูมิหลังหมายถึงรวมถึง อายุตัว อายุ งาน ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ แรงจูงใจหรือการรับรู้ประสบการณ์ฝึกอบรม ที่เคยมีมาก่อนเข้ารับการพัฒนาในครั้งนี้ เนื่องจากผู้เข้ารับการอบรมมาจากต่างส่วนราชการ ดังนั้น ภูมิหลังประสบการณ์ฝึกอบรม จึงอาจจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการ เรียนรู้ที่แตกต่างกัน นอกจากนั้น ปัจจัยเรื่องความเกี่ยวข้องระหว่างประเด็นที่เรียนรู้กับตัวผู้ เรียนรู้ ก็อาจจะส่งผลต่อการพัฒนาในครั้งนี้ ในลักษณะที่ว่าสถานการณ์ปัญหาที่นำมาเป็นแบบ ฝึกในครั้งนี้ มีความเกี่ยวข้องเพียงบางกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเท่านั้น ยังมีบางกระบวนการที่ผู้เข้าร่วมการวิจัยไม่ได้เรียนรู้ผ่านแบบฝึก PBL ซึ่งอาจทำให้ผู้เข้ารับการ อบรมยังไม่สามารถเชื่อมโยงความรู้จากกระบวนการ PBL ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ปัญหา ที่แตกต่างออกไปได้ (Yew E. H. J. and Goh K., 2016)

องค์ความรู้ใหม่

งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นถึงการบูรณาการความรู้ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และความรู้ทางด้านจิตวิทยาในการจัดการเรียนรู้ โดยนำรูปแบบการเรียนรู้แบบเน้น ประสบการณ์ (Experiential Learning) มาใช้ในการพัฒนาตามสมรรถนะ (Competency-Based Development) และทำให้เกิดความเข้าใจถึงกระบวนการพัฒนาศักยภาพของบุคคล โดยเน้นที่การพัฒนาสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะภายในบุคคลก่อน แล้วจึงเสริมสร้างความรู้ที่ เกี่ยวข้องกับการทำงาน และใช้เทคนิคการฝึกปฏิบัติเพื่อเป็นโอกาสให้ใช้ความรู้ในการทำงานให้ เกิดเป็นความชำนาญ และพัฒนาเป็นทักษะในการทำงาน นอกจากนั้น ยังทำให้ได้โปรแกรม การพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่ทำให้ทราบว่ามีวิธีการฝึกอบรมด้วยกิจกรรม กลุ่มตามแนวคิดกระบวนการกลุ่ม และการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่ น่าสนใจและมีความเป็นไปได้ที่จะนำเข้ามาเป็นอีกเทคนิคการเรียนรู้หนึ่งสำหรับการฝึกอบรม ในองค์กร

สรุป

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร ควรให้ความสำคัญกับการพิจารณา องค์ประกอบสมรรถนะให้ครอบคลุมทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ คุณลักษณะภายในบุคคล ความรู้ และ ทักษะในการทำงาน และนำองค์ประกอบสมรรถนะเหล่านั้นมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการออกแบบ



โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะอย่างสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีหรือการศึกษาก่อนหน้า และใช้เครื่องมือการวัดสมรรถนะที่มีคุณภาพมาเป็นเครื่องมือวัดประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนา ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจได้ว่าการพัฒนาบุคลากรจะมีประสิทธิผลเป็นไปตามที่องค์การต้องการ

ข้อเสนอแนะ

1. เทคนิคที่ใช้ในโปรแกรมช่วยทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดทัศนคติที่ดีต่อการฝึกอบรม และเกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของนักทรัพยากรบุคคลได้ในระดับหนึ่ง รวมถึงเป็นเทคนิคที่แปลกใหม่ ไม่เคยมีการใช้เทคนิคนี้ในหลักสูตรฝึกอบรมนักทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่เดิม องค์กรอื่น ๆ สามารถนำโปรแกรมการพัฒนาจากงานวิจัยครั้งนี้ ไปกำหนดเป็นหนึ่งในวิธีการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพนักทรัพยากรบุคคลได้ โดยกำหนดให้เป็นหลักสูตรการพัฒนาที่จำเป็นสำหรับนักทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการที่เข้างานใหม่อายุงานไม่เกิน 5 ปี หรือที่เรียกว่า Onboarding Program

2. เนื่องจากกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ เป็นการประยุกต์ความรู้ทางจิตวิทยาเชิงลึก ผู้ดำเนินกิจกรรมต้องสามารถให้ผู้เข้ารับการอบรมคิดเป็น ทำเป็น สร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ และให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) ที่สะท้อนไปถึงเบื้องหลังของการแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมได้ และควรมีทัศนคติในทางบวก มีบุคลิกเป็นกันเอง มีความยืดหยุ่นและปฏิภาณไหวพริบ มีความเข้าใจในมนุษย์และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

3. การดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน เนื่องจากเทคนิคนี้อาจจะยังไม่แพร่หลายในวงการอื่น ๆ มากนักเมื่อเปรียบเทียบกับความนิยมที่มักใช้ในวงการการศึกษา แพทยศาสตร์ ดังนั้น วิทยากรจึงควรให้ความสำคัญกับหลักการและกระบวนการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานเป็นอันดับแรก มากกว่าการคำนึงไปถึงผลของการวิเคราะห์ปัญหา เนื่องจากผู้เข้ารับการอบรมที่ไม่เคยชินกับกระบวนการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานมักจะเกิดพฤติกรรมลืมนั่นเมื่อได้รับโจทย์ปัญหาก็มักจะรีบใช้ความเคยชินในการระบุปัญหา โดยไม่ได้พิจารณาไปที่ละขั้นตอนของกระบวนการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐาน นอกจากนั้น วิทยากรกระบวนการจะมีบทบาทช่วยให้บรรยากาศการทำงานของกลุ่มเป็นไปอย่างเปิดกว้าง สมาชิกกลุ่มมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง วิทยากรกระบวนการจึงเป็นอีกบุคคลหนึ่งที่มีความสำคัญและจะช่วยอำนวยความสะดวกให้กลุ่มเกิดการเรียนรู้ไปตามขั้นตอนของการเรียนรู้ที่มีปัญหาเป็นฐานได้



เอกสารอ้างอิง

- กาญจน์กมล สุวิทย์รัตน์. (2557). การศึกษาและพัฒนาความฉลาดทางสังคมของนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาภาคใต้. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 28(86), 126-151.
- จิราภรณ์ บุตรทอง และคณะ. (2552). ผลของโปรแกรมการจัดการความเหนื่อยล้าร่วมกับโยคะต่อความเหนื่อยล้าในผู้ป่วยมะเร็งที่ได้รับการรังสีรักษา. *วารสารสมาการพยาบาล*, 24(4) : 29-42.
- จুলณี เทียนไทย. (2553). *มานุษยวิทยารัฐกิจ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูชัย สมितिไกร. (2548). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทีศนา เขมณี. (2560). *ศาสตร์การสอน องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ผการัตน์ เสือเปรม และบุหงา วชิระศักดิ์มงคล. (2561). ผลการใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อสร้างเสริมคุณลักษณะของเด็กไทยในประชาคมอาเซียน สำหรับนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 18(3), 141-147.
- ศิระ สัตย์ไพศาล. (2556). ผลการใช้เทคนิคการอภิปรายกลุ่มย่อยที่มีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนในรายวิชา IMG462 สัมมนาการจัดการอุตสาหกรรม สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม. ใน *รายงานการวิจัย*. มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- Huang K. W. et al. (2016). New Hybrid Multiple Attribute Decision-Making Model for Improving Competence sets : Enhancing a Company's Core Competitiveness. *Sustainability*, 8(2), 1-26.
- Potter L. W. et al. (2003). *Motivation and work behavior (7th Edition)*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Sikora D. M. et al. (2015). Line Manager Implementation Perceptions as a Mediator of Relations Between High-Performance Work Practice and Employee Outcome. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1908-1918.
- Ulrich D. (1997). *Human Resource Champion: The Next Agenda for Adding Value and Delivering results*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Yew E. H. J. and Goh K. (2016). Problem-based learning : An overview of its process and impact on learning. *Health Professions Education*, 2(2), 75-79.

