



# แผนพัฒนาบุคลากร องค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี ปีงบประมาณ พ.ศ.2564 - พ.ศ.2566



กองการเจ้าหน้าที่  
โทร. 0 3232 8487



ประกาศองค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี  
เรื่อง แผนพัฒนาบุคลากรสามปี พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๖

ตามประกาศประกาศหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีการพัฒนาผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผนของทางราชการ หลักและวิธีการปฏิบัติราชการ บทบาท และหน้าที่ของข้าราชการในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และแนวทางปฏิบัติตนเพื่อเป็นข้าราชการที่ดี ตลอดจนเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคติที่ดี คุณธรรม และจริยธรรมอันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั้น

อาศัยอำนาจตามความในประกาศคณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด  
จังหวัดราชบุรี เรื่อง ประกาศกำหนดหลักเกณฑ์การจัดทำแผนการพัฒนาข้าราชการองค์การบริหาร  
ส่วนจังหวัด ลงวันที่ ๓๑ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๖ และประกาศคณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วน  
จังหวัด จังหวัดราชบุรีเรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วน  
จังหวัด (เพิ่มเติม) ฉบับที่ ๓๑ ลงวันที่ ๒๕ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๘ ข้อ ๑ ประกอบกับมติคณะกรรมการ  
ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดราชบุรี (ก.จ.ราชบุรี) ในการประชุมครั้งที่ ๗/๒๕๖๓  
เมื่อวันที่ ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๓ จึงประกาศกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรสามปี (พ.ศ. ๒๕๖๔- พ.ศ. ๒๕๖๖)  
ตามรายละเอียดแนบท้ายนี้

ประกาศ ณ วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

(นางสาวสุกกี ศรีสุเทพ)

ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ปฏิบัติหน้าที่  
นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี

# สารบัญ

## หน้า

๑. คำนำ	๑
๒. กรอบแนวคิดสำหรับการวิเคราะห์	๒
๑. แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ – พ.ศ. ๒๕๗๙	๒
๒. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (ฉบับที่ ๑๒) พ.ศ. ๒๕๖๐ – พ.ศ. ๒๕๖๔	๔
๓. นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐	๕
๔. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร	๖
๓. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๑๕
๑. สภาพปัญหาการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี	๑๕
๒. การวิเคราะห์จุดอ่อน – จุดแข็งขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี	๑๖
๓. ข้อมูลสถิติการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี	๑๗
๔. การประเมินความต้องการในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร	๑๘
๔. กรอบการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี	๒๗
๑. วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคล	๒๗
๒. พันธกิจ	๒๗
๓. ยุทธศาสตร์ในการบริหารงานบุคคล	๒๗
๔. พันธกิจ เป้าหมายและแนวทางในการบริหารงานบุคคล	๒๗
๕. หลักสูตรการพัฒนา	๒๘
๖. โครงการ / แผนงานการพัฒนาบุคลากร	๓๐
บรรณานุกรม	๔๗
ภาคผนวก ก	๔๘
แบบสอบถามความต้องการในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของ อบจ.ราชบุรี	๔๙
ภาคผนวก ข	๕๒
ค่าการประเมินความต้องการในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร	๕๓

\*\*\*\*\*

## บทที่ ๑

### คำนำ

#### ๑. หลักการและเหตุผล

๑.๑ ประกาศคณะกรรมการกลางข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับอัตราตำแหน่ง และมาตรฐานของตำแหน่ง ลงวันที่ ๒๒ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๔๔ ข้อ ๒๘ กำหนดให้มีการจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะทัศนคติที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดกำหนด

๑.๒ ประกาศคณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดราชบุรี เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ลงวันที่ ๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๔๕ และแก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัด จัดทำแผนพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตามกรอบของแผนแม่บทการพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตามที่ ก.จ. กำหนด โดยให้กำหนดเป็นแผนพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีระยะเวลา ๓ ปี ตามกรอบของแผนอัตรากำลังขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนั้น

๑.๓ จากหลักการและเหตุผลดังกล่าว องค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี โดยความเห็นชอบของมติคณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดราชบุรี (ก.จ.จ.ราชบุรี) ในการประชุมในการประชุมครั้งที่ ๗/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๓ จึงประกาศกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรสามปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ -พ.ศ. ๒๕๖๖

#### ๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อให้การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

๒.๒ เพื่อให้คณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ก.จ.จ.) ตรวจสอบการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๓ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี มีความเหมาะสม ครอบคลุมข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดทุกคน และตำแหน่งตามแผนอัตรากำลังขององค์การบริหารส่วนจังหวัดทุกตำแหน่ง สามารถนำความรู้ที่ได้มาใช้ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจตามอำนาจหน้าที่ มีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า

๒.๔ เพื่อเป็นแนวทางใน การจัดสรรและ ควบคุมค่าใช้จ่ายงบประมาณ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสามารถจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาอย่างชัดเจน ทำให้สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรให้อยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด

๒.๕ เพื่อให้้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีระบบการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จของการพัฒนาความรู้ความสามารถในการพัฒนา และผลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการพัฒนา

## กรอบแนวคิดสำหรับการวิเคราะห์

ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรได้ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ให้ทรัพยากรบุคคลมีคุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ สามารถบริหารงานให้ได้รับการยอมรับ โดยได้ศึกษาภูมิความรู้ทางวิชาการ และแนวคิดต่าง ๆ เพื่อนำมา กำหนดทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี ดังนี้

(๑) หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้แก่ ประกาศคณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดราชบุรี เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไข เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ลงวันที่ ๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๔๕ และ (เพิ่มเติม) ฉบับที่ ๓๑ ลงวันที่ ๒๕ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๔๘ และประกาศคณะกรรมการข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดราชบุรี เรื่อง ประกาศกำหนดหลักเกณฑ์การจัดทำแผนการพัฒนา ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ลงวันที่ ๓๑ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๔๖ กำหนดให้องค์การบริหาร ส่วนจังหวัดจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่ตี คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้อง กำหนดตามกรอบของแผนแม่บทการพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตามที่ ก.จ. กำหนดโดยให้ กำหนดเป็นแผนพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีระยะเวลา ๓ ปี ตามกรอบของแผน อัตรากำลังขององค์การบริหารส่วนจังหวัด การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี เป็นการกำหนดทิศทาง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพสูง ทนต่อการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดศึกษาวิเคราะห์ถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนา ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตำแหน่งต่าง ๆ ทั้งในฐานะตัวบุคคลและฐานะตำแหน่ง โดยให้ ดำเนินการพัฒนาให้ครบถ้วนตามหลักสูตรที่ ก.จ. กำหนด เช่น การพัฒนาด้านความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติ ราชการ การพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งในการพัฒนานั้นต้องพัฒนา ทั้ง ๕ ด้าน ได้แก่ (๑) ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน (๒) ด้านความรู้และทักษะเฉพาะงานในแต่ละตำแหน่ง (๓) ด้านการ บริหาร (๔) ด้านคุณสมบัติส่วนตัว และ (๕) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

(๒) ความรู้ทางวิชาการ และแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบการวางแผนพัฒนา บุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ เช่น แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔ (๔) นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

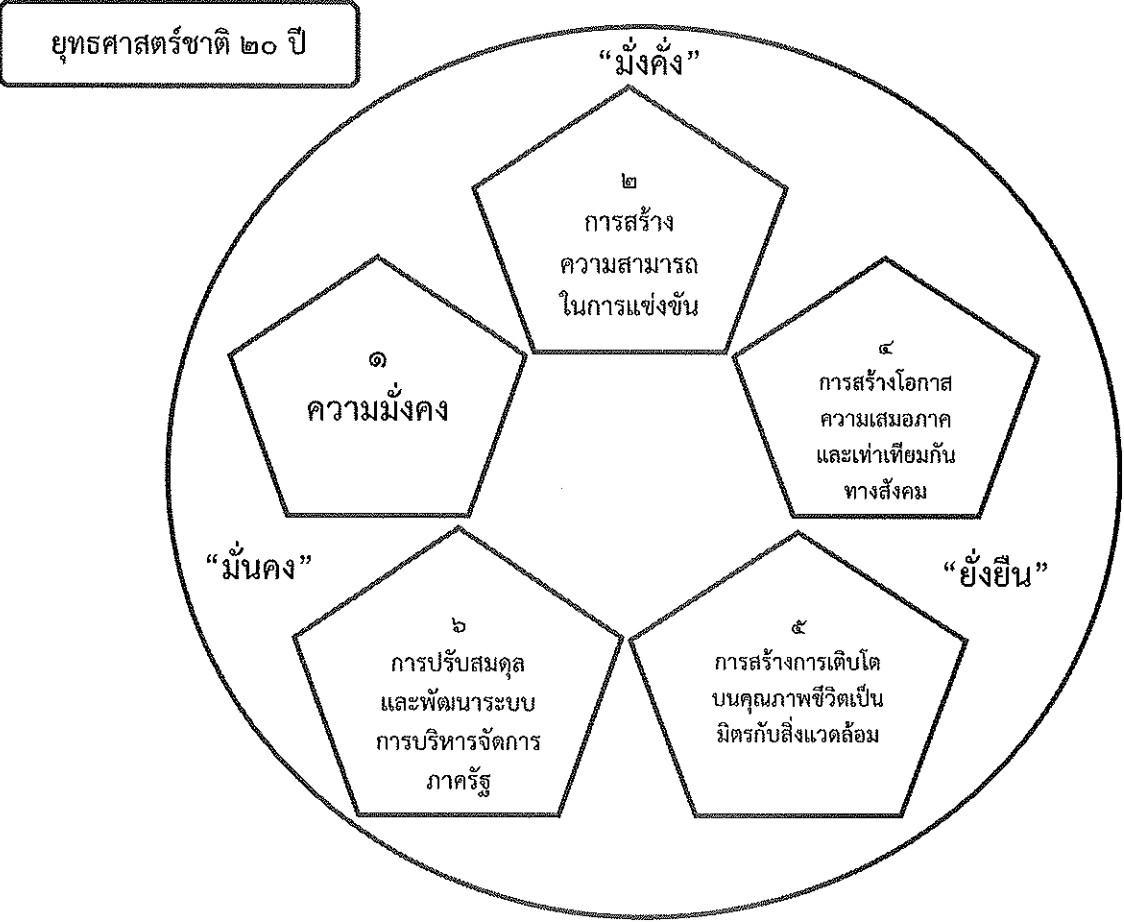
### ๑. แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙)

แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙) มีวิสัยทัศน์ให้ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำ ชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เพื่อให้ประเทศมีขีดความสามารถในการแข่งขันมีรายได้สูงอยู่ในกลุ่มประเทศ พัฒนาแล้วคน ไทยมีความสุขอยู่ดีกินดีสังคมมีความมั่นคงเสมอภาคและเป็นธรรมซึ่งยุทธศาสตร์ชาติที่จะใช้ เป็นกรอบแนวทาง การพัฒนาในระยะ ๒๐ ปีต่อจากนี้ไปจะประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ (๑) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง (๒) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (๓) ยุทธศาสตร์ การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน (๔) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

ทางสังคม (๕) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโต บนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและ (๖) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหาร จัดการภาครัฐ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาให้คนไทยมีความสุขและตอบสนองต่อการบรรลุซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ ในการทำงานที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างรายได้ระดับสูงเป็นประเทศพัฒนาแล้ว และสร้างความสุขของคนไทย สังคม มีความมั่นคง เสมอภาคและเป็นธรรม ประเทศสามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจ

- ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน มุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต การยกระดับการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียมและทั่วถึงปลูกฝังระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์การสร้างเสริมให้คนมีสุขภาพที่ดีและการสร้างความอยู่ดีมีสุขของครอบครัวไทย หรือกล่าว โดยสรุปได้ว่า “มุ่งเน้นคนทุกช่วงวัยให้มีสุขภาพที่ดี เรียนรู้ตลอดชีวิต พัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เด็กมีความรู้ สอดรับกับทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ และวัยผู้สูงอายุควรมีความสุขมีรายได้พอเพียงในการดำรงชีวิต”

- ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มุ่งเน้นการปรับปรุง โครงสร้าง บทบาท ภารกิจของหน่วยงานภาครัฐ ให้มีขนาดที่เหมาะสมการวางระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ การพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรภาครัฐการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ การปรับปรุงกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ให้ทันสมัย เป็นธรรมและเป็นสากล พัฒนาระบบการให้บริการประชาชน ของหน่วยงานภาครัฐและปรับปรุงการบริหารจัดการรายได้และรายจ่ายของภาครัฐ



## ๒. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) ได้จัดทำบนพื้นฐานของกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐- ๒๕๗๙) ซึ่งเป็นแผนหลักของการพัฒนาประเทศ และเป้าหมาย การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ ประเทศไทย ๔.๐ ตลอดจนประเด็นการปฏิรูปประเทศ นอกจากนั้น ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคี การพัฒนาทุกภาคส่วน ทั้งในระดับกลุ่มอาชีพ ระดับภาค และระดับประเทศในทุกขั้นตอนของแผนฯ อย่างกว้างขวาง และต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งร่วมจัดทำรายละเอียด ยุทธศาสตร์ของแผนฯ เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” โดยมีเป้าหมายรวมในการพัฒนา คือ มุ่งให้คนไทย มีคุณลักษณะเป็นคนไทยที่สมบูรณ์ มีวินัย มีทัศนคติและพฤติกรรมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม ลดความเหลื่อมล้ำ ทางด้านรายได้และความยากจน เศรษฐกิจฐานรากมีความเข้มแข็ง ประชาชนทุกคนมีโอกาสในการ เข้าถึงทรัพยากร การประกอบอาชีพ และบริการทางสังคมที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ระบบเศรษฐกิจ มีความเข้มแข็งและแข่งขันได้ โครงสร้างเศรษฐกิจปรับสู่เศรษฐกิจฐานบริการและดิจิทัล มีผู้ประกอบการรุ่นใหม่ และเป็นสังคมผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กที่เข้มแข็งสามารถใช้นวัตกรรมและ เทคโนโลยีดิจิทัล ในการสร้างสรรค์คุณค่าสินค้าและบริการ มีระบบการผลิตและให้บริการจากฐานรายได้เดิมที่มี มูลค่าเพิ่มสูงขึ้น และมีการลงทุนในการผลิตและบริการฐานความรู้ขั้นสูงใหม่ ๆ ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและชุมชน รวมทั้งกระจายฐานการผลิตและการให้บริการสู่ภูมิภาคเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทุนทางธรรมชาติและคุณภาพสิ่งแวดล้อมสามารถสนับสนุนการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีความมั่นคงทางอาหาร พลังงาน และน้ำ โดยเพิ่มพื้นที่ป่าไม้ให้ได้ร้อยละ ๔๐ ของพื้นที่ประเทศเพื่อรักษาความสมดุลของระบบนิเวศ ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในภาคพลังงานและมีปริมาณหรือสัดส่วนของขยะมูลฝอยที่ได้รับการจัดการอย่างถูกหลักสุขาภิบาล เพิ่มขึ้น และรักษาคุณภาพน้ำและคุณภาพอากาศในพื้นที่วิกฤตให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานมีความมั่นคงในเอกราช และอธิปไตยสังคมปลอดภัยสามัคคีสร้างภาพลักษณ์ดีและเพิ่มความเชื่อมั่นของนานาชาติต่อประเทศไทย ความขัดแย้งทางอุดมการณ์และความคิดในสังคมลดลง ปัญหาอาชญากรรมลดลง ปริมาณความสูญเสียจากภัย โจรสลัดและการลักลอบขนส่งสินค้าและค่านมนุษย์ลดลง มีความพร้อมที่ปกป้องประชาชนจากการก่อการร้ายและ ภัยพิบัติทางธรรมชาติและมีระบบบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัยโปร่งใส ตรวจสอบได้กระจาย อำนาจและมีส่วนร่วมจากประชาชน บทบาทภาครัฐในการให้บริการ ซึ่งภาคเอกชนดำเนินการแทนได้ดีกว่าลดลง เพิ่มการใช้ระบบดิจิทัลในการให้บริการ ปัญหาคอร์รัปชันลดลง และการบริหารจัดการขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นมีอิสระมากขึ้น ยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ มีทั้งหมด ๑๐ ยุทธศาสตร์ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่	เรื่อง
๑	ยุทธศาสตร์การเสริมสร้าง และพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์
๒	ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม
๓	ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน
๔	ยุทธศาสตร์การเติบโตที่เป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
๕	ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคงและยั่งยืน
๖	ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพหุมิติชอบ และ ธรรมาภิบาลในสังคมไทย

ยุทธศาสตร์ที่	เรื่อง
๗	ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์
๘	ยุทธศาสตร์ การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม
๙	ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาคเมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ
๑๐	ยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

### ๓. นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐

นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ เป็นวิสัยทัศน์ของรัฐบาลเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่เข้ามาบริหารประเทศบนวิสัยทัศน์ที่ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” โดยมีภารกิจสำคัญในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศ ด้านต่าง ๆ เพื่อปรับแก้ จัดระบบ ปรับทิศทาง และสร้างหนทางพัฒนาประเทศให้เจริญ สามารถรับมือกับโอกาส และภัยคุกคามแบบใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ ๒๑ ประเทศไทยในอดีตที่ผ่านมามีการพัฒนาด้านเศรษฐกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ยุคแรก เรียกว่า “ประเทศไทย ๑.๐” เน้นการเกษตรเป็นหลัก เช่น ผลิตและขาย พืชไร่ พืชสวน ฯลฯ ยุคสอง เรียกว่า “ประเทศไทย ๒.๐” เน้นอุตสาหกรรมแต่เป็นอุตสาหกรรมเบา เช่น การผลิตและขายรองเท้า กระเป๋า เครื่องหนัง เครื่องตีมี เครื่องประดับ เครื่องเขียน เครื่องนุ่งห่ม ฯลฯ ยุคที่สาม เรียกว่า “ประเทศไทย ๓.๐” เป็นอุตสาหกรรมหนักและ การส่งออก เช่น การผลิตและขาย ส่งออกเหล็กกล้า รถยนต์ กลั่นน้ำมัน แยกก๊าซธรรมชาติ ปูนซีเมนต์ เป็นต้น แต่ประเทศไทยในยุค ๑.๐ ๒.๐ และ ๓.๐ รายได้ของประเทศไทยยังอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งต้องรีบพัฒนาเศรษฐกิจสร้างประเทศ จึงเป็นเหตุให้นำไปสู่ยุคที่สี่ ที่เรียกว่า “ประเทศไทย ๔.๐” ให้เป็นเศรษฐกิจใหม่ (New Engines of Growth) มีรายได้สูง คล้าย ๆ กับการวางภาพอนาคตทางเศรษฐกิจที่ชัดเจนของประเทศที่พัฒนา เช่น สหรัฐอเมริกา “A Nation of Makers” อังกฤษ “Design of Innovation” อินเดีย “Made in India” หรือประเทศเกาหลีใต้ ที่วางโมเดลเศรษฐกิจในชื่อ “Creative Economy” ดังนั้น “ประเทศไทย ๔.๐” จึงควรมีการเปลี่ยนวิธีการทำที่มีลักษณะสำคัญ คือ เปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิมในปัจจุบัน ไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ ที่เน้นการบริหารจัดการ และเทคโนโลยี (Smart Farming) โดยเกษตรกรต้อง ร่ำรวยขึ้น และเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เปลี่ยนจาก Traditional SMEs หรือ SMEs ที่มีอยู่และรัฐต้องให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลา ไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups บริษัทเกิดใหม่ที่มีศักยภาพสูง เปลี่ยนจาก Traditional Services ซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่ High Value Services และเปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง ประเทศไทย ๔.๐ เป็นโมเดลการพัฒนาประเทศ มีเป้าหมายให้ประเทศไทย เป็นประเทศที่มีรายได้สูง และขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม ความมั่งคั่งของชาติ อุตสาหกรรม เพื่ออนาคต อุตสาหกรรมหนัก อุตสาหกรรมเบา เกษตรกรรม ประเทศรายได้ต่ำ ประเทศรายได้ปานกลาง ประเทศรายได้สูง ขับเคลื่อนด้วยทรัพยากร ขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพ

การพัฒนาประเทศไทยได้โมเดล “ประเทศไทย ๔.๐” จะสำเร็จใช้แนวทาง “สามพลังประชารัฐ” เป็นตัวการขับเคลื่อนโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน ภาคการเงินการธนาคารภาคประชาชน ภาคสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยต่าง ๆ ร่วมกันระดมความคิด ผนึกกำลังกันขับเคลื่อน ผ่านโครงการ บันทึก ความร่วมมือ กิจกรรม หรือ งานวิจัยต่าง ๆ โดยการดำเนินงานของ “ประชารัฐ” กลุ่มต่าง ๆ อันได้แก่ กลุ่มที่ ๑ การยกระดับนวัตกรรมและผลิตภัณฑ์การปรับแก้กฎหมายและกลไกภาครัฐ พัฒนาคัลส์เตอร์ภาคอุตสาหกรรมแห่ง อนาคต และการดึงดูดการลงทุน และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน กลุ่มที่ ๒ การพัฒนาการเกษตรสมัยใหม่และ การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ กลุ่มที่ ๓ การส่งเสริมการท่องเที่ยวการสร้างรายได้ และการกระตุ้น การใช้จ่ายภาครัฐ กลุ่มที่ ๔ การศึกษาพื้นฐานและพัฒนาผู้นำ

(โรงเรียนประชารัฐ) รวมทั้งการยกระดับคุณภาพวิชาชีพ และกลุ่มที่ ๕ การส่งเสริมการส่งออกและการลงทุนในต่างประเทศ รวมทั้งการส่งเสริมกลุ่ม SMEs และ ผู้ประกอบการใหม่ (Start Up) ซึ่งแต่ละกลุ่มกำลังวางระบบระบบและกำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนนโยบายอย่างเข้มข้น

โดยสรุป กระบวนทัศน์ในการพัฒนาประเทศไทยภายใต้ “ประเทศไทย ๔.๐” เป็นอีกนโยบายหนึ่งที่ เป็นการวางรากฐานการพัฒนาประเทศไทยในระยะยาว เป็นจุดเริ่มต้นในการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นประเทศที่มั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน ตามวิสัยทัศน์รัฐบาล เป็นรูปแบบที่มีการผลักดันการปฏิรูปโครงสร้าง เศรษฐกิจ การปฏิรูปการวิจัย และการพัฒนา และการปฏิรูปการศึกษาไปพร้อม ๆ กัน เป็นการผนึกกำลังของทุกภาคส่วนภายใต้แนวคิด “ประชารัฐ” ที่ผนึกกำลังกับเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ การวิจัยพัฒนา และบุคลากรทั้งในประเทศและระดับโลก

#### ๔. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

##### ๑. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, ๒๕๔๓ กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ โครงการที่จัดทำขึ้นโดยองค์กร ในการพัฒนาทักษะและ ความรู้ที่จำเป็นให้แก่พนักงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน

พะยอม วงศ์สารศรี (๒๕๔๔) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการ เพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพและเป็นที่น่าพอใจ แก่องค์กร

สังวาล เขื่อนคำ (๒๕๕๔) ให้ความหมายว่า การพัฒนา บุคลากรเป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการมุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และ ทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากร ซึ่ง องค์กรควรจะถือว่าการพัฒนาบุคคลนั้นเป็นการลงทุนในรูปแบบหนึ่ง ที่จะส่งผลในระยะยาว ซึ่งการพัฒนา บุคลากรจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและมีทัศนคติและ ทักษะที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดแก่องค์กร ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่องานในหน้าที่ รับผิดชอบ และตระหนักถึงคุณค่าของตนเอง เพื่อน ร่วมงาน ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย

Schuler and Stuart (๑๙๘๖) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึง ความพยายามที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติทั้งในปัจจุบันและอนาคตของพนักงานโดยการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการ ปฏิบัติงานของบุคลากร

Wexley and Latham (๑๙๙๑) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือการ เพิ่มพูนทักษะ ความรู้และความสามารถ และการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคคล เพื่อการทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น จึงสรุปว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง วิธีการหรือ กระบวนการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมหรือเพิ่มพูนให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้ความสามารถ และ เกิดทักษะในการในการทำงาน ให้งานมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีทัศนคติที่ดีในการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้งานที่ปฏิบัติ บรรลุเป้าหมาย

##### ๒. ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

วันเพ็ญ ศรีแก้ว (๒๕๕๒) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการ สร้างความเจริญให้กับองค์กรเพราะการดำเนินงานขององค์กร จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรในการทำงาน เป็นหลัก ไม่ว่า องค์กรนั้นจะนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้แต่ยังต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการ ใช้เครื่องมือที่นั่นมาดูแลควบคุมจึงทำให้การทำงานสามารถเดินหน้าไปอย่างไม่มีปัญหา การพัฒนาบุคลากร จึงมีความสำคัญ ดังนี้

(๑) การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงาน มีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดีขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น นอกจากนี้เมื่อได้รับความรู้ได้จากโครงการพัฒนาบุคลากรแล้ว ก็ย่อมสามารถที่จะนำเอาความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติงานต่อไป ได้ ซึ่งจะช่วยให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในเรื่องในที่สุด

(๒) การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัดลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อยลง ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ได้ด้วย นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากร ยังช่วยลดค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลาได้อีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานล่วงเวลาที่เกิดขึ้น อันเนื่องมาจากการทำงานล่าช้า หรือความไม่เข้าใจในลักษณะของงานที่ต้องทำ เนื่องจากว่าการพัฒนา บุคลากรจะทำให้บุคคลมีความเข้าใจในระบบและวิธีการทำงาน ตลอดจนลักษณะ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วยิ่งขึ้น

(๓) การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เข้ามาทำงานหรือรับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจจะ เกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูก

(๔) การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บัญชาของตน ทำให้เวลาในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่

(๕) การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้ว เมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใดๆ ในองค์กรก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้น จะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขั้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการพัฒนา

(๖) การพัฒนาบุคลากรยังช่วยให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ทำให้เป็นคนทันสมัย ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนและเกิดผลดีต่อองค์กร

วิจิตร อวระกุล (๒๕๔๐) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นการลดความเฉื่อยชาในการทำงาน การไม่ยอมพัฒนาตนเอง การไม่อุทิศตนในการทำงาน ดังนั้น ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรจึงไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น แต่ยังส่งผลให้ได้ผลงานที่สูงขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ผลสำเร็จของหน่วยงานเป็นส่วนรวม

สมาน รังสิโยภฤกษ์ (๒๕๔๑) การพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในการบริหารงาน กล่าวคือ เมื่อบุคลากรได้ผ่านการคัดเลือกแล้ว ไม่จำเป็นเสมอไปว่าบุคลากรนั้นจะเหมาะสมและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานตลอดจนให้บุคลากรได้ปรับตัวให้เข้าสภาพแวดล้อมการทำงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จากความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวข้างต้น จึงสรุปว่า ภายใต้อิทธิพลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจสังคม เทคโนโลยี และวิทยาการต่างๆ ล้วนส่งผลให้การจัดการศึกษา การเรียนรู้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้มีความเจริญมากยิ่งขึ้น ดังนั้น บุคลากรจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม และทัศนคติต่างๆ ที่ดีอย่าง เพื่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและทรงคุณค่ามากยิ่งขึ้น

### ๓. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร

สมใจ ลักษณะ (๒๕๕๒) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร มีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับสามารถปฏิบัติงานให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมศึกษาสถานภาพความสำเร็จขององค์กร วิเคราะห์ปัญหา และมีส่วนร่วมในการหาแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเพื่อเพิ่มความสำเร็จขององค์การ

ยงยุทธ เกษสาคร (๒๕๕๑) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์หลัก ๆ ๒ ประการ คือ

(๑) วัตถุประสงค์ขององค์การ (Institutional Objectives) หมายถึง ความมุ่งหมายของส่วนรวมในการบริหารจัดการองค์การให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

(๒) วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล (Employee Objective) หมายถึง ความมุ่งหมายส่วนบุคคลในการพัฒนาฝีมือ บุคลิกภาพ ฝึกฝนการตัดสินใจ เรียนรู้งานเพื่อลดความเสี่ยงในการทำงาน ปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้นและเพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าองค์กรจะต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรของตนเองให้ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นจุดมุ่งหมายในส่วนขององค์กรหรือส่วนบุคคล เพราะการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรไว้ชัดเจนจะทำให้เกิดการดำเนินการพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

### ๔. หลักการพัฒนาบุคลากร

วันเพ็ญ ศรีแก้ว (๒๕๕๒ : ๒๑ - ๒๓) ในการพัฒนาบุคลากรขององค์การ เพื่อที่จะใช้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการพัฒนาบุคลากรและวิทยาการที่ได้รับมอบหมายทุกคน จะต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญ ๆ ของการพัฒนาบุคลากรอย่างน้อย ๖ ประการ ดังนี้

๑. หลักการเสริมสร้างความเชื่อศรัทธาของผู้รับการพัฒนา ในการจัดการโครงการพัฒนาบุคลากรใด ๆ ก็ตาม ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาว่ามีความเชื่อถือ ศรัทธาต่อการพัฒนาบุคลากรหรือไม่ ถ้าหากบุคคลใดไม่มีความเชื่อถือศรัทธาแล้ว ย่อมปฏิเสธที่จะยอมรับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ และจะเป็นมูลเหตุทำให้การพัฒนาบุคลากรล้มเหลวได้ง่าย ดังนั้นเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรจะต้องพยายามสร้างความเชื่อถือศรัทธา ในบรรดาผู้รับการพัฒนาตั้งแต่เริ่มแรกที่มีการพัฒนาโดยการชี้แจง ชักจูง หรือโน้มน้าวจิตใจให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความสนใจ มีความต้องการ เข้าใจ และยอมรับประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร เมื่อผู้รับการพัฒนาเกิดความ เชื่อถือ ศรัทธาแล้ว ก็ย่อมให้การสนับสนุนโครงการพัฒนาบุคลากรนั้นอย่างเต็มที่ต่อไป

๒. หลักการรักษาระดับความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ โดยทั่วไปแล้ว ในระยะเริ่มแรกที่มีความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนา ส่วนใหญ่จะมีความกระตือรือร้น สนใจใคร่เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่ได้รับการพัฒนาบุคลากร แต่หลังจากที่ได้ดำเนินการพัฒนาไปแล้ว ระดับความสนใจ จะเริ่มลดลงตามลำดับ จนอาจจะหมดความสนใจต่อไปก็ได้ ถ้าหากโครงการพัฒนาบุคลากรนั้นมีระยะยาวนานมาก ดังนั้นเพื่อที่จะป้องกันมิให้เกิดสภาพเช่นนี้ จึงต้องมีการเร่งเร้าความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ การดำเนินการเช่นนี้สามารถกระทำได้หลายวิธีการด้วยกัน เช่น

(๑) การเปลี่ยนแปลงวิธีการและเทคนิคของการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ เพื่อที่จะได้ไม่เกิดความจำเจซ้ำซาก จนเป็นที่น่าเบื่อหน่าย

(๒) การโฆษณา หรือประชาสัมพันธ์ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เข้าใจถึงประโยชน์ที่แต่ละคนจะได้รับจากพัฒนาบุคลากร

(๓) การสร้างบรรยากาศในระหว่างดำเนินการพัฒนาให้เป็นไปอย่างฉันทมิตร เป็นกันเอง และสนุกครึกครื้นพอสมควร มิใช่เป็นบรรยากาศที่เคร่งเครียด จนเกิดความอึดอัดใจในที่สุด

๓. หลักการเสริมสร้างภาวะสมอง โครงการพัฒนาบุคลากรที่จะถือได้ว่าประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องเป็นโครงการที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนได้แสดงความคิดเห็น พูดคุยหรือมีส่วนร่วมในการพัฒนาไม่ว่าจะโดยรูปแบบหรือวิธีการอย่างใดก็ตาม วิทยาการที่มีประสบการณ์และมีความสามารถสูงย่อมรู้จักวิธีการสร้างสถานการณ์ที่จะชักจูงให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้แสดงความคิดเห็นหรือพฤติกรรมใด ๆ ที่ต้องใช้สมองหรือสติปัญญา ส่วนวิธีการที่มักจะพบเห็นว่าการใช้กันโดยทั่วไป เช่น

(๑) การป้อนคำถาม หรือตั้งประเด็นปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ตอบหรือแสดงความคิดเห็นเป็นระยะ ๆ ตลอดการพัฒนา

(๒) การสร้างสถานการณ์จำลอง อย่างใดอย่างหนึ่งขึ้น ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง

(๓) การสร้างกลุ่มสัมพันธ์ โดยกำหนดบทบาทให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง

๔. หลักการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในประเด็นหัวข้อที่จะพัฒนา ก่อนที่จะมีการพัฒนา ในประเด็นหัวข้อหนึ่งหัวข้อใดก็ตาม ก่อนจะมีการพัฒนาบุคลากร วิทยาการควรทำความเข้าใจเป็นเบื้องต้นเกี่ยวกับประเด็นหัวข้อนั้น ๆ แก่ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนเสียก่อนเป็นอันดับแรก ทั้งนี้ เพราะว่าการกระทำเช่นนั้น นอกจากจะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความสนใจใคร่เรียนรู้แล้ว ยังเป็นการเริ่มต้นที่ดีและถูกต้องในการพัฒนาต่อไปอีกด้วย ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความสนใจใคร่รู้ต่อไปแล้วยังเป็นการเริ่มต้นที่ดีและถูกต้อง ในการพัฒนาต่อไปอีก ผู้เข้ารับการพัฒนาจะสามารถจินตนาการในเรื่องนั้น ๆ ได้ล่วงหน้า และเตรียมตัวเพื่อรับกับสถานการณ์ได้อย่างถูกต้อง ด้วยเหตุนี้จึงอาจกล่าวได้ว่า ถ้าหากโครงการพัฒนาบุคลากรใดที่ได้สร้างภาพพจน์ที่ดีในประเด็นหัวข้อเรื่องที่จะพัฒนาเสียตั้งแต่เริ่มแรกแล้ว ย่อมเท่ากับว่าโครงการนั้นประสบผลสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง วิธีการสร้างภาพพจน์ที่ดีนั้น อาจทำได้โดยการแจกเอกสารแนะนำแนวทางหรืออธิบายถึงขอบเขตหัวข้อเรื่องที่จะพัฒนาให้ทราบก่อนล่วงหน้า หรือโดยการอธิบายสรุปเฉพาะเนื้อหาสาระที่สำคัญ ๆ ของหัวข้อนั้น เพื่อช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าใจดียิ่งขึ้น

๕. หลักการสร้างความเข้าใจในประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนา มักจะปรากฏอยู่เสมอว่า โครงการพัฒนาบุคลากรที่ประสบความสำเร็จส่วนนั้น ส่วนใหญ่เนื่องมาจากการที่ผู้เข้ารับการพัฒนามาก ไม่เข้าใจประเด็นของเรื่องที่ทำการพัฒนาหรือมีฉะนั้น แต่ละคนมีความเข้าใจในเรื่องเดียวกันไปคนละทาง ทำให้เกิดความสับสนวุ่นวาย ทั้งในการจัดการการพัฒนาและในการสรุปผลที่ได้จากการพัฒนาในแต่ละข้อ ดังนั้นการสร้างความเข้าใจในทุก ๆ ประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้โครงการพัฒนาบุคลากรสามารถบรรลุผลสำเร็จได้โดยง่าย ซึ่งวิทยากรจะต้องระลึกถึงและยึดมั่นอยู่เสมอในวิธีการสร้างความเข้าใจในประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนานั้น มีอยู่หลายวิธีด้วยกัน เช่น

(๑) การอธิบายเน้นให้เข้าใจถึงแนวความคิดและจุดมุ่งหมายสำคัญของหัวข้อเรื่องที่จะนำมาพัฒนาว่ามีอยู่อย่างไรบ้าง จะพัฒนาถึงขั้นถึงความสำคัญ เกิดความสนใจและพยายามทำความเข้าใจ เบื้องต้นเสียก่อน ที่เข้าใจถึงเนื้อหาสาระในรายละเอียดต่าง ๆ ต่อไป

(๒) การอธิบายความหมายและความสำคัญของประเด็นเรื่องนั้น ๆ ให้เข้าใจเสียตั้งแต่เริ่มแรก หากผู้เข้ารับการพัฒนามีปัญหาหรือข้อสงสัยใด ๆ ควรจะอธิบายให้เป็นที่เข้าใจเสียก่อน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือซักถามเพิ่มเติมได้จนหายข้องใจ

๖. หลักการเน้นหรือย้ำ การกล่าวเน้นหรือย้ำในประเด็นใดประเด็นหนึ่งเท่ากับการช่วยชี้ นำให้ผู้เข้าพัฒนาเข้าใจว่า ประเด็นดังกล่าวเป็นประเด็นที่สำคัญ สมควรแก่การให้ความสนใจเป็นพิเศษ อีกทั้งยังเป็นการช่วยป้องกันมิให้เกิดการหลงประเด็นขึ้นได้ ดังนั้นการเน้นหรือย้ำ จึงเป็นหลักการสำคัญ อีกประการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรที่จะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จได้ง่าย

#### ๕. กระบวนการพัฒนาบุคลากร

(Henaman, Schwab, Fossum and Dyer : ๑๙๘๖) กระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กร จะต้องมีการดำเนินงานเป็นระบบและเป็นไปตามลำดับขั้นตอน ต่อเนื่องติดต่อกันทุกระดับถึงจะมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ ซึ่งมีขั้นตอน กระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรประกอบด้วย การดำเนินงาน ๔ ขั้นตอน ดังนี้

(๑) การสำรวจและกำหนดความต้องการในการพัฒนาบุคลากร

(๒) การวางแผนการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการ ระยะเวลาของการพัฒนา แต่ละโครงการอย่างชัดเจน

(๓) การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรว่าจะมีลักษณะอย่างไร

(๔) การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ได้บรรลุผล ปัญหา อุปสรรค และสิ่งที่ควรแก้ไขในการดำเนินการต่อไป

#### ๖. วิธีการพัฒนาบุคลากร

จุฑามณี ตรีกุลมฤตา (๒๕๔๔ : ๑๕) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรในองค์กร มีหลายรูปแบบ แต่ละองค์กรสามารถนำไปใช้ได้ตามความเหมาะสม เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาต่อ การดูงาน การสอนงาน การศึกษาจากคู่มือต่าง ๆ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การร่วมประชุมทางวิชาการ การรักษาการในตำแหน่ง การปฏิบัติหน้าที่แทน การมอบหมายงาน การเข้าร่วมเป็นสมาคมวิชาชีพ เป็นต้น สำหรับความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่เดิม หากยังไม่เพียงพอ องค์กรควรจัดกิจกรรม ปฐมนิเทศ และจัดกิจกรรมฝึกอบรมเพิ่มเติม จึงจะทำให้ความสามารถของบุคลากรมีความสอดคล้องกับงานที่องค์กรมอบหมาย

เสนาะ ดิยาวี (๒๕๔๓ : ๑๑) แบ่งวิธีการในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในการทำงานไว้ ๘ วิธี

(๑) การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการแนะนำให้บุคลากรหรือผู้เข้ามาทำงานใหม่ ได้รู้จักกฎระเบียบ แนวทางการปฏิบัติตนภายในองค์กร โดยวัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ เพื่อให้บุคลากรรู้จักประวัติความเป็นมาขององค์กร รู้จักผู้บริหารระดับต่าง ๆ กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติรวมถึงการแบ่งสายงานในองค์กร

(๒) การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง เพื่อมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะและเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจะเน้นในแง่ของส่วนรวม เพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด เป็นการสร้างความสนใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ช่วยลดความสิ้นเปลืองลดการขาดงานและลดการลาออกจากงาน และฝึกฝนบุคลากรไว้ เพื่อสนองความต้องการกำลังคนในการขยายองค์กร ทั้งนี้ วิธีการฝึกอบรมมีหลายวิธีขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมโดยสามารถจำแนกได้ ๑๐ วิธี คือ (๑) การบรรยาย (Lecture) (๒) การประชุมอภิปราย (Conference) (๓) การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case study) (๔) การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation) (๕) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) (๖) การสาธิต (Demonstrations) (๗) การประชุมแบบซินดิเคต (Syndicate) (๘) การระดมความคิดเห็น (Brain –stroming) (๙) การสัมมนา (Seminar) (๑๐) การฝึกอบรมโดยให้ศึกษาด้วยตัวเอง (Self – Studies training)

(๓) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ทั้งทางด้านทฤษฎี และปฏิบัติ สามารถนำสิ่งที่ได้รับไปปฏิบัติงานสถานการณ์จริงที่ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติอยู่ ลักษณะของการประชุมเชิงปฏิบัติการ จะแบ่งได้เป็น ๒ ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการให้ความรู้ของวิทยากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม ให้สามารถแก้ไขข้อข้องใจในการทำงาน กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานและปรับปรุงงาน ส่วนที่สองจะเป็นปฏิบัติการของผู้เข้ารับการอบรมที่จะหารืออภิปรายให้ได้แนวทางแก้ปัญหาหรือวิธีการปฏิบัติงานโดยอาจจะดำเนินการทั้งกลุ่มใหญ่หรือแบ่งเป็นกลุ่มย่อย วัตถุประสงค์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการ คือ มุ่งให้ผู้ประสบปัญหา หรือ มีความสนใจเรื่องหนึ่งเรื่องใด เหมือนกับมาปรึกษาหารือ ศึกษา ค้นคว้าเพื่อจัดทำแนวทางปฏิบัติงานเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการจะเป็นกิจกรรม ๒ ส่วน คือ ทฤษฎีการปฏิบัติอย่างชัดเจน และผลการประชุมเชิงปฏิบัติการสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติของผู้เข้ารับการอบรมโดยตรง

(๔) การสัมมนา (Seminar) เป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการอบรมมีความสนใจ หรือประสบปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเดียวกันต้องการที่จะศึกษาค้นคว้า จะมีผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ให้คำแนะนำ การสัมมนาคณะกรที่เข้าร่วมทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการศึกษาค้นคว้า เสนอความคิดเห็นที่จะก่อให้เกิดความรู้และแนวทาง เพื่อนำไปใช้แก้ไขปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของผู้เข้าสัมมนา

(๕) การศึกษาดูงาน (Study visit) เป็นวิธีการฝึกอบรมอย่างหนึ่งที่ได้รับความคิดเห็นจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างมากและนิยมใช้กันอย่างกว้างขวาง เป็นการนำไปยังสถานที่ที่ปฏิบัติงานจริงเพื่อศึกษาสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองว่าเรื่องนั้นๆ เป็นอย่างไร มีขั้นตอนอย่างไร อาจมีการบรรยายสรุปหรืออธิบายประกอบการศึกษาดูงาน โดยเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ ด้วยก็ได้

(๖) การศึกษาต่อ (Continuing education) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยศึกษาหลักสูตรของสถาบันว่ามีหลักสูตรของสถาบันการศึกษาใดที่เป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงาน ควรเสนอแนะให้ฝ่ายบริหารส่งผู้ปฏิบัติงานเข้าเรียนในหลักสูตรนั้น อาจเป็นการเรียนในระดับปริญญาหรือต่ำกว่าแล้วแต่ความจำเป็น หรือบุคลากรอาจจะปรึกษากับฝ่ายบริหาร โดยวางแผนหลักการเรื่องการส่งผู้ปฏิบัติงานไปศึกษาเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือการจัดหาทุนเพื่อให้ข้าราชการไปศึกษา

(๗) การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ (News release) เป็นกิจกรรมหนึ่งในการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในด้านเกี่ยวกับงาน บุคลากรอาจมีส่วนร่วมกับหน่วยงานวิชาการให้เขียนบทความที่จำเป็นในการทางาน เพื่อเผยแพร่หรือจัดหาและพัฒนาเอกสารขึ้นให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน หรือเขียนคำอธิบายเกี่ยวกับกฎหมายที่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจให้ทุกคนได้เข้าใจตรงกัน

(๘) การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน (Job rotation) เป็นการเคลื่อนย้ายบุคลากรจากงานในหน้าที่หนึ่งไปสู่งานอื่น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรนั้นๆ ได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น วัตถุประสงค์ของการหมุนเวียนงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีต่องานในองค์กร โดยเฉพาะในด้านเจตคติ ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรในส่วนงานต่าง ๆ ให้ทุกคนตระหนักว่างานในทุกส่วนงานทุกแผนก ล้วนแต่มีความสำคัญเท่าเทียมกัน

ประกาศคณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดราชบุรี เรื่อง ประกาศกำหนดหลักเกณฑ์การจัดทำแผนการพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ลงวันที่ ๓๑ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๖ และประกาศคณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดราชบุรี เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด (เพิ่มเติม) ฉบับที่ ๓๑ ลงวันที่ ๒๕ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๘ กำหนดหลักสูตรและวิธีการพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ดังนี้

๑. สูตรการพัฒนาสำหรับข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดแต่ละตำแหน่ง ต้องได้รับการพัฒนาอย่างน้อยในหลักสูตรหนึ่ง หรือหลายหลักสูตร ดังนี้

- (๑) หลักสูตรความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ
- (๒) หลักสูตรการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ
- (๓) หลักสูตรความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง
- (๔) หลักสูตรด้านการบริหาร
- (๕) หลักสูตรด้านคุณธรรมและจริยธรรม

๒. วิธีการพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดดำเนินการเอง หรืออาจมอบหมายสำนักงาน ก.จ. หรือผู้ที่เหมาะสมดำเนินการแทน หรือดำเนินการร่วมกับสำนักงาน ก.จ. ส่วนราชการ หรือหน่วยงานอื่น โดยวิธีการพัฒนาวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีก็ได้ ตามความจำเป็น ความเหมาะสม ดังนี้

- (๑) การปฐมนิเทศ
- (๒) การฝึกอบรม
- (๓) การศึกษา หรือดูงาน
- (๔) การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการสัมมนา
- (๕) การสอนงาน การให้คำปรึกษา หรือวิธีการอื่นที่เหมาะสม

## ๗. การวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาบุคลากร

ซูซีย์ สมิทธิ์กร (๒๕๔๐) การวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาบุคลากร จะเริ่มด้วยการศึกษาและรวบรวมข้อมูลโดยอาศัยเทคนิควิธีศึกษาจากแหล่งข้อมูลทั้งด้านเอกสารและบุคคลในองค์กร ข้อมูลในลักษณะต่างๆ จะได้จากวิธีการศึกษาด้วยเครื่องมือที่แตกต่างกัน เมื่อได้ข้อมูลความต้องการที่จำเป็นเป็นแล้ว ก็จะทำการวิเคราะห์ตามลักษณะของข้อมูล เพื่อกำหนดความต้องการจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดว่าความรู้ ทักษะและเจตคติด้านใดที่ต้องจัดเพิ่มพูนให้กับบุคลากร ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์ ๓ ประการ คือ

(๑) การวิเคราะห์องค์กร เป็นการวิเคราะห์ด้วยการตรวจสอบเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การตรวจสอบบรรยากาศการทำงาน การวิเคราะห์ทรัพยากรที่มีอยู่ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (เศรษฐกิจ สังคม การเมืองและกฎหมาย)

(๒) การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ คือ การวิเคราะห์ภารกิจ จะบ่งบอกว่าผู้ปฏิบัติจะต้องทำอะไร อย่างไร เพราะเหตุใด และการวิเคราะห์คุณสมบัติจะบ่งชี้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ อะไรบ้างสำหรับการปฏิบัติงานนั้นๆ ซึ่งจะทำให้ทราบว่าหลักสูตรและเนื้อหาในการพัฒนาบุคลากรจะประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง

(๓) การวิเคราะห์บุคคลจะช่วยให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติแต่ละคนมีความรู้ ทักษะและความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานอยู่ในระดับใด เพื่อนำมาพิจารณาหาความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมต่อไป

ฐิระ ประवालพฤษ (๒๕๓๘) ในการหาความต้องการ จำเป็นต้องวิเคราะห์เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร วิเคราะห์ความเกี่ยวข้องกับงานที่ทำเพียงใด และวิเคราะห์กำลังคนว่า คนที่มีอยู่เป็นอย่างไร มีการโยกย้าย สับเปลี่ยนหมุนเวียนงานกันอย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์งานซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการศึกษาวิเคราะห์หาความต้องการในการพัฒนา อย่างไรก็ตาม การพิจารณาถึงความต้องการและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรยังเกี่ยวข้องกับความต้องการในด้านต่อไปนี้

(๑) ความต้องการและจำเป็นขององค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อเพิ่มผลผลิต และในขณะเดียวกันก็ต้องการลดความสิ้นเปลือง ลดการกู้หนี้ยืมสิน การใช้วัสดุทดแทน ตลอดจนการปรับปรุงคุณภาพผลผลิต และการจำหน่ายให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

(๒) ความต้องการจำเป็นในด้านอาชีพ ซึ่งพิจารณาได้จากรายละเอียดของงานหรือ คำบรรยายลักษณะของงานว่าบุคลากรที่รับผิดชอบหน้าที่หรือปฏิบัติงานนั้นๆ มีส่วนใดที่ต้องการความช่วยเหลือด้านการพัฒนา เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น การหาความต้องการในด้านอาชีพจะใช้วิธีประเมินค่าผลงานของแต่ละคน

(๓) ความต้องการและจำเป็นของบุคคล เป็นความต้องการที่มีตัวแปรสูง ในการวิเคราะห์จะต้องพิจารณาความต้องการจำเป็นที่เป็นตัวรวม เช่น ความต้องการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และการปรับปรุงบุคลิกภาพความต้องการของบุคคลถ้าสอดคล้องกับงานอาชีพที่ทำจะมีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาเป็นอย่างดี

การนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ไขด้วยวิธีการพัฒนาบุคลากร ทั้งที่เป็นความต้องการจำเป็นขององค์กร ของงานและของบุคคลมาสังเคราะห์ คือความต้องการด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติในเรื่องใด ความต้องการจำเป็นของผู้ปฏิบัติงานกลุ่มใด ฝ่ายใด และระดับไหน ความต้องการ จำเป็นที่ได้จากการสังเคราะห์นำมากำหนดความจำเป็นเร่งด่วนตามลำดับความสำคัญของ

ปัญหาองค์กรด้วยการจัดลำดับความเห็นของผู้ปฏิบัติงาน      ความต้องการจำเป็นที่ได้จะใช้วิธีการหรือกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างไร

จากแนวคิดดังกล่าว จึงสรุปว่าการศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรจะเกี่ยวข้องกับความต้องการในการพัฒนา ๓ ด้าน คือ ด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ

## การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

### ๑. สภาพปัญหาการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี

(๑) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลง คือ ปัจจุบันสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และนโยบายระดับต่าง ๆ ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปฏิบัติงาน แต่บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี ส่วนใหญ่มีทักษะการจัดการข้อมูล การประสาน การอำนวยความสะดวก การบริการ ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานในการมีชื่อเสียงในทักษะพื้นฐานในการปฏิบัติหน้าที่ จึงไม่มีปัญหาเรื่องการขาดทักษะที่มีผลต่อการปฏิบัติงานโดยรวม แต่หากพิจารณาเจาะลึกแล้วอาจมีจุดอ่อนในเรื่องการวิเคราะห์ องค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดอบรมตามแผนงาน/โครงการที่ตั้งงบประมาณไว้รองรับกับอีกทางหนึ่ง คือ การจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่ส่วนราชการอื่น/สถาบันการศึกษาอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงขาดการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบในภาพรวมของส่วนราชการ

(๒) ด้านตำแหน่งบุคลากร ตำแหน่งงานทุกตำแหน่งมีความสำคัญในการขับเคลื่อนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี แต่ตำแหน่งที่จะนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม คือ ตำแหน่งปลัด/รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด หัวหน้าสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และผู้อำนวยการ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่เชื่อมระหว่างผู้บริหาร(นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี) ผู้กำหนดนโยบายไปสู่ผู้ปฏิบัติ แม้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีอิสระในการกำหนดกรอบโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ และสามารถกำหนดตำแหน่งเพื่อปฏิบัติหน้าที่ได้ตามความจำเป็นของภารกิจโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ระดับจังหวัด (ก.จ.จ.) และคณะกรรมการกลางข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ก.จ.) ตามลำดับ แต่การกำหนดตำแหน่งขึ้นใหม่ซึ่งเป็นตำแหน่งประเภทวิชาการ ซึ่งมีลักษณะของงานที่ปฏิบัติที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์ข้อมูล การบริหารจัดการข้อมูล การจัดการฐานข้อมูลในรูปแบบดิจิทัล และตำแหน่งในระดับที่ต้องอาศัยการสั่งสมความรู้ประสบการณ์ในการทำงานเพื่อสร้างให้เกิดความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง การสรรหาบุคลากรเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการที่กำหนดขึ้นใหม่ มีปัจจัยอื่นผลักดันให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรีต้องดำเนินการโดยคำนึงถึงความก้าวหน้าของบุคลากรในตำแหน่งประเภททั่วไปได้มีโอกาสเปลี่ยนสายงานมากกว่าการรับโอนมาจากผู้มีประสบการณ์ จึงต้องใช้เวลาในการพัฒนาสมรรถนะ หรือในบางตำแหน่งที่มีลักษณะงานเฉพาะด้าน การสรรหาผู้มาดำรงตำแหน่งยากมากทำให้ขาดแคลนอัตรากำลัง

(๓) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรบุคคลผ่านทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีบทบาทเพิ่มมากขึ้น แต่บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี ส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ ทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ประกอบกับระบบการบริหารงานยังไม่สนับสนุนในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบ e - Learning เป็นต้น

(๔) ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) คือ บุคลากรควรมีความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริงในองค์กร ความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ และมีทักษะในการที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงาน เช่น ทักษะในการเป็นผู้นำ ซึ่งนอกจากความรู้ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ของตนแล้ว ส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และไม่มีการจัดทำแผนจัดการความรู้ เพื่อกำหนดแนวทางในการสร้างองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ

(๕) ด้านฐานข้อมูลบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี ปัจจุบันองค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี ได้บันทึกข้อมูลบุคคลผ่านระบบฐานข้อมูลบุคลากรท้องถิ่นแห่งชาติ ที่กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นฐานข้อมูลกลาง ยังไม่ได้พัฒนาระบบฐานข้อมูลในการจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากร เช่น ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล ประวัติการทำงาน ภาวะผูกพัน รวมทั้งข้อมูลการพัฒนาซึ่งเป็นการจัดเก็บประวัติการศึกษา ฝึกอบรมดูงาน และปฏิบัติการวิจัย ฯลฯ เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการวิเคราะห์และกำหนดทิศทางการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ๒. การวิเคราะห์จุดแข็ง - จุดอ่อนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<b>๑. องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการ</b>	
(๑) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์ และความสามารถในการบริหารองค์กร	(๑) การรับผิดชอบพื้นที่ครอบคลุมของจังหวัด ทำให้ปัญหาความต้องการมีจำนวนมาก
(๒) นโยบายการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรีครอบคลุมทุกด้าน	(๒) การวางแผนการใช้เครื่องจักรกลยังไม่เป็นระบบ
(๓) มีวิสัยทัศน์ ภารกิจ ตลอดจนเครื่องจักรกลพอเพียงในการปฏิบัติงานและบริการประชาชน	เพราะมีปัจจัยภายนอกเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติ
(๔) มีกฎหมาย ระเบียบเป็นเครื่องมือและแนวทางการปฏิบัติงาน	(๓) การบริหารงานที่ต้องแก้ปัญหาเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง
(๕) มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน	ในหลายกรณีไม่สามารถทำได้ เพราะระเบียบหนังสือสั่งการไม่กำหนดไว้
(๖) มีเขตอำนาจครอบคลุมพื้นที่ทั้งจังหวัด	(๔) การใช้งานเทคโนโลยียังไม่มีประสิทธิภาพและคุ้มค่าเหมาะสม
	(๕) มีข้อจำกัดทางกฎหมายในการนำโครงการไปพัฒนา
<b>๒. องค์ประกอบด้านงบประมาณ และการเงินการคลัง</b>	
(๑) มีงบประมาณในการบริหารการพัฒนาต่อปีจำนวนมาก	- การมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณยังมีน้อย
(๒) กระบวนการพิจารณาการใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามระเบียบขั้นตอนที่กำหนด	
(๓) มีการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณด้านการบริหารงานบุคคล	
<b>๓. องค์ประกอบด้านบุคลากร</b>	
(๑) มีอิสระในการบริหารงานบุคคล สามารถกำหนดตำแหน่งได้ตามความจำเป็นของภารกิจ	(๑) การกำหนดตำแหน่งข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด คำนึงถึงความก้าวหน้าของบุคลากรในหน่วยงาน มากกว่าความสอดคล้องกับภารกิจ
(๒) ค่าใช้จ่ายด้านการบริหารงานบุคคลอยู่ในอัตราที่ไม่สูงเกินกฎหมายกำหนด	
(๓) บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน	(๒) ขาดบุคลากรในตำแหน่งที่ต้องปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

จุดแข็ง	จุดอ่อน
(๔) มีการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรครอบคลุมทุกสายงาน	(๓) ความรู้ความสามารถที่ได้รับจากการพัฒนาไม่ถูกนำกลับมาใช้ประโยชน์มากเท่าที่ควร
(๕) มีกรอบโครงสร้างและการแบ่งอำนาจหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร	(๔) การกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ
(๖) ผู้บริหารมีนโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมการศึกษาของบุคลากรทุกระดับตามกรอบของระเบียบ/กฎหมาย	(๕) การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
(๗) บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เป็นภาพรวมอย่างพร้อมเพรียง	(๖) บุคลากรบางส่วนยังไม่ทุ่มเทและเสียสละ
	(๗) การสอน แนะนำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่เพียงพอ

### ๓. ข้อมูลสถิติการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี

(๑) องค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี มีสถิติงบประมาณรายจ่าย (จริง) ในการพัฒนาบุคลากรย้อนหลัง ๓ ปี ถึงปีปัจจุบัน ดังนี้

ปีงบประมาณ	* งบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรและองค์การ (บาท)			ค่าใช้จ่ายงบประมาณหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ	
	อบจ.จัดอบรมเอง	หน่วยงานอื่นจัด	รวม	จำนวน	ร้อยละ
พ.ศ.๒๕๖๑	๒๒๗,๙๖๗.๒๐	๕๘๔,๐๑๗.๒๐	๘๑๒,๐๑๗.๒๐	๖๔,๔๘๔,๖๒๓.๘๒	๑๑.๐๐
พ.ศ.๒๕๖๒	๒๐๙,๔๐๐	๑,๒๗๓,๘๔๑	๑,๔๘๓,๒๔๑	๗๕,๔๙๕,๔๑๗.๘๐	๑๑.๙๙
พ.ศ.๒๕๖๓	๔๙๒,๙๙๐	๖๒๐,๐๑๑.๙๖	๑,๑๑๓,๐๐๗.๙๖		

\* ระบุงบประมาณตามแผนพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรีประจำปี

\*\* ร้อยละ คำนวณจาก (งบประมาณรวมด้านการพัฒนาบุคลากรและองค์การ X ๑๐๐) / งบประมาณเงินเดือนและค่าจ้างประจำ

(๒) การจัดโครงการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานในประเทศ (องค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี เป็นผู้จัดดำเนินการ) ย้อนหลัง ๓ ปี ดังนี้

งบประมาณ	จำนวนโครงการที่ได้รับงบประมาณเพื่อจัดโครงการฝึกอบรม/สัมมนา/ดูงาน (โครงการ)	จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ผ่านการฝึกอบรมมาและพัฒนา (คน)	งบประมาณที่ใช้ในการฝึกอบรม
พ.ศ.๒๕๖๑	โครงการเรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาท	๙๐ คน	๑๔๗,๒๓๐.๒๐
พ.ศ.๒๕๖๒	-	-	-
พ.ศ.๒๕๖๓	โครงการเรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาท	๑๑๘	๓๙๑,๘๔๐

(๓) การจัดโครงการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานต่างประเทศ (องค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี เป็นผู้จัดดำเนินการ) ย้อนหลัง ๓ ปี ดังนี้

งบประมาณ	จำนวนโครงการที่ได้รับงบประมาณเพื่อจัดโครงการฝึกอบรม/สัมมนา/ดูงาน (โครงการ)	จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ผ่านการฝึกอบรมมาและพัฒนา (คน)	งบประมาณที่ใช้ในการฝึกอบรม
พ.ศ.๒๕๖๑	-	-	-
พ.ศ.๒๕๖๒	-	-	-
พ.ศ.๒๕๖๓	-	-	-

## (๔) การจัดโครงการฝึกอบรม สัมมนา และหลักสูตร ที่หน่วยงานเป็นผู้จัดดำเนินการ

งบประมาณ	จำนวนโครงการที่ได้รับงบประมาณ เพื่อจัดโครงการฝึกอบรม/สัมมนา/ ดูงาน (โครงการ)	จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ ผ่านการฝึกอบรมมาและ พัฒนา (คน)	งบประมาณ	
			ตั้งไว้	จ่ายจริง
พ.ศ.๒๕๖๑	๖ โครงการ	บุคลากรในสังกัด อบจ. ราชบุรี ทุกคน	๒,๓๗๐,๐๐๐	๗๗๕,๔๓๑
พ.ศ.๒๕๖๒	๘ โครงการ		๑,๘๐๐,๐๐๐	๑,๔๗๓,๗๙๖
พ.ศ.๒๕๖๓	๘ โครงการ		๒,๗๗๐,๐๐๐	๑,๑๑๓,๐๑๑

๔. การประเมินความต้องการในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี  
เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสามปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ – พ.ศ. ๒๕๖๖

## วิธีการศึกษา

ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสามปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ – พ.ศ. ๒๕๖๖ กองการเจ้าหน้าที่ ได้มีการประเมินความต้องการในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี โดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม ตามแนวทาง ดังนี้

## ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี ประกอบด้วย ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด / ข้าราชการครู/ลูกจ้างประจำ/พนักงานจ้าง โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน ๒๒๐ คน

## เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย ๔ ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ ๑ : ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา อายุราชการ และสายงานปัจจุบัน

ส่วนที่ ๒ : สมรรถนะทางวิชาชีพของของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี ประกอบด้วย สมรรถนะที่เป็นจริง และสมรรถนะที่จำเป็นต้องพัฒนา โดยให้บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี ประเมินสมรรถนะ หรือทักษะ ความรู้ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของตนเอง โดยใช้ Likert' s Scale เป็นมาตรวัด ซึ่งกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับสมรรถนะ	คะแนน
มากที่สุด	๕
มาก	๔
ปานกลาง	๓
น้อย	๒
น้อยที่สุด	๑

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะได้คะแนนเฉลี่ยและแบ่งระดับสมรรถนะ ออกเป็น ๓ ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแปลความหมายของระดับคะแนนได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับสมรรถนะ	การแปลความหมายของสมรรถนะ	
		สมรรถนะที่เป็นจริง	สมรรถนะที่จำเป็นต้องพัฒนา
๑.๐๐ - ๒.๓๓	น้อย	บุคลากรของ อบจ.ราชบุรี ขาดทักษะ	บุคลากรของ อบจ.ราชบุรี มีทักษะ
		ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ต้องได้รับการพัฒนาโดยเร็ว	ความรู้ความสามารถที่จำเป็นในการงานแล้วเป็นอย่างดี ไม่จำเป็นต้องพัฒนาหรือเข้ารับการอบรม
๒.๓๔ - ๓.๖๖	ปานกลาง	บุคลากรของ อบจ.ราชบุรี มีทักษะ	บุคลากรของ อบจ.ราชบุรี มีทักษะ
		ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานบ้าง แต่ไม่มากนัก จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้มี ความรู้	ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานบ้าง แต่ไม่มากนัก และต้องการได้รับการพัฒนาเพื่อให้มี ความรู้
		ที่จำเป็นแก่การปฏิบัติหน้าที่ครอบคลุมทุก ๆ ด้าน	ที่จำเป็นแก่การปฏิบัติหน้าที่ครอบคลุมทุก ๆ ด้าน
๓.๖๗ - ๕.๐๐	มาก	บุคลากรของ อบจ.ราชบุรี มีทักษะ	บุคลากรของ อบจ.ราชบุรี ขาดทักษะ
		ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ไม่จำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนาหรืออบรมเพิ่มเติม	ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และมีความต้องการเข้ารับการ พัฒนา หรืออบรมหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพตนเอง

ส่วนที่ ๓ หลักสูตรที่ต้องการให้ฝึกอบรม มีคำถามทั้งหมด ๑๕ ข้อ ซึ่งเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกอบรมที่ครอบคลุมทุกด้านตามที่กำหนดไว้ในประกาศกำหนดหลักเกณฑ์การจัดทำแผนการพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วน โดยใช้ Likert' s Scale เป็นมาตรวัด ซึ่งกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับความต้องการ	คะแนน
มากที่สุด	๕
มาก	๔
ปานกลาง	๓
น้อย	๒
น้อยที่สุด	๑

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะได้คะแนนเฉลี่ยและแบ่งระดับสมรรถนะออกเป็น ๓ ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแปลความหมายของระดับคะแนนได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับความต้องการ
๑.๐๐ - ๒.๓๓	น้อย
๒.๓๔ - ๓.๖๖	ปานกลาง
๓.๖๗ - ๕.๐๐	มาก

ระดับน้อย หมายถึง บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี เห็นว่าหลักสูตรการฝึกอบรมนั้น มีความจำเป็นน้อย ไม่จัดอบรมก็ได้

ระดับปานกลาง หมายถึง บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี เห็นว่าหลักสูตรการฝึกอบรมนั้น มีความจำเป็น ควรดำเนินการหรือจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม

ระดับปานมาก หมายถึง บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี เห็นว่าหลักสูตรการฝึกอบรมนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ ต้องดำเนินการหรือจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม

ส่วนที่ ๔ ความต้องการเกี่ยวกับการดำเนินการฝึกอบรม ประกอบด้วย คำถาม ๓ ส่วน ได้แก่

(๑) ความต้องการให้หน่วยงานเป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรม (๒) วัน เวลาในการอบรม และ (๓) สถานที่จัดอบรม

#### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๑. ค่าสถิติร้อยละ ใช้สำหรับอธิบายข้อมูลในส่วนของ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา อายุราชการ และสายงานปัจจุบัน และส่วนที่ ๔ ซึ่งเป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความต้องการให้หน่วยงานเป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรมเอง วัน เวลาที่ใช้ในการอบรม และสถานที่จัดอบรม

๒. ค่าเฉลี่ย ใช้อธิบายระดับสมรรถนะทางวิชาชีพของของบุคลากรองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดราชบุรี และระดับความต้องการเกี่ยวกับหลักสูตรที่จะให้ฝึกอบรม

#### ผลการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเพื่อประเมินความต้องการในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร องค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น ๔ ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ ๒ สมรรถนะทางวิชาชีพของของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี

ส่วนที่ ๓ หลักสูตรที่ต้องการฝึกอบรม

ส่วนที่ ๔ ข้อมูลความต้องการเกี่ยวกับการดำเนินการฝึกอบรม

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน ทั้งหมด ๒๓๒ คน

ตารางที่ ๑ จำนวนและร้อยละบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี จำแนกตามปัจจัย ด้านบุคคล

N = ๒๓๒

ลำดับที่	ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
๑ เพศ	(๑) หญิง	๑๒๕	๕๓.๘๘
	(๒) ชาย	๑๐๗	๔๖.๑๒
๒ ระดับการศึกษา	(๑) ต่ำกว่าปริญญาตรี	๗๔	๓๑.๙๐
	(๒) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	๑๒๐	๕๑.๗๒
	(๓) สูงกว่าปริญญาตรี	๓๘	๑๖.๓๘
๓. อายุราชการ	(๑) ต่ำกว่า ๕ ปี	๗๘	๓๓.๖๒
	(๒) ๕ ปี - ๑๐ ปี	๕๖	๒๔.๑๔
	(๓) มากกว่า ๑๐ ปี	๙๘	๔๒.๒๔
๔. สายงานปัจจุบัน	(๑) ข้าราชการ อบจ. สายงานผู้บริหาร	๒๖	๑๑.๒๑
	(๒) ข้าราชการ อบจ. สายงานผู้ปฏิบัติ	๘๑	๓๔.๙๑
	(๓) ข้าราชการครู/บุคลากรทางการศึกษา	๓	๑.๒๙
	(๔) ลูกจ้างประจำ/พนักงานจ้าง	๑๒๒	๕๒.๕๙

ตารางที่ ๑ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นหญิงมากกว่าเพศชาย ๕๓.๘๘ มีคุณวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มากที่สุด ร้อยละ ๕๑.๗๒ มีอายุราชการมากกว่า ๑๐ ปี มากที่สุด ร้อยละ ๔๒.๒๔ และเป็นลูกจ้างประจำ/พนักงานจ้างมากกว่าข้าราชการ ร้อยละ ๕๒.๕๙

ส่วนที่ ๒ สมรรถนะทางวิชาชีพของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี

ตารางที่ ๒ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และระดับสมรรถนะทางวิชาชีพของของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี

N=๒๓๒

ลำดับ	รายการสมรรถนะ	สมรรถนะที่เป็นจริง			สมรรถนะที่จำเป็นต้องพัฒนา		
		ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ระดับ
๑	ความรู้ด้านการเมือง เศรษฐกิจ	๓.๑๖	๖๓.๒๐	ปานกลาง	๓.๖๓	๗๒.๖๐	ปาน
	และสังคม/นโยบายของ						กลาง
๒	ความรู้เรื่องกฎหมายที่	๓.๑๖	๖๓.๒๐	ปานกลาง	๓.๗๙	๗๕.๘๐	มาก
	เกี่ยวข้องการบริหารราชการ						
๓	การจัดทำแผนกลยุทธ์ และ	๓.๐๓	๖๐.๖๐	ปานกลาง	๓.๗๒	๗๔.๔๐	มาก
	การวางแผน						
๔	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ/	๓.๓๔	๖๖.๘๐	ปานกลาง	๓.๖๗	๗๓.๔๐	มาก
	การนำความรู้ทางด้าน						
๕	เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการ						
	ทำงาน						
๕	การมีภาวะผู้นำ	๓.๓๔	๖๖.๘๐	ปานกลาง	๓.๖๖	๗๓.๒๐	ปาน
							กลาง

ลำดับ	รายการสมรรถนะ	สมรรถนะที่เป็นจริง			สมรรถนะที่จำเป็นต้องพัฒนา		
		ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ระดับ
๖	การทำงานเป็นทีม	๓.๕๖	๗๑.๒๐	ปานกลาง	๓.๗๑	๗๔.๒๐	มาก
๗	การพัฒนาบุคลิกภาพและ การสร้างมนุษยสัมพันธ์	๓.๕๐	๗๐.๐๐	ปานกลาง	๓.๖๙	๗๓.๘๐	มาก
๘	ความเข้าใจองค์กรและ ระบบราชการ	๓.๔๘	๖๙.๖๐	ปานกลาง	๓.๘๒	๗๖.๔๐	มาก
๙	การบริหารงานเอกสาร	๓.๓๗	๖๗.๔๐	ปานกลาง	๓.๗๓	๗๔.๖๐	มาก
๑๐	การบริหารงบประมาณ/ การเงิน / การพัสดุ	๓.๑๓	๖๒.๖๐	ปานกลาง	๓.๗๔	๗๔.๘๐	มาก
๑๑	การบริหารงานบุคคล	๓.๑๖	๖๓.๒๐	ปานกลาง	๓.๗๔	๗๔.๘๐	มาก
๑๒	การมีจิตวิทยาการบริการ	๓.๓๔	๖๖.๘๐	ปานกลาง	๓.๗๒	๗๔.๔๐	มาก
๑๓	การจัดการความรู้	๓.๓๖	๖๗.๒๐	ปานกลาง	๓.๗๕	๗๕.๐๐	มาก
๑๔	ความรู้ความเข้าใจใน ตำแหน่ง เฉพาะที่สอดคล้อง กับสมรรถนะหลัก	๓.๔๗	๖๙.๔๐	ปานกลาง	๓.๗๔	๗๔.๘๐	มาก
๑๕	การคิดวิเคราะห์ / เชื่องโยง	๓.๔๓	๖๘.๖๐	ปานกลาง	๓.๘๑	๗๖.๒๐	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	๓.๓๒	๖๖.๔๐	ปานกลาง	๓.๗๓	๗๔.๖๐	มาก

ตารางที่ ๒ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหรือทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เป็นจริง ระดับปานกลางทุก ๆ เรื่อง ค่าเฉลี่ยรวม ๓.๓๒ หรือร้อยละ ๖๖.๔๐ และบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหรือทักษะ ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นต้องพัฒนา ระดับมาก ค่าเฉลี่ยรวม ๓.๗๓ หรือร้อยละ ๗๔.๖๐

ตารางที่ ๓ สมรรถนะทางวิชาชีพของของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี

ศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะที่เป็นจริงกับสมรรถนะที่จำเป็นต้องพัฒนา เรียงตามลำดับ

N = ๒๓๒

สมรรถนะที่เป็นจริง			สมรรถนะที่จำเป็นต้องพัฒนา		
ลำดับที่	ด้าน	ค่าเฉลี่ย	ลำดับที่	ด้าน	ค่าเฉลี่ย
๑	การทำงานเป็นทีม	๗๑.๒๐	๑	ความเข้าใจองค์กรและ	๗๖.๔๐
๒	การพัฒนาบุคลิกภาพและ การสร้างมนุษยสัมพันธ์	๗๐.๐๐		ระบบราชการ	
			๒	การคิดวิเคราะห์ / เชื่องโยง	๗๖.๒๐
๓	ความเข้าใจองค์กรและ ระบบราชการ	๖๙.๖๐	๓	- ความรู้เรื่องกฎหมายที่ เกี่ยวข้องการบริหารราชการ	๗๕.๘๐
๔	ความรู้ความเข้าใจในตำแหน่ง เฉพาะที่สอดคล้องกับ สมรรถนะหลัก	๖๙.๔๐	๔	การจัดการความรู้	๗๕.๐๐
			๕	-การบริหารงบประมาณ/ การเงิน / การพัสดุ	๗๔.๘๐
๕	การคิดวิเคราะห์ / เชื่องโยง	๖๘.๖๐		-การบริหารงานบุคคล	
๖	การบริหารงานเอกสาร	๖๗.๔๐		- ความรู้ความเข้าใจในตำแหน่ง	
๗	การจัดการความรู้	๖๗.๒๐	๖	การบริหารงานเอกสาร	๗๔.๖๐

## ตารางที่ ๓ (ต่อ)

N = ๒๓๒

สมรรถนะที่เป็นจริง			สมรรถนะที่จำเป็นต้องพัฒนา			
ลำดับที่	ด้าน	ค่าเฉลี่ย	ลำดับที่	ด้าน	ค่าเฉลี่ย	
๘	- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ/ การนำความรู้ทางด้าน	๖๖.๘๐	๗	-การจัดทำแผนกลยุทธ์ และ การวางแผน	๗๔.๔๐	
	เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการ ทำงาน			๘		การทำงานเป็นทีม
	- การมีภาวะผู้นำ		๖๓.๒๐	๙	การพัฒนาบุคลิกภาพและ การสร้างมนุษยสัมพันธ์	๗๓.๘๐
	- การมีจิตวิทยาการบริการ				๑๐	
๙	- ความรู้ด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม/นโยบายของ	๖๓.๒๐	๑๑	เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการ ทำงาน	๗๓.๒๐	
	รัฐบาล			๑๒		ความรู้ด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม/นโยบายของ
	- ความรู้เรื่องกฎหมายที่ เกี่ยวข้องการบริหารราชการ		๖๒.๖๐	๑๐	รัฐบาล	๗๒.๖๐
	- การบริหารงานบุคคล				๑๑	
๑๐	การบริหารงบประมาณ/ การเงิน / การพัสดุ	๖๒.๖๐	๑๒	รัฐบาล	๗๒.๖๐	
๑๑	การจัดทำแผนกลยุทธ์ และ	๖๐.๖๐		การวางแผน		
	การวางแผน					

ตารางที่ ๓ สมรรถนะทางวิชาชีพของของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรีศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะที่เป็นจริงกับสมรรถนะที่จำเป็นต้องพัฒนา ปรากฏว่า

บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหรือทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เป็นจริง ระดับปานกลางทุก ๆ เรื่อง ค่าเฉลี่ยรวม ๓.๓๒ โดยบุคลากรมีความเห็นว่าตนเองมีสมรรถนะหรือทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เป็นจริงมากที่สุด ได้แก่ การทำงานเป็นทีม (ข้อ ๖) ค่าเฉลี่ย ๓.๕๖ รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ การพัฒนาบุคลิกภาพและการสร้างมนุษยสัมพันธ์ (ข้อ ๗) ค่าเฉลี่ย ๓.๕๐ ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (ข้อ ๘) ค่าเฉลี่ย ๓.๔๘ และบุคลากรมีความเห็นว่าตนเองมีสมรรถนะหรือสมรรถนะหรือทักษะ ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่เป็นจริงน้อยที่สุด ได้แก่ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และการวางแผน (ข้อ ๓) ค่าเฉลี่ย ๓.๐๓ การบริหารงบประมาณ/การเงิน / การพัสดุ (ข้อ ๑๐) ค่าเฉลี่ย ๑๓ ความรู้ด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม/นโยบายของรัฐบาล (ข้อ ๑) และการบริหารงานบุคคล (ข้อ ๑๑) ค่าเฉลี่ย ๓.๑๖

บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหรือทักษะ ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นต้องพัฒนา ระดับมาก ค่าเฉลี่ยรวม ๓.๗๓ โดยบุคลากรมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหรือทักษะ ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นต้องพัฒนามากที่สุด ได้แก่ ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (ข้อ ๘) ค่าเฉลี่ย ๓.๘๒ รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ / เชื่องโยง (ข้อ ๑๕) ค่าเฉลี่ย ๓.๘๑ ความรู้เรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องการบริหารราชการ (ข้อ ๒) ค่าเฉลี่ย ๓.๗๙ และบุคลากรมีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหรือทักษะ ความรู้ น้อยที่สุด ได้แก่ ความรู้ด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม/นโยบายของรัฐบาล (ข้อ ๑) (ข้อ ๑๑) ค่าเฉลี่ย ๓.๖๓

## ส่วนที่ ๓ หลักสูตรที่ต้องการฝึกอบรม

ตารางที่ ๔ จำนวน ร้อยละ และระดับความต้องการให้จัดอบรมหลักสูตรต่าง ๆ

N = ๒๓๒

ลำดับ ที่	หลักสูตร	ความต้องการ					ค่าเฉลี่ย/ ร้อยละ	ระดับ
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
๑	ความรู้เรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	๓๑	๑๑๐	๘๙	๒	๐	๓.๗๓	มาก
	การบริหารราชการ	(๑๓.๓๖)	(๔๗.๔๑)	(๓๘.๓๖)	(๐.๘๖)		(๗๔.๖๐)	
๒	การพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่	๔๒	๑๐๐	๘๕	๕	๐	๓.๗๗	มาก
	ความรับผิดชอบ	(๑๘.๑๐)	(๔๓.๑๐)	(๓๖.๖๔)	(๒.๑๖)		(๗๕.๔๐)	
๓	ความรู้และทักษะเฉพาะของงาน	๕๘	๑๑๐	๖๐	๔	๐	๓.๙๖	มาก
	ในแต่ละตำแหน่ง	(๒๕)	(๔๗.๔๑)	(๒๕.๘๖)	(๑.๗๒)		(๗๙.๒๐)	
๔	คุณธรรม จริยธรรม	๒๔	๙๘	๑๐๒	๘	๐	๓.๕๙	ปาน
		(๑๐.๓๔)	(๔๒.๒๔)	(๔๓.๙๗)	(๓.๔๕)		(๗๑.๘๐)	กลาง
๕	การบริหาร/ผู้นำ	๒๔	๑๐๖	๙๓	๘	๑	๓.๖๒	ปาน
		(๑๐.๓๔)	(๔๕.๖๙)	(๔๐.๐๙)	(๓.๔๕)	(๐.๔๓)	(๗๒.๔๐)	กลาง
๖	การเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับ	๒๐	๑๑๕	๙๑	๖	๐	๓.๖๔	ปาน
	วินัย	(๘.๖๒)	(๔๙.๕๗)	(๓๙.๒๒)	(๒.๕๙)		(๗๒.๘๐)	กลาง
๗	การพัฒนาบุคลิกภาพ	๑๙	๑๑๘	๘๗	๘	๐	๓.๖๔	ปาน
		(๘.๑๙)	(๕๐.๘๖)	(๓๗.๕๐)	(๓.๔๕)		(๗๒.๘๐)	กลาง
๘	การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ/ การบริหารความขัดแย้ง	๒๕	๑๑๘	๘๗	๒	๐	๓.๗๒	มาก
		(๑๐.๗๘)	(๕๐.๘๖)	(๓๗.๕๐)	(๐.๘๖)		(๗๔.๔๐)	
๙	การเสริมสร้างความรู้	๒๗	๑๑๓	๘๓	๙	๐	๓.๖๘	มาก
	ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร งานบุคคล	(๑๑.๖๔)	(๔๘.๗๑)	(๓๕.๗๘)	(๓.๘๘)		(๗๓.๖๐)	
๑๐	การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	๒๗	๑๐๙	๙๓	๓	๐	๓.๖๙	มาก
		(๑๑.๖๔)	(๔๖.๙๘)	(๔๐.๐๙)	(๑.๒๙)		(๗๓.๘๐)	
๑๑	การทำงานร่วมกับผู้อื่น/ การทำงานเป็นทีม / มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน	๓๓	๑๑๐	๘๗	๒	๐	๓.๗๕	มาก
		(๑๔.๒๒)	(๔๗.๔๑)	(๓๗.๕๐)	(๐.๘๖)		(๗๕.๐๐)	
๑๒	การให้บริการ	๒๑	๑๑๕	๘๙	๗	๐	๓.๖๕	ปาน
		(๙.๐๕)	(๔๙.๕๗)	(๓๘.๓๖)	(๓.๐๒)		(๗๓.๐๐)	กลาง
๑๓	การบริหารความขัดแย้งใน องค์กร	๒๖	๑๐๑	๙๘	๔	๓	๓.๖๒	ปาน
		(๑๑.๒๑)	(๔๓.๕๓)	(๔๒.๒๔)	(๑.๗๒)	(๑.๒๙)	(๗๒.๔๐)	กลาง
๑๔	ภาษาอังกฤษ/ภาษาประเทศ เพื่อนบ้านในอาเซียน	๓๖	๑๐๒	๘๕	๙	๐	๓.๗๑	มาก
		(๑๕.๕๒)	(๔๓.๙๗)	(๓๖.๖๔)	(๓.๘๘)		(๗๔.๒๐)	
๑๕	การเสริมสร้างความรู้	๒๗	๙๗	๑๐๓	๕	๐	๓.๖๓	ปาน
	ความเข้าใจเกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคมและนโยบายของรัฐบาล	(๑๑.๖๔)	(๔๑.๘๑)	(๔๔.๔๐)	(๒.๑๖)		(๗๒.๖๒)	กลาง
๑๖	การสื่อสาร/เทคโนโลยี	๔๓	๑๑๑	๗๔	๔	๐	๓.๘๓	มาก
	สารสนเทศ	(๑๘.๕๓)	(๔๗.๘๔)	(๓๑.๙๐)	(๑.๗๒)		(๗๖.๖๐)	

ลำดับ ที่	หลักสูตร	ความต้องการ					ค่าเฉลี่ย/ ร้อยละ	ระดับ
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
๑๗	การเสริมสร้างความรู้ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่บุคลากร	๔๘ (๒๐.๖๙)	๑๐๓ (๔๔.๔๐)	๗๘ (๓๓.๖๒)	๒ (๐.๘๖)	๑ (๐.๔๓)	๓.๘๔ (๗๖.๘๐)	มาก
๑๘	การเสริมสร้างความรู้การนำเทคโนโลยี(IT) มาใช้ในการบริหารจัดการงานเอกสาร	๔๗ (๒๐.๒๖)	๑๑๒ (๔๘.๒๘)	๗๑ (๓๐.๖๐)	๒ (๐.๘๖)	๐	๓.๘๘ (๗๗.๖๐)	มาก
	<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>						๓.๗๒ (๗๔.๕๐)	มาก

ตารางที่ ๔ บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี มีความต้องการให้จัดอบรมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ๓.๗๒ หรือร้อยละ ๗๔.๕๐ โดยมีความต้องการให้จัดอบรมหลักสูตรต่าง ๆ เรียงตามลำดับ ดังนี้

ลำดับที่	หลักสูตร	ร้อยละ
๑	ความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง	๗๙.๒๐
๒	การเสริมสร้างความรู้การนำเทคโนโลยี(IT) มาใช้ในการบริหารจัดการงานเอกสาร	๗๗.๖๐
๓	การเสริมสร้างความรู้ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่บุคลากร	๗๖.๘๐
๔	การสื่อสาร/เทคโนโลยีสารสนเทศ	๗๖.๖๐
๕	การพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ	๗๕.๔๐
๖	การทำงานร่วมกับผู้อื่น/การทำงานเป็นทีม /มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน	๗๕.๐๐
๗	ความรู้เรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องการบริหารราชการ	๗๔.๖๐
๘	การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ/การบริหารความขัดแย้ง	๗๔.๔๐
๙	ภาษาอังกฤษ/ภาษาประเทศเพื่อนบ้านในอาเซียน	๗๔.๒๐
๑๐	การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	๗๓.๘๐
๑๑	การทำงานร่วมกับผู้อื่น/การทำงานเป็นทีม /มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน	๗๓.๖๐
๑๒	การให้บริการ	๗๓.๐๐
๑๓	-การเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับวินัย	๗๒.๘๐
	-การพัฒนาบุคลิกภาพ	
๑๔	การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเศรษฐกิจสังคมและนโยบายของรัฐบาล	๗๒.๖๐
๑๕	-การบริหาร/ผู้นำ	๗๒.๔๐
	-การบริหารความขัดแย้งในองค์กร	
๑๖	การสื่อสาร/เทคโนโลยีสารสนเทศ	๗๑.๘๐

ส่วนที่ ๔ ข้อมูลความต้องการเกี่ยวกับการดำเนินการฝึกอบรม

ตารางที่ ๖ จำนวนและร้อยละ ความต้องการเกี่ยวกับการดำเนินการฝึกอบรมบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี

N = ๒๓๒

ลำดับที่	การดำเนินการ	จำนวน	ร้อยละ
๑	ความต้องการให้หน่วยงานจัดฝึกอบรม		
	(๑) มาก	๑๐๑	๔๓.๕๓
	(๒) ปานกลาง	๑๒๖	๕๔.๓๑
	(๓) น้อย	๕	๒.๑๖
๒	ท่านต้องการให้จัดฝึกอบรมในวันใด		
	(๑) วัน เวลา ราชการ	๒๑๔	๙๒.๒๔
	(๒) วันเสาร์ - วันอาทิตย์ / วันหยุดนักขัตฤกษ์	๑๘	๗.๗๖
๓	สถานที่ฝึกอบรม (ต้องการให้จัดอบรมที่ใด)		
	(๑) ในอาคารสำนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี	๑๑๐	๔๗.๔๑
	(๒) สถานที่อื่นในเขตจังหวัดราชบุรี	๓๓	๑๔.๒๒
	(๓) ต่างจังหวัด	๘๙	๓๘.๓๖

ตารางที่ ๖ แสดงความต้องการเกี่ยวกับการดำเนินการฝึกอบรมบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี มีความต้องการให้หน่วยงานจัดฝึกอบรมเองในระดับมาก ร้อยละ ๔๓.๕๓ โดยส่วนใหญ่ร้อยละ ๙๒.๒๔ ต้องการให้จัดฝึกอบรมในวัน เวลา ราชการ และต้องการให้จัดในอาคารสำนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี มากที่สุด ร้อยละ ๔๗.๔๑

## บทที่ ๔

### กรอบการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ - พ.ศ. ๒๕๖๖)

#### ๑. วิสัยทัศน์การบริหารทรัพยากรบุคคล

“บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลด้วยระบบคุณธรรม พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะและศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

#### ๒. พันธกิจ

๑. พัฒนาศักยภาพของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี ให้ครบทุกด้านอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำงานได้

๒. พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วย ICT เพื่อมุ่งประสิทธิภาพ

๓. ถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล

๓ ยุทธศาสตร์ในการบริหารงานบุคคล-

๑. พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์และมีศักยภาพที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง Thailand ๔.๐

๒. วางระบบส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรให้มีระเบียบ วินัย มีคุณธรรมและจริยธรรม

๓. จัดสรรบุคลากรให้เหมาะสม และส่งเสริมให้ทำงานเต็มศักยภาพ

๔. วางระบบ และกลไกในการควบคุม ติดตาม ประเมินผล และประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

#### ๔ พันธกิจ เป้าหมาย และแนวทาง ในการบริหารงานบุคคล

พันธกิจ	เป้าหมาย	แนวทางการดำเนินการ
๑. บริหารงานบุคคลด้วยระบบคุณธรรม และ เสริมสร้างวินัย	- เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร	- ใช้ระบบคุณธรรมในการสรรหา การเลื่อนระดับความโปร่งใส และความเป็นธรรม
	- เพื่อเสริมสร้างและป้องกันมิให้บุคลากรกระทำผิดวินัย	- สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โดยยึดระเบียบ กฎหมาย
		- ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการพิจารณา
		ความดีความชอบการเลื่อนขั้นเงินเดือน และตรวจสอบได้
๒. พัฒนาบุคลากรให้เป็นคนดีคนเก่ง	- ปรับกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของบุคลากร ให้ทำงานยุคใหม่ก้าวทันความเปลี่ยนแปลง	- จัดทำมาตรฐานทางคุณธรรม และจริยธรรม และ ให้รางวัลแก่บุคลากรที่สร้างสรรค์นวัตกรรมวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรที่สนับสนุนหลักธรรมาภิบาลในองค์กร

พันธกิจ	เป้าหมาย	แนวทางการดำเนินการ
	- พัฒนาสมรรถนะ และทักษะของบุคลากรให้ทำงานมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนางานการทำงาน	- สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรที่ส่วนราชการ /สถาบัน การศึกษาจัดเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างน้อยคนละ ๑ หลักสูตร
๓. เสริมสร้างสวัสดิการให้แก่บุคลากร	- เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร - เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีจิตใจมุ่งมั่น ในการให้บริการ	- จัดให้มีสวัสดิการแก่บุคลากร - ครอบคลุมตามที่หลักเกณฑ์กำหนด
๔. นำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคล เพื่อให้เกิดความ คล่องตัว	- เพื่อให้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล - เพื่อประโยชน์ในการเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์ข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคลและกฎหมาย เกี่ยวข้อง - เพื่อให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างผู้บริหารและหน่วยงานผู้รับผิดชอบ การบริหารงานบุคคล	-จัดทำฐานข้อมูลบุคลากรด้วยระบบคอมพิวเตอร์ และมีการเชื่อมโยงข้อมูล - ประชาสัมพันธ์ข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคลผ่านอินเทอร์เน็ต - นำ ICT มาใช้ในการจัดการข้อมูลและการจัดเก็บเอกสารด้านการบริหารงานบุคคล

## ๕. หลักสูตรการพัฒนา

เป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี ครอบคลุมบุคลากรทุกคน ทุกตำแหน่งตามแผนอัตรากำลังขององค์การบริหารส่วนจังหวัดทุกตำแหน่ง ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

๕.๑ หลักสูตรการพัฒนา ในระยะเวลา ๑ ปี บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรีแต่ละตำแหน่งต้องได้รับการพัฒนาอย่างน้อยในหลักสูตรหนึ่ง หรือ หลายหลักสูตร ดังนี้

๕.๑.๑ การพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดบรรจุใหม่/พนักงานจ้างที่ได้รับการจัดจ้างใหม่ โดยให้มีการปฐมนิเทศในระยะแรกของการบรรจุเข้ารับราชการ หลักสูตรการพัฒนา ประกอบด้วยการพัฒนาความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ และการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ

๕.๑.๒. การพัฒนาข้าราชการผู้ผ่านการปฏิบัติงานแล้ว เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะทัศนคติที่ดี คุณธรรมและ จริยธรรมอันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยหลักสูตรต่าง ๆ ได้แก่

(๑) ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยทั่วไป เช่น สถานที่ โครงสร้างของงาน นโยบายต่าง ๆ

(๒) ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดโดยเฉพาะ

(๓) ด้านการบริหาร ได้แก่ รายละเอียดที่เกี่ยวกับการบริหารงาน และการบริหารคน เช่น ในเรื่องการวางแผน การมอบหมายงาน การจูงใจ การประสานงาน

(๔) ด้านคุณสมบัติส่วนตัว ได้แก่ การช่วยเสริมบุคลิกภาพที่ดี ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ เช่น มนุษย์สัมพันธ์การทำงาน การสื่อความหมาย การเสริมสร้างสุขภาพอนามัย

(๕) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ได้แก่ การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพชีวิตเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

๕.๒ วิธีการพัฒนาบุคลากร องค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรีมีหลักการในการพัฒนาบุคคล คือ หลักการเรียนรู้ โดยสนับสนุนให้ข้าราชการเกิดการเรียนรู้ทั้งโดยการส่งไปเข้ารับการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง ซึ่งมีวิธีการที่สำคัญ คือ

๕.๒.๑. การพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดบรรจุใหม่ โดยวิธีการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนา ได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงาน ซึ่งใช้วิธีการสอนแนะ โดยการมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานที่เป็นผู้คอยแนะนำ ดูแล ช่วยเหลือให้รู้จักวิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้อง กล่าวคือ เป็นการเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติภายใต้การกำกับ ดูแล ช่วยเหลือของผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน หรือพี่เลี้ยง ในหน่วยงานที่มีความชำนาญงานสูงกว่า

๕.๒.๒. การพัฒนาข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติที่ดี คุณธรรมและ จริยธรรมอันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(๑) การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน โดยการให้ผู้เข้ารับการอบรมหยุดการทำงานปกติของตนเพื่อเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการที่กำหนดขึ้น โดยอาจเป็นการเข้ารับการอบรมในสถานที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี หรือส่งไปเข้ารับการอบรมในหน่วยงานฝึกอบรมภายนอก เช่น วิทยาลัยการปกครอง ซึ่งใช้วิธีการฝึกอบรมในห้องโดยการบรรยาย การสัมมนา หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ

(๒) การดูงาน โดยการจัดให้ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงาน ได้ไปศึกษาดูงานเยี่ยมชมหน่วยงานและวิธีการปฏิบัติงานของข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอื่น ซึ่งอาจเป็นส่วนราชการ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้าราชการเกิดความรู้ ความเข้าใจในเทคนิค สภาพปัญหา และวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ตนไปเยี่ยมชมด้วยตนเอง และยังได้มีโอกาสสอบถามหรือแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และข้อคิดเห็นอันอาจนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานในหน่วยงานของตน รวมทั้งอาจก่อให้เกิดประโยชน์ในการประสานงานระหว่างหน่วยงานของตน และหน่วยงานที่ไปเยี่ยมชมต่อไปในอนาคตอีกด้วย

(๓) การส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองโดยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

- ศึกษาค้นคว้าหาความรู้จากหนังสือ หรือเอกสารวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และเป็นประโยชน์ต่องานของตน

- ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ทิศทาง แผนงานและโครงการของงานในหน่วยงานที่ต้องนำมาประกอบการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างถูกต้อง

- ให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นกับ  
ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้อง

- การสมัครเข้าศึกษาหรือรับการอบรมในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์กับงาน  
ด้วยค่าใช้จ่ายของตนเอง และโดยไม่เสียเวลาทำงานประจำ

(๔) การส่งเสริมและสนับสนุนโดยการให้ทุนการศึกษาแก่บุคลากรเพื่อศึกษา  
ต่อในระดับปริญญาตรี และปริญญาโท

### ๕.๓ การติดตามและประเมินผลการพัฒนา

- การประเมินความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม

- ประเมินผลการฝึกอบรม โดยให้ผู้บังคับบัญชาประเมินพฤติกรรมของผู้เข้ารับการ  
อบรมหลังจากที่เข้ารับการอบรมและกลับมาปฏิบัติหน้าที่ครบกำหนดระยะเวลา ๑ เดือน

## ๖ โครงการ / แผนงานการพัฒนาบุคลากร

องค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี ได้กำหนดให้มีการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร  
โดยวิเคราะห์จากข้อมูลความต้องการในการฝึกอบรม ความจำเป็นที่ความต้องการพัฒนาตามมาตรฐานกำหนด  
ตำแหน่ง และกำหนดให้มีการโครงการเพื่อการพัฒนาบุคลากร ในห้วงระยะเวลาตั้งแต่ปีงบประมาณ  
พ.ศ.๒๕๖๔ - พ.ศ. ๒๕๖๖ ทั้งที่จัดอบรมเองและจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรที่หน่วยงานอื่นจัด  
ดังนี้

รายละเอียดโครงการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔-พ.ศ. ๒๕๖๖

ลำดับ ที่	โครงการ	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย (ผลผลิตของ โครงการ)	ปีงบประมาณ พ.ศ.			ตัวชี้วัด (KPI)	ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ
				๒๕๖๔ (บาท)	๒๕๖๕ (บาท)	๒๕๖๖ (บาท)			
๑	โครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพบุคลากรของ องค์การบริหารส่วนจังหวัด	๑. เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ๒. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และแนวคิดอย่างเป็นระบบของผู้เข้า รับการอบรมในการบริหารงาน นำไปแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม และทันต่อเหตุการณ์ ๒. เพื่อให้ผู้ใช้บริการอบรม ทราบถึงแนวคิด หลักการของ กฎหมายใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ ให้เป็นประโยชน์ และถ่ายทอด ให้แก่บุคคลอื่นได้	ข้าราชการ อบจ. ทุกสายงาน	๑,๐๐๐,๐๐๐	๑,๐๐๐,๐๐๐	๑,๐๐๐,๐๐๐	ระดับ ความสำเร็ ของการพัฒนา บุคลากร	- ข้าราชการ อบจ.ในสายงาน ต่าง ๆ มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ อย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติหน้าที่ - ข้าราชการ อบจ.ในสายงาน ต่าง ๆ มีความรู้ ความเข้าใจ ในงานของตนเองยิ่งขึ้น สามารถ ปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม และ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน	กองการ เจ้าหน้าที่

ลำดับ ที่	โครงการ	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย (ผลผลิตของ โครงการ)	ปีงบประมาณ พ.ศ.			ตัวชี้วัด (KPI)	ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ
				๒๕๖๔ (บาท)	๒๕๖๕ (บาท)	๒๕๖๖ (บาท)			
๒	โครงการฝึกอบรมเพื่อ เสริมสร้างคุณธรรมและ จริยธรรมในการปฏิบัติงาน	๑. เพื่อให้บุคลากรของ อบจ. ราชบุรี มีความเข้าใจ เกี่ยวกับแนวคิดจรรยาบรรณ	ข้าราชการ อบจ./ ข้าราชการครู/ลูกจ้าง ประจำ/พนักงานช่าง	๒๐๐,๐๐๐	๒๐๐,๐๐๐	๒๐๐,๐๐๐	ระดับความ สำเร็จในการ ดำเนินงาน	บุคลากรขององค์การบริหารส่วน จังหวัดราชบุรี เป็นผู้ประพฤติอยู่ ในกรอบที่เหมาะสม และปฏิบัติ หน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต	กองการ
	ให้แก่บุคลากรขององค์การ บริหารส่วนจังหวัดราชบุรี	ประมาณจริยธรรม มาตรฐาน ทางคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมหลัก และจรรยาวิชาชีพ ขององค์กร และการเป็น เจ้าหน้าที่ของรัฐ	ทุกคน				ฝึกอบรม	หน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต	
		๒ เพื่อเป็นการปลูกจิตสำนึก ต่อต้านทุจริตให้แก่บุคลากร และมีความนิยมที่ดีในการทำงาน และประพฤติปฏิบัติตน ซึ่งเป็น กลไกหนึ่งในการป้องกันการทุจริต							
		๓. เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากร มีกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและ ค่านิยมในการปฏิบัติงานเพื่อ ประโยชน์สุขของประชาชน							

ลำดับ ที่	โครงการ	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย (ผลผลิตของ โครงการ)	ปีงบประมาณ พ.ศ.			ตัวชี้วัด (KPI)	ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ
				๒๕๖๔ (บาท)	๒๕๖๕ (บาท)	๒๕๖๖ (บาท)			
		๔. เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันด้านจิตใจ ของบุคลากรจะนำไปสู่พฤติกรรม ในเชิงสร้างสรรค์ ที่จะส่งผล ให้เกิดความสงบเรียบร้อยในสังคม							
		๕. เพื่อแก้ไขปัญหาระบบ คุณธรรมของบุคลากรเชิงลึก ให้มีผลในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง							
		๖. เพื่อปลูกจิตสำนึกในการ กระทำความดีให้บุคลากร โดย มีส่วนร่วมในกิจกรรมบำเพ็ญ สาธารณประโยชน์							
๓	โครงการฝึกอบรมหลักสูตร การเรียนรู้สู่ตำรา พระยุคลบาท : ปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง	๑. เพื่อเป็นการน้อมรำลึกถึง พระมหากรุณาธิคุณของพระบาท สมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพล อดุลยเดช ๒. เพื่อให้บุคลากรของ อบจ. ราชบุรี เข้าใจแนวทางการปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระ ปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช	ข้าราชการองค์การ / บริหารส่วนจังหวัด / ลูกจ้างประจำ และ พนักงานจ้างทุกคน โดยให้มีการฝึกอบรม และศึกษาดูงาน/จัด กิจกรรมตามรอย พระยุคลบาท	๕๐๐,๐๐๐	๕๐๐,๐๐๐	๕๐๐,๐๐๐	ระดับความ สำเร็จในการ ดำเนินการ	๑. บุคลากรของ อบจ. ราชบุรี เข้าใจแนวทางปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียงของพระบาท สมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพล อดุลยเดช และร่วมขับเคลื่อน อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีทัศนคติ ทำงานราชการเพื่อประโยชน์ ส่วนรวม	

ลำดับ ที่	โครงการ	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย (ผลผลิตของ โครงการ)	ปีงบประมาณ พ.ศ.			ตัวชี้วัด (KPI)	ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ
				๒๕๖๔ (บาท)	๒๕๖๕ (บาท)	๒๕๖๖ (บาท)			
		น้อมนำไปสู่การปฏิบัติ และร่วม ขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรม โดย เน้นให้มีส่วนคิดการทำงานราชการ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม					๒.บุคลากรนำความรู้ไปปรับใช้ ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ การ ปฏิบัติงานและมีจิตสำนึกในการ เทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์		
		๓.เพื่อนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ การ ปฏิบัติงาน เสริมสร้างจิตสำนึกใน การเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์					๓. บุคลากรได้แลกเปลี่ยน เรียนรู้และนำปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม		
		๔. เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และเกิดแนวคิดในการนำปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม							
๔	โครงการอบรมเพื่อ เสริมสร้างวินัยให้แก่ บุคลากร ขององค์การ- บริหารส่วนจังหวัดราชบุรี	๑. เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้ เรียนรู้และเข้าใจเกี่ยวกับวินัยของ การเป็นข้าราชการ/เจ้าหน้าที่ของรัฐ พร้อมทั้งสามารถปฏิบัติตามได้ อย่างเหมาะสมตามแบบแผน	ข้าราชการ อบรม/ ข้าราชการครู/ลูกจ้าง ประจำ/พนักงานข้าง ทุกคน	๒๐๐,๐๐๐	๒๐๐,๐๐๐	๒๐๐,๐๐๐	- บุคลากรของ อบจ.ราชบุรี มี ความประพฤติในทางที่เหมาะสมเจ้าหน้าที่ อยู่ในแบบแผนของทางราชการ	กองการ	
		๒. เพื่อเสริมสร้างและพัฒนา บุคลากรให้มีวินัยและทัศนคติ จิตสำนึกและพฤติกรรมให้เป็นไป							





ลำดับ ที่	โครงการ	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย (ผลผลิตของ โครงการ)	ปีงบประมาณ พ.ศ.			ตัวชี้วัด (KPI)	ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ
				๒๕๖๔ (บาท)	๒๕๖๕ (บาท)	๒๕๖๖ (บาท)			
		๒. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม สามารถเขียนหนังสือราชการได้ อย่างถูกต้องตามระเบียบสำนัก นายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ.๒๕๖๖ และแก้ไขเพิ่มเติม ๓. ชักซ้อมแนวทางพร้อมสรุป และแนวทางการแก้ไขปัญหาในการ ดำเนินการด้านเอกสารของส่วน ราชการต่าง ๆ ของ อบจ.ราชบุรี ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ๔. เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหา ความบกพร่องในการจัดการด้าน เอกสาร					ไปประยุกต์ใช้และพัฒนางาน ราชการในความสำเร็จขององค์กรให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น		
๘	โครงการอบรมหลักสูตร การเสริมทักษะการเขียน หนังสือราชการ		ข้าราชการ อบจ. ทุกคน/พนักงานจ้าง ตามภารกิจสำหรับ ผู้มีความรู้ ความ เข้าใจเกี่ยวกับหนังสือราชการ และ เพิ่มพูนทักษะในการเขียนหนังสือ ราชการ สามารถเขียนหนังสือราชการ ได้ถูกต้องตามโครงสร้างของหนังสือ	๕๐,๐๐๐	๕๐,๐๐๐	๕๐,๐๐๐	ระดับความ สำเร็จในการ ดำเนินการ ถูกต้อง ทั้งรูปแบบของ หนังสือ และการใช้ภาษา	กองการ เจ้าหน้าที่	



ลำดับ ที่	โครงการ	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย (ผลผลิตของ โครงการ)	ปีงบประมาณ พ.ศ.			ตัวชี้วัด (KPI)	ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ
				๒๕๖๔ (บาท)	๒๕๖๕ (บาท)	๒๕๖๖ (บาท)			
		๔. เพื่อให้บุคลากรของ อบจ. มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ การบริหารค่าตอบแทน อัตรา เงินเดือน การปรับเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง และ สิทธิสวัสดิการต่าง ๆ							
		๕. เพื่อให้บุคลากรของ อบจ. ได้รับทราบเส้นทางความก้าวหน้า ในอาชีพของตน							
๑๐	โครงการพัฒนา และ เสริมสร้างประสิทธิภาพ งานด้านการเงิน การบัญชี และการพัสดุ	- เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ให้แก่บุคลากรใน สายงานการเงิน และการพัสดุ ให้ปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น	บุคลากรในสายงาน การเงิน การคลัง และ การพัสดุ ทุกระดับ	๗๐,๐๐๐	-	๗,๐๐๐	ระดับความ สำเร็จในการ ดำเนินการ ฝึกอบรม นำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม	สำนักปลัด	
		- เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรด้าน การเงินการคลังและการพัสดุ เป็นไป อย่างมีระบบ							

ลำดับ ที่	โครงการ	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย (ผลผลิตของ โครงการ)	ปีงบประมาณ พ.ศ.			ตัวชี้วัด (KPI)	ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ
				๒๕๖๔ (บาท)	๒๕๖๕ (บาท)	๒๕๖๖ (บาท)			
๑๑	โครงการพัฒนาและ เสริมสร้างประสิทธิภาพ งานด้านช่าง	- เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรใน สายงานช่างให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสามารถนำความรู้ไปพัฒนางาน ด้านช่างอย่างมีประสิทธิภาพ	ข้าราชการ อบจ.ใน สายงานช่าง และ พนักงานจ้างตาม ภารกิจสำหรับผู้มี คุณวุฒิในสายงานช่าง ทุกคน	- ๗๐,๐๐๐	๒๕๖๕ (บาท)	๒๕๖๖ (บาท)	ระดับความ สำเร็จในการ ดำเนินการ ฝึกอบรม	ข้าราชการ อบจ./พนักงานจ้าง ตามภารกิจสำหรับผู้มีคุณวุฒิ ในสายงานช่างได้รับความรู้ เกี่ยวกับงานด้านช่าง และนำ ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง	กองการ เจ้าหน้าที่
๑๒	โครงการคัดเลือกบุคลากร ดีเด่น	๑. เพื่อยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากร ของ อบจ. ราชบุรี ผู้มีผลงานดี เป็นที่ประจักษ์ ๒. เพื่อเป็นแบบอย่างให้บุคลากร ของ อบจ.ราชบุรี ประพฤติปฏิบัติ ตามและพัฒนาด้านตนเองให้ดียิ่งขึ้น ๓. เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ บุคลากรของ อบจ.รบ.ตั้งใจปฏิบัติ หน้าที่หน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น	คัดเลือกจากข้าราชการ อบจ./ข้าราชการครู ลูกจ้างประจำ / พนักงานจ้าง โดยแบ่ง ออกเป็น ๒ กลุ่ม ๑ และ ๑ รางวัล ดำเนินการ ปีละ ๑ ครั้ง	- ๕,๐๐๐	๕,๐๐๐	๕,๐๐๐	ระดับความ สำเร็จในการ ดำเนินการ	- บุคลากรของ อบจ.รบ. ผู้มี ผลงานประจักษ์ได้รับการยกย่อง ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ - บุคลากรของ อบจ.รบ. มี แบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน สามารถ ประพฤติปฏิบัติตามและพัฒนา ตนเองให้ดียิ่งขึ้น - บุคลากรของ อบจ.รบ. มีแรงจูงใจในการทำงานและ ปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ	กองการ เจ้าหน้าที่

ลำดับ ที่	โครงการ	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย (ผลผลิตของ โครงการ)	ปีงบประมาณ พ.ศ.			ตัวชี้วัด (KPI)	ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะ จะได้รับ	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ หลัก
				๒๕๖๔ (บาท)	๒๕๖๕ (บาท)	๒๕๖๖ (บาท)			
๑๓	โครงการอบรมเพื่อ เสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับ ประมวลจริยธรรม	- เพื่อให้บุคลากรขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดราชบุรี มีความ เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดจรรยาบรรณ ประมวลจริยธรรม มาตรฐานทาง คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมหลักและ จรรยาวิชีขององค์กร และการ เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ	ข้าราชการองค์การ บริหารส่วนจังหวัด / ลูกจ้างประจำ และ พนักงานจ้างทุกคน	๑๐๐,๐๐๐	-	๑๐๐,๐๐๐	ระดับความ สำเร็จในการ ดำเนินการ	บุคลากรของ อบจ.มีความรู้ เกี่ยวกับประมวลจริยธรรม ให้ความร่วมมือ ในการดำเนิน กิจการงานต่าง ๆ ให้สอดคล้อง กับตัวชี้วัดประมวลจริยธรรม	กองการ เจ้าหน้าที่
๑๔	โครงการอบรมหลักสูตร การพัฒนาบุคลิกภาพและ มารยาทในการสมาคม	เพื่อให้บุคลากรขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดราชบุรี มีความรู้ ความ เข้าใจเกี่ยวกับบุคลิกภาพและมารยาท ในการสมาคม ตลอดจนการพัฒนา บุคลิกภาพ และสามารถปฏิบัติตน ในการสมาคมได้อย่างถูกต้อง	ข้าราชการองค์การ บริหารส่วนจังหวัด / พนักงานจ้างผู้มีคุณวุฒิ ที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน	-	๑๐๐,๐๐๐	-	บุคลิกภาพของ ราชบุรี สามารถ พัฒนาบุคลิกภาพ มีกิริยา มารยาท และแต่งกายได้ ถูกต้อง เหมาะสมกับการเป็น เจ้าหน้าที่ของรัฐ	กองการ เจ้าหน้าที่	
๑๕	โครงการสายสัมพันธ์ สร้างสรรค์ที่มงานของ บุคลากร ขององค์การ	เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร และให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรม ๑. ได้เรียนรู้และเข้าใจถึงความ สำคัญในการทำงานเป็นทีม	ข้าราชการ อบจ. ปีละ ๕๐ คน	๑๐๐,๐๐๐	๑๐๐,๐๐๐	๑๐๐,๐๐๐	ระดับความ สำเร็จในการ ดำเนินการ	๑. บุคลากรของ อบจ.ราชบุรี มีความเข้าใจและยอมรับใน บทบาทหน้าที่ ซึ่งกันและกัน	กองการ เจ้าหน้าที่

ลำดับ ที่	โครงการ	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย (ผลผลิตของ โครงการ)	ปีงบประมาณ พ.ศ.			ตัวชี้วัด (KPI)	ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ หลัก
				๒๕๖๔ (บาท)	๒๕๖๕ (บาท)	๒๕๖๖ (บาท)			
		๒ รู้จักเข้าใจตนเองและผู้อื่นอัน ที่จะเสริมสร้างบรรยากาศ ในการทำงาน					๒. บุคลากร ของ อบจ.ราชบุรี มีความรัก ความสามัคคี มีการสื่อสารและประสานงาน ที่ดี มีการทำงานเป็นทีม		
		๓. เกิดความรู้สึกรัก และความคิด รวมกันในการผลักดันเป้าหมาย ขององค์กรสู่ความสำเร็จ					ผู้บริหารสามารถสร้างทีมงาน ที่มีประสิทธิภาพ		
		๔. มีความสัมพันธ์สามัคคี เสียสละ อุทิศตน อันทำให้เกิดการประสาน ในการทำงานเป็นทีม							
		๕. ลดปัญหาความขัดแย้ง และมีทัศนคติต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน องค์กร และผู้บังคับบัญชา							
๑๖	โครงการพัฒนาและ เสริมสร้างประสิทธิภาพ การบริหารจัดการรถยนต์ และเครื่องจักรกล		ลูกจ้างประจำ / พนักงานจ้างตาม ภารกิจ สำหรับผู้มี ทักษะในตำแหน่ง พนักงานขับรถยนต์ / พนักงานขับรถยก / พนักงานขับรถบรรทุก	๗๐,๐๐๐	๗๐,๐๐๐	๗๐,๐๐๐	- ลูกจ้างประจำ /พนักงานจ้าง ตามภารกิจ สำหรับผู้มีทักษะ ตำแหน่งพนักงานขับรถยนต์และ พนักงานขับรถยก	กองการ เจ้าหน้าที่	
		ฝึกซ้อม เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น							
			พนักงานขับรถยนต์ - จักรกลทุกตำแหน่ง						

ลำดับ ที่	โครงการ	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย (ผลผลิตของ โครงการ)	ปีงบประมาณ พ.ศ.			ตัวชี้วัด (KPI)	ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ หลัก
				๒๕๖๔ (บาท)	๒๕๖๕ (บาท)	๒๕๖๖ (บาท)			
๑๗	โครงการฝึกอบรมเพื่อ การพัฒนาทักษะภาษา อังกฤษเพื่อการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพ (Effective English Communication English Program)	เพื่อพัฒนาบุคลากรเพิ่มทักษะ ภาษาอังกฤษ ๔ ด้าน คือ การพูด การเขียน การอ่าน และการฟัง ในระดับที่สามารถสื่อสาร ในชีวิตประจำวัน และสื่อสารกับ ชาวต่างชาติได้	ผู้บริหาร (นาย/ รองนายก อบจ.) และ ข้าราชการ ออบจ./ ข้าราชการครู/พนักงาน	๒๐๐,๐๐๐	๒๐๐,๐๐๐	๒๐๐,๐๐๐	ระดับความ สำเร็จในการ ดำเนินการ	ผู้รับการอบรมได้ฝึกทักษะ ภาษาอังกฤษทั้ง ๔ ด้าน คือ การพูด การอ่าน การฟัง และ การเขียน สามารถสื่อสาร ในชีวิตประจำวัน และ ชาวต่างชาติได้	กองการ เจ้าหน้าที่
๑๘	โครงการฝึกอบรมชุมชนิเทศ บุคลากรขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดราชบุรี ที่ได้รับ การแต่งตั้งใหม่	- เพื่อเป็นการแนะนำและต้อนรับ ผู้มาปฏิบัติงานใหม่ ให้เข้าใจถึง สภาพแวดล้อมการทำงาน ในหน่วยงาน ดังนี้ (๑) วิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้าง องค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (๒) ขอบเขต อำนาจหน้าที่ ของ องค์กร (๓) ลักษณะงาน หน้าที่ ความรับ ผิดชอบ	บุคลากรที่ได้รับแต่งตั้ง ใหม่	๕๐,๐๐๐	๕๐,๐๐๐	๕๐,๐๐๐	ระดับความ สำเร็จของการ ดำเนินการ	- บุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้ง ใหม่มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับลักษณะงานที่จะปฏิบัติ ระเบียบ กฎหมาย และกฎ ข้อบังคับของทางราชการ ทำให้ มีความพร้อมที่จะเริ่มต้นทำงาน และประพฤติตนอยู่ในระเบียบ วินัย และเหมาะสมแก่การเป็น เจ้าหน้าที่ของรัฐ	กองการ- เจ้าหน้าที่

ลำดับ ที่	โครงการ	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย (ผลผลิตของ โครงการ)	ปีงบประมาณ พ.ศ.			ตัวชี้วัด (KPI)	ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ หลัก
				๒๕๖๔ (บาท)	๒๕๖๕ (บาท)	๒๕๖๖ (บาท)			
		(๔) มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ ระเบียบวินัย กฎข้อบังคับต่าง ๆ ของ พระราชกรณียกิจเป็นต่อการปฏิบัติงาน							
๑๙	โครงการฝึกอบรมเพื่อ ส่งเสริมและพัฒนาภาวะ ผู้นำให้แก่บุคลากรของ องค์การบริหารส่วนจังหวัด ราชบุรี	๑. เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้นำ และ การเป็นผู้นำ ๒. เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจ ถึงความแตกต่างระหว่างเจ้านาย กับผู้นำ ๓. เพื่อให้บุคลากร ได้เรียนรู้ ทักษะการสร้างควมไว้วางใจ เทคนิควิธี กระบวนการกลยุทธ์ ที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ สมารถ นำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้ อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งและ บทบาท และสถานการณ์ ๔. เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนา ภาวะผู้นำและเป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ	นายก/รองนายก อภ เลขานุการ/ที่ปรึกษา นายก อบจ./ข้าราชการ อบจ. ในสายงาน ผู้บริหาร ซึ่งดำรง ตำแหน่งตั้งแต่ หัวหน้าฝ่ายขึ้นไป และผู้บริหารสถาน-	๒๐๐,๐๐๐	๒๐๐,๐๐๐	๒๐๐,๐๐๐	ระดับความ สำเร็จในการ	- บุคลากรของ องค์การบริหารส่วน จังหวัดราชบุรี มีภาวะผู้นำ และสามารถชี้ภาวะผู้นำได้ อย่างเหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ และสถานการณ์ เป็นที่ ยอมรับ ทำให้การบริหารงาน เป็นไปด้วยความราบรื่น และมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	กองการ เจ้าหน้าที่

ลำดับ ที่	โครงการ	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย (ผลผลิตของ โครงการ)	ปีงบประมาณ พ.ศ.			ตัวชี้วัด (KPI)	ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ หลัก
				๒๕๖๔ (บาท)	๒๕๖๕ (บาท)	๒๕๖๖ (บาท)			
๒๐	โครงการฝึกอบรมเพื่อ เสริมสร้างความรู้ทางด้าน เทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่ บุคลากรองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดราชบุรี	๑. เพื่อให้บุคลากรขององค์การ บริหารส่วนจังหวัดราชบุรี ได้พัฒนา ความรู้ และทักษะเกี่ยวกับการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล ๒. เพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มพูน ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและ นำมาใช้ในการพัฒนางานให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ๓. เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาดิจิทัล เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม	ข้าราชการ อบจ. ทุกคน/พนักงานจ้าง ตามภารกิจสำหรับ ผู้มีความรู้ทุกคน	๔๐๐,๐๐๐	๔๐๐,๐๐๐	๔๐๐,๐๐๐	ระดับความ สำเร็จในการ ดำเนินงาน	๑. บุคลากรขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดราชบุรี ได้พัฒนา ความรู้ และทักษะเกี่ยวกับการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล ๒. บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและ นำมาใช้ในการพัฒนางานให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ๓. บุคลากรมีศักยภาพที่ ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาดิจิทัล เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม	กองการ เจ้าหน้าที่
๒๑	โครงการฝึกอบรมเพื่อ เสริมสร้างความรู้การนำ เทคโนโลยี ICT มาใช้ในกา บริหารจัดการงานเอกสาร	๑. เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการบริหารระบบงานเอกสาร ผู้สำนักงานยุคไร้กระดาษอย่างเป็น ระบบให้แก่บุคลากร	ข้าราชการ อบจ. ทุกคน/พนักงานจ้าง ตามภารกิจสำหรับ ผู้มีความรู้ทุกคน	๒๐๐,๐๐๐	๒๐๐,๐๐๐	๒๐๐,๐๐๐	ระดับความ สำเร็จในการ ดำเนินงาน	๑. บุคลากรของ อบจ.ราชบุรี มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องการ บริหารระบบงานเอกสาร ผู้สำนักงานยุคไร้กระดาษ อย่างเป็นระบบ	กองการ เจ้าหน้าที่

ลำดับ ที่	โครงการ	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย (ผลผลิตของ โครงการ)	ปีงบประมาณ พ.ศ.			ตัวชี้วัด (KPI)	ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ หลัก
				๒๕๖๔ (บาท)	๒๕๖๕ (บาท)	๒๕๖๖ (บาท)			
		๒. เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวงจรเอกสาร ระบบ และขั้นตอนการจัดเก็บ และบริหารจัดการเอกสาร					๒. บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวงจรเอกสาร ระบบ และขั้นตอนการจัดเก็บ และบริหารจัดการเอกสาร		
		๓. เพื่อให้บุคลากรของ อบจ. ราชบุรี นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ ใช้เรื่องการบริหารงานระบบจัดเก็บ เอกสารสู่สำนักงานยุคไร้กระดาษ					๓. บุคลากรของ อบจ.นำ ความรู้ไปประยุกต์ใช้เรื่อง การบริหารงานระบบจัดเก็บ เอกสาร ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ อย่างมีประสิทธิภาพ		
๒๒	โครงการอบรมเพื่อ เสริมสร้างความเข้าใจ เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติหน้าที่	๑. เพื่อให้บุคลากรของ อบจ. ราชบุรี ได้รู้เกี่ยวกับนโยบาย / การเปลี่ยนแปลง และทิศทาง การบริหารงานภาครัฐ ๒ เพื่อเป็นการเสริมสร้าง ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติหน้าที่	ข้าราชการ อบจ./ ข้าราชการครู/สุก้าง ประจำ/พนักงานช่าง ทุกคน	๒๐๐,๐๐๐	๒๐๐,๐๐๐	๒๐๐,๐๐๐	ระดับความ สำเร็จในการ ดำเนินการ ฝึกอบรม	๑. บุคลากรของ อบจ.ราชบุรี ได้รู้เกี่ยวกับนโยบายและ การเปลี่ยนแปลงการบริหารงาน ภาครัฐ ๒. บุคลากรของ อบจ.ราชบุรี มีความเข้าใจเกี่ยวกับ กฎหมายและนำไปใช้ปฏิบัติ หน้าที่ได้อย่างถูกต้อง	

## บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (๒๕๔๒). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ขอนแก่น : คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จุฑามณี ตระกูลมุกดา. (๒๕๔๔). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- ชูชัย สมิทธิไกร. (๒๕๔๐). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
- ฐิระ ประवालพฤษ์. (๒๕๓๘). การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ,
- พะยอม วงศ์สารสี. (๒๕๔๔). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (๒๕๕๑). การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วน จำกัด วี. เจ. พรินตติ้ง.
- วันเพ็ญ ศรีแก้ว. (๒๕๕๒). การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร ในจังหวัด เชียงใหม่. การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (ส่งเสริมการเกษตร). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิจิตร อวาทกุล. (๒๕๔๐). การฝึกอบรม (พิมพ์ครั้งที่ ๒). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิจิตร อวาทกุล. (๒๕๔๐) คู่มือฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
- สมาน รังสิโยกฤษฏ์. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่๑๓. กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงานก.พ., ๒๕๓๐.
- สมใจ ลักษณะ. (๒๕๕๒). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ :ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนสุนันทา.
- เสนาะ ตีเยาว์ (๒๕๔๓). หลักการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมศาสตร์. วิทยานิพนธ์
- สังวาล เขื่อนคำ. (๒๕๕๔). การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการสอนของโรงเรียนวาริชเชียงใหม่. ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) การค้นคว้าอิสระ. เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- [https://www.doe.go.th/prd/assets/upload/files/bkk\\_th/ne๘๓๓๘๓๑๔d๖๐๐f๕e๘๘๘๓ ebf๙๐๐๙๐๕๕๖๙.pdf](https://www.doe.go.th/prd/assets/upload/files/bkk_th/ne๘๓๓๘๓๑๔d๖๐๐f๕e๘๘๘๓ ebf๙๐๐๙๐๕๕๖๙.pdf) กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา. (๒๕๕๙). พิมพ์เขียว Thailand ๔.๐ โมเดล ขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน. [Online]. Available URL: <http://www.libarts.up.ac.th/v๒/img/Thailand-๔.๐.pdf>
- ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี อนาคตประเทศไทย เพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน.
- Henaman G., Schwab P., Fossum and Dyer D. (๑๙๘๖). Personnel/Human Resource Management Fourth Edition : Toledo, Ohio USA. Monday, R. W. and Noe, R. M. ๒๐๐๕.
- Wexley, Kenneth N. and Latham, Gary P. (๑๙๙๑). Developing and Training Human Resources in Organizations (๔th ed). New York: McGraw-Hill.

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามความต้องการในการพัฒนาศักยภาพ  
ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี

แบบสอบถามความต้องการในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี  
เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสามปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ -พ.ศ. ๒๕๖๖

### คำแนะนำในการตอบแบบสอบถาม

#### ๑. แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น ๕ ตอน

ตอนที่ ๑ : ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ : สมรรถนะทางวิชาชีพของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี

ตอนที่ ๓ : ความต้องการหลักสูตรการฝึกอบรม

ตอนที่ ๔ : ความต้องการเกี่ยวกับการดำเนินการฝึกอบรม

ตอนที่ ๕ : ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

๒. โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงใน ( ) หรือ เติมข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงหรือจัดเรียงลำดับตามความต้องการหรือความคิดเห็นของท่านตามที่ระบุไว้ในคำถามแต่ละข้อ กรณีที่ท่านมีความต้องการหรือความคิดเห็นเพิ่มเติม โปรดระบุในช่องว่างที่เว้นไว้ให้

#### ส่วนที่ ๑ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

##### ๑. เพศ

( ) ๑. ชาย

( ) ๒. หญิง

##### ๒. ระดับการศึกษา

( ) ๑. ต่ำกว่าปริญญาตรี

( ) ๒. ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า

( ) ๓. สูงกว่าปริญญาตรี

##### ๓. อายุราชการ.....ปี /.....เดือน

( ) ๑. ต่ำกว่า ๕ ปี

( ) ๒. ๕ ปี - ๑๐ ปี

( ) ๓. มากกว่า ๑๐ ปี

##### ๔. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานอยู่ในสายงานใด

( ) ๑. ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด สายงานผู้บริหาร

( ) ๒. ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด สายงานผู้ปฏิบัติ

( ) ๓. ข้าราชการครู/บุคลากรทางการศึกษา

( ) ๔. ลูกจ้างประจำ/พนักงานจ้าง

##### ๕. เมื่อท่านมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ท่านมีวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างไร

( ) อ่านบททวนจากตำรา/คู่มือ

( ) ถามผู้รู้ (ทั้งในและนอกองค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี)

( ) ค้นหาจากเว็บไซต์

( ) อื่น ๆ ระบุ.....

ส่วนที่ ๒ สมรรถนะทางวิชาชีพของของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี

โปรดเขียนเครื่องหมาย / เพื่อประเมิน (๑) สมรรถนะทางวิชาชีพของท่านตามความเป็นจริง และ (๒) สมรรถนะที่ท่านเห็นว่า จำเป็น ในการปฏิบัติงานในประเด็นต่อไปนี้

ลำดับ ที่	รายการสมรรถนะ	สมรรถนะของท่านที่เป็นจริง					สมรรถนะที่จำเป็นต้องพัฒนา				
		มากที่สุด	มา ก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	มากที่สุด	มา ก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
๑	ความรู้ด้านการเมือง เศรษฐกิจและ สังคม/นโยบายของรัฐบาล										
๒	ความรู้เรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารราชการ										
๓	การจัดทำแผนกลยุทธ์/การวางแผน										
๔	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ										
๕	การมีภาวะผู้นำ										
๖	การทำงานเป็นทีม										
๗	การพัฒนาบุคลิกภาพและการสร้าง มนุษย์สัมพันธ์										
๘	ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ										
๙	การบริหารงานเอกสาร										
๑๐	การบริหารงบประมาณ/การเงิน/ การพัสดุ										
๑๑	การบริหารงานบุคคล										
๑๒	การมีจิตวิทยาการบริการ										
๑๓	การจัดการความรู้										
๑๔	ความรู้ความเข้าใจในตำแหน่งเฉพาะ ที่สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก										
๑๕	การนำความรู้ทางด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล มาใช้ในการทำงาน										

ตอนที่ 3 หลักสูตรที่ต้องการให้ฝึกอบรม

ท่านต้องการให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมประเภทใด

ลำดับ ที่	หลักสูตรการฝึกอบรม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
๑	หลักสูตรความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติราชการ และองค์ความรู้เกี่ยวกับ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
๒	หลักสูตรการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ					

ลำดับ ที่	หลักสูตรการฝึกอบรม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
๓	หลักสูตรความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง					
๔	หลักสูตรด้านคุณธรรม จริยธรรม					
๕	หลักสูตรด้านการบริหาร/ผู้นำ					
๖	หลักสูตรเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับวินัย					
๗	หลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลิกภาพและการสมาคม					
๘	หลักสูตรการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ					
๙	หลักสูตรการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล					
๑๐	หลักสูตรการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์					
๑๑	หลักสูตรการทำงานร่วมกับผู้อื่น/ มนุษย์สัมพันธ์ในการ/การทำงานเป็นทีม					
๑๒	หลักสูตรการให้บริการ					
๑๓	การบริหารความขัดแย้งในองค์กร					
๑๔	ภาษาอังกฤษ /ประเทศเพื่อนบ้านในกลุ่มประเทศอาเซียน					
๑๕	หลักสูตรเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายของรัฐบาล					
๑๖	การสื่อสาร/เทคโนโลยีสารสนเทศ					
๑๗	การเสริมสร้างความรู้ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่บุคลากร					
๑๘	การเสริมสร้างความรู้การนำเทคโนโลยี (IT) มาใช้ในการบริหารจัดการงานเอกสาร					

**ตอนที่ 4 ความต้องการเกี่ยวกับการดำเนินการฝึกอบรม**

๑. ความต้องการให้หน่วยงานจัดฝึกอบรม

( ) ๑. มาก ( ) ๒. ปานกลาง ( ) ๓. น้อย

๒. ท่านต้องการให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี จัดอบรมในวันใด

( ) ๑. วัน - เวลาราชการ ( ) ๒. วันเสาร์ - อาทิตย์ /วันหยุดนักขัตฤกษ์

๓. สถานที่ฝึกอบรม (ท่านต้องการให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี จัดอบรมที่ใด)

( ) ๑. ในอาคารสำนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี

( ) ๒. สถานที่อื่นในเขตจังหวัดราชบุรี ( ) ๓. ต่างจังหวัด

ตอนที่ ๕ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ.....

ขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ

## ภาคผนวก ข

ค่าการประเมินความต้องการในการพัฒนาศักยภาพ  
ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี

ตารางสรุปแบบสอบถามความต้องการในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร อบจ.ราชบุรี เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสามปี  
ประจำปีงบประมาณ 2564-2566

ข้อมูลส่วนบุคคล		ผลรวม ส่วนที่ ๑ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม				วิธีแก้ไขปัญหในการทำงาน			ตอนที่ 4 ความต้องการเกี่ยวกับการดำเนินการฝึกอบรม		
เพศ	การศึกษา	อายุ	ราชการ	สายงาน	1.อ่านพบทวนจากตำรา	2.ถามผู้รู้	3.ค้นหาจากเว็บไซต์	4. อื่น ๆ	ความต้องการให้หน่วยงานจัดฝึกอบรม	จัดอบรมในวันใด	สถานที่ฝึกอบรม
1	107	74	78	26	67	209	68	0	101	214	110
2	125	120	56	81					126	18	33
3		38	98	3					5		89
4				122					232	232	232
	232	232	232	232							
<b>คิดเป็นร้อยละ</b>											
ข้อมูลส่วนบุคคล		วิธีแก้ไขปัญหในการทำงาน				ความต้องการให้หน่วยงานจัดฝึกอบรม			ตอนที่ 4 ความต้องการเกี่ยวกับการดำเนินการฝึกอบรม		
เพศ	การศึกษา	อายุ	ราชการ	สายงาน	1.อ่านพบทวนจากตำรา	2.ถามผู้รู้	3.ค้นหาจากเว็บไซต์	4. อื่น ๆ	ความต้องการให้หน่วยงานจัดฝึกอบรม	จัดอบรมในวันใด	สถานที่ฝึกอบรม
1	46.12	31.90	33.62	11.21	28.88	90.09	29.31	0.00	43.53	92.24	47.41
2	53.88	51.72	24.14	34.91					54.31	7.76	14.22
3		16.38	42.24	1.29					2.16		38.36
4				52.59					100	100	100
	100	100	100	100							

เลขออกกฏกระทรวง ๒๕๖๓

ผลรวม ส่วนที่ ๒ ระดับสมรรถนะที่เป็นจริง

ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5	ข้อ 6	ข้อ 7	ข้อ 8	ข้อ 9	ข้อ 10	ข้อ 11	ข้อ 12	ข้อ 13	ข้อ 14	ข้อ 15
0	0	1	2	1	1	2	2	1	4	2	3	2	2	2
15	13	40	9	19	8	8	6	12	27	19	9	10	4	6
165	170	142	139	132	107	107	115	126	139	159	137	132	123	124
52	47	48	73	61	92	96	96	87	60	44	71	79	90	90
0	2	1	9	19	24	18	13	6	2	8	12	9	13	10
<b>3.16</b>	<b>3.16</b>	<b>3.03</b>	<b>3.34</b>	<b>3.34</b>	<b>3.56</b>	<b>3.50</b>	<b>3.48</b>	<b>3.37</b>	<b>3.13</b>	<b>3.16</b>	<b>3.34</b>	<b>3.36</b>	<b>3.47</b>	<b>3.43</b>
63.20	63.20	60.60	66.80	66.80	71.20	70.00	69.60	67.40	62.60	63.20	66.80	67.20	69.40	68.60
ค่าเฉลี่ย														
3.32														
ผลค่าเฉลี่ย														
66.40														

ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5	ข้อ 6	ข้อ 7	ข้อ 8	ข้อ 9	ข้อ 10	ข้อ 11	ข้อ 12	ข้อ 13	ข้อ 14	ข้อ 15
0.00	0.00	0.43	0.86	0.43	0.43	0.87	0.86	0.43	1.72	0.86	1.29	0.86	0.86	0.86
6.47	5.60	17.24	3.88	8.19	3.45	3.46	2.59	5.17	11.64	8.19	3.88	4.31	1.72	2.59
71.12	73.28	61.21	59.91	56.90	46.12	46.32	49.57	54.31	59.91	68.53	59.05	56.90	53.02	53.45
22.41	20.26	20.69	31.47	26.29	39.66	41.56	41.38	37.50	25.86	18.97	30.60	34.05	38.79	38.79
0.00	0.86	0.43	3.88	8.19	10.34	7.79	5.60	2.59	0.86	3.45	5.17	3.88	5.60	4.31
<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

ผลรวม ส่วนที่ ๒ ระดับสมรรถนะที่จำเป็นต่อพัฒนา

ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5	ข้อ 6	ข้อ 7	ข้อ 8	ข้อ 9	ข้อ 10	ข้อ 11	ข้อ 12	ข้อ 13	ข้อ 14	ข้อ 15
0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1
4	0	3	8	4	4	9	1	9	7	5	4	5	5	6
97	81	84	86	89	86	79	70	68	75	78	80	77	80	69
112	119	121	108	122	111	115	126	127	121	122	124	122	114	117
19	32	24	29	17	30	28	34	27	29	27	24	28	32	39
3.63	3.79	3.72	3.67	3.66	3.71	3.69	3.82	3.73	3.74	3.74	3.72	3.75	3.74	3.81
72.60	75.80	74.40	73.40	73.20	74.20	73.80	76.40	74.60	74.80	74.80	74.40	75.00	74.80	76.20

ค่าเฉลี่ย

3.73

ผลค่าเฉลี่ย

74.60

ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5	ข้อ 6	ข้อ 7	ข้อ 8	ข้อ 9	ข้อ 10	ข้อ 11	ข้อ 12	ข้อ 13	ข้อ 14	ข้อ 15
0.00	0.00	0.00	0.43	0.00	0.43	0.43	0.43	0.43	0.00	0.00	0.00	0.00	0.43	0.43
1.72	0.00	1.29	3.45	1.72	1.72	3.88	0.43	3.88	3.02	2.16	1.72	2.16	2.16	2.59
41.81	34.91	36.21	37.07	38.36	37.07	34.05	30.17	29.31	32.33	33.62	34.48	33.19	34.48	29.74
48.28	51.29	52.16	46.55	52.59	47.84	49.57	54.31	54.74	52.16	52.59	53.45	52.59	49.14	50.43
8.19	13.79	10.34	12.50	7.33	12.93	12.07	14.66	11.64	12.50	11.64	10.34	12.07	13.79	16.81
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

ผลรวม ส่วนที่ 3 หลักสูตรที่ต้องการให้ฝึกอบรม

ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5	ข้อ 6	ข้อ 7	ข้อ 8	ข้อ 9	ข้อ 10	ข้อ 11	ข้อ 12	ข้อ 13	ข้อ 14	ข้อ 15	ข้อ 16	ข้อ 17	ข้อ 18
0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1	0
2	5	4	8	8	6	8	2	9	3	2	7	4	9	5	4	2	2
89	85	60	102	93	91	87	87	83	93	87	89	98	85	103	74	78	71
110	100	110	98	106	115	118	118	113	109	110	115	101	102	97	111	103	112
31	42	58	24	24	20	19	25	27	27	33	21	26	36	27	43	48	47
3.73	3.77	3.96	3.59	3.62	3.64	3.64	3.72	3.68	3.69	3.75	3.65	3.62	3.71	3.63	3.83	3.84	3.88
74.60	75.40	79.20	71.80	72.40	72.80	72.80	74.40	73.60	73.80	75.00	73.00	72.40	74.20	72.60	76.60	76.80	77.60
ค่าเฉลี่ย																	
ผลค่าเฉลี่ย																	
3.72																	
74.40																	

ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5	ข้อ 6	ข้อ 7	ข้อ 8	ข้อ 9	ข้อ 10	ข้อ 11	ข้อ 12	ข้อ 13	ข้อ 14	ข้อ 15	ข้อ 16	ข้อ 17	ข้อ 18
0.00	0.00	0.00	0.00	0.43	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.29	0.00	0.00	0.00	0.43	0.00
0.86	2.16	1.72	3.45	3.45	2.59	3.45	0.86	3.88	1.29	0.86	3.02	1.72	3.88	2.16	1.72	0.86	0.86
38.36	36.64	25.86	43.97	40.09	39.22	37.50	37.50	35.78	40.09	37.50	38.36	42.24	36.64	44.40	31.90	33.62	30.60
47.41	43.10	47.41	42.24	45.69	49.57	50.86	50.86	48.71	46.98	47.41	49.57	43.53	43.97	41.81	47.84	44.40	48.28
13.36	18.10	25.00	10.34	10.34	8.62	8.19	10.78	11.64	11.64	14.22	9.05	11.21	15.52	11.64	18.53	20.69	20.26
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100