

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ของข้าราชการกรมสรรพากรตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล

โสภพร ธรรมจักษ์^{1*} สุมนา จรรย์สมบุรณ์² วรณัฐ แหยมแสง³ เอกสิทธิ์ สนามทอง⁴

Received : March 21, 2019

Revised : April 10, 2019

Accepted : August 1, 2019

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ รวมถึงการทดลองและประเมินผลการใช้โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ของข้าราชการกรมสรรพากร ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ดำเนินการวิจัยในลักษณะของการวิจัยและพัฒนา โดยการประชุมสนทนากลุ่มเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ของข้าราชการกรมสรรพากร ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล และนำผลการศึกษาความต้องการจำเป็นมาสร้างและพัฒนารูปแบบฯเพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนา ออกแบบหลักสูตรตามรูปแบบการพัฒนา และสร้างเครื่องมือในการประเมินรูปแบบการพัฒนาและนำรูปแบบที่ได้ไปดำเนินการทดลองและประเมินผลเพื่อหาคุณภาพของรูปแบบการพัฒนา ด้วยการทดลองกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีปฏิกิริยาต่อรูปแบบการพัฒนาอยู่ในระดับมาก ถึง มากที่สุด การประเมินสัมฤทธิ์ผลการเรียนรู้หลังสิ้นสุดการทดลอง มีสัมฤทธิ์ผลการเรียนรู้สูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการประเมินความคงทน หลังจากการฝึกอบรม 90 วัน พบว่าสัมฤทธิ์ผลการเรียนรู้แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาพบว่าพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หลังการฝึกอบรมผ่านมาแล้ว 90 วัน สูงกว่าก่อนการทดลองใช้โปรแกรมฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการประเมินผลลัพธ์จากการนำความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาพบว่า ผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ส่งผลให้ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมตามสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ทั้ง 8 สมรรถนะ

คำสำคัญ : สมรรถนะ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ การประชุมสนทนากลุ่ม สมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

¹ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการพัฒนารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง จังหวัดกรุงเทพมหานคร

² อาจารย์ ดร. คณะพัฒนารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง e-mail: sumana20102@gmail.com

³ ศาสตราจารย์ ดร. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

⁴ อาจารย์ ดร. คณะพัฒนารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

*ผู้นิพนธ์หลัก e-mail: sopaporn.th@rd.go.th

A FUNCTIONAL COMPETENCY MODEL FOR REVENUE DEPARTMENT :HUMAN RESOURCES OFFICER

Sopaporn Thamjuksu^{1*} Sumana Charanasomboon² Woranuch Yamsang³
Ekkasit Sanamthong⁴

Abstract

This research is aimed at to study the need for Create and develop a functional competency model Including the experiment and evaluation A functional competency model for Revenue Department: Human Resources Officer. This research are Research and development By group discussion to study for Training need for competency development And bringing the results of the study to create and develop the model And bring the model to be tested and evaluated To find the quality of the development model By experimenting with the sample group In order to evaluate the reaction of trainees with the program at a high to the highest level. After the end of the experiment with learning achievement higher than before the experiment with statistical significance at the level of .05 and the assessment of durability After 90 days of training, it was found that learning achievement was not significantly different at the level of .05. Evaluated by the supervisor found that the behavior of the trainees After 90 days of training, it was higher than before using the training program at the statistical significance level of .05 and evaluating the results from applying knowledge to work by the supervisor found the behavior of the trainees in the performance results were appropriate according to the competency at a high level in all 8 competencies.

Keywords : Competency, Functional Competency Model, Group Discussion, Core Competency, Functional Competency, Training need

¹ Ph.D. Student (Human Resource Development) Faculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University.

² Lecturer Dr. Faculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University
e-mail: sumana20102@gmail.com

³ Associate Professor Dr. Faculty of Education Ramkhamhaeng University

⁴ Lecturer Dr. Faculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University

*Corresponding author, e-mail: sopaporn.th@rd.go.th

บทนำ

ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ ศักยภาพในการทำงานให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร นับเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และขีดความสามารถในการแข่งขัน และส่งเสริมบุคลากรเกิดการพัฒนาตัวเอง มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาเพื่อให้มีกลยุทธ์ที่เหมาะสมและการปรับปรุงพฤติกรรม มีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบ สร้างประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งนี้ งานด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นถูกมองว่าประกอบด้วยส่วนสำคัญสองส่วน คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่สำคัญของผู้บริหารองค์กร และนักทรัพยากรบุคคล ในการที่จะสร้างกลไกในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเมื่อรับเข้ามาแล้วก็ต้องมีกลไกในการพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีความรู้ความสามารถ ที่จะปฏิบัติงานให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจะต้องดำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อใช้ประโยชน์ จากความรู้ ความสามารถและศักยภาพของบุคลากรให้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ในภาคราชการ ทิศทางการพัฒนาและการขับเคลื่อนประเทศไทย ไปสู่ยุค Thailand 4.0 เป็นแนวทางที่รัฐบาลใช้ในการพัฒนาประเทศ ภายใต้แนวคิด มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน โดยการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม และภูมิปัญญาของประเทศไทยตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ภาครัฐถูกคาดหวังให้เป็นองค์กรที่สามารถสนับสนุนการขับเคลื่อนประเทศเพื่อเข้าสู่ยุค Thailand 4.0 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปัจจัยสำคัญหลักในการขับเคลื่อนนั้นก็คือ “คน” หรือที่เรียกว่า “บุคลากร “ โดยเฉพาะบุคลากรภาครัฐ ซึ่ง นิสากร จึงเจริญธรรม (2561) ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มในการเปลี่ยนผ่านสู่ประเทศไทย 4.0 ในแง่ของความสามารถของบุคลากรทั้งด้านทักษะ สมรรถนะ โดยให้ความเห็นว่าจะต้องเข้าใจสภาวะแวดล้อมใน 5 ปีข้างหน้าว่าประเทศไทย จะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (aging society) อย่างเต็มรูปแบบ นั่นคือ ประชากรมากกว่าร้อยละ 20 จะเป็นประชากรที่มีอายุเกิน 60 ปี และใน 5 ปีข้างหน้า บุคลากรภาคราชการจะมีภาพรวมของการเกษียณอายุถึง 50,584 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 12.49 เทคโนโลยีจะเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด การทำงานจะเปลี่ยนไปสู่รูปแบบของดิจิทัล รูปแบบของการทำธุรกรรมต่าง ๆ จะเปลี่ยนไป รูปแบบธุรกิจเดิม ๆ จะเปลี่ยนไป เป็นการผสมผสานระหว่างภาคการผลิตและภาคการบริการ ระบบออนไลน์ สื่อสังคมออนไลน์ จะเข้ามามีบทบาทกับการทำงาน และการดำรงชีวิตประจำวัน จากแนวโน้มดังกล่าวเป็นภาพสะท้อนที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรภาครัฐจะต้องปรับปรุงแนวคิด ทักษะ สมรรถนะของตนเองเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2557) ซึ่งได้ทำโครงสร้างอายุข้าราชการในภาคราชการพบว่าอายุเฉลี่ยของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในปี 2556 คือ 42.75 เพิ่มขึ้นเล็กน้อยเมื่อเทียบกับปี 2555 คือ 42.68 ในปีงบประมาณ 2556 ข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีจำนวน 88,929 คน (ร้อยละ 24.23 ของจำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญทั้งหมด) ดังนั้น ในช่วงระยะเวลา 10 ปีข้างหน้า ข้าราชการกลุ่มนี้จะทยอยกันออกจากระบบราชการตามวาระเกษียณอายุปกติ ดังนั้นปัญหาที่ภาครัฐจะต้องเผชิญและเตรียมการรองรับ คือ การสร้างกำลังคนทดแทน เนื่องจากอายุเฉลี่ยที่ค่อนข้างสูง ประเด็นที่สอง คือ ความแตกต่างของกำลังคนรุ่นใหม่และกำลังคนที่มีอยู่ในภาคราชการ จึงจำเป็นต้องมีการวางรากฐานการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งการขับเคลื่อนประเทศไปสู่ Thailand 4.0 และประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมสรรพากร บุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาคนขององค์กร จะต้องเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรเพื่อรองรับความ

เปลี่ยนแปลงและเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนให้องค์กรสามารถวางแผนบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้นจึงนับเป็นความจำเป็นและมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการที่จะพัฒนานักทรัพยากรบุคคล ของกรมสรรพากร เพื่อสร้างทุนมนุษย์ให้กับองค์กร เพื่อให้สามารถนำความรู้ ประสบการณ์ ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร ให้มีความเป็นมืออาชีพ มีความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะ ที่เหมาะสมกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และสามารถนำรูปแบบในการพัฒนานี้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของกรมสรรพากร ทั้งสายงานหลัก และสายงานสนับสนุน ต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ของข้าราชการกรมสรรพากร ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล
2. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ของข้าราชการกรมสรรพากร ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล
3. เพื่อทดลองและประเมินผลการใช้โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ของข้าราชการกรมสรรพากร ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในลักษณะของการวิจัยและพัฒนา (research and development- - R & D) โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ของข้าราชการกรมสรรพากร ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล โดยการประชุมสนทนากลุ่มจำนวน 22 คน เพื่อศึกษาสมรรถนะ วิเคราะห์ลักษณะงานและภาระงานในตำแหน่งของนักทรัพยากรบุคคล นำมากำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามสมรรถนะ กำหนดตัวชี้วัดที่เกิดจากการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากการนำความรู้ที่ได้รับการพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่กำหนดเพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ ของข้าราชการกรมสรรพากร ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล โดยการจัดการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) จำนวน 2 ครั้ง ผลที่ได้จากการสร้างและพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย

1. การพัฒนาโครงสร้างโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อให้ครอบคลุมสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานของข้าราชการกรมสรรพากร ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ทั้ง 8 สมรรถนะ โดยวิเคราะห์ลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และสมรรถนะที่พึงประสงค์ เพื่อออกแบบโปรแกรมฝึกอบรม

2. การสร้างเครื่องมือประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรมต่อกิจกรรมการเรียนรู้ในระหว่าง การเข้ารับการฝึกอบรม

3. การสร้างเครื่องมือวัดผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยใช้แบบวัดผลสัมฤทธิ์ เพื่อประเมินระดับความรู้ก่อนที่จะได้รับการพัฒนาสมรรถนะ และหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรม เพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้หลังการทดลองใช้โปรแกรมการฝึกอบรม และหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรมไปแล้ว 90 วัน เป็นการประเมินผลความคงทนของการเรียนรู้

4. การสร้างเครื่องมือประเมินติดตามพฤติกรรมตามสมรรถนะเพื่อกำหนดเป็นพฤติกรรมบ่งชี้ว่าข้าราชการผู้นั้นได้แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสมรรถนะและระดับของสมรรถนะที่เหมาะสมหรือไม่โดยมีการประเมินก่อนเข้ารับการฝึกอบรม และประเมินหลังจากได้เข้ารับการฝึกอบรมไปแล้วจำนวน 90 วัน

5. การสร้างเครื่องมือการประเมินผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานตามสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนาหลังผ่านการฝึกอบรม 90 วันเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานตามสมรรถนะที่องค์กรคาดว่าจะได้รับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้ประเมิน

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองและประเมินผลใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ของข้าราชการกรมสรรพากร ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการกรมสรรพากร ที่ดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการ และชำนาญการ ที่ปฏิบัติงานทั้งในส่วนกลาง และสำนักงานสรรพากรภาค ทั้ง 12 ภาค จำนวนทั้งสิ้น 155 คน คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยการสุ่มแบบไม่เฉพาะเจาะจงโดยผู้เข้าร่วมโครงการจะเป็นตัวแทนของส่วนงาน และสามารถเข้าร่วมโครงการได้ตลอดโครงการ จำนวน 30 คน

เครื่องมือการประเมินผล

เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการนำไปใช้ปรับปรุงองค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบการพัฒนาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยประเมินตามรูปแบบการประเมิน The Kirkpatrick Model ตามแนวคิดของ Kirkpatrick (2013)

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การหาค่าประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนา โดยการประเมินปฏิกิริยา (reaction) ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการฝึกอบรม เพื่อประเมินความเหมาะสมของการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ของข้าราชการกรมสรรพากร ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล กำหนดเกณฑ์ไม่ต่ำกว่า 3.50

2. การหาค่าประสิทธิภาพของหลักสูตร เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ (learning) ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ก่อนและหลังการฝึกอบรม แต่ละหน่วยฝึกอบรม ประเมินความรู้ ความเข้าใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (pre-test, post-test) และแบบวัดความคงทน เกณฑ์ผ่านการประเมินจากการทดสอบ โดยใช้การหาประสิทธิภาพชุดการสอน แบบ 80/80 โดย ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2556) และโดยใช้สถิติ t -test (dependent samples) ระหว่างค่าเฉลี่ยก่อน และหลังการฝึกอบรม และค่าเฉลี่ยของการทดสอบหลังการฝึกอบรม และหลังผ่านการฝึกอบรมไปแล้ว 90 วัน

3. การหาค่าประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาโดยการประเมินพฤติกรรมการทำงาน (behavior) โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนค่าเฉลี่ยของสมรรถนะที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมสรรพากร ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล โดยใช้สถิติ t -test (dependent samples) ระหว่างค่าเฉลี่ยก่อน และหลังการฝึกอบรมของกลุ่มทดลอง

4. การหาค่าประสิทธิภาพของหลักสูตรโดยการประเมินผลลัพธ์ (results) ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยใช้แบบประเมินผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานตามสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนาผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมหลังผ่านการฝึกอบรม 90 วัน โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของผู้ผ่านกระบวนการฝึกอบรมได้ผลลัพธ์ตามสมรรถนะตามหน้าที่งานได้ในระดับใด กำหนดเกณฑ์ไม่ต่ำกว่า 3.50

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ของข้าราชการกรมสรรพากร จากสมรรถนะที่จำเป็นสอดคล้องกับภาระงาน ของข้าราชการกรมสรรพากร ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล 8 ด้าน ประกอบด้วย (1) สมรรถนะหลัก 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) 2) บริการที่ดี (service mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจรรยาบรรณ (integrity) และ 5) การทำงานเป็นทีม (teamwork) และ (2) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (ประเภทตำแหน่งวิชาการ) 3 ด้าน ได้แก่ 1) การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) 2) การดำเนินการเชิงรุก (pro-activeness) และ 3) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (organizational awareness)

จากการการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะพบว่า องค์กรความรู้ที่ข้าราชการกรมสรรพากร ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ควรได้รับการพัฒนาเพื่อให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะตามหน้าที่ โดยที่ประชุมสนทนากลุ่ม ได้วิเคราะห์ความเชื่อมโยงของเนื้อหาวิชา และจัดกลุ่มเนื้อหาวิชา เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาข้าราชการกรมสรรพากร ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยหลักสูตร 5 หลักสูตร ประกอบด้วย

1. หลักสูตรการวางแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย องค์กรความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการจัดทำแผนกลยุทธ์
2. หลักสูตรการวิเคราะห์ความจำเป็นเพื่อการวางแผนการพัฒนามูลฐาน ประกอบด้วยองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
3. เทคนิคการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยองค์ความรู้ เรื่อง แนวทางการเขียนโครงการฝึกอบรม ระเบียบค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม เทคนิคสำคัญในการจัดฝึกอบรม การบริหารโครงการฝึกอบรม และการติดตามประเมินผล
4. หลักสูตรเทคนิคการสื่อสารในที่สาธารณะอย่างมืออาชีพ ประกอบด้วยองค์ความรู้เรื่อง เทคนิคการเป็นพิธีกร/วิทยากร และ เทคนิคการพูดสื่อสาร
5. การสร้างทีมงานคุณภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คือ องค์กรความรู้เรื่องการทำงานเป็นทีม

ผลการประเมิน โดยใช้รูปแบบการประเมินตามหลักการของ Kirkpatrick แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ (1) การประเมินปฏิกิริยา (2) การประเมินสัมฤทธิ์ผลการเรียนรู้ (3) การประเมินพฤติกรรม และ (4) การประเมินผลลัพธ์ สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ของข้าราชการกรมสรรพากร ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวม

ปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อรูปแบบการพัฒนา	$\bar{X}$	SD	แปลผล
1. ด้านเนื้อหาสาระของหลักสูตร	4.41	.24	มาก
2. ด้านความเหมาะสมของกิจกรรมประกอบการฝึกอบรม	4.38	.24	มาก
3. ด้านเอกสารและอุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม	4.40	.27	มาก
4. ด้านการกำหนดคุณสมบัติของวิทยากร	4.58	.19	มากที่สุด
5. ด้านการบริหารโครงการ การบริการ และระยะเวลา	4.51	.20	มากที่สุด
6. ด้านกระบวนการการเรียนรู้	4.33	.19	มาก
รวม	4.44	.18	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่าระดับปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อรูปแบบการพัฒนา อยู่ในระดับมาก ถึงมากที่สุด

ตารางที่ 2 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนด้านความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ของข้าราชการกรมสรรพากร ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ก่อนและหลังการทดลอง

หลักสูตร	คะแนนเต็ม	ก่อนการทดลอง		หลังการทดลอง		n	t	Sig.
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD			
1. การวางแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	100	55.55	10.26	82.45	8.48	30	-14.12	.000
2. การวิเคราะห์ความจำเป็นเพื่อการวางแผนการพัฒนาบุคลากร	100	60.89	12.59	82.67	7.75	30	-11.87	.000
3. เทคนิคการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	100	62.27	10.11	82.13	6.00	30	-13.00	.000
4. เทคนิคการสื่อสารในที่สาธารณะอย่างมืออาชีพ	100	64.89	8.38	84.67	7.25	30	-12.77	.000
5. การสร้างทีมงานคุณภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	100	57.33	12.58	86.33	8.50	30	-14.12	.000
รวม	500	60.19	5.47	83.65	4.01	30	-27.31	.000

จากตารางที่ 2 พบว่าค่าเฉลี่ยคะแนนด้านความรู้ก่อนและหลังการทดลองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 3 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนด้านความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ของข้าราชการกรมสรรพากร ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล หลังการทดลอง และหลังการทดลอง 90 วัน

หลักสูตร	คะแนนเต็ม	หลังการทดลอง		หลังการทดลอง 90 วัน		n	t	Sig.
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD			
1. การวางแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	100	82.45	8.48	81.78	7.21	30	1.00	.325
2. การวิเคราะห์ความจำเป็นเพื่อการวางแผนการพัฒนาบุคลากร	100	82.67	7.75	83.11	6.95	30	-.63	.536
3. เทคนิคการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	100	82.13	6.01	83.33	5.86	30	-1.87	.071
4. เทคนิคการสื่อสารในที่สาธารณะอย่างมืออาชีพ	100	84.67	7.25	85.33	6.87	30	-.68	.501
5. การสร้างทีมงานคุณภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	100	86.33	8.50	87.33	9.07	30	-1.36	.184
รวม	500	83.65	4.01	84.18	3.43	30	-1.30	.203

จากตารางที่ 3 พบว่าค่าเฉลี่ยคะแนนด้านความรู้หลังการทดลอง และหลังการทดลอง 90 วันแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ตารางที่ 4 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม จากการพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ของข้าราชการกรมสรรพากร ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล หลังเสร็จสิ้นการทดลอง 90 วัน โดยภาพรวม จำแนกตามสมรรถนะ

สมรรถนะ	คะแนนเต็ม	ก่อนการทดลอง		หลังการทดลอง 90 วัน		n	t	Sig.
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD			
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	5	2.54	.49	4.30	.56	30	-14.55	.000
การบริการที่ดี	5	2.57	.51	4.32	.59	30	-14.32	.000
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	5	2.58	.49	4.30	.58	30	-14.53	.000
การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม	5	2.49	.49	4.23	.56	30	-16.12	.000
การทำงานเป็นทีม	5	2.58	.50	4.38	.55	30	-14.82	.000
การคิดวิเคราะห์	5	2.58	.49	4.38	.56	30	-15.23	.000
การดำเนินการเชิงรุก	5	2.59	.52	4.29	.53	30	-14.60	.000
ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	5	2.56	.55	4.26	.62	30	-16.54	.000
รวม		2.56	.44	4.31	.52	30	-16.92	.000

จากตารางที่ 4 พบว่าค่าเฉลี่ยความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมก่อนและหลังการทดลอง 90 วันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการประเมินผลลัพธ์การปฏิบัติงานตามสมรรถนะของข้าราชการกรมสรรพากรตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวม จำแนกเป็นรายด้าน

ผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานตามสมรรถนะ โดยภาพรวม	ระดับความเหมาะสม		
	$\bar{x}$	SD	ความหมาย
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.46	.58	มาก
บริการที่ดี	4.12	.48	มาก
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4.35	.54	มาก
การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม	4.30	.52	มาก
การทำงานเป็นทีม	4.47	.57	มาก
การคิดวิเคราะห์	4.33	.53	มาก
การดำเนินการเชิงรุก	4.23	.49	มาก
ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	4.17	.51	มาก
รวม	4.30	.46	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่าระดับการประเมินผลลัพธ์การปฏิบัติงานตามสมรรถนะอยู่ในระดับมากทุกด้าน

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ของข้าราชการกรมสรรพากร ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล โดยใช้รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของเซลเลอร์ อาเล็กซานเดอร์และเลวิสที่มีองค์ประกอบของการพัฒนาหลักสูตรซึ่งประกอบด้วย (1) การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และขอบเขต (goals, objectives and domains) (2) การออกแบบหลักสูตร (curriculum designing) (3) การนำหลักสูตรไปใช้ (curriculum implementation) และ (4) การประเมินผลหลักสูตร (curriculum evaluation) ซึ่งในการออกแบบการฝึกอบรมของ Rothwell et al., (2006) ก็มีรูปแบบที่คล้ายคลึงกัน คือมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เนื้อหาของชุดฝึกอบรม ระยะเวลาในการฝึกอบรม การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรม และวิธีการประเมินผลการฝึกอบรม ทั้งนี้การเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเนื้อหาสาระที่เลือกมาแล้ว ซึ่งชาลิณี เกสรพิกุล (2012) ซึ่งแบ่งขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูภาษาไทยด้านการสอนคิดวิเคราะห์ โดยการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นและต้องการในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม การสร้างหลักสูตร นำหลักสูตรไปทดลองใช้เพื่อประเมินประสิทธิภาพ และ ประเมินหลังการฝึกอบรม เช่นเดียวกับดุสิต ขาวเหลือง (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่องการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสมรรถนะ โดยมีขั้นตอนประกอบด้วย การตัดสินใจว่าสมรรถนะใดควรพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวพนักงาน เลือกวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับองค์กรและผู้เข้ารับการอบรม กำหนดหลักสูตรฝึกอบรมระยะยาว ที่รองรับการพัฒนาบุคลากรทุกคน ฝึกอบรมวิทยากร เนื่องจากองค์กรมีได้จ้างวิทยากรผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก จึงทำการฝึกอบรมในลักษณะการฝึกอบรมภายในองค์กรโดยวิทยากรต้องได้รับการอบรมในเนื้อหาของสมรรถนะที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการฝึกอบรมตามโปรแกรมการฝึกอบรมที่กำหนด และ ประเมินหลักสูตร โดยการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในงาน และ ผลลัพธ์อื่น ๆ ซึ่งการฝึกอบรมตามกระบวนการดังกล่าวช่วยให้พนักงานสามารถสร้างผลงานที่ดีเลิศในการปฏิบัติงานของตนเองได้และให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่ดีเลิศของการฝึกอบรม ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ที่ประชุมสนทนากลุ่มคำนึงถึงประเด็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เป็นผู้เรียนผู้ใหญ่ ของ Knowles ที่ระบุถึงสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในการออกแบบการฝึกอบรมในเบื้องต้น ประกอบด้วย 1) ความพร้อมของผู้เรียน (learner readiness) ได้แก่ ความสามารถในการเรียน (ability to learn) การสนใจในการเรียน (motivation to learn) และประสิทธิภาพในตน (self-efficacy) 2) วิธีการเรียน (learning style) เป็นการออกแบบวิธีการเรียนที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้เรียน วัตถุประสงค์ในการเรียน และเนื้อหาในการเรียน และ 3) การถ่ายโอนความรู้ จากชั้นเรียนสู่การปฏิบัติงานจริงในสถานที่ทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยเชิงทดลองของ แวก มุลเดช (2555) เรื่องการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่องการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อสร้างและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาโดยใช้หลักสูตรฝึกอบรม โดยมีองค์ประกอบหลัก คือ วัตถุประสงค์ (objectives) เนื้อหาวิชา (content) ประสบการณ์การเรียนรู้ (learning experiences) การประเมินผล (evaluation) โดยการทดลองใช้หลักสูตร ซึ่งจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร และผู้เรียน

1. ผลการประเมินปฏิกิริยา (reaction) ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่าโดยภาพรวมมีระดับปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะฯ อยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าระดับปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะฯ อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้านได้แก่ ด้านการกำหนดคุณสมบัติของวิทยากร และด้านการบริหารโครงการบริการและระยะเวลา เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการกำหนดคุณสมบัติของวิทยากรอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้ง 10 ข้อได้แก่ ความรู้ ความชำนาญของวิทยากรเกี่ยวกับเนื้อหาของหลักสูตร การเตรียมความพร้อมของวิทยากร วิทยากรสร้างบรรยากาศในห้องฝึกอบรมอย่างเป็นกันเองวิทยากรตอบคำถามได้ชัดเจนและตรงประเด็น วิทยากรเปิดโอกาสให้

ผู้เข้ารับการอบรมแสดงความคิดเห็นหรือซักถาม วิทยากรกระตุ้นให้เกิดความคิด วิทยากรพยายามเชื่อมโยงเนื้อหาที่นำเสนอกับการนำไปใช้วิธีการถ่ายทอดของวิทยากรช่วยให้เรียนรู้ได้ดีขึ้น การยกตัวอย่างที่ชัดเจนและสอดคล้องกับสถานการณ์ และการนำเสนอ ครบถ้วนตามสาระสำคัญของหลักสูตรที่กำหนด สอดคล้องกับ Delahaye (2000) และ Werner and Desimone (2012) ที่เห็นว่ากิจกรรมหลักที่สำคัญประการหนึ่งในการที่การเรียนรู้ที่จะประสบความสำเร็จ คือ การเลือกผู้ฝึกสอนหรือผู้ให้บริการ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก วิทยากรและผู้ที่ทำหน้าที่บริหารโครงการ ส่งผลโดยตรงต่อความรู้สึกและบรรยากาศของการฝึกอบรม และบรรยากาศในห้องเรียนวิทยากรได้เน้นการเรียนรู้ตามหลักการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่ (adult learning theory) ของ Knowles et al. (2011) และ Lim et al. (2012) ที่กล่าวถึงการถ่ายโอนความรู้ จากชั้นเรียนสู่การปฏิบัติงานจริงในสถานที่ทำงาน ทั้งนี้การออกแบบหลักสูตร เพื่อให้เกิดประโยชน์ สอดคล้องกับบริบทขององค์กร และเสริมสร้างสมรรถนะ โดยผู้ออกแบบจำเป็นต้องคำนึงถึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ในแง่ของกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งเป็นผู้เรียนผู้ใหญ่จะต้องเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการเรียนรู้และมีส่วนร่วมในการประเมินโปรแกรมการเรียนรู้ เช่นเดียวกับ ดุสิต ขาวเหลือง (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่องการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสมรรถนะ โดยการพัฒนาและจัดทำหลักสูตรตามแนวคิดสมรรถนะเพื่อลดช่องว่างระหว่างสมรรถนะและการพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถในระดับที่องค์กรคาดหวัง โดยหนึ่งในขั้นตอนของการพัฒนาหลักสูตรคือการฝึกอบรมวิทยากร เนื่องจากองค์กรมีได้จ้างวิทยากรผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก จึงทำการฝึกอบรมในลักษณะการฝึกอบรมภายในองค์กร (in-house training) โดยให้พนักงานที่มีผลงานดีเลิศเป็นวิทยากร โดยวิทยากรต้องได้รับการอบรมในเนื้อหาของสมรรถนะที่เกี่ยวข้อง

2. ผลการประเมินสัมฤทธิ์ผลการเรียนรู้ (learning) ความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาสมรรถนะฯ หลังสิ้นสุดการทดลองใช้โปรแกรมการฝึกอบรม สูงกว่าก่อนการทดลองใช้โปรแกรมฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หลังสิ้นสุดการทดลองใช้โปรแกรมการฝึกอบรม และหลังการทดลองใช้โปรแกรมการฝึกอบรม 90 วัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าโปรแกรมการฝึกอบรมมีความคงทน ทั้งนี้อาจเนื่องจากหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมยังได้ใช้ทักษะต่าง ๆ ที่ได้รับจากการฝึกอบรมในการปฏิบัติงานเป็นประจำสม่ำเสมอ ทำให้ยังคงรักษาระดับความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไว้ได้ และเพิ่มพูนขึ้นด้วยความเชี่ยวชาญที่เกิดจากประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดด้านหลักสูตรของ วิชัย วงษ์ใหญ่ (2554) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ใน 2 มุมมอง คือ ความหมายที่แคบของหลักสูตร คือ วิชาที่สอน ความหมายที่กว้าง คือ ประสบการณ์ทั้งหลายที่จัดให้กับผู้เรียน ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ซึ่งเป็นทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้นประสบการณ์นอกห้องเรียน ก็ถือเป็นหลักสูตร ตามความหมายที่กว้างของวิชัย วงษ์ใหญ่ ดังจะเห็นได้ว่าประสบการณ์จากการปฏิบัติงานทำให้ความรู้ของกลุ่มทดลองเพิ่มขึ้นได้ ดังข้อสรุปจากผลการวิจัยของ Muhaisen and Asour (2017) เกี่ยวกับการพัฒนาและประเมินผลโครงการฝึกอบรมการออกแบบอาคารประหยัดพลังงานในฉนวนกาซา ที่ใช้รูปแบบการฝึกอบรมเพิ่มเติมเช่นการฝึกงานและการฝึกอบรมทางไกลโดยเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ถึงแม้ว่าบุคลากรเหล่านี้จะได้รับความรู้จากการเรียนในมหาวิทยาลัยมาแล้วก็ตาม

3. ผลการประเมินติดตามพฤติกรรม การปฏิบัติงาน (behavior) จากการประเมินของผู้บังคับบัญชาของ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการประเมินติดตามพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะฯ ก่อนเข้ารับการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรมผ่านมาแล้ว 90 วัน จากการสังเกตพฤติกรรมการทำงานและประเมินโดยผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่าค่าเฉลี่ยพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้เข้า

รับการฝึกอบรมก่อนการฝึกอบรม เท่ากับ 2.56 คะแนน หลังผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว 90 วัน เท่ากับ 4.31 คะแนน แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หลังการฝึกอบรมผ่านมาแล้ว 90 วัน สูงกว่าก่อนการทดลองใช้โปรแกรมฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ผลการประเมินผลลัพธ์ (results) โดยผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม จากการสังเกตผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรมผ่านมาแล้ว 90 วัน พบว่า ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมตามสมรรถนะอยู่ในระดับ มาก ทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ 1) สมรรถนะการทำงานเป็นทีม 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การคิดวิเคราะห์ 5) การยึดมั่น ในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม 6) การดำเนินการเชิงรุก 7) ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ และ 8) ด้านบริการที่ดี ตามลำดับ ทั้งนี้จะเห็นว่าผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เห็นว่าหลังจากเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาข้าราชการกรมสรรพากร ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีพฤติกรรมที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ การปฏิบัติงานที่ส่งผลดีต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเนื้อหาวิชาที่ใช้ในการพัฒนาครั้งนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการกรมสรรพากร ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ก็สอดคล้องกับการศึกษาของ Richman (2015) พบว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงไม่สามารถดำรงอยู่ได้โดยปราศจากคุณค่าที่เพิ่มขึ้นในการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management) และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (human resource development) ซึ่งวิวัฒนาการของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีพื้นฐานของความรู้ความเข้าใจในคน และเห็นว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่ใหญ่ที่สุดในองค์กร และการพัฒนาสังคมและมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็นในการดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบการพัฒนาไปใช้

1. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการกรมสรรพากร ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ได้รับการพัฒนาขึ้นตามสมรรถนะของข้าราชการกรมสรรพากร ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล หากหน่วยงานอื่นจะนำไปใช้เพื่อพัฒนาบุคลากร ผู้เกี่ยวข้องควรพิจารณาถึงความสอดคล้องของสมรรถนะและภารกิจงาน ของหน่วยงานที่จะนำไปใช้ เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาที่ตรงกับภาระงานที่รับผิดชอบและสอดคล้องกับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง

2. รูปแบบการพัฒนาที่พัฒนาขึ้นนี้ ได้ออกแบบกระบวนการเรียนรู้โดยยึดแนวทางการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ ผู้บริหารโครงการจะต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งในด้านของความพร้อมของผู้เรียน และการพิจารณาคัดเลือกวิทยากร ควรคำนึงถึงความสามารถในการสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือการนำเสนอประสบการณ์ หรือปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาปรับประยุกต์ใช้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

ควรมีการดำเนินการสร้างรูปแบบเพื่อพัฒนาข้าราชการกรมสรรพากร ในตำแหน่งต่าง ๆ ให้ทราบทุกตำแหน่ง เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของกรมสรรพากรให้เป็นมาตรฐาน สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ และสามารถปฏิบัติงานได้ตามสมรรถนะที่กำหนด

เอกสารอ้างอิง

- แขก มูลเดช. (2555). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่อง การวัดและการประเมินผลการเรียนรู้. เพชรบูรณ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- เฉลิม จักรชุม. (2559). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมตามแนวคิดการเรียนรู้แบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของครูด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดการเรียนรู้. **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา** 11(2) หน้า 129 – 142.
- ชาลิณี เกสรพิกุล (2012) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูภาษาไทย ด้านการสอนคิดวิเคราะห์. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย และฉบับสังคมศาสตร์มนุษยศาสตร์** 2(2) หน้า 200 – 207.
- ชัยยงค์ หรหมวงศ์. (2556).การทดสอบประสิทธิภาพสื่อหรือชุดการสอน. **วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย**. 5(1) หน้า 7 – 19.
- นิสกร จีงเจริญธรรม (2561). **มุมมองมมคิด 11 : นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ.**
- ดุสิต ขาวเหลือง. (2554). การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสมรรถนะ. **วารสารการศึกษาและพัฒนาสังคม**. 7(1) หน้า 18 – 31.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2554). **การพัฒนาหลักสูตรระดับอุดมศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: อาร์แอนด์ปรีนท์ จำกัด.
- วโรตม แก้วโกมินทวงษ์. (2557). สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นต่อยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. **HRD Journal**, 6(2) หน้า 129 - 142..
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, (2557), **กำลังคนภาครัฐ 2556: ข้าราชการพลเรือนสามัญ**, กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี่
- Muhaisen, A. S. and Asour, O. S. (2017), Developing and Evaluating Training Program on Energy Efficient Building Design: The IUG Experience, Palestine, **Journal of Engineering Research and Technology**, 4(2): (June 2017), 43-47.
- Delahaye, B. L. (2000). **Human Resource Development: Principles and practice**. Milton, John Wiley.
- Kirkpatrick, D. and Kirkpatrick, J. (2013). **Kirkpatrick Four Levels: Audio Recording Study Guide**, Georgia: Kirkpatrick Partner.
- Knowles, M. S., Holton III, E.F. & Swanson. R. A. (2011). **The adult learner. The definitive classic in adult education and human resource development** (7th ed.) Amsterdam, Boston: Elsevier, Butterworth Heinemann.
- Richman, N. (2015). Human resource management and human resource development: Evolution and contributions. **Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership**, 1(2), (November 2015), 120-129
- Werner, J. M., and DeSimone, R. L. (2012). **Human resource development**. (6thed). Victoria: Thomson/South-Western.