



202.02 การสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะเป็นข้อมูลที่จะนำไปสู่การดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด โครงการ/หลักสูตรต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคลากรจะมีประโยชน์และเกิดประสิทธิภาพ หากผู้ที่รับผิดชอบในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบและจริงจัง นั่นคือหน่วยงานจะได้โครงการ/หลักสูตรต่าง ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับพนักงานและสถานการณ์ที่จำเป็นจริง ๆ

การสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การสำรวจและวิเคราะห์ว่า ในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์เป้าหมาย นโยบาย ภารกิจ และวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน / องค์กรนั้นเกิดปัญหาข้อขัดข้อง อันเนื่องมาจากบุคลากร/พนักงานขาดขีดความสามารถ(Competency) อันได้แก่ความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงานนั้นหรือไม่ และขีดความสามารถเหล่านั้นสามารถแก้ไข ปรับปรุง หรือพัฒนาได้ โดยอาศัยวิธีการพัฒนารูปแบบต่าง ๆ

การสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต้องทำล่วงหน้าก่อนการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยจะต้องรวบรวมข้อมูลจากหลาย ๆ ด้าน เช่น การศึกษาองค์ การศึกษางานและการศึกษาคน เพื่อ นำมาวิเคราะห์โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ควรจะเป็นแล้วสรุปแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ประเภทของความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ประเภทของความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาจแบ่งได้หลายแบบหรือหลายลักษณะตามแต่ทรรศนะของนักวิชาการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

นักวิชาการบางท่าน ได้ระบุประเภทของความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ในเอกสารทางวิชาการ เช่น : **การฝึกอบรม** ของฝ่ายฝึกอบรม กองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. ดังนี้

ความจำเป็นในการฝึกอบรม อาจแยกประเภทได้ดังนี้

1. ความจำเป็นของแต่ละบุคคล และของกลุ่ม
2. ความจำเป็นระยะสั้น และระยะยาว
3. ความจำเป็นแบบทางการ และแบบไม่เป็นทางการ
4. ความจำเป็นที่สามารถบรรลุได้โดยใช้ทรัพยากรภายใน และที่ใช้ทรัพยากรภายนอก
5. ความจำเป็นที่สามารถบรรลุได้โดยตัวบุคคลเอง และที่ต้องบรรลุโดยบุคคลอื่น ๆ



โดยทั่วไปอาจจะแบ่ง “ประเภทของความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”
ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความจำเป็นในการพัฒนาที่แบ่งตามวิธีการค้นหา

ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่แบ่งตามวิธีการค้นหา สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 อย่าง คือ

1.1 ความจำเป็นในการจัดฝึกอบรมที่ชัดเจน (Obvious Needs) เป็นความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เห็นได้อย่างชัดเจน ซึ่งมักเป็นสภาพการณ์ ปัญหา หรือข้อขัดข้องที่ก่อให้เกิดผลเสียหายแก่หน่วยงานอย่างชัดเจน หากไม่มีการจัดฝึกอบรม หรือพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เช่น

- การรับเจ้าหน้าที่เข้ามาทำงานใหม่
- การโยกย้าย หรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน
- การเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงเครื่องมือเครื่องใช้ หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน
- การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน หรือระบบงาน รวมถึงการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน
- การเลื่อนตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงาน หรือเปลี่ยนสายงาน
- การเปลี่ยนแปลงนโยบาย เป้าหมาย ทิศทางของหน่วยงาน หรือองค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ฯลฯ

แม้ว่า จะเป็นความจำเป็นที่ชัดเจนดังกล่าวแล้ว แต่ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทนี้ ยังไม่ได้บ่งบอกให้เห็นชัดเจนว่า มีขอบเขตของความจำเป็นในเรื่องใดบ้างมากนักหรือไม่ ลึกแค่ไหน และรีบด่วนหรือไม่ เพียงใด จึงยังต้องมีการสำรวจหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ทราบขอบเขตของความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรที่แท้จริง

1.2 ความจำเป็นในการจัดฝึกอบรมที่ต้องค้นหา (Hidden Needs) เป็นความจำเป็น

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ชัดเจน ซึ่งมักจะเป็นสภาพการณ์ ปัญหาหรือข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นโดยไม่ทราบสาเหตุที่แท้จริงอย่างชัดเจนว่า เกิดขึ้นเนื่องจากสาเหตุใด จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และค้นหาสาเหตุกันอย่างจริงจัง เช่น

- งานค้างค้ำ
- ทำงานผิดพลาดมาก
- การทำงานต้องสิ้นเปลืองทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมาก
- ผลงานไม่ได้มาตรฐานที่ต้องการหรือที่กำหนดไว้
- การทำงานถูกร้องเรียนมาก



- การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ
- งานไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ความจำเป็นในการพัฒนาที่แบ่งตามกลุ่มเป้าหมาย หรือความจำเป็นของบุคคล

ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรที่แบ่งตามกลุ่มเป้าหมายหรือความจำเป็นของบุคคล เป็นความจำเป็นที่เกี่ยวกับ “การปฏิบัติงานในหน้าที่” ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลระดับต่าง ๆ ในหน่วยงาน หรือองค์กรโดยตรงซึ่งกลุ่มบุคคลระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานหรือองค์กร อาจแบ่งได้เป็น 5 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

- 2.1 พนักงานใหม่
- 2.2 พนักงานระดับปฏิบัติการ
- 2.3 ผู้บริหารระดับต้น
- 2.4 ผู้บริหารระดับกลาง
- 2.5 ผู้บริหารระดับสูง

สิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงอย่างมาก คือ ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทนี้ จะต้องเป็นความจำเป็นที่เกี่ยวกับ “การปฏิบัติงานในหน้าที่” ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลระดับต่าง ๆ โดยตรง จริง ๆ ไม่ใช่ เป็น “ความต้องการส่วนตัว” ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลระดับต่าง ๆ เพราะ “ความต้องการส่วนตัว” ของบุคคลนั้น นอกจากจะไม่มีที่สิ้นสุดแล้ว ยังอาจไม่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบโดยตรงด้วย จึงเป็นคนละเรื่องกับความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรประเภทนี้

หลังจากที่ได้วิเคราะห์นโยบาย เป้าหมาย และทิศทางของหน่วยงาน หรือองค์กรแล้วก็ต้องมา พิจารณากลุ่มเป้าหมาย หรือกลุ่มบุคคลระดับต่าง ๆ แต่ละกลุ่มในหน่วยงานหรือองค์กรนั้นว่า

- ทำงานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่
- ผลการปฏิบัติงานได้มาตรฐานหรือไม่
- ทำงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่
- มีปัญหา และอุปสรรคในการทำงานหรือไม่ อย่างไร ฯลฯ

ทั้งนี้ เพื่อจะได้ทราบความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับกลุ่มเป้าหมาย หรือกลุ่มบุคคลระดับต่าง ๆ แต่ละกลุ่มในหน่วยงานหรือองค์กรนั้นว่า มีขอบเขตของความจำเป็นในเรื่องใดบ้าง ลึกแค่ไหน สำคัญและเร่งด่วนหรือไม่ เพียงใด



3. ความจำเป็นในการพัฒนาที่แบ่งตามช่วงเวลา

ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรที่แบ่งตามเวลานี้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 อย่าง คือ

3.1 ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (Present Needs) หมายถึง

ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องดำเนินการในปัจจุบัน โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- ช่วยแก้ปัญหา หรืออุปสรรคในการทำงานที่กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน
- ช่วยให้การดำเนินงานได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ในปัจจุบัน
- ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นในปัจจุบัน
- ช่วยลดความผิดพลาด และความสูญเสียต่าง ๆ ในการทำงาน ฯลฯ

3.2 ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต (Future Needs) หมายถึง

ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องดำเนินการในปัจจุบัน โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- ช่วยให้ผู้สามารถดำเนินการต่าง ๆ บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในอนาคตได้
- ช่วยป้องกันปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตอันเนื่องมาจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การหรือการพัฒนาองค์การ การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การโยกย้าย สับเปลี่ยนหมุนเวียน ฯลฯ

2. แนวทางดำเนินการในการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สำหรับแนวทางดำเนินการในการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทางปฏิบัตินั้นมีหลากหลายแนวทางตามธรรมชาติของนักวิชาการทั้งหลายแต่เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกันจึงขอสรุปเกี่ยวกับแนวทางการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้

1. วิเคราะห์องค์การ (Organization Analysis) โดยจะต้องศึกษาวิเคราะห์เป้าหมาย ทิศทาง

และนโยบายของรัฐบาล ของกระทรวงและหน่วยงาน หรือองค์การ รวมถึงสภาพการณ์ สภาพแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบัน และแนวโน้มอนาคตเพื่อจะได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ของหน่วยงาน หรือองค์การในอนาคตได้ ขณะเดียวกันก็สามารถระบุได้ชัดเจนว่า ที่จุดใดบ้าง ภายในหน่วยงานหรือองค์การที่มีความจำเป็นจะต้องพัฒนา เพื่อจะได้นำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์การ



2. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) โดยศึกษาวิเคราะห์ว่า แต่ละงานในหน่วยงานหรือองค์การทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีภารกิจและกิจกรรมอะไรบ้าง มีมาตรฐานงานอย่างไร และต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติอย่างไรบ้างในการปฏิบัติงานนั้น เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์การนั้น

3. วิเคราะห์รายบุคคล (Individual Analysis) โดยศึกษาวิเคราะห์คุณสมบัติด้านต่าง ๆ รวมถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ตลอดจนผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคน และเปรียบเทียบกับงาน คุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่งงาน และมาตรฐานงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตว่า...

- มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนดไว้หรือไม่

- มีปัญหาในการปฏิบัติงาน อันเนื่องมาจากการขาดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ต้องการและที่ถูกต้องในการปฏิบัติในการปฏิบัติงานนั้นหรือไม่

- ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ในปัจจุบัน และอนาคตหรือไม่

“ส่วนที่ยังขาดอยู่และสามารถเพิ่มเติมให้สมบูรณ์ขึ้นด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ก็คือ ความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลที่จะต้องการดำเนินการนั้นเอง

3. ขั้นตอนของการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดขอบเขตของการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Focus)
2. วางแผนการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Plan)
3. ดำเนินการตามแผนการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Implement)
4. วิเคราะห์ข้อมูลการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Analysis)
5. สรุปผลการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Report)

1. กำหนดขอบเขตของการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Focus)

การกำหนดขอบเขตของการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะช่วยให้เห็นกรอบหรือขอบเขตของการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า มีขอบเขตที่กว้างขวางและลึกเพียงใด โดยจะต้องระบุให้ชัดเจนว่า การสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในครั้งนี้จะดำเนินการ

- ทั้งองค์การ หรือ

- เฉพาะหน่วยใดหน่วยหนึ่งในองค์การ หรือ

- เฉพาะกลุ่มงาน หรือสายงานใดในองค์การ



แต่ไม่ว่าขอบเขตของการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะครอบคลุมกว้างขวางและลึกเพียงใด ก็จะต้องดำเนินการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบทั้ง 3 ระดับเสมอ ได้แก่ การวิเคราะห์ทั้งองค์การ การวิเคราะห์งาน และการวิเคราะห์รายบุคคล ดังกล่าวได้แล้วข้างต้น

การกำหนดขอบเขตของการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรระบุรายละเอียดต่าง ๆ ในแบบกำหนดขอบเขตของการสำรวจความจำเป็นใน แบบกำหนดขอบเขตของการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อจะได้เป็นแนวทางสำหรับการวางแผนการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไปโดยเริ่มจาก

- ขอบเขตของการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร จะต้องระบุว่า การสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรนี้ มีขอบเขตครอบคลุมกว้างขวางและลึกเพียงใด

- ทั้งองค์การ

- เฉพาะหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งในองค์การ หรือ

- เฉพาะกลุ่มงานหรือสายงานใดในองค์การ

- ระยะเวลาของการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เป็นการระบุว่า ระยะเวลาของการสำรวจมีความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรครั้งนี้ ตั้งแต่เริ่มต้น จนกระทั่งเสร็จสิ้นการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรว่าจะใช้เวลาดำเนินการทั้งหมดกี่เดือน กี่วัน

- ผู้รับผิดชอบการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เป็นการระบุว่า ใครบ้างที่เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในครั้งนี้

- ความช่วยเหลือต่าง ๆ ที่จะได้รับ การสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในครั้งนี้ ผู้รับผิดชอบการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร จะได้รับความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ จากผู้บังคับบัญชาโดยตรง และจากผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างไรบ้าง จะต้องระบุให้ชัดเจนทั้งหมด

- การรายงานผล ต้องระบุให้ชัดเจนว่า จะต้องรายงานผลการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรอย่างไร รายละเอียดแค่ไหน และจะต้องรายงานผลให้ใครทราบบ้าง และรายงานเมื่อไร

2. วางแผนการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Plan)

หลังจากที่ได้กำหนดขอบเขตของการสำรวจความจำเป็นแล้วก็ดำเนินการวางแผนการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยระบุรายละเอียดต่าง ๆ ในแบบการวางแผนและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และแบบสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ เพื่อจะได้เป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการตามแผน และเป็นแนวทางสำหรับขั้นตอนต่าง ๆ ต่อไป ดังนี้



2.1 ระดับความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการวางแผนการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องระบุระดับของความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ระดับ โดยเรียงลำดับดังนี้

- ระดับองค์การ
- ระดับรายงาน
- ระดับรายบุคคล

2.2 ข้อมูลที่ต้องการ เมื่อได้ระบุระดับความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ที่ระดับ) แล้วก็มาพิจารณาต่อไปถึงข้อมูลที่ต้องการเพื่อประกอบการวางแผนสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในแต่ละระดับ มีอะไรบ้าง เช่น

- **ระดับองค์การ** มีข้อมูลอะไรบ้างที่ต้องการเพื่อเป็นประเด็นพิจารณา เช่น
 - สภาพแวดล้อม และสภาวะการณ์ต่าง ๆ ในองค์การ
 - แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ
 - เป้าหมาย ทิศทางและนโยบายของรัฐบาล ของกระทรวงของหน่วยงานหรือองค์การ
 - ผลผลิต / ผลการปฏิบัติงาน โดยรวมขององค์การ
 - การขาดงานบ่อย ๆ ของบุคคลต่าง ๆ ในองค์การ
 - การเข้า - ออกงานในองค์การ
 - อุบัติเหตุต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน
 - การสูญเสียและการสูญเสียเปล่าในด้านต่าง ๆ ขององค์การ
 - การร้องเรียนต่าง จากลูกค้า หรือผู้ใช้บริการ ฯลฯ
- **ระดับงาน** มีข้อมูลที่ต้องการอะไรบ้างที่กำหนดประเด็นพิจารณา เช่น
 - หน้าที่และภารกิจต่าง ๆ ของงาน
 - มาตรฐานงาน
 - คุณสมบัติเฉพาะงาน
 - การสูญเสีย และการสูญเสียเปล่าต่าง ๆ ของงาน ฯลฯ
- **ระดับรายบุคคล** ต้องมีข้อมูลที่ต้องการอะไรบ้างที่จะกำหนดประเด็นพิจารณา เช่น
 - คุณสมบัติด้านต่าง ๆ ของบุคคล
 - ปัญหาในการปฏิบัติงาน
 - ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน
 - ผลการปฏิบัติที่ต้องการในอนาคต ฯลฯ



สำหรับคำถามเฉพาะในแต่ละเรื่อง / ประเด็นที่พิจารณา หลังจากที่ได้ระบุเรื่อง/ ประเด็นที่ต้องพิจารณาแล้ว ก็มาพิจารณาว่า แต่ละเรื่อง / ประเด็นที่พิจารณานั้น จะมีคำถามเฉพาะอะไรบ้าง ก็คำถามก็ได้เพื่อให้ครอบคลุมสาระของเรื่อง / ประเด็นที่พิจารณานั้นทั้งหมด

2.3 วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อได้คำถามเฉพาะสำหรับแต่ละเรื่อง / ประเด็นที่พิจารณาทั้งหมดแล้ว ก็มาพิจารณาต่อไปว่า คำถามเฉพาะๆ แต่ละคำถามนั้น ควรจะเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการใดบ้างจึงจะเหมาะสมและน่าเชื่อถือที่สุด ซึ่งคำถามเฉพาะๆ แต่ละคำถามอาจจะใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลมากกว่า 1 วิธีก็ได้ เช่น

- ใช้แบบทดสอบความรู้ในงาน
- ใช้การสัมภาษณ์
- ใช้การสังเกตการณ์
- ใช้การฝึกปฏิบัติ / แบบฝึกหัด
- ใช้แบบทดสอบ

2.4 ระยะเวลาดำเนินการ หลังจากที่ได้ระบุข้อมูลที่ต้องการและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ก็ต้องพิจารณาต่อไปว่า จะเก็บข้อมูลเหล่านี้เมื่อไร ควรระบุช่วงเวลาให้ชัดเจน แต่ถ้าไม่สามารถระบุช่วงเวลาให้ชัดเจนได้ ก็ให้ระบุว่าเป็นช่วงก่อน ระหว่าง หรือหลังดำเนินกิจกรรมใดก็ได้

2.5 ผู้รับผิดชอบ หลังจากที่ได้ระบุระยะเวลาดำเนินการ และกำหนดเวลาแล้วเสร็จของงาน ก็ต้องพิจารณาขอบหมายงานต่าง ๆ เหล่านี้ให้กับผู้รับผิดชอบดำเนินการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยระบุผู้รับผิดชอบแต่ละงานให้ชัดเจน

3. ดำเนินการตามแผนการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(Implement)

เมื่อได้วางแผนสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเรียบร้อยแล้ว ก็จะเริ่มดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแบบการวางแผนสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้งานต่าง ๆ เสร็จทันตามกำหนดเวลาที่ระบุไว้ ซึ่งเครื่องมือที่จะช่วยให้การดำเนินการตามแผนการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรบรรลุผลสำเร็จ ได้แก่ แบบสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งก่อนที่จะระบุรายละเอียดต่างๆ ในแบบสำรวจ จะต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรด้วย

4. วิเคราะห์ข้อมูลการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(Analysis)

หลังจากที่ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ทั้งหมดตามแผนการหาความจำเป็นในการจัดฝึกอบรมที่ระบุไว้แล้ว ก็จะรวบรวมข้อมูลที่ได้จากวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ทั้งหมดมาวิเคราะห์โดย



ใช้ค่าสถิติต่าง ๆ หรือใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลอื่น ๆ อาจวิเคราะห์เรียงตามลำดับความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับงาน และระดับรายบุคคล โดยระบุถึงความจำเป็นในการพัฒนาและขีดความสามารถของพนักงานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (ความรู้ ทักษะ ทักษะ) เพื่อให้ได้คำตอบว่า

- แต่ละระดับของความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีปัญหาหรือไม่
- ถ้ามีปัญหา มีปัญหาในเรื่อง / ประเด็น ประเด็นใดบ้าง
- สาเหตุของปัญหาในแต่ละเรื่อง / ประเด็น เกิดขึ้นเนื่องจากอะไร
- เป็นความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จริงหรือไม่
- มีระดับความสำคัญเร่งด่วนของปัญหาในแต่ละเรื่อง / ประเด็นเพียงใด

5. สรุปผลการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(Report) เมื่อได้วิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ แล้วก็จะเป็นการสรุปการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อที่เสนอให้มีการพัฒนาด้านเป้าหมาย ซึ่งระบุถึง ส่วนงาน ตำแหน่ง/ ระดับ จำนวนคน ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ช่วงเวลาในการพัฒนา และหมายเหตุซึ่งอาจระบุวิธีการในการพัฒนา หรือคำอธิบายรายการเพิ่มเติมในเรื่องหมายเหตุก็ได้