



การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

**HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT OF LAMTASAO
SUB-DISTRICT MUNICIPALITY PHRANAKORNSRIAYUTTHAYA
PROVINCE**

นางสาวชญานุช สามัญ

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๑



การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

นางสาวชญานุช สามัญ

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๑

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



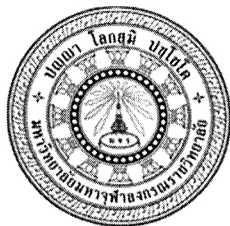
**Human Resource Development of Lamtasao Sub-District
Municipality Phranakornsriayutthaya Province**

Miss Chayanuch Saman

A Research Submitted in Partial Fulfillment of
the Requirements for the Degree of
Master of Public Administration

Graduate School
Mahachalalongkornrajavidyalaya University
C.E. 2018

(Copyright by Mahachalalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับสารนิพนธ์
เรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา”
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

(พระมหาสมบุญ วุฑฒิโกโร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์

ประธานกรรมการ

(ผศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)

กรรมการ

(ผศ.ดร.อัจฉรา หล่อตระกูล)

กรรมการ

(ผศ.ดร.รัฐพล เย็นใจมา)

กรรมการ

(ผศ.ดร.อนุวัต กระสังข์)

คณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์

ผศ.ดร.รัฐพล เย็นใจมา

ประธานกรรมการ

ผศ.ดร.อนุวัต กระสังข์

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(นางสาวชญาณัฐ สามัญ)

ชื่อสารนิพนธ์	: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ผู้วิจัย	: นางสาวชญาณัฐ สามัญ
ปริญญา	: รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
คณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์	: ผศ. ดร.รัฐพล เย็นใจมา, พธ.บ. (การบริหารรัฐกิจ), พธ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์), พธ.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์) : ผศ. ดร.อนุวัต กระสังข์, พธ.บ. (พระพุทธศาสนา), พธ.ม. (พระพุทธศาสนา), พธ.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์)
วันสำเร็จการศึกษา	: ๘ มีนาคม ๒๕๖๒

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ ๑. เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามความคิดเห็นของบุคลากร ๒. เพื่อเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ๓. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

การวิจัยครั้งนี้เป็นแบบผสมวิธี ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๑๒๘ คน โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย จากประชากรจำนวน ๑๙๑ คน ที่เป็นบุคลากรของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตารางขนาดกลุ่มตัวอย่างของ เครซี และ มอร์แกน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า ๕ ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๙๑๖ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และ เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด การวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการโดยสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๑๑ คน โดยการเลือกแบบเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า

๑. ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๓๓$, S.D. = ๐.๑๐๐) เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยที่ด้านการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = ๔.๓๔$, S.D. = ๐.๑๘๒) รองลงมา คือ ด้านการศึกษา ($\bar{X} = ๔.๓๒$, S.D. = ๐.๑๖๔) และด้านการฝึกอบรม ($\bar{X} = ๔.๓๒$, S.D. = ๐.๑๖๖) ตามลำดับ

๒. ผลการเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรมีระดับการพัฒนาไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านไม่มีความแตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

๓. แนวทางในการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ด้านการฝึกอบรม เป็นการพัฒนาวิชาชีพ และทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร เน้นที่การฝึกอบรมให้บุคลากรมีระเบียบวินัยและขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ตามกรอบของหลักธรรมาภิบาล ด้านการศึกษา เป็นการพัฒนาวิชาการให้บุคลากรได้มีความรู้ในระดับที่สูงขึ้นโดยเน้นสาขาวิชาที่สอดคล้องกับภาระงาน มีกระบวนการคือสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรได้ศึกษาต่อยอดความรู้ ด้านการพัฒนาเป็นการพัฒนาวิชาชีพ กล่าวคือทัศนคติของบุคลากร ให้เกิดความสัมพันธ์ในระดับบุคคลและองค์กร ให้มีศิลปะในการปฏิบัติงาน

Research Paper Title : Human Resource Development of Lamtasao Sub-district Municipality Phranakornsriyutthaya Province

Researcher : Miss Chayanuch Saman

Degree : Master of Public Administration

Research Supervisory Committee

: Asst. Prof. Dr.Ratthapol Yenjaima, B.A. (Public Administration),
M.A. (Public Administration), Ph.D. (Public Administration)

: Asst. Prof. Dr.Anuwat Krasang, B.A. (Buddhist Studies),
M.A. (Buddhist Studies), Ph.D. (Public Administration)

Date of Graduation : March 8, 2019

Abstract

Objectives of this research were: 1. to study the human resource development of Lamtasao sub-district municipality Phranakornsriyutthaya province, 2. to compare the opinions of personnel on the human resource development of Lamtasao sub-district municipality Phranakornsriyutthaya province, classified by personal factors and 3. to study the problems, obstacles and suggestions to improve the human resource development of Lamtasao sub-district municipality Phranakornsriyutthaya province.

Methodology of this research was the mixed methods research of the qualitative and quantitative researches. The quantitative research collected data from 128 samples selected by stratified random sampling of 191 persons who were personnel of Lamtasao sub-district, Phranakornsriyutthaya province, using the Kreicie and Morgan's formula. The tool used for data collection was 5 levels rating scale questionnaire with at reliability level of 0.916. Statistics used to analyze data were frequency, percentage, mean, standard deviation, T-test, One Way Analysis of Variance and Least Significant Different: LSD. For qualitative research, Data were collected from 12 key informants by face-to-face-in-depth-interviewing and analyzed by descriptive interpretation.

Findings were as follows:

1. The level of human resource development of Lamtasao sub-district municipality Phranakornsriayutthaya province by overall was at high level ($\bar{x} = 4.33$, S.D. = 0.100). Each aspect indicated as: 1) Development aspect, development level was at high level ($\bar{x} = 4.34$, S.D. = 0.182), 2) Education aspect, development level was at high level ($\bar{x} = 4.32$, S.D. = 0.164), 3) Training aspect, development level was at high level ($\bar{x} = 4.32$, S.D. = 0.166) and all aspects were at high levels.

2. The comparison of human resource development of Lamtasao sub-district municipality Phranakornsriayutthaya province classified by personal data indicated personnel with different gender, age, educational background, position and working duration by overall did not have different opinions, rejecting the set hypothesis.

3. Guideline of human resource development of lamtasao sub-district municipality Phranakornsriayutthaya province were: 1. Training was professional and skill development according to goal of organization focus on training for personnel to be discipline and ability to work accordance with good governance, 2. Education was an academic development for personnel to have higher level of knowledge by focusing on subjects that are in line with the job. There are a processes that are motivating and encouraging personnel to study more. 3. Development was life's knowledge development which was attitude of personnel to create relationship on individual and organization level to have art for working.

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เล่มนี้ เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา สำเร็จด้วยดีจากบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม รองอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป ผู้อำนวยการฝ่ายหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชา รัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ ผศ.ดร. เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง ประธานหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ ผศ. ดร.รัฐพล เย็นใจมา ประธานกรรมการควบคุมสารนิพนธ์ ผศ.ดร. อนุวัต กระสังข์ กรรมการควบคุมสารนิพนธ์ และอาจารย์ทุกๆ ท่านที่ได้ช่วยให้คำแนะนำแก่ผู้วิจัยมาตลอดตั้งแต่ต้น จนสารนิพนธ์นี้จบบริบูรณ์

ขออนุโมทนาขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง ๕ ท่าน คือ พระปลัดระพิน พุทธิสารโ, ผศ. ดร., ผศ. ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง, ผศ. ดร. ธิติวุฒิ หมั่นมี, ดร. สุริยา รักษาเมือง, และ ดร. พงษ์พัฒน์ จิตตรานุรักษ์ ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจแบบเครื่องมือเพื่อในการวิจัย พร้อมทั้งให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขแบบเครื่องมือให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ นางสาวสมศรี พันธุ์เจริญวรกุล นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองลำตาเสา ท่านผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายต่างๆ และบุคลากรเทศบาลเมืองลำตาเสาทุกท่าน ที่ได้เมตตาอนุเคราะห์ให้สัมภาษณ์ และความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี และตลอดจนเพื่อนนิสิตทุกรูป/ทุกคน ที่มีส่วนช่วยเหลือในด้านการเรียน และให้กำลังใจในการทำสารนิพนธ์

ขอขอบคุณคณะกรรมการสอบป้องกันสารนิพนธ์ทั้ง ๔ ท่าน คือ ผศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ ฝ่ายวิชาการ ประธานกรรมการ ผศ. ดร.อัญญา หล่อตระกูล กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ผศ. ดร.อนุวัต กระสังข์ กรรมการ ผศ.ดร.รัฐพล เย็นใจมา กรรมการและเลขานุการ ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้อง และสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

สารนิพนธ์เล่มนี้ หากจะพึงมีคุณค่าและประโยชน์ใดๆ ผู้วิจัยขอน้อมถวายบูชาคุณ พระรัตนตรัย คือ พระพุทธ พระธรรม พระสงฆ์ และมอบเป็นกตเวทิตาคุณแก่ มารดา บิดา พระอุปัชฌาย์ อาจารย์ ญาติโยมผู้ถวายปัจจัยสี่ และท่านผู้มีอุปการคุณทุกท่าน ที่มีส่วนร่วมช่วยเหลือในการทำสารนิพนธ์เล่มนี้จนเป็นสำเร็จเรียบร้อยบริบูรณ์ ดังที่ปรากฏอยู่

นางสาวชญาณัฐ สามัญ

มีนาคม ๒๕๖๒

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(๑)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(๓)
กิตติกรรมประกาศ	(๕)
สารบัญ	(๖)
สารบัญตาราง	(๙)
สารบัญแผนภาพ	(๑๑)

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒	คำถามการวิจัย	๔
๑.๓	วัตถุประสงค์การวิจัย	๔
๑.๔	ขอบเขตการวิจัย	๕
๑.๕	สมมติฐานการวิจัย	๖
๑.๖	นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๗
๑.๗	ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๗

บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๑	แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎี	๘
๒.๒	กิจกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ	๔๘
๒.๓	กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๕๒
๒.๔	แนวทางการแก้ไขกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ	๖๕
๒.๕	ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับพื้นที่วิจัย	๗๒
๒.๖	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๗๔
๒.๗	กรอบแนวคิดการวิจัย	๗๗

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๗๙
๓.๒ ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๗๙
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๘๒
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๘๔
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล	๘๕
 บทที่ ๔ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	๘๗
๔.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา	๙๐
๔.๓ ผลการเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	๙๕
๔.๔ ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา	๑๐๓
๔.๕ ผลการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา	๑๐๕
๔.๖ สรุปองค์ความรู้จากการวิจัย	๑๑๑

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๕	
สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๑๑๖
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๑๒๐
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๑๒๕
บรรณานุกรม	๑๒๗
ภาคผนวก	๑๒๕
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	๑๓๔
ภาคผนวก ข ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	๑๓๙
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out)	๑๔๕
ภาคผนวก ง ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability)	๑๔๘
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย	๑๕๑
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๑๕๓
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย	๑๕๑
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)	
ภาคผนวก ช หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เชิงลึก	๑๖๑
ภาคผนวก ซ แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	๑๗๒
ภาคผนวก ฌ แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	๑๗๒
ภาคผนวก ซ ภาพการสัมภาษณ์เชิงลึก	๑๗๔
ประวัติผู้วิจัย	๑๘๑

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๔.๑ จำนวน และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม	๘๗
๔.๒ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ภาพรวม	๙๐
๔.๓ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการฝึกอบรม	๙๑
๔.๔ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการศึกษา	๙๒
๔.๕ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการพัฒนา	๙๓
๔.๖ การเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ภาพรวม จำแนกตามเพศ	๙๕
๔.๗ การเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ภาพรวม จำแนกตามอายุ	๙๖
๔.๘ การเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษา	๙๗
๔.๙ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการพัฒนา จำแนกตามระดับการศึกษา	๙๘
๔.๑๐ การเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ภาพรวม จำแนกตามตำแหน่ง	๙๙
๔.๑๑ การเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ภาพรวม จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	๑๐๐

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
๔.๑๒ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการศึกษา จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	๑๐๑
๔.๑๓ ผลสรุปการเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลตามสมมติฐานที่ ๑ – ๕	๑๐๒
๔.๑๔ ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	๑๐๓
๔.๑๕ ข้อเสนอแนะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	๑๐๔

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๗๘
๔.๑ สรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย	๑๑๒

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเมืองการปกครองส่วนท้องถิ่นไทยเริ่มเป็นที่รู้จักกันครั้งแรก ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๕ พระองค์ได้ปฏิรูปการปกครองใน พ.ศ. ๒๔๓๕ เพื่อแก้ไขปัญหาที่สำคัญของชาติไทยในขณะนั้นมีอยู่ ๒ ประการ คือ ประการที่ ๑ ปัญหาความเป็นเอกภาพของชาติซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับความเป็นเอกราช และความมั่นคงของชาติไทย เพราะว่าการปกครองของไทยก่อนหน้านั้นยังคงยึดแนวคิด และรูปแบบการปกครองที่เคยใช้กันมา แต่สมัยอยุธยาที่แบ่งการปกครองเป็นแบบราชธานีหัวเมืองชั้นใน และหัวเมืองชั้นนอก ซึ่งเป็นส่วนปกครองของไทยโดยแท้จริง ประการที่ ๒ ปัญหาเกี่ยวกับความล้าหลังของการปกครองประเทศ และความเป็นอยู่ของราษฎรที่ลำบากยากแค้น ประชาชนมีวิธีการทำมาหากิน และมีสภาพความเป็นอยู่ที่ล้าสมัย เพราะรัฐบาลขาดความรู้ทางด้านวิชาการสมัยใหม่ เกี่ยวกับการปกครองประเทศทำให้การบริหารราชการด้วยประสิทธิภาพ ไม่สามารถจะพัฒนาประเทศให้ทัดเทียมกับนานาอารยประเทศได้ เพราะฉะนั้นเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาทั้ง ๒ ประการข้างต้น รัชกาลที่ ๕ จึงได้จัดรูปแบบการปกครองใหม่โดยทรงแบ่งการปกครองประเทศออกเป็น ๓ ด้าน คือ การปกครองส่วนกลางการปกครองส่วนภูมิภาค และการปกครองส่วนท้องถิ่นตามที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน^๑

ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นปัจจัยหลักของประเทศปัจจุบันการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังไม่เต็มประสิทธิภาพด้วยเหตุผลหลายประการ จึงส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ด้วยเหตุที่ทรัพยากรมนุษย์คือปัจจัยที่สำคัญที่สุดในองค์กร และมีผลต่อประสิทธิผลของงานมากที่สุด จึงจำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการที่ดีเพื่อดึงศักยภาพภายในทรัพยากรมนุษย์ออกมาใช้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของไทยในปัจจุบันจึงเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตาม

^๑เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, การบริหารราชการไทย, หน่วยที่ ๑๑, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๑.

แนวนโยบายโดยเรียนแบบปรัชญาและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยเฉพาะการนำเอาทฤษฎีการพัฒนาประเทศให้ทันสมัยเพราะเป็นกระแสหลักในการพัฒนาของโลก ถ้าประเทศไทยไม่ยอมก้าวเข้าไปพร้อมกับกระแสหลักของทุนนิยมนี้ก็จะถูกทอดทิ้งให้ล้าหลังและจะเสียเปรียบไม่สามารถแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ไปอีกยาวนาน^๒

ประเทศไทยมีการจัดระเบียบบริหารการแผ่นดิน ในปัจจุบันเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๔๕ ซึ่งแบ่งการบริหารราชการออกเป็น ๓ ส่วน คือ การบริหารราชการส่วนกลาง ได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม การบริหารราชการส่วนภูมิภาค ได้แก่ จังหวัด อำเภอ และการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ได้แก่ เทศบาล สุขาภิบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา^๓

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นงานท้าทายในการกำหนดงานที่ได้รับมอบเพื่อวัตถุประสงค์ผู้ชำนาญการด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีกิจกรรมกว้างและลึกซึ่งมากกว่าหลักสูตรในมหาวิทยาลัยวิชาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้กลายเป็นสาขาอาชีพหนึ่งที่ช่วยเพิ่มปริมาณการผลิต สร้างความพึงพอใจให้กับคนตั้งแต่คนงาน ผู้จัดการ และสมาชิกองค์กร มีการทุ่มเทเพื่อสร้างผู้ชำนาญการและเตรียมคนเหล่านี้เพื่อช่วยการปฏิบัติงาน เป็นการลดค่าใช้จ่ายขององค์กรลงบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชื่อมระหว่าง ความรู้บุคคล ทักษะคติ ความชำนาญและนโยบายเข้าด้วยกันซึ่งมีส่วนทำให้ระบบการทำงานของบุคคลเข้มแข็งขึ้น ในการปฏิบัติงานมีความพยายามใช้วิธีการเพื่อบริหารจัดการ เปลี่ยนแปลงระบบโดยใช้ค่าใช้จ่าย (Cost) ที่ต่ำสุด และให้ผล (Output) ออกมามากที่สุด พนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีที่สุด โดยมีปริมาณการผลิตมากที่สุดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีขึ้นและสามารถสร้างคุณค่าต่อการผลิตบริการได้

นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปหรือตามวิทยาการสมัยใหม่นั้นก็คือ การพัฒนาคุณภาพมนุษย์เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมปัจจุบัน เพื่อที่จะทำให้สังคมสามารถเจริญก้าวหน้าไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นการดำเนินการเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถมีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่จะ

^๒ วุฒิชัย ทรงประทุม, **มิติใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, (การประชุมวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์แห่งชาติ ครั้งที่ ๗, ๒๕๔๙), หน้า ๖๖๔.

^๓ กิจสมพงษ์ กล้าหาญ, **ศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๙), หน้า ๒.

เสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น การเพิ่มความรู้เพิ่มความสามารถอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าสนใจแก่องค์กร^๔ ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นยังหมายถึงการจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนทำงานเกี่ยวกับการกำหนดและการดำเนินนโยบายในด้านการวางแผนกำลังคนการจัดหาและคัดเลือกคนทำงานการพัฒนาการจ่ายค่าตอบแทนการประชาสัมพันธ์เพื่อการธำรงรักษากำลังคนการพัฒนาสภาพการทำงานอย่างเป็นธรรมเพื่อความมุ่งหมายให้คนทำงานอยู่ดีและยังเป็นส่วนที่สำคัญในความสำเร็จขององค์กรอีกด้วย^๕

การที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะดำเนินการผ่านกิจกรรมหลัก ๓ ประเภท คือ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษานั้นควรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกสุด เพราะในปัจจุบันในประเทศไทยถือว่ากำลังเผชิญหน้ากับสถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ด้านสังคม ด้านวิทยาศาสตร์และด้านเทคโนโลยีซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของคนไทยโดยทั่วไป จากการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ดังกล่าวนั้น บุคคลจะสามารถเผชิญหน้ากับปัญหา และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง และสิ่งที่จะช่วยพัฒนาให้บุคคลมีศักยภาพสูงสุดที่จะสามารถประชันหน้ากับปัญหาทั้งปวงได้ดีคือ การศึกษา การศึกษาเป็นกระบวนการที่ทำให้มนุษย์สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง สามารถดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีสันติสุข และสามารถเกื้อหนุนการพัฒนาประเทศได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านของประเทศ ตลอดจนบุคลากรนั้นต้องมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียนเพิ่มพูนพัฒนาตนเองพัฒนาอาชีพ และพัฒนาสังคมให้ทันสมัยอยู่เสมอจึงจะมีชีวิตที่ประสบผลสำเร็จและสงบสุขท่ามกลางปัญหา อันเนื่องมาจากความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วฉับพลันทางเศรษฐกิจสังคมวัฒนธรรมการเมือง และเทคโนโลยี^๖

จากเหตุผลและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นมากในโลกยุคโลกาภิวัตน์ เทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเหล่ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จึงมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงเป็นแผนประจำปีทุกๆ ปีรวมทั้ง ยังเป็นเครื่องมือที่จะ

^๔สมาน รัชโยกฤษฎ์, *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนางานบุคคล*, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: สวัสดิการสำนักงาน, ๒๕๕๐), หน้า ๘.

^๕พยอม วงศ์สารศรี, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๗), หน้า ๕.

^๖วิโรจน์ สารัตนะ, *การพัฒนานโยบายการศึกษา*, (ขอนแก่น: ภาควิชาการพัฒนาศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๕), หน้า ๒-๓.

ช่วยให้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้พิจารณาอย่างรอบคอบให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างแนวทางการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อที่จะนำมาตัดสินใจกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน และใช้ทรัพยากรการบริหารของท้องถิ่น อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สาธารณะสูงสุด จึงมีนโยบายในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะรักษาให้พนักงานเหล่านั้นอยู่กับองค์กรตนเองได้นานและในขณะเดียวกัน ก็เป็นการเพิ่มคุณค่าของทรัพยากรบุคคลทั้งในด้านความรู้ ความคิด และประสบการณ์ เพื่อให้บุคคลนั้นมีค่าเป็นทรัพยากรที่มีความเหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบของตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์คือทรัพยากรที่ทรงค่ายิ่งในองค์กร เมื่อบริหารจัดการตามวิธีการที่เหมาะสมจะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพงานภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี และจะนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างตรงจุด เพื่อให้บุคลากรในแต่ละตำแหน่งได้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดไว้มากที่สุด

๑.๒ คำถามการวิจัย

๑.๒.๑ ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นอย่างไร

๑.๒.๒ ผลการเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นอย่างไร

๑.๒.๓ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นอย่างไร

๑.๓ วัตถุประสงค์การวิจัย

๑.๓.๑ เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๑.๓.๒ เพื่อเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๑.๓.๓ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษาได้ดังนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยฉบับนี้มุ่งศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสาอำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามแนวคิดของ Leonard Nadler ประกอบด้วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์^๗ ๓ ประการ ได้แก่

- ๑) การฝึกอบรม
- ๒) การให้การศึกษา
- ๓) การพัฒนา

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากร/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๑) ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของเทศบาลเมืองลำตาเสาอำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยาจำนวน ๑๙๑ คน^๘

๒) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วย

- ๑) ประธานสภาเทศบาลเมืองลำตาเสา
- ๒) นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองลำตาเสา
- ๓) รองนายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองลำตาเสา
- ๔) รองนายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองลำตาเสา
- ๕) ปลัดเทศบาลเมืองลำตาเสา
- ๖) รองปลัดเทศบาลเมืองลำตาเสา
- ๗) ผู้บริหารเทศบาลเมืองลำตาเสา

^๗ Nadler, Leonard, Corporate Human Resources Development: A Management Tool, (United State of America: McGraw-Hill, 1980) pp. 4 – 5.

^๘ เทศบาลเมืองลำตาเสา, ข้อมูลบุคลากร, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://lamtasao.go.th/public/> [๑๕ มกราคม ๒๕๖๒].

- ๘) หัวหน้าฝ่ายอำนวยการปลัดเทศบาลเมืองลำตาเสา
- ๙) ผู้อำนวยการสวัสดิการสังคมปลัดเทศบาลเมืองลำตาเสา
- ๑๐) สมาชิกสภาเทศบาลเทศบาลเมืองลำตาเสา
- ๑๑) ข้าราชการประจำเทศบาลเมืองลำตาเสา

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่เทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ผู้วิจัยจะดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือนกรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๑ ถึงเดือนธันวาคม พ.ศ.๒๕๖๑ รวมระยะเวลา ๖ เดือน

๑.๔.๕ ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุระดับการศึกษา ตำแหน่ง และระยะในการปฏิบัติงาน

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตเนื้อหาโดยสังเคราะห์จากแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ ด้าน ได้แก่ ๑. การฝึกอบรม ๒. การศึกษา ๓. การพัฒนา

๑.๕ สมมติฐานการวิจัย

๑.๕.๑ บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน

๑.๕.๒ บุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน

๑.๕.๓ บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน

๑.๕.๔ บุคลากรที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน

๑.๕.๕ บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน

๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติอันเหมาะสม เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของแต่ละบุคคลให้สามารถพัฒนาตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบทั้งในปัจจุบัน สู่อนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

การฝึกอบรม หมายถึง การยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ของบุคลากรเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

การศึกษา หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุกๆด้านให้กับบุคลากร โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานของบุคลากรเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

การพัฒนา หมายถึง กระบวนการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน แต่มีจุดเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามท้องถื่นที่ต้องการ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ของบุคลากรเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑.๗.๑ ทำให้ทราบถึงระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๑.๗.๒ ทำให้ทราบผลการเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๑.๗.๓ ทำให้ทราบข้อเสนอแนะและแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๑.๗.๔ ผลที่ได้จากการวิจัยจะเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และเทศบาลอื่นๆ

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้คัดเลือกเอาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาประกอบการศึกษา จะกล่าวถึงทฤษฎีตะวันตกที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงกระบวนการต่าง ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยเองได้รวบรวมข้อมูลจากหนังสือบทความทางวิชาการ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งแหล่งข้อมูลอื่น ๆ อีก โดยเน้นถึงประเด็นหลัก ๆ ดังนี้

- ๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๒.๒ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
- ๒.๓ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎี
- ๒.๔ แนวทางการแก้ไขกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร
- ๒.๕ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับพื้นที่วิจัย
- ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎี

๒.๑.๑ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มนุษย์นับได้ว่าเป็นทรัพยากรทางการบริหารชนิดหนึ่งที่มีค่ามาก เพราะมนุษย์ หรือคนนั้นสามารถที่จะใช้ทักษะ และความรู้ในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กรซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะต้องคำนึงถึงเป็นประการแรก ก็คือทรัพยากรมนุษย์ หรือคนในองค์กรและสังคมประเทศชาติเหล่านั้นเป็นผู้มีคุณภาพแล้วหรือยัง ส่วนคนที่มีคุณภาพแล้วก็สามารถเพิ่มคุณภาพได้อีก เพราะฉะนั้น ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นทุนที่มีค่าและสามารถให้ผลตอบแทนได้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงาน และเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะทัศนคติ และประสบการณ์ให้แก่บุคลากร และพัฒนาให้คนในองค์กรมีความก้าวหน้าทันสมัย และยังเป็นการเตรียมบุคลากร เพื่อความก้าวหน้าไปสู่ระดับสูงขึ้นไปดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บุคลากรได้มีแนวทางในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร ซึ่งการลงทุนในมนุษย์นั้นสามารถทำได้ทั้งในส่วนของพัฒนาด้านการศึกษา สาธารณสุข อาหารเครื่องอุปโภคบริโภค และระบบการจ้างงานให้กับคนในประเทศ อย่างไรก็ตามนี่เป็นต้นตอตลอดจนเมื่อเข้ามาทำงานยังต้องมีการลงทุนกันต่อไป อัลเฟรด มาร์แชล (Alfred Marshall) ได้กล่าวว่า การศึกษาเป็นการลงทุนระดับชาติ และมูลค่าทั้งหมดของการลงทุนก็คือการลงทุนในมนุษย์นั่นเองซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายท่านพอประมวลได้ ดังนี้

นักวิชาการได้กล่าวถึง แนวคิดการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ว่า ในยุคโลกาภิวัตน์นี้ ว่าทรัพยากรมนุษย์ เป็นกุญแจไขสู่ความสำเร็จของชาติ ถ้าหากประเทศใดประเทศหนึ่งมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ คุณภาพ และจริยธรรมสูง เชื่อว่าเราคงก้าวเข้าไปแข่งขันในโลกไร้พรมแดนได้อย่างไม่ยากเย็นนัก มุมมองใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามกรอบแนวคิดการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ เพื่อให้ธุรกิจสามารถนำไปเป็นรูปแบบเพื่อพัฒนาองค์การที่นำไปสู่ความสำเร็จได้ทั้งองค์กรและประเทศชาติ ดังนี้^๑

๑) ระดับจุลภาค เป็นระดับการเรียนรู้ในองค์การซึ่งการเรียนรู้ใน ระดับ คือ

๑.๑) การเรียนรู้ของบุคคล (Individual Learning) หัวใจสำคัญอยู่ที่การเรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิดในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๒) ทีมการเรียนรู้ (Team Learning) เป็นรูปแบบการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีลักษณะข้ามฝ่ายงาน การสั่งตนเอง และการจัดการความคิดที่แตกต่าง

๑.๓) องค์การแห่งการเรียนรู้ (Organizational Learning) เป็นการเรียนรู้ระดับสูงสุดในองค์การ ซึ่งมีพื้นฐานมาจากการเกิดมีการเรียนรู้ การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นี้จะเน้นเรื่องการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน การมีความคิดแบบเป็นระบบหรือบูรณาการ การพัฒนาตนเองเป็นบุคคลผู้รอบรู้การมีเป้าหมายร่วมกัน และการบูรณาการเพื่อจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

๒) ระดับมหภาค เมื่อสามารถพัฒนาคนในองค์การให้เกิดการเรียนรู้ได้ ระดับแล้วก็จะก้าวไปสู่ระดับการพัฒนาระดับมหภาคต่อไป ซึ่งมีอยู่ ระดับเช่นกัน คือ

๒.๑) การพัฒนาระดับชุมชนหรือประเทศ เป็นการพัฒนาองค์ความรู้หรือเทคโนโลยีของเราเอง การมีลักษณะที่เรียกว่า ภูมิปัญญาชาวบ้าน ที่เป็นสติปัญญาหรือมันสมองให้กับสังคมหรือประเทศชาติ

^๑ดนัย เทียนพุฒ, สองโลกทรรศน์นักบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๕๕.

๒.๒) การพัฒนาระดับภูมิภาค เป็นการพัฒนาด้านวัฒนธรรมหรือการข้ามวัฒนธรรมที่จะเตรียมเข้าแข่งขันในระดับโลก พร้อมกับการพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ที่จะเข้าแข่งขันในธุรกิจที่รุนแรงระดับภูมิภาค

๒.๓) การพัฒนาสู่ระดับโลก เป็นระดับสุดยอดของการพัฒนา คือ สามารถบูรณาการทั้งการเรียนรู้และการพัฒนาเข้ามาเป็นหนึ่งเดียว จนทำให้ประเทศของเราก้าวหน้าในสู่เวทีโลกระดับนานาชาติแบบนักกลยุทธ์ระดับโลกที่มีความพร้อมด้านศักยภาพของคนเทคโนโลยี การจัดการและทุน เป็นต้น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือการศึกษอบรมในพระพุทธศาสนายึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ดังจะเห็นได้จากการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการพัฒนาการ และวุฒิภาวะของผู้เรียน โดยที่พระพุทธเจ้าทรงเทียบความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียนของบุคคลเข้ากับบัวสี่เหล่า และทรงจำแนกประเภทของบุคคลที่จะเข้ารับการศึกษอบรมไปตามจริต ๖ และที่สำคัญ คือ พระพุทธเจ้ามุ่งให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติด้วยตนเองตัวอย่าง เช่น การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนา เรื่องตั้งแต่การรับเข้ามาบวชที่ต้องมีการกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้คณะสงฆ์ในการให้การอุปสมบทแก่กุลบุตร เมื่อบวชเข้ามาแล้ว พระบวชใหม่จะต้องได้รับการฝึกหัดอบรม และการศึกษาเล่าเรียนจากพระอุปัชฌาย์โดยอยู่ภายใต้การปกครองดูแลของท่านจนบรรพชาครบ ๕ พรรษา^๒

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นว่ามีความสำคัญยิ่งสำหรับองค์กร เพราะนโยบาย คือ หลักการที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัตินโยบายจึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยแนะแนวทางให้การปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์นโยบายจึงมีลักษณะที่กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าจะต้องปฏิบัติอะไรบ้าง^๓

นโยบายที่กำหนดขึ้นมักจะมีหลายระดับอาทิ เช่น นโยบายวิสาหกิจ (Corporate policy) จะเป็นนโยบายที่กำหนดขึ้นโดยยี่ดัววัตถุประสงค์เป็นหลัก และมุ่งนำองค์กรไปสู่การแข่งขัน ส่วนนโยบายเฉพาะ/แผนก (Divisional and Departmental policy) เป็นนโยบายที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ฝ่ายหรือแผนกสามารถวางแผนการปฏิบัติงานและวางแผนการแก้ปัญหาเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายของฝ่ายหรือแผนกนั้น

นอกจากนี้ยังมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ จึงเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญในการเชื่อมต่อ

^๒พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีการบริการ**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓๙.

^๓พะยอม วงศ์สารศรี, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๐), หน้า ๒๖ - ๓๐.

กับศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีในลักษณะการแปลงยุทธศาสตร์ระยะยาวสู่การปฏิบัติ โดยในแต่ละยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ ได้กำหนดประเด็นการพัฒนา พร้อมทั้งแผนงาน โครงการสำคัญที่ต้องดำเนินการให้เห็นผลเป็นรูปธรรมในช่วง ๕ ปีแรกของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเตรียมความพร้อมของคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศ ให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมขณะเดียวกัน ยังได้กำหนดแนวคิดและกลไกการขับเคลื่อน และติดตามประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อกำกับให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทย^๔

๒.๑.๒ กรอบทฤษฎีหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ดังที่ได้กล่าวแล้ว เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ซึ่งจะเป็นตัวชี้ให้เห็นภาพรวมทั้งหมดเกี่ยวกับงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพจะไม่ประสบความสำเร็จเลย หากผู้กำหนดกลยุทธ์ไม่เข้าใจแนวคิด หรือปรัชญาที่รองรับรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในองค์การ ซึ่งแนวคิด ปรัชญา และทฤษฎีต่าง ๆ สามารถอธิบายได้ถึงองค์ความรู้ที่ผ่านการวิจัยและการฝึกปฏิบัติเป็นระยะเวลายาวนาน โดยมีการพิสูจน์จากข้อสมมุติฐานที่ได้กำหนดขึ้นไว้แล้ว

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องตำราทางวิชาการของนักวิชาการหลากหลายท่านจึงได้ประมวลแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับข้อ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญมีอยู่ ๒ ประการ คือ^๕

๑. แนวคิดแบบดั้งเดิม เป็นแนวคิดที่มีมาแต่เดิมว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เกิดขึ้นค่อนข้างชัดเจนในช่วงที่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรม ในระยะปลายคริสต์ศตวรรษที่ ๑๗ และต้นคริสต์ศตวรรษที่ ๑๘ การปฏิวัติอุตสาหกรรมทำให้มีการนำเอาเครื่องจักรเข้ามาใช้ในการอุตสาหกรรม เครื่องจักรกลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับนายจ้าง ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นลักษณะการจัดการมนุษย์ในองค์กรที่เน้นอำนาจนิยมโดยที่ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ไม่ให้ความสำคัญของศักดิ์ศรีของความเป็นคน

รูปแบบต่อมาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรก็คือ แบบบิดาปกครองบุตร เป็นการจัดการมนุษย์ในองค์กรที่เกิดขึ้นหลังจากงานบริหารบุคคลที่เน้นอำนาจนิยมทั้งนี้ เพื่อช่วย

^๔ สำนักนายกรัฐมนตรี, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422 [๑๔ ตุลาคม ๒๕๖๑].

^๕ ธงชัย สมบูรณ์, การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร: ปรานีสยาม, ๒๕๔๙), หน้า ๑๗.

แก้ปัญหา หรือหาทางให้การจัดการมนุษย์ในองค์กรไปได้รอด ในสมัยนั้นลักษณะสำคัญของการจัดการมนุษย์ในองค์กรแบบนี้คือ องค์กรมีลักษณะเป็นครอบครัวบิดา คือนายจ้างบุตรคือผู้ใช้แรงงาน บิดาเป็นผู้ดูแลความประพฤติอบรมสั่งสอนบุตรซึ่งยังพึ่งตัวเองไม่ได้ การพิจารณาวินิจฉัยเรื่องต่างๆ เช่น การให้รางวัลการลงโทษอยู่ในอำนาจของบิดาการลงโทษอาจรุนแรงถึงขั้นให้ออกก็ได้ การบริหารลักษณะนี้อาจช่วยแก้ปัญหาการบริหารชนิดแรกได้ในระยะแรกๆ

เมื่อการบริหารจัดการในลักษณะบิดา และบุตรไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรส่วนใหญ่ได้แล้ว ก็มีระบบของการจัดการอีกแบบหนึ่งคือ การจัดการมนุษย์ในองค์กรที่เน้นระบบราชการหรือลัทธิสำนักงาน (Bureaucracy) เป็นลักษณะการปกครอง หรือการบริหารตามลำดับชั้นมีกฎระเบียบข้อบังคับมีการกวดขันเข้มงวด มีการเลือกเฟ้นผู้ปฏิบัติงานมีการเขียนกฎเกณฑ์เป็นลายลักษณ์อักษรตลอดจนมีการเก็บรักษาเอกสารแนวคิดของการจัดการมนุษย์ในองค์กร แบบนี้เห็นได้ชัดเจนคือต้องมีระเบียบข้อบังคับตลอดจนมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด

รูปแบบต่อมาของการจัดการมนุษย์แบบระบบราชการที่เห็นได้ชัดในประเด็นต่อมาคือ มีการคัดเลือกผู้มีความสามารถสูงสุดเข้ามาปฏิบัติงาน และบรรจุคนให้เข้าทำงานเพื่อมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดโดยพยายามให้นักจิตวิทยาเข้ามาช่วยสร้างแบบทดสอบ เพื่อเป็นเครื่องมือในการคัดเลือกมีการเขียนกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆนั้นเป็นลายลักษณ์อักษร และเก็บไว้อย่างเป็นระเบียบ พร้อมทั้งเริ่มเก็บเอกสารข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับบุคคลโดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่บุคคลขึ้นดำเนินการเก็บเอกสารระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ เพื่อแสดงความชัดเจนให้เป็นที่ยอมรับทั้งฝ่ายนายจ้าง และผู้ใช้แรงงาน

ลักษณะต่อมาเป็นการจัดการมนุษย์ในองค์กรที่มีผู้บริหารเป็นผู้ปกป้องผลประโยชน์ผู้บริหารงานบุคคล มีฐานะเป็นตัวกลางระหว่าง นายจ้างกับผู้ใช้แรงงาน หรือผู้บริหารระดับสูงกับผู้ใช้แรงงานผู้ใช้แรงงานมักจะมีองค์กรของตน เช่น สหภาพแรงงานหรือคณะกรรมการลูกจ้างเป็นที่รวบรวมความคิดเห็นความต้องการของผู้ใช้แรงงาน และเสนอข้อมูลนั้นๆต่อผู้บริหารผู้บริหารงานบุคคลเป็นตัวกลางดังกล่าว ฉะนั้นดูเหมือนผู้บริหารงานบุคคลมีอำนาจมากแต่อันที่จริงการปฏิบัติงานในฐานะตัวกลางนั้นเป็นเรื่องยากมาก เพราะจะต้องเข้ากับทั้งสองฝ่ายได้รักษาผลประโยชน์ของทั้งผู้บริหารสูงสุด และผู้ใช้แรงงาน หรือลูกจ้างและนายจ้างเพื่อให้การปฏิบัติการเป็นตัวกลางประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้บริหารหันมาสนใจความเป็นมนุษย์ของผู้ใช้แรงงานมากขึ้น โดยเฉพาะการจัดสวัสดิการการเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจรวมทั้งการสร้างแรงจูงใจ

๒. แนวคิดแบบใหม่เป็นแนวคิดที่มีลักษณะตรงข้ามกับแนวคิดแรกคือ เป็นการประสานแนวความคิดของการจัดการตามแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) และการจัดการตามแนวมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach) เข้าด้วยกันโดยคัดเลือกเฉพาะแนวคิดที่มีประโยชน์ต่อการจัดการมนุษย์ในองค์กรการจัดการตามแบบทฤษฎีแผนใหม่เกิดขึ้น เพราะมนุษย์ต้องการความเหมาะสมพอดี ถ้าเราพิจารณาเฉพาะการจัดการแบบวิทยาศาสตร์จะเห็นว่า เป็นแบบ

แผน (Formal Organization) เกินไปเช่นเดียวกับการจัดการตามแนวนุขสัมพันธ์ก็เป็นแบบกันเอง (Informal Organization) เกินไปการนำแนวคิดจากการจัดการทั้ง ๒ รูปแบบนั้นมาผสมผสานกันพร้อมทั้งแต่งเติมสิ่งที่ขาดไปให้สมบูรณ์ทำให้แนวความคิดของการจัดการตามทฤษฎีแผนใหม่มีการให้ความสำคัญในแง่มุมต่างๆเช่นทำงานตามลักษณะความสามารถเฉพาะ (Specialization) เป็นผลให้เกิดการสรรหาบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน การจัดระบบแยกตำแหน่งความรู้ความสามารถ (Position Classification) การจัดอบรม (Training) มีการจัดการอบรมให้ความรู้แก่ผู้ใช้แรงงาน เพื่อปรับความรู้ความสามารถของเขาเหล่านั้นให้ทันต่อเทคโนโลยีใหม่ และการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในเรื่องการจัดสวัสดิการผู้บริหารเห็นความสำคัญในการตอบแทนแรงงานโดยจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อเป็นการทำนุบำรุงรักษา “คน” ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญให้มีประสิทธิภาพ และการดำรงชีวิตที่มีคุณภาพตามความสมควรพร้อมทั้งมีขวัญและกำลังใจที่ดี การจัดการเรื่องความปลอดภัยในการทำงานตลอดจนดูแลสุขภาพของผู้ใช้แรงงาน การให้แรงจูงใจคือ การใช้จิตวิทยาที่เหมาะสมกับผู้ใช้แรงงาน

องค์กรนั้นเป็นแหล่งรวมทรัพยากรมากมายไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ทรัพยากรเงินทรัพยากรเทคโนโลยี และอื่นๆองค์กรเป็นแหล่งที่ก่อให้เกิดผลผลิตและในสังคมปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดการเรียนรู้ถือเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาองค์กร ให้ทุกคนได้เกิดการเรียนรู้ให้ระดับตนเอง และการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิตทำให้องค์กรได้พัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้ที่สูงขึ้น เพื่อให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นเรื่องดังต่อไปนี้^๖

๑. การฝึกอบรมเป็นความจำเป็นของพนักงานที่เข้ารับการอบรมไม่ว่าจะเป็นด้านรูปแบบเนื้อหาและวิธีการโดยมุ่งทางด้านสิทธิของบุคคล

๒. การมุ่งแก้ปัญหาเป็นตัวกำหนดบทบาทงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มุ่งส่งเสริมการแก้ไขปัญหาในฐานะที่การศึกษา การฝึกอบรมเป็นองค์ประกอบของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งทางด้านการแก้ปัญหาให้องค์การ

๓. มุ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรมสัมมนาทั้งในด้านการเตรียมตัวการจัดหาเนื้อหา และรูปแบบ ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาต้องมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วม ที่จะพัฒนาองค์กร

๔. เป็นกระบวนการที่มีระบบการบริหารงานบุคคลที่มีทัศนคติเหมือนกันมีการสอดประสานที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง เพื่อทำให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์การได้

แนวความคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการแสดงออกของศักยภาพบุคคลในองค์กร ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงานเกิดการพัฒนางานรวมทั้งการออกแบบงานใหม่ ซึ่งทั้งหมดนี้เกิดจากภาวะปัจจุบันมีการ

^๖บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: รวมสาส์น, ๒๕๔๖), หน้า ๑๘๖.

แข่งขันทางธุรกิจมากทำให้องค์การมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนา การบริหารงานบุคคลต้องมีการปรับสภาพ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไปตลอดชีวิตของบุคคลในองค์กร มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องการฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) จะเน้นที่ตัวบุคคลและการพัฒนา (Development) จะเน้นที่ตัวบุคคลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะสำเร็จได้ต้องทำอย่างเป็นกระบวนการ

การที่มีระบบและทำอย่างต่อเนื่องติดต่อกันทุกระดับ เพราะคนที่มีความรู้ความเข้าใจมีทัศนคติที่ต่างกันจะไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ การประสานงานให้เป็นระบบต่อเนื่องกันจึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์กรได้ เพราะฉะนั้นแนวความคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแบ่งออกเป็น ๔ ประการดังต่อไปนี้^๗

๑. การเคารพในสิทธิของบุคคลการฝึกอบรมเป็นความจำเป็นของพนักงานที่เข้ารับการอบรมไม่ว่าจะเป็นในแง่รูปแบบเนื้อหาและวิธีการ

๒. การมุ่งแก้ปัญหาให้แก่องค์การการมุ่งแก้ปัญหาเป็นตัวกำหนดบทบาทงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มุ่งส่งเสริมการแก้ปัญหาในฐานะที่การศึกษาการฝึกอบรมเป็นองค์ประกอบของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๓. มุ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาทั้งในด้านการเตรียมตัวการจัดหาเนื้อหา รูปแบบซึ่งผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาต้องมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมที่จะพัฒนาองค์การ

๔. เป็นกระบวนการที่มีระบบบุคคลที่มีทัศนคติที่เหมือนกันการสอดประสานที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์กรได้

หากใช้จุดเน้นที่ผลการพัฒนา (Result) ที่หวังผลระยะสั้นจะเป็นการพัฒนาในระดับบุคคลและการบริหารผลงาน หรือหากหวังผลระยะยาว เน้นที่การพัฒนาสายอาชีพ และการพัฒนาองค์การในเรื่องขอบเขต หรือองค์ประกอบการพัฒนาสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพุทธ จะไม่แตกต่างกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระแสหลักกล่าวคือ มีทั้งการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์การ สิ่งที่ต้องพิจารณาคือ ขอบเขตหรือจุดเน้นในการพัฒนาจะมีผลถึงการเลือกวิธีการ หรือกระบวนการพัฒนาที่แตกต่างกัน กล่าวคือการพัฒนาในระดับบุคคลกับการพัฒนาในระดับองค์การจะมีเทคนิคที่ต่างกัน เนื่องจากมีปัจจัยที่ต่างกัน เช่น ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับองค์การจะมีตัวแปรด้านโครงสร้างองค์การ กระบวนการในการทำงาน เทคโนโลยีที่องค์การใช้ และวัฒนธรรมการทำงานเพิ่มเติมเข้ามา ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธจึงต้องพิจารณาปัจจัยนี้ เพื่อที่จะไม่ดำเนินการพัฒนาในระดับปัจเจกบุคคลแล้วคาดหมายว่าการพัฒนาในระดับองค์การจะเกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติ ดังนั้นในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ สองปัจจัยแรกที่ต้อง

^๗ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘๘ - ๑๘๙.

กำหนดเป็นตัวปัจจัยอิสระคือ เป้าหมายการพัฒนา และกลุ่มเป้าหมายหรือขอบเขตที่ต้องการพัฒนาในระดับบุคคลหรือองค์การ^๘

เป้าหมายการพัฒนาสามประการและขอบเขตการพัฒนาที่มีทั้งระดับปัจเจกบุคคลระดับกลุ่ม และระดับองค์การและความพร้อมที่จะพัฒนาได้กล่าวไว้ข้างต้นแล้ว เป้าหมายในการพัฒนาดังกล่าวจะเป็นปัจจัยกำหนดกระบวนการพัฒนา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ ทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นการมองมนุษย์ในฐานะทรัพยากร คือ เป็นทุนเป็นปัจจัยใน การที่จะนำมาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมส่วน การพัฒนามนุษย์โดยมองคนในฐานะเป็นมนุษย์ มีความหมายว่า มนุษย์มีความเป็นมนุษย์ของตัวเอง ชีวิตมนุษย์นั้นมีจุดหมาย จุดหมายของชีวิต คือ ความสุข อิสรภาพความดี ความงามของชีวิต ซึ่งเป็น เรื่องเฉพาะตัวบุคคล^๙ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการวางแผนอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่องเพื่อ จัดให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน และประสิทธิภาพในการ ดำเนินการขององค์การโดยใช้วิธีการฝึกอบรมการให้ความรู้ และจัดโปรแกรมการพัฒนาพนักงานให้มี โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับในอนาคตในระยะเวลาที่สั้นกว่า^{๑๐} การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุ บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การบำรุงรักษาให้ สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับ องค์การ และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข^{๑๑} การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ ดีขึ้น ต้องพัฒนาในด้านร่างกาย และจิตใจไปพร้อมๆ กันนอกจากนั้นจะต้องให้มนุษย์มีความรู้คู่กับ คุณธรรมด้วย จึงจะเป็นคนที่สมบูรณ์ หรือความเป็นมนุษย์ออกไปอยู่ในสังคมได้ และเมื่อมนุษย์มี ความรู้แล้ว ต้องนำไปปฏิบัติ ฝึกฝนให้เกิดผลดีคือ มีประสบการณ์ดีนั่นเองประสบการณ์ดี ความรู้ดี มี คุณธรรมดี และมีความสามารถสูงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ควรใช้เป็นหลักในการจัดการทรัพยากร มนุษย์^{๑๒} เดวิดอีสตัน (David Easton), อังโน เดิมคักดี ทองอินทร์^{๑๓} ได้กล่าวถึง แนวคิดการพัฒนา

^๘Gilley J.W., Eggland, S. A.&Maycunich, A. *Principle of human resource development*. 2nd ed. (Cambridge, MA: Persues Books, 2002). p. 174.

^๙พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), *ทศวรรษธรรมทัศน์พระธรรมปิฎกมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๓), หน้า ๕๑.

^{๑๐}อานวย แสงสว่าง, *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๐), หน้า ๒๔๘.

^{๑๑}วิชัย โสสุวรรณจินดา, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร: VJ. พรินติ้ง, ๒๕๔๖), หน้า ๒.

^{๑๒}อานาจ เจริญศิลป์, *การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม*, (กรุงเทพมหานคร: โอ. เอส.พรินติ้งเฮ้าส์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๐๖.

^{๑๓}เดิมคักดี ทองอินทร์, *เอกสารประกอบสอน: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*, (ภาควิชารัฐศาสตร์คณะ สังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๒.

ทรัพยากรมนุษย์ เรื่ององค์ประกอบของระบบเดวิดอีสตันอธิบายว่า ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีองค์ประกอบสำคัญ คือปัจจัยนำเข้าซึ่งได้แก่ คน เงิน และวิทยาการ กระบวนการแปรสภาพซึ่ง ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนา และปัจจัยนำออกซึ่งได้แก่ คนที่มีคุณภาพความสำเร็จในการพัฒนามนุษย์ถือได้ว่า สามารถเปลี่ยนแปลงค่านิยมทัศนคติความต้องการ และพฤติกรรมของมนุษย์ จากเดิมมาสู่ภาวะใหม่เป็นการกระตุ้นให้เกิดความต้องการโครงการใหม่ๆ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าใน องค์การต่างๆ เมื่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์การได้รับการพัฒนาสูงขึ้น มีความรู้ความชำนาญมากขึ้นก็ มักที่จะเกิดความต้องการโครงการใหม่ๆ ทางการบริหารซึ่งจะเรียกร้องให้ฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการ ดำเนินการให้มีขึ้น เช่น ในระยะหลังองค์การเกือบทุกแห่งถูกเรียกร้องให้มีการจัดระบบเกี่ยวกับความ มั่งคงปลอดภัยในการทำงานระบบการประกันชีวิต และสุขภาพเป็นต้น และในระดับชาติก็ เช่นเดียวกัน การที่ทรัพยากรมนุษย์ของชาติได้รับการพัฒนามีคุณภาพดีขึ้น ก็ย่อมจะมีความต้องการ โครงการใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการได้รับการบริการจากภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพดังจะเห็นได้ว่าภารกิจต่างๆ ของหน่วยงานภาครัฐเพิ่มมากขึ้น เมื่อระดับของการพัฒนา ประเทศสูงขึ้น เป็นต้น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธจะเริ่มต้นที่มีพุทธธรรมเป็นกรอบใหญ่ หรือฐานคิด หลัก ซึ่งเมื่อกล่าวถึงองค์ความรู้ทางเศรษฐศาสตร์ก็จะเป็นพุทธเศรษฐศาสตร์ซึ่งจะทำให้มีระบบ เศรษฐกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียง และองค์การที่อยู่ในสังคม หรือประเทศนั้นก็จะมีระบบเศรษฐกิจ พอเพียง หรือเป็นองค์การที่ต้องการใช้ระบบเศรษฐกิจพอเพียงแม้ว่าบริบทจะยังเป็นระบบเศรษฐกิจ พุนนิยม บริโศคนิยมอยู่ก็ตาม ลักษณะองค์การที่ว่านี้จะเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธเกิดขึ้นได้^{๑๔}

เป้าหมายในการพัฒนาตามแนวพุทธจะแบ่งเป็น ๒ ระดับ กล่าวคือ ระดับโลกียธรรมซึ่ง เหมาะสมสำหรับองค์การเอกชนที่ยังต้องมีการกิจการแสวงหารายได้ หรือกำไร หรือแม้กระทั่ง องค์การภาครัฐที่ต้องมีผลงานให้คุ้มค่างบประมาณที่ได้รับ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนี้จึงจะมี กระบวนทัศน์ในการพัฒนาทั้งแบบเพื่อผลงาน (Performance Paradigm) เพื่อการเรียนรู้ (Learning Paradigm) และกระบวนทัศน์ในระดับโลกียธรรม ส่วนกระบวนทัศน์การพัฒนาในระดับโลกุตระธรรม ซึ่งมีจุดมุ่งหมายของการดับทุกข์อย่างสิ้นเชิง เป็นภาวะนิโรธหรือนิพพานอาจจะเป็นเรื่องยากที่จะ พัฒนาในองค์การ ที่ยังต้องอยู่รอดด้วยการแสวงหากำไรสูงสุดถึงแม้ว่าจะเป็นไปได้ก็ตาม อย่างไรก็ตามตามจุดมุ่งหมายของการแบ่งเป็น ๒ กระบวนทัศน์การพัฒนาในระดับโลกียธรรม และโลกุตระธรรมก็ เพื่อให้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธตระหนักถึงเป้าหมาย และความพร้อมของทั้งทรัพยากร มนุษย์และองค์การที่จะพัฒนา ทั้งระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มคนในองค์การ และระดับองค์การ ด้วยความตระหนักรู้เช่นนี้จะทำให้การพัฒนามีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากผู้วาง

^{๑๔} อภิชัย พันธเสน, พุทธเศรษฐศาสตร์: วิวัฒนาการทฤษฎีและการประยุกต์กับเศรษฐศาสตร์สาขา ต่างๆ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อมรินทร์พริ้นติ้ง, ๒๕๔๔), หน้า ๑๗๘.

แผนการพัฒนาทั้งในระดับองค์การ และระดับบุคคลจะมีการวิเคราะห์ และออกแบบโปรแกรมการพัฒนา หรือหากใช้การฝึกอบรมผู้ออกแบบหลักสูตรการพัฒนา และผู้สอนจะปรับปรุงเนื้อหาหลักสูตร เทคนิคการถ่ายทอดให้เหมาะสมกับผู้เรียน ความสัมพันธ์ของบริบทขององค์การ องค์การ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์การ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การจัดกิจกรรมที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมที่จัดจะกำหนดให้สิ้นสุดในเวลาที่เหมาะสม และสามารถสร้างกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างดีซึ่งกิจกรรมที่จัดเพื่อพัฒนา^{๑๕} การดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใด เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้มีความชำนาญ สู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรไปในแนวทางที่ต้องการขององค์กร หรือหน่วยงาน^{๑๖} เป็นการเพิ่มทักษะด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง^{๑๗} การดำเนินการความพยายามใดๆที่จะทำให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของแต่ละคนสอดคล้องกับงานในหน้าที่ที่บุคคลแต่ละคนรับผิดชอบ^{๑๘} เป็นกิจกรรมที่จะนำมา ซึ่งคุณภาพ และความสามารถในการผลิตของพนักงาน ซึ่งทุกคนมีความพอใจในงานระหว่างพนักงาน หัวหน้างาน และพนักงานอื่นๆ โดยการพัฒนาต้องทำทั้งระดับปัจเจกบุคคล (Individual Development) ระดับองค์การ (Organization Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development)^{๑๙}

ในส่วนของทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั้นมีหลายแนวคิดหลายวิธีการด้วยกันที่จะให้บุคคลในองค์การเกิดการเรียนรู้ และมีโอกาสปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อความเจริญเติบโตของตนและองค์การ ทฤษฎีการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีอยู่หลายแนวคิดหลายรูปแบบ และได้แบ่งออกเป็นหลายยุคหลายกลุ่ม แต่จะนำเอาทฤษฎีที่สำคัญ ๆ เท่านั้น ซึ่งสาระสำคัญของทฤษฎีจะได้กล่าวถึงประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

^{๑๕} Nadler, Leonard, *Designing training program: The critical events model*, (Reading, ass. Addison-Wesley, 1982), p. 12.

^{๑๖} Beach, Dale S. Personel, *The Management of People at Work*, (New York: The Macmillan Publishing Co. 1980), p. 59.

^{๑๗} Flippo, Edwin B. *Management: A Behavioral Approach*. (Boston: Allyn & Bacon, 1971. อ้างในพระบุญจันทร์ จันทสาโร, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยแห่งชาติลาวตามหลักไตรสิกขา, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

^{๑๘} Megginson, Leon C. Personnel, *A Behavioral Approach to Administration*, (Homewood: Richard D Lrwin, 1969), p. 307.

^{๑๙} Pace. RW. Smith., *Human Resource Development*, (New Jersey: Prentice Hall, 1991), p.7.

๑.ทฤษฎีความต้องการ และความจำเป็นพื้นฐานของมนุษย์ลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow)^{๒๐}

Abraham H. Maslow (อับราฮัม เอช มาสโลว์) ได้ศึกษาทฤษฎีการจูงใจซึ่งเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายที่เรียกว่าทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) โดย Maslow จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น ๕ ขั้นตอน คือ

๑) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศหายใจเพศเป็นต้นความต้องการดังกล่าวถือว่าเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของร่างกาย เพื่อการดำรงชีวิต

๒) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ได้แก่ความปลอดภัยทั้งทางร่างกาย และอารมณ์เช่นความต้องการจะได้บ้านพักอาศัย หรือเสื้อผ้าอย่างเพียงพอจะต้องปราศจากความกังวลใจในเรื่องความมั่นคงทางงานและการเงินเป็นต้น

๓) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) หลังจากความต้องการทั้งสองขั้นได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการต่อมา คือ ความต้องการเป็นเจ้าของ หรือความต้องการทางสังคมซึ่ง ได้แก่ ความต้องการความรักและความต้องการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

๔) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs) เป็นความต้องการขั้นสูง ความต้องการดังกล่าวแบ่งออกเป็น ๒ ด้าน คือ ด้านหนึ่งเป็นความต้องการเกี่ยวกับภาพพจน์ที่ดีของตนเอง และการยอมรับตัวเอง ส่วนอีกด้านหนึ่งเป็นความต้องการเกี่ยวกับการได้รับการยกย่องและนับถือจากคนอื่น

๕) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ ตามความนึกคิดด้วยตัวเอง (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุด ซึ่งเกี่ยวกับความสามารถของแต่ละคนที่จะพัฒนาตัวเองให้เจริญก้าวหน้าถึงที่สุด

๒ ทฤษฎีการจูงใจของ Lyman W.Porterและ Edward E. Lawler^{๒๑}

พอร์เตอร์ (Porter) และ ลอว์เลอร์ (Lawler) เห็นว่า ผลจากการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือรางวัลซึ่งรางวัลเหล่านี้ประกอบด้วย รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) ซึ่งได้แก่ รายได้และการเลื่อนตำแหน่ง ส่วนรางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) ได้แก่ การยอมรับตัวเองและความรู้สึกถึงความสำเร็จแต่ละคนจะประเมินผลถึงความเสมอภาค หรือความยุติธรรมของรางวัลกับ

^{๒๐}Adranam H. Maslow, “A Theory of Human Motivation”, (Psychological Review, 1943), pp. 370 - 396.

^{๒๑}Lyman W. Porter and Edward E. Lawler III, **Managerial Attitudes and Performance**, (Homewood: Ill. Dorsey Press, 1968), p.87.

ความพยายามที่จะได้ใช้ไป รวมทั้งระดับของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หากรู้สึกรว่า รางวัลที่ได้รับมีความยุติธรรมบุคคลนั้นก็จะมีคามพึงพอใจในงาน

๓ ทฤษฎีการเสริมแรงเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์^{๒๒}

การเสริมแรง (Reinforcement) หมายถึง สิ่งเร้าต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการตอบสนองรางวัล คือ ตัวเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforces) รางวัลทุกอย่างเป็นตัวเสริมแรง ส่วนตัวเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforces) ทำให้พฤติกรรมเพิ่มขึ้น เพื่อหยุดผลที่ไม่พึงประสงค์

ประเภทของตัวเสริมแรงตัวเสริมแรง (Reinforces) คือ ทุกสิ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเพิ่มขึ้น ตัวเสริมแรงสามารถแบ่งออกเป็น ๒ ชนิด คือ

๑) ตัวเสริมแรงปฐมภูมิ (Primary Reinforces) คือ การให้รางวัลแก่ตัวเองได้แก่อาหาร น้ำ ความต้องการทางเพศ และการหลับนอนตัวเสริมแรงปฐมภูมินี้เป็นความต้องการที่เกิดจากสัญชาตญาณ และไม่ใช่เกิดจากการเรียนรู้ดังนั้นตัวเสริมแรงปฐมภูมิ จึงเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่สลับซับซ้อนในองค์กรน้อยมาก

๒) ตัวเสริมแรงทุติยภูมิ (Secondary Reinforces) เป็นความต้องการที่เกิดจากการวางเงื่อนไขจึงต้องอาศัยการเรียนรู้เช่นเงินซึ่งเป็นรางวัลขั้นพื้นฐานที่องค์กรจ่ายให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และตัวทรัพยากรมนุษย์จะได้บรรลุตัวเสริมแรงปฐมภูมิส่วนตัวเสริมแรงทุติยภูมิอื่นๆ ที่เป็นรางวัลได้แก่ ความมีชื่อเสียงคาชมเชยความพอใจความตั้งใจการยอมรับการรู้จักกัน เป็นต้น

๔ ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎี X และทฤษฎี Y^{๒๓}

ดักลาสแมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจที่เรียกว่าทฤษฎี X และทฤษฎี Y ดังนี้คือ

ทฤษฎี X ตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ดังนี้

- ๑) มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงานและจะพยายามหลีกเลี่ยงงานให้มากที่สุด
- ๒) มนุษย์ส่วนใหญ่ถูกบังคับขู่เข็ญด้วยการลงโทษเพื่อให้เขามีความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

๓) โดยธรรมชาติมนุษย์ชอบที่จะได้รับคำสั่งต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและไม่ค่อยมีความทะเยอทะยานแต่ต้องการความมั่นคงความปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใด

ทฤษฎี Y ตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ดังนี้

^{๒๒} พรชัย ลิขิตจธรรมโรจน์, พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior), (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๕), หน้า ๔๑.

^{๒๓} Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, (New York: McGraw-Hill, 1960), pp. 33 - 57.

๑) การใช้ความพยายามทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจในการทำงานไม่ใช่เป็นสิ่งยุ่งยากลำบากอะไรเลย แท้ที่จริงแล้วการทำงานเหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน

๒) ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถในการควบคุมตัวเองให้ทำงานไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้โดยไม่ต้องควบคุมบังคับ

๓) การสร้างความผูกพันต่อองค์กร เป็นผลมาจากการให้รางวัลตามความสำเร็จของผลงาน

๔) ภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม มนุษย์โดยทั่วไปเรียนรู้ไม่เพียงแต่การยอมรับเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มอีกด้วย

๕) ความสามารถในการจินตนาการความเฉลียวฉลาด และความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาขององค์กรมีอยู่กว้างขวางในตัวมนุษย์

๖) ภายใต้เงื่อนไขของคนในสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ความสามารถทางสติปัญญาของคนในองค์กร มีโอกาสแสดงความสามารถเพียงบางส่วนเท่านั้น

จะเห็นได้ว่าหากผู้บริหารยอมรับทฤษฎี X แล้วจะใช้วิธีการจูงใจให้คนทำงานโดยการควบคุมอย่างใกล้ชิดเพื่อให้เกิดความเกรงกลัวและไม่เปิดโอกาสให้คนอื่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจแต่หากผู้บริหารยอมรับทฤษฎี Y แล้วจะใช้วิธีการจูงใจโดยเปิดโอกาสให้คนอื่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานมีการมอบหมายงานให้ทำซึ่งทฤษฎี Y นับว่าเป็นทฤษฎีที่มีประโยชน์ต่อการจูงใจในการทำงานเป็นอย่างมาก

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรทุกองค์การต้องเร่งพัฒนาบุคลากรของตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ แนวทางสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์จึงต้องการปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคคลกลุ่ม และองค์การการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทเกี่ยวข้องกับเรื่องการปฏิบัติงานว่าควรจะทำอะไรให้บรรลุผล และเรื่องกระบวนการทำงานว่าควรทำงานให้บรรลุผลได้อย่างไรทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การคุณลักษณะของบุคคลที่จะเป็นทรัพยากรที่ดี และมีค่าขององค์การนั้นควรจะมีรู้ความสามารถในวิชาชีพที่ตนรับผิดชอบอยู่มีทัศนคติที่ดีมีความคิดสร้างสรรค์ และมองกว้างไกลสามารถปรับตัวเองให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆของสังคมสิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีที่ทันสมัยซึ่งสิ่งต่างๆที่กล่าวมานี้สามารถสร้างให้มีในตัวของทรัพยากรบุคคลได้หากมีการพัฒนาคน หรือการพัฒนาบุคลากรการพัฒนาบุคคลในองค์การจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้้องค์การประสบความสำเร็จ และบรรลุสู่เป้าหมายขององค์การ

๒.๑.๓ ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากคำนิยามดังที่ นาดเลอร์ (Nadler) ได้กล่าวไว้ข้างต้น พบว่า คำว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังได้มีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมจากนักคิดชาวตะวันตกอีกเป็นจำนวนมาก ซึ่งได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างแพร่หลาย ดังตัวอย่างเช่น

ดี. สมิธ (D. Smith) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดที่จะปรับปรุงและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การรวมถึง เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานและผลผลิตต่าง ๆ ของพนักงานอย่างเป็นระบบขึ้น โดยผ่าน กระบวนการของการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา อันนำไปสู่เป้าหมายที่มีต่อองค์การและตัว พนักงานเอง

ชาโลฟสกี (Chalofsky) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากคำ นิยามดังที่ นาดเลอร์ (Nadler) ได้กล่าวไว้ข้างต้น พบว่า คำว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังได้มีการ ศึกษาวิจัยเพิ่มเติมจากนักคิดชาวตะวันตกอีกเป็นจำนวนมาก ซึ่งได้ให้ความหมายของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างแพร่หลาย

ชาโลฟสกี (Chalofsky) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทรัพยากร มนุษย์ เป็นปัจจัยสำคัญและเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดในการพัฒนาองค์การ หมายถึงศาสตร์และ ศิลปะของการเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของตัวบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์การ โดยผ่านรูปแบบ การพัฒนาและเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ของพนักงานและความก้าวหน้าในองค์การ

มาร์สลิช และ วัทคินส์ (Marsick & Watkins) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบูรณาการแนวคิดของการฝึกอบรม การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์การเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์การ ซึ่ง แนวคิดดังกล่าวจะถูกนำไปใช้ปฏิบัติอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์การ

สวันสัน (Swanson) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการของการพัฒนาและการค้นหาความสามารถของพนักงาน ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการ พัฒนาองค์การ การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน (Personnel Training and Development) โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้นและนอกจากนี้ยังมีผู้รู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงาน พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยได้ให้ความหมายไว้อย่างแพร่หลายเช่นเดียวกัน ตัวอย่างเช่น

ธัญญา ผลอนันต์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาพนักงานเป็นกรรมวิธีเพิ่มพูน สมรรถภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคนทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและทัศนคติ นับรวมถึงการทำให้สมรรถนะเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานมุ่งไปในทาง เดียวกันกับองค์การ^{๒๔} องค์การจะประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัย สำคัญในการดำเนินการ ดังนั้นนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

^{๒๔} อภิวัช แก้วจันทร์, *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (สงขลา: บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๓๙.

๑. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร

๒. ช่วยให้เข้าใจความซับซ้อนและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นวิธีการและเครื่องมือเครื่องใช้อำนวยความสะดวกสบายให้แก่การดำรงชีวิตในลักษณะที่แข่งขันกันสนองความต้องการของมนุษย์มากขึ้นทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจอุตสาหกรรมไม่มีที่สิ้นสุดแต่ละกิจการทั้งในระดับประเทศจนถึงระดับโลกจึงต้องสรรหาคัดเลือกและเสริมสร้างคนดีไว้ใช้งาน

๓. ช่วยให้ธุรกิจดำเนินไปได้เพราะธุรกิจอุตสาหกรรมแข่งขันกันมากขึ้นจึงเกิดความต้องการคนดีมีความสามารถสูงมาทำงานให้

๔. ช่วยลดปัญหาแรงงานเพราะพลังของสถาบันแรงงานที่เติบโตและแข็งแกร่งขึ้นเป็นแรงผลักดันให้นายจ้างต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพิ่มขึ้นเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาแรงงานซึ่งจะบั่นทอนความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงขององค์กร

๕. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโตเพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรเมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนาขึ้น

๖. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

ได้มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธศาสนาว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้สำคัญที่สุด เมื่อพัฒนามนุษย์ขึ้นไปก็จะค่อยๆ ทำให้คนนั้นห่างออกไปจากการที่จะตกอยู่ภายใต้อิทธิพลครอบงำของตัณหา มานะ ทิฐิ คือ ถูกตัณหา มานะ ทิฐิ ครอบงำน้อยลง เมื่อครอบงำน้อยลงก็เป็นอิสระแก่ตัวมากขึ้น สามารถทำสิ่งที่ดีงามได้มากขึ้น การที่จะสร้างสันติก็มีทางเป็นไปได้โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือการศึกษา ซึ่งได้แก่สิกขานั้นเอง^{๒๕} ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล^{๒๖} พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

๑. เพราะธุรกิจอุตสาหกรรมแข่งขันกันมากขึ้น จึงเกิดความต้องการคนดีมีความสามารถสูงมาทำงานให้

๒. รัฐเล็งเห็นความสำคัญของการใช้คนภายใต้เงื่อนไขของยุคสมัยทางเศรษฐกิจสังคมและการเมือง เช่น ตามหลักมนุษยธรรมสากล สิทธิมนุษยชนขององค์การสหประชาชาติและระเบียบที่เกี่ยวข้องให้ทุกหน่วยธุรกิจถือปฏิบัติ

^{๒๕} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ทศวรรษธรรมทัศน์พระธรรมปิฎก หมดศึกษาศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๓), หน้า ๙๖.

^{๒๖} บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๒๐ - ๒๑.

๓. ความซับซ้อนและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นวิธีการและเครื่องมือ เครื่องใช้มาอำนวยความสะดวกสบายให้แก่การดำรงชีวิตในลักษณะที่แข่งขันกันสนองความต้องการของมนุษย์มากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจอุตสาหกรรมไม่มีที่สิ้นสุด แต่ละกิจการทั้งในระดับประเทศจนถึงระดับโลกจึงต้องทั้งสรรหาคัดเลือกและเสริมสร้างคนดีไว้ใช้งาน

๔. พลังของสถาบันแรงงานที่เติบโตและแข็งแกร่งขึ้น เป็นแรงผลักดันให้นายจ้างต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพิ่มขึ้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาแรงงานซึ่งจะบั่นทอนความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงขององค์กร

๕. องค์กรใหญ่โตซับซ้อนมากขึ้น ตามสภาพแข่งขันและความเจริญทางเศรษฐกิจการแบ่งงานกันทำในองค์กรขนาดเล็ก จะมีลักษณะคนเดียวทำงานได้หลายอย่าง แต่เมื่อองค์กรขยายตัวใช้เทคโนโลยีสูงขึ้น ก็ต้องการความชำนาญเฉพาะอย่างมากขึ้น ซึ่งบางแห่งใช้ความชำนาญเฉพาะอย่างมากเกินไป (overspecialization) ก็จำทำให้กระบวนการงานบางอย่างติดขัดหรือรองานถ้าเกิดความขัดข้องในจุดใดจุดหนึ่งขึ้นปัญหาต่างๆ เหล่านี้ต้องการการบริหารงานบุคคลที่ดีเพื่อ “put the right man on the right job” (ใช้คนให้เหมาะกับงาน)

๖. บทบาทของการจัดการเปลี่ยนไปจากเดิมเป็นอันมาก เพราะต้องการผู้บริหารมืออาชีพจริงเพื่อมาบริหารงานยามวิกฤตได้หรือจัดการงานได้ตามสถานการณ์โดยใช้ สหวิทยาการเพื่อการแก้ปัญหา เพราะความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเปลี่ยน แปลงรวดเร็วที่นักบริหารต้องตามให้ทันและปรับตัวให้ทันอีกด้วย

๗. พฤติกรรมศาสตร์ก้าวหน้าและเข้าไปมีบทบาทในการบริหารงานมากขึ้น เพราะผู้บริหารจะต้องเข้าใจธรรมชาติของคนและธรรมชาติของงานมากขึ้นด้วย จึงจะอยู่กับเพื่อนร่วมงานในองค์กรได้ดี มีสมานฉันท์

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรว่าเป็นการดำเนินงานบนพื้นฐานกระบวนการลูกโซ่ (chain circle) ตั้งแต่การวางแผนนโยบาย กำหนดแผนงาน อัตรากำลังคน การสรรหาคัดเลือกคนดีมีความสามารถเข้ามาทำงานในอัตราค่าตอบแทน ที่เหมาะสม การวางโครงสร้างและกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ การฝึกอบรมให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผล การปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่งโยกย้าย การพัฒนาศักยภาพให้คนในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีขวัญกำลังใจ และมีพฤติ กรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในองค์กร มีความจงรักภักดีจนกระทั่งพ้นสภาพการเป็นคนในองค์กร โดยตระหนักถึงความสำคัญของ “ทรัพยากรมนุษย์ ใน ๓ประการ”^{๒๗} คือ

๑. ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพย์สินขององค์กร มีใช้ค่าใช้จ่าย

^{๒๗} ธงชัย สมบูรณ์, การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร: ปราชญ์สยาม, ๒๕๔๙), หน้า ๑๑-๑๒.

๒. ศักยภาพของมนุษย์ พัฒนาได้ไม่มีที่สิ้นสุด

๓. ทรัพยากรมนุษย์ เป็นแหล่งสร้างเสริมและเพิ่มคุณค่าของผลผลิตและการบริการขององค์กร

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในสมัยก่อนผู้บริหารไม่เคยให้ความสนใจหรือเห็นความสำคัญของการบริหารงานบุคคลเลยหรือแม้แต่ในปัจจุบัน สำหรับองค์กรขนาดเล็กก็ไม่เคยจัดให้มีแผนกบริหารงานบุคคล เพราะเห็นว่างานบุคคลเป็นงานที่ง่าย ๆ คงไม่มีปัญหาอะไร ต่างมุ่งให้ความสนใจทางด้านเทคนิคหรือเครื่องจักรเครื่องมือที่ทันสมัยอย่างเดียว จนต่อมาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานขึ้นทั้งๆ ที่มีเครื่องมืออย่างดีช่วยในการปฏิบัติงานจึงคิดกันว่าจะต้องมีปัจจัยอีกอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าเครื่องมือเหล่านั้น ผู้บริหารจึงต้องหันมาสนใจ และให้ความสำคัญเรื่องของคนมากขึ้น และก็พบว่าผู้ปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานอย่างมาก องค์กรใดที่ให้ความสนใจใส่ต่อคนผลผลิตขององค์กรนั้นจะเพิ่มมากขึ้น เพราะคนทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น^{๒๘} ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์^{๒๙} พอสรุปสาระสำคัญได้ดังต่อไปนี้

๑. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

๒. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร

๓. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

สรุปได้ว่า จากความหมายดังที่นักวิชาการทั้งหลายได้อธิบายไว้แล้วนั้น สามารถสรุปได้โดยภาพรวมว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น หมายถึง การดำเนินงานบนพื้นฐานการยวนการห่วงโซ่ (chain circle) เพื่อคัดเลือกคนที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในอัตราค่าตอบแทน ที่เหมาะสม ซึ่งเป็นการนำหลักการ วิธีการ ศาสตร์ ศิลปะ รวมทั้งกระบวนการและเครื่องมือต่าง ๆ ทางการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ แนวทางนำมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนา หรือเพิ่มศักยภาพทางด้านทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคลากร จนสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้ ความชำนาญที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งสามารถสร้างงานที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรได้ในที่สุด ความสำคัญของ

^{๒๘} เสนาะ ดีเยาว์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔ - ๑๕.

^{๒๙} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๐, หน้า ๖.

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญ ที่สามารถเอื้ออำนวยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย เพราะว่าการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนที่ดีมีความรู้ ความสามารถ เข้ามาทำงาน โดยมีการดำเนินการฝึกอบรมพัฒนาปรับปรุง ให้พนักงานมีความรู้ความสามารถทันสมัยต่อสภาพสังคม เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ หรือที่เรียกว่า “ทุนมนุษย์” และยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินกิจกรรมต่างๆขององค์การ

๒.๑.๔ กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎี

แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ แนวทางใหญ่ ๆ ดังนี้ คือ^{๓๐}

แนวคิดที่หนึ่ง : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะได้นำเอามาปรับปรุงความสามารถในการทำงานของพนักงานในองค์การ โดยมีวิธี ๓ ประการ คือ

การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้มุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน (present job) เป้าหมายคือการยกระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะของพนักงานในองค์การให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ซึ่งผู้ที่ผ่านการอบรมไปแล้วสามารถที่จะนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

การศึกษา (Education) การศึกษานับว่าเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคคล ซึ่งหากพิจารณาในส่วนขององค์การแล้วการศึกษาจะเน้นไปที่การเตรียมพนักงานสำหรับงานในอนาคต (Future job) เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์การในอนาคต หรืออีกกรณีหนึ่งการให้การศึกษาสามารถใช้เพื่อเตรียมพนักงานเพื่อการเลื่อนตำแหน่งงานใหม่ ซึ่งอาจต้องใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน

การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงาน (not focus on a job) แต่มีจุดเน้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามท้องถื่นความต้องการ ซึ่งการพัฒนาองค์การนั้นจะเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับองค์การ เพื่อการปฏิบัติงานขององค์การในอนาคต เพื่อให้มีความสอดคล้องกับเทคโนโลยีรวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

^{๓๐} นิสิตาร์ก เวชยานนท์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, เอกสารประกอบการสอนคณะรัฐประศาสนศาสตร์, (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๒-๔.

แนวคิดที่สอง : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงาน หรือบุคลากรในองค์กรให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน ๓ ส่วน คือ

๒.๑ การพัฒนาบุคคล (Individual Development)

๒.๒ การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)

๒.๓ การพัฒนาองค์การ (Organization Development)

แนวคิดที่ ๓ : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การที่จะพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งแนวคิดนี้จะเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถนำมารวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน ๓ ส่วน คือในระดับบุคคล (individual) ระดับกลุ่มหรือทีมผู้ปฏิบัติงาน (work groups or teams) และระดับระบบโดยรวม (the system)

นักวิชาการผู้มีความเชี่ยวชาญด้านระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์^{๓๑} ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอย่างเป็นระบบ เริ่มต้นด้วยการพูนความรู้ ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์อย่างมีแผน เพื่อให้บุคคลปรับตัวทัศนคติ ค่านิยม และความต้องการของตนเอง อันจะนำมาซึ่งการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของบุคคลในสังคม ซึ่งหากเป็นการพิจารณาในระดับชาติแล้ว หมายถึง การเลื่อนขั้นทางสังคม หรือหากพิจารณาในระดับองค์การก็หมายถึงการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง นามาซึ่งความเท่าเทียมกันของโอกาสในการทำงานซึ่งเป็นไปตามหลักความเสมอภาคของระบบคุณธรรม

องค์การทุกองค์การในทุกระดับต้องการความเจริญเติบโต และมีการปรับวิธีการดำเนินงานไปตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเพื่อความอยู่รอด และเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การจึงต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ ทนหรือนำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเมื่อบุคคลได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีค่านิยมทัศนคติความต้องการ และพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการกระตุ้นให้ทรัพยากรมนุษย์เกิดความต้องการใหม่ๆนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของบทบาททางการศึกษาซึ่งจะทำให้มีความต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเสริมสร้างโอกาสความเท่าเทียมกันในการทำงานยังผลให้โครงการใหม่ๆเกิดขึ้น

สรุปได้ว่า การศึกษานับว่าเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคคล เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์การ

^{๓๑}ไชวี่ โรจนแสง, แนวคิด การวางแผน และระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เอกสารการสอนชุดวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๑), หน้า ๑๕๑.

ในอนาคต เพื่อให้มีความสอดคล้องกับเทคโนโลยีรวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจึงต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะหรือพัฒนาการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

๒.๑.๕ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาค

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาค เป็นการพิจารณาถึงการพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรต่าง ๆ ในฐานะที่เป็นลูกจ้างหรือพนักงานขององค์กรนั้น ๆ สารสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ก็คือ การเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และความสามารถให้แก่บุคคลเพื่อที่จะทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การที่บุคคลจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขึ้นอยู่กับสิ่งที่บุคคลได้รับรู้ความสามารถของตน รู้จักงานที่ต้องทำ รู้จักลักษณะขององค์กรและผลผลิตที่องค์กรปรารถนา รวมทั้งการรู้ความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนี้มุ่งพัฒนาบุคคลให้มีพลวัต (Dynamics) คือมีลักษณะการเคลื่อนไหวต่อการรับรู้ มีการปรับตัวและพร้อมที่จะละลายพฤติกรรมของตนเองเพื่อทำงานร่วมกับเพื่อน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาคนั้น เป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนการอุทิศตัว บุคลิกภาพ การปรับตัว และการคิดริเริ่มของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยผ่านกระบวนการของการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาซึ่งองค์กรจัดให้มีขึ้นหรือเป็นเรื่องที่บุคคลดำเนินการเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความคิด ความรู้ จิตใจ บุคลิกภาพ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงาน เมื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ดำเนินการแล้วสามารถวัดผลงานหรือความประพฤติดของพนักงานในองค์กรได้ว่าเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นหรือไม่เพียงใด ข้อมูลที่วัดได้นี้จะเป็นข้อมูลย้อนกลับเข้ามาสู่กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรอบต่อไป อนึ่ง กระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมภายในองค์กรอันได้แก่ การเปิดโอกาสความก้าวหน้าในงานการเรียนรู้ และการสนับสนุนของผู้บริหารเป็นต้นดังนั้นระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับระบบอื่นๆภายในองค์กร

๒.๑.๖ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาค

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาคกระทำได้หลายวิธี^{๓๒} คือ

๑. การให้ความรู้แก่พนักงานโดยวิธีการศึกษา

การให้ความรู้แก่พนักงานโดยวิธีการศึกษา นั้นทำได้ใน ๒ ลักษณะ คือ การศึกษาก่อนเข้าทำงาน และการศึกษาหลังจากได้ผ่านการสรรหาและการเลือกสรร และได้ทำงานในองค์กรมา

^{๓๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๕-๗๒.

ระยะหนึ่งแล้ว การศึกษาก่อนเข้าทำงานเป็นการศึกษาตามหลักสูตรในโรงเรียน มหาวิทยาลัย หรือ สถาบันการศึกษาอื่น ๆ เพื่อเตรียมบุคคลให้พร้อมที่จะประกอบวิชาชีพต่อไป ซึ่งองค์การมีส่วนเกี่ยวข้องโดยการให้ทุนแก่บุคลากรในสถานศึกษาต่าง ๆ โดยมีข้อผูกพันว่าเมื่อศึกษาจบแล้วต้องกลับมาทำงานให้กับองค์การเป็นการชดเชยทุนต่อไป สำหรับการศึกษาหลังจากได้เข้าเป็นพนักงานและทำงานกับองค์การมาระยะหนึ่งแล้ว การพัฒนาในลักษณะนี้เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถและสมรรถนะโดยการเข้ารับการศึกษเพิ่มเติมโดยมุ่งหวังประกาศนียบัตรปริญญา หรือวุฒิการศึกษาอื่น ๆ ซึ่งองค์การมีส่วนเกี่ยวข้องโดยการอนุญาตให้พนักงานลาศึกษาต่อได้ ทั้งนี้ อาจให้ได้รับเงินเดือนระหว่างหรือไม่ก็ได้ ตามแต่จะตกลงทาสัญญากัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีการศึกษานี้เป็นวิธีการที่ต้องใช้เวลาในการพัฒนาที่ยาวนานพอสมควร ส่วนใหญ่มักจะมีระยะเวลาเกินกว่า ปี วัตถุประสงค์ของการศึกษาเป็นการให้ความรู้ในทางทฤษฎีโดยทั่ว ๆ ไป เพื่อให้บุคคลนำไปใช้ปฏิบัติในการทำงานต่อไป มิได้เป็นการให้ความรู้ด้านหนึ่งด้านใดโดยเฉพาะเหมือนกับการฝึกอบรม

๒. การจัดการให้พนักงานได้รับการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีจุดหมายเกี่ยวกับงานโดยเฉพาะ คือ เป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และบุคลิกภาพของบุคคลให้เหมาะสมกับงานที่ทำอยู่ การฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์สามารถกระทำได้หลายประเภท เช่น การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน การฝึกอบรมปฐมนิเทศ การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว และการฝึกอบรมก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การจัดฝึกอบรมนั้น องค์การอาจจะดำเนินการจัดขึ้นเองภายในองค์การ หรือจัดส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมกับสถาบันที่จัดฝึกอบรมก็ได้

๓. การพัฒนาตนเองของพนักงาน

การพัฒนาตนเองหมายถึง การที่บุคคลแต่ละคนแสวงหาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของตนเองเพื่อเป็นการเตรียมตนเองสำหรับความก้าวหน้าในสายงานหรือสายอาชีพต่อไปภายหน้า ซึ่งองค์การสามารถสนับสนุนการพัฒนาตนเองได้โดยการจัดให้มีห้องสมุดหรือจัดหาหนังสือ บทความ และเอกสารต่าง ๆ ให้พนักงานได้อ่านหรือเรียนรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งการเปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับบุคคลที่มีการพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองของพนักงานอาจกระทำได้โดยการศึกษาหรือฝึกอบรมที่เป็นทางการ ได้รับคุณวุฒิเพิ่มขึ้น หรือเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการ โดยเป็นการศึกษาด้วยตนเองโดยมิได้มีคุณวุฒิเพิ่มขึ้น หากแต่เพิ่มคุณภาพการทำงานเพิ่มขึ้นในทางที่เป็นประโยชน์แก่องค์การ นอกจากนี้ การพัฒนาตนเองอาจเป็นไปในลักษณะของการพัฒนาจิตใจหรือบุคลิกภาพของพนักงานก็ได้^{๓๓}

^{๓๓} อ้างแล้ว, หน้า ๖๖.

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอยู่ ๒ วิธี คือ ในระดับจุลภาค การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาค เป็นการพิจารณาถึงการพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรต่าง ๆ เป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และความสามารถให้แก่บุคคล เพื่อที่จะทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และอีกหนึ่งวิธีนั้นคือ ระดับจุลภาค เป็นการให้ความรู้แก่พนักงานโดยวิธีการศึกษา การจัดการให้พนักงานได้รับการฝึกอบรม การพัฒนาตนเองของพนักงาน เป็นต้น

๒.๑.๗ องค์กรที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาค

หน่วยงานและบุคคลที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้แก่

๑. ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร สำหรับองค์กรที่จัดให้มีฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้น โดยเฉพาะหน่วยงานดังกล่าวจะมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการดำเนินงาน และการควบคุมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้

๒. หน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำหรับองค์กรที่มีได้จัดให้มีฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นโดยตรง หน้าที่ดังกล่าวจะอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหน้าที่หนึ่งในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ในการกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ การตอบสนองความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ การธำรงรักษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๓. ผู้บริหาร อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารทุกระดับชั้นในองค์กรมีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งผู้บริหารแต่ละระดับมีความรับผิดชอบแตกต่างกัน กล่าวคือผู้บริหารระดับสูงจะรับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย และแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางอย่างกว้าง ๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ สำหรับผู้บริหารระดับกลาง โดยเฉพาะผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์หรือผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดแผนดำเนินการ ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับองค์กร และผู้บริหารระดับต้นได้แก่หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาขั้นต้นของพนักงานมีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน ตลอดจนควบคุมดูแลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในความรับผิดชอบของตนโดยการสอนแนะนำให้ความรู้เกี่ยวกับงานประเมิณผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. นักวิชาการและวิทยากร ทำหน้าที่ในการสอนหรือฝึกอบรมให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ทั้งที่เป็นนักวิชาการหรือวิทยากรขององค์กรเองหรือนักวิชาการ และวิทยากรซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกองค์กร

๕. ตัวพนักงานเอง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบผลสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับความตั้งใจและความเต็มใจของพนักงานที่จะเข้ารับการศึกษาคะบวนการพัฒนาตลอดจนการพัฒนาตนเองโดยมีจุดมุ่งมั่นเพื่อที่จะทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลและมีความก้าวหน้าในสายงานหรือสายอาชีพต่อไป

สรุปได้ว่า หน่วยงานและบุคคลที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร สำหรับองค์กรที่จัดให้มีฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้น หน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำหรับองค์กรที่มีได้จัดให้มีฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นโดยตรง ผู้บริหาร อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารทุกระดับชั้นในองค์กรมีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร นักวิชาการและวิทยากร ทำหน้าที่ในการสอน และตัวพนักงานเอง

๒.๑.๘ หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

หลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกออกเป็น ๓^{๓๔} แนวทางใหญ่ๆ คือ

๑. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อนามาปรับปรุงความสามารถในการทำงาน โดยวิธี ๓ ประการ คือ

๑) การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ มุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เป้าหมายคือการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ของพนักงานในขณะนั้น ให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ผู้ที่ผ่านการอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

๒) การศึกษา (Education) การศึกษานับว่าเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคคล ถ้าพิจารณาในแง่องค์กรแล้ว การศึกษาจะเน้นการเตรียมพนักงานสำหรับในอนาคต เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต หรืออีกกรณีหนึ่ง การให้การศึกษาสามารถใช้เพื่อเตรียมพนักงานเพื่อการเลื่อนตำแหน่งงานใหม่ซึ่งอาจต้องใช้ระยะเวลานาน

๓) การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงานแต่มีจุดเน้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์กรต้องการการพัฒนาองค์กรนั้นเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับองค์การเพื่อการปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคตเพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีรวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

^{๓๔} นิสตาร์ก เวชยานนท์, บทความวิชาการ HR, (คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๘), หน้า ๒๐ - ๔๐.

๒.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทักษะและปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้นโดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน ๓ ส่วนคือ

๑) การพัฒนาบุคคล (Individual Development) ความจำเป็นในระดับบุคคลในการเรียนรู้และการพัฒนาตามที่ Barrow and Loughlin กล่าวว่า องค์การจำเป็นต้องให้พนักงานเขาเพิ่มพูนความรู้ และความสามารถในสิ่งต่อไปนี้กล่าวคือ

ประการแรก ควรให้การศึกษาแก่พนักงานเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและให้เขาเกิดความเข้าใจในบทบาทของตนที่พึงปฏิบัติให้กับองค์กร และสามารถตัดสินใจในการทำงานได้อย่างเหมาะสม

ประการที่สอง องค์การต้องการให้พนักงานมีการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะใหม่ๆ และมีความสามารถในการปรับตัวได้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงโดยการเรียนรู้การพัฒนาความสามารถของตนเอง และจะต้องมีการพัฒนาทักษะต่างๆอย่างต่อเนื่องและทันสมัยอยู่เสมอ

ประการที่สาม องค์การต้องการให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานในโครงสร้างแบบแบนราบและมีสายการบังคับบัญชาที่สั้นกระชับการทำงานที่มีการควบคุมดูแลไม่มากนัก การมีวัตถุประสงค์ และการตรวจสอบการทำงานของตนเองตลอดจนการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดด้วยตนเอง

ประการที่สี่ องค์การต้องการให้พนักงานมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า การประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ และมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

นอกจากนั้นบุคลากรในองค์การยังจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นในการทำงานมีความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และดำเนินการจัดการกับงานใหม่ๆ อีกทั้งบุคลากรจะต้องมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ตนเองให้มากขึ้นอีกด้วย บุคลากรจะต้องพัฒนาตนเองให้มีลักษณะเป็นผู้ที่สามารถทำงานได้ทันที

๒) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) เป็นหน้าที่ของทั้งสองฝ่ายองค์การและฝ่ายพนักงานด้วยในส่วนของพนักงานแต่ละคนจะต้องยอมรับว่าตนมีหน้าที่ในการพัฒนาสายงานอาชีพของตนด้วย โดยต้องคอยประเมินตนเองอยู่เสมอ และปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้ตนเองก้าวหน้าขึ้นไปในสายงานอาชีพ

การพัฒนาสายงานอาชีพจะเน้นโอกาสในงานอาชีพที่ตอบสนองความสนใจและความต้องการส่วนบุคคล และความต้องการขององค์การให้สอดคล้องกันโดยที่องค์การจะต้องกำหนดแผนพัฒนาสายงาน และการจัดการสายงานของบุคลากรโดยอาศัยแผนปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการวางแผนไว้เรียบร้อยแล้ว มาเป็นแนวทางการดำเนินการอย่างไรก็ดีการพัฒนาสายงานอาชีพจะมีความแตกต่างกับการพัฒนาบุคคล เพราะการพัฒนาสายงานอาชีพเน้นที่ประสิทธิภาพของงาน

ระยะยาวและมุ่งความสำเร็จของบุคคลเป็นสำคัญกล่าวได้ว่า การพัฒนาสายงานอาชีพคือการพัฒนา ส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองตลอดชีวิตการทำงาน ดังนั้น การเลือกอาชีพงานจึงต้องจัดทำเป็น กระบวนการไม่ว่าจะมีโอกาสก้าวหน้า หรือไม่ก็ตามบุคคลจะต้องพัฒนาสายงานอาชีพทุกขั้นตอน ตลอดชีวิตการทำงาน ซึ่งเมื่อบุคคลเข้าเป็นสมาชิกในองค์กรก็ย่อมต้องการความเจริญก้าวหน้าในสาย งานอาชีพของตนเองจะเห็นได้ว่าการพัฒนาสายงานอาชีพ จึงเป็นความรับผิดชอบและความมุ่งหมาย ร่วมกันทั้งองค์กรและบุคลากร

๓) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) การพัฒนาองค์กร มีเป้าหมาย เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และปรับปรุงสุขภาพขององค์การให้แข็งแกร่งสมบูรณ์ยิ่งกว่าเดิม นอกจากนี้ การพัฒนาองค์กรจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้เกิดขึ้นในจุดใดจุดหนึ่ง แต่จะต้องเป็นไปทั่วทั้ง ระบบขององค์กร และการพัฒนาองค์กรจะต้องคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม ซึ่ง จะต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงที่ความคิดของคนในองค์กรเสียก่อน เมื่อคนในองค์กรเปลี่ยนแปลง ความคิดแล้วย่อมจะช่วยส่งผลเชื่อมโยงไปยังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างในการทำงาน และปรับเปลี่ยน การใช้เทคโนโลยี

๓. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งหลักการนี้จะเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถรวมกันได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบใน ส่วน คือ ในระดับบุคคล (Individual) ระดับ กลุ่ม หรือทีมผู้ปฏิบัติงาน (Work groups or teams) และระดับระบบโดยรวม (The system) และ กระบวนการเรียนรู้แบ่งออกเป็น ๓ ประเภท คือ

- ๑) การเรียนรู้จากประสบการณ์
- ๒) การเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน
- ๓) การเรียนรู้เพื่อเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

สรุปได้ว่า หลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ได้ดังนี้ ๑. เป็นการดำเนินให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง มีทั้ง การฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา ๒.การนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมา ใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทักษะ การพัฒนาบุคคล การพัฒนาสายอาชีพ และ ๓.การพัฒนา องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกันซึ่ง สามารถรวมกันได้อย่างต่อเนื่อง

๒.๑.๙ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยทั่วไปแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่นิยมทำเป็นกัน ส่วนใหญ่ มี ๓ วิธี ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดย การศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนา

๑) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีการฝึกอบรม (Training)

การพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดโครงการฝึกอบรมนั้นจะส่งผล และเอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับองค์กรหรือหน่วยงานได้เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและทัศนคติที่มีต่องานของบุคลากรผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมเป็นสำคัญ หากจะให้ได้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือไปจากจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม และหลักการบริหารงานฝึกอบรมแต่ละขั้นตอนแล้ว ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมจะต้องมีความรู้พื้นฐานทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์แขนงต่างๆ อย่างกว้างขวาง เช่น สังคมวิทยา จิตวิทยา และศาสตร์การจัดการ ซึ่งจะช่วยให้เอื้ออำนวยให้สามารถ กำหนดหลักสูตร และโครงการฝึกอบรมได้ง่ายขึ้น มีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการอื่นๆ นอกเหนือไปจากการฝึกอบรม ในส่วนนี้ผู้วิจัยจะได้กล่าวถึง ความหมายของการฝึกอบรม ความจำเป็นในการฝึกอบรม กระบวนการของการฝึกอบรม ประเภทของการฝึกอบรม และวิธีการฝึกอบรม ดังนี้

๑.๑ ความหมายของการฝึกอบรม

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่าเป็นการช่วยให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นการยกระดับความสามารถของบุคลากรทุกวิถีทางให้เท่าเทียมกับงานที่มอบให้ทำการฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงลักษณะการทำงานให้เป็นไปตามความต้องการของบุคคลและนโยบายขององค์การการฝึกอบรมต้องอาศัยเทคนิคและหลักการเรียนรู้เข้ามาช่วยเช่นการจูงใจความเข้าใจการได้ความรู้และการเก็บความรู้ที่ได้นั้นไว้แล้วนำมาปฏิบัติในการทำงานได้ การฝึกอบรมจะได้ผลดีเมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจถึงจุดหมายของการอบรมโดยมีรูปแบบต่างๆ เช่นการปฐมนิเทศการฝึกในห้องฝึกงานการอบรมโดยอาศัยเทคนิคการสอนเช่นการบรรยายการอภิปราย เป็นต้นโดยส่วนใหญ่การฝึกอบรมจะเป็นวิธีการที่ใช้สำหรับงานปัจจุบันกำหนดแบบอย่างที่เป็นทางการกับระดับพนักงานสำหรับการพัฒนาเป็นกระบวนการที่ใช้สำหรับงานในอนาคตการฝึกอบรม^{๓๕} เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งโดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการตามความหมายดังกล่าวการฝึกอบรมทำให้ผู้รับการอบรมได้รับความรู้ใหม่ๆ ได้ความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้นเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาและทัศนคติที่จะปรับปรุงงานเปลี่ยนแปลงงานให้ดีขึ้นตามแนวทางที่องค์กรกำหนด

^{๓๕} เสนาะ ตีแยว, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๗.

๑.๒ ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้น เพื่อพัฒนาบุคคลในองค์กรให้มีความรู้ อย่างพอเพียงที่จะปฏิบัติงานนั้นมีทัศนคติที่ดีต่องาน เพราะถ้าคนเรามีความพึงพอใจงานย่อมส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงาน และมีความสามารถทำงานอย่างชำนาญหรือกล่าวได้ว่ามีทักษะในงานนั้นๆ เป็นอย่างดี^{๓๖} ความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมเนื่องมาจากเหตุผลดังต่อไปนี้

๑) องค์กรมุ่งหวังผลผลิตที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพผู้ที่จะทำให้ผลผลิตไปสู่ จุดหมายปลายทางที่องค์กรกำหนดไว้ ก็คือบุคคลในองค์กรลำพังเพียงผู้จัดการ หรือผู้บริหารยังไม่ สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้จำเป็นต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจของบุคคลภายในองค์กร งานจึงจะประสบความสำเร็จ ฉะนั้นจำเป็นต้องมีหน่วยงานสอนให้เขาได้เรียนรู้งานนั้นๆทั้งนี้เพื่อความ เข้าใจงานอันนำไปสู่ความรวดเร็วในการทำงาน และยังเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น จากการงานนั้นๆ

๒) ลักษณะงานในองค์กรมีความแตกต่างจากความรู้ที่ได้รับจากสถานศึกษา เพราะ สถานศึกษาจะให้ความรู้ และฝึกฝนสิ่งที่กว้างๆอาจไม่ได้เฉพาะเจาะจงและมีลักษณะพิเศษตาม ลักษณะเฉพาะของงานในองค์กร ฉะนั้นผู้สำเร็จการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้งานนั้นก่อน ทำงานเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอันเป็นผลให้ทำงานด้วยความสบายใจ

๓) งานในองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอยู่เสมอการเปลี่ยนแปลงนี้ จำเป็นต้องมีการปรับสิ่งต่างๆให้เหมาะสมไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน หรือการ เปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี อาทิเช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในงานต่าง ๆ จำเป็นต้องฝึกอบรมให้ บุคลากรในองค์กรสามารถทำงานใหม่ได้อย่างดี

๔) บุคคลในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาโดยธรรมชาติของมนุษย์เมื่อทำงานไป นาน ๆ ความเฉื่อยชา ความแข็งจะเกิดขึ้น ฉะนั้นองค์กรจำเป็นต้องจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นจิตใจให้เขา ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อไม่ให้เขาเกิดความรู้สึกว่าเขาอายุมากแล้ว ปล่อยให้เด็กรุ่นหลังจะต้องทำให้ คนในองค์กรเกิดจิตสำนึกว่าทุกคนไม่มีใครแก่เกิดการพัฒนา ดังนั้น การฝึกอบรมจึงมุ่งไปที่การ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคลเป็นสำคัญให้รู้สิ่งใหม่ให้พอใจงานใหม่ ให้มีทักษะในการทำงานใหม่ ๆ นั้นได้ การฝึกอบรมจึงมีลักษณะเป็นระบบ

๑.๓ กระบวนการของการฝึกอบรม

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนการดำเนินงานในการพัฒนาบุคลากร อย่างเป็นระบบ และมีแบบแผนสามารถสรุปกระบวนการ หรือขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการฝึกอบรมได้ดังนี้

^{๓๖} พยอมน วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๔๗.

๑) กำหนดหรือวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis or Needs Assessments)

ความจำเป็นหรือ Needs ในการฝึกอบรม และพัฒนาถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นหัวใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาถึงสิ่งที่ขาด หรือบกพร่องบนพื้นฐานของการเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่ต้องการกับที่เป็นอยู่จริง นอกจากนั้นยังพิจารณาถึงโอกาสหรือศักยภาพในการปรับปรุงผลงาน ซึ่งสามารถพิจารณาได้ว่าเป็นการจูงใจคนให้ปรับปรุง หรือสร้างโอกาส เพื่อความสำเร็จโดยอาศัยโมเดลของขีดความสามารถ (Competency Model) ในการกำหนดแนวทางฝึกอบรมและพัฒนา^{๓๗}

เพื่อให้การฝึกอบรมสามารถบรรลุผลตามเป้าหมาย และช่วยแก้ไขปัญหาได้นั้นองค์กรจะต้องมีการสำรวจว่ามีความจำเป็นมากน้อยเพียงใด ถึงต้องมีการฝึกอบรมมีเครื่องมืออะไรที่บ่งบอกว่าควรมีการฝึกอบรมในการหาความจำเป็นนี้มีขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการ คือการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล^{๓๘}

การเก็บรวบรวมข้อมูลสามารถทำได้หลายวิธี เช่น

๑. การศึกษาถึงวัตถุประสงค์ขององค์การตลอดจนหน้าที่ และลักษณะงานขององค์การโดยละเอียด
๒. การสอบถามผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการ
๓. การสังเกตการณ์ปฏิบัติงานรวมทั้งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานขององค์การ
๔. จากเอกสาร เช่น บันทึกการปฏิบัติงานผลการปฏิบัติงานหรือผลการประเมินครั้งก่อน

๒) การออกแบบ และพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม (Developing and design Training programs)

เมื่อสามารถวิเคราะห์ได้ว่าองค์การ และบุคลากรต้องการได้รับการแก้ไข หรือจูงใจให้ปรับปรุงผลงานก็จะต้องมีการออกแบบ และพัฒนาหลักสูตรซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การสร้าง

^{๓๗} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทประชุมช่างจำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๒๗๖ - ๒๗๗.

^{๓๘} นิสสารก์ เวชยานนท์, บทความทางวิชาการ HR, (กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๑๒๖.

หลักสูตรการฝึกอบรม การคัดเลือกวิทยากรการเลือกเทคนิค และวิธีการในการฝึกอบรมการกำหนดสถานที่จัดการฝึกอบรมและอุปกรณ์การฝึกอบรม^{๓๙}

๓) การบริหารหลักสูตร (Training Delivery)

ในขั้นตอนนี้สามารถกำหนดช่วงเวลาของกิจกรรมต่างๆออกได้เป็นสามระยะได้แก่

ระยะแรก เป็นการวางแผนจัดหลักสูตรการฝึกอบรมโดยที่จะมีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานฝึกอบรม หน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานวัดผลธุรกิจ

ระยะสอง การดำเนินการฝึกอบรมจะเป็นการดำเนินการในเรื่องของการจัดเตรียมความพร้อมในด้านสถานที่ และพิธีการจัดการฝึกอบรมในแต่ละวันความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาการฝึกอบรมกับวัตถุประสงค์หลักสูตรงบประมาณประจำวัน และรายงานสรุปความก้าวหน้าในการจัดการฝึกอบรม

ระยะสาม การดำเนินการเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมซึ่งต้องอาศัยการดำเนินงานร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การจัดทำรายงานผลการฝึกอบรมโดยหน่วยงานฝึกอบรมการนำผลที่ได้จากการฝึกอบรมไปปฏิบัติโดยหน่วยงานต้นสังกัด และการวัดผลทางธุรกิจในด้านผลลัพธ์โดยหน่วยงานวัดผลธุรกิจ

เพื่อให้การฝึกอบรมดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยขั้นตอนในการบริหารหลักสูตรนี้ จำเป็นจะต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน เพื่อกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ และประสานงานกันในการฝึกอบรมจะเพิ่ม หรือลดฝ่ายไหนขึ้นอยู่กับสถานการณ์เริ่มตั้งแต่การจัดตั้งคณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการดำเนินการ เลขานุการ เภรณูญิก พิธีกร ฝ่ายเอกสาร และรับลงทะเบียน ฝ่ายจัดทำคำบรรยาย ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายสถานที่ ฝ่ายเทคโนโลยี ฝ่ายพยาบาล ฝ่ายยานพาหนะ ฝ่ายปฏิคม ฝ่ายอาหารเครื่องดื่ม ฝ่ายการบันเทิงรวมทั้งกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ และฝ่ายประเมินผล เป็นอาทิ

๔) การดำเนินการอบรม

การดำเนินการอบรมนั้น เป็นขั้นตอนปฏิบัติการตามแผนที่กำหนดไว้ควรให้บุคลากรในหน่วยงานทุกคนได้รับทราบเกี่ยวกับแผนดำเนินการ เพื่อความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุจุดหมายโดยเปิดรับสมัครผู้ที่สนใจ หรือคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายตามความเหมาะสม เพื่อเข้ารับการฝึกอบรมจัดการสถานที่ และรายละเอียดการดำเนินงานให้เรียบร้อย และเริ่มดำเนินการพัฒนาบุคลากรในขั้นนี้ทางคณะผู้จัด จะต้องมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง หรือสถานการณ์ฉุกเฉินที่

^{๓๙} ดนัย เทียนพุฒิ, กลยุทธ์การพัฒนานคน สำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพโปรแกรม การจัดทำแบบฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร, (กรุงเทพมหานคร: บั๊คแบงก์, ๒๕๔๐), หน้า ๗๗ - ๘.

อาจจะเกิดขึ้นอยู่เสมอไม่ว่าการปรับเปลี่ยนเวลาสถานที่ และวิทยากรให้เป็นไปตามความเหมาะสมของสถานการณ์ เพื่อให้การฝึกอบรมดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่นที่สุด^{๔๐}

๕) การประเมิน และติดตามผลการฝึกอบรม (Training Evaluation and Follow Up) สิ่งที่ต้องการประเมิน และติดตามจะประกอบไปด้วยการประเมินในเรื่องต่างๆดังต่อไปนี้

(๑) การประเมินการเรียนรู้ เพื่อต้องการทราบว่าผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด

(๒) การประเมินปฏิกิริยา เพื่อต้องการทราบว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดเห็น และทัศนคติอย่างไร ต่อการฝึกอบรม เช่น ทัศนคติต่อวิทยากร หรือหัวข้อวิชา

(๓) การประเมินพฤติกรรม เพื่อต้องการทราบว่าผู้เข้ารับการอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่

(๔) การประเมินผลลัพธ์ เพื่อต้องการทราบว่าผู้ผ่านการอบรมปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ และการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นก้าวหน้าขึ้นกว่าเดิมเป็นผลมาจากการฝึกอบรมหรือไม่^{๔๑}

๑.๔ ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมนั้นสามารถแยกได้หลายประเภท ตามลักษณะของจุดมุ่งหมาย ผู้เข้ารับการอบรมและระยะเวลาในการสอบ แต่ที่หน้าสังเกตก็คือการฝึกอบรมก็ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความชำนาญ การแบ่งประเภทของการฝึกอบรมจะถือสิ่งใดเป็นเกณฑ์ก็ตาม ก็มุ่งผลอยู่ที่ผู้เข้ารับการอบรม เราสามารถแบ่งตามลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม^{๔๒} ดังต่อไปนี้

- ๑) การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ (induction or orientation)
- ๒) การฝึกอบรมโดยการทำงาน (on the job Training)
- ๓) การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน (Vestibule Training)
- ๔) การฝึกหัดช่างฝีมือ (Apprenticeship Training)
- ๕) การฝึกงาน (internship Training)
- ๖) การฝึกอบรมพิเศษ (Special purpose program)

^{๔๐} ญัตติพัณธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ บริษัท ซีอีดี ยูเคชั่น, ๒๕๔๘), หน้า ๑๓๕-๑๔๐.

^{๔๑} พยอม วงศ์สารศรี, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัย, ๒๕๔๘), หน้า ๑๓๒-๑๓๓.

^{๔๒} เสนาะ ดีเยาว์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๙๙ - ๑๐๑.

๑.๕ วิธีการฝึกอบรม

ความสำเร็จในการจัดการฝึกอบรมจึงนับว่ามีส่วนขึ้นอยู่กับวิธีการที่จะใช้ถ่ายทอด และการสร้างบรรยากาศให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตื่นตัว มีความพร้อม และเต็มใจที่จะได้รับการฝึกฝนซึ่งปัจจุบันวิธีการใช้ในการฝึกอบรมนั้นมีอยู่หลายวิธี ที่นิยมใช้มีดังต่อไปนี้^{๔๓}

- ๑) การบรรยาย (Lecture)
- ๒) การประชุม (Conference)
- ๒) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
- ๔) การใช้กรณีศึกษา (Case Study)
- ๕) การสาธิต (Demonstration)
- ๖) การสัมมนา (Seminar)
- ๗) การฝึกงานในสถานการณ์จริง (On the job Training)

จากความหมายของการฝึกอบรมข้างต้นพอสรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีบทบาทสำคัญต่อกระบวนการจัดการในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยพิจารณาถึงสิ่งที่ขาด หรือบกพร่องบนพื้นฐานของการเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่ต้องการกับที่เป็นอยู่จริง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการทำงาน และเป็นกระบวนการที่ทำให้คนเรียนรู้ และมีความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน ความสำคัญของการฝึกอบรมคือทำให้ผลผลิตสูงขึ้น มีทัศนคติที่ดีขึ้น และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาบุคคลในองค์กรให้มีความรู้เพียงพอเพียงที่จะปฏิบัติงานนั้นมีทัศนคติที่ดีต่องาน

๒.๑.๑๐ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา (Study)

การศึกษาที่จุดเน้นที่บุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์มากกว่างาน วัตถุประสงค์ของการศึกษาก็ เพื่อเตรียมบุคคลสำหรับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์กร กับเป็นการพัฒนาเรื่องอาชีพ กล่าวคือ เลื่อนขึ้นเป็นหัวหน้างานการให้การศึกษาทางด้านทัศนคติที่เกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ และการบังคับบัญชาจะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับโครงการการศึกษาของบุคคล เนื่องจากการให้การศึกษาเรื่องใหม่จึงเป็นความจำเป็น เพื่อที่จะสามารถปรับตัวทำหน้าที่ในสิ่งแวดล้อมใหม่ได้^{๔๔}

สิ่งที่ควรคำนึงถึงในเรื่องของการศึกษา ก็คือ การศึกษาเป็นเรื่องของการลงทุนซึ่งผลที่จะได้รับจะปรากฏขึ้นในระยะยาวนอกจากนี้การประเมินผลกระทำได้โดยเทียบผลที่ได้กับวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ดังนี้

^{๔๓} ญัฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๕๕-๑๕๘.

^{๔๔} ไชว โรจนแสง, แนวคิดการวางแผนและระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๕๕-๗๒.

๑. การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความรู้ความสามารถ และทักษะของมนุษย์สามารถพัฒนาได้ด้วยการศึกษามีการวิจัยจนเป็นที่ประจักษ์ชัดว่า การลงทุนด้านการให้การศึกษาจะมีผลโดยตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประเทศที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างมาก เช่น สหรัฐอเมริกา เยอรมนี และญี่ปุ่น มีการลงทุนทางการศึกษามากทำให้ประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลายเอาแบบอย่าง

จะเห็นว่าการศึกษา เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจึงน่าจะมีความเหมาะสม และสมควรได้รับการดำเนินการจัดการศึกษาลักษณะนี้ไปพร้อมๆกับการศึกษาที่จัดอยู่ในสถานศึกษา

๒. การศึกษาเป็นการลงทุนและการบริโภค

การศึกษาในทฤษฎีของนักเศรษฐศาสตร์จะต้องคำนึงถึงผลได้คือสิ่งที่คาดว่าจะได้รับจากการลงทุนทางการศึกษานั้นๆ การศึกษาคือ การบริโภคซึ่งสามารถแยกทฤษฎีทั้ง ๒ ออกได้ ดังนี้

๑) การศึกษาเป็นการลงทุนตามแนวคิดในปัจจุบันถือว่ารายจ่าย เพื่อการศึกษาเป็นการจ่ายลงทุนเพื่อเพิ่มผลผลิตในอนาคต บทบาทของการศึกษานั้น จะอยู่ในรูปของทักษะที่แฝงในตัวมนุษย์ที่เราถือว่าเป็นทุนมนุษย์ไม่จำเป็นต้องบำรุงรักษา และปรับปรุงทักษะความรู้ และประสบการณ์ของมนุษย์ถือได้ว่าเป็นการลงทุนในมนุษย์

๒) การศึกษาเป็นการบริโภค การศึกษาเพื่ออรรถประโยชน์และการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต กล่าวคือ การศึกษาที่มีจุดประสงค์เพื่อการเสริมสร้างเกียรติ ศักดิ์ศรี ความมีหน้ามีตาในสังคมแก่บุคลากร

จะเห็นได้ว่า รายจ่ายเพื่อการศึกษาทั้งหมดไม่ใช่เป็นรายจ่ายเพื่อลงทุนเพียงประการเดียว แต่รายจ่ายเพื่อศึกษานั้นเป็นทั้งรายจ่ายเพื่อการบริโภค และรายจ่ายเพื่อการลงทุนไปพร้อมๆ กัน พิจารณาในเชิงเศรษฐศาสตร์แล้ว การศึกษา คือปัจจัยแห่งการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของทุนมนุษย์นั่นเอง

๓. การจัดการการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอย่างเป็นระบบ การศึกษาของบุคลากรในองค์การจะต้องยึดถือจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก ทั้งนี้ เพื่อจะได้ทำให้พฤติกรรมของบุคคลในองค์การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

๔. ความจำเป็นที่องค์กรต้องจัดให้มีการศึกษา

เหตุผลที่องค์กรจำเป็นต้องจัดให้มีการศึกษาแก่บุคลากรเนื่องมาจากสาเหตุ ๔ ประการ คือ

๑) สถานศึกษาไม่สามารถผลิตบุคคลที่ทำงานได้ทันที ไม่มีสถานศึกษาใด ๆ ที่สามารถผลิตบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้ทันทีที่จบการศึกษาออกมาแล้ว เมื่อเข้ามาสู่องค์กร

๒) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ในสภาพปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้ปฏิบัติงานควรจะได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงโดยกระบวนการศึกษา

๓) ความต้องการความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ พยายามที่จะพัฒนาตนเองให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งจะผลต่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน

๔) การได้ประสบการณ์ที่ตรงตามความต้องการ ประสบการณ์ตรงต่อการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถของบุคคล

๕. หลักการจัดการศึกษา

เมื่อเหตุผล และความจำเป็นในการจัดให้มีการศึกษาแก่บุคลากร การจัดการศึกษาควรยึดหลักต่อไปนี้

๑) การศึกษาตามความประสงค์ของบุคลากร เมื่อบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การบุคลากรย่อมมีความต้องการที่จะได้รับโอกาสการพัฒนา เพื่อเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานของตนเองให้สูงขึ้น ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่การงานของตนเองมากขึ้น องค์การจึงจำเป็นต้องส่งเสริม และสนับสนุนบุคคลให้ได้รับโอกาสการพัฒนาตนเองการจัดการศึกษาตามความต้องการของบุคลากรอีกประการหนึ่งที่องค์การควรให้ความสำคัญต่อการศึกษาคือตามกลุ่มสนใจต่างๆกล่าว คือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานอาจมีความต้องการที่จะพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

๒) การศึกษาตามความประสงค์ขององค์การด้วยเหตุผลที่ว่าสถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระบบไม่สามารถผลิตบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ทันทีที่องค์การ จึงมีความจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรของตนเองให้มีประสิทธิภาพจนสามารถตอบสนองต่อภารกิจขององค์การได้เมื่อสำเร็จ แล้วจะได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเข้าปฏิบัติงานประจำในองค์การเป็นต้น

อย่างไรก็ตามรูปแบบของการจัดการศึกษาตามความประสงค์ขององค์การสามารถแบ่งออกได้เป็นลักษณะคือ

๑) การศึกษาก่อนปฏิบัติงานเป็นการให้การศึกษาแก่บุคลากรก่อนเข้าประจำการ

๒) การศึกษาระหว่างประจำการเป็นการศึกษาสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่อยู่นั้นอยู่แล้วเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

๓) การศึกษาก่อนได้รับการเลื่อนตำแหน่งการศึกษาก่อนแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่ง

๖. ระบบการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การจัดการศึกษาของประเทศไทยในอดีตเป็นการจัดการศึกษาที่มีศูนย์กลางอยู่ที่วัดบ้าน และวังโดยการศึกษาที่วัดนั้น จะมีพระเป็นผู้สอนเพื่อให้สามารถอ่านเขียนภาษาไทยได้ และยังมีการ สอนศีลธรรมตามหลักของศาสนา เพื่อให้ลูกศิษย์ประพฤติปฏิบัติชอบการศึกษาที่บ้านเป็น การศึกษาแบบไม่มีแบบแผนบิดามารดา เป็นผู้อบรมสั่งสอนตามโอกาส เพื่อให้รู้ภาษาของตนและ สามารถสื่อสารกับผู้อื่นด้วยภาษาพูดให้เป็นที่เข้าใจกันได้ส่วนการศึกษาในวัง นั้นเป็นการเรียนกับ นักปราชญ์หลวงผู้รับราชการอยู่ในราชสำนัก และเป็นผู้มีความรู้ในด้านต่างๆที่สามารถถ่ายทอดไปยัง บรรดาลูกศิษย์ที่เป็นเจ้านาย และบุตรหลานข้าราชการต่อมาได้มีการจัดตั้งโรงเรียนขึ้นในรัชสมัยของ พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว และได้มีการปฏิรูปการศึกษาไทยให้เป็นแบบสากลโดย ระบบการศึกษาของไทยในปัจจุบันได้กำหนดให้มีรูปแบบ

๑) การศึกษาในระบบ

การศึกษาในระบบมีลักษณะที่สำคัญ คือเป็นการจัดการเรียนการสอนภายในโรงเรียน หรือสถานศึกษาเป็นหลักมีรูปแบบการจัดสถานศึกษาการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็น ลักษณะเฉพาะของสถานศึกษา ที่ต่างไปจากวิถีชีวิตที่เป็นจริงในชีวิตประจำวันในสังคม และชุมชน กลุ่มเป้าหมายเป็นเด็กและเยาวชน มีการกำหนดวัยของผู้เรียนไว้อย่างชัดเจน มีโครงสร้างของระบบที่ แน่นนอนเป็นไปตามลำดับขั้น

๒) การศึกษานอกระบบ

การศึกษานอกระบบมีลักษณะที่สำคัญคือ ผู้เรียนไม่มีการกำหนดเกณฑ์อายุเหมือนกับ การศึกษาในระบบโรงเรียน ผู้สอนเป็นครูผู้สอนที่มีความรู้ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญในวิชาที่ เรียนโดยตรง หรือเป็นผู้ที่มีประสบการณ์จากการประกอบอาชีพของตนมาเป็นวิทยากรและ อาสาสมัคร หลักสูตรและเนื้อหาวิชา ยืดหยุ่นได้มาก เนื้อหาสามารถปรับตามท้องถิ่นและความสนใจ ของผู้เรียน จะมีภาคทฤษฎี ภาคปฏิบัติ รูปแบบการจัด เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามวัตถุประสงค์ของ ผู้จัดและผู้เข้ารับการศึกษ การเรียนการสอน แตกต่างกันไปและตามความเหมาะสม โดยอาจจัดใน รูปแบบพบปะสนทนา การสาธิต การฝึกอบรม การใช้โสตทัศนูปกรณ์ สื่อมวลชน การศึกษาทางไกล เป็นต้น

๓) การศึกษาตามอัธยาศัย

การศึกษาตามอัธยาศัยมีลักษณะที่สำคัญ คือ การศึกษาตามอัธยาศัยมีรูปแบบที่ไม่เป็น รูปแบบที่จะอธิบายได้ชัดเจน ไม่สามารถจับต้องหรือมองเห็นเหมือนการศึกษาในระบบที่มีโรงเรียน เป็นตัวแทนระบบ เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่มีหลายสถานการณ์ จึงมีหลาย วัตถุประสงค์และไม่จำเป็นต้องเพื่อการศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระบบอื่น ๆ บุคคลสามารถ

ใช้การศึกษาตามอัธยาศัยในระหว่างการเรียนรู้ในระบบพร้อม ๆ กันด้วย เป็นการศึกษาที่มีหลากหลายรูปแบบ และใช้วิธีการที่ไม่เป็นทางการต่าง ๆ ได้ไม่จำกัด

๗. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาจากภายนอกองค์กร

งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยการศึกษาจะต้องอาศัยทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

แต่เนื่องจากการเข้าสู่ตำแหน่งของบุคคลได้อาศัยหลักเกณฑ์ของระดับการศึกษาในระบบ เป็นปัจจัย ในการกำหนดตำแหน่งอัตราเงินเดือน และโอกาสก้าวหน้าในโครงสร้างของตำแหน่งนั้น ๆ การพัฒนาบุคลากรโดยการศึกษาจากภายนอกองค์กร ที่จัดเป็นระบบสามารถดำเนินการได้ด้วยการ ให้ศึกษาต่อโดยไม่มีผลกระทบต่องานประจำ ให้ศึกษาต่อเต็มเวลา ให้ศึกษาต่อบางเวลา ให้โอกาส เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์

๘. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาจากภายในองค์กร

ความจำเป็นของการใช้กำลังคน เพื่อดำเนินภารกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอาจ ต้องการบุคลากร ที่มีทักษะความรู้ความสามารถเฉพาะเจาะจง ซึ่งไม่อาจพึ่งพาการศึกษาจากภายนอก ได้ องค์กรจึงจำเป็นต้องจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาบุคลากรขึ้นใช้เอง และในขณะเดียวกันองค์กรบาง ลักษณะนอกจากจะผลิตบุคลากรไว้ใช้เอง แล้วยังสามารถผลิตผู้ชำนาญการและเชี่ยวชาญตาม ที่ตนเองถนัด และมีความสามารถให้กับองค์กรอื่นๆ ได้ด้วย องค์กรที่จัดการศึกษา เพื่อพัฒนาบุคลากร ภายในองค์กรประกอบด้วยโครงสร้างรูปแบบ และวิธีการดำเนินการที่แตกต่างกันออกไป คือ โครงสร้างขององค์กรที่จำเป็นต้องผลิตบุคลากรขึ้นใช้เอง ฝ่ายจัดบริหารการศึกษามีบทบาทในการ พัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยทำหน้าที่กำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษา และพัฒนาบุคลากรใน องค์กรกำหนดแผนงาน และวิธีการในการพัฒนารวมทั้งทำหน้าที่ในการประเมินโครงการพัฒนา บุคลากรในองค์กรด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์แผนงาน และวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสมสามารถ นำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนรอบคอบ และตรงกับเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร

พอสรุปได้ว่า การศึกษาที่จุดเน้นทรัพยากรมนุษย์มากกว่างานนั้น เพื่อเตรียมบุคคล สำหรับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์กร สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงในเรื่องของการศึกษา ก็คือ การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จึงสมควรได้รับการ ดำเนินการจัดการศึกษาลักษณะนี้ไปพร้อมๆ กับการศึกษาที่จัดอยู่ในสถานศึกษา การศึกษาเป็นการ ลงทุนและการบริโภค ในปัจจุบันถือว่ารายจ่าย เพื่อการศึกษาเป็นการจ่ายลงทุนเพื่อเพิ่มผลผลิตใน อนาคต การจัดการการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อจะได้ทำให้พฤติกรรมของบุคคลใน องค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งองค์กรควรมองเห็นความ จำเป็นของการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้ทันความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และ

การศึกษาจากภายนอกองค์กร จะต้องอาศัยทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และ การศึกษาตามอัธยาศัย ให้บุคคลได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์

๒.๑.๑๑ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนา (Development)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาตนเองในงาน หมายถึง ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่รับผิดชอบอื่น ๆ เช่น ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายการพนักงานได้ทำการสอนงาน (Coaching) การแนะนำงาน และการเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน การหมุนเวียนงาน ให้พนักงานได้รับความรู้ และ ประสบการณ์จากการทำงาน ในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ และพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น^{๔๕}

๑. การพัฒนาตนเอง (Self-Development)

การพัฒนาตนเอง^{๔๖} หมายถึง การเสริมสร้างตนเองให้บรรลุจุดมุ่งหมายของชีวิต โดยไม่เบียดเบียนสิทธิของผู้อื่น ด้วยการเสริมสร้างและพัฒนาชีวิต และการงานของตนให้สูงขึ้น มีคุณประโยชน์และมีความสุข ซึ่งการพัฒนาตนเองมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

- ๑) สามารถพึ่งตนเองได้ คือ สามารถเลี้ยงตนเองและครอบครัวได้
- ๒) ประสบความสำเร็จในชีวิตและหน้าที่การงาน
- ๓) สามารถทำประโยชน์ให้แก่สังคมได้

เมื่อพิจารณาถึงขั้นตอนในการพัฒนาตนเองพบว่ามีขั้นตอนที่สำคัญ ๒ ส่วน คือ การสำรวจตนเองและการวิเคราะห์ตนเอง ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑) การสำรวจตนเอง เพื่อที่จะกำหนดเป้าหมายในอนาคตที่เราต้องการ ประเด็นสำคัญที่ทุกคนควรรู้เกี่ยวกับตนเอง ได้แก่

(๑) พื้นฐานดั้งเดิม ยกตัวอย่างเช่น ประวัติ ชื่อ นามสกุล สถานที่เกิด สิ่งแวดล้อมในวัยเด็ก ผู้ที่เคยเลี้ยง เล่น สอน บันดาลใจ บุคลิกลักษณะเฉพาะของบิดามารดา และญาติ เหตุการณ์ที่มีอิทธิพลหรือฝังใจ หนังสือ แนวความคิด รูปภาพ และสถานที่ที่ชอบและประทับใจมาก ความคิดภาพหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มีอำนาจเหนือจิตใจของตน สิ่งของ เหตุการณ์ เรื่องราวต่าง ๆ ที่ตนพูดถึงบ่อย ๆ

(๒) จุดอ่อนของตน นิสัยที่ไม่พึงประสงค์ สิ่งที่ไม่ได้ สิ่งที่ทำให้ตนรู้สึกว่าคุณดุษณี สิ่งที่ไม่อยากพูดถึง สิ่งที่ไม่อยากฟัง ไม่อยากเห็น สิ่งที่ทำให้คนอื่นแสดงปฏิกิริยาอันไม่พึงประสงค์

^{๔๕}เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, วิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เอกสารการสอนชุดวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๑), หน้า ๑๔ – ๑๕.

^{๔๖}ไชว โรจนแสง, แนวคิด การวางแผน และระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๖๖.

(๓) จุดเด่นของตนเอง นิย้านดิงาม สิ่งที่ได้ดีที่สุด สิ่งที่ทำให้รู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง สิ่งที่ทำไม่ได้ แต่คนอื่นทำได้ สิ่งที่ชอบที่สุด สิ่งที่ต้องมากที่สุดในที่สุด

๒) การวิเคราะห์ตนเองเป็นการมองตนเองให้ลึกลงไปรายละเอียดการวิเคราะห์ตนเอง มักจะใช้แนวความคิดJohari Window ที่นำเสนอโดยนักวิชาการ ๒ คน คือ Joseph Luff Harry Ingram แนวคิด Johari Window จะมีการแบ่งหน้าต่างออกเป็น ๔ บานดังนี้

(๑) พฤติกรรมเปิดเผย (Open Area) เป็นพฤติกรรมที่ตัวเองรู้ว่าตัวเองเป็นอย่างไรและคนอื่นรู้ด้วยเช่นกันว่าคนๆนั้น มีพฤติกรรมอย่างไร เช่น พฤติกรรมชอบช่วยเหลือผู้อื่น

(๒) พฤติกรรมบอด (Blind Spot) เป็นพฤติกรรมที่คนอื่นรู้ว่าคนๆนั้นเป็นอย่างไรแต่ตัวเองไม่รู้ว่าเป็นอย่างไร เช่น พุดไม่ชัด พุดมาก

(๓) พฤติกรรมซ่อนเร้นปิดบัง (Hidden Area) เป็นพฤติกรรมที่ตัวเองรู้ว่าตัวเองเป็นอย่างไรแต่คนอื่นไม่รู้ว่าเป็นอย่างไรคนๆนั้นมีพฤติกรรมเช่นนั้น เช่น มีจิตใจใจฉฉฉฉฉฉ

(๔) พฤติกรรมมืด (Unknown Area) เป็นพฤติกรรมที่ทั้งตัวเอง และคนอื่นก็ไม่รู้ว่าเป็นอย่างไรคนๆนั้นมีพฤติกรรมอย่างไร

ตามแนวคิดของ Jonari Window การที่คนจะพัฒนาตนเองได้นั้น จะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับตนเองให้มากที่สุดโดยค้นหาตัวเอง และเปิดเผยตัวเอง (Openness) เพื่อให้ผู้อื่นได้เรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง เพื่อผู้อื่นจะได้มีโอกาสบอกให้ตัวเองได้ทราบว่าเขาเป็นอย่างไร มีจุดดี และจุดที่จะต้องปรับปรุงอย่างไรบ้าง เพื่อจะได้มีโอกาสแก้ไขปรับปรุงในส่วนที่ตนเองยังไม่มีดี ในการนี้เขาจำเป็นต้องยอมรับ (Feedback) จากผู้อื่นแม้ว่าจะเป็น (Negative Feedback) ก็ตาม

๒. การพัฒนาศายอาชีพ (Career Development)

การพัฒนางานสายอาชีพหมายถึงแนวทาง หรือวิธีการที่องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีพนักงานที่มีคุณสมบัติ และประสบการณ์ตามที่องค์กรต้องการซึ่งการพัฒนาสายอาชีพจะเป็นแนวทางที่พนักงานจะได้รับการเพิ่มพูนความรู้ทักษะ และความสามารถเพื่อให้มีโอกาสในการเติบโต และเจริญก้าวหน้าตามเส้นทางงานอาชีพที่องค์กรได้กำหนดไว้

การพัฒนางานสายอาชีพจะประกอบไปด้วยแนวคิดที่สำคัญ ๒ ประการด้วยกัน คือ^{๔๗}

ประการแรก แนวคิดการจัดการสายอาชีพของพนักงาน (Career Management) ซึ่งเป็นระบบ หรือกระบวนการที่องค์กรได้จัดเตรียม และดำเนินการเพื่อธำรงรักษาพัฒนา และใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

^{๔๗} อารณ ภูวิทยาพันธ์, Career Development in Practice, (กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์เซ็นเตอร์, ๒๕๔๗), หน้า ๒๓๗.

ประการที่สอง การวางแผนอาชีพของพนักงาน (Career Planning) ซึ่งเป็นแผนอาชีพของพนักงานที่กำหนดขึ้นจากสิ่งที่พนักงานอยากจะเป็น หรืออยากจะทำในอนาคตซึ่งจะมีทั้งแผนระยะยาวและแผนระยะสั้น

การพัฒนาสายงานอาชีพเป็นหน้าที่ของทั้งฝ่ายองค์กร และฝ่ายพนักงานด้วยในส่วน of พนักงานแต่ละคนจะต้องยอมรับว่าตนมีหน้าที่ในการพัฒนาสายงานอาชีพของตนด้วยโดยต้องคอยประเมินตนเองอยู่เสมอ และปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้ตนเองก้าวหน้าไปในสายงานอาชีพ การพัฒนาสายงานอาชีพจะเน้นโอกาสในงานอาชีพที่ตอบสนองความสนใจ และความต้องการส่วนบุคคล และความต้องการขององค์กร ให้สอดคล้องกันโดยที่องค์กรจะต้องกำหนดแผนพัฒนาสายงานและการจัดการสายงานของบุคลากรโดยอาศัยแผนปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการวางแผนไว้เรียบร้อยแล้ว มาเป็นแนวทางการดำเนินการอย่างไรก็ดีการพัฒนาสายงานอาชีพจะมีความแตกต่างกับการพัฒนาบุคคล เพราะการพัฒนาสายงานอาชีพเน้นที่ประสิทธิภาพของงานในระยะยาว และมุ่งความสำเร็จของบุคคลเป็นสำคัญกล่าวได้ว่าการพัฒนาสายงานอาชีพ คือการพัฒนาส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองตลอดชีวิตการทำงาน ดังนั้น การเลือกอาชีพงานจึงต้องจัดทำเป็นกระบวนการไม่ว่าจะมีโอกาสก้าวหน้า หรือไม่ก็ตามบุคคลจะต้องพัฒนาสายงานอาชีพทุกๆขั้นตอน ตลอดชีวิตของการทำงานซึ่งเมื่อบุคคลเข้าเป็นสมาชิกในองค์กรก็ย่อมต้องการความเจริญก้าวหน้าในสายงานอาชีพของตนเอง จะเห็นได้ว่าการพัฒนาสายงานอาชีพจึงเป็นความรับผิดชอบและความมุ่งหมายร่วมกันของทั้งองค์กรและบุคลากร

๓. การสร้างและพัฒนาทีมงาน (Team Building and Team Development)

การสร้างทีมหมายถึง กระบวนการพัฒนาที่ช่วยให้สมาชิกขององค์กรทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลซึ่งการสร้างทีมจะช่วยให้พนักงานเพิ่มพูนทักษะการจัดการกับปัญหาพัฒนาการสื่อสาร และยอมรับซึ่งกันและกัน และเป็นการใช้ปฏิสัมพันธ์ของกิจกรรมกลุ่มต่อสมาชิกของทีมให้เกิดการเพิ่มความเชื่อมั่นและการเปิดเผย

ทีมงานคือ การที่กลุ่มบุคคลเข้ามาร่วมกันในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งอย่างใดตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยผู้ที่เข้ามาร่วมปฏิบัติงานจะต้องรับรู้ และเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ มีการแบ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และรับทราบข้อตกลงต่างๆของกลุ่มอย่างชัดเจน การทำงานของทีมจะต้องเป็นไปตามระบบเปิด (Open system) และมีการติดต่อประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพในระหว่างผู้ปฏิบัติงานส่วนพฤติกรรมในการทำงานเป็นทีมจำเป็นต้องมีลักษณะที่สำคัญต่างๆ ดังนี้

- ๑) มีการสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพพูดจากันชัดเจน
- ๒) มีการประสานงาน
- ๓) มีการตรวจสอบการทำงานของกันและกันตลอดเวลา

๔) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลย้อนกลับซึ่งกัน และกันมีการบอกกล่าวกันจะต้องยอมรับการที่คนอื่นให้ Feed back เพื่อเราจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไข

๕) สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ทั้งนี้ เงื่อนไขสำคัญที่จะก่อให้เกิดทีมที่มีประสิทธิผล จำเป็นที่จะต้องพิจารณารายละเอียดที่สำคัญดังต่อไปนี้ กล่าวคือ สมาชิกทุกคนจะต้องมีความรับผิดชอบและความผูกพันทางจิตใจกับเป้าหมายของทีม สมาชิกแต่ละคนจะต้องสนใจที่จะสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในทีม มีใจสนใจแต่เฉพาะงานของทีมเพียงอย่างเดียว ทีมจะต้องมีการแลกเปลี่ยนแนวคิดระหว่างสมาชิก และทีมจะต้องมีการรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลย้อนกลับเพื่อเสนอให้ทีมทราบถึงผลการทำงาน

๔. การพัฒนาองค์การ (Organization Development)

การพัฒนาองค์การ มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและปรับปรุงสุขภาพขององค์การให้แข็งแรงสมบูรณ์ยิ่งกว่าเดิม นอกจากนี้การพัฒนาองค์การจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้เกิดขึ้นในจุดใดจุดหนึ่ง แต่จะต้องเป็นไปทั่วทั้งระบบขององค์การ และการพัฒนาองค์การจะต้องคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม ซึ่งจะต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงที่ความคิดของคนในองค์การเสียก่อน เมื่อคนในองค์การเปลี่ยนแปลงความคิดแล้วย่อมจะช่วยเหลือเชื่อมโยงไปยังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างในการทำงาน และปรับเปลี่ยนการใช้เทคโนโลยี การพัฒนาองค์การประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญต่างๆดังนี้^{๔๔}

๑) การวินิจฉัยองค์การ (Organization Diagnosis)

การวินิจฉัยองค์การเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารตระหนักถึงปัญหาที่องค์การประสบอยู่ หรือมองเห็นโอกาสในการพัฒนาองค์การแล้วดำเนินการแต่งตั้งผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์การซึ่งมักจัดตั้งเป็นทีมงานพัฒนาองค์การให้ทำการศึกษาหาความเข้าใจ และอธิบายสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา และเสนอแนะวิธีการพัฒนาองค์การในอนาคต

๒) การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนพัฒนาองค์การ (Establish OD Strategy and Implementation Plan)

ในขั้นตอนนี้ทีมงานพัฒนาองค์การจะนำข้อมูลจากการวินิจฉัยองค์การมากำหนดกลยุทธ์และวางแผนพัฒนาองค์การและวางแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการซึ่งจะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอนโดยพิจารณาภาพรวมของ

^{๔๔} สุจิตรา ธนารักษ์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๐๘-๑๑๕.

องค์การเพื่อให้แผนปฏิบัติการสามารถบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ขององค์การ และสร้างผลงานที่สำเร็จให้เป็นรูปธรรม

๓) การดำเนินงานพัฒนาองค์การ (Organization Development Intervention)

การดำเนินงานพัฒนาองค์การเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์การโดยผู้มีหน้าที่ และความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์การจะนำแผนการพัฒนาองค์การไปปฏิบัติโดยการวางแผนปฏิบัติงานจัดทำตารางกิจกรรมกำหนดตารางเวลา และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนตลอดจนพยายามแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานโดยเฉพาะปัญหา เฉพาะหน้าซึ่งอาจจะเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด และเตรียมรับมือมาก่อน ดังนั้น ผู้ทำการพัฒนาองค์การจะต้องเปิดใจตื่นตัว และเตรียมพร้อมที่จะแก้ไขปัญหายอยู่ตลอดเวลา

๔) การประเมินผลการพัฒนาองค์การ (Organization Evaluation)

การประเมินผลการพัฒนาองค์การ เป็นขั้นตอนสำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งในการพัฒนาองค์การที่ช่วยในการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาองค์การว่าสอดคล้องกับเป้าหมาย เกณฑ์ และมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใดตลอดจนผู้ดำเนินการจะต้องแก้ไข และปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการขณะเดียวกันก็จะเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานพัฒนาองค์การ โดยทีมงานจะได้รับข้อมูลย้อนกลับ เพื่อปรับปรุงตนเองให้สามารถทำการพัฒนาองค์การได้ดีขึ้นในอนาคต

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาตนเองในงาน คือ การเสริมสร้างตนเองให้บรรลุจุดหมายของชีวิต โดยไม่เบียดเบียนสิทธิของคนอื่น ซึ่งการพัฒนาตนเองมีจุดหมายที่สำคัญเพื่อสามารถพึ่งตนเองได้ สามารถทำประโยชน์ให้แก่สังคมได้ และประสบความสำเร็จในชีวิตและหน้าที่การงาน จึงจะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับตนเองให้มากที่สุดโดยค้นหาตัวเอง และเปิดเผยตัวเอง เพื่อให้ผู้อื่นได้เรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง มีจุดดี และจุดที่จะต้องปรับปรุงอย่างไรบ้าง จะได้มีโอกาสแก้ไขปรับปรุงในส่วนที่ตนเองยังไม่ดี ในการนี้เขาจำเป็นต้องยอมรับ (Feedback) จากผู้อื่น เพื่อการสร้างทีมและพัฒนาทีมช่วยให้สมาชิกขององค์การทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๑.๑๒ จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการทั่วไป

การกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยกำหนดจากปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ความมุ่งหมายพิจารณาได้ ๒ ประการ^{๔๙} คือ

๑. ความมุ่งหมายขององค์การ เป็นความมุ่งหมายในแง่ส่วนรวม ได้แก่

๑) เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานและเจ้าหน้าที่

^{๔๙} พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๗.

- ๒) เพื่อสอนแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
- ๓) เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- ๔) เพื่อลดความสิ้นเปลือง และป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
- ๕) เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- ๖) เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล
- ๗) เพื่อพัฒนาการบริหารโดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพึงพอใจทุก

ฝ่าย

- ๘) เพื่อฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าของงาน และการขยายองค์การ
- ๙) เพื่อสนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ

๒. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ ความมุ่งหมายส่วนบุคคล ได้แก่

- ๑) เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นตำแหน่ง
- ๒) เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
- ๓) เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานโดยการทดลองปฏิบัติ
- ๔) เพื่อฝึกฝนการตัดสินใจ
- ๕) เพื่อเรียนรู้งาน ลดอัตราเสี่ยงในการปฏิบัติงาน
- ๖) เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- ๗) เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
- ๘) เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
- ๙) เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการทั่วไป คือการแสดงถึงผลของความต้องการ ควรจะบอกถึงพฤติกรรมของคนที่ปรารถนาสภาพการณ์ของสิ่งที่เกิดขึ้นจริง และบอกถึงมาตรฐานที่พนักงานแต่ละคนปฏิบัติสามารถวัดได้การบอกถึงจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนนั้นจะช่วยให้สามารถเลือกวิธีการ และวัสดุอุปกรณ์ตลอดจนเลือกแนวทางการประเมินผลได้ตรงกับโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๒.๒ กิจกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือว่าเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ผ่าน การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ซึ่งในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จำต้องมีการจัดชุดของกิจกรรมอย่างเป็นระบบที่จะนำมาดำเนินการภายในช่วงเวลาหนึ่งที่ได้กำหนดไว้ กิจกรรมดังกล่าวนี้ได้ออกแบบไว้ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ และประสิทธิภาพการ

ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น Nadler and Nadler ได้อธิบายว่ากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ๆ ๓ กิจกรรม ดังนี้

๑. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ซึ่งเน้นในงานปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมในการทำงาน โดยเป็นความพยายามในการวางแผนขององค์กรสำหรับช่วยให้บุคลากรได้รับความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และมุ่งหวังให้บุคลากรได้นำ ความรู้ ทักษะความสามารถไปใช้ในการทำงานได้ทันที หรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวจะมีความเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน การประกาศยกย่องและการชมเชย เป็นต้น ในปัจจุบันการฝึกอบรมถูกมองเป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญในกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management process) เพื่อสร้างความมั่นใจแก่องค์กรว่าบุคลากรสามารถทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ กล่าวคือเป็นการกำหนดเป้าหมายขององค์กรควบคู่ไปกับการจัดการฝึกอบรม การประเมินผลและการให้รางวัล โดยองค์กรจะมีการจัดการฝึกอบรมขึ้น ก็ต่อเมื่อเล็งเห็นความสำคัญต่อสถานการณ์ดังต่อไปนี้

๑.๑ บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานต่ำ (performance Deficiencies) อันเนื่องมาจากการรับบุคลากรใหม่ การที่บุคลากรขาดทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๑.๒ องค์กรมีสินค้าหรือบริการใหม่ หรือมีกระบวนการในการทำงานใหม่ (new products and processes) ทำให้องค์กรมีการจัดการฝึกอบรมขึ้น เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่อาจจะเกิดขึ้นและมีประสิทธิภาพมากกว่าหากปล่อยให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเองแบบลองผิดลองถูก^{๕๐}

๑.๓ องค์กรมีนโยบายใหม่ (new policies) องค์กรจะจัดการฝึกอบรมขึ้นเพื่อชี้แจงนโยบายใหม่ให้บุคลากรทราบ เพื่อที่จะได้รับทราบและปฏิบัติไปในแนวทางที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร

๒. การศึกษา (Education) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ซึ่งเน้นงานในอนาคต เป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การพัฒนาสายอาชีพ โดยการศึกษาเป็นระบบที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางปัญญา แนวคิด ความเข้าใจสังคมและผลการปฏิบัติงานผ่านกระบวนการเรียนรู้ และนอกจากนั้น การศึกษา อาจหมายถึง การส่งเสริมให้มีการดูงานในองค์กรหรือสถานที่อื่น ๆ ที่มีความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่สูง และการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับ

^{๕๐} พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา, จิตวิทยาการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: พัฒนาศึกษา, ๒๕๔๔), หน้า ๑๓๑.

การศึกษาต่อ ซึ่งจะเป็นกิจกรรมที่ช่วยเพิ่มพูนคุณวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้ที่ดีขึ้นหรือได้รับความรู้ใหม่ ๆ เข้ามา^{๕๑}

๓. การพัฒนา (Development) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานทั้งนี้จึงเป็นสิ่งที่พิจารณายากเมื่อเปรียบเทียบกับ การฝึกอบรมและการศึกษาที่ให้ผลลัพธ์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวนี้อาจเป็นการมองระยะไกลในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และการเจริญเติบโตขององค์การในอนาคต และงานในอนาคต โดยปกติการพัฒนาเป็นศัพท์ที่ใช้โดยมีความหมายครอบคลุมการฝึกอบรมและการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกิจกรรมระยะยาวเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การแนะนำงาน การศึกษา เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้แก่บุคลากรซึ่งมีจุดหมายทั้งองค์การและบุคลากร ดังนี้

๓.๑ จุดหมายขององค์การ กิจกรรมการพัฒนามีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยจะช่วยเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การพัฒนาการจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ โดยประเมินความจำเป็นเชิงกลยุทธ์ขององค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการในปัจจุบัน และพัฒนาผู้จัดการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

๓.๒ จุดหมายของบุคลากร กิจกรรมการพัฒนาช่วยให้บุคลากรขององค์การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดี รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและความสามารถภายในออกมา

๒.๒.๑ รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นวิธีการที่จะนำไปใช้ในการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การปฏิบัติงานในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการที่จะใช้วิธีการใดนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมขององค์การ รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวในที่นี้ ก็สามารถจำแนกออกเป็นหลายวิธีด้วยกัน ๑๗ ดังนี้

๑. Coaching เป็นวิธีการที่หัวหน้างานจะสอนงานลูกน้องโดยเป็นการสอนตัวต่อตัวซึ่งหัวหน้างานที่ดีต้องมีศิลปะในการพูด มีความต้องการอยากถ่ายทอดความรู้ และยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล

๒. Games คือการสร้างสถานการณ์จำลองเพื่อช่วยในการแก้ไขปัญหา โดยอาจจะใช้ในการคัดเลือก หรือทดสอบผู้สมัครงาน

๓. Cases เป็นวิธีการให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริง เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทดสอบแนวคิดของตนเอง และฝึกทักษะในการแก้ปัญหา

^{๕๑} สุจิตรา ธนานันท์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๒๖.

๔. Discussion เป็นการแบ่งกลุ่มการอบรมออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ เพื่ออภิปรายในหัวข้อที่กำหนด

๕. Behavior modeling เป็นการใช้วิดีโอที่จัดทำขึ้น เพื่อแสดงถึงปัญหาว่าแต่ละคนมีวิธีการอย่างไร การทำวิดีโอขึ้นมาใช้ จะช่วยให้แต่ละคนเห็นข้อบกพร่องของตนเอง ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาตนเองได้อีกทางหนึ่ง

๖. In-basket training เป็นเทคนิคการอบรมที่เหมาะสมกับผู้บริหาร เพื่อดูความสามารถในการบริหาร เช่น รู้จักการจัดลำดับความสำคัญของงาน หรือได้รู้จักการมอบหมายงานหรือไม่^{๕๒}

๗. Internships เป็นการฝึกปฏิบัติจริง

๘. Role playing เป็นการแสดงบทบาทสมมติ โดยผู้เข้ารับการอบรมจะต้องสมมติหน้าที่ และลองแสดงตามเหตุการณ์จำลองขึ้นมา

๙. Job rotation เป็นการสับเปลี่ยนและหมุนเวียนงาน หน้าที่หรือตำแหน่ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์

๑๐. Programmed Instruction เป็นบทเรียนที่เขียนขึ้นมาเพื่อให้ผู้เรียนเรียนด้วยตนเองเหมือนกับกำลังได้รับการสอนในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากผู้สอน โดยบทเรียนจะให้ความรู้ครั้งละน้อย ๆ ตามลำดับ แล้วให้ผู้เรียนตอบคำถาม และหลังจากที่ตอบคำถามแล้วสามารถที่จะรู้คำตอบได้ว่าถูกหรือผิด

๑๑. Lecture การอบรมโดยการบรรยายเพื่อต้องการเพิ่มพูนความรู้

๑๒. Apprenticeship การฝึกงาน

๑๓. Simulators เป็นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยการแสดงเหตุการณ์หรือเรื่องราวให้เห็นเหมือนจริง โดยผู้อบรมจะเป็นผู้แสดงแล้วให้คนอื่นสังเกต

พอล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือว่าเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ผ่าน การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา กิจกรรมดังกล่าวนี้จัดเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมขององค์กร รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและความสามารถภายในออกมา และการเจริญเติบโตขององค์กรในอนาคต

^{๕๒} ญัตติรา เจริญบุญ, “แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตพื้นที่อำเภอพบพระ จังหวัดตาก”, วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, ๒๕๕๑), หน้า ๑๕.

๒.๓ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายสำคัญในการจัดการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดี ซึ่งจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ บุคคลให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์การ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนของสภาพแวดล้อมได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมาย ดังกล่าวจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน ซึ่งในที่นี้จะได้อธิบายถึงแนวคิดการจัดลำดับขั้น ของเฮร์เบิร์ต จี ฮีนีแมน และคณะ (Herbert G. Heneman et al) ที่ได้เสนอกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะที่เป็นบุคลากรขององค์การไว้ ๔ ขั้นตอน^{๕๓} ซึ่งมีรายละเอียดที่สามารถกล่าวได้ ดังนี้

๑. การระบุความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง กับผลการปฏิบัติงานที่องค์การต้องการ ปัญหานี้มีความสำคัญต่อองค์การ และสามารถแก้ไขได้โดย การให้การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา

๒. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลังจากที่ได้ระบุความต้องการการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ขึ้นต่อมาก็จะเป็นการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้ว ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักจะมีมากมายเกินกว่าที่จะจัดการได้ทั้งหมด ภายใต้ทรัพยากร ที่มีจำกัดขององค์การ ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ให้ตอบสนองต่อความต้องการให้ มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ภายใต้ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน และสิ่งอำนวยความสะดวกที่มี ขั้นตอนการ จัดสรรในการกำหนดกลยุทธ์จะเริ่มจากการลำดับความจำเป็นของความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ขึ้น ต่อมาก็จะจัดสรรทรัพยากรให้แต่ละโครงการตามลำดับ ขั้นสุดท้ายจึงเป็นการบูรณาการโครงการต่าง ๆ ให้เป็นแผนดำเนินการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อนึ่งในการตัดสินใจลำดับความจำเป็นของ ความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักต้องมีเกณฑ์ซึ่งปรากฏในแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับประเด็นที่ว่า “ใคร จะเป็นผู้รับการพัฒนา และบุคคลที่รับผิดชอบเป็นใครอะไร เป็นโปรแกรม หรือรายการหลักในการพัฒนาขอบเขตระยะเวลาที่กำหนดการพัฒนา คือเมื่อใดทรัพยากรและ อุปกรณ์หรือเครื่องมืออะไรที่มีความจำเป็นต้องใช้”

๓. การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นนี้เป็น การคัดเลือกและออกแบบโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องเริ่มจากการกำหนดการระบุความ ต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การคัดเลือก ออกแบบ และ

^{๕๓} ปภาวดี ประจักษ์สุนิมิต, เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน องค์การ หน่วยที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๖), หน้า ๙๔-๙๕.

ดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไป แล้ววัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกออกได้ลักษณะ ได้แก่ วัตถุประสงค์การเรียนรู้ วัตถุประสงค์ด้านทัศนคติ วัตถุประสงค์ด้านทักษะ วัตถุประสงค์ด้านพฤติกรรมการทำงาน และวัตถุประสงค์ด้านผลที่ได้รับขององค์การ วัตถุประสงค์ ๓ ลักษณะแรกเป็นวัตถุประสงค์ระยะสั้น ส่วนอีกสองลักษณะหลังเป็นวัตถุประสงค์ระยะยาว เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการพิจารณาเนื้อหาของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการกำหนดหลักสูตรที่จะให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เรียนรู้ หรือมีส่วนร่วมในโครงการ ซึ่งขั้นตอนต่อไปก็จะเป็นการกำหนดวิธีการและเทคนิคที่จะใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และหลังจากนั้น ขั้นตอนต่อไปก็จะเป็นการนำเอาวิธีการและเทคนิคนั้นมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๔. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก็คือการประเมินผล ซึ่งสามารถกระทำได้ใน ๒ ระดับ

ระดับแรก คือ การพิจารณาว่าการดำเนินการตามโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละโครงการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ระดับที่สอง เป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของความพยายามในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดว่าตอบสนองต่อความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การหรือไม่ โนอี และคณะ (Noe et al) ได้อธิบายกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางการฝึกอบรม และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการออกแบบการสอน (instructional design) ว่าเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความจำเป็น ดังนี้^{๕๔}

๑.๒ การวิเคราะห์บุคคล เป็นกระบวนการกำหนดความจำเป็นและความพร้อมของบุคลากรเป็นรายบุคคล โดยพิจารณาจากการขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การมีเทคโนโลยีหรือบริการใหม่ ๆ ที่ทำให้บุคลากรขาดความรู้ ทักษะและความสามารถ

๑.๓ การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการระบุถึงความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่ควร จะให้มีความสำคัญในการจัดกิจกรรม ซึ่งปกติจะดำเนินการควบคู่ไปกับการวิเคราะห์บุคคลด้วย

๒. ความพร้อมในการฝึกอบรม (readiness for training) เป็นการประสานระหว่างคุณลักษณะของบุคลากร เช่น ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะต่อการฝึกอบรม แรงจูงใจในการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมของงานที่สนับสนุนต่อการฝึกอบรม ได้แก่ สถานการณ์ที่บังคับเช่น การขาดแคลนงบประมาณ การที่ไม่มีความพร้อมสำหรับการฝึกอบรม ความล้มเหลวในการสนับสนุนอุปกรณ์/

^{๕๔} สมชาย สรรประเสริฐ, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบัญชาการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต รัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒), หน้า ๑๗-๑๘.

เครื่องมือหรือเนื้อหาหลักสูตรสำหรับการฝึกอบรม เป็นต้น การสนับสนุนทางสังคม เช่น การเปิดโอกาสให้นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้เข้ารับการฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงานจากการนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๓. การวางแผนการฝึกอบรม (planning the training program) เมื่อพบว่า มีความจำเป็นในการฝึกอบรมและบุคลากรมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ ถือเป็นความรับผิดชอบของผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่จะต้องวางแผนการฝึกอบรม โดยเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพื่อช่วยให้ผู้สอนและผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบถึงความต้องการขององค์กรและสามารถใช้วัดความสำเร็จของแผนงานการฝึกอบรม การกำหนดผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้สอน เนื้อหา วิธีการฝึกอบรมและการประเมินผลการฝึกอบรม เป็นต้น โดยสามารถจัดการฝึกอบรมจากบุคลากรภายในองค์กรหรือจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเป็นผู้ถ่ายทอดด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องเรียนเพื่อช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของบุคลากร เช่น การบรรยาย การถกแถลง กรณีศึกษา การตั้งคำถาม-คำตอบ การแสดงบทบาทสมมติ และการเรียนรู้ผ่านทางไกล เช่น การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น การฝึกอบรมในที่ทำงาน เช่น การฝึกปฏิบัติงานเพื่ออบรมทักษะในการทำงาน สถานการณ์จำลองเพื่อฝึกอบรมทักษะในการตัดสินใจตัวแบบพฤติกรรมเพื่อฝึกอบรมการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและโปรแกรมประสบการณ์เพื่อพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมและการเป็นผู้นำ นอกจากนี้ สามารถใช้การปฐมนิเทศ (orientation of new employees) สำหรับบุคลากรใหม่โดยเปลี่ยนแปลงจากการนำเสนอ เพียงกฎและระเบียบขององค์กรตามปกติเป็นให้ความสำคัญกับพันธกิจขององค์กร ตลอดจนวิธีการฝึกอบรมต้องคำนึงถึงความหลากหลายของบุคลากร (diversity training) ที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม ภาษาเชื้อชาติ ทำให้จำเป็นต้องปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและมีความเสมอภาคกัน

๔. การนำแผนงานการฝึกอบรมไปปฏิบัติ (implementing the training program) ต้องคำนึงถึงหลักการเรียนรู้ว่าคนสามารถเรียนรู้ได้อย่างไร ปกติบุคลากรจะสนใจเรียนรู้เรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในปัจจุบันจึงต้องอาศัยการสื่อสารอย่างชัดเจนถึงวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ การนำเสนอข้อมูลที่มีความเด่นชัดและจดจำได้ง่าย และการช่วยเหลือผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในการทำงานรวมถึงการจัดเตรียมสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ เช่น อุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้และทักษะจากการฝึกอบรมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง

๕. การวัดผลลัพธ์ของการฝึกอบรม (measuring results of training) เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ปกติจะกำหนดการวัดตั้งแต่การพัฒนาแผนงานการฝึกอบรมพร้อมไปกับการกำหนดวัตถุประสงค์และเนื้อหาเพื่อระบุถึงวิธีวัดความสำเร็จโดยวัดได้จาก (๑) ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (๒) ความรู้หรือความสามารถที่จะได้รับจากการฝึกอบรม (๓) การนำทักษะและพฤติกรรม

ใหม่ที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน (๔) การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งระดับบุคคลและองค์การ สามารถใช้การทดสอบสำหรับวัดความรู้ เช่น การประเมินทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม การเปรียบเทียบระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมกับผู้ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม การทดสอบก่อนและหลัง และการทดสอบหลังการสำเร็จการฝึกอบรม เป็นต้น การสังเกตเพื่อประเมินทักษะแลพฤติกรรมและการสำรวจเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนทัศนคติ อย่างไรก็ตาม การจัดการฝึกอบรมจะเกี่ยวข้องกับงบประมาณจึงต้องวัดทางเศรษฐกิจ เพื่อประเมินความคุ้มค่าของแผนงานการฝึกอบรมด้วย

ดีสไซเออร์ (Dessier) ได้อธิบายกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในความหมายของกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การวิเคราะห์ความจำเป็นการฝึกอบรม ขึ้นอยู่กับว่าจะฝึกอบรมบุคลากรใหม่หรือปัจจุบัน กรณีบุคลากรใหม่ว่าวิเคราะห์ความจำเป็นจะซับซ้อนมากขึ้น ดังนี้

๑.๑ การวิเคราะห์งาน (task analysis) เป็นการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรใหม่ที่ขาดประสบการณ์เพื่อกำหนดทักษะเฉพาะจำเป็นสำหรับการทำงานสามารถพิจารณาจากคำพรรณาลักษณะงาน (job descriptions) และมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (job specification) เกี่ยวกับขอบข่ายของงานและทักษะที่จำเป็นในการทำงาน

๑.๒ การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน (performance analysis) เป็นการประเมินความจำเป็นสำหรับการฝึกอบรมบุคลากรในปัจจุบันที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ ทำให้ต้องได้รับการฝึกอบรมหรือด้วยวิธีอื่น โดยเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับที่ควรจะเป็นและระบุให้เห็นว่า เป็นปัญหาที่เกิดกับบุคลากรไม่มีความสามารถทำงาน เช่น บุคลากรไม่รู้ว่าทำอะไร มาตรฐานกำหนดไว้แค่ไหน หรือเกิดจากบุคลากรไม่ตั้งใจทำงาน เมื่อวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานพบว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นจึงกำหนดเป็นวัตถุประสงค์การฝึกอบรม

๒. การออกแบบการสอน (instructional design) เป็นการรวบรวมข้อมูลจัดทำเนื้อหาที่จะใช้ในการฝึกอบรม เอกสาร แบบฝึกหัด และกิจกรรมต่าง ๆ โดยต้องเข้าใจถึงหลักการเรียนรู้ (the principle of learning) การจัดการฝึกอบรมด้วยวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่การฝึกอบรมที่ทำงาน เช่น การสอนงาน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานการมอบหมายงานพิเศษการฝึกปฏิบัติงาน การบรรยาย สถานการณ์จำลอง ตลอดจนการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการเรียนรู้ และการเรียนรู้ทางไกล เป็นต้น

๓. ความเที่ยงตรง (Validation) เป็นการทดสอบความถูกต้องของแผนงานการฝึกอบรม โดยทดลองใช้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างก่อนนำไปใช้จริง

๔. การนำไปปฏิบัติ (implementation) เป็นการนำแผนงานการฝึกอบรมไปปฏิบัติจริงกับกลุ่มเป้าหมายที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม

๕. การประเมิน (evaluation) เพื่อประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของแผนงาน การฝึกอบรมโดยวัดผลลัพธ์จากการประเมินปฏิกิริยา (reaction) ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมชอบหรือคิดว่ามีประโยชน์หรือไม่ การประเมินการเรียนรู้ (learning) เช่น การทดสอบเป็นต้น การประเมินพฤติกรรม (behavior) เพื่อดูว่าพฤติกรรมได้เปลี่ยนไปหลังจากการได้รับการฝึกอบรมหรือไม่ และการประเมินผลลัพธ์ (results) ว่า บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่

มอนดี้แอนด้อมอนดี้ (Mondy and Mondy) ได้อธิบายกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกระบวนการเพื่อคาดการณ์และตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงโดยแบ่งออกเป็น ๕ ขั้นตอน^{๕๕} ดังนี้

๑. การกำหนดความจำเป็นการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (determine specific training and development needs) สามารถวิเคราะห์ได้หลายระดับ

๑.๑ การวิเคราะห์องค์การ (organizational analysis) พิจารณาจากภาพรวมขององค์การ โดยศึกษาพันธกิจเชิงกลยุทธ์ขององค์การ เป้าหมาย และแผนดำเนินการควบคู่ไปกับผลลัพธ์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

๑.๒ การวิเคราะห์งาน (task analysis) พิจารณาจากขอบข่ายงาน (job description) ที่เป็นแหล่งที่ให้ข้อมูลสำคัญในการวิเคราะห์

๑.๓ การวิเคราะห์บุคคล (person analysis) เป็นการกำหนดความจำเป็นการฝึกอบรมเป็นรายบุคคลเพื่อระบุว่า ใครจำเป็นที่จะได้รับการฝึกอบรม และความรู้ ทักษะ ทศนคติอะไรที่จำเป็นสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสัมภาษณ์ หรือการสำรวจของหัวหน้างานและผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมและการพัฒนา (Establish specific training and development objectives) ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนเพื่อให้การฝึกอบรมและพัฒนาบรรลุเป้าหมายขององค์การและสามารถใช้ในการประเมินประสิทธิผลของการฝึกอบรมและพัฒนา

๓. การเลือกวิธีการฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development methods) ต้องมีความเหมาะสมและทำให้บุคลากรได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็น สามารถใช้หลายวิธีผสมผสานกัน เช่น ตัวแบบพฤติกรรม กรณีตัวอย่าง การแสดงบทบาทสมมติ เกมการบริหารการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การฝึกงาน และการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน เป็นต้น ระบบการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา เช่น ในที่ทำงาน มหาวิทยาลัย ชุมชน การศึกษาแบบทางไกล เป็นต้นนอกจากนี้ สามารถใช้วิธีการแนะนำและสอนงาน การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การจัดการกับความหลากหลายของแรงงาน

^{๕๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๒-๒๓.

เช่น ผู้หญิง ชนกลุ่มน้อย เป็นต้น การฝึกอบรมการใช้ภาษาอังกฤษ ศิลธรรม การบริการลูกค้า และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

๔. การนำแผนงานการฝึกอบรม (Implementing /training /and development programs) ผู้ฝึกสอนต้องรับรู้ถึงปรัชญาและวัตถุประสงค์ขององค์การเป้าหมายของการฝึกอบรมและคำนึงถึงการต่อต้านของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

๕. การประเมินแผนงานการฝึกอบรมและการพัฒนา (evaluate training and development programs) สามารถการใช้แบบประเมินการฝึกอบรมของ Kirkpatrick ซึ่งเป็นที่นิยมกันอย่างกว้างขวางโดยแบ่งการประเมินออกเป็น ๔ ระดับ คือ (๑) การประเมินความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (participant opinions) เพื่อใช้ในการปรับปรุงการฝึกอบรม (๒)การประเมินการเรียนรู้ (extent of learning) เช่น การทดสอบก่อนและหลังเพื่อประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม (๓) การประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (behavior change) (๔) การประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา (accomplishment of objectives) ว่า สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และส่งผลที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิชาการชาวตะวันตกได้ให้แนวคิดไว้ หากมองโดยรวมจะเห็นได้ว่า ขั้นตอนในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเริ่มจากการพิจารณาความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง การกำหนดวัตถุประสงค์รูปแบบในการพัฒนา ดำเนินการจนถึงขั้นของการประเมินผล ซึ่งหากจะกล่าวโดยสรุป ขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั้นก็สามารถแบ่งออกเป็น ๖ ขั้นตอนหลักได้แก่

๑. การสำรวจสิ่งที่ต้องการเพื่อจะพัฒนาที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
๓. การเลือกสรรวิธีการที่จะนำมาใช้ในการพัฒนา
๔. การเลือกสื่อหรือสื่อทัศนูปกรณ์ที่จะนำมาใช้ในการฝึกอบรม
๕. การนำไปปฏิบัติ
๖. การประเมินผลการฝึกอบรม

๒.๓.๑ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในองค์การและภายนอกองค์การ โดยเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล กลุ่ม และทีม และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมากที่สุด ดังนั้น การทำความเข้าใจและศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวเหล่านี้ จะช่วยให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๑) ปัจจัยด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล

เมื่อเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าพนักงานทุกคนในองค์การได้ทำหน้าที่แตกต่างกันในแต่ละหน่วยงานจึงเป็นผู้ขับเคลื่อน (Drive) องค์การไปสู่การบรรลุผลสำเร็จ การทำงานร่วมกันแต่ละบุคคลอาจแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่อาจมีผลกระทบต่อบุคคลและงานที่ทำได้ ทั้งนี้อาจกล่าวถึงปัจจัยด้านพฤติกรรมส่วนบุคคลในประเด็นต่อไปนี้^{๕๖}

การเรียนรู้ (Learning) การเรียนรู้เป็นความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในพฤติกรรมบนพื้นฐานการปฏิบัติหรือประสบการณ์ ทั้งนี้ บุคคลในองค์การสามารถเรียนรู้ในเรื่องการทำงานได้หลายวิธีด้วยกัน การเรียนรู้จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมาตามที่เขาต้องการหากพฤติกรรมที่แสดงออกมาเป็นไปในเชิงบวก ก็จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจเป็นไปในทางลบอาจส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การได้ นักการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างการเรียนรู้ เพื่อสร้างผลประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับบุคคล และองค์การให้มากที่สุด เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น เพื่อให้บุคคลมีความรู้และทักษะในการแก้ปัญหาในการทำงาน การฝึกให้บุคคลเรียนรู้ในสิ่งที่ถูกต้องจะทำให้เขาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทิศทางที่ดีขึ้นทั้งพฤติกรรมเปิดเผย (Overt Behavior) และพฤติกรรมซ่อนเร้น (Covert Behavior) ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ล้วนมีผลต่อการทำงาน เช่น ทำให้ขาดงานบ่อย ทำงานล่าช้า และทำงานไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

การรับรู้ (Perception) การรับรู้เป็นกระบวนการที่บุคคลจัดระเบียบ และแปลความหมายตามสิ่งที่ตนเองรู้สึก และสัมผัส จึงพบว่าการรับรู้ของบุคคลในองค์การมีความแตกต่างกัน ตัวอย่างเช่นบุคคลภายนอกรับรู้ว่าเป็นบริษัท A เป็นองค์การนำทำงานพนักงานแต่งกายเรียบร้อย สภาพแวดล้อมในการทำงานดี สิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน จ่ายค่าตอบแทนสูง มีการให้บริการที่แสนประทับใจ เป็นต้น แต่บุคคลในองค์การกับเห็นว่าบริษัทจ่ายค่าตอบแทนน้อยทำงานไม่เป็นระบบ สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เป็นที่น่าพอใจ มีการเล่นการเมืองในองค์การมาก การที่บุคคลมองสิ่งเดียวกันแต่มีการรับรู้ที่ต่างกันเนื่องจากปัจจัยด้านผู้รับรู้ เป้าหมาย และสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ รายละเอียดดังนี้

๑. ผู้รับรู้ (Perceiver) โดยเฉพาะคุณลักษณะส่วนตัวของผู้รับรู้ที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ ได้แก่ ทักษะคิด แรงจูงใจ ความสนใจ ประสบการณ์และความคาดหวัง เป็นต้น แตกต่างกัน

๒. เป้าหมาย (Target) ที่ถูกสังเกตและรับรู้ไม่ได้ถูกมองไปในลักษณะหรือทิศทางเดียวกันขึ้นอยู่กับสิ่งที่มองว่าควรเป็นไปในลักษณะใด ดังนั้น สิ่งที่เป็นเป้าหมายที่คล้ายคลึงกันของ

^{๕๖}อนิวัช แก้วจามรงค์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (สงขลา: บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๒๓-๒๔.

บุคคลมีแนวโน้มที่จะถูกรวมเข้าด้วยกัน ยิ่งมีความคล้ายคลึงกันมากที่เท่าใดก็จะมีแนวโน้มจะเป็นในการรับรู้ว่าเป็นกลุ่มเดียวกันมากขึ้นเท่านั้น

๓. สถานการณ์ (Situation) เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและอยู่รอบ ๆ สภาพแวดล้อม โดยมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ตัวอย่างเช่น เช้าวันจันทร์ของการทำงานที่ทุกคนมีความสดชื่น และมีความสุขจากการได้หยุดพักผ่อนในวันเสาร์ และวันอาทิตย์หลายคนในหน่วยงานมีเรื่องสนุกสนานมาเล่าสู่กันฟัง เมื่อเริ่มต้นการทำงานแต่ผู้จัดการกลับอารมณ์เสีย และหน้าตาไม่สดใสเหมือนกับคนอื่นทำให้รับรู้ได้ว่าผู้จัดการไม่ได้พักผ่อนในวันเสาร์-อาทิตย์ที่ผ่านมาต้องมีปัญหาส่วนตัวอย่างแน่นอนทั้งนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถใช้เส้นทางลัด (Shortcuts) ในการตัดสินคนอื่นโดยการรับรู้และแปลความหมายในสิ่งที่คนกระทำให้เป็นที่ยอมรับอย่างถูกต้อง โดยเลือกการรับรู้มีการประเมินคุณลักษณะของบุคคลเพื่อการเปรียบเทียบ มีการฉายภาพที่ไม่บิดเบือนการรับรู้ต่อผู้อื่น และไม่สรุปแบบเหมารวมในการรับรู้

ทัศนคติและค่านิยม (Attitude and Values) ทัศนคติเป็นการประเมินในสิ่งที่หรือไม่ชอบซึ่งเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ บุคคล และเหตุการณ์ ส่วนค่านิยมเป็นรูปแบบความเชื่อหรือสถานภาพสุดท้ายของสิ่งมีชีวิตขึ้นอยู่กับความพึงพอใจทางสังคม หรือความพึงพอใจของบุคคลมากกว่ารูปแบบในการปฏิบัติหรือการยุติของสิ่งที่มีอยู่จริง ทั้งนี้พบว่าทั้งทัศนคติและค่านิยมของบุคคลในองค์กรได้สร้างความขัดแย้งและปัญหาในการทำงานของบุคคลภายในองค์กรด้วยตนเอง องค์กรจะอย่างไรเพื่อให้บุคคลมีค่านิยม และทัศนคติไปในทิศทางเดียวกันจึงเป็นงานในหน้าที่และความรับผิดชอบที่ทำหยาบความสามารถของนักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในแต่ละองค์การอย่างยิ่ง

บุคลิกภาพ (Personality) บุคลิกภาพเป็นรูปแบบพฤติกรรมที่ฝังแน่นและทนทานของส่วนบุคคลที่แสดงออกในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยอาจกล่าวได้ว่าบุคลิกภาพเป็นผลมาจากพันธุกรรมสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ของแต่ละบุคคล ที่มีความแตกต่างกันทั้งในส่วนของบุคลิกภาพภายในและบุคลิกภาพภายนอก

การจูงใจ (Motivation) เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่าจุดเน้นหลักการจูงใจอยู่ที่ความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการ หรือทำให้บุคคลในองค์กรเกิดความพึงพอใจอันเนื่องมาจากความสามารถในการตอบสนองความต้องการนั้น โดยสิ่งที่สามารถทำให้บุคคลในองค์กรมีความพึงพอใจมีความมากมายในองค์กร เช่น การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการยกย่องได้รับคำชมและการได้รับการยอมรับ เป็นต้น

ปัญหาทางอารมณ์และความเครียด (Stress) ภายในองค์กรหลายคนอาจต้องเผชิญกับปัญหาทางอารมณ์ของหัวหน้างานและของเพื่อนร่วมงานรวมถึงต้องเผชิญปัญหาความเครียดจากงานและสิ่งส่วนตัว ซึ่งผลของปัญหาทางอารมณ์และความเครียดได้สร้างผลลบต่อบุคคลด้านจิตใจและ

อารมณ์ (Psychological Symptoms) ด้านร่างกาย (Physiological Symptoms) และด้านพฤติกรรม (Behavioral Symptoms) รวมถึงยังส่งผลกระทบต่อคนรอบข้างจึงเป็นหน้าที่ของนักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่จะต้องหาแนวทางในการป้องกันปัญหาทางอารมณ์และความเครียดเพื่อสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในการทำงานของทุกคนในองค์กร

ความขัดแย้ง (Conflict) ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เริ่มต้นจากฝ่ายหนึ่งรับรู้ในสิ่งที่สนใจที่ตรงกันข้ามหรือเป็นไปในทางลบส่งผลกระทบต่ออีกฝ่ายหนึ่ง สำหรับแนวคิดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีเพราะจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และการปรับตัวขององค์กรไปในทิศทางที่เหมาะสมคล้อยกับปัจจัยสภาพแวดล้อมรวมถึงการเปลี่ยนแปลง และการปรับตัวของบุคคลภายในองค์กรโดยส่งผลให้องค์กรเติบโต มีความก้าวหน้าและดำรงอยู่ได้ในระยะยาวความขัดแย้งโดยทั่วไปเกิดขึ้นจากการทำงานตามหน้าที่ (Functional Conflict) และเกิดจากการทำงานผิดหน้าที่ (Dysfunctional Conflict) โดยหากไม่สามารถจัดการได้ สภาพความขัดแย้งอาจลุกลามเป็นปัญหาที่อาจเข้ามาทำลายกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กรได้ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเข้าไปลดความขัดแย้ง หากเห็นว่าความขัดแย้งนั้นมีมากจนเกินไป

๒) กลุ่มและทีม

กลุ่ม (Group) การรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุในสิ่งที่ต้องการต้องการเรียกว่าการทำงานแบบกลุ่ม ภายในองค์กรจึงประกอบไปด้วยกลุ่มจำนวนมากมาย ทั้งกลุ่มที่เป็นทางการ และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ สาเหตุที่บุคคลจะต้องเข้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพื่อการสนองตอบด้านผลประโยชน์ เช่น ความมั่นคง ความปลอดภัย สถานภาพ อำนาจ ความผูกพันและความสำเร็จในหน้าที่การงาน^{๕๗} เป็นต้น ทั้งนี้ จะสังเกตเห็นว่าแต่ละกลุ่มจะมีการแข่งขันเพื่อสร้างผลประโยชน์และความสำเร็จให้กับสมาชิกภายในกลุ่ม นักการจัดการทรัพยากรมนุษย์อาจต้องเข้าไปมีส่วนในการสนับสนุนและผลักดันการทำงานของกลุ่ม ในขณะเดียวกันอาจต้องหาวิธีการ เพื่อสลายกลุ่มที่ไม่พึงประสงค์สำหรับองค์กรด้วย

สุพานี สฤณภูวนิช ได้จัดประเภทของกลุ่มเป็น ๒ ประเภท ได้แก่ การแบ่งตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มและการแบ่งกลุ่มตามความเป็นทางการในการจัดตั้งกลุ่ม ดังนี้

๑. การแบ่งตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม อาจแบ่งได้ ดังนี้

๑.๑) กลุ่มบังคับบัญชา (Command Group) คือกลุ่มตามสายงานที่มีหัวหน้าเป็นผู้บังคับบัญชา ลูกน้องคือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตามสายงาน

๑.๒) กลุ่มปฏิบัติงาน (Task Group) คือ กลุ่มคนที่ถูกกำหนดให้ทำงานใดงานหนึ่ง เช่น คณะทำงานและคณะกรรมการ

^{๕๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๖.

๑.๓) กลุ่มผลประโยชน์ (Interest Group) คือ กลุ่มคนที่มารวมกันโดยมีเป้าหมายเพื่อผลประโยชน์บางสิ่งบางอย่างร่วมกัน เช่น กลุ่มที่มาชุมนุมเรียกร้องการขึ้นเงินเดือน กลุ่มที่มาร้องเรียนเพื่อความเป็นธรรมในการทำงาน เป็นต้น

๒. การแบ่งกลุ่มตามความเป็นทางการในการจัดตั้งกลุ่ม ดังนี้

๒.๑) กลุ่มที่เป็นทางการ (Formal Group) หรือกลุ่มรูปนัย คือ กลุ่มที่ก่อตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์การ โดยจะมีโครงสร้างของกลุ่มและภารกิจที่ต้องปฏิบัติอย่างชัดเจน

๒.๒) กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (Informal Group) คือ กลุ่มที่เกิดขึ้นเองเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองและบุคคลอื่นในองค์การ เช่น กลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มมิตรภาพ เป็นต้น

ทีม (team) นอกจากการทำงานเป็นกลุ่มแล้วยังพบว่า ทีม หรือทีมงาน ซึ่งก็คือ กลุ่มแต่เป็นกลุ่มของคนที่มีความผูกพันกัน มีการเชื่อมโยง และใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน สมาชิกมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันสูง ปัจจุบันการตื่นตัว และความนิยมในการประยุกต์รูปแบบการทำงานแบบทีมงานในองค์การสมัยใหม่ทำให้นักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหารตัดสินใจปรับเปลี่ยนการทำงานแบบเดิมมาเป็นการทำงานแบบทีมมากขึ้นดังนั้น เพื่อให้การทำงานแบบทีมบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องคำนึงถึงลักษณะของงานและเป้าหมายขององค์การโดยจะต้องจัดตั้งทีมงานขึ้นตามวัตถุประสงค์ และข้อจำกัดที่องค์การมีทั้งนี้ พบว่าการทำงานแบบเป็นทีมในองค์การจะอยู่ในลักษณะทีมเพื่อการแก้ปัญหา (Problem-solving team) ทีมงานบริหารตนเอง (self-managed work team) ทีมข้ามสายงาน (Cross-function team) และทีมเสมือนจริง (Virtual Team) การสร้างทีม (Team Building) จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารและนักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจะต้องเริ่มต้นในการจัดสร้างขึ้นเพื่อการทำงานร่วมกันได้เป็นผลสำเร็จและสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์การ

๓) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

ในฐานะนักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่อาจละเลยที่จะศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment) ได้เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีผลต่อการดำเนินทุกกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์และมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การด้วย การปรับให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นมีผลทำให้การดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การประสบผลสำเร็จอย่างรวดเร็วสภาพแวดล้อมทางธุรกิจประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายในกิจการประกอบด้วยพลังที่อยู่ภายในองค์การ อันมีเจ้าของ และผู้ถือหุ้น คณะกรรมการของกิจการ ลูกจ้าง วัฒนธรรมในองค์การในทางตรงกันข้ามสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการประกอบด้วยพลังที่อยู่ภายนอกองค์การซึ่งอาจแยกให้เห็นความแตกต่างเป็นสภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อธุรกิจ คือ

สภาพแวดล้อมในงานสภาพแวดล้อมทั่วไปที่ประกอบด้วยอิทธิพลทางการเมืองอิทธิพลทางเศรษฐกิจอิทธิพลทางเทคโนโลยี อิทธิพลทางสังคมและวัฒนธรรม อิทธิพลจากนานาประเทศ ส่วนสภาพแวดล้อมในงานประกอบด้วยลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ขายวัตถุดิบ แรงงานกฎระเบียบ และหุ้นส่วนสภาพแวดล้อมในงานจะมีอิทธิพลต่อองค์การธุรกิจโดยตรงกว่าสภาพแวดล้อมทั่วไป

สภาพแวดล้อมภายนอก

การดำเนินงานขององค์การไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ได้เนื่องจากมีผล หรือมีอิทธิพลในการดำเนินงานต่อองค์การภาคเอกชนอย่างมากโดยอาจก่อให้เกิดโอกาส หรือข้อจำกัดในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ ที่กล่าวถึงสภาพแวดล้อมภายนอกว่ามีผลหรือมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของธุรกิจโดยอาจทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ หรือล้มเหลวโดยธุรกิจไม่สามารถควบคุมจิตใจเหล่านี้ได้ การวิเคราะห์หรือประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจมีวัตถุประสงค์ เพื่อต้องการดูแนวทางหรือทิศทางการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่จะมผลกระทบต่อธุรกิจเพื่อที่จะพิจารณาว่าผลกระทบดังกล่าวเป็นไปในทางบวกหรือลบซึ่งถือเป็นโอกาสและถ้าเป็นไปในทางลบก็ถือว่าเป็นอันตรายเป้าหมายในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ก็คือต้องการที่จะให้ธุรกิจมีโอกาสที่จะเตรียมตัวรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จของธุรกิจส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับ การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้บริหารจึงไม่อาจปฏิเสธหรือละเลยในเรื่องนี้ได้ อีกทั้งยังต้องเฝ้าระวังวิเคราะห์และแยกแยะผลกระทบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่อาจมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การให้ได้เพื่อการตัดสินใจและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่แปรเปลี่ยนไปได้สภาพแวดล้อมภายนอกสภาพแวดล้อมภายนอกจำแนกได้เป็น ๓ ประเภท ได้แก่

สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (General External Environment)

สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปเป็นสภาพแวดล้อมที่ไม่มีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรงแต่มีอิทธิพลในระยะยาวต่อการดำเนินงานในแต่กิจกรรมขององค์การทั้งนี้้องค์การไม่สามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ ประชากรศาสตร์สภาพเศรษฐกิจ การเมืองสังคม คู่แข่งขัน ลูกค้าและเทคโนโลยี เป็นต้น

สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อการแข่งขัน (Competitive External Environment)

สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อการแข่งขันเป็นสภาพแวดล้อมที่ธุรกิจอาจเผชิญในเวลาเดียวกันหรือต่างสถานการณ์กันก็ได้ตามแนวคิดของกูรู (Guru) ด้านการตลาดคือ ไมเคิล อีพอร์เตอร์ (Michael E. Porter) กล่าวไว้ในหนังสือ “Competitive Strategy” โดยชี้ให้เห็นพลัง ๕ ประการ ที่ผลักดันให้เกิดการแข่งขันในเชิงธุรกิจ ได้แก่ ข้อจำกัดในการการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งใหม่ อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อหรือลูกค้า ข้อจำกัดจากสินค้าทดแทนกันได้

และความรุนแรงของสภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อการแข่งขันเป็นที่รู้จักของผู้บริหารในปัจจุบันในนามของการวิเคราะห์ Five Forces model ซึ่งผู้บริหารในปัจจุบันจะใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาสถานการณ์ขององค์กรว่าดำรงอยู่ ณ จุดใด

สภาพแวดล้อมภายนอกในการดำเนินงาน (Task Environment)

สภาพแวดล้อมภายนอกในการดำเนินงานเป็นสภาพแวดล้อมที่มีความใกล้ชิดมากที่สุดกับองค์กรเนื่องจากเป็นองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จ ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า สภาพการแข่งขัน ตลาดแรงงานและสถาบันการเงิน

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

สภาพแวดล้อมภายในเป็นปัจจัยที่มีผลหรืออิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ โดยอาจทำให้ประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อระบุจุดอ่อนและจุดแข็งในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยองค์กรสามารถทำการควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ พนักงาน หรือสมาชิกภายในองค์กรธุรกิจ และการให้บริการขององค์กรธุรกิจ เป็นต้น

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในอาจเรียกว่า “การวิเคราะห์องค์กร” ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร อย่างไรก็ตาม ในการวิเคราะห์หากผู้บริหารมีอคติเอนเอียงเข้าข้างองค์กรของตนเองมากเกินไปอาจทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่เป็นไปตามความเป็นจริง จึงอาจมีผลกระทบต่อการจัดการธุรกิจ การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้ การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในทำให้องค์กรได้ทราบจุดอ่อน จุดแข็งรวมถึงทรัพยากรขององค์กร ดังนี้

จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง ความสามารถ ศักยภาพหรือลักษณะภายในองค์กรธุรกิจที่ด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

จุดแข็ง (Strength) หมายถึง ชีตความสามารถ ศักยภาพหรือลักษณะภายในองค์กรธุรกิจที่มีอยู่และเหนือกว่าคู่แข่ง

ทรัพยากร (Resource) หมายถึง ปัจจัยด้านสินทรัพย์ (Asset) ความสามารถ (competency) กระบวนการ (Process) ทักษะหรือความรู้ (Skills or Knowledge) ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กรธุรกิจจากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว Raymond E Hill ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร (Interpersonal Relation) ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรถ้าหากว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นไปได้อย่างดี และในทางตรงกันข้าม ถ้าหากความสัมพันธ์มีลักษณะเลวร้ายก็จะกลายเป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการพัฒนา ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ หากกล่าวโดยสรุปแล้ว ก็คือรูปแบบหนึ่งของบรรยากาศภายในองค์กรนั่นเอง ดังนั้น เมื่อจะกล่าวโดยภาพรวม

ย่อมมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Paxton ซึ่งได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับ “การเรียนรู้ตลอดกาล”^{๕๘} เชื่อว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ในองค์กรจะมีขึ้นก็ต่อเมื่อพนักงานต้องการ หรือถ้ามีงบประมาณจำกัดก็ไม่จำเป็นต้องพัฒนาก็ได้ อย่างไรก็ตามวิธีการเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต เช่นนี้ Paxton กล่าวว่า แม้จะไม่ใช่เป็นยาวิเศษที่จะรักษาโรคร้ายได้ทุกอย่าง แต่ก็เปิดโอกาสใหม่ที่จะนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับในองค์กรตลอดชีวิตการทำงานโดยกิจกรรมในการพัฒนาจะเริ่มต้นจากความต้องการของพนักงาน องค์กรจะไม่เป็นผู้ริเริ่มหากแต่กระตุ้นหรือสนับสนุนให้พนักงานเห็นความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง นอกจากนั้นวิธีการแบบนี้ยังเปิดโอกาสในการเรียนรู้หรือได้รับการพัฒนาวิธีการเรียนรู้ตลอดกาล จะนำไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และจะประสบผลสำเร็จหรือไม่นั้นก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑. จะต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารระดับสูง และเข้าร่วมกับโครงการพัฒนาอย่างแท้จริง

๒. จะต้องสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรให้มีลักษณะที่เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนการใช้วิธีการแบบนี้ เช่น จัดระบบการให้รางวัลตอบแทนอย่างยุติธรรม การติดต่อสื่อสาร ซึ่งองค์กรจะต้องกระตุ้นและเปิดโอกาสให้พนักงานมีการติดต่อสื่อสารกับฝ่ายบริหารได้อย่างอิสระ เป็นต้น

๓. โครงการพัฒนาหรือฝึกอบรมพนักงานนั้น จะต้องครอบคลุมไปถึงบุคคลทุกระดับในองค์กร และโครงการพัฒนาต้องมีหลายรูปแบบด้วย

๔. จะต้องให้การสนับสนุนและให้กำลังใจกับบุคลากรในองค์กรที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมกับการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นการเป็นสมาชิกสมาคมต่าง ๆ หรือรวมทั้งการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันการศึกษาด้วย

๕. จะต้องมีการกำหนดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขึ้นมา โดยการสนับสนุนให้พนักงานตั้งเป้าหมายของการพัฒนาด้วยตนเอง และมีระบบการประเมินผลด้วยปัจจัยที่ได้กล่าวมาทั้งหมดเหล่านี้ถือได้ว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนา และกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งสิ้น และนอกจากนี้แล้วยังมีปัจจัยต่าง ๆ อีกมากมายที่มีอิทธิพลหรือความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว เพียงแต่จะกล่าวถึงในด้านใด แต่ทั้งนี้นอกเหนือจากปัจจัยต่าง ๆ แล้วสิ่งที่สำคัญที่สุดที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตลอดจนผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ จะต้องตระหนักถึงเสมอในการที่จะดำเนินการเพื่อพัฒนาองค์กรโดยรวม ก็คือจะต้องประเมินดูก่อนว่า องค์กรมีความต้องการที่จะต้องพัฒนาในลักษณะใด ไม่ว่าจะเป็นการจัดให้มีการศึกษา การฝึกอบรม หรือต้องการให้มีการปรับปรุงพัฒนาหรืออื่น ๆ ซึ่งวิธีการดำเนินการในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งนั้น อาจจะมี

^{๕๘} ศรัณย์ ศรีสวัสดิ์, ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัทผู้จำหน่ายรถยนต์จังหวัดเชียงราย, การศึกษาอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, ๒๕๕๑), หน้า ๓๑-๓๒.

วิธีที่แตกต่างกันไปแล้วองค์การแต่ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบใดก็ตามก็ต้องมีการจัดให้เป็นระบบ และในการที่จะตัดสินใจได้ว่าจะใช้รูปแบบใดนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวิเคราะห์งานขององค์การในด้านต่าง ๆ ดังนี้

๑. วิเคราะห์การจัดการขององค์การ

๒. วิเคราะห์งานแต่ละประเภท

๓. วิเคราะห์ในเรื่องของบุคลากร

ซึ่งในที่นี้ การวิเคราะห์องค์ประกอบทั้ง ๓ ดังกล่าวจะเป็นตัวที่ชี้บอกว่าองค์การควรจะดำเนินไปในทิศทางใด หรือรูปแบบใด ทั้งนี้ เพราะการดำเนินการต่าง ๆ จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์การด้วย

สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป้าหมายสำคัญในการจัดการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดี ขั้นตอนการจัดสรรในการกำหนดกลยุทธ์จะเริ่มจากการลำดับความจำเป็นของความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องเริ่มจากการกำหนดการระบุความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไป แล้ววัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะช่วยให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ และความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๒.๔ แนวทางการแก้ไขกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ

จากการศึกษากระบวนการต่างและปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น จะเห็นได้ว่างานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะดำเนินไปอย่างราบรื่นได้นั้น จำต้องอาศัยความสอดคล้องกันหลาย ๆ ประการ ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของกระบวนการที่ใช้ กิติ บุคลากร กิติ ลักษณะและสภาพแวดล้อมขององค์การ กิติ รวมไปถึงเครื่องมือและเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในงานด้านดังกล่าวนี้ กิติ จะเห็นได้ว่าทุกส่วนนั้นจะต้องมีความสมดุลและสอดคล้องกัน จึงจะสามารถทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การดำเนินไปได้มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งในที่นี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการเรียนรู้อย่างรอบด้าน และหากเห็นว่าสภาพขององค์การกำลังจะเข้าสู่วิกฤติที่อาจจะยากต่อการแก้ไข ก็ควรมีการนำเอาหลักการจัดการสมัยใหม่มาปรับใช้ในองค์การ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและนำไปสู่ทางออกที่ดีขององค์การได้ซึ่งหลักการจัดการสมัยใหม่ดังกล่าวนี้ จะมุ่งเน้นในสิ่งที่สำคัญ คือ

๑. การปรับปรุงงาน และนวัตกรรมการบริหาร ดังนั้น

๑.๑ การปรับปรุงงาน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้สติปัญญาและสามัญสำนึกอย่างมีระบบระเบียบในการคิด วิเคราะห์ค้นหาวิธีการงานที่ดีกว่าเดิม ซึ่งจะมีผลเกื้อกูลให้การดำเนินงานองค์การเกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และประหยัด โดยยึดหลักการที่สำคัญ ๔ ประการ คือ

ประการแรก การกำจัดตัดทอนหรือยุบเลิกส่วนที่ไม่จำเป็นออกไป เพราะถือว่าไม่มีความจำเป็น เพราะหากยังคงให้มีอยู่จะทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรในการจัดการไปโดยเปล่าประโยชน์ หรือได้ไม่คุ้มเสีย ซึ่งจะพบได้ในหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการลดขนาดองค์การให้เล็กลงหรือการ Downsizing

ประการที่สอง การรวมส่วนที่จำเป็นที่ยังคงเหลืออยู่จากการตัดทิ้งไปแล้วเข้าด้วยกัน หรือจัดทำใหม่ เพื่อให้องค์การสามารถทำงานได้สะดวกขึ้น ซึ่งจะพบได้ในหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการรวม (Merging) กิจกรรมเข้าด้วยกัน

ประการที่สาม การเปลี่ยนสถานที่ ลำดับ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือพนักงานใหม่ เพื่อให้เกิดความสะดวก มีความคล่องตัว เหมาะสม รัดกุม ซึ่งจะพบได้ในหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการปรับเปลี่ยนหน่วยงานให้เกิดความเหมาะสม หรือ Rightsizing ซึ่งเป็นความกะทัดรัดและมีความคล่องตัวสูงกว่าเดิม

ประการสุดท้าย การทำให้ง่าย หรือปรับปรุงสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้นงานใดที่มีขั้นตอนมาก ยุ่งยากซับซ้อน ก็หาทางทำให้มีความง่ายขึ้น สั้นลง และสามารถดำเนินการให้ลื่นลงได้ภายในจุดเดียว (One-stop services)

๑.๒ นวัตกรรมการบริหาร เป็นการคิดค้นและดำเนินการทางด้านการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหา โดยอาศัยความรู้ความชำนาญที่มีอยู่ ไม่ว่าจะในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ รวมทั้งอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องจักร เป็นต้น จนทำให้เกิดเป็นสิ่งที่ใช้ได้ดีกว่าเดิมโดยสิ้นเชิง

ฉะนั้น นวัตกรรมการบริหารจึงเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การอย่างแพร่หลาย

๒. การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับการประเมินความไม่ปกติของผลิตภัณฑ์และบริการ แล้วหาทางปรับปรุงแก้ไข การจัดวางมาตรการป้องกันมิให้เกิดความผิดปกติของผลิตภัณฑ์และบริการนั้น โดยการตรวจสอบ และประเมินความเหมาะสมจากการออกแบบผลิตภัณฑ์และการผลิตตามรูปแบบที่กำหนดไว้ กระบวนการผลิตการฝึกอบรมพนักงาน เป็นต้น ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการทำงานของบุคลากร และหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การเพื่อให้ผลิตภัณฑ์และบริการมีคุณภาพที่สูงขึ้น ซึ่งจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี โดยจะต้องยึดหลักการที่สำคัญ ๓ ประการ คือ

ประการแรก การมุ่งเน้นที่ตัวลูกค้า ให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดต่อสินค้าและบริการขององค์กร (Customer focus) ประการที่สอง การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) ประการสุดท้าย การบริหารงานที่คนทั้งองค์กรจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ (Companywide involvement)

๓. การปรับรื้อระบบ เป็นการนำกลับมาคิดใหม่ ในขั้นพื้นฐานและการออกแบบระบบ การดำเนินงานใหม่อย่างถอนรากถอนโคน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอย่างใหญ่หลวง โดยพิจารณาจากตัววัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุด ซึ่งได้แก่ ต้นทุนคุณภาพ เงินลงทุน การบริหาร และความรวดเร็ว ซึ่งในการปรับรื้อระบบนั้น มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญก็คือ เพื่อปรับปรุงให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นในเรื่องกระบวนการดำเนินงาน ทั้งนี้การจะปรับรื้อระบบให้เกิดผลสำเร็จได้นั้น จำต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเกื้อหนุนและส่งเสริมต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาเพื่อให้พนักงานเป็นทั้งผู้ชำนาญการเฉพาะด้าน (Specialist) และผู้เชี่ยวชาญในหลาย ๆ ด้าน (generalist) ซึ่งจะช่วยให้สามารถทำงานได้สำเร็จเร็วขึ้น และสามารถให้บริการแบบเบ็ดเสร็จในจุดเดียว หรือ (One-stop services) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๕๙} อย่างไรก็ตาม การจัดการสมัยใหม่จะไม่สามารถนำไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จได้เลย ถ้าหากว่ามีได้นำไปใช้ในองค์กรที่มีความเหมาะสม สำหรับองค์กรที่สามารถจะรองรับระบบการจัดการสมัยใหม่ได้ดี ได้แก่ องค์กรแห่งการเรียนรู้^{๖๐} ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ นับได้ว่าเป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อการพัฒนาการทำงานมีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรในที่สุด

๒.๔.๑ ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่เติบโตมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงเรื่องการเรียนรู้ องค์กรและการจัดการ การฝึกอบรม และพัฒนา^{๖๐} กล่าวคือ หากเป็นกระแสด้านการเรียนการสอน ก็จะเปลี่ยนจากศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้สอน และการเรียนรู้อย่างเป็นทางการมาเป็น

^{๕๙} เฉลิมนงค์ มีสมนัย, “การบริหารองค์กรและการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ โดยใช้ HR Scorecard”, วารสารการจัดการสมัยใหม่, ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๔๘): ๘๒-๘๓.

^{๖๐} ระวีวัฒน์ ปันนิตามัย, การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้, (กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เนต, ๒๕๔๔), หน้า ๓๖.

ศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้เรียน (learner center) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้วยผสมผสานเข้ากับสภาพแวดล้อมในชีวิตและการทำงานการพัฒนาองค์การให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้ ซึ่งผู้บริหารขององค์กรจะต้องให้ความสำคัญ และบริหารจัดการให้เกิดขึ้น โดยมีลักษณะทั้งหมด ๑๑ ประการ^{๒๑} คือ

๑. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) กล่าวคือ จะต้องมีการปรับระดับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อให้อำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงาน หรือระหว่างแผนกอื่นๆ มีมากขึ้น

๒. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร (corporate learning culture) การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด มีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์กรมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กรไปพร้อม ๆ กับผลกำไรของบริษัทด้วย เพราะวัฒนธรรมขององค์กร โดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยมและนโยบายขององค์กร จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กรหรือ "องค์กรนวัตกรรม" ที่แข็งแกร่งได้

๓. มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงไปอีกด้วย

๔. มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environment scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากจะเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นแล้ว ยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาซึ่งองค์กรต้องทำการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร เพื่อสะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างชัดเจน

๕. มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (knowledge creation) และมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

๖. มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (learning technology) โดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ตสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสม

^{๒๑}พิชิต เทพวรรณ, “องค์กรแห่งการเรียนรู้: แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศสำหรับนวัตกรรม”, วารสารบริหารธุรกิจบัณฑิต, ปีที่ ๑๓ ฉบับที่ ๓ (มกราคม ๒๕๔๘): ๕๒-๕๓.

จะช่วยให้การปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

๗. ให้ความสำคัญกับคุณภาพ (quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักในการพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

๘. เน้นเรื่องกลยุทธ์ (strategy) มีการยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินธุรกิจขององค์กรหรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร เช่น เน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ทั้งสองที่กล่าวมารวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรในด้านอื่น ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

๙. มีบรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere) เป็นบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิก เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง เป็นองค์กรที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ไร้ซึ่งการแบ่งแยกและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน

๑๐. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (teamwork and networking) การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์กรจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้การทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้

๑๑. สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เป็ความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้น เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ ในเรื่องที่มีทิศทางเป็นไปตามความต้องการร่วมกันขององค์กร

๒.๔.๒ บทบาทผู้บริหารกับการพัฒนาองค์กรการเรียนรู้

เมื่อกล่าวถึงบทบาทผู้บริหารกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรีรู้นั้น^{๖๒} ในปัจจุบันผู้บริหาร หรือนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องเป็นทั้งคนออกแบบ “วิธีการเรียนการสอน” เป็นทั้งครูพันธุ์ใหม่ (แบบ Child centered) เป็นโค้ช (Coach) เป็นผู้อำนวยการความสะอาด(Steward) เป็นสปอนเซอร์ (Sponsor) เพื่อเป็นแรงกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในองค์กร จนกว่า

^{๖๒} วรภัทร์ ภูเจริญ, การบริหารคุณภาพแบบองค์รวม, (กรุงเทพมหานคร : อริยชน, ๒๕๔๙), หน้า ๑๘๒-๑๘๔.

พนักงานจะมี “อุปนิสัยแห่งการเรียนรู้” ที่เหมาะสมในการทำงานไปตามทิศทางที่องค์กรได้วางวิสัยทัศน์ไว้ร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารที่จะออกแบบวิธีการเรียนรู้ได้นั้นนับว่าไม่ใช่เรื่องง่ายเลยทีเดียว โดยในข้อดังกล่าวนี้สิ่งสำคัญ ก็คือผู้บริหารหรือนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะต้องคำนึงเสมอว่าพวกเขาควรจะเรียนรู้อะไร และอย่างไร เพราะผู้บริหารนั้นจะต้องเข้าใจเรื่องดังต่อไปนี้

(ก) “จิต” ในการเรียนรู้ ทั้งของผู้เรียน และผู้สอนการรู้จักจิตของผู้เรียนนั้น ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการบริหารจัดการคนเป็นอย่างดีเพราะการที่จะสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ผู้สอนจะต้องรู้จัก “จิต” หรืออุปนิสัยของผู้เรียนเป็นอย่างดี โดยในข้อนี้ ผู้สอนหรือผู้บริหารควรตระหนักเป็นอย่างดีว่าพนักงานแต่ละคนในองค์กรมีจิตในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้น จึงไม่ควรมองแบบเหมารวมทั้งหมดและควรพิจารณาอย่างถี่ถ้วน เพื่อที่จะได้พัฒนาการออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับลักษณะของคนในองค์กรต่อไป

(ข) เรียนรู้ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การในการออกแบบการเรียนรู้ ต้องให้ได้ผลออกมาตรงตามยุทธศาสตร์ขององค์การด้วยโดยจะต้องคำนึงว่าตำแหน่งไหนต้องมี “วิธีคิด” แบบไหน และต้องมี “อุปนิสัยการทำงาน” แบบไหนด้วย โดยจะไม่คำนึงเพียงแค่ว่าพนักงานรู้อะไรเรียนจบอะไรมา แต่ผู้บริหารต้องจัดการจัดวิธีคิดของพนักงาน หรือบุคลากรในองค์กร เพราะจะทำให้จัดวิธีในการทำงานได้อีกต่อไป

ที่กล่าวไว้อย่างกว้าง ๆ ในข้างต้น ก็เนื่องจากว่าแต่ละองค์กรมีการออกแบบการเรียนรู้ที่ไม่เหมือนกัน เพราะต่างคน ต่างธุรกิจ ต่างเจ้านาย เป็นต้น ซึ่งในที่นี้ผู้เขียน(ดร.วรภัทร์ ภูเจริญ) ที่ผู้วิจัยได้นำเนื้อหาส่วนหนึ่งมาอ้างอิงประกอบในงานวิจัยชิ้นนี้ ได้วางหลักสูตรไว้ โดยปรับให้เข้ากับเรื่องชีวิตจริงของพนักงานในองค์กร โดยเน้นเจาะไปที่ “การพันทุข์” อย่างถูกวิธีก่อน และในหลักสูตรดังกล่าวที่ถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กรนี้ ก็มีการนำเอาหลักการต่าง ๆ มาใช้มากมาย ไม่ว่าจะเป็นหลักของการบริหารคนคือ(change management) การวิเคราะห์วิธีคิดที่จำเป็น (Systematic thinking need) ของแต่ละตำแหน่ง ตั้งแต่ผู้บริหารลงมาจนระดับล่าง ซึ่งคำตอบอาจจะออกมาน่าประหลาดใจ เช่นพนักงานบางคนไม่ต้องคิดเลยดีที่สุด บางคนก็ต้องย้ายตำแหน่ง เพราะเปลี่ยนไม่สำเร็จ และสิ่งที่น่ากลัวที่สุด ก็คือท่านประธาน และบอร์ดบริหารหัวดีทั้งหลายเมื่อได้วิธีคิดที่จำเป็นแล้ว ก็จะต้องมาวางแผนพัฒนาวิธีคิด หรือเปลี่ยนตำแหน่งถ้าคิดแบบที่เรียกว่าเฉียบขาด (โหด ๆ) คือแบบทีมฟุตบอลอาชีพยุโรป คือปลดออก ด้วยเหตุผลที่ว่านักเตะคนนี้ไม่อยู่ในแผนของการทำทีม หรือในองค์กรคน ๆ นี้มีวิธีคิดที่ไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ

(ค) บริหาร “ข่าวลือ” ในองค์กรให้ทัน

ในงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น การบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับข่าวลือถือว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะข่าวลือถือว่าเป็นตัวการที่ทำให้เกิด mental model (ฝังจำ

การปรุ้งแต่งหรืออคติ) ในการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคน และขององค์กรได้ ซึ่งข่าวลือนั้นอาจที่จะทำให้เกิดวิธีคิดที่ผิดไป หรือป่วนทำลายขวัญกำลังใจของคนอื่น ๆ ได้ดังนั้น สิ่งที่สำคัญสำหรับผู้บริหารหรือนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก็คือต้องบริหารข่าวลือหรือคนที่ก่อให้เกิดข่าวลือในองค์กรให้เจอ ซึ่งถ้าเจอคนพวกนี้ต้องรีบเรียกมาตักเตือนอบรม ถ้างสมอง หรือปลดตัวน ก่อนจะเป็นเนื้อร้ายในองค์กรในอนาคตต่ออย่างเป็นปัญหาที่แก้ไม่ตก

(ง) ครูพันธุ์ใหม่

ในข้อนี้ ผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้าใจระบบการเรียนรู้สมัยใหม่ โดยละเว้นข้อจำกัดหรือขั้นตอนต่าง ๆ ที่ยุ่งยากเสีย ซึ่งอาจจะเปลี่ยนมาเป็นที่ไหนก็ได้ เวลาไหนก็ได้ ใครก็ได้ และจับเรื่องอะไรขึ้นมาสอนก็ได้ อย่างนี้เป็นต้น เพราะในยุคสมัยนี้อย่างไปนีกว่าการเรียน คือการต้อนรับคนเข้าห้องเรียน จ้างวิทยากรมาพูดๆ ป้างแผนใส แล้วก็จากไปเดี๋ยวนี โลกของการศึกษาเรียนรู้กำลังต้องการครูพันธุ์ใหม่เป็นอย่างมาก ซึ่งครูพันธุ์ใหม่อะไรที่ว่ามีลักษณะที่ดูง่าย ๆ คือ จะมีวิธีการสอนโดยไม่ต้องสอน แต่ใช้ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ หลอกล่อจน “ผู้เรียน” รู้จักวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Learn how to learn) และสามารถสร้างผลงานออกมาให้องค์กรได้ในที่สุด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งครูพันธุ์ใหม่จะต้องเปลี่ยนตัวเองมาเป็นผู้ประสานให้ผู้เรียนพบแหล่งเรียนรู้ เช่น แนะนำเว็บไซต์ผู้รู้ ห้องสมุดหนังสือตำราดี ๆ หรือเป็นบรรณารักษ์ เป็นต้น เพราะการเรียนการสอนสมัยใหม่จะต้องให้ผู้เรียนรู้จักวิธีเรียนด้วยการ “เรียนเป็น” นี่เองที่จะทำให้ผู้เรียนหรือพนักงานในองค์กรมีการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของโลกได้ เอาตัวรอดได้ รู้จักการบริหารความรู้ (Knowledge management) นั่นคือสามารถที่จะเลือกเฉพาะความรู้ ย่อยความรู้ เลือกความรู้มีเป็นประโยชน์และมีคุณธรรมมาต่อยอดความรู้ สร้างองค์ความรู้ใหม่ ตลอดจนสามารถถ่ายทอดความรู้ และรักษาความรู้ได้ และ “เก่ง ดี มีความสุข” อย่างมีสติ

(จ) เป็นโค้ช (coach)

การที่จะเป็นโค้ชในเวลาเดียวกันกับการเป็นผู้บริหารไม่ใช่เรื่องง่าย ซึ่งจะต้องมีการเข้าฝึกอบรม ในขณะเดียวกันนั้นต้องมีการวางแผนประเมินผลเป็นระยะ มีการควบคุมอารมณ์ การใช้ปิยวาจา จังหวะการพูดได้ การเข้าไปกระตุ้นปลอบชู (ถ้าจำเป็น) การอ่านนิสัยจับ “จิตการเรียนรู้” ได้ จับ “วิธีคิด” ได้อ่านภาษากายของตนเองและคนอื่นได้ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ถือว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร หรือผู้ที่มีหน้าที่ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ เพราะในการควบคุม และดูแลรับผิดชอบคนในองค์กรจะต้องมีการนำกลวิธีต่าง ๆ เหล่านี้ไปใช้เสมอ

๒.๕ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับพื้นที่วิจัย

๒.๕.๑. ข้อมูลเทศบาลเมืองลำตาเสา

วิสัยทัศน์การพัฒนาเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา “เป็นองค์กรที่มุ่งสู่ ความเป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน” เทศบาลเมืองลำตาเสาดังอยู่ทางทิศใต้ของ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยอยู่ห่างจากจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ระยะทาง ๒๑ กิโลเมตร ตาม ถนนโรจนะและอยู่ห่างจากกรุงเทพมหานครไปทางทิศเหนือ ระยะทาง ๖๕ กิโลเมตรตามถนน พหลโยธิน ขนาดเทศบาลตำบลลำตาเสา มีเนื้อที่ ๓๖ ตารางกิโลเมตร

การปกครอง

ด้วยได้มีพระราชบัญญัติเปลี่ยนแปลงฐานะสุขาภิบาลเป็นเทศบาล พ.ศ.๒๕๔๒ ออกมา บังคับใช้ทำให้สุขาภิบาลลำตาเสา ได้รับการเปลี่ยนแปลงฐานะเป็นเทศบาลตำบลลำตาเสา เมื่อวันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๔๒ โดยเขตพื้นที่ของเทศบาลตำบลลำตาเสา พื้นที่รวม ๔ ตำบล จำนวน ๑๗ หมู่บ้าน ดังนี้

ประชากร

ข้อมูลประชากรในเขตเทศบาลตำบลลำตาเสา ตามหลักฐานทะเบียนราษฎร ณ เดือน ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๕ มีประชากรรวมทั้งสิ้น ๑๙,๕๘๖ คน แยกเป็นชาย ๙,๔๗๔ คนและหญิง ๑๐,๑๑๒ คน จำนวนครัวเรือน ๗,๘๙๕^{๖๓} ครัวเรือนโดยจำแนกเป็นหมู่บ้าน ดังนี้

^{๖๓}เทศบาลเมืองลำตาเสา, ข้อมูลประชากร, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://lamtasao.go.th/public/> [๑๕ มกราคม ๒๕๖๒].

หมู่บ้าน	จำนวนครัวเรือน	จำนวนประชากร (คน)		
		ชาย	หญิง	รวม
หมู่ที่ ๑ ตำบลลำตาเสา	๒๙๓ ครัวเรือน	๕๘๘	๖๑๔	๑,๒๐๒
หมู่ที่ ๒ ตำบลลำตาเสา	๔๘๐ ครัวเรือน	๔๗๕	๕๑๕	๙๙๐
หมู่ที่ ๓ ตำบลลำตาเสา	๖๘๕ ครัวเรือน	๕๖๓	๕๘๐	๑,๑๔๓
หมู่ที่ ๔ ตำบลลำตาเสา	๖๗๒ ครัวเรือน	๗๒๕	๘๑๒	๑,๕๓๗
หมู่ที่ ๕ ตำบลลำตาเสา	๗๐๗ ครัวเรือน	๙๖๙	๙๗๗	๑,๙๔๖
หมู่ที่ ๖ ตำบลลำตาเสา	๖๗๑ ครัวเรือน	๘๒๒	๙๐๗	๑,๗๒๙
หมู่ที่ ๗ ตำบลลำตาเสา	๙๖๙ ครัวเรือน	๙๗๘	๑,๐๓๒	๒,๐๑๐
หมู่ที่ ๘ ตำบลลำตาเสา	๒๘๐ ครัวเรือน	๓๐๕	๓๔๕	๖๕๐
หมู่ที่ ๙ ตำบลลำตาเสา	๘๙ ครัวเรือน	๑๓๔	๑๗๔	๓๐๘
หมู่ที่ ๑๐ ตำบลลำตาเสา	๒๓๔ ครัวเรือน	๔๒๗	๔๒๔	๘๕๑
หมู่ที่ ๑๑ ตำบลลำตาเสา	๖๓ ครัวเรือน	๘๙	๙๐	๑๗๙
หมู่ที่ ๑๒ ตำบลลำตาเสา	๑,๒๔๔ ครัวเรือน	๑,๒๓๑	๑,๔๒๙	๒,๖๖๐
หมู่ที่ ๑๓ ตำบลลำตาเสา	๑๐๗ ครัวเรือน	๒๙๙	๓๐๗	๖๐๖
หมู่ที่ ๑ ตำบลชะแมบ (บางส่วน)	๑๘๗ ครัวเรือน	๔๐๘	๓๙๐	๗๙๘
หมู่ที่ ๕ ตำบลบ่อตาโล่ (บางส่วน)	๕๗ ครัวเรือน	๑๓๔	๑๒๐	๒๕๔
หมู่ที่ ๕ ตำบลลำไทร (บางส่วน)	๑๑๒ ครัวเรือน	๑๕๒	๑๔๙	๓๐๑
หมู่ที่ ๗ ตำบลลำไทร	๑,๐๔๕ ครัวเรือน	๑,๑๗๕	๑,๒๔๗	๒,๔๒๒
รวม	๗,๘๙๕ ครัวเรือน	๙,๔๗๔	๑๐,๑๑๒	๑๙,๕๘๖

๒.๕.๒ แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามยุทธศาสตร์ที่ ๔ ด้านการบริหารจัดการที่ดี

แนวทางการพัฒนาตามแผนพัฒนาสามปี (พ.ศ.๒๕๕๘ - ๒๕๖๐) เป็นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา อันมีลักษณะเป็นการกำหนดรายละเอียด แผนงานโครงการพัฒนาที่จัดทำขึ้นสำหรับงบประมาณแต่ละปี ซึ่งมีความต่อเนื่อง และเป็นแผนก้าวหน้า ครอบคลุมระยะเวลาสามปี โดยมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงเป็นประจำทุกปีรวมทั้งเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้พิจารณาอย่างรอบคอบให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างแนวทางดำเนินการต่างๆ เพื่อนำมาตัดสินใจกำหนดแนวทางการดำเนินงานและใช้ทรัพยากรการบริหารของท้องถิ่น อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สาธารณะสูงสุดยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาในช่วงสามปี พันธกิจการพัฒนาท้องถิ่น มีดังนี้

๑. พัฒนาระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการและโครงสร้างพื้นฐาน
๒. รักษาความสะอาดรวมทั้งกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
๓. จัดให้มีและบำรุงสวนสาธารณะสุข สถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
๔. ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็กเยาวชน ผู้สูงอายุและคนพิการ
๕. ป้องกันและระงับโรคติดต่อ
๖. ส่งเสริมการศึกษาอบรมและการประกอบอาชีพ
๗. รักษาความสงบเรียบร้อยของท้องถิ่น
๘. บำรุงศิลปะจารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นศาสนาและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
๙. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาล พบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

ดารณีพิมพ์ ช่างทอง ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเรียนรู้ เพื่อการแข่งขันทางธุรกิจประจำท้องถิ่นสู่สังคมแห่งการเรียนรู้” ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง ๒๖-๓๕ ปี มีการศึกษาในระดับอนุปริญญา/ปวส. มีภูมิลำเนาอยู่ในทุกภาคคือ ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออก และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นจำนวนเท่ากันคิดเป็นร้อยละ ๒๐.๐ ของขนาดตัวอย่าง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเรียนรู้มีความสำคัญในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้านทุก ด้านเรียงตามลำดับความสำคัญคือ คุณลักษณะเฉพาะ อัตมโนทัศน์ ทักษะ ความรู้ และ แรงจูงใจ สังคมแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้านเรียงตามลำดับความสำคัญคือ ด้านกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ตามอัธยาศัย ด้านการบริหารจัดการความรู้ และ ด้านแหล่งการเรียนรู้ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เพศ มีผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ ตามอัธยาศัย ด้านการบริหารจัดการความรู้ และในภาพรวม อายุมีผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ ด้านกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ และ ด้านการบริหารจัดการความรู้ ระดับการศึกษามีผลต่อ สังคมแห่งการเรียนรู้ ด้านแหล่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการความรู้ และภาพรวม ภูมิลำเนา มีผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ ด้านแหล่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ตามอัธยาศัย และภาพรวม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับความรู้ อัตมโนทัศน์ คุณลักษณะเฉพาะ และ แรงจูงใจ มี อิทธิพลต่อ สังคมแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม สามารถทำนายสมการได้ ๓๘.๘๐% และมี ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ

๐.๖๒๗ นอกจากนั้นผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะที่สำคัญเกี่ยวกับ การพัฒนาคนและกิจกรรมที่เหมาะสมสำหรับท้องถิ่นเพื่อการพัฒนาเข้าสู่สังคมแห่งการเรียนรู้^{๖๔}

พระเอกราช กิตติธโร (สมเฝ้า) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ” ผลการวิจัยพบว่า ๑) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๖๙$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านคือ ด้านการฝึกอบรม ($\bar{X} = ๓.๗๓$), ด้านการพัฒนา ($\bar{X} = ๓.๖๔$), ด้านการศึกษา ($\bar{X} = ๓.๖๙$) ๒) เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ต่อปี และตำแหน่ง พบว่าประชาชนที่มีเพศ อาชีพ รายได้ต่อปี ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ ไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มี อายุ ระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ อย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ๓) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า ควรสรรหาวิทยากรที่จะมาฝึกอบรมเป็นผู้มีประสบการณ์มีความรู้ความสามารถมาเป็นวิทยากรในการฝึกอบรม ควรหางบประมาณมาสนับสนุนในการส่งเสริมการเรียนรู้สิ่งใหม่ต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ทันต่อสถานการณ์ผู้บริหารควรหางบประมาณในแต่ละปีมาตั้งเป็นงบแยกออกมาจากโครงการต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งจะทำให้โครงการด้านการจัดการฝึกอบรมนั้นมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือควรให้บุคลากรได้เสนอความต้องการในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ ในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ ต่อไป^{๖๕}

นางสาวธัญญา ทองหอม ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง “อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรชุมชนสหกรณ์ชาวสวนปาล์มน้ำมันกระบี่ จำกัด” ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายมีอายุน้อยกว่า ๓๐ ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า ๕ ปีและมีรายได้ ๑๐,๐๐๑-๑,๕๐๐ บาท การ

^{๖๔} ธารณีพิมพ์ ช่างทอง, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเรียนรู้ เพื่อการแข่งขันทางธุรกิจประจำท้องถิ่นสู่สังคมแห่งการเรียนรู้”, **สิทธิบัตรค้น**, ปีที่ ๒๙ ฉบับที่ ๙๐ (เมษายน-มิถุนายน, ๒๕๕๘): ๑๕.

^{๖๕} พระเอกราช กิตติธโร (สมเฝ้า), “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสนมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

บริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกด้านประกอบด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในระดับมาก^{๖๖}

พระครูโกศลวชิรกิจ ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัด กำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัด กำแพงเพชร พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธมี ๕ กลยุทธ์ ดังนี้ ๑) การปฐมนิเทศ เชียงพุทธ มีกิจกรรมการแนะนำก่อนทำ (The Worker Care) บุคคลาภิบาล และเข้าวัดขัดใจ ๒) การฝึกกอบรมเชียงพุทธ มีกิจกรรมพุทธมาฆะ และการปฏิบัติธรรมสัญจร ๓) การส่งเสริมด้าน วิชาการเชียงพุทธ มีการจัดตั้งคลินิก ให้คำปรึกษา เชียงพุทธบูรณาการ การจัดบอร์ดธรรมะน่ารู้ และเครือข่ายความรู้ทางสังคม (Social Knowledge Network : SKN), ๔) การศึกษาฐานเชียงพุทธ มีกิจกรรมพุทธจาริก นบพระสัญจร และพุทธภูมิออนทัวร์ และ ๕) การส่งเสริมการศึกษาต่อเชียงพุทธ มีกิจกรรมการธรรมะศึกษาชั้นเดียร์ ศึกษาหลักพุทธธรรมบูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ และการเรียนธรรมะออนไลน์ (E- Leanning)^{๖๗}

พระมหาสุพัฒน์ นนทปญโญ ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลในอำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี” ผลการวิจัยพบว่า ๑) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลใน อำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานีบุคลากรมีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามลำดับ คือ ด้านการศึกษา ($\bar{X} = 4.08$) รองลงมา ด้านการพัฒนา ($\bar{X} = 4.07$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการฝึกอบรม ($\bar{X} = 4.05$) ๒) เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลใน อำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลใน อำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนบุคลากรที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลใน อำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี ไม่แตกต่างกัน ๓) ปัญหา และอุปสรรค ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลในอำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า (๑)

^{๖๖}นางสาวธัญญา ทองหอม, “อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรชุมชนสหกรณ์ชาวสวนปาล์มน้ำมันกระบี่ จำกัด”, **บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ๒๕๕๖).

^{๖๗}พระครูโกศลวชิรกิจ, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัด กำแพงเพชร”, **วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์**, ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน, ๒๕๕๙): ๕๘.

ด้านการฝึกอบรม การจัดฝึกอบรมยังไม่ตรงตามลักษณะงานและยังไม่ครอบคลุมตำแหน่งงาน จึงทำให้บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน (๒) ด้านการศึกษา ยังไม่มีนโยบายในเรื่องการสนับสนุนการศึกษาที่ชัดเจน จึงส่งผลให้ผู้บริหารไม่สามารถจัดสรรงบประมาณสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น (๓) ด้านการพัฒนา การจัดสรรเวลาสำหรับพัฒนาบุคลากรยังไม่เหมาะสม บุคลากรยังขาดระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน งบประมาณในการจัดการส่วนนี้ยังไม่เพียงพอ และขาดการกระทำอย่างต่อเนื่อง ส่วนข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหามีดังนี้ (๑) ด้านการฝึกอบรม ควรมีการจัดฝึกอบรมบุคลากรให้ตรงตามสายงาน (๒) ด้านการศึกษา ควรมีนโยบายในการส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาของบุคคลที่ชัดเจน (๓) ด้านการพัฒนา ควรจัดสรรเวลาในการพัฒนาบุคลากรด้านระเบียบวินัยและคุณธรรมในการปฏิบัติงาน ควรจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ และควรมีการติดตามผลการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง^{๖๘}

๒.๗ กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ประกอบด้วยตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังนี้

ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และระยะในการปฏิบัติงาน

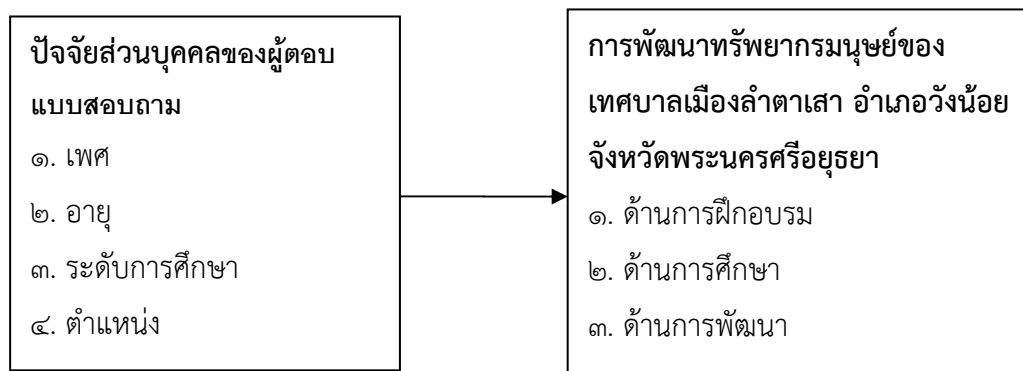
ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตเนื้อหาโดยสังเคราะห์จากแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์^{๖๙} ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ ด้าน ได้แก่ ๑. การฝึกอบรม ๒. การศึกษา ๓. การพัฒนา การพัฒนาดังแผนภาพแสดงนี้

^{๖๘} สุพัฒน์ นนทปญโญ, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลในอำเภอนองหาน จังหวัดอุดรธานี” วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

^{๖๙} Nadler, Leonard. Corporate Human Resources Development: A Management Tool. (United State of America: McGraw-Hill, 1980) pp. 4 - 5

ตัวแปรต้น (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



แผนภาพที่ ๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการ ศึกษาเป็นลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

๓.๒ ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” เป็นการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้การแจกแบบสอบถาม และการวิจัยเชิงคุณภาพการ สัมภาษณ์เชิงลึก และการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๓.๒ ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๓.๒.๑ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ในการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลครบบริบูรณ์ ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูล สำคัญ (Key Informants) และได้กำหนดให้มีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth- Interview) จำนวน ๑๑ คน โดยจำแนกออกเป็น ๒ กลุ่ม กลุ่มผู้บริหารเทศบาล และกลุ่มนักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

**๑. กลุ่มผู้บริหารเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
จำนวน ๙ คน คือ**

๑) นายดำรงค์ มีพจนา รองนายกเทศมนตรีเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๒) นายกอบชัย กิจรัตน์ ปลัดเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๓) นายยิ้ม อบรมชอบ สมาชิกสภาเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๔) นางนงลักษณ์ บำรุงวงศ์ หัวหน้าฝ่ายแผนที่ภาษี รักษาการแทนผู้อำนวยการกองคลังเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๕) นางสาวสาวิตรี คล้ายคลึง รักษาการผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงานเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๖) นายสำเนา พวงภู้อย ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคมเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๗) นางน้ำอ้อย เทศยา หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป เทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๘) นายศักดิ์ชาย แพบัว ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๙) นางสาวกัญญารัตน์ กาดิ หัวหน้าฝ่ายปกครองเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๒. กลุ่มนักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน ๒ คน คือ

๑. ผศ. ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลืออง รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒. ผศ. ดร.บุษกร วัฒนบุตร อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพฯ

๓.๒.๒ ประชากร

วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Qualitative Research)

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ผู้วิจัยจะศึกษาเฉพาะผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ พนักงาน ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน ๑๙๑^๑ รูป/คน

๓.๒.๓ กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ พนักงาน ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ตามสูตรของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan)^๒ ดังนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{x^2 Np(1-p)}{e^2(N-1)+x^2p(1-p)}$$

โดยที่ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ เท่ากับ ๐.๐๕

x^2 = ค่าไคสแควที่ df เท่ากับ ๑ และระดับความเชื่อมั่น ๙๕ % (๓.๘๔๑)

p = สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร ๐.๕

$$\text{แทนค่าในสูตร } n = \frac{183.4078}{1.43525}$$

$$= 127.788$$

ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๑๒๘ คน

สามารถจัดกลุ่มตัวอย่างในจำนวน ๑๒๘ คน จากกลุ่มประชากรทั้งหมด ๑๙๑ คน^๓

^๑เทศบาลเมืองลำตาเสา, ข้อมูลบุคลากร, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://lamtasao.go.th/public/> [๑๕ มกราคม ๒๕๖๒].

^๒Krejcie, R. V., and Morgan, D. W., “Determining Sample Size for Research Activities”, *Educational and Psychological Measurement*, Vol.30, (1970): 607-610.

^๓เทศบาลเมืองลำตาเสา, ข้อมูลบุคลากร, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://lamtasao.go.th/public/> [๑๕ มกราคม ๒๕๖๒].

๓.๓ เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์

๑) เชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจาก แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ภายใต้กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใน ๓ ด้าน คือ ด้านการศึกษา ด้านการอบรม และด้านการ พัฒนา

๒) เชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้แบบสัมภาษณ์ (Interview Form) ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจาก แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของ เทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ภายใต้กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใน ๓ ด้าน คือ ด้านการศึกษา ด้านการ'ฝึกอบรม และด้านการพัฒนา

โดยการสร้างเครื่องมือการวิจัย มีขั้นตอน ดังนี้

๓.๓.๑ ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

๑) ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ของ เทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จากเอกสาร หนังสือตำราต่างๆ และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒) กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือ

๓) กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือทางการวิจัย โดยขอคำปรึกษาจาก อาจารย์ที่ปรึกษา

๔) ดำเนินการสร้างเครื่องมือแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์

๕) นำเสนอร่างเครื่องมือการวิจัยแบบสอบถามต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ เสนอกับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไข

๖) นำเสนอร่างเครื่องมือการวิจัยแบบสัมภาษณ์ต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ เสนอกับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไข

๗) นำเสนอเครื่องมือการวิจัยไปทดลองใช้กับประชากรที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่ม ตัวอย่าง ประชากรที่จะดำเนินการวิจัย เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

๘) ปรับปรุงแก้ไขส่วนที่ยังไม่สมบูรณ์

๙) จัดพิมพ์แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้จริง เพื่อเก็บ รวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

๓.๓.๒ ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ตามกรอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ เทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และเพื่อนำเสนอรูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อใช้เก็บข้อมูลจาก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น ๓ ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา ตำแหน่ง และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (check List)

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยาโดยผู้ที่ตอบแบบสอบถามจะต้องแสดงความ คิดเห็นจากคำถามที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Numerical Rating Scale) มี ๕ ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

๕ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มากที่สุด

๔ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก

๓ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง

๒ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ น้อย

๑ หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ เป็นคำถาม เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นถึงข้อเสนอแนะ และแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นคำถามปลายเปิด (Open ended Questionnaire) โดยจะทำการ วิเคราะห์ เป็นความเรียง

๓.๓.๓ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ในการหาคุณภาพเครื่องมือ นั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

๑. ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปริญญานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือ

๒. หาความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอ ประธานและกรรมการที่ปริญญานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบ และนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญแล้ว นำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม จำนวน ๕ ท่าน ประกอบด้วย

๑) พระปลัดระพิน พุทธิสารโร, ผศ. ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒) ผศ. ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓) ผศ. ดร. อธิวุฒิ หมั่นมี เลขานุการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔) ดร. สุริยา รักษาเมือง อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๕) ดร. พงษ์พัฒน์ จิตตรานุรักษ์ อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชา รัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

เพื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระ และโครงสร้างของคำถาม รูปแบบของ แบบสอบถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ตามวัตถุประสงค์เป็นรายข้อ ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่า ๐.๖ ขึ้นไปทุกข้อ

๓. หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไข แล้ว ไปทดลองใช้ (Try - Out) กับประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริงที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ เทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อหาความเชื่อมั่นของ เครื่องมือ โดยหาความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Alpha coefficient) ของ ครอนบาค (Cronbach)^๔ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมด

๔. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อ ขอความเห็นชอบ และจัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการวิจัย

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ คือ

๑) เชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง คือผู้บริหาร พนักงานเจ้าหน้าที่

๒) เชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูล จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยใช้แบบ สัมภาษณ์เชิงลึก พร้อมทั้งการจดบันทึกสาระสำคัญและการบันทึกเสียง โดยมีขั้นตอนตามลำดับดังนี้

^๔สิน พันธุ์พินิจ, เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทจูนพับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๔๗), หน้า ๑๙๑.

๑) นำหนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่องานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๒) ผู้วิจัยออกไปแจกข้อมูลแบบสอบถามตามที่กำหนดไว้โดยขอความร่วมมือจากผู้บริหารของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๓) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล และตรวจสอบให้สมบูรณ์ด้วยตนเอง

๔) นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ และความถูกต้องอีกครั้ง

๕) จัดหมวดหมู่ของข้อมูล แล้วบันทึกข้อมูลเป็นรหัสไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์

๖) ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

๗) ประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๕.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม

๑. นำแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ความถูกต้อง ในการตอบแบบสอบถาม แล้วนำมาคัดเลือกฉบับที่สมบูรณ์และถูกต้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยการบันทึกคะแนนของแต่ละคนลงในแบบรหัส (Coding Form)

๒. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์

๓. การวิเคราะห์ข้อมูล

๑) ข้อมูลทั่วไปใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ของข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

๒) ระดับความคิดเห็นใช้สถิติการวิเคราะห์เป็นค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของคะแนน จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และพนักงาน ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๓) แปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยยึดเกณฑ์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๔.๔๐ - ๔.๐๐ หมายความว่า มากที่สุด

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๓.๔๐ - ๔.๔๙ หมายความว่า มาก

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๒.๔๐ - ๓.๔๙ หมายความว่า ปานกลาง

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๑.๔๐ - ๒.๔๙ หมายความว่า น้อย

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๑.๐๐ - ๑.๔๙ หมายความว่า น้อยที่สุด

๓.๕.๒ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยใช้สถิติ ดังนี้

สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) สำหรับอธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ (Frequency), ค่าร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean), และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

สถิติอนุมาน (Inferential Statistics) เพราะมีการทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) สำหรับหาข้อสรุปของกลุ่มตัวอย่าง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา สถิติที่ใช้

โดยในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ดังนี้

๑) เชิงปริมาณ (Quantitative Research) วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อหาระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยาโดยใช้สถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency), ค่าร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean), และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

๒) เชิงคุณภาพ (Qualitative Research) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การจัดกลุ่มข้อมูลตาม วัตถุประสงค์การวิจัย โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท (Content Analysis) เพื่อ สังเคราะห์เป็นรูปแบบ (Synthesis Model) ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

บทที่ ๔

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๑๒๘ ชุด มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปการวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอต่อไปนี้

๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

๔.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๔.๓ ผลการเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๔.๔ ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๔.๕ ผลการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๔.๖ สรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ๑๒๘ คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และเงินเดือน แสดงด้วยความถี่ และร้อยละ มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑ จำนวน และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม (n=๑๒๘)

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	๕๕	๔๓.๐
หญิง	๗๓	๕๗.๐
รวม	๑๒๘	๑๐๐.๐๐

ตารางที่ ๔.๑ (ต่อ)

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
อายุ			
	ต่ำกว่า ๒๕ ปี	๓๔	๒๖.๐
	๒๕ - ๓๔ ปี	๔๕	๓๕.๒
	๓๕ - ๔๔ ปี	๓๘	๒๙.๗
	๔๕ ปีขึ้นไป	๑๑	๘.๖
รวม		๑๒๘	๑๐๐.๐๐
ระดับการศึกษา			
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	๔๒	๓๒.๘
	ปริญญาตรี	๗๖	๕๙.๔
	สูงกว่าปริญญาตรี	๑๐	๗.๘
รวม		๑๒๘	๑๐๐.๐๐
ตำแหน่ง			
	ข้าราชการ/พนักงานเทศบาล	๓๙	๓๐.๕
	ลูกจ้างประจำ	๕๗	๔๔.๕
	ลูกจ้างชั่วคราว	๒๖	๒๐.๓
	อื่นๆ	๖	๔.๗
รวม		๑๒๘	๑๐๐.๐๐
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน			
	น้อยกว่า ๔ ปี	๔๙	๓๘.๓
	๔ - ๖ ปี	๕๔	๔๒.๒
	๗ - ๙ ปี	๑๙	๑๔.๘
	๑๐ ปี ขึ้นไป	๖	๔.๗
รวม		๑๒๘	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” จำแนกได้ดังนี้

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีจำนวน ๗๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๗ ส่วนเพศชายมีจำนวน ๕๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๓

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ ๒๕ – ๓๔ ปี มีจำนวน ๔๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๒ มีอายุระหว่าง มีอายุระหว่าง ๓๕ – ๔๔ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๙.๗ ต่ำกว่า ๒๕ ปี มีจำนวน ๓๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๖ มี ๔๕ ปีขึ้นไป มีจำนวน ๑๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๘.๖ ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๗๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๙.๔ มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๔๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๘ มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน ๑๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๘ ตามลำดับ

ตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งลูกจ้างประจำ จำนวน ๕๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๕ มีตำแหน่งข้าราชการ/พนักงานเทศบาล จำนวน ๓๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๕ มีตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว มีจำนวน ๒๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๓ มีตำแหน่งอื่นๆ จำนวน ๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๗ ตามลำดับ

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในช่วงระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ๔-๖ ปี จำนวน ๕๔ คนคิดเป็นร้อยละ ๔๒.๒ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า ๔ ปี จำนวน ๔๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๓ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ๗ – ๙ ปี จำนวน ๑๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๘ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน จำนวน ๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๗ ตามลำดับ

๔.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมือง ลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดสุรินทร์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดสุรินทร์ ๑.ด้านการฝึกอบรม ๒.ด้านการศึกษา ๓.ด้านการพัฒนา ผู้วิจัยได้นำเสนอผลของการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ ๔.๑ – ๔.๔ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาล
เมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดสุรินทร์ ภาพรวม

(n=๑๒๘)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดสุรินทร์ โดยภาพรวม	ระดับการพัฒนา		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ด้านการฝึกอบรม	๔.๓๒	.๑๖๖	มาก
๒. ด้านการศึกษา	๔.๓๒	.๑๖๔	มาก
๓. ด้านการพัฒนา	๔.๓๔	.๑๘๒	มาก
รวม	๔.๓๓	.๑๐๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่าระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดสุรินทร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๓๓$, S.D. = ๐.๑๐๐) เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยที่ด้านการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = ๔.๓๔$, S.D. = ๐.๑๘๒) รองลงมา คือ ด้านการศึกษา ($\bar{X} = ๔.๓๒$, S.D. = ๐.๑๖๔) และด้านการฝึกอบรม ($\bar{X} = ๔.๓๒$, S.D. = ๐.๑๖๖) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาล
เมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการฝึกอบรม

(n=๑๒๘)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการฝึกอบรม	ระดับการพัฒนา		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. มีนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการ ฝึกอบรมด้านพฤติกรรมตามวินัยของราชการ	๔.๑๘	๐.๕๓๙	มาก
๒. มีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากร ในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	๔.๒๗	๐.๕๑๐	มาก
๓. มีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากร ในองค์กร	๔.๔๑	๐.๕๙๖	มาก
๔. มีการวิเคราะห์ความรู้เบื้องต้นของบุคลากรก่อนการจัด อบรม	๔.๓๓	๐.๔๘๘	มาก
๕. มีการจัดการอบรมให้เหมาะสมกับความสามารถของ บุคลากรในองค์กร	๔.๕๓	๐.๕๖๐	มากที่สุด
๖. เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผน การจัดการฝึกอบรม	๔.๓๔	๐.๖๐๕	มาก
๗. มีกระบวนการในการจัดอบรมที่เหมาะสม	๔.๔๒	๐.๕๒๗	มาก
๘. ติดตามประเมินผลบุคลากรหลังการฝึกอบรมอย่าง ต่อเนื่อง	๔.๒๓	๐.๕๕๔	มาก
๙. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการ ฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร	๔.๑๙	๐.๔๘๒	มาก
๑๐. มีการจัดสรรงบประมาณในการจัดการฝึกอบรม	๔.๓๓	๐.๕๑๙	มาก
ภาพรวม	๔.๓๒	๐.๑๖๖	มาก

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา
อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการฝึกอบรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =
๔.๓๒, S.D. = ๐.๑๖๖)

เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า การจัดการอบรมให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรในองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.560) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ มีกระบวนการในการจัดอบรมที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.527) อยู่ในระดับมาก และมีนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการฝึกอบรมด้านพฤติกรรมตามวินัยของราชการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.535) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการศึกษา

(n=๑๒๘)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษา	ระดับการพัฒนา		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. มีนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการตั้งใจ การปฏิบัติงาน	4.39	0.536	มาก
๒. มีการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ตาม ความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างทั่วถึง	4.23	0.550	มาก
๓. มีการบริหารนโยบายการจัดการองค์ความรู้ (KM)	4.38	0.545	มาก
๔. มีระบบจัดการองค์ความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อให้บุคลากรใน องค์กรเกิดการเรียนรู้ตามความเหมาะสม	4.08	0.463	มาก
๕. มีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้ศึกษาต่อเพื่อ พัฒนาความรู้ในระดับที่สูงขึ้น	4.27	0.554	มาก
๖. มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการพัฒนา เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ	4.41	0.608	มาก
๗. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการจัด การศึกษาแก่บุคลากรในองค์กร	4.47	0.546	มาก
๘. มีการจัดสรรงบประมาณในการจัดการศึกษาให้กับ บุคลากรในองค์กรอย่างเพียงพอ	4.30	0.538	มาก
๙. มีการประเมิน ความมีสมาธิของบุคลากรก่อนการให้ การศึกษา	4.26	0.565	มาก
๑๐. มีการประเมิน ความมีสมาธิของบุคลากรหลังการให้ การศึกษา	4.45	0.530	มาก
ภาพรวม	4.32	0.164	มาก

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๓๒$, S.D. = ๐.๑๖๔)

เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการจัดการศึกษาแก่บุคลากรในองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = ๔.๔๗$, S.D. = ๐.๕๔๖) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการประเมินความมีสมารถของบุคลากรหลังการให้การศึกษา ($\bar{X} = ๔.๔๕$, S.D. = ๐.๕๓๐) อยู่ในระดับมาก และมีระบบจัดการองค์ความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ตามความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = ๔.๐๘$, S.D. = ๐.๔๖๓) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการพัฒนา

(n=๑๒๘)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนา	ระดับการพัฒนา		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. มีนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเสริมภูมิปัญญาให้แก่บุคลากร	๔.๓๔	๐.๕๘๑	มาก
๒. มีการฝึกอบรมพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรด้านคุณธรรม จริยธรรม และปัญญา ให้แก่บุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง	๔.๓๖	๐.๕๔๓	มาก
๓. มีการฝึกฝนในภาคปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดทักษะ ปัญญาจริงในการปฏิบัติหน้าที่	๔.๒๗	๐.๕๙๕	มาก
๔. มีการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรก่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔.๓๔	๐.๕๒๒	มาก
๕. มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรทั้งด้านวิชาการและประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง	๔.๓๑	๐.๕๑๔	มาก
๖. มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารในปัจจุบัน	๔.๓๗	๐.๕๓๒	มาก
๗. มีการจัดศึกษาดูงานในองค์กรอื่นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำมาพัฒนาบุคลากรในองค์กร	๔.๓๗	๐.๕๑๕	มาก
๘. มีการนำสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆเข้ามามีใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร	๔.๓๐	๐.๕๒๓	มาก

ตารางที่ ๔.๕ (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนา	(n=๑๒๘)		
	ระดับการพัฒนา $\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๙. มีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร อย่างเหมาะสมและเพียงพอ	๔.๒๓	๐.๕๖๔	มาก
๑๐. มีการประเมินประสิทธิภาพบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ อย่างสม่ำเสมอ	๔.๔๙	๐.๕๔๗	มาก
ภาพรวม	๔.๓๔	๐.๑๘๒	มาก

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการพัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๓๔$, S.D. = ๐.๑๘๒)

เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า มีการประเมินประสิทธิภาพบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = ๔.๔๙$, S.D. = ๐.๕๔๗) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการจัดศึกษาในงานในองค์กรอื่นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำมาพัฒนาบุคลากรในองค์กร ($\bar{X} = ๔.๓๗$, S.D. = ๐.๕๑๕) อยู่ในระดับมาก และมีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสมและเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = ๔.๒๓$, S.D. = ๐.๕๖๔) อยู่ในระดับมาก

๔.๓ ผลการเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

การเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยตั้งสมมติฐานการวิจัย ๕ ข้อในเบื้องต้น และทำการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ ๑ บุคลากรที่มี เพศ ต่างกันมีระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๖ การเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ภาพรวม จำแนกตามเพศ

(n=๑๒๘)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวม	เพศ				t	Sig.
	ชาย (๕๕ คน)		หญิง (๗๓ คน)			
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
๑. ด้านการฝึกอบรม	๔.๓๐	๐.๑๗๗	๔.๓๔	๐.๑๕๖	-๑.๑๐๙	๐.๒๗๐
๒. ด้านการศึกษา	๔.๓๓	๐.๑๗๓	๔.๓๒	๐.๑๕๘	๐.๑๖๕	๐.๘๗๐
๓. ด้านการพัฒนา	๔.๓๒	๐.๑๔๘	๔.๓๕	๐.๒๐๔	-๐.๙๔๕	๐.๓๔๗
รวม	๔.๓๒	๐.๑๐๑	๔.๓๔	๐.๐๙๘	-๑.๑๐๖	๐.๒๗๑

จากตารางที่ ๔.๖ ผลการเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวม จำแนกตามเพศ พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ($t = -๑.๑๐๖$, $Sig. = ๐.๒๗๑$) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ ๒ บุคลากรที่มี อายุ ต่างกันมีระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๗ การเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ภาพรวม จำแนกตามอายุ

(n=๑๒๘)

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ โดยภาพรวม	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
๑. ด้านการฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	๐.๐๖๔	๓	๐.๐๒๑	๐.๗๗๕	๐.๕๑๐
	ภายในกลุ่ม	๓.๔๒๐	๑๒๔	๐.๐๒๘		
	รวม	๓.๔๘๔	๑๒๗			
๒. ด้านการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	๐.๐๓๖	๓	๐.๐๑๒	๐.๔๓๘	๐.๗๒๖
	ภายในกลุ่ม	๓.๓๘๘	๑๒๔	๐.๐๒๗		
	รวม	๓.๔๒๔	๑๒๗			
๓. ด้านการพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	๐.๐๑๔	๓	๐.๐๐๕	๐.๑๓๕	๐.๙๓๙
	ภายในกลุ่ม	๔.๑๘๖	๑๒๔	๐.๐๓๔		
	รวม	๔.๒๐๐	๑๒๗			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	๐.๐๐๕	๓	๐.๐๐๒	๐.๑๘๐	๐.๙๑๐
	ภายในกลุ่ม	๑.๒๕๓	๑๒๔	๐.๐๑๐		
	รวม	๑.๒๕๘	๑๒๗			

จากตารางที่ ๔.๗ ผลการเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวม จำแนกตามอายุ พบว่า บุคลากรมีระดับการพัฒนาไม่แตกต่างกัน ($F = ๐.๑๘๐$, $Sig. = ๐.๙๑๐$) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านไม่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ ๓ บุคลากรที่มี ระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๘ การเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษา

(n=๑๒๘)

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ โดยภาพรวม	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
๑. ด้านการฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	๐.๐๒๑	๒	๐.๐๑๑	๐.๓๘๘	๐.๖๗๙
	ภายในกลุ่ม	๓.๔๖๓	๑๒๕	๐.๐๒๘		
	รวม	๓.๔๘๔	๑๒๗			
๒. ด้านการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	๐.๑๑๘	๒	๐.๐๕๙	๒.๒๒๙	๐.๑๑๒
	ภายในกลุ่ม	๓.๓๐๖	๑๒๕	๐.๐๒๖		
	รวม	๓.๔๒๔	๑๒๗			
๓. ด้านการพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	๐.๕๐๒	๒	๐.๒๕๑	๘.๔๘๖**	๐.๐๐๐
	ภายในกลุ่ม	๓.๖๙๘	๑๒๕	๐.๐๓๐		
	รวม	๔.๒๐๐	๑๒๗			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	๐.๐๓๕	๒	๐.๐๑๗	๑.๗๘๕	๐.๑๗๒
	ภายในกลุ่ม	๑.๒๒๓	๑๒๕	๐.๐๑๐		
	รวม	๑.๒๕๘	๑๒๗			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๘ ผลการเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า บุคลากรมีระดับการพัฒนาไม่แตกต่างกัน ($F = ๑.๗๘๕$, $Sig. = ๐.๑๗๒$) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการฝึกอบรมและด้านการศึกษาบุคลากรมีระดับการพัฒนาไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการพัฒนา มีความแตกต่างกัน ($F = ๘.๔๘๖$, $Sig. = ๐.๐๐๐$) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ ๐.๐๑ ดังนั้นจึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD.) ในด้านการพัฒนา ดังตารางที่ ๔.๑๙

ตารางที่ ๔.๙ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการพัฒนา จำแนกตามระดับการศึกษา

($n=๑๒๘$)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระดับการศึกษา		ระดับการศึกษา		
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
		๔.๒๖	๔.๓๖	๔.๔๗
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๔.๒๖	-	-๐.๑๐*	-๐.๒๑*
ปริญญาตรี	๔.๓๖	-	-	-๐.๑๑
สูงกว่าปริญญาตรี	๔.๔๗	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๙ พบว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีระดับการพัฒนา น้อยกว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และวุฒิสสูงกว่าปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ ๐.๐๕

สมมติฐานที่ ๔ บุคลากรที่มี ตำแหน่งต่างกัน มีระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๑๐ การเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ภาพรวม จำแนกตามตำแหน่ง

(n=๑๒๘)

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ โดยภาพรวม	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
๑. ด้านการฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	๐.๐๑๔	๓	๐.๐๐๕	๐.๑๖๖	๐.๙๑๙
	ภายในกลุ่ม	๓.๔๗๐	๑๒๔	๐.๐๒๘		
	รวม	๓.๔๘๔	๑๒๗			
๒. ด้านการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	๐.๑๐๕	๓	๐.๐๓๕	๑.๓๐๙	๐.๒๗๕
	ภายในกลุ่ม	๓.๓๑๙	๑๒๔	๐.๐๒๗		
	รวม	๓.๔๒๔	๑๒๗			
๓. ด้านการพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	๐.๐๓๓	๓	๐.๐๑๑	๐.๓๓๑	๐.๘๐๓
	ภายในกลุ่ม	๔.๑๖๗	๑๒๔	๐.๐๓๔		
	รวม	๔.๒๐๐	๑๒๗			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	๐.๐๑๕	๓	๐.๐๐๕	๐.๔๙๖	๐.๖๘๖
	ภายในกลุ่ม	๑.๒๔๓	๑๒๔	๐.๐๑๐		
	รวม	๑.๒๕๘	๑๒๗			

จากตารางที่ ๔.๑๐ ผลการเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวม จำแนกตามตำแหน่ง พบว่าโดยรวมไม่แตกต่างกัน ($F = ๐.๔๙๖$, $Sig. = ๐.๖๘๖$) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ ๕ บุคลากรที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๑๑ การเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอ
วังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ภาพรวม จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
(n=๑๒๘)

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ โดยภาพรวม	แหล่ง ความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
๑. ด้านการฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	๐.๑๒๙	๓	๐.๐๔๓	๑.๕๙๔	๐.๑๙๔
	ภายในกลุ่ม	๓.๓๕๕	๑๒๔	๐.๐๒๗		
	รวม	๓.๔๘๔	๑๒๗			
๒. ด้านการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	๐.๒๗๓	๓	๐.๐๙๑	๓.๕๘๓*	๐.๐๑๖
	ภายในกลุ่ม	๓.๑๕๑	๑๒๔	๐.๐๒๕		
	รวม	๓.๔๒๔	๑๒๗			
๓. ด้านการพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	๐.๑๕๒	๓	๐.๐๕๑	๑.๕๕๐	๐.๒๐๕
	ภายในกลุ่ม	๔.๐๔๘	๑๒๔	๐.๐๓๓		
	รวม	๔.๒๐๐	๑๒๗			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	๐.๐๕๐	๓	๐.๐๑๗	๑.๗๕๑	๐.๑๖๗
	ภายในกลุ่ม	๑.๒๐๘	๑๒๔	๐.๐๑๐		
	รวม	๑.๒๕๘	๑๒๗			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๑ ผลการเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาล
เมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวม จำแนกตามระยะเวลาในการ
ปฏิบัติงาน พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ($F = ๑.๗๕๑$, $Sig. = ๐.๑๖๗$) ดังนั้นจึงปฏิเสธ
สมมติฐานการวิจัย

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการฝึกอบรมและด้านการพัฒนา ไม่แตกต่างกัน
ส่วนด้านการศึกษามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ ๐.๐๕ ดังนั้นจึงทำการเปรียบเทียบ
ความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference:
LSD.) ในด้านการศึกษา ดังตารางที่ ๔.๑๒

ตารางที่ ๔.๑๒ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการศึกษา จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

(n=๑๒๘)

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน			
		น้อยกว่า ๔ ปี	๔-๖ ปี	๗-๙ ปี	๑๐ ปี ขึ้นไป
		๔.๓๑	๔.๓๗	๔.๒๓	๔.๓๓
น้อยกว่า ๔ ปี	๔.๓๑	-	-๐.๐๖	๐.๐๘	-๐.๐๒
๔-๖ ปี	๔.๓๗	-	-	๐.๑๔*	๐.๐๔
๗-๙ ปี	๔.๒๓	-	-	-	๐.๑๐
๑๐ ปี ขึ้นไป	๔.๓๓	-	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๒ พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ๔-๖ ปี มีระดับการพัฒนาสูงกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ๗-๙ ปี อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๓ ผลสรุปการเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ตามสมมติฐานที่ ๑-๕

สมมติฐาน	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	ค่า t	ค่า F	Sig	ผลการทดสอบ	
						ยอมรับ	ปฏิเสธ
๑	เพศ	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	-๑.๑๐๖		๐.๒๗๑	-	✓
๒	อายุ	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	-	๐.๑๘๐	๐.๙๑๐	-	✓
๓	ระดับการศึกษา	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	-	๑.๗๘๕	๐.๑๗๒	-	✓
๔	ตำแหน่ง	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	-	๐.๔๙๖	๐.๖๘๖	-	✓
๕	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	-	๑.๗๕๑	๐.๑๖๗	-	✓

จากตารางที่ ๔.๑๓ ผลสรุปโดยรวมการเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ดังนี้

บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

บุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

บุคลากรที่มีตำแหน่งต่างกัน มีระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

๔.๔ ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคข้อเสนอแนะและแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ปัญหาอุปสรรคข้อเสนอแนะและแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอด้วยรายละเอียดดังในตารางที่ ๔.๑๔ – ๔.๑๕

ตารางที่ ๔.๑๔ ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ลำดับ	ปัญหาและอุปสรรค	จำนวน
ปัญหาและอุปสรรคด้านการฝึกอบรม		
๑.	การอบรมคุณธรรมจริยธรรมทางพระพุทธศาสนายังไม่ทั่วถึงเท่าที่ควร	๙
๒.	งบประมาณในการทำโครงการฝึกอบรมยังไม่เพียงพอ	๘
ปัญหาและอุปสรรคด้านการศึกษา		
๓.	บุคลากรมีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย	๘
๔.	งบประมาณไม่เพียงพอต่อการเรียนต่อของบุคลากร	๕
ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะด้านการพัฒนา		
๕.	บุคลากรมีภาระงานมาก เวลาไม่อำนวย จึงไม่สามารถพัฒนาได้ดีเท่าที่ควร	๒
๖.	บุคลากรมีพื้นฐานความรู้ไม่เท่ากันทำให้ยากต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถ	
		๑

ตารางที่ ๔.๑๕ ข้อเสนอแนะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวัง
น้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ลำดับ	ข้อเสนอแนะและแนวทาง	จำนวน
ข้อเสนอแนะและแนวทางด้านการฝึกอบรม		
๑.	ควรมีการจัดฝึกอบรมด้านคุณธรรมจริยธรรมทางพระพุทธศาสนาเพิ่มเติมให้มากขึ้น	๙
๒.	ควรจัดสรรงบประมาณในการทำโครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถให้แก่ บุคลากรตามความเหมาะสม	๘
ข้อเสนอแนะและแนวทางด้านการศึกษา		
๓.	ควรสนับสนุนให้บุคลากรสนใจใฝ่รู้ใฝ่ศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และนำมาประยุกต์ใช้กับงานที่ได้มอบหมายให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	๘
๔.	ควรจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมในการสนับสนุนด้านการศึกษาต่อ	๕
ข้อเสนอแนะและแนวทางด้านการพัฒนา		
๕.	ควรจัดสรรเวลาให้บุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีเวลาพัฒนามีตนเองอย่างต่อเนื่อง	๒
๖.	ควรมีการจัดโครงการพัฒนาบุคลากร เช่น วิทยากรภายในแบ่งปันความรู้เอง หรือจากบุคคลภายนอกเพื่อเพิ่มความรู้ให้แก่บุคลากร	๑

๔.๕ ผลการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

จากการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ใน ๓ ประเด็น คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ซึ่งเป็นเนื้อหาสาระสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็นลำดับดังต่อไปนี้

๑. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการฝึกอบรม พบว่า ในการฝึกอบรมนี้เทศบาลจะใช้หลักพุทธเจ้ามาร่วมในการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรมีระเบียบวินัยและมีความสามารถตรงตามที่เทศบาลกำหนดไว้^๑ เมื่อมีประชาชนร้องเรียนหรือเรียกร้องความช่วยเหลือในด้านใดก็จะส่งคนเข้าไปให้ความช่วยเหลือหากบุคลากรไม่พอหรือมีความสามารถไม่เพียงพอก็จะจัดหาบุคลากรเพื่อแก้ไขปัญหาเร่งด่วนพร้อมกันนั้นก็จะดำเนินการจัดการอบรมบุคลากรเพื่อให้มีความสามารถในด้านนั้นๆ^๒ ทั้งนี้บุคลากรของเทศบาลมี ๒ ส่วนคือเป็นบุคลากรที่เป็นข้าราชการหรือพนักงานประจำ อีกส่วนหนึ่งมาจากการเลือกตั้ง ดังนั้นความสามารถของบุคลากรทั้งสองส่วนจึงไม่เท่ากันเทศบาลเองก็มีกลยุทธ์ในการจัดฝึกอบรมบุคลากรให้มีความสามารถอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้มีความสามารถเพื่อบริการสังคม^๓ ด้วยเหตุที่เทศบาลมีวัฒนธรรมการบริหารงานการปฏิบัติงานแบบสบายๆ ในลักษณะพี่น้องกัน ทำให้สามารถมองเห็นว่าแต่ละบุคคลนั้นมีความสามารถทางด้านใด และขาดความสามารถในด้านใด ทำให้ประเด็นในการฝึกอบรมนั้นทำได้ง่าย เรามีการอบรมกันแบบพี่สอนน้อง ถ่ายทอดความรู้ให้แก่น้องและกันแบบไม่ปิดบังอำพราง จุดนี้ส่งผลต่อการปกครองอีกด้วย บุคลากรที่มีความสามารถจะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ให้กับน้อง ๆ ในเรื่องที่เป็นการเฉพาะจะใช้บุคลากรภายนอกที่มีความชำนาญเฉพาะทางเท่านั้นเพื่อให้การฝึกอบรมโดยรวมคืออบรมกันแบบพี่สอนน้อง ทำให้บรรยากาศในการอบรมไม่ตึงเครียด นำไปสู่เป้าหมายสูงสุดของการฝึกอบรม ส่วนหนึ่งเรามีการจัดอบรมในด้านคุณธรรมจริยธรรม ทำให้การปกครองดูแลกันเป็นเรื่องง่ายเพราะบุคลากร

^๑สัมภาษณ์ นายดำรงค์ มีพจนา, รองนายกเทศมนตรีเมืองลำตาเสา, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

^๒สัมภาษณ์ นายยิ้ม อบรมชอบ, สมาชิกสภาเทศบาลเมืองลำตาเสา, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

^๓สัมภาษณ์ นายกอบชัย กิจรัตน์, ปลัดเทศบาลเมืองลำตาเสา, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

ได้รับการพัฒนาจิตใจแล้วความสารถก็ได้รับการพัฒนาด้วย^๕ การบริหารงานของเทศบาลตามปกติแล้วจะบริหารตามหลักของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยให้เป็นไปตามหลักของธรรมาภิบาล มีการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความสามารถ มีศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ โดยเฉพาะหน้าที่ในส่วนงานที่รับผิดชอบจะมีการฝึกอบรมเป็นประจำ^๕ มีการพัฒนาอบรมคุณธรรมจริยธรรมจากวิทยากรทั้งภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอ ด้วยเหตุที่งานของเทศบาลคือการดูแลประชาชนจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมบุคลากรให้พร้อมอยู่เสมอเพื่อบริการสังคม มีการจัดอบรมในการประสานงานกับชุมชน เพราะต้องสื่อสารประสานงานและวางแผนร่วมกับชุมชน จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะเหล่านี้เพื่อประสานงานกับชุมชนผ่านผู้นำชุมชน เพื่อให้เกิดการดูแลประชาชนอย่างทั่วถึง^๖ ในด้านการฝึกอบรมเทศบาลมีโครงการฝึกอบรมธรรมเป็นประจำ วันสำคัญทางพระพุทธศาสนาเทศบาลก็ได้มีกิจกรรมร่วมกับชุมชนและร่วมกับวัด ซึ่งเป็นการฝึกอบรมบุคลากรอย่างหนึ่ง ที่จะให้บุคลากรได้รู้จักวัฒนธรรมประเพณีอันดีงามและบริหารสังคมเกี่ยวกับศาสนา ด้วยเหตุที่มีผู้บริหารที่สนใจและตระหนักในเนื้อนี้เป็นพิเศษ ทำให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมทั้งทางตรงและทางอ้อมดังกล่าว^๗ งานด้านการศึกษาเราอยู่กันเด็กนักเรียนเราต้องดูแลเขาให้มีความปลอดภัยเพราะเด็กคือเด็ก บุคลากรของเราจะต้องได้รับการพัฒนาในด้านการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง การทำงานเราจะทำงานแบบพี่น้องรวมมือกันทำ ไม่ถ้อยศถิ์ตำแหน่ง เพราะหากมีการถ้อยศถาตำแหน่งเราจะไม่ทราบปัญหาที่แท้จริง เมื่อทำงานแบบพี่น้อง แบบมีส่วนร่วมเราจะทราบปัญหาที่แน่ชัดและจะสามารถแก้ไขปัญหได้อย่างถูกต้องตรงจุด^๘ ในส่วนนี้เทศบาลได้พัฒนาบุคลากรโดยจัดฝึกอบรมบุคลากรให้มีความสามารถที่จะบริการสังคม งานในส่วนนี้จะป็นงานทะเบียน ผู้ให้บริการจำเป็นต้องมีจิตบริการสาธารณะ และต้องประสบปัญหาอยู่เป็นประจำ ดังนั้นบุคลากรจึงต้องมีความสารถในการปฏิบัติงานในส่วนนี้เป็นพิเศษ^๙ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมจะเน้นเรื่องของการพัฒนาทักษะ ความสามารถ การพัฒนาในส่วนนี้คือการพัฒนาคนให้มีความสารถเพื่อปฏิบัติงานในองค์กร อาจจะใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเข้ามาช่วยในการฝึกอบรมด้วย คือ หลักของไตรสิกขา ศีล สมาธิ ปัญญา ฝึกอบรม

^๕ สัมภาษณ์ นางนงลักษณ์ บำรุงวงศ์, รักษาการแทนผู้อำนวยการกองคลัง, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

^๕ สัมภาษณ์ นางสาวสาวิตรี คล้ายคลึง, รักษาการผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

^๖ สัมภาษณ์ นายสำเนา พวงภู้อย, ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

^๗ สัมภาษณ์ นางน้ำอ้อย เทศยา, หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

^๘ สัมภาษณ์ นายศักดิ์ชาย แพ้ว, ผู้อำนวยการกองการศึกษา, ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

^๙ สัมภาษณ์ นางสาวกัญญารัตน์ กาดิ, หัวหน้าฝ่ายปกครอง, ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

บุคลากรให้มีศีลมีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน เมื่อเขามีศีลมีความปกติดีแล้วปฏิบัติงานด้วยความจดจ่อจะเกิดสมาธิและปัญญาต่อมา ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรอย่างยั่งยืน^{๑๐} การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษานั้นจะต้องพัฒนาวิชาชีพ กล่าวคือ ทักษะ Skill ด้วยการสร้างกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ และระบบการปรับปรุงพฤติกรรมให้เกิดทักษะ และความเชี่ยวชาญในงาน พร้อมกันนั้นต้องพัฒนาโดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันเป็นหลัก ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๑๑}

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นการพัฒนาวิชาชีพ คือทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ เน้นที่การฝึกอบรมให้บุคลากรมีระเบียบวินัยและขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ตามกรอบของหลักธรรมาภิบาล มีรูปแบบการพัฒนาแบบพี่สอนน้อง ถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน พัฒนาบุคลากรโดยพัฒนาจิตใจให้มีคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถที่จะบริการสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษา

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการศึกษา พบว่า เทศบาลมีการจัดการศึกษาทั้งในส่วนที่เป็นการศึกษาเด็กก่อนเกณฑ์ และการจัดการศึกษาให้กับบุคลากรของเทศบาลเองทั้งสองส่วนมุ่งเน้นให้ผู้ได้รับการศึกษาได้ประโยชน์สูงสุดใช้หลักการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม^{๑๒} ในส่วนบุคลากรจัดให้มีการศึกษาแบบมีส่วนร่วมโดยเป็นการศึกษาในลักษณะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันจากประสบการณ์ของกันและกัน^{๑๓} การพัฒนาในส่วนนี้ขึ้นตรงกับนายกเทศมนตรี กรอบการพัฒนาทางการศึกษาก็คือ พัฒนาคคนให้มีความรู้ ทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยเฉพาะความรู้ที่เกี่ยวกับงานที่ทำในด้านการศึกษาเทศบาลเองก็ได้สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น^{๑๔} ส่วนหนึ่งที่เป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการศึกษา คือ การเลื่อนตำแหน่ง และการได้รับสวัสดิการเพิ่มขึ้น ตรงนี้เป็นแรงผลักดันให้บุคลากรขวนขวายศึกษาเล่าเรียน เทศบาล

^{๑๐} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.บุษกร วัฒนบุตร, อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพฯ, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

^{๑๑} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือ, รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

^{๑๒} สัมภาษณ์ นายดำรง มีพจนา, รองนายกเทศมนตรีเมืองลำตาเสา, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

^{๑๓} สัมภาษณ์ นายยิ้ม อบรมชอบ, สมาชิกสภาเทศบาลเมืองลำตาเสา, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

^{๑๔} สัมภาษณ์ นายกอบชัย กิจรัตน์, ปลัดเทศบาลเมืองลำตาเสา, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

เองก็ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว และเพื่อเป็นการส่งเสริมการศึกษา ยังมีโครงการให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานนอกสถานที่เพื่อให้บุคลากรได้นำเอาความรู้ที่ได้มาพัฒนาการปฏิบัติงานของตน^{๑๕} การพัฒนาทางการศึกษาในส่วนที่รับผิดชอบจะเน้นให้บุคลากรได้ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองก่อน ผ่านกระบวนการสั่งการให้ผู้อยู่ในสายงานได้แสวงหาความรู้ไปในตัว นอกเหนือจากนั้นก็ดำเนินการจัดการศึกษาระยะสั้นเป็นการเฉพาะในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งจะมีลักษณะเดียวกันกับการอบรมแต่เน้นด้านวิชาการ^{๑๖} การบริการวิชาการให้กับสังคมเป็นงานที่เทศบาลดำเนินการอยู่ เป็นการให้ความรู้กับประชาชนในวิชาการและข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการดำรงชีวิต และอีกส่วนหนึ่งคือการศึกษาให้การศึกษาแก่เด็กก่อนเกณฑ์ ดังนั้นเทศบาลจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรของเทศบาลทางการศึกษาให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่พร้อมจะบริหารงานวิชาการกับสังคม เทศบาลได้ส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อ และมีทุนการศึกษาให้ด้วย เมื่อศึกษาจบแล้วก็ไม่มีข้อผูกมัดใดๆ กับเทศบาล แต่ส่วนมากเมื่อศึกษาจบแล้วก็จะอยู่ทำงานต่อกับเทศบาล^{๑๗} การศึกษาเป็นเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะงานในส่วนสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม เทศบาลจะให้ความสำคัญมาก เรื่องสุขทุกข์ของประชาชนต้องมาก่อน งานในส่วนนี้จะต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้เรื่องสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมเป็นการเฉพาะผู้บริหารจึงดำเนินการสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อยอดความรู้ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาต่อ และการศึกษาด้วยตนเองในเรื่องที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มพูนความรู้เป็นการเฉพาะ^{๑๘} ด้านการศึกษาเราสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรยินดีที่จะพัฒนาตนเองทางการศึกษา เพราะคนเราเมื่อพัฒนาตนเองให้มีการศึกษาแล้ว การปฏิบัติงานและส่วนอื่น ๆ จะเกิดพัฒนาการไปด้วยเสมอ^{๑๙} ในส่วนของเราจะส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อยอดความรู้เดิมให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพราะบุคลากรที่มีความรู้ความฉลาดจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าเสมอ^{๒๐} การศึกษาเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดปัญญาจะพัฒนาคนต้องพัฒนาที่การศึกษาเป็นหลัก^{๒๑} การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาเป็นการพัฒนาวิชาการ

^{๑๕}สัมภาษณ์ นางนงลักษณ์ บำรุงวงศ์, รักษาการแทนผู้อำนวยการกองคลัง, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

^{๑๖}สัมภาษณ์ นางสาวสาวิตรี คล้ายคลึง, รักษาการผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

^{๑๗}สัมภาษณ์ นายสำเนา พวงภู่อ้อย, ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

^{๑๘}สัมภาษณ์ นางน้ำอ้อย เทศยา, หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

^{๑๙}สัมภาษณ์ นายศักดิ์ชาย แพบัว, ผู้อำนวยการกองการศึกษา, ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

^{๒๐}สัมภาษณ์ นางสาวกัญญารัตน์ กาดิ, หัวหน้าฝ่ายปกครอง, ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

^{๒๑}สัมภาษณ์ ผศ.ดร.บุษกร วัฒนบุตร, อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพฯ, ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

(Knowledge) การพัฒนาวิชาการ ต้องเริ่มที่การพัฒนาให้บุคลากรมีการศึกษาที่สูงขึ้นทั้งในระดับปริญญา ประกาศนียบัตรและวุฒิปัต โดยเน้นการศึกษาในสาขาวิชาที่สอดคล้องกับภาระงานและความรับผิดชอบของแต่ละหน้าที่ จัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง และวิเคราะห์ความจำเป็นของแต่ละภาระงานเพื่อจัดสรรงบประมาณและส่งบุคลากรเข้ารับการศึกษได้อย่างเหมาะสมและมีผู้ปฏิบัติงานทดแทน^{๒๒}

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษาของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นการพัฒนาวิชาการให้บุคลากรได้มีความรู้ในระดับที่สูงขึ้นโดยเน้นสาขาวิชาที่สอดคล้องกับภาระงาน มีกระบวนการคือสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรเพื่อให้เกิดการกระตุ้นเป็นการผลักดันให้บุคลากรเกิดการศึกษาต่อยอดความรู้ ส่งเสริมสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้ที่ทันสมัยสามารถบริการงานวิชาการให้แก่สังคมได้และเป็นการเสริมสร้างการพัฒนาบุคลากรในด้านอื่น ๆ อีกด้วย

๓. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนา

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการพัฒนา พบว่า เทศบาลมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้กับความสามารถควบคู่กันไป เน้นให้บุคลากรได้มีการบูรณาการระหว่างความรู้และความสามารถเพื่อปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์ ส่งเสริม สนับสนุน ในการทำงานเป็นทีม สร้างความใกล้ชิดระหว่างเทศบาลกับชุมชนเพื่ออำนวยความสะดวกและอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนตามที่ประชาชนต้องการ^{๒๓} อีกส่วนหนึ่งเทศบาลจะพัฒนาบุคลากรของเทศบาลให้มีความทักษะในการให้บริการประชาชนเพราะงานส่วนนี้คือการบริหารประชาชน^{๒๔} เทศบาลได้ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการทำงานตามสายงานและการทำงานร่วมการ การให้ความช่วยเหลือเพื่อร่วมงาน การให้ความช่วยเหลือประชาชน โดยเฉพาะบุคลากรในสายงานส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง^{๒๕} เมื่อพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถแล้วประการต่อไปคือการพัฒนาให้เขามีทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ คือพัฒนาให้มีศาสตร์แล้วก็ต้องให้มีศิลป์ด้วย เรียกได้ว่ามีทั้งศาสตร์และศิลป์ จะได้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๒๖} การ

^{๒๒} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง, รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

^{๒๓} สัมภาษณ์ นายดำรง มีพจนา, รองนายกเทศมนตรีเมืองลำตาเสา, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

^{๒๔} สัมภาษณ์ นายอิม อบรมชอบ, สมาชิกสภาเทศบาลเมืองลำตาเสา, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

^{๒๕} สัมภาษณ์ นายกอบชัย กิจรัตน์, ปลัดเทศบาลเมืองลำตาเสา, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

^{๒๖} สัมภาษณ์ นางนงลักษณ์ บำรุงวงศ์, รักษาการแทนผู้อำนวยการกองคลัง, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

พัฒนาคนที่สำคัญที่สุดคือการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม เทศบาลดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเห็นได้ชัดคือการพัฒนาบุคลากรให้มีความซื่อสัตย์สุจริต ตามหลักธรรมาภิบาล พัฒนาด้านจิตสำนึกของบุคลากรให้ทำงานอย่างโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ จุดนี้เทศบาลดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลาหลายปีแล้ว^{๒๗} การพัฒนาคนเป็นเรื่องสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งคนหรือบุคลากรที่จะต้องไปรับใช้ประชาชน อำนาจความสะดวกให้กับประชาชน จำเป็นต้องพัฒนาให้มีทักษะเฉพาะทาง ในส่วนนี้จะเป็นการถ่ายทอดประสบการณ์จากพี่ไปสู่น้องคือผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าจะสอนงานผู้เข้ามาใหม่ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ นอกจากนี้เทศบาลยังมีโครงการพัฒนาเพิ่มศักยภาพบุคลากรเป็นประจำ เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ที่เห็นได้อย่างชัดเจนคือ เทศบาลจำพัฒนาบุคลากรให้มีความสามัคคี ทุกเช้าวันจันทร์จะมีกิจกรรมหน้าเสาธง ให้บุคลากรพร้อมหน้าพร้อมตากันร่วมกันทำกิจกรรมที่แสดงความถึงความสามัคคี^{๒๘} ในส่วนงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมเทศบาลได้พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเรื่องของการให้บริหารประชาชน และการดูแลสิ่งแวดล้อมของชุมชน เทศบาลจะร่วมกันชุมชนในการพัฒนาชุมชน ให้ชุมชนได้แสดงออกถึงความคิดเห็นเพื่อนำมาปรับปรุง การทำงานร่วมกับชุมชนจึงเป็นการพัฒนาบุคลากรให้เข้มแข็ง บุคลากรต้องเจอปัญหาต่าง ๆ นั้นปัญหาหน้างานและปัญหาที่ตามมา ซึ่งจุดนี้จะต้องร่วมกันแก้ไขปัญหา การให้บุคลากรของเทศบาลได้ทำงานร่วมกับชุมชนจึงเป็นหนึ่งวิธีการที่จะเป็นการพัฒนาทักษะของบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๒๙} จะพัฒนาอะไรก็ตามจะต้องพัฒนาควบคู่กันไปกับการพัฒนาคุณธรรม ที่สำคัญที่สุดคือจิตสำนึกของบุคคล เมื่อได้รับการพัฒนาให้มีคุณธรรมจริยธรรมแล้วเขาจะมีจิตสำนึกที่ดีมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เมื่อรักองค์กรก็จะทำงานได้ดี โดยเฉพาะการบริหารด้านวิชาการให้กับสังคมบุคลากรต้องได้รับการพัฒนาให้มีทัศนคติที่ดี ต้องพัฒนาด้านการบริการสาธารณะ^{๓๐} ส่วนที่เราดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนานี้ เราพัฒนาเรื่องของการบริการสาธารณะให้บุคลากรมี Service Mind มีความเต็มใจทุ่มเทในงานบริการให้ประชาชนพึงพอใจ ที่สำคัญคือให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด^{๓๑} การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาเป็นการพัฒนาวิชาชีพ ทัศนคติของบุคลากร (Attitude) การจะพัฒนาต้องเริ่มจากการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร

^{๒๗} สัมภาษณ์ นางสาวสาวิตรี คล้ายคลึง, รักษาการผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

^{๒๘} สัมภาษณ์ นายสำเนา พวงภู่อ้อย, ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

^{๒๙} สัมภาษณ์ นางน้าอ้อย เทศยา, หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม, ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

^{๓๐} สัมภาษณ์ นายศักดิ์ชาย แพบัว, ผู้อำนวยการกองการศึกษา, ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

^{๓๑} สัมภาษณ์ นางสาวกัญญารัตน์ กาคิ, หัวหน้าฝ่ายปกครอง, ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.

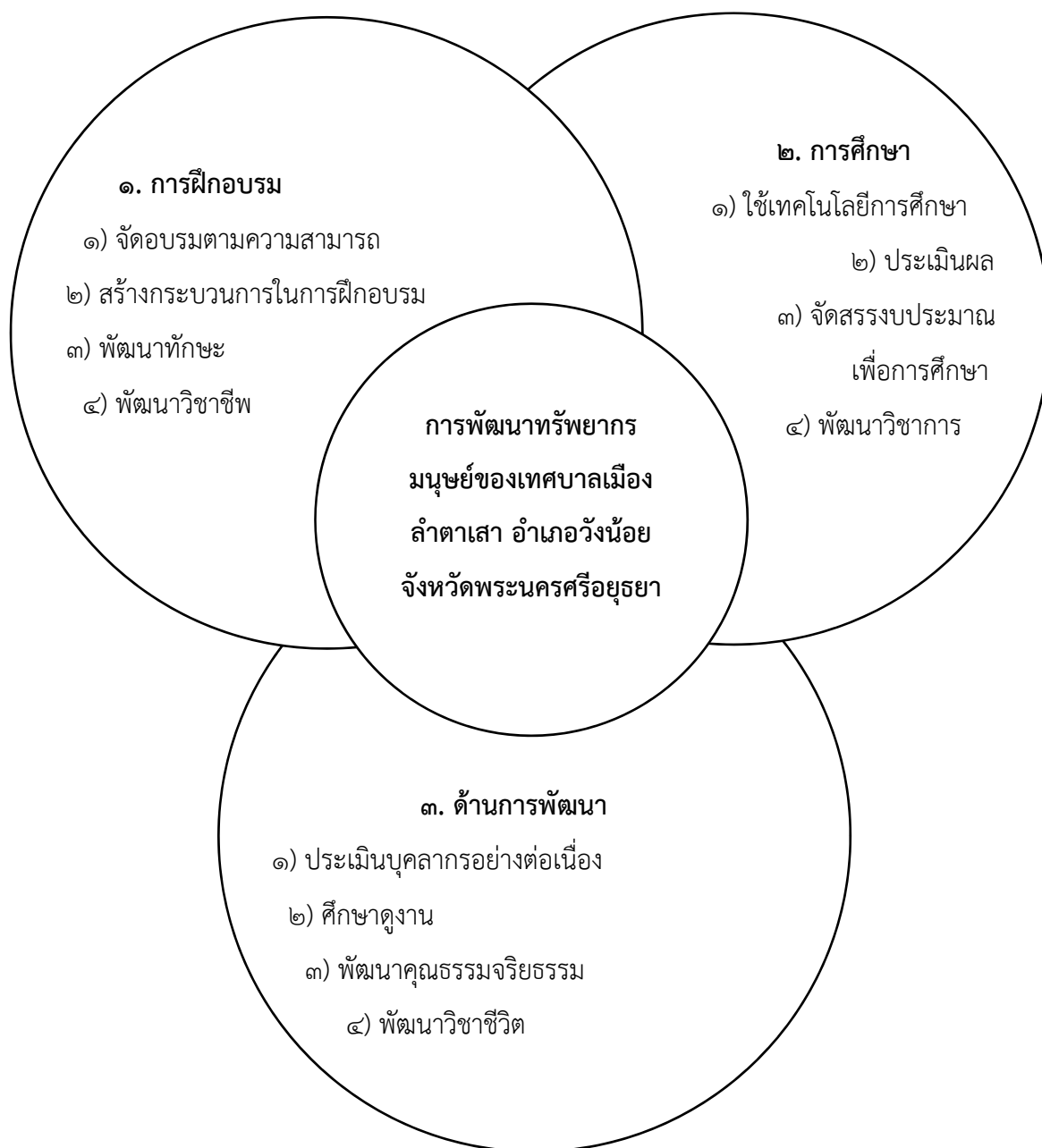
เพื่อให้สามารถทำงานประสานความร่วมมือและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จากนั้นพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมโดยบูรณาการเข้ากับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเช่น หลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา เพื่อให้ “งานก็ได้ผล คนก็เป็นสุข”^{๓๒}

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนา ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นการพัฒนามาตรฐานชีวิต กล่าวคือทัศนคติของบุคลากรให้เกิดความสัมพันธ์ในระดับบุคคลและองค์กร เป็นการพัฒนาความร่วมมือมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรให้มีศิลปะในการปฏิบัติงาน เป็นการเสริมสร้างบุคลากรให้มีความเข้มแข็งที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างภูมิคุ้มกันให้กับบุคลากร ให้มีจิตบริการสาธารณะที่ดูแลประชาชนและสังคมให้มีความสุขอย่างยั่งยืน

๔.๖ สรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างพร้อมทั้งวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จากนั้นนำมาสรุปและสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ได้ดังภาพที่ ๔.๑

^{๓๒} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง, รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒.



ภาพที่ ๔.๑ สรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

จากภาพที่ ๔.๑ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย มีรายละเอียดขององค์ความรู้ในเชิงปฏิบัติดังต่อไปนี้

๑. ด้านการฝึกอบรม

๑) จัดอบรมตามความสามารถ คือ การจัดการฝึกอบรมบุคลากรตามความสามารถ เน้นผู้มีความสามารถน้อยเพิ่มสมรรถนะขีดความสามารถ (Competency) ให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกับผู้อื่น

๒) สร้างกระบวนการในการฝึกอบรม คือ การกำหนดแนวทางวิธีการในการฝึกอบรมบุคลากร ให้เป็นไปตามกระบวนการ มีการวางแผนการจัดการอบรม การดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่ได้วางไว้ การตรวจสอบติดตามผลการฝึกอบรมและตรวจสอบกระบวนการฝึกอบรม ปรับปรุงแก้ไขกระบวนการในการฝึกอบรมให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูงสุด

๓) พัฒนาทักษะ คือ ฝึกอบรมบุคลากรให้ทักษะในการปฏิบัติงาน ให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในสายงานของตน สร้างกิจกรรมการเรียนรู้ให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

๔) พัฒนาวิชาชีพ คือ ฝึกอบรมบุคลากรโดยเน้นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับภาระงานที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน เพื่อค้นหาศักยภาพของบุคคลออกมาสร้างสรรค์งานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๒. ด้านการศึกษา

๑) ใช้เทคโนโลยีการศึกษา คือ พัฒนาการศึกษาของบุคลากรโดยนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการศึกษาเป็นต้นว่า ระบบการจัดการข้อมูล ระบบการจัดการองค์ความรู้ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการจัดการศึกษา ง่ายต่อการสืบค้นเพื่อการศึกษาและการบริหาร

๒) ประเมินผล คือ ประเมินผลการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และนำผลของการประเมินเข้าสู่กระบวนการปรับปรุงการจัดการศึกษาให้ดีขึ้นตามลำดับ

๓) จัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษา คือ จัดสรรงบประมาณเฉพาะการศึกษาให้เพียงพอ สนับสนุนส่งเสริมให้มีการจัดหางบประมาณจากแหล่งอื่น ๆ

๔) พัฒนาวិชาการ คือ พัฒนาบุคลากรโดยส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

๓. ด้านการพัฒนา

๑) ประเมินบุคลากรอย่างต่อเนื่อง คือ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อนำผลการประเมินไปสู่กระบวนการพัฒนาบุคลากร และเพื่อเป็นการกระตุ้นบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

๒) ศึกษาดูงาน คือ จัดให้มีการศึกษาดูงานในองค์กรอื่น ๆ หรือในต่างประเทศ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานของเทศบาล เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ เกิดประสบการณ์จากการศึกษาดูงาน และนำมาพัฒนาการปฏิบัติงานของตนในองค์กร

๓) พัฒนาคุณธรรมจริยธรรม คือ จัดโครงการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน จัดให้มีกิจกรรมทางพระพุทธศาสนาเพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาเรียนรู้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน

๔) พัฒนาวิชาชีพ คือ การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ ให้บุคลากรเกิดการประสานงานการความร่วมมือกัน จนกลายเป็นความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานของเทศบาล ทำให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างลงตัว และมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ ๑) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๒) เพื่อเปรียบเทียบความเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ๓) เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

การศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้การแจกแบบสอบถาม และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth- Interview) และการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูล สำคัญ (Key Informants) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ พนักงาน ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ตามสูตรของเครซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๑๒๘ คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) หาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบค่าที (t-test) และการทดสอบค่าเอฟ (F-test) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ในกรณีตัวแปรต้นตั้งแต่ ๓ กลุ่มขึ้นไป เมื่อพบว่ามีความแตกต่างจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD.) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) และใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๑.๑ ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเหล่ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๑) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน ๗๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๗ มีอายุต่ำกว่า ๓๐ ปี จำนวน ๔๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๒.๑ มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๔๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๒ ระดับตำแหน่งมีตำแหน่งพนักงาน จำนวน ๓๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๙ มีเงินเดือนอยู่ระหว่าง ๑๐,๐๐๐ – ๒๐,๐๐๐ บาท มีจำนวน ๔๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๙.๕

๒) ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเหล่ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๓๓$, S.D. = ๐.๑๐๐)

เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยที่ด้านการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = ๔.๓๔$, S.D. = ๐.๑๘๒) รองลงมา คือ ด้านการศึกษา ($\bar{X} = ๔.๓๒$, S.D. = ๐.๑๖๔) และด้านการฝึกอบรม ($\bar{X} = ๔.๓๒$, S.D. = ๐.๑๖๖) ตามลำดับ

๒.๑) ด้านการฝึกอบรม

ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเหล่ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการฝึกอบรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๓๒$, S.D. = ๐.๑๖๖)

เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า การจัดการอบรมให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรในองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = ๔.๕๓$, S.D. = ๐.๕๖๐) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ มีกระบวนการในการจัดอบรมที่เหมาะสม ($\bar{X} = ๔.๔๒$, S.D. = ๐.๕๒๗) อยู่ในระดับมาก และมีนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการฝึกอบรมด้านพฤติกรรมตามวินัยของราชการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = ๔.๑๘$, S.D. = ๐.๕๓๙) อยู่ในระดับมาก

๒.๒) ด้านการศึกษา

ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๓๒$, S.D. = ๐.๑๖๔)

เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการจัดการศึกษาแก่บุคลากรในองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = ๔.๔๗$, S.D. = ๐.๕๔๖) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการประเมินความมีสมาธิของบุคลากรหลังการให้การศึกษา ($\bar{X} = ๔.๔๕$, S.D. = ๐.๕๓๐) อยู่ในระดับมาก และมีระบบจัดการองค์ความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ตามความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = ๔.๐๘$, S.D. = ๐.๔๖๓) อยู่ในระดับมาก

๒.๓) ด้านการพัฒนา

ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการพัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๓๔$, S.D. = ๐.๑๘๒)

เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า มีการประเมินประสิทธิภาพบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = ๔.๔๙$, S.D. = ๐.๕๔๗) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการจัดศึกษาดูงานในองค์กรอื่นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำมาพัฒนาบุคลากรในองค์กร ($\bar{X} = ๔.๓๗$, S.D. = ๐.๕๑๕) อยู่ในระดับมาก และมีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสมและเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = ๔.๒๓$, S.D. = ๐.๕๖๔) อยู่ในระดับมาก

๕.๑.๒ ผลเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการทดสอบสมมติฐาน การพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง และเงินเดือน เพื่อนำไปสู่การตอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ ๑ ผลการเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามเพศ โดยรวม พบว่า บุคลากรมีระดับการพัฒนาไม่แตกต่างกัน ($t = -๐.๑๖๕$, Sig. = ๐.๘๗๐) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานข้อที่ ๒ ผลการเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวม จำแนกตามอายุ พบว่า บุคลากรมีระดับการพัฒนาไม่แตกต่างกัน ($F = ๐.๑๘๐$, Sig. = ๐.๙๑๐) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานข้อที่ ๓ ผลการเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า บุคลากรมีระดับการพัฒนาไม่แตกต่างกัน ($F = ๑.๗๘๕$, $Sig. = ๐.๑๗๒$) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานข้อที่ ๔ ผลการเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวม จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน ($F = ๐.๔๙๖$, $Sig. = ๐.๖๘๖$) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานข้อที่ ๕ ผลการเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวม จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ($F = ๑.๗๕๑$, $Sig. = ๐.๑๖๗$) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

๕.๑.๓ แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

จากการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า

๑. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นการพัฒนาวิชาชีพ คือทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ เน้นที่การฝึกอบรมให้บุคลากรมีระเบียบวินัยและขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ตามกรอบของหลักธรรมาภิบาล มีรูปแบบการพัฒนาแบบพี่สอนน้องถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน พัฒนาบุคลากรโดยพัฒนาจิตใจให้มีคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถที่จะบริการสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษาของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นการพัฒนาวิชาการให้บุคลากรได้มีความรู้ในระดับที่สูงขึ้นโดยเน้นสาขาวิชาที่สอดคล้องกับภาระงาน มีกระบวนการคือสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรเพื่อให้เกิดการกระตุ้นเป็นการผลักดันให้บุคลากรเกิดการศึกษาต่อยอดความรู้ ส่งเสริมสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้ที่ทันสมัยสามารถบริการงานวิชาการให้แก่สังคมได้และเป็นการเสริมสร้างการพัฒนาบุคลากรในด้านอื่น ๆ อีกด้วย

๓. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนา ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นการพัฒนาด้านชีวิต กล่าวคือทัศนคติของบุคลากรให้เกิดความสัมพันธ์ในระดับบุคคลและองค์กร เป็นการพัฒนาความร่วมมือมนุษย์สัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ให้มีศิลปะในการปฏิบัติงาน เป็นการเสริมสร้างบุคลากรให้มีความเข้มแข็งที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างภูมิคุ้มกันให้กับบุคลากร ให้มีจิตบริการสาธารณะที่ดูแลประชาชนและสังคมให้มีความสุขอย่างยั่งยืน

๕.๑.๔ สรุปปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ทำให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะดังนี้

๑) ปัญหา อุปสรรค เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๑. การอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนในบางโอกาสช่วงเทศกาลไม่ทั่วถึง
๒. ปัญหาการจัดเก็บขยะในบางพื้นที่
๓. สถานที่จัดงานและออกกำลังกายของเทศบาลไม่เพียงพอ
๔. การส่งเอกสารมีความล่าช้าในบางคราว
๕. การสั่งการตามกระบวนการเกิดความล่าช้าบ้างบางครั้ง
๖. การอบรมคุณธรรมจริยธรรมทางพระพุทธศาสนายังไม่ทั่วถึงเท่าที่ควร

๒) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๑. ควรมีการรับอาสาสมัครหรือจ้างบุคลากรเพิ่มในช่วงเทศกาลเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับประชาชนอย่างทั่วถึง
๒. ควรเพิ่มวันที่ทำการจัดเก็บขยะในพื้นที่ๆ มีขยะจำนวนมาก และควรจัดทำโครงการรณรงค์ทิ้งขยะให้เป็นที่เป็นทาง
๓. ควรสร้างห้องประชุมเพิ่ม หรือจัดหาพื้นที่เพื่อให้ประชาชนได้ใช้จัดงานต่าง ๆ และออกกำลังกาย

๔. ควรนำระบบการส่งจัดเอกสารอิเล็กทรอนิกส์มาใช้สำหรับเรื่องเร่งด่วน หรือส่งเอกสารเรื่องเร่งด่วนเป็นการเฉพาะ

๕. ควรมีการส่งการผ่านทางออนไลน์ อาจจะตั้งเป็นกลุ่มไลน์ เพื่อส่งการเป็นการเฉพาะสำหรับผู้บริหารและพนักงานเจ้าหน้าที่ เพื่อให้ไม่เกิดความล่าช้าในการดำเนินการ

๖. ควรมีการจัดอบรมคุณธรรมจริยธรรมให้ทั่วถึงกับทุกส่วนงาน เพื่อให้บุคลากรทุกส่วนงานทุกตำแหน่งได้รับการอบรมพัฒนาคุณธรรมอย่างทั่วถึง

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัยอย่างครบถ้วน มีประเด็นสำคัญที่นำไปสู่การอภิปรายผลการวิจัยดังต่อไปนี้

๕.๒.๑ ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมทั้ง ๓ ด้าน ๑) ด้านการฝึกอบรม ๒) ด้านการศึกษา ๓) ด้านการพัฒนา พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เนื่องจากเทศบาลลำตาเสา ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่เพื่อให้งานของเทศบาลคือการอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ดารณีพิมพ์ ช่างทอง** ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเรียนรู้ เพื่อการแข่งขันทางธุรกิจประจำท้องถิ่นสู่สังคมแห่งการเรียนรู้” ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเรียนรู้เพื่อการแข่งขันทางธุรกิจประจำท้องถิ่นสู่สังคมแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๖ (SD = ๐.๔๙๕) ส่วนรายด้านอันดับ ๑ คือ คุณลักษณะเฉพาะมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๒๘ (SD = ๐.๕๕๘) และ อันดับ ๒ คือ อัตมโนทัศน์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๗ (SD = ๐.๖๑๑)^๑ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระเอกราช กิตติธโร (สมเภา)** ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ” ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๖๙) เมื่อพิจารณา

^๑ ดารณีพิมพ์ ช่างทอง, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเรียนรู้ เพื่อการแข่งขันทางธุรกิจประจำท้องถิ่นสู่สังคมแห่งการเรียนรู้”, **สิทธิปริทัศน์**, ปีที่ ๒๙ ฉบับที่ ๙๐ (เมษายน-มิถุนายน, ๒๕๕๘): ๑๕.

รายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านคือ ด้านการฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.73$), ด้านการพัฒนา ($\bar{X} = 3.64$), ด้านการศึกษา ($\bar{X} = 3.69$)^๒

๑) ด้านการฝึกอบรม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นการพัฒนาวิชาชีพ คือทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการฝึกอบรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.166) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า การจัดการอบรมให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรในองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.560) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ มีกระบวนการในการจัดอบรมที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.527) อยู่ในระดับมาก และมีนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการฝึกอบรมด้านพฤติกรรมตามวินัยของราชการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.539) อยู่ในระดับมาก เนื่องจากเทศบาลลำตาเสาได้จัดอบรมบุคลากรตามความสามารถคือ ผู้มีความสามารถน้อยจัดการอบรมเพิ่มประสิทธิภาพให้มีความสามารถเท่าเทียมกัน ส่วนผู้มีความสามารถมาก แบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน และนอกจากนั้น ผู้บริหารยังได้ใส่ใจในเรื่องกระบวนการในการฝึกอบรมและวางนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ล่วงหน้าเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **นางสาวธัญญา ทองหอม** ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง “อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรชุมชนสหกรณ์ชาวสวนปาล์มน้ำมันกระบี่ จำกัด” ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายมีอายุน้อยกว่า 30 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 5 ปีและมีรายได้ 10,001-15,000 บาท การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกด้านประกอบด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในระดับมาก^๓

^๒ พระเอกราช กิตติธโร (สมเฝ้า), “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^๓ นางสาวธัญญา ทองหอม, “อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรชุมชนสหกรณ์ชาวสวนปาล์มน้ำมันกระบี่ จำกัด”, **บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ๒๕๕๖).

๒) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษาของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นการพัฒนาวิชาการให้บุคลากรได้มีความรู้ในระดับที่สูงขึ้นโดยเน้นสาขาวิชาที่สอดคล้องกับภาระงาน โดยที่การพัฒนาในด้านการศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.164) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการจัดการศึกษาแก่บุคลากรในองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.546) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการประเมินความมีสมรรถนะของบุคลากรหลังการให้การศึกษา ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.530) อยู่ในระดับมาก และมีระบบจัดการองค์ความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ตามความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.463) อยู่ในระดับมาก เนื่องจากเทศบาลมีกระบวนการคือสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรเพื่อให้เกิดการกระตุ้นเป็นการผลักดันให้บุคลากรเกิดการศึกษาต่อยอดความรู้ ส่งเสริมสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้ที่ทันสมัยสามารถบริการงานวิชาการให้แก่สังคมได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระครูโกศล วชิรกิจ ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัด กำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัด กำแพงเพชร พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธมี ๕ กลยุทธ์ ดังนี้ ๑) การปฐมนิเทศ เชิงพุทธ มีกิจกรรมการแนะนำก่อนทำ (The Worker Care) บุคคลาภิบาล และเข้าวัดขัดใจ ๒) การฝึกกอบรมเชิงพุทธ มีกิจกรรมพุทธมาฆะ และการปฏิบัติธรรมสัญจร ๓) การส่งเสริมด้าน วิชาการเชิงพุทธ มีการจัดตั้งคลินิก ให้คำปรึกษาเชิงพุทธบูรณาการ การจัดบอร์ดธรรมะน่ารู้ และเครือข่ายความรู้ทางสังคม (Social Knowledge Network : SKN), ๔) การศึกษาดูงานเชิงพุทธ มีกิจกรรมพุทธจาริก นบพระสัญจร และพุทธภูมิออนทัวร์ และ ๕) การส่งเสริมการศึกษาต่อเชิงพุทธ มีกิจกรรมการธรรมะศึกษาชั้นเดียว ศึกษาหลักพุทธธรรมบูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ และการเรียนธรรมะออนไลน์ (E-Leanning)^๔

๓) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นการพัฒนาความร่วมมือมนุษย์สัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ให้มีศิลปะในการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.182) เมื่อจำแนก

^๔ พระครูโกศล วชิรกิจ, กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัด กำแพงเพชร, วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน, ๒๕๕๙): ๕๘.

เป็นรายข้อพบว่า มีการประเมินประสิทธิภาพบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.547) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการจัดศึกษาในงานในองค์กรอื่น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำมาพัฒนาบุคลากรในองค์กร ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.515) อยู่ในระดับมาก และมีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสมและเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.564) อยู่ในระดับมาก เนื่องจากเทศบาลมีการคุณภาพของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และมีการศึกษาดูงานนอกสถานที่ ซึ่งจัดเป็นการเสริมสร้างบุคลากรให้มีความเข้มแข็งที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำความรู้ที่ได้จากการศึกษา ไปประยุกต์ใช้กับงานเพื่อดูแลประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาสุพัฒน์ นนทปญโญ ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลในอำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี” ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลใน อำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี บุคลากรมีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามลำดับ คือ ด้านการศึกษา ($\bar{X} = 4.08$) รองลงมา ด้านการพัฒนา ($\bar{X} = 4.07$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการฝึกอบรม ($\bar{X} = 4.05$)^๕

^๕สุพัฒน์ นนทปญโญ, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลในอำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี”

๕.๒.๒ การเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

การพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยาโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่างกัน มีระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการฝึกอบรม โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่างกัน มีระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการฝึกอบรม โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่างกัน มีระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้านการฝึกอบรม โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระเอกราช กิตติธโร (สมเฝ้า) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ” ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ต่อปี และตำแหน่ง พบว่า ประชาชนที่มีเพศ อาชีพ รายได้ต่อปีต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ ไม่แตกต่างกัน^๖ และสอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาสุพัฒน์ นนทปญโญ ที่ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลในอำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี” ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลใน อำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลใน อำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนบุคลากรที่

^๖ พระเอกราช กิตติธโร (สมเฝ้า), “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลใน อำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี ไม่แตกต่างกัน”

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายดังต่อไปนี้

๑. ควรมีการกำหนดนโยบายด้านการฝึกอบรมบุคลากรของเทศบาลเป็นการเฉพาะ เพื่อนั้นให้บุคลากรได้การฝึกอบรมในวิชาชีพที่เกี่ยวกับงานของเทศบาลอย่างทั่วถึง
๒. ควรมีการกำหนดนโยบายด้านการศึกษา โดยเน้นที่การส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาให้บุคลากรได้มีทุนในการศึกษา และทุกคนต้องการรับการศึกษาต่อยอดในระดับที่สูงขึ้น
๓. ควรมีการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนา ให้บุคลากรได้รับการพัฒนาให้เกิดทักษะและศิลปะในการทำงาน เพื่อสร้างค่านิยมทัศนคติและพฤติกรรมองค์การของบุคลากรของเทศบาลอันพึงประสงค์

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติดังต่อไปนี้

๑. จัดสรรงบประมาณในด้านการฝึกอบรมเป็นการเฉพาะ เร่งรัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรให้ครบทุกคนทุกส่วนงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๒. จัดสรรงบประมาณด้านการศึกษา จัดหาทุนในการศึกษาให้กับบุคลากรอย่างเพียงพอ
๓. จัดกิจกรรมที่เป็นการสร้างเสริมทักษะและศิลปะในการทำงาน และกิจกรรมที่เสริมสร้างค่านิยมทัศนคติและพฤติกรรมองค์การ ให้บุคลากรได้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยครั้งต่อไปดังต่อไปนี้

^๗ สุพัฒน์ นนทปญโญ, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลในอำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี” วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

๑. ควรศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการให้บริการต่อประชาชนของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๒. ควรศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๓. ควรศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๔. ควรศึกษาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในด้านที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากับบุคลากรของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ:

โกวิท พวงงาม. การแกครองท้องถิ่นไทย หลังการและมติใหม่ในอนาคต. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๒.

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. วิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เอกสารการสอนชุดวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๑.

เชาว์ โรจนแสง รศ.ดร. แนวคิด การวางแผน และระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เอกสารการสอนชุดวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๑.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๘.

ดนัย เทียนพุฒ. ส่องโลกทรรศน์นักบริหาร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

ดนัย เทียนพุฒ. กลยุทธ์การพัฒนาคนสำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพโปรแกรมการจัดทำแบบฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพมหานคร: บุ๊คแบงก์, ๒๕๔๐.

เดเนีย ลิวิท (Daniel Wit) อ่างในพิเชษฐ์ วงศ์เกียรติ์ขจร. แนวคิดยุทธศาสตร์การบริหารการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน, ๒๕๕๒.

เต็มศักดิ์ ทองอินทร์. เอกสารประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, ภาควิชารัฐศาสตร์คณะสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗.

ธงชัย สมบูรณ์. การบริหารและการจัดการมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ประชาสัมพันธ์, ๒๕๔๙.

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร: บริษัทประชุมช่างจำกัด, ๒๕๔๖.

นิสดารก์ เวชยานนท์. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เอกสารประกอบการสอนคณะรัฐประศาสนศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๙.**

_____. **บทความทางวิชาการ HR, กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐.**

_____. **บทความวิชาการ HR. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๘.**

บรรยงค์โตจันดา. **การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: รวมสาส์น, ๒๕๔๖.**

ปภาวดี ประจักษ์สุนิมิต. **เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ ๓. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๖.**

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภ. **จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: พัฒนาศึกษา, ๒๕๔๔.**

พยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๐.**

_____. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๐.**

_____. **องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยดุสิต, ๒๕๔๘.**

พรชัย ลิขิตจธรรมโรจน์. **พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๕.**

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธวิธีการบริการ. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.**

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). **ทศวรรษธรรมทัศน์พระธรรมปิฎก หมวดศึกษาศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๓.**

พีรสิทธิ์ คำนวนศิลป์. **การปกครองท้องถิ่น. กรุงเทพมหานคร: สตาร์การพิมพ์, ๒๕๔๓.**

ระวัฒน์ ปันนิตา. **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เนต, ๒๕๔๔.**

วรภัทร์ ภูเจริญ. **การบริหารคุณภาพแบบองค์รวม. กรุงเทพมหานคร: อริยชน, ๒๕๔๙.**

วิชัย โสสุวรรณจินดา. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: VJ.พรินตติ้ง, ๒๕๔๖.**

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. **การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โฟร์เพช, ๒๕๔๕.**

วิศิษฐ์ ทวีเศรษฐ์. **การเมืองการปกครองไทย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓.**

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรี, ๒๕๔๘.**

สำนักประชาสัมพันธ์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, ๒๕๕๐.

สุจิตรา ธนันทน์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐.

เสนาะ ตีเยาว์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓. _____ . การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๕.

อนิวัช แก้วจันทน์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร: บริษัท นำศิลป์ โฆษณาจำกัด, ๒๕๕๒.

อภิชัยพันธเสน. พุทธเศรษฐศาสตร์ : วิวัฒนาการทฤษฎีและการประยุกต์กับเศรษฐศาสตร์สาขาต่างๆ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อมรินทร์พริ้นติ้ง, ๒๕๔๔.

อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์. Career Development in Practice. กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์เซ็นเตอร์, ๒๕๔๗.

อำนวย แสงสว่าง. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๐.

อำนาง เจริญศิลป์. การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส.พริ้นติ้งเฮาส์, ๒๕๔๓.

(๒) วิทยานิพนธ์/รายงานผลการวิจัย:

จตุพลดวงจิต. “ได้วิจัยเรื่องการกระจายอำนาจสู่การปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาการถ่ายโอนอำนาจของอุทยานประวัติศาสตร์พระนครศรีอยุธยาให้กับเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สาขารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย: รามคำแหง, ๒๕๔๙.

ชนิกานต์ถาวรยุติการต์. “การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามแนวคิด Malcolm Baldrig กรณีศึกษาเทศบาลนครนนทบุรี”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๕๐.

ณัฐริรา เจริญบุญ. “แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตพื้นที่อำเภอพบพระ จังหวัดตาก”. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพุทธศาสตร์การพัฒนา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, ๒๕๕๑.

ธิดารัตน์ ศิละวรรณโณ. “ความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบลต่อการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักสัจจกัณฑ์ ๔ กรณีศึกษาอำเภอมะเริ่ง จังหวัดแม่ฮ่องสอน”.

วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

พระจริญ จิรสุโก. “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองบางกรวยจังหวัดนนทบุรี”.

วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

พระปิยวัฒน์ ปียสีโล (จักร์แต). “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองแพร่จังหวัดแพร่”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

พระมหาเตชินท์ สิทธาภิภู (ผากา), “ประสิทธิผลการให้บริการของเทศบาลตำบลดงเย็น อำเภอมืองจังหวัดมุกดาหาร”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

พระมหาเอกมร จิตปญโญ (คงตางาม). “ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอดอนมดแดง จังหวัดอุบลราชธานี”.

วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

พระยุทธภูมิธมธโร (สังชาติ). “การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักสังคหวัด ๔ ตามความคิดเห็นของประชาชน : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอนาแก จังหวัดนครพนม”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

พระสักรัย จิตตสุโก (ลุ่มดี). “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการตามหลักสังคหวัด ๔ ของสำนักงานเทศบาลนครนครสวรรค์”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

ภาณุพล ภูษา. “ทศพิธราชธรรมกับการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลบางเพรียง อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

ศรัณย์ ศรีสวัสดิ์. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัทผู้จำหน่ายรถยนต์จังหวัดเชียงราย”. **การศึกษาระดับบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, ๒๕๕๑.

สถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยรามคำแหง. “ผลการประเมินความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับการถ่ายโอนภารกิจและกำกับดูแลตรวจสอบองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”. รายงานการวิจัย. สถาบันวิจัยและพัฒนา : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๗.

สมชาย สรรพเสริฐ. “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบัญชาการตำรวจท่องเที่ยวสำนักงานตำรวจแห่งชาติ”. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒.

สุภัทรมาศ จริยะเวชวัฒนา. “การบริหารจัดการเทศบาลตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลบ้านฉาง”. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชานโยบายสาธารณะ. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๗.

(๓) วารสาร

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. “การบริหารองค์การและการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ โดยใช้ HR Scorecard”. วารสารการจัดการสมัยใหม่. ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๒. (กรกฎาคม-ธันวาคม, ๒๕๔๘): ๘๒-๘๓.

พิชิต เทพวรรณ. “องค์การแห่งการเรียนรู้: แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศสำหรับนวัตกรรม”. วารสารบริหารธุรกิจบัณฑิต. ปีที่ ๑๓ ฉบับที่ ๓. (มกราคม, ๒๕๔๘): ๕๒-๕๓.

๒. ภาษาอังกฤษ

Adranam H. Maslow. “A Theory of Human Motivation”. Psychological Review, 1943.

Beach, Dale S. Personel. **The Management of People at Work**. New York: The Macmillan Publishing Co., 1980.

Douglas McGregor. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

Flippo. Edwin B. **Management : A Behavioral Approach**. Boston: Allyn& bacon, 1971.

Gilley J.W., Eggland. S. A.&Maycunich. A.. **Principle of human resource development**. 2nd ed. Cambridge. MA: Persues Books, 2002.

Lyman W. Porter and Edwarad E. Lawler III. **Managerial Attitudes and Performance**. Homewood: Ill.Dorsey Press, 1968.

Megginson. Leon C. Personnel. **A Behavioral Approach to Administration**. Homewood: Richard D Lrwin, 1969.

Nadler Leonard. **Corporate Human Resources Development: A Management Tool**. United State of America: McGraw-Hill, 1980.

_____. **Designing training program: The critical events model.** Reading, Mass.
Addison – Wesley, 1982

Pace, R.W., Smith. **Human Resource Development.** New Jersey: Prentice Hall, 1991.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ โทร.,โทรสาร ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๓

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/ว.๒๖๐

วันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์

นมัสการ พระปลัดระพิน พุทธิสารโร, ผศ.ดร.

เนื่องด้วย นางสาวชญานุช สามัญ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๐๐๑๒๐๕๐๔๐ นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาบาก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต พิจารณาแล้วเห็นว่า พระคุณท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ สามารถตรวจแก้ไข และให้ข้อเสนอแนะ เครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ในเรื่องนี้ได้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุญาตตรวจแก้ไข พระคุณท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงนมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นางสาวชญานุช สามัญ

โทร. ๐๙๙-๒๐๒๑๔๐๙

เสร็จแล้ว

พระปลัดระพิน พุทธิสารโร

พระปลัดระพิน พุทธิสารโร ดร.

1/๒๑/๒๕๖1

ส่วนงาน ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ โทร.,โทรสาร ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๓

ที่ ศร ๖๑๐๕.๒/ ๖๒๖๐

วันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอบความโอนเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์

เรียน ผศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง

เนื่องด้วย นางสาวชญาณูช สามัญ รหัสประจำตัวนิสิต ๒๐๐๑๒๐๕๐๔๐ นิสิตหลักสูตร
 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง
 “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาบาก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา”
 เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ สามารถตรวจแก้ไข และให้ข้อเสนอแนะเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ในเรื่องนี้ได้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

Gen. Grimes

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นางสาวชญานุช สามัญ

โทร. ๐๙๙-๒๐๒๑๔๐๙

๓๖๑๑ เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์

சென்.த.ச. கல்வியியல்
சென்.த.ச. கல்வியியல்

১৪.৮.৬৭



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ โทร.,โทรสาร ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๓

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/ ว ๔๖๐

วันที่ ๒๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุมัติตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์

เรียน ผศ.ดร.ธิดา หนัมนี่

เนื่องด้วย นางสาวชญาณูช สามัญ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๐๐๑๒๐๕๐๔๐ นิสิตหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง
“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาบาก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา”
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต พิจารณาแล้วเห็นว่าท่าน
เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ สามารถตรวจแก้ไข และให้ข้อเสนอแนะ
เครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ในเรื่องนี้ได้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุมัติท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ
พิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่ง
ว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นางสาวชญาณูช สามัญ

โทร. ๐๙๙-๒๐๒๑๔๐๙

นางสาวชญาณูช สามัญ

๐๐๐๕
๘๐๐๕
๒๕๖๑



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ โทร.,โทรสาร ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๓

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/ว ๒๖๐

วันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์

เรียน อาจารย์ ดร.สุรียา รักษาเมือง

เนื่องด้วย นางสาวชญานุช สามัญ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๐๐๑๒๐๕๐๔๐ นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ สามารถตรวจแก้ไข และให้ข้อเสนอแนะเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ในเรื่องนี้ได้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ดร. สุรียา รักษาเมือง

๒๖ / ๑๑ / ๖๑

ผู้ประสานงาน : นางสาวชญานุช สามัญ

โทร. ๐๙๙-๒๐๒๑๔๐๙



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ โทร.,โทรสาร ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๓

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/ว ๒๖๐

วันที่ ๒๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุมัติตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์

เรียน อาจารย์ ดร.พงศ์พัฒน์ จิตตานุรักษ์

เนื่องด้วย นางสาวชญาณูช สามัญ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๐๐๑๒๐๕๐๔๐ นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาบาก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ สามารถตรวจแก้ไข และให้ข้อเสนอแนะเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ในเรื่องนี้ได้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ สุยะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นางสาวชญาณูช สามัญ

โทร. ๐๙๙-๒๐๒๑๔๐๙

ดร.พงศ์พัฒน์ จิตตานุรักษ์

อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาการจัดการเชิงพุทธและสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

1 / 1-๐๐ / 61

ภาคผนวก ข

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์เป็นรายข้อ (IOC) ของแบบสอบถาม

เรื่อง : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัด

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ผู้วิจัย นางสาวชญาณัฐ สามัญ

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ข้อที่	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
	๑. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม								
๑	มีนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการฝึกอบรมด้านพฤติกรรมตามวินัยของราชการ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	มีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	มีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรในองค์กร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔	มีการวิเคราะห์ความรู้เบื้องต้นของบุคลากรก่อนการจัดอบรม	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕	มีการจัดการอบรมให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรในองค์กร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๖	เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

Signature

ข้อที่	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
	มีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการฝึกอบรม								
๗	มีกระบวนการในการจัดอบรมที่เหมาะสม	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๘	ติดตามประเมินผลบุคลากรหลังการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๙	มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๐	มีการจัดสรรงบประมาณในการจัดการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรอย่างเพียงพอ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษา									
๑	มีนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการตั้งใจในการปฏิบัติงาน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	มีการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ตามความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างทั่วถึง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	มีการบริหารนโยบายการจัดการองค์ความรู้ (KM)	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔	มีระบบจัดการองค์ความรู้ในด้านต่างๆเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ตามความเหมาะสม	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕	มีการสนับสนุนให้บุคลากรใน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

วิมลรัตน์

ข้อที่	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
	องค์กรได้ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ในระดับที่สูงขึ้น								
๖	มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการพัฒนาเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๗	มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการจัดการศึกษาแก่บุคลากรในองค์กร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๘	มีการจัดสรรงบประมาณในการจัดการศึกษาให้กับบุคลากรในองค์กรอย่างเพียงพอ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๙	มีการประเมิน ความมีสมาธิของบุคลากรก่อนการให้การศึกษา	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๐	มีการประเมิน ความมีสมาธิของบุคลากรหลังการให้การศึกษา	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนา									
๑	มีนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเสริมภูมิปัญญาให้แก่บุคลากร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	มีการฝึกอบรมพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรด้านคุณธรรม จริยธรรม และปัญญาให้แก่บุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	มีการฝึกฝนในภาคปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดทักษะ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

33/4
33/4

ข้อที่	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดสุรินทร์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
	ปัญหาจริงในการปฏิบัติหน้าที่								
๔	มีการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรก่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕	มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรทั้งด้านวิชาการและประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๖	มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารในปัจจุบัน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๗	มีการศึกษาดูงานในองค์กรอื่นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำมาพัฒนาบุคลากรในองค์กร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๘	มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆเข้ามาใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๙	มีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างเพียงพอ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๐	มีการประเมินประสิทธิภาพบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

35/12/2564

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out)

ส.น.ก.ย.อ.อ.อ.

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๐๑๔



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โชนปี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอลำทะเมนชัย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

๗ มกราคม ๒๕๖๒

องค์การบริหารส่วนตำบลลำไทร
ที่รับ 108
วันที่ 16/ม.ค. 2562
เวลา 14.29 น.

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัยเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม
เรียน นางจินตนา ทับทิมทอง นายกองค์การบริหารส่วนตำบลลำไทร อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวชญาณูช สามัญ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๐๐๑๒๐๕๐๔๐ นิสิตหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง
“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำไทร อำเภอลำไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา”
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากประชาชนในตำบลของท่าน
จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อตรวจสอบ
ความเที่ยงตรงของแบบสอบถามในการวิจัยซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จาก
ท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นางสาวชญาณูช สามัญ
โทร. ๐๙๙-๒๐๒๑๔๐๙

เรียน นายก/ปลัด อบ. ลำไย

- เพื่อไม่ตกตาม
- น.ส. รุณมาศ ส้มอ้น นักกีฬา มจร. ขอนแก่น
ขอทราบกติกาการแข่งขันฟุตบอลเพื่อเตรียม
การแข่งขันของหม่อมตอมกาม "การพัฒนาศา
สตร์ของกรมหม่อมองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น
- ให้มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาดอนเมือง

๑๒.

(นางสาวอรุณา อารอบ)
เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน

Q

25 ธ.ค. 2562

(นางครุฑย์ ธรรมโย)
ผู้อำนวยการสำนักงาน

25 ธ.ค. 2562
- ผอ.สำนักงาน

วิ

(นางอุษณีย์ ก่องกลไใหญ่)
รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลลำไย
25 ธ.ค. 2562

— ผอ.สำนักงาน

—

(นายศิริศักดิ์ เกษเกษม)
ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลลำไย

—

(นางจินตนา หิบนันทอง)
นายกองค์การบริหารส่วนตำบลลำไย

ภาคผนวก ง

ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability)

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.916	30

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
มีนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการฝึกอบรมด้านพฤติกรรมตามวินัยของราชการ	4.73	.450	30
มีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	3.83	.592	30
มีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรในองค์กร	4.73	.450	30
มีการวิเคราะห์ความรู้เบื้องต้นของบุคลากรก่อนการจัดอบรม	3.83	.592	30
มีการจัดการอบรมให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรในองค์กร	4.73	.450	30
เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการฝึกอบรม	3.83	.592	30
มีการขบวนการในการจัดอบรมที่เหมาะสม	4.73	.450	30
ติดตามประเมินผลบุคลากรหลังการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง	3.83	.592	30
มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร	4.73	.450	30
มีการจัดสรรงบประมาณในการจัดการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ	3.83	.592	30

Handwritten signature

มีนโยบายในการพัฒนาศักยภาพครูผู้สอนด้านการจัดการเรียนการสอน	4.73	.450	30
มีการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้าน	3.83	.592	30
ความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างทั่วถึง	4.73	.450	30
มีการบริหารนโยบายการจัดการองค์ความรู้ (KM)	3.83	.592	30
มีระบบจัดการองค์ความรู้ในด้านต่างๆ	4.73	.450	30
มีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้ศึกษาต่อเพื่อ	4.73	.450	30
พัฒนาความรู้ในระดับที่สูงขึ้น	3.83	.592	30
มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการ	4.73	.450	30
พัฒนาเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ	3.83	.592	30
มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการ	4.73	.450	30
การจัดการศึกษา	3.83	.592	30
มีการจัดสรรงบประมาณในการจัดการศึกษาให้กับ	4.73	.450	30
บุคลากรในองค์กรอย่างเพียงพอ	3.83	.592	30
มีการประเมิน ความมีสมาธิของบุคลากรก่อนการให้	4.73	.450	30
การศึกษา	3.83	.592	30
มีการประเมิน ความมีสมาธิของบุคลากรหลังการให้	4.73	.450	30
การศึกษา	3.83	.592	30
มีนโยบายในการพัฒนาศักยภาพครูผู้สอนด้านการเสริม	4.73	.450	30
ภูมิปัญญาให้แก่บุคลากร	3.83	.592	30
มีการฝึกอบรมพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรด้าน	4.73	.450	30
คุณธรรม จริยธรรม และปัญญา	3.83	.592	30
มีการฝึกฝนในภาคปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรในองค์กร	4.73	.450	30
เกิดทักษะ ปัญญาจริงในการปฏิบัติหน้าที่	3.83	.592	30
มีการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร	4.73	.450	30
ก่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.83	.592	30
มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรทั้งด้านวิชาการและ	4.73	.450	30
ประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง	3.83	.592	30
มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีและ	4.73	.450	30
การสื่อสารในปัจจุบัน	3.83	.592	30
มีการจัดศึกษาดูงานในองค์กรอื่นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้	4.73	.450	30
และนำมาพัฒนาบุคลากรในองค์กร	3.83	.592	30
มีการนำสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆเข้ามาใช้เพื่อ	4.73	.450	30
การพัฒนาบุคลากรในองค์กร	3.83	.592	30
มีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรใน	4.73	.450	30
องค์กรอย่างเหมาะสมและเพียงพอ	3.83	.592	30
มีการประเมินประสิทธิภาพบุคลากรในการปฏิบัติ	4.73	.450	30
หน้าที่อย่างสม่ำเสมอ	3.83	.592	30

35/10/2561

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

- ☒ สำนักปลัด
☐ สาธารณสุข
☐ เภสัชกรรม
☐ สรรพสามิต

- ☐ วิชาการ
☐ คลัง
☐ อื่นๆ

ที่ ศร ๖๑๐๕.๒/๑๐๔



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 อาคารเรียนรวม โชนปี ชั้น 5 ห้อง B 504
 เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอลำทะเมนชัย
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
 โทร. 035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
 Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
 Website : gps.mcu.ac.th
 E-mail : gps@mcu.ac.th

๒๕ มกราคม ๒๕๖๒

เทศบาลเมืองลำตาเสา
วันที่ 29
วันที่ 25 มีค ๖๒
ปี ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นางสาวสมศรี พันธุ์เจริญวรกุล นายกเทศมนตรีเมืองลำตาเสา อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
 สิ่งส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวชญาณูช สามัญ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๐๐๑๒๐๕๐๔๐ นิสิตหลักสูตร
 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง
 “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา”
 เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากประชาชนในตำบลของท่าน
 จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
 ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความ
 เอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียน หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล

-เพื่อโปรดทราบ/พิจารณา

-เห็นควรให้ความอนุเคราะห์ในการวิจัย
 เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

(นางสาวสัตตาวลัย กาศี)
 นักทรัพยากรบุคคล

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

คิมพ์พ
 (นางสาวพิมพ์พร เกษมธนา)
 หัวหน้าฝ่ายธุรการ

ผู้ประสานงาน : นางสาวชญาณูช สามัญ
 โทร. ๐๙๙-๒๐๒๔๐๙

ดำเนินการ

(นางสมศรี พันธุ์เจริญวรกุล)
 นายกเทศมนตรีเมืองลำตาเสา

เรียน นายกเทศมนตรีเมืองลำตาเสา

☐ เพื่อโปรดทราบ

☒ เห็นควรดำเนินการตามเสนอ

☐ เห็นควรอนุมัติ/อนุญาตตามเสนอ

☐ เห็นควร.....

จ.ส.อ.

(นิติพงษ์ หะนะเสน)

หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล

(นายกอบชัย กิจรัตน์)
 ปลัดเทศบาลเมืองลำตาเสา

ภาคผนวก จ.

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

คำชี้แจง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา อันจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งยังสามารถใช้เป็นแนวทางแก้ไขปัญหา อุปสรรค และพัฒนาระบบการบริหารต่อไป

ข้อมูลที่ได้ จะแปลผลการวิจัยในภาพรวม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลของท่านเป็นความลับ และใช้ประโยชน์เฉพาะการวิจัยนี้เท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อนานหรือหน่วยงานของท่าน แต่อย่างไร

แบบสอบถามนี้ แบ่งเป็น ๓ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ผู้วิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความเมตตาอนุเคราะห์จากบุคลากรของเทศบาลเมืองลำตาเสาเป็นอย่างดี จึงขอเจริญพรขอบพระคุณ มา ณ โอกาสนี้

นางสาวชญาณัฐ สามัญ

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำตาเสา
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา



ตอนที่ ๑ สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความตามสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

๑. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

๒. อายุ

☐ ต่ำกว่า ๒๕ ปี

☐ ๒๕ - ๓๔ ปี

☐ ๓๕ - ๔๔ ปี

☐ ๔๕ ปี ขึ้นไป

๓. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ สูงกว่าปริญญาตรี

๔. ตำแหน่ง

☐ ข้าราชการ/พนักงานเทศบาล

☐ ลูกจ้างประจำ

☐ ลูกจ้างชั่วคราว

☐ อื่นๆ

๕. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

☐ น้อยกว่า ๔ ปี

☐ ๔ - ๖ ปี

☐ ๗ - ๙ ปี

☐ ๑๐ ปี ขึ้นไป

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวัง
น้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ที่	รายการ	ระดับการพัฒนา				
		๕	๔	๓	๒	๑
	๑. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการ ฝึกอบรม					
๑	มีนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการฝึกอบรมด้านพฤติกรรมตามวินัย ของราชการ					
๒	มีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนา บุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ					
๓	มีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ของบุคลากรในองค์กร					
๔	มีการวิเคราะห์ความรู้เบื้องต้นของบุคลากรก่อน การจัดอบรม					
๕	มีการจัดการอบรมให้เหมาะสมกับ ความสามารถของบุคลากรในองค์กร					
๖	เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมใน การวางแผนการจัดการฝึกอบรม					
๗	มีกระบวนการในการจัดอบรมที่เหมาะสม					
๘	ติดตามประเมินผลบุคลากรหลังการฝึกอบรม อย่างต่อเนื่อง					
๙	มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ ในการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร					
๑๐	มีการจัดสรรงบประมาณในการจัดการฝึกอบรม บุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ					

ที่	รายการ	ระดับการพัฒนา				
		๕	๔	๓	๒	๑
	๒. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษา					
๑	มีนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการตั้งใจในการปฏิบัติงาน					
๒	มีการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ตามความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างทั่วถึง					
๓	มีการบริหารนโยบายการจัดการองค์ความรู้ (KM)					
๔	มีระบบจัดการองค์ความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ตามความเหมาะสม					
๕	มีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ในระดับที่สูงขึ้น					
๖	มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการพัฒนาเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ					
๗	มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการจัดการศึกษาแก่บุคลากรในองค์กร					
๘	มีการจัดสรรงบประมาณในการจัดการศึกษาให้กับบุคลากรในองค์กรอย่างเพียงพอ					
๙	มีการประเมิน ความมีสมานธิของบุคลากรก่อนการให้การศึกษา					
๑๐	มีการประเมิน ความมีสมานธิของบุคลากรหลังการให้การศึกษา					

ที่	รายการ	ระดับการพัฒนา				
		๕	๔	๓	๒	๑
	๓. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนา					
๑	มีนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเสริมภูมิปัญญาให้แก่บุคลากร					
๒	มีการฝึกอบรมพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรด้านคุณธรรม จริยธรรม และปัญญาให้แก่บุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง					
๓	มีการฝึกฝนในภาคปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดทักษะ ปัญญาจริงในการปฏิบัติหน้าที่					
๔	มีการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรก่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
๕	มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรทั้งด้านวิชาการและประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง					
๖	มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารในปัจจุบัน					
๗	มีการจัดศึกษาดูงานในองค์กรอื่นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำมาพัฒนาบุคลากรในองค์กร					
๘	มีการนำสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆเข้ามาใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กร					
๙	มีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสมและเพียงพอ					
๑๐	มีการประเมินประสิทธิภาพบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ					

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ เกี่ยวเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๑. ด้านการฝึกอบรม

ปัญหา อุปสรรค

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

๒. ด้านการศึกษา

ปัญหา อุปสรรค

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

๓. ด้านการพัฒนา

ปัญหา อุปสรรค

ข้อเสนอแนะ

ขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข.

หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เชิงลึก

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/ว๑๐๕



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โซนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

๒๕ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้บันทึกเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน รองนายกเทศมนตรีเมืองลำตาเสา อำเภอลำไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวชญาณูช สามัญ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๐๐๑๒๐๕๐๔๐ นิสิตหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง
“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา”
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้มีความจำเป็นที่ต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่
ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้บันทึกดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทาง
วิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นางสาวชญาณูช สามัญ
โทร. ๐๙๙-๒๐๒๑๔๐๙

ได้รับเมื่อ 6 ก.พ. 62
นายกเทศมนตรีเมืองลำไทร

(นายกเทศมนตรีเมืองลำไทร)

นายกเทศมนตรีเมืองลำไทร

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/ว๑๐๕



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โชนปี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอลำไญ
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

๒๕ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุมัติขอพระราชทานให้สิทธิเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ปลัดเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำไญ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวชญาณูช สามัญ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๐๐๑๒๐๕๐๔๐ นิสิตหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง
“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำไญ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา”
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้มีความจำเป็นที่ต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่
ขออนุมัติขอพระราชทานให้โปรดพิจารณาอนุญาตให้สิทธิดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทาง
วิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นางสาวชญาณูช สามัญ
โทร. ๐๙๙-๒๐๒๑๔๐๙

- รับทราบและดำเนินการตามที่ได้รับแจ้งไว้วันที่ ๖ ม.ค. ๖๒
1๐๙.10.๐๖ ๕. ได้ดำเนินการแล้วเรียบร้อย

(นายกอบชัย กิจวัตร)

ปลัดเทศบาลเมืองลำตาเสา

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/ว๑๐๕



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โซนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอลำทะเมนชัย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

๒๕ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน หัวหน้าฝ่ายปกครอง เทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวชญาณูช สามัญ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๐๐๑๒๐๕๐๔๐ นิสิตหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง
“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา”
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้มีความจำเป็นที่ต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่
ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทาง
วิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นางสาวชญาณูช สามัญ
โทร. ๐๙๙-๒๐๒๑๔๐๙

๒๕.๑.๖๒

นางสาวกัญญารัตน์ กาดิ
หัวหน้าฝ่ายปกครอง

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/ว๑๐๕



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โชนปี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอลำลูกเกด
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

๒๕ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตให้ผลิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการกองการศึกษา เทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำลูกเกด จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวชญาณู สุขมัญญะ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๐๐๑๒๐๕๐๔๐ นิสิตหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง
“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำลูกเกด จังหวัดพระนครศรีอยุธยา”
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่
ขออนุญาตให้โปรดพิจารณาอนุญาตให้ผลิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทาง
วิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

- ทัศน
- สัมภาษณ์ ๒๖.๑๒.๖๑
๒๕.๑๐.๐๐๖

(นายศักดิ์ชัย แพบัญ)
ผู้อำนวยการกองการศึกษา

ผู้ประสานงาน : นางสาวชญาณู สุขมัญญะ
โทร. ๐๙๙-๒๐๒๑๔๐๙

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/ว๑๐๕



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โชนปี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอลำทะเมนชัย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

๒๕ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม เทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวชญาณูช สามัญ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๐๐๑๒๐๕๐๔๐ นิสิตหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง
“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา”
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้มีความจำเป็นที่ต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่
ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทาง
วิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นางสาวชญาณูช สามัญ
โทร. ๐๙๙-๒๐๒๑๔๐๙

ได้พิจารณาแล้ว เห็นว่า
วันที่ 6 กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

นายก อบจ. ลำพูน
พ.อ. คณฤศณ คุ้มคำ

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/ว๑๐๕



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โชนปี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอลำทะเมนชัย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

๒๕ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน เทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวชญาณูช สามัญ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๐๐๑๒๐๕๐๔๐ นิสิตหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง
“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา”
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้มีความจำเป็นที่ต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่
ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทาง
วิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นางสาวชญาณูช สามัญ
โทร. ๐๙๙-๒๐๒๑๔๐๙

ได้บันทึกไว้แล้ว
เมื่อวันที่ ๖ ก.พ. ๖๒

(นางสาววิตรี ค้ายคั้ง)

ร.ม.กองวิชาการและแผนงาน
๖ ก.พ. ๒๕๖๒

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/ว๑๐๕



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โชนปี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอลำทะเมนชัย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

๒๕ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการกองคลัง เทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวชญานุช สามัญ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๐๐๑๒๐๕๐๔๐ นิสิตหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง
“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา”
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้มีความจำเป็นที่ต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่
ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทาง
วิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นางสาวชญานุช สามัญ

โทร. ๐๙๙-๒๐๒๑๔๐๙

ได้ส่งมอบให้ วันที่ ๖/๒/๖๒
1๐๓1 1A.26

(นางนงลักษณ์ บำรุงวงศ์)

หัวหน้าฝ่ายแผนพัฒนา

วิชาการและการแผนผู้ดำเนินการกองคลัง

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/ว๑๐๕



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โชนปี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

๒๕ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิติเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติงานทั่วไป กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม เทศบาลเมืองลำตาเสา
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวชญานุช สามัญ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๐๐๑๒๐๕๐๔๐ นิสิตหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง
“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา”
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้มีความจำเป็นที่ต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่
ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิติดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทาง
วิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นางสาวชญานุช สามัญ

โทร. ๐๙๙-๒๐๒๔๐๙

(นางน่าย้อย เทศยา)

หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/ว๑๐๕



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โชนปี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอลำไญ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

๒๕ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุมัติขอความเห็นชอบให้บัณฑิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษกร วัฒนบุตร
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวชญาณูฯ สามัญ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๐๐๑๒๐๕๐๔๐ นิสิตหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง
“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำไทร อำเภอลำไญ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา”
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่
ขออนุมัติขอความเห็นชอบให้บัณฑิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทาง
วิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นางสาวชญาณูฯ สามัญ
โทร. ๐๙๙-๒๐๒๑๔๐๙

เจ้าหน้าที่ยื่นขอความเห็นชอบ

ภาคผนวก ซ.

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัด

พระนครศรีอยุธยา

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ _____

ตำแหน่งหน้าที่ _____

สัมภาษณ์เมื่อ วันที่ _____ เดือน _____ พ.ศ. _____

๑. ท่านมีแนวทางอย่างไรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม

๒. ท่านมีแนวทางอย่างไรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษา

๓. ท่านมีแนวทางอย่างไรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนา

นางสาวชญาณูช สามัญ

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ภาคผนวก ณ

ภาพการสัมภาษณ์เชิงลึก













ประวัติผู้วิจัย



- ชื่อ : นางสาวชญาณุช สามัญ
- เกิด : วันอาทิตย์ ที่ ๑๔ เดือน กรกฎาคม พุทธศักราช ๒๕๒๘
- สถานที่เกิด : ๘๘ หมู่ ๑ บ้านโนนภูทอง ตำบลวังทอง อำเภอनावัง จังหวัดหนองบัวลำภู
- การศึกษา : ประถมศึกษา – โรงเรียนบ้านผาวัง จังหวัดหนองบัวลำภู
: มัธยมศึกษาตอนต้น – โรงเรียนนาวังศึกษาวิช จังหวัดหนองบัวลำภู
: มัธยมศึกษาตอนปลาย - โรงเรียนศรีสงครามวิทยา จังหวัดเลย
: ปริญญาตรี จากมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชา
การตลาด
- ทำงาน : นักจัดการงานทั่วไป ห้องสมุดส่วนกลาง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย
- ที่อยู่ปัจจุบัน : หมู่บ้านศุภลัย์พาร์ควิล เลขที่ ๙๙/๒๑๔ หมู่ ๑ ตำบลลำโพ อำเภอบางบัวทอง
จังหวัดนนทบุรี รหัสไปรษณีย์ ๑๑๑๑๐ โทร. ๐๙๙-๒๐๒๑๔๐๙