

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครื่อบีโปร
บริษัท อเมริกันอินเตอร์แนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)
THE PROCESS OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT
OF BE PRO GROUP IN AMERICAN INTERNATIONAL ASSURANCE
CO., LTD. (AIA)

นายโอวาท สุธาวา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๔

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือบีโพร
บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)

นายโอวาท สุธาวา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๔

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

**THE PROCESS OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT
OF BE PRO GROUP IN AMERICAN INTERNATIONAL ASSURANCE
CO., LTD. (AIA)**

MR. OWAT SUTAWA

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of
The Requirement for The Degree of
Master of Arts
(Public Administration)

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
Bangkok, Thailand
C.E.2011

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

.....
(พระสุธีธรรมานวัตร, ผศ.ดร.)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบบัณฑิตวิทยาลัย

.....ประธานกรรมการ
(พระครูปริมาณุรักษ์, รศ.ดร.)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ทรงวิทย์ แก้วศรี)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.พิเชฐ ทังโต)

.....กรรมการ
(อาจารย์พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา)

.....กรรมการ
(อาจารย์วันชัย สุขตาม)

คณะกรรมการควบคุมบัณฑิตวิทยาลัย

อาจารย์ ดร.พิเชฐ ทังโต

ประธานกรรมการ

อาจารย์พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา

กรรมการ

อาจารย์วันชัย สุขตาม

กรรมการ

- ชื่อวิทยานิพนธ์** : กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือบีโพร
บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)
- ผู้วิจัย** : นายโอวาท สุธาวา
- ปริญญา** : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)
- คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์**
- : อาจารย์ ดร.พิเชฐ ทังโต พ.ม.ช., พธ.บ.,MA.,Ph.D.(Pub.Admin.)
- : อาจารย์พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญาโยธ ปรโยค ๑ - ๒,
น.ธ.เอก, พธ.บ. (เกียรตินิยมอันดับ ๑),
ศศ.ม. (พัฒนาสังคม)
- : อาจารย์วันชัย สุขตาม น.ธ.เอก, ปรโยค ๑ - ๒,
พธ.บ. (เกียรตินิยมอันดับ ๑),
ศศ.บ.,ร.ป.ม. (การจัดการทุนมนุษย์)
- วันสำเร็จการศึกษา** : ๑๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๕

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ (๑) เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) (๒) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ(๓) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนากระบวนการทรัพยากรมนุษย์ ของเครือบีโพร บริษัทอเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)

ดำเนินการโดยวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงาน/เลขาหน่วย ตัวแทนประกันชีวิต และผู้บริหารหน่วย โดยใช้การสุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตารางขนาดกลุ่มตัวอย่างของ เครซี และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๑๙๖ คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ซึ่งแบ่งเป็น ๓ ตอน คือ ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๘๗๓ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)

ผลการวิจัยพบว่า

๑. พนักงานมีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ๔.๔๐ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่ ๒ การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านที่ ๓ การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เครือบีโพรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมตามฐานของตนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนด้านที่ ๑ การประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านที่ ๒ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก

๒. ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน ต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนพนักงานที่มีอายุ การศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ตำแหน่ง และอาชีพแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

๓. ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ คือ ปัญหาของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยส่วนมากจะเกิดกับด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหน่วยงานยังขาดการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลก่อนดำเนินการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และยังขาดการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบุคคล และปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นเพื่อใช้ประกอบการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ในทางเสนอนแนะคือ หน่วยงานต้องเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคล และต้องให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลให้ชัดเจนก่อนการดำเนินการพัฒนา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงจะสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ และในด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น หน่วยงานยังขาดการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน ขาดบุคลากรผู้ดูแลในการติดตามตรวจสอบการประเมินผลโดยเฉพาะ และพนักงานไม่มีส่วนร่วมต่อการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน ในทางแก้ไขคือ หน่วยงานควรมอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งรับผิดชอบในการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน และควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบอย่างเปิดเผย ส่วนด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เห็นว่าหน่วยงานอาจจะดำเนินงานขาดตกบกพร่องอยู่บ้าง แต่ก็ถือว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมตามฐานของตนเป็นที่พอใจของพนักงานโดยส่วนรวม

Thesis Title : The Process of Human Resource Development of Be Pro Group in American International Assurance Co, Ltd. (AIA)

Researcher : Mr. Owat Sutawa

Degree : Master of Arts (Public Administration)

Thesis Supervisory Committee

: Dr.Phichet Thangto, B.A., M.A., Ph.D. (Public Administration)

: Phrakrusangrak Kiattisak Kittipañño, B.A.(First Class),
M.A. (Social Development)

: Mr.Wanchai Suktam, Pali II, B.A., (Pol. Sc.), B.A., (Pol.Sc.),
M.P.A. (Human Capital Management)

Date of Graduation : March 19, 2012

Abstract

The objectives of this research are: (1) to Study the Process of human resource development of Be Pro Group in American International Assurance Co, Ltd. (AIA), (2) to compare ideas against the Process of human resource development of Be Pro Group in American International Assurance Co, Ltd. (AIA), classified by personal factors; and (3) to study the problems, obstacles, and suggestions for Process of human resource development of Be Pro group in American International Assurance Co, Ltd. (AIA).

This operated research by survey research. The samples used in this study such as the stuff/unit secretaries Insurance agent and administrators. Using a random sampling of size with the opening table of the Krejcie and Morgan, the result was 196 people. Equipment used to collect data was the questionnaire, constructed by the researcher, which is divided into 3 sections such as The first is the general information of respondents to a questionnaire, the second level are the opinions to the Process of human resources development and the third were about problems, obstacle, and suggestion of development for process of human resource, coefficient reliability total 0.873. The statistics used to analyze data were using frequency, percentage, mean and standard deviation, analyzed by the t-test and by one-way analysis of variance (One-Way ANOVA).

The findings of this study are concluded as follows:

1. The opinions of staff to process of human resources development of Be Pro Group in American International Assurance Co, Ltd. (AIA) were at high level (average = 4.40), when consider by each side found that human resources development planning and implementation of human resources development of Be Pro Group were development of appropriate human resources to their highest average. For the Assessing the need for human resource development and the Evaluation of human resource development, at high level.

2. Comparison of the opinions of staff to process of human resources development of Be Pro Group in American International Assurance Co, Ltd. (AIA) classified by personal factors found that the staff were different gender opinion on process of human resources development of Be Pro Group in American International Assurance Co, Ltd. (AIA) is not different, which does not conform to the hypothesis, the staff were different age education experience position and occupation opinion on process of human resources development are statistical difference even at 0.01 level of significance., therefore accept the hypothesis.

3. The problems, obstacles and suggestions are the problems of the process of human resources development of Be Pro Group in American International Assurance Co, Ltd. (AIA). Most of the side, assessing the need for human resources development, the agency also lacks the personal data before proceeding with the development of human resources and the lack of data about individuals, and problems that occur to support a plan to develop human resources in a systematic way. The suggestion to collect personal information, it is important to the analysis of personal information prior to development. The development of human resources to accomplish the objectives and the evaluation of human resources development, lack of a clear human resources development, monitoring and evaluation in particular, and staff have contributed to the development of the human resources department. The solutions are agencies should assign a person responsible for the evaluation of human resources explicitly. Staff should be involved in monitoring and disclosure. The operated of human resources development and planning to develop a human, that the agency may be liable in a way, however, it is considered appropriate to their level of satisfaction of staff as a whole.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความเมตตาอนุเคราะห์ของ คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย อาจารย์ ดร.พิเชฐ ทังโต อาจารย์พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญโญ ณ อาจารย์วันชัย สุขตาม ผู้ควบคุม วิทยานิพนธ์ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษา และตรวจสอบแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้อย่าง ละเอียดยรอบคอบ เพื่อให้เนื้อหาของงานวิจัยนี้เสร็จสมบูรณ์ด้วยดีเสมอมา

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คณะผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาเป็นที่ปรึกษาและ ช่วยตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยซึ่งประกอบด้วยอาจารย์พระมหาสม กลยาโณ, อาจารย์พระมหาบุญเลิศ อินฺทปญฺโญณ, ผศ.ดร.โกนิฐ์ ศรีทอง, ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์, อาจารย์ ดร.ยุทธนา ปราณิต ที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจทานแนะนำแก้ไขให้แบบสอบถาม สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และผศ.ดร.รัชชนันท์ อิศรเดช ที่กรุณาตรวจแก้ไขบทคัดย่อภาษาอังกฤษให้เรียบร้อย ขอกราบขอบพระคุณและขอบคุณ คณะกรรมการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ทุกท่านที่ เมตตาชี้แนะให้แก้ไขปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้ถูกต้องสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณพระอาจารย์ทุกรูป/คน คณาจารย์ ผู้บริหารงาน เจ้าหน้าที่คณะ สังคมศาสตร์ ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ ประสิทธิ์ประสาทวิทยากร และประสบการณ์รวมถึงให้ ความเมตตาเอื้อเฟื้อ ถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจ และเพื่อนนิสิต รมศ.รุ่นที่ ๕ ทุกรูป/คน ที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจเสมอมา

ขอขอบคุณ คุณปรีดี ภัทรสิทธิเวช ผู้อำนวยการภาคบีโปร ๑ และประธานเครือข่ายบีโปร และสมาชิกเครือข่ายบีโปรทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเก็บข้อมูล เพื่อการวิจัยเครือข่ายบีโปร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) เป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณ คุณพ่อคำพันธ์ สุธาวา และคุณแม่ประกอบ สุธาวา ที่เป็นกำลังใจในการศึกษาในครั้งนี้ และขอบคุณคนพิเศษพร้อมครอบครัวที่เป็นกำลังใจให้แก่ ผู้วิจัยตลอดมา คุณค่าและประโยชน์ใดๆ อันจะพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมอุทิศ เป็นเครื่องสักการบูชาคุณพระศรีรัตนตรัย คุณบิดามารดา ปู่ย่า ตายาย ครูอาจารย์ เพื่อนนิสิต และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ร่วมกันสรรค์สร้างงานวิจัยชิ้นนี้ให้แก่ผู้วิจัยจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นายโอวาท สุธาวา

๑๗ มีนาคม ๒๕๕๕

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญแผนภาพ	ฎ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๕
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๕
๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย	๕
๑.๕ สมมติฐานการวิจัย	๖
๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๗
๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๘
บทที่ ๒ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๙
๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๙
๒.๑.๑ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๙
๒.๑.๒ คำนิยามศัพท์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๑๔
๒.๑.๓ ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๑๕
๒.๑.๔ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๑๘
๒.๑.๕ คุณสมบัติที่สำคัญของบุคลิกภาพที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๑๙
๒.๑.๖ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๒๐
๒.๑.๗ วิธีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๓๔
๒.๑.๘ ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔๒

สารบัญ (ต่อ)

๒.๒	ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔๔
๒.๒.๑	ทฤษฎีความต้องการและความจำเป็นพื้นฐานของมนุษย์	๔๔
๒.๒.๒	ทฤษฎีจิตวิทยาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔๘
๒.๒.๓	ทฤษฎีการสื่อสารเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๕๖
๒.๒.๔	ทฤษฎีการขัดเกลาพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์	๕๙
๒.๒.๕	ทฤษฎีการพัฒนาบุคลิกภาพของทรัพยากรมนุษย์	๖๐
๒.๒.๖	ทฤษฎีตาข่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ Blake & Mouton	๖๐
๒.๒.๗	ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของ Evans & House	๖๒
๒.๓	เอกสารที่เกี่ยวข้องกับเครือข่าย	๖๔
	บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)	๖๔
๒.๓.๑	ที่อยู่ของเครือข่าย	๖๔
๒.๓.๒	ประวัติของเครือข่าย	๖๔
๒.๓.๓	แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือข่าย	๖๖
๒.๓.๔	ธรรมเนียมประจำเครือข่าย	๖๘
๒.๓.๕	ที่อยู่ของบริษัท	๗๑
๒.๓.๖	วิสัยทัศน์และค่านิยมของบริษัท	๗๒
๒.๓.๗	จุดเด่นทางธุรกิจ	๗๒
๒.๓.๘	แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท	๗๓
๒.๓.๙	ข้อมูลทั่วไปของบริษัท	๗๓
๒.๓.๑๐	รางวัลและเกียรติประวัติ	๗๔
๒.๔	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๗๖
๒.๕	กรอบแนวคิดในการวิจัย	๘๙
บทที่ ๓	วิธีดำเนินการวิจัย	๙๐
๓.๑	รูปแบบการวิจัย	๙๐
๓.๒	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๙๐
๓.๓	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๙๒
๓.๔	การเก็บรวบรวมข้อมูล	๙๔
๓.๕	การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๙๔

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ ๔	ผลการศึกษา	๙๖
	๔.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	๙๖
	๔.๒ ความคิดเห็นของพนักงาน ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)	๙๙
	๔.๓ เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)	๑๐๖
	๔.๔ ปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนาต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)	๑๓๑
	๔.๕ สรุปองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย (body of knowledge)	๑๓๓
บทที่ ๕	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	๑๓๔
	๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๑๓๕
	๕.๒ อภิปรายผล	๑๓๙
	๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๑๔๖
	บรรณานุกรม	๑๔๗
	ภาคผนวก	๑๕๔
	ก รายนามผู้เชี่ยวชาญและหนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย	๑๕๕
	ข ผลการหาความสอดคล้องของแบบสอบถามหรือ IOC	๑๖๒
	ค ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Alpha)	๑๖๕
	ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย	๑๖๘
	จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๑๗๑
	ฉ ตารางขนาดประชากร ของเครื่องซีและมอร์แกน	๑๘๐
	ประวัติผู้วิจัย	๑๘๑

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
๒.๑	แนวทางการแยกประเภทของบุคลิกภาพ ๔ แบบเพื่อเตรียมการพัฒนา	๒๗
๒.๒	กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา ๕ ขั้นตอน	๒๙
๒.๓	อธิบายการใช้ยุทธวิธีของอำนาจ : จากวิธีนิยมมากไปสู่วิธีนิยมน้อย	๕๔
๒.๔	ตารางแสดงสมาชิกเครือข่าย	๖๕
๒.๕	ตารางสโมสรรีโปร (Be Pro)	๖๖
๒.๖	ตารางสโมสรวันอังคาร (Tues Day)	๖๗
๓.๑	ตารางแสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๙๑
๔.๑	จำนวนและร้อยละของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล	๙๗
๔.๒	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็นของพนักงานโดยภาพรวม	๑๐๐
๔.๓	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	๑๐๐
๔.๔	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๑๐๒
๔.๕	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๑๐๓
๔.๖	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบน ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๑๐๕
๔.๗	ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน โดยจำแนกตามเพศ	๑๐๖
๔.๘	ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน โดยจำแนกตามอายุ	๑๐๘
๔.๙	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด โดยภาพรวม จำแนกตามอายุ	๑๐๙
๔.๑๐	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ	๑๑๐
๔.๑๑	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ	๑๑๑
๔.๑๒	ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน โดยจำแนกตามระดับการศึกษา	๑๑๒
๔.๑๓	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด โดยภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษา	๑๑๓
๔.๑๔	การเปรียบเทียบ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญ น้อยที่สุด ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษา	๑๑๔

สารบัญญัตินำ (ต่อ)

๔.๑๕	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษา	๑๑๕
๔.๑๖	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษา	๑๑๖
๔.๑๗	ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยจำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน	๑๑๗
๔.๑๘	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด โดยภาพรวม จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	๑๑๘
๔.๑๙	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	๑๑๙
๔.๒๐	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	๑๒๐
๔.๒๑	ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยจำแนกตามตำแหน่ง	๑๒๑
๔.๒๒	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด โดยภาพรวม จำแนกตามตำแหน่ง	๑๒๒
๔.๒๓	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามตำแหน่ง	๑๒๓
๔.๒๔	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามตำแหน่ง	๑๒๔
๔.๒๕	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอาชีพ	๑๒๕
๔.๒๖	ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน โดยจำแนกตามรายได้	๑๒๖
๔.๒๗	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด โดยภาพรวม จำแนกตามรายได้รวมต่อเดือน	๑๒๗

สารบัญญัตราสาร (ต่อ)

๔.๒๘	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน	๑๒๘
๔.๒๙	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน	๑๒๙
๔.๓๐	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน	๑๓๐
๔.๓๑	ปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนา ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๑๓๑
๔.๓๒	ปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนา ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๑๓๑
๔.๓๓	ปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนา ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๑๓๒
๔.๓๔	ปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางการ ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๑๓๒
๕.๑	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย	๑๓๖

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
๒.๑	๑๙
๒.๒	๒๘
๒.๓	๓๗
๒.๔	๓๘
๒.๕	๔๓
๒.๖	๔๕
๒.๗	๔๖
๒.๘	๔๗
๒.๙	๔๘
๒.๑๐	๔๙
๒.๑๑	๕๐
๒.๑๒	๕๑
๒.๑๓	๕๔
๒.๑๔	๕๗
๒.๑๕	๕๘
๒.๑๖	๖๑
๒.๑๗	๖๓
๒.๑๘	๗๑
๒.๑๙	๘๙
๔.๑	๑๓๓

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์นับได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีคุณค่า และมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ยิ่งเพราะทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ หรือเรียกอีกนัยหนึ่งว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นกำลังสำคัญที่มีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งไว้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาในทุกๆ ด้าน ตั้งแต่องค์กรสังคม ไปถึงการพัฒนาประเทศ และวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีก็คือการให้การศึกษาแก่บุคคลในทุกๆ รูปแบบ โดยไม่จำกัดเฉพาะการศึกษาในโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัยเท่านั้น และอีกวิธีการหนึ่งที่หน่วยงานหรือองค์กร มักใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ วิชาการ ด้านต่างๆ ให้กับบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กร คือการให้การศึกษาในรูปแบบของการฝึกอบรม^๑

การบริหารงานในหน่วยงานใดๆ ก็ตาม ทรัพยากรพื้นฐานที่จำเป็นในการบริหารก็คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการในการจัดการ (หลัก 4P หรือ 4M) และเป็นที่ยอมรับกันว่า “คน” เป็นทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารงาน เป็นผู้ผลิตสินค้าและบริการต่างๆ ซึ่งทำให้สังคมมีความสุข^๒ เพราะเป็นสิ่งที่มีความมีชีวิตจิตใจจึงทำให้เกิดความยุ่งยากในการบริหารมากกว่า ทรัพยากรทางการบริหารอย่างอื่นทั้งหมด ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็มักจะประสบปัญหาและอุปสรรคมากมาย และที่สำคัญก็คือ การที่ไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งจะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรดำเนินไปอย่างไม่มีทิศทาง ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และความต้องการของสมาชิกในองค์กร และที่สำคัญก็จะส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับองค์กร

^๑ วิจิตร อวาระกุล, ๒๕๔๐ อ่างใน อภรณ์รัตน์ ทองนพคุณ, “การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม:กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ”, วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต การจัดการสิ่งแวดล้อม, (คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า บทนำ.

^๒ เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์และบุคคล, (ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๓๙), หน้า ๓๗.

ซึ่งเรื่องดังกล่าวนี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ เช่น สมพงษ์ เกษมสิน^๓ ซึ่งกล่าวไว้ว่า การบริหารงานของหน่วยงานใดก็ตาม จุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่การทำให้งานได้ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งเอาไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาอยู่เสมอ ทั้งนี้ทรัพยากรพื้นฐานในการบริหาร (Administrative Resource) คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของและการจัดการ ซึ่งในบรรดาทรัพยากรเหล่านี้ คน หรือ มนุษย์ นับว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดและมีประโยชน์มากที่สุด ทั้งนี้เพราะคนเป็นสิ่งมีชีวิต และมีสติปัญญาในการนำมาซึ่งการพัฒนาและประโยชน์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นแก่องค์กร อีกท่านหนึ่งคือ อุทัย หิรัญโต^๔ ได้กล่าวยืนยันไว้ว่า มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน และจุดที่สำคัญที่สุดของการบริหารก็คือ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ ให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์กรโดยรวม ดังนั้นองค์กรทุกแห่งจะต้องมีการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ซึ่งถ้าหากมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว จะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรนั้นๆ เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ งานบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่ต้องอาศัยทั้งศาสตร์ และศิลป์ตลอดจนมีการนำเอาเทคนิคต่างๆ เข้าช่วย ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง องค์กรหรือหน่วยงานนั้นจึงจะสามารถดำเนินการอยู่ได้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับวันจะมีความสำคัญเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากมีแนวโน้มหลายประการที่เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวโน้มเหล่านี้ได้แก่ การแข่งขันทางเศรษฐกิจ ความเจริญด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยต่างๆ ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาการ ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปอย่างรวดเร็วในโลกยุคโลกาภิวัตน์ แนวโน้มเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจังและต่อเนื่องเป็นระบบมากขึ้น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จะต้องเป็นไปอย่างทั่วถึงในทุกๆ ระดับ ตั้งแต่เริ่มแรกเข้าทำงานจนกระทั่งออกจากองค์กร ทั้งนี้ เพื่อเป็นการประกันการมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และเพื่อยกระดับบุคลากร ในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถ ในการแข่งขันกับองค์กรอื่นตลอดจนสามารถแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงมีความจำเป็นต่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์กร ทั้งนี้ด้วยเหตุผลสำคัญ คือ

^๓สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : ไทโยพัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๘๒.

^๔อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗), หน้า ๑๗.

๑. โดยธรรมชาติหน่วยงานมิได้หยุดนิ่งอยู่กับที่ แต่จะมีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนพฤติกรรมให้เปลี่ยนแปลงไปโดยสอดคล้องกับการพัฒนาของหน่วยงาน และสภาพแวดล้อมภายนอก เพราะหากไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ อาจทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง และปัญหาด้านประสิทธิภาพของบุคลากรอันจะเป็นอุปสรรค ต่อการบริหารองค์การในอนาคต

๒. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์การ ให้สอดคล้องกับความจำเป็น และเป้าหมายของหน่วยงานนั้นๆ ที่อาจเพิ่มขึ้น หรืออาจเปลี่ยนแปลงในอนาคต

๓. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหา ทั้งปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคคล และเกี่ยวกับหน่วยงานโดยตรงที่เกิดขึ้น รวมทั้งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต การเตรียมการพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้าจึงมีความจำเป็นเพื่อประสิทธิภาพขององค์การ

๔. การเตรียมบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ให้พร้อมที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ในระดับสูงขึ้น เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารกำลังคน ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นมาตรการสำคัญที่จะช่วยให้หน่วยงานมีบุคลากรที่เตรียมพร้อมสำหรับตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินงานและการพัฒนาองค์การในอนาคต

๕. นอกจากจะเสริมสร้างคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากรแล้วยังเป็นประโยชน์ต่อการใช้ประโยชน์จากบุคลากรของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยในการรักษาทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นไว้กับองค์การให้นานที่สุด

จากเหตุผลและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นมากขึ้นในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ที่ต้องมีความตื่นตัวและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

บริษัท อเมริกันอินเตอร์แนชชั่นแนลแอสซิวรันส์ จำกัด (เอไอเอ)^๕ เป็นบริษัทที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการประกันชีวิต เป็นผู้นำด้านธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย โดยทำหน้าที่เป็นหลักประกันที่มั่นคงให้กับสังคมไทยมากกว่า ๗๐ ปี ตลอดระยะเวลาหลายทศวรรษที่บริษัท เอไอเอ รับผิดชอบต่อสังคมไทยด้วยความซื่อสัตย์ บริษัท เอไอเอ เป็นที่ยอมรับในหมู่ผู้ถือกรมธรรม์ในเรื่องของผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต และบริการทางการเงินที่หลากหลายบริการประกันชีวิต ประกันภัยอุบัติเหตุและสุขภาพ ประกันสินเชื่อ ประกันภัยกลุ่ม โครงการออมทรัพย์รายเดือน และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ พร้อมด้วยมาตรฐานการบริการระดับสูงซึ่งเป็นที่ไว้วางใจ

^๕บริษัท อเมริกันอินเตอร์แนชชั่นแนลแอสซิวรันส์ จำกัด, (เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๔), <http://www.thebest insurance.com/about-ai-a.html>.

ในเรื่องของความซื่อสัตย์ และรับผิดชอบรวมถึงฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง มั่นคง ทำให้บริษัท เอไอเอ ครอบความเป็นผู้นำในธุรกิจ และเป็นที่ยึดถือของผู้ถือกรรมกรรมชาวไทยตลอดมาบริษัท เอไอเอ เป็นบริษัทประกันชีวิตที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยมา ๗๐ ปี ณ วันที่ ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๕๑ บริษัทมีสินทรัพย์รวม ๓๘๓,๐๖๐ ล้านบาท มีเงินสำรองประกันภัย ๒๘๖,๖๗๔ ล้านบาท มีเงินกองทุน ๖๙,๒๔๑ ล้านบาท คิดเป็น ๑,๑๐๗.๖๗% ของเงิน กองทุนที่ต้องดำรงตามกฎหมาย ปัจจุบันมีผู้ถือกรรมกรรมประกันชีวิต ๕ ล้านฉบับ หากรวมกรรมกรรมประกันอุบัติเหตุ และสุขภาพจะมีกรรมกรรมที่มีผลบังคับ มากกว่า ๖.๘ ล้านฉบับ มีพนักงานกว่า ๑,๗๐๐ คน ตัวแทนประกันชีวิตกว่า ๘๖,๐๐๐ คน

กลุ่มบริษัทเอไอเอเป็นบริษัทประกันชีวิตชั้นนำในภูมิภาคเอเชียมาพร้อม ๙๐ ปี มีลูกค้ากว่า ๒๐ ล้านคนใน ๑๔ ประเทศ และเขตการปกครองทั่วภูมิภาค มีสำนักงาน สาขาและบริษัทในเครืออยู่ใน ออสเตรเลีย บรูไน จีน ฮองกง อินเดีย อินโดนีเซีย มาเก๊า มาเลเซีย นิวซีแลนด์ สิงคโปร์ เกาหลีใต้ ใต้หวัน ไทย และเวียดนาม

เครือบีโพรเป็นหน่วยงานใหญ่ภายในบริษัท เอไอเอ มีส่วนสำคัญในความประสบความสำเร็จของบริษัท เครือบีโพรเป็นทั้งหน่วยงานสำหรับทำการตลาดของบริษัท เป็นทั้งหน่วยงานสำหรับทำการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถ ความเป็นมืออาชีพในการเป็นตัวแทนประกันชีวิต และเพิ่มยอดขายให้กับบริษัท แต่ถึงกระนั้นยังมีบุคลากรอีกจำนวนมากที่ได้ร่วมงานกับบริษัทแล้วแต่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ปัจจัยส่วนหนึ่งอาจจะมาจากการที่บุคลากรเหล่านั้น ไม่มีศักยภาพในการทำงาน ไม่ได้รับการฝึกฝนที่เหมาะสมและถูกต้อง หรืออาจจะเป็นเพราะนโยบายและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทหรือหน่วยงานยังไม่ดีพอ จึงยังทำให้บุคลากรเหล่านั้นไม่ประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงานอย่างหวัง จนถึงกับต้องเดินออกจากอาชีพตัวแทนประกันชีวิตไป

จากความสำคัญของปัญหาในประเด็นดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยมุ่งศึกษาถึงนโยบายและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัทอเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนลแอสซิวรันส์ จำกัด (เอไอเอ) ซึ่งผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คงเป็นคำตอบที่เป็นแนวทางให้ทราบถึงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนลแอสซิวรันส์ จำกัด (เอไอเอ) รวมทั้งอาจเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกานอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)

๑.๒.๒ เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกานอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๑.๒.๓ เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกานอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)

๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกานอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) เป็นอย่างไร

๑.๓.๒ การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกานอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

๑.๓.๓ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการพัฒนากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกานอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) เป็นอย่างไร

๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตดังนี้ คือ

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกานอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) การประเมินหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๒) การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๓) การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๔) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านตัวแปร

๑) ตัวแปรต้น ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ ตำแหน่ง

๒) ตัวแปรตาม ได้แก่ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกานอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) การประเมิน

หาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๒) การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
๓) การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๔) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านประชากร

ผู้ศึกษากำหนดตัวอย่างประชากรผู้ที่ทำการศึกษาประกอบด้วยผู้บริหารหน่วย
หัวหน้าหน่วย และพนักงานหน่วยงานบีโพรจำนวน ๒๖ หน่วยงานซึ่งมีทั้งหมด ๔๐๐ คน
รวมเป็นเครือข่ายบีโพร โดยเครือข่ายบีโพรถือเป็นหน่วยงานหนึ่งของบริษัท อเมริกันอินเตอร์
เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านสถานที่

เครือข่ายบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ (เอไอเอ)

๑.๔.๕ ขอบเขตด้านระยะเวลา

จะทำการศึกษาตั้งแต่เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ ถึงเดือน มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๕
รวมเป็นเวลา ๑๐ เดือน

๑.๕ สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ ๑ พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือข่ายบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด
(เอไอเอ) แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ ๒ พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือข่ายบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด
(เอไอเอ) แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ ๓ พนักงานที่มีการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อกระบวนการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือข่ายบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด
(เอไอเอ) แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ ๔ พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ
กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือข่ายบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนล
แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ ๕ พนักงานที่มีรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือข่ายบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด
(เอไอเอ) แตกต่างกัน

^๖ปรีดี ภัทรสิทธิเวช, "Year Plan 2011", (กรุงเทพมหานคร : เครือข่ายบีโพร บริษัท อเมริกัน
อินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด, ๒๕๕๔), (อัตสำเนา)

สมมติฐานที่ ๖ พนักงานที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) แตกต่างกัน

๑.๖ นิชยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑.๖.๑ ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) หมายถึง บุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจและสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือเป็นบุคคลในองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

๑.๖.๒ กระบวนการพัฒนา หมายถึง ขั้นตอน วิธีการ และแนวทางในการทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคคล คือการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

๑.๖.๓ การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากร ทั้งระดับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ใหม่ ๆ มีความชำนาญในการปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดี ในการทำงาน และเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ

๑.๖.๔ ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๑.๖.๕ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาดูงานเพิ่มเติม การโยกย้าย การหมุนเวียนตำแหน่ง การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การตั้งเป็นคณะกรรมการ การศึกษาต่อการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการศึกษารณีเฉพาะ

๑.๖.๖ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ หมายถึง การดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทัศนคติที่ดีให้บุคลากร และผู้บริหารองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล แก่องค์กรโดยนำหลักธรรมคำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้ามาประยุกต์ใช้

๑.๖.๗ การประเมินหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความต้องการความจำเป็นที่แท้จริงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมื่อเกิดปัญหาอุปสรรค หรือมีข้อขัดแย้งใดๆที่อาจแก้ไขได้ด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความจำเป็นหรือความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น ผู้กำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาจะต้องเข้าใจถึงความจำเป็นและความต้องการที่แท้จริงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร

๑.๖.๘ การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การคาดคะเน การเตรียมการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า โดยการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยปฏิบัติตามขั้นตอนในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๑.๖.๙ การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การปฏิบัติตามแผน และโครงการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง

๑.๖.๑๐ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความพยายามที่จะวัดว่าการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละโครงการได้บรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด โดยวิธีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ

๑.๖.๑๑ ตัวแทนประกันชีวิต หมายถึง ผู้ที่ให้บริการข้อมูลแก่ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้ามีความเข้าใจในเรื่องประกัน ผู้ที่ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการประสานงานระหว่างลูกค้ากับบริษัท เมื่อลูกค้าต้องการและเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า เป็นตัวแทนของบริษัทและเป็นตัวแทนของผู้ถือกรมธรรม์

๑.๖.๑๒ หน่วยงานบีโพร หมายถึง หน่วยงานหนึ่งในหลายๆหน่วยงานภายใน เครือบีโพร บริษัทอเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ (เอไอเอ) ที่แบ่งออกเป็นหน่วยย่อยอีก ๒๖ หน่วยงาน

๑.๖.๑๓ เครือบีโพร หมายถึง หน่วยงานใหญ่หน่วยงานหนึ่งในหลายๆหน่วยงานของบริษัท ที่ทำหน้าที่ผลิตตัวแทนประกันชีวิตมืออาชีพ ส่งเสริมการขาย เพิ่มรายได้ให้แก่บริษัท สร้างทีมงานขายมืออาชีพ ทำหน้าที่เหมือนการตลาดของบริษัท อเมริกัน อินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ (เอไอเอ)

๑.๖.๑๔ บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) หมายถึง บริษัทที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการประกันชีวิต เป็นผู้นำด้านธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย โดยทำหน้าที่เป็นหลักประกันที่มั่นคงให้กับสังคมไทยมากกว่า ๗๐ ปี

๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลจากการศึกษาครั้งนี้ได้รับประโยชน์ดังต่อไปนี้

๑.๗.๑ ทำให้ทราบกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)

๑.๗.๒ ทำให้ทราบการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๑.๗.๓ ทำให้ทราบปัญหาอุปสรรคและแนวทางการพัฒนากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)

บทที่ ๒

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่อง กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาจากเอกสารทั้งจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พร้อมทั้งหลักธรรมในพุทธศาสนาที่มีผลต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทรัพยากรมนุษย์นั้นนับได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารองค์การที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

- ๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๒.๒ ทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๒.๓ ข้อมูลทั่วไปของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)
- ๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์กรใดๆ ก็ตามจะประสบผลสำเร็จได้จะต้องอาศัยทรัพยากรเป็นตัวขับเคลื่อนทรัพยากรที่เป็นที่ยอมรับกันว่ามีความสำคัญสูงสุดต่อองค์กรก็คือ ทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคล หากองค์กรใดมีทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้มีความรู้ความสามารถแล้วองค์กรนั้นก็ย่อมมีโอกาสประสบผลสำเร็จได้มากกว่าองค์กรที่มีทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพด้อยกว่า ดังนั้น การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคคลจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องกระทำขึ้นเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

๒.๑.๑ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินงานในด้านต่างๆ เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กร สังคม อีกทั้งยังเป็นกำลังในการพัฒนาประเทศอีกด้วย ดังนั้นความตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของมนุษย์ จึงได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ ทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นการมองมนุษย์ในฐานะทรัพยากร คือ เป็นทุน เป็นปัจจัยในการที่จะนำมาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

ส่วนการพัฒนาคนโดยมองคนในฐานะเป็นมนุษย์ มีความหมายว่า มนุษย์มีความเป็นมนุษย์ของเขาเอง ชีวิตมนุษย์นั้นมีจุดหมาย จุดหมายของชีวิตคือ ความสุข อิศราภาพ ความดี ความงามของชีวิต ซึ่งเป็นเรื่องเฉพาะตัวบุคคล^๑

อำนาจ แสงสว่าง ได้กล่าวไว้ใน“การจัดการทรัพยากรมนุษย์”ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดการให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้วิธีการฝึกอบรม การให้ความรู้และจัดโปรแกรมการพัฒนาพนักงานให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับในอนาคต^๒

มัลลี เวชชาชีวะ ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ขององค์กรเป็นรายบุคคล ให้เขามีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ของเขาให้ได้ผลดีแก่องค์กรมากที่สุด^๓

พยอ ม วงศ์สารศรี ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีเกี่ยวกับบุคคลก็คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบผลสำเร็จเป็นที่พอใจแก่องค์กร^๔

วิชัย โถสุวรรณจินดา ได้ให้ความหมาย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม สมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การบำรุงรักษาให้

^๑พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), **ทศวรรษธรรมทัศน์พระปิฎก หมอดิศึกษาศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๓), หน้า ๕๑.

^๒อำนาจ แสงสว่าง, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๐), หน้า ๒๗๖.

^๓มัลลี เวชชาชีวะ, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักวิจัย, สถาบันพัฒนาบัณฑิตบริหารศาสตร์, ๒๕๒๔), หน้า ๑.

^๔พะยอม วงศ์สารศรี, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ, สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘), หน้า ๑.

สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข^๕

สมชาย หิรัญกิตติ ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง บุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือเป็นบุคคลในองค์การที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ตั้งนั้น องค์การจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วย^๖

บุญเลิศ ไพรินทร์ ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งมวลอันอาจได้แก่การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติโดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะครอบคลุมกระบวนการจัดการศึกษาให้ทุกคนและทุกระดับได้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและทัศนคติอันพึงปรารถนาของสังคมและประเทศชาติและรวมถึงการฝึกอบรม การสอนงานการสับเปลี่ยนหมุนเวียน หรือแม้แต่กระบวนการในการพัฒนาตนเองอีกด้วย^๗

อำนาจ เจริญศิลป์ ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพดีขึ้น ต้องพัฒนาในด้านร่างกายและจิตใจ ไปพร้อมๆกัน นอกจากนั้นจะต้องให้มนุษย์มีความรู้คู่กับคุณธรรมด้วย จึงจะเป็นคนที่สมบูรณ์หรือความเป็นมนุษย์ออกไปอยู่ในสังคมได้ และเมื่อมนุษย์มีความรู้แล้ว ต้องนำไปปฏิบัติ ฝึกฝนให้เกิดผลดีคือ มีประสบการณ์ดีนั่นเอง ประสบการณ์ดี ความรู้ดี มีคุณธรรมดี และมีความสามารถสูง มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ควรใช้เป็นหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์^๘

พะยอม วงศ์สารศรี ได้อธิบายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นงานที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับองค์การยุคปัจจุบัน การก้าวต่อไปในอนาคตขององค์การใดๆ ล้วนต้องอาศัยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นรากฐาน

^๕วิชัย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : VJ.พรินติ้ง, ๒๕๔๖), หน้า ๒.

^๖สมชาย หิรัญกิตติ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๑.

^๗บุญเลิศ ไพรินทร์, พฤติกรรมการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๓๘), หน้า ๕.

^๘อำนาจ เจริญศิลป์, การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, (กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส. พรินติ้งเฮ้าส์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๐๖.

ทั้งสิ้น องค์การในยุคโลกาภิวัตน์ได้จัดสรรงบประมาณจำนวนมากไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์^๙

สมาน รังสิโยกฤษณ์ ได้กล่าวไว้ใน “ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล” ว่า การพัฒนาบุคคลหมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งหรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน^{๑๐}

สนอง เครือมาก ให้ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้ว่า เพื่อให้บุคคลได้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติอยู่อันได้แก่ การพัฒนาคนในการเข้าทำงานใหม่หรือก่อนการลงมือทำงาน หรือการพัฒนาบุคลากรก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่งก่อนแต่งตั้ง และเพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นเพื่อปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๑}

ประชุม รอดประเสริฐ ได้สรุปแนวคิดของนักวิชาการบริหารต่างๆ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ ตลอดจนทัศนคติ อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การพัฒนาบุคคลอาจจำแนกออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ ๒ ประเภท คือ การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และการพัฒนาตนเอง^{๑๒}

ฟลิปโป (Flippo) ได้กล่าวถึง “การพัฒนาบุคลากร” หมายถึง การเพิ่มทักษะด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง^{๑๓}

^๙พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (คณะวิทยาการจัดการ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, มปป.), หน้า ๑๔๔.

^{๑๐}สมาน รังสิโยกฤษณ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับงานบริหารบุคคล, (พิมพ์ครั้งที่ ๑๗, กรุงเทพมหานคร : การพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๘๓.

^{๑๑}สนอง เครือมาก, การพัฒนาบุคลากร, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ต้นอ้อ, ๒๕๓๙), หน้า ๑๐๔.

^{๑๒}ประชุม รอดประเสริฐ, การบริหารบุคลากรทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: แผนกคำสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๒๘), หน้า ๑๓๒.

^{๑๓}Edwin B, Flippo. **Management : A Behavioral Approach.**Boston : Allyn& bacon, 1971. (อ้างถึงใน บุญเรือง พรหมสิทธิ์, ๒๕๔๐), หน้า ๘.

เมกกินสัน (Megginson) ได้กล่าวถึง “การพัฒนาบุคลากร” หมายถึง การดำเนินความพยายามใดๆ ที่จะทำให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของแต่ละคนสอดคล้องกับงานในหน้าที่ที่บุคคลได้รับมอบหมาย^{๑๔}

เนดเลอร์ (Nadler) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง เป็นการจัดกิจกรรมที่เป็นระบบและต่อเนื่อง กิจกรรมที่จัดจะกำหนดให้สิ้นสุดในเวลาที่เหมาะสม และสามารถสร้างกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างดี ซึ่งกิจกรรมที่จัดเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในสังคม ตอบสนองความต้องการของการพัฒนาคนในองค์กรและสังคม^{๑๕}

เพช (Pace) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมที่จะนำมา ซึ่งคุณภาพและความสามารถในการผลิตของพนักงาน และนำมาซึ่งความพอใจงานระหว่างพนักงาน หัวหน้างานและพนักงานอื่นๆ โดยการพัฒนาต้องทำทั้งระดับปัจเจกบุคคล (Individual Development) ระดับองค์การ (Organization Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development)^{๑๖}

รูชเชลล์ (Russell) ได้กล่าวถึง “การพัฒนาบุคลากร” หมายถึง การศึกษาของบุคคลที่ต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ในเรื่องเทคนิคและวิชาชีพ เพื่อยกระดับความสามารถให้ทันต่อความก้าวหน้าของวิชาการเพื่อสนองความพึงพอใจในเรื่องความอยากรู้ อยากเห็นของบุคคลนั้น^{๑๗}

จากความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมานั้นพอสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์นั้นหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารมุ่งเน้นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรอย่างเต็มความสามารถ โดยใช้ทั้งกลยุทธ์และทักษะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่องเพื่อจัดการให้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติ งานของพนักงานและประสิทธิภาพในการดำเนินขององค์กร

^{๑๔} Megginson, Leon C. **Personnel, A Behavioral Approach to Administration**, (Homewood : Richard D Lrwin, 1969), p. 307.

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

^{๑๖} Pace, RW. Smith, **Human Resource Development**, (New Jersey : Prentice Hall, 1991), p. 7.

^{๑๗} Russell C. Swansburg, **In Service Education**, (New York : G.D. Putmen Sons, 1968), p.47.

โดยใช้วิธีการฝึกอบรม จัดกิจกรรมที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ ความรับผิดชอบ อันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตต่อไปได้

๒.๑.๒ คำนิยามศัพท์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต) ได้ให้คำนิยามศัพท์ การพัฒนา คือ การทำสิ่งที่มีอยู่แล้วให้เจริญงอกงามโดยมีระดับในการพัฒนา ๒ ระดับ คือ ในระดับส่วนรวมและในระดับส่วนตัว การพัฒนาในระดับส่วนตัวนั้นต้องอาศัยการพึ่งตนเองเป็นสำคัญพระพุทธศาสนาได้วางหลักในการพัฒนา คือ ในระดับประเทศใช้หลักปฏิรูปเทสส่วนการพัฒนาในระดับส่วนตัวใช้หลักอัตตสัมมาปณิธิ^{๑๘}

คำว่า “พัฒนา” เป็นคำกริยา แปลว่า ทำให้เจริญ ทำให้ยั่งยืนถาวร ดังนั้น “การพัฒนา” ก็คือ การทำให้เจริญ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” คือตัวของบุคคลแต่ละคนให้เจริญขึ้นหรือการเปลี่ยนแปลงตัวเองไปในทางที่เจริญขึ้นมีความสมบูรณ์ด้วยความดีงาม ความสูงส่งสมกับเป็นมนุษย์ผู้มีใจสูง

คำว่า ทรัพยากร (Resources) มาจากรากศัพท์ ทรัพย์ + อากร = ทรัพยากร

บุญคง หันจางสิทธิ์ ได้ให้คำนิยามศัพท์คำว่า ทรัพยากร คือ สิ่งที่ดีว่ามีคุณภาพ (A Useful Thing or Quality) อาจมีรูปร่าง เช่น เงินตรา สมบัติพิสดานและอาจจะไม่มีรูปร่างก็ได้ เช่น ปัญญาเป็นทรัพย์ ซึ่งตรงกับคำกลอนที่ “มีปัญญาเหมือนมีทรัพย์อยู่นับแสน” ส่วนอากร แปลว่า บ่อเกิดหรือที่เกิดทรัพยากรจึงหมายถึงสิ่งทั้งปวงที่มีคุณภาพและเป็นบ่อเกิดหรือที่เกิดแห่งทรัพย์ เช่น ทรัพย์ในดิน สินในน้ำ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่หรือเกิดตามธรรมชาติอันอาจนำมาใช้เป็นประโยชน์ได้^{๑๙}

คำว่า “มนุษย์” เป็นสัตว์พิเศษ ซึ่งแตกต่างจากสัตว์ทั้งหลายอื่น สิ่งที่ทำให้มนุษย์เป็นสัตว์พิเศษ ได้แก่ ศึกษา หรือการศึกษา คือการเรียนรู้ฝึกฝนพัฒนา มนุษย์ที่ฝึก ศึกษา หรือพัฒนาแล้ว ซื่อว่าเป็น “สัตว์ที่ประเสริฐ” เป็นผู้รู้จักดำเนินชีวิตที่ดีงามด้วยตนเอง และช่วยให้สังคมดำรงอยู่ในสันติสุขโดยสวัสดิ

^{๑๘} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), การพัฒนาที่ยั่งยืน, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิโกลดคอมทอง, ๒๕๓๙), หน้า ๔๗.

^{๑๙} บุญคง หันจางสิทธิ์, เศรษฐศาสตร์ทรัพยากร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บรรณาคาร, ๒๕๔๑), หน้า ๑.

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การทำให้มนุษย์มีความเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้า และงอกงาม ยังรวมไปถึงปัจจัยที่เป็นบ่อเกิดและที่เกิดของสิ่งมีค่าและความมั่งคั่งทั้งหมดด้วย ไม่ว่าจะเป็นรูปร่าง เช่น เงินตรา ทรัพย์สินในดิน สินในน้ำ หรือไม่มีรูปร่าง สัมผัสไม่ได้ เช่น ปัญญา ความรู้ความสามารถ ความฉลาด ในการแก้ปัญหาต่างๆ ซึ่งประการหลังนี้ล้วนแต่เป็นคุณภาพและคุณสมบัติที่มีค่าอยู่ในตัวมนุษย์ทั้งสิ้น

๒.๑.๓ ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญและเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดในการพัฒนาองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการ ดังนั้นมีนักวิชาการหลายท่าน ให้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธศาสนาว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้สำคัญที่สุด เมื่อพัฒนามนุษย์ขึ้นไปก็จะค่อยๆ ทำให้คนนั้นห่างออกไปจากการที่จะตกอยู่ภายใต้อิทธิพลครอบงำของตัณหา มานะ ทิฐิ คือ ถูกตัณหา มานะ ทิฐิ ครอบงำน้อยลง เมื่อครอบงำน้อยลงก็เป็นอิสระแก่ตัวมากขึ้น สามารถทำสิ่งที่ดีงามได้มากขึ้น การที่จะสร้างสันติก็มีทางเป็นไปได้โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือการศึกษา ซึ่งได้แก่ศึกษานั้นเอง^{๒๐}

บรรยงศ์ โตจินดา ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลพอสรุปได้ ดังต่อไปนี้

๑. เพราะธุรกิจอุตสาหกรรมแข่งขันกันมากขึ้น จึงเกิดความต้องการคนดีที่มีความสามารถสูงมาทำงานให้

๒. รัฐเล็งเห็นความสำคัญของการใช้คนภายใต้เงื่อนไขของยุคสมัยทางเศรษฐกิจสังคม และการเมือง เช่น ตามหลักมนุษยธรรมสากล สิทธิมนุษยชนขององค์การสหประชาชาติ และระเบียบที่เกี่ยวข้องให้ทุกหน่วยธุรกิจถือปฏิบัติ

๓. ความซับซ้อนและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นวิธีการและเครื่องมือ เครื่องใช้มาอำนวยความสะดวกสบายให้แก่การดำรงชีวิตในลักษณะที่แข่งขันกันสนองความต้องการของมนุษย์มากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจอุตสาหกรรมไม่มีที่สิ้นสุด แต่ละกิจการทั้งในระดับประเทศจนถึงระดับโลกจึงต้องทั้งสรรหาคัดเลือกและเสริมสร้างคนดีไว้ใช้งาน

^{๒๐} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), ทศวรรษธรรมทัศน์พระปิฎก หมวดศึกษาศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๓), หน้า ๙๖.

๔. พลังของสถาบันแรงงานที่เติบโตและแข็งแกร่งขึ้น เป็นแรงผลักดันให้นายจ้างต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพิ่มขึ้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาแรงงานซึ่งจะบั่นทอนความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงขององค์กร

๕. องค์กรใหญ่โตซับซ้อนมากขึ้น ตามสภาพแข่งขันและความเจริญทางเศรษฐกิจ การแบ่งงานกันทำในองค์กรขนาดเล็กจะมีลักษณะคนเดียวทำงานได้หลายอย่าง แต่เมื่อองค์กรขยายตัวใช้เทคโนโลยีสูงขึ้น ก็ต้องการความชำนาญเฉพาะอย่างมากขึ้น ซึ่งบางแห่งใช้ความชำนาญเฉพาะอย่างมากเกินไป (over specialization) ก็จำทำให้กระบวนการงานบางอย่างติดขัดหรือรองาน ถ้าเกิดความขัดข้องในจุดใดจุดหนึ่งขึ้นปัญหาต่างๆ เหล่านี้ต้องการการบริหารงานบุคคลที่ดีเพื่อ “put the right man on the right job” (ใช้คนให้เหมาะ กับงาน)

๖. บทบาทของการจัดการเปลี่ยนไปจากเดิมเป็นอันมาก เพราะต้องการผู้บริหารมืออาชีพจริงเพื่อมาบริหารงานยามวิหฤฤฤฤได้หรือจัดการงานได้ตามสถานการณ์โดยใช้ สหวิทยาการเพื่อการแก้ปัญหา เพราะความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเปลี่ยน แปลงรวดเร็วที่นักบริหารต้องตามให้ทันและปรับตัวให้ทันอีกด้วย

๗. พฤติกรรมศาสตร์ก้าวหน้าและเข้าไปมีบทบาทในการบริหารงานมากขึ้น เพราะผู้บริหารจะต้องเข้าใจธรรมชาติของคนและธรรมชาติของงานมากขึ้นด้วย จึงจะอยู่กับเพื่อนร่วมงานในองค์กรได้ดี มีสมานฉันท์^{๒๑}

ธงชัย สมบูรณ์ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรว่าเป็นการดำเนินงานบนพื้นฐานกระบวนการลูกโซ่ (chain circle) ตั้งแต่การวางนโยบาย กำหนดแผนงาน อัตรากำลังคน การสรรหาคัดเลือกคนดีมีความสามารถเข้ามาทำงานในอัตราค่าตอบแทน ที่เหมาะสม การวางโครงสร้างและกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ การฝึกอบรมให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่งโยกย้าย การพัฒนาศักยภาพให้คนในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีขวัญกำลังใจ และมีพฤติ กรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในองค์กร มีความจงรักภักดีจนกระทั่งพ้นสภาพ การเป็นคนในองค์กร โดยตระหนักถึงความสำคัญของ “ทรัพยากรมนุษย์ ใน ๓ ประการ คือ^{๒๒}

๑. ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพย์สินขององค์กร มีใช้ค่าใช้จ่าย
๒. ศักยภาพของมนุษย์ พัฒนาได้ไม่มีที่สิ้นสุด

^{๒๑} บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์รวมสาส์น, ๒๕๔๖), หน้า ๒๑-๒๑.

^{๒๒} ธงชัย สมบูรณ์, การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ประชาธิปไตย, ๒๕๔๙), หน้า ๑๑-๑๒.

๓. ทรัพยากรมนุษย์เป็นแหล่งสร้างเสริมและเพิ่มคุณค่าของผลผลิตและการบริการขององค์กร

เสนาะ ดิยาวี ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า ในสมัยก่อนผู้บริหารไม่เคยให้ความสนใจหรือเห็นความสำคัญของการบริหารงานบุคคลเลย หรือแม้แต่ในปัจจุบัน สำหรับองค์กรขนาดเล็กก็ไม่เคยจัดให้มีแผนบริหารงานบุคคล เพราะเห็นว่างานบุคคลเป็นงานที่ง่าย ๆ คงไม่มีปัญหาอะไร ต่างมุ่งให้ความสนใจทางด้านเทคนิคหรือเครื่องจักรเครื่องมือที่ทันสมัยอย่างเดียว จนต่อมาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานขึ้นทั้ง ๆ ที่มีเครื่องมืออย่างดีช่วยในการปฏิบัติงาน จึงคิดกันว่าจะต้องมีปัจจัยอีกอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าเครื่องมือเหล่านั้น ผู้บริหารจึงต้องหันมาสนใจและให้ความสำคัญเรื่องของคนมากขึ้น และก็พบว่าผู้ปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานอย่างมาก องค์กรใดที่ให้ความสำคัญใส่ใจต่อกคนผลผลิตขององค์กรนั้นจะเพิ่มมากขึ้นเพราะคนทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น^{๒๓}

พยอม วงศ์สารศรี ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พอสรุปสาระสำคัญได้ดังต่อไปนี้

๑. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

๒. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร

๓. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยส่วนรวมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน^{๒๔}

โดยสรุป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถเอื้ออำนวยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเพราะว่างานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนดี มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาทำงาน โดยมีการดำเนินการฝึกอบรม พัฒนาปรับปรุงให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทันสมัยต่อสภาพสังคม เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์

^{๒๓} เสนาะ ดิยาวี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๑๔ - ๑๕.

^{๒๔} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘), หน้า ๖.

เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การหรือที่เรียกว่า “ทุนมนุษย์” และยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ

๒.๑.๔ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลัก ๆ ดังนี้

๑. เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร อันจะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าลดปัญหาในการปฏิบัติงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ ปัญหาเรื่องขาดความรู้ เทคนิคหรือวิธีการต่างๆ รวมทั้งปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคคล การพัฒนาดังกล่าว ย่อมจะนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีอันจะทำให้้องค์การสามารถดำรงอยู่และเจริญก้าวหน้าได้โดยไม่มีหยุดนิ่ง เพราะสามารถที่จะปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของสังคมปัจจุบันได้

๒. เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การค่านิยม ความเชื่อความรู้สึกทัศนคติของสมาชิกในองค์การ นอกจากนี้ยังเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาพฤติกรรมในการทำงานทั้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนถึงบุคคลทุกคนในองค์การ การพัฒนาพฤติกรรมของบุคคล จะนำไปสู่การพัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบ และวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับยุคสมัยซึ่งจะสามารถแก้ปัญหาขององค์การที่จะเกิดขึ้นได้

๓. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในฐานะเป็นผู้บริหาร หรือหัวหน้างานสามารถที่จะปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นนักบริหารที่ดีได้ โดยสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสพผลสำเร็จอย่างน่าพอใจ

๔. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับรองๆ ลงมาอาจจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้างาน ตลอดจนคนงานมีความรู้ ทักษะในงานแต่ละอย่างที่เขาทำอยู่มีความชำนาญทำให้เกิดผลผลิตในการทำงานอย่างสูงสุดและมีคุณภาพดีที่สุด

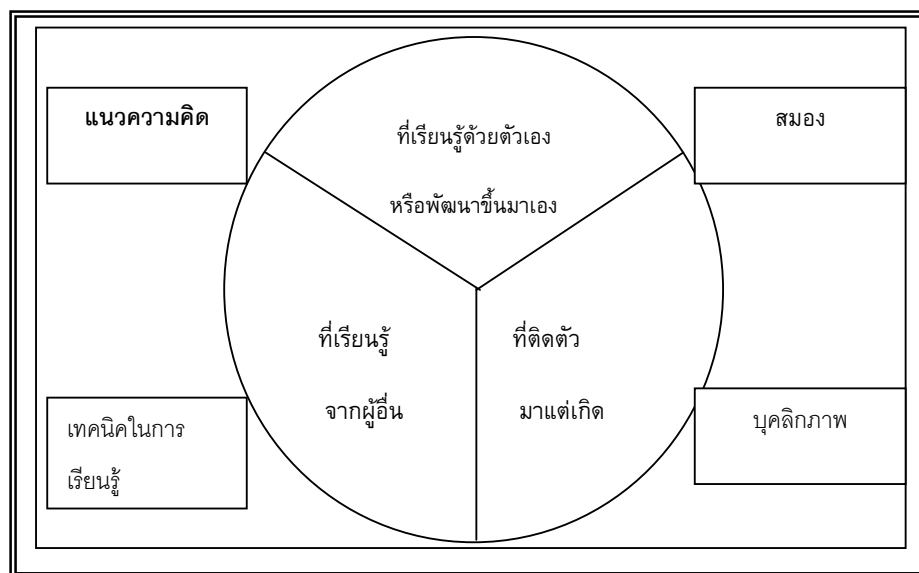
๕. เพื่อให้บุคลากรทุกระดับ ในองค์การเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานเข้าใจหน้าที่และบทบาทของตนเองเป็นอย่างดี และยังสามารถทำงานร่วมมือและประสานงานกับบุคลากรในระดับต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานลดภาวะความตึงเครียด สร้างความรัก ความเข้าใจ และมีความสามัคคีต่อกัน เกิดความสมานฉันท์เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวยอมทำให้องค์การบรรลุความสำเร็จสูงสุด และผู้ปฏิบัติงานมีความสุขในการทำงานตลอดทั้งทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนรู้สึกว่ ้องค์การเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตของเขา อันจะนำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กรสืบไป^{๒๔}

^{๒๔} ประยูร พรหมพันธุ์, “การพัฒนาตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา”, เทศาภิบาล ๘๓, หน้า ๑๘-๑๙.

โดยสรุป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีขึ้นเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร อันจะนำไปสู่ความสำเร็จก้าวหน้าลดปัญหาในการปฏิบัติงานต่างๆและเพื่อประโยชน์สูงสุดที่จะมีขึ้นแก่องค์กร

๒.๑.๕ คุณสมบัติที่สำคัญของบุคลิกภาพที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนามนุษย์^{๒๖}

คุณสมบัติเฉพาะของบุคลิกภาพที่สามารถคาดคะเนพฤติกรรมในองค์กรของตัวทรัพยากรมนุษย์นั้น ได้แก่ สภาพการควบคุมตัวเอง (Locus of Control) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement Orientation) อำนาจนิยม (Authoritarianism) แมคเคียวเวลลีนิยม (Machiavellianism) การยกย่องตัวเอง (Self-esteem) การตรวจสอบตัวเอง (Self-monitoring) และแนวโน้มของความเสี่ยง (Propensity for risk-taking)



แผนภาพที่ ๒.๑ : ตัวแบบที่มาของความสามารถในการพัฒนาตนเองของทรัพยากรมนุษย์^{๒๗}

^{๒๖} พระศักดิ์ดา วิสุทธิธรรมาโณ (มรดา), “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๖๙.

^{๒๗} Alfred Tack ; **How to Succeed as a Sales Manager.** (Cedar Books : 1983), p.1-3.

ความสามารถในการพัฒนาตนเองของทรัพยากรมนุษย์แบ่งได้ ๓ ลักษณะคือ

๑) ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด ๒) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ๓) การเรียนรู้จากผู้อื่น

ส่วนที่ติดตัวมาแต่กำเนิดที่สำคัญได้แก่ ที่มาจากสมอง เช่น ความเฉลียวฉลาด ความคิดที่ฉับไว ความจำ การคิดอย่างเป็นระบบ (Organized thinking) ความสามารถ ความไวในการเรียน และการเก็บรักษา ความรู้ ประสบการณ์ และอีกส่วน คือ บุคลิกภาพ ซึ่งรวมถึง หน้าตา ท่าทาง สัมผัสในการเจรจา เป็นต้น

ส่วนที่เรียนรู้ด้วยตนเอง ส่วนที่เรียนรู้ด้วยตนเองหรือพัฒนาขึ้นมาเอง ส่วนนี้ยากที่จะพรรณนาออกมาได้ เพราะเกือบทุกสิ่งทุกอย่างคนเราอาจจะเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เพียงแต่ว่าขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะตัว สภาวะแวดล้อมต่าง ๆ เช่น สังคม การเมือง เทคโนโลยี กฎหมาย เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และความสัมพันธ์กับต่างประเทศ

ส่วนที่เรียนรู้จากผู้อื่น ส่วนนี้เป็นการเรียนรู้เพื่อนำมาใช้เป็นเพียง แนวความคิดในการพัฒนาบุคลิกภาพที่จำเป็นต้องมีในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมเท่านั้น เพราะเป็นศิลปะไม่ใช่ทฤษฎีที่จะต้องจดจำ แต่ก็เป็ศิลปะที่สามารถนำเอาเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ประกอบได้ด้วย เพราะฉะนั้น สิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ที่สำคัญอีกส่วนคือเทคนิคต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากแนวคิดนี้พอสรุปได้ว่าการที่ทรัพยากรมนุษย์จะได้รับการพัฒนาให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีคุณภาพได้นั้นต้องมีคุณสมบัติเฉพาะตัว ๓ ประการคือ เป็นคนมีความเฉลียวฉลาดที่ติดตัวมาแต่กำเนิด เป็นคนที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้อย่างดี และเป็นคนที่สามารถเรียนรู้จากคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๑.๖ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์^{๒๔}

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากจะเป็นกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคลแล้ว ยังจัดเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานในองค์การซึ่งมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับลักษณะขององค์การ ได้แก่ นโยบายการบริหารงานบรรยากาศขององค์การ ลักษณะและภารกิจหน้าที่ ผลการดำเนินงานและประสิทธิภาพในการผลิตหรือให้บริการ การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของภารกิจหน้าที่ขององค์การ ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

^{๒๔}ดวงตา อ่ำแจ้ง, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๐), หน้า 18-28.

สามารถตอบสนองภารกิจดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ สามารถใช้คนได้ตรงและเหมาะสมกับงาน ในขณะที่เดียวกันผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติรวมทั้งสามารถก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ต่อไปในอนาคตด้วย

๑. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๔ ขั้นตอน คือ

๑) การประเมินหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับของเขตของภารกิจหน้าที่ ผลการดำเนินงาน และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับการขาดความรู้ความเข้าใจในเป้าหมาย นโยบาย แผนการปฏิบัติงานตลอดจนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆขององค์การ บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ขาดความรู้ในการใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือสมัยใหม่ เป็นต้น ทั้งนี้ ปัญหาการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจากเหตุผล ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และมิใช่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากเหตุผล ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถนำมาใช้แก้ไขได้ เช่น ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพของบุคคลกร ปัญหาเครื่องมือเครื่องจักรขาดแคลนหรือชำรุดชั่ง เป็นต้น

การประเมินหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จของการพัฒนา กล่าวคือ หากสามารถวิเคราะห์หาความจำเป็นได้อย่างถูกต้องเหมาะสมแล้ว โอกาสที่จะทำให้อุปกรณ์มีความรู้ความสามารถ หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามที่ต้องการก็จะเป็นไปได้มาก ทั้งนี้หากภายใต้เงื่อนไขของ สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาซึ่งจะได้กล่าวถึงต่อไป แต่หากการประเมินหาความจำเป็นอย่างไม่ถูกต้องเหมาะสมแล้ว จะก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองเปลืองเปล่าทั้งในเงื่อนไขของงบประมาณและเวลาอีกด้วย

๒) การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมื่อทราบปัญหา และความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว จึงดำเนินการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งความสนใจไปเป้าหมายต่างๆขององค์การ องค์การไม่ได้วางแผนเพื่อให้ทุกคนร่วมกันทำงานเป็นผลสำเร็จต่อองค์การอย่างเดียวกัน แต่องค์การจะต้องวางแผน และดำเนินเพื่อให้บุคคลทั้งหลายประสบความสำเร็จตามที่ต้องการตามไปด้วย เป้าหมายความสำเร็จของทั้งองค์การ และเป้าหมายของบุคคลกรต้องสอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันละกัน

องค์การจะต้องจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เอื้อต่อผลสำเร็จรวมไว้ในแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมดังกล่าวนี้ ได้แก่ การจ้าง การเลื่อนขั้น การโยกย้าย การฝึกอบรมและพัฒนา การกำหนดการจ่ายค่าตอบแทน การมีภาวะผู้นำที่ดีและอื่นๆ นอกจากนี้ ยังต้องกำหนดไว้เป็นลำดับก่อนหลังว่าจะทำอะไร ก่อนหลัง ต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถในแต่ละ

ตำแหน่งและมีระบบการติดต่อสื่อสารเพื่อการประสานงาน ซึ่งมีขั้นตอนในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

๑. การกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์

ขั้นแรกที่จะต้องทำก็คือ ทราบถึงความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ทั้งในปัจจุบันและอนาคตว่างานแต่ละชนิดของแต่ละหน่วยงาน ในปัจจุบันต้องการทรัพยากรมนุษย์จำนวนเท่าไร และคาดว่าจะต้องการอีกเท่าไรในอนาคต และต้องการวุฒิ คุณสมบัติ และความสามารถอย่างไร กิจกรรมที่จำเป็นให้ได้มาซึ่งข้อมูลดังกล่าวประกอบด้วย

การวิเคราะห์องค์การ (organization Analysis) วัตถุประสงค์และกลยุทธ์สำหรับองค์การนำมาซึ่งความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต นั่นคือ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่ต้องการ ความต้องการของบุคลากรเป็นผลมาจากความต้องการของผลิตภัณฑ์ และบริการขององค์การ การพิจารณาประสิทธิภาพ ฐานะขององค์การสภาพแวดล้อมขององค์การและการวิเคราะห์แง่มุมต่างๆ ทำให้องค์การสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และแผนกลยุทธ์ และนำมาซึ่งแนวทางในการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการได้

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการที่ทำขึ้นมาเพื่อศึกษากิจกรรมหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละงาน รวมทั้งพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้เป็นที่น่าพอใจ ตลอดถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของงานนั้น การวิเคราะห์งานนำมาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับงาน และสามารถนำไปใช้ในการสร้างคำพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) และข้อกำหนดของงาน (Job Specification) และการประเมินค่างาน (Job Evaluation) ในเพื่อเวลาเดียวกันข้อมูลเหล่านี้ เป็นประโยชน์แก่ผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาความต้องการบุคลากรเพื่อการสรรหาและพัฒนา รวมทั้งเป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาสายอาชีพ ประเมินผลงาน และการบริหารค่าตอบแทน

การวิเคราะห์บุคคล (Personnel Analysis) การวิเคราะห์บุคคลเพื่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เป็นกระบวนการในการพยากรณ์จำนวนคน เพื่อจัดสรรอัตรากำลังที่เหมาะสม การสรรหา และคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการเข้ามาทำงานในหน่วยงาน ในช่วงเวลาที่เหมาะสมเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การวิเคราะห์บุคคลจะช่วยให้ทราบได้ว่า ณ จุดนั้นๆ ของเวลาในอนาคตองค์การต้องการคนกี่คน คนที่ต้องการจะมีคุณสมบัติอย่างไรบ้าง และจะให้เขาเหล่านั้นทำงานในตำแหน่งอะไรบ้าง จะต้องเตรียมการสรรหา คัดเลือก และพัฒนาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมทันต่อเหตุการณ์

๒. การสำรวจและประเมินทรัพยากรมนุษย์ที่มี และหรือที่จะหาได้จากแหล่งภายนอกเมื่อทราบปริมาณ และประเภทความต้องการ ทรัพยากรมนุษย์แล้วจึงพิจารณาว่าจะหา มาได้จากแหล่งใด อย่างไร ซึ่งสามารถแยกพิจารณาได้จาก 2 แหล่งคือ^{๒๙}

การสำรวจและการประเมินทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ หรืออีกนัยหนึ่ง คือ การวิเคราะห์ภายใน (Internal Analysis) ซึ่งประเมินได้จากคลังข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ และการวางแผนสืบทอดตำแหน่งคลังข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Inventory) โดยทั่วไปมักประกอบด้วยข้อมูลรายละเอียดบุคคลกร เช่น ชื่อ การศึกษา อบรม ประวัติการทำงาน ตำแหน่งงานปัจจุบันการประเมินผล ระดับเงินเดือน ภาษา ความสามารถ และทักษะ พิเศษที่บุคลากรแต่ละคนมี ซึ่งมีข้อมูลเหล่านี้มีประโยชน์ในการนำมาพิจารณาว่าในองค์กรการ ชณะนี้มีบุคลากรที่มีทักษะอะไรบ้าง ซึ่งมีประโยชน์ในการนำมาพิจารณาว่าในองค์กรการชณะนี้มี บุคลากรที่มีลักษณะอะไรบ้าง ซึ่งมีประโยชน์ในการนำมาวางกลยุทธ์ขององค์กรในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์และสามารถบอกความต้องการในการพัฒนา การเพิ่มผลผลิตและความ สอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้

สำรวจและประเมินทรัพยากรมนุษย์จากภายนอก (External Analysis) จะพิจารณาได้จากตลาดแรงงานซึ่งกว้างมาก และพิจารณาได้จากหลายแหล่ง เช่น กลุ่มผู้จบ จากสถาบันการศึกษาต่างๆ เป็นต้น ในองค์กรก็มีความต้องการบุคลากรที่เป็นที่ต้องการของ ตลาด การสำรวจและประเมินทรัพยากรมนุษย์จากภายนอกสม่ำเสมอ จะได้เปรียบเทียบคู่แข่ง ชันในการดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาสู่องค์กร อย่างไรก็ตามการพิจารณา เพียงทรัพยากรมนุษย์ ทั้งจากภายในและภายนอกอาจมีการพิจารณาเพียงศักยภาพทรัพยากร เท่านั้นโดยเฉพาะในตำแหน่งงานที่องค์กรขาดแคลน อย่างเช่น นักหนังสือพิมพ์ ที่มีประสบการณ์ เมื่อได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาจึงเป็นขั้นตอนต่อไปในการวางแผนพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์

๓) การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอน การบริหารและ ดำเนินการให้เป็นไปตามโครงการพัฒนา โดยใช้ทรัพยากรการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามที่กำหนดไว้ การเลือกเทคนิควิธีการที่นำมาใช้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถดำเนินการ ได้หลายวิธี โดยขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ กลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดประโยชน์ อย่างยิ่ง ต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรตามที่ต้องการ หรือเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาการทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ เช่น กรณีบุคลากรขาดความรู้และทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน อาจใช้วิธีการ พัฒนาโดยการสอนงานโดยผู้บังคับบัญชาระดับต้น หรือกรณีการให้ความรู้เกี่ยวกับ

^{๒๙}David & Decenzo and Stephan P. Robbins, **Personal / Human Resource Management**, (New Jersey : Prentice Hall Englewood Cliff, 1988), p.79.

แนวความคิด ทฤษฎีและวิธีการแก้ปัญหา การทำงานแก่บุคลากรจำนวนมาก อาจใช้วิธีการพัฒนาโดยการฝึกอบรม เป็นต้น

๑. เทคนิคและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ได้แก่

- ๑) การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติ (on-the job training)
- ๒) การพัฒนานอกสภาพการทำงาน (off-the job training)
- ๓) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีการอื่น

๑) การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติ (on-the job training) หมายถึง การที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือพัฒนาได้เรียนรู้ เทคนิควิธีการทำงาน ได้รับความชำนาญการจากฝึกหรือทดลองปฏิบัติ รวมทั้งอาจได้รับการถ่ายทอดแนวความคิด ปรัชญาหรือวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานพร้อม ๆ ไปด้วยการปฏิบัติจริงซึ่งเป็นวิธีที่ใช้กันมากกว่าวิธีอื่น ๆ แต่เนื่องจากมิได้จัดทำอย่างเป็นระบบและมีลักษณะเป็นการทดลองปฏิบัติงานมากกว่าการฝึกอบรมอย่างจริงจังอย่างไรก็ตามหากได้มีการกำหนดโครงการและดำเนินการตามหลักวิชาการอย่างถูกต้องแล้ว การพัฒนา ขณะปฏิบัติงานอาจถือได้ว่า เป็นวิธีการพัฒนาที่ช่วยสร้างความชำนาญและความเข้าใจให้ผู้เรียนรู้ได้มากที่สุดวิธีหนึ่ง แม้ว่าการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานจะมีข้อจำกัดอยู่บ้างคือ อาจทำให้ผลงานขององค์กรลดน้อยลงในระยะแรก แต่เมื่อได้ดำเนินการต่อไปแล้วงานระยะยาวจะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่โดยทั่วไปมี ๔ วิธี ได้แก่

๑. การสอนงาน (Coaching) ส่วนใหญ่จะใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่เพิ่งเข้าทำงานในองค์กร หรือเพิ่มเข้าดำรงตำแหน่งใหม่ มักใช้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ โดยผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุดจะเป็นผู้สอนงานโดยการมอบหมายงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ และช่วยเหลือให้รู้จักวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องซึ่งเน้นที่การลงปฏิบัติ จึงช่วยย่นระยะเวลาในการเรียนรู้งานด้วยตนเองโดยการลองผิดลองถูกซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายและสิ้นเปลืองได้ นอกจากนี้การสอนงานยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาในระยะยาวอีกด้วย

๒. การย้ายสับเปลี่ยนงาน (rotation) เป็นการดำเนินการเพื่อเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในระดับเดียวกัน โดยการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่อื่นซึ่งจัดเป็นการใช้คนให้เหมาะสมกับงานอีกวิธีหนึ่ง และเพื่อพัฒนาเพิ่มพูนทักษะ ประสบการณ์และความรอบรู้ในงานหลายๆ ด้านซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงานโดยส่วนรวม การย้ายสับเปลี่ยนงานยังช่วยลดความซ้ำซากจำเจในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความตื่นตัว กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้งานในตำแหน่งหน้าที่ใหม่ๆ ทั้งยังช่วยลดความขัดแย้งอันเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน กล่าวคือ จะก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาระหว่าง

หน่วยงาน เข้าใจปัญหาและวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นๆ สามารถมองปัญหาได้ในแง่มุมที่กว้างและเป็นระบบมากขึ้นกว่าเดิม แม้ว่าจะมีข้อจำกัดในระยะสั้นซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความชะงักงันของงานก็ตาม

๓. การมอบหมายงานที่มีขอบเขตกว้างขึ้น (job enlargement) เป็นการขยายขอบเขต หรือเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีลักษณะหลากหลายมากขึ้นโดยเฉพาะในด้านปริมาณงาน เป็นการเปลี่ยนแปลงงานตามแนวราบหรือในระดับงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในระดับเดียวกัน โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำงานเพิ่มขึ้นจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดอยู่เดิม

๔. การมอบหมายงานที่มีความสำคัญ (job enrichment) เป็นการมอบหมายงานซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบสูงเพิ่มขึ้น งานที่มีความหมายและท้าทายความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านคุณภาพของงาน กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานการตัดสินใจแก้ไขปัญหาเพิ่มขึ้น งานที่ได้รับมอบหมายมีคุณค่าหรือมีความสำคัญต่อหน่วยงาน การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีแก้ไขปัญหการทำงานหรือการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

๒) การพัฒนาอภสภาพการทำงาน (off-the job training) หมายถึง การให้ผู้เข้ารับการอบรมหรือการพัฒนาต้องหยุดการทำงานปกติของตนเพื่อเข้ารับการอบรมตามหลักสูตร หรือโครงการที่กำหนดโดยอาจเป็นการเข้ารับการฝึกอบรมในสถานที่ของหน่วยงานนั่นเอง หรือการเข้ารับการฝึกอบรมในหน่วยงานฝึกอบรมภายนอก วิธีการฝึกอบรมนอกสภภาพการทำงานที่ใช้มีหลายวิธี ได้แก่

๑. การบรรยาย (lecture) เป็นการให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการอบรมโดยวิทยากร ผู้บรรยายเป็นผู้ถ่ายทอดทฤษฎี แนวความคิด และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือการแก้ปัญหการทำงาน วิธีนี้เหมาะสำหรับการฝึกอบรมที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจำนวนมาก เป็นการให้ความรู้พื้นฐานอย่างกว้างๆ

๒. การสัมมนา (seminar) เป็นการประชุมเพื่อร่วมกันศึกษาค้นคว้าในหัวข้อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้การแนะนำของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้เข้ารับการอบรมต้องเตรียมข้อมูลในเรื่องที่ศึกษา และมีบทบาทร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาคำทำการศึกษา

๓. การประชุมปฏิบัติการ (workshop) เป็นการประชุมปรึกษาหารือศึกษาค้นคว้าเพื่อแก้ไขปัญห โดยผู้ดำเนินการคอยให้ความช่วยเหลือแนะนำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้การแก้ไขปัญห เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการทำงาน

๔. การประชุม (conference) เป็นการประชุมอย่างเป็นทางการประกอบด้วยผู้นำการประชุมและผู้เข้าร่วมประชุม โดยร่วมอภิปรายหาแนวทางการแก้ไขปัญหในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกันอย่างแท้จริง

๕. การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (panel discussion) เป็นการอภิปรายโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๓-๕ คน ในหัวข้อที่กำหนด โดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นผู้ให้ความรู้ ประสพการณ์ ข้อเท็จจริง และความคิดเห็นแก่ผู้ฟัง โดยเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้ซักถาม และแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่อภิปรายได้

๓) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีอื่น ได้แก่

๑. การดูงาน (study visit) เป็นการให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเยี่ยมชมและศึกษาวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในเทคนิค และวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ตนไปเยี่ยมชมและยังมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสพการณ์และและข้อคิดเห็นอันอาจนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานในหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น

๒. การศึกษาต่อ หมายถึง การที่บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานได้เข้ารับการศึกษเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อให้ได้รับคุณวุฒิสูงขึ้น โดยอาจใช้เวลาในการศึกษาในเวลา หรือนอกเวลาการทำงาน โดยผลของการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงาน ภายหลังจากที่ผู้ปฏิบัติงานสำเร็จการศึกษาและกลับมาเข้าปฏิบัติหน้าที่ และได้นำความรู้ที่ได้รับมาปรับปรุงและพัฒนางานในหน้าที่ให้ดีขึ้น

๓. การพัฒนาตนเอง จัดเป็นการพัฒนาที่สำคัญที่สุดซึ่งมีผลให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จมากหรือน้อยเพียงใด กล่าวคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จไม่ได้เลยหากผู้ที่เข้ารับการพัฒนาไม่ให้ความสนใจ หรือมองไม่เห็นประโยชน์ของการพัฒนาอย่างแท้จริง ในทางตรงกันข้าม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จอย่างยิ่งหากผู้ที่เข้ารับการพัฒนามีความสนใจและพยายามพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยวิธีการพัฒนาตนเองนั้นอาจจะกระทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับเวลาโอกาส และความสนใจของแต่ละบุคคล ได้แก่ การศึกษาค้นคว้าจากหนังสือหรือเอกสารทางวิชาการ การศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน และโครงการของงานในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ การแลกเปลี่ยนความรู้และประสพการณ์ทำงานกับผู้ร่วมงาน หรือการสมัครเข้าศึกษาหรืออบรมในหลักสูตรที่จะเป็นประโยชน์ต่องานด้วยค่าใช้จ่ายของตนเองและไม่เสียเวลาในการปฏิบัติงานประจำ

๒. แนวทางการแยกประเภทของบุคลิกภาพ ๔ แบบเพื่อเตรียมพัฒนา^{๑๐}

คาร์ล จุง (Carl Jung) นักจิตวิเคราะห์ชาวสวิส เห็นว่าคนส่วนใหญ่ไม่ว่าจะเป็นพวกชอบเก็บตัวหรือพวกชอบแสดงออกจะชอบแสดงอำนาจเหมือนกัน พวกที่ชอบเก็บตัว (Introverts) จะมองแต่ตัวเอง หลีกเลี่ยงการติดต่อกับผู้อื่น ชอบอยู่คนเดียวเงียบๆ ตรงกันข้ามกับพวกที่ชอบแสดงออก (Extroverts) จะก้าวออกสู่โลกภายนอก มีทำที่เป็นมิตร ชอบคบหาสมาคม ไม่ชอบความเงิบเหงาเปล่าเปลี่ยว โดยทั่วไปมักจะเป็นคนก้าวร้าวชอบแสดงความคิดเห็นและเป็นคนเปิดเผย แต่ในความเป็นจริงแล้วคนที่จะเป็นพวกชอบแสดงออกหรือพวกชอบเก็บตัวสมบูรณ์จริงๆ มีน้อย คนส่วนใหญ่จะเป็นพวกกลางๆ ระหว่างพวกชอบแสดงออกกับพวกชอบเก็บตัวที่เรียกว่า **“พวกเป็นกลาง” (Ambiverts)** ดังนั้นเราสามารถแบ่งบุคลิกภาพออกเป็น ๔ แบบ ได้แก่

ตารางที่ ๒.๑: แนวทางการแยกประเภทของบุคลิกภาพ ๔ แบบเพื่อเตรียมการพัฒนา

	ความกังวลสูง	ความกังวลต่ำ
ชอบแสดงออก	เครียด ตื่นเต้น ไม่มั่นคง อบอวน ชอบสังคม ชอบเกาะกลุ่ม	ใจเย็น เชื้อมั่น ไว้วางใจ ปรับตัวได้ อบอวน ชอบสังคม ชอบเกาะกลุ่ม
ชอบเก็บตัว	เครียด ตื่นเต้น ไม่มั่นคง เย็นชา ขี้ขลาด อาย	ใจเย็น เชื้อมั่น ไว้วางใจ ปรับตัวได้ สงบ ขี้ขลาด อาย

ซึ่งจากตารางที่เห็นนี้แสดงให้เห็นถึงบุคลิกภาพ ๔ แบบ คือ คนที่มีความกังวลสูงและชอบแสดงออก, คนที่มีความกังวลสูงและชอบเก็บตัว, คนที่มีความกังวลต่ำและชอบแสดงออก, คนที่มีความกังวลต่ำและชอบเก็บตัว ยกตัวอย่างเช่น คนที่มีความกังวลสูงและชอบแสดงออก จะเป็นคนที่เครียด ตื่นเต้นง่าย อารมณ์ไม่มั่นคง มีความอบอวน ชอบสังคม และชอบเกาะกลุ่ม เป็นต้น

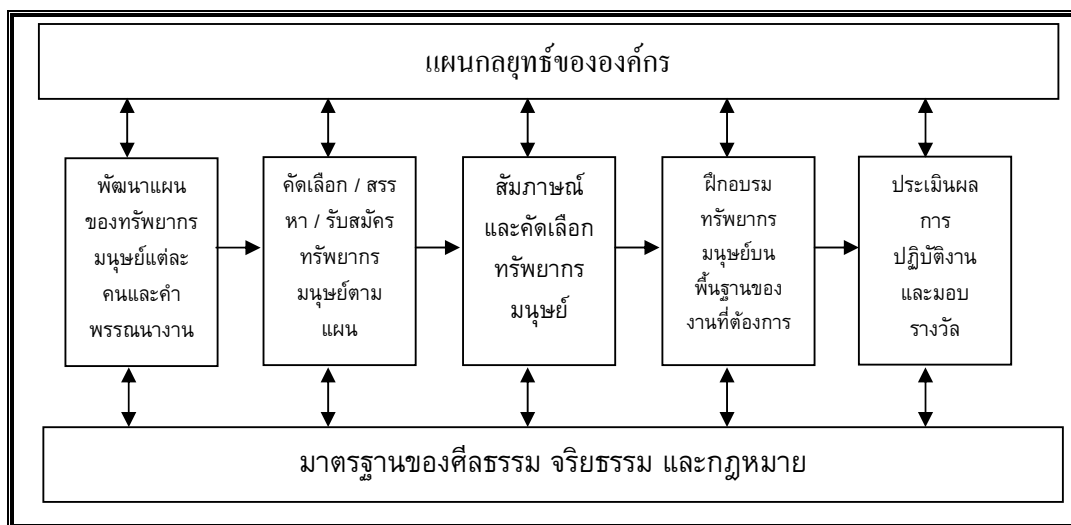
^{๑๐}พระคัมภีร์ดา วิสุทธิธรรมาโณ (มรดา), การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา, หน้า ๗๓.

๓. กระบวนการพื้นฐานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มี ๓ ประการ^{๓๐}

๑) การสรรหาและการจัดวางตัวบุคคล (Recruiting and Placing Employees) และการวางแผนบุคคลและการสรรหา (Personnel Planning and Recruiting) จะวิเคราะห์งานอย่างไร และจะตัดสินใจอย่างไรว่างานใดที่เป็นงานที่ต้องการ ภาระงาน และความรับผิดชอบเป็นอย่างไรด้วย

๒) การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Training and Developing Employees) จัดเตรียมการฝึกอบรมและพัฒนาตามความจำเป็นเพื่อให้แน่ใจว่าทรัพยากรมนุษย์มีความรู้และทักษะตามที่ต้องการเพื่อความสำเร็จในการทำงาน การจัดการผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผล (Performance Management Appraisal) ซึ่งรวมถึง สิ่งจูงใจและผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ด้วย

๓) การจัดการแรงงานสัมพันธ์และการเจรจาต่อรอง (Managing Labor Relations and Collective Bargaining) มุ่งด้านจริยธรรมและความยุติธรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Ethics and fair Treatment in Human Resource Management) เป็นต้นตั้งแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๒.๒ : อธิบายการจัดโครงสร้างและแผนกลยุทธ์ขององค์กร

^{๓๐}พระศักดิ์ดา วิสุทธิธรรมาโณ (มรดา), การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา, หน้า ๗๔.

๔. กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา ๕ ขั้นตอน^{๓๖}

ตารางที่ ๒.๒ : กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา ๕ ขั้นตอน

๑. การวิเคราะห์ความจำเป็น (Need Analysis)
 - ระบุทักษะที่ต้องการในการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน
 - วิเคราะห์ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้แน่ใจว่าโปรแกรมการอบรมมีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้านการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะ ทักษะคิด แรงจูงใจ เป็นต้น
๒. การออกแบบการสอน (Instructional Design)
 - รวบรวมจุดประสงค์ที่จะสอน วิธีการสอน สื่อ คำอธิบายลักษณะและการจัดลำดับเนื้อหา การยกตัวอย่าง แบบฝึกหัด และกิจกรรมต่าง ๆ
 - การจัดเตรียมสำหรับการฝึกอบรม เช่น วัสดุ เอกสารประกอบการฝึกอบรม เป็นต้น
๓. ความเที่ยงตรง (Validation)- ฝึกซ้อมการนำเสนอ/ทดสอบความถูกต้องก่อนการนำเสนอจริง
๔. การดำเนินงาน (Implementation) – มุ่งเน้นที่จะนำเสนอความรู้ และทักษะการปฏิบัติงาน
๕. การประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluation)- ต้องมีการประเมินผลการฝึกอบรมโดยการประเมินความพึงพอใจ ประเมินการเรียนรู้ ประเมินพฤติกรรมประเมินผลลัพธ์

๕.เทคนิคการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์^{๓๗}

๑) การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Training (OJT) เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในขณะที่มีการทำงานไปด้วย ซึ่งจะเป็นการฝึกปฏิบัติให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงและสามารถปรับประยุกต์และใช้งานจากความรู้ที่ได้ทันที

๒) การอบรมประเภทฝึกหัด (Apprenticeship Training) เป็นการฝึกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในช่วงเวลาการทดลองปฏิบัติงาน หรือ เรียกสั้น ๆ ว่า “การทดลองงาน” ในบางองค์กรอาจใช้เวลาประมาณ ๓ เดือน ๖ เดือน หรือ มากกว่าซึ่งแล้วแต่นโยบายขององค์กรนั้นๆ

^{๓๖}ปรับมาจาก HR Focus. April 1993, **American Management Association International**, Reprinted By permission of American Management Association International, (New York. NY. All rights reserved, 1993), p97. แหล่งที่มา : [Http://www.amanet.org](http://www.amanet.org).

^{๓๗}มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (เอกสารประกอบการสอน, ๒๕๔๑), หน้า ๑๒๐ – ๑๓๕.

๓) การฝึกอบรมแบบจำลอง (Simulated Training) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ลักษณะนี้ เป็นการสร้างเหตุการณ์สมมุติขึ้นเพื่อจำลองสถานการณ์ที่จะมีในอนาคตเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นๆ เกิดความเคยชินหรือรู้สถานการณ์ล่วงหน้าเพื่อเตรียมรับมือได้อย่างทันที่หรือการสามารถแก้ไขเหตุการณ์นั้นได้อย่างถูกต้องตามความเหมาะสมในอนาคต

๖. เทคนิคการใช้สื่อทัศนูปกรณ์และการฝึกอบรมทางไกล

การฝึกอบรมทางไกล (Teletraining) เทคโนโลยีการฝึกอบรมที่เป็นเทคโนโลยีการเผยแพร่ทางไกลนั้นมีไว้สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีจำนวนมาก และมีความจำเป็นต่อองค์กรขนาดใหญ่ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทั้งนี้ โดยหากใช้เพียงเอกสารชุดการเรียนด้วยตนเองแล้วหลักสูตรได้จัดทำขึ้นก็คงต้องใช้เวลาในการเรียนรู้นานหากจะห้ครอบคลุม และอาจมีมาตรฐานไม่เท่ากัน

ซึ่งหาก ใช้การอบรมทางไกล (Teletraining) ก็ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทางและเวลาในการฝึกอบรมไปมาก

๗. การฝึกอบรมผ่านทางเครื่องคอมพิวเตอร์ การฝึกอบรมผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์เป็นการ สร้างการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีมัลติมีเดียซึ่งจะสร้างความดึงดูดใจในการเรียนรู้ของผู้เรียนได้เป็นอย่างดีเนื่องจากว่ามี ความทันสมัย สมจริง และรวดเร็ว สามารถเปลี่ยนแปลงเนื้อหาที่ต้องการที่จะให้ผู้ฝึกอบรม หรือกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการที่จะพัฒนาได้ตามต้องการ

๘. การฝึกอบรมผ่านทางซี ดี 롬, อินเทอร์เน็ตและพอร์ตการเรียนรู้ Internet เป็นโลกแห่งการสื่อสารและเป็นแหล่งคลังปัญญาซึ่งสามารถค้นคว้าข้อมูลได้ที่เป็นลักษณะเชื่อมต่อไปเรื่อยๆ ไม่มีจุดสิ้นสุดกล่าวคือเป็นลักษณะ เวย์ไซด์ และมีข้อมูลใหม่ๆ ที่สามารถค้นคว้าได้อย่างทันเวลาในยุคนั้น อีกทั้งประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลาในการเดินทางเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในทีไกลๆ ได้อย่างดี

คุณค่าของสื่อในงานฝึกอบรม

กล่าวโดยทั่วไปแล้วการใช้สื่อประเภทต่างๆ จะมีคุณค่าต่อผู้อบรมดังนี้

๑) ช่วยให้คุณภาพการเรียนรู้ดีขึ้นเพราะมีความหมายชัดเจนต่อผู้อบรมหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรม

๒) ช่วยเพิ่มปริมาณการเรียนรู้มากขึ้นโดยใช้เวลาเท่าเดิมแต่เมื่อมีสื่อมาประกอบการเรียนจะทำให้ผู้อบรมได้เรียนรู้เรื่องราวต่างๆ ที่วิทยากรถ่ายทอดมากขึ้น

๓) เพิ่มความสนใจสื่อการสอนที่มีประสิทธิภาพจะช่วยกระตุ้นความสนใจในตัวผู้อบรมเพราะทำให้เข้าใจง่ายขึ้น

๔) ส่งเสริมความจำสื่อนอกจากจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของผู้อบรมแล้วยังช่วยเพิ่มความจำให้ยาวนานแก่ผู้อบรมทั้งนี้เพราะได้สัมผัสทั้งทางตาและทางหูในขณะเดียวกัน

๕) ช่วยให้สามารถเรียนรู้สิ่งที่ศึกษาได้ลำบากแต่เมื่อใช้สื่อเข้าช่วยจะทำให้กระบวนการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมดีขึ้นเช่น

- ก. ทำสิ่งที่ซับซ้อนให้ง่ายขึ้น
- ข. ทำสิ่งที่เป็นามธรรมให้เป็นรูปธรรมขึ้น
- ค. ทำสิ่งที่เคลื่อนไหวช้าให้ดูเร็วขึ้นหรือทำสิ่งที่เคลื่อนไหวเร็วให้ดูช้าลงก็ได้
- ง. ทำสิ่งที่ใหญ่มากให้ย่อขนาดลงหรือทำสิ่งที่เล็กมากให้มีขนาดใหญ่ขึ้น
- จ. นำอดีตมาให้ศึกษาได้ ฯลฯ

หลักการเลือกสื่อการสอน

การเลือกสื่อเพื่อนำมาใช้ประกอบในการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพนั้น เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง ซึ่งในการเลือกสื่อนี้วิทยากรจะต้องตั้งวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมในการเรียน ให้แน่นอนเสียก่อน เพื่อใช้วัตถุประสงค์นั้นเป็นตัวชี้้นำในการเลือกสื่อที่เหมาะสม นอกจากนี้ ยังมีหลักการอื่นๆ เพื่อประกอบการพิจารณาคือ

- ๑) สื่อนั้นต้องสัมพันธ์กับเนื้อหาบทเรียนและจุดมุ่งหมายที่จะสอน
- ๒) เลือกสื่อที่มีเนื้อหาถูกต้องทันสมัยน่าสนใจและเป็นสื่อที่จะให้ผลต่อการเรียนการสอนมากที่สุด ช่วยให้ผู้อบรมเข้าใจเนื้อหาวิชานั้นได้ดีเป็นลำดับขั้นตอน
- ๓) เป็นสื่อที่เหมาะสมกับวัยระดับชั้นความรู้และประสบการณ์ของผู้อบรม
- ๔) สื่อนั้นควรสะดวกในการใช้วิธีใช้ไม่ซับซ้อนยุ่งยากจนเกินไป
- ๕) ต้องเป็นสื่อที่มีคุณภาพเทคนิคการผลิตที่ดีมีความชัดเจนและเป็นจริง
- ๖) มีราคาไม่แพงจนเกินไปหรือถ้าจะผลิตเองควรคุ้มกับเวลาและการลงทุน

๙. การฝึกอบรมเพื่อจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่าง (Training for Special Purposes)

- ๑) เทคนิคการฝึกอบรมให้รู้หนังสือ (Literacy Training Techniques)
- ๒) การฝึกอบรมด้านค่านิยม (Values Training)
- ๓) การฝึกอบรมความหลากหลาย/แตกต่าง (Diversity Training)
- ๔) การฝึกอบรมสำหรับการทำงานเป็นทีม และการให้อำนาจ (Training for Teamwork and Empowerment)

๑๐. ระยะเวลาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับกระบวนการ ดังนี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรใดๆ ก็ตามนั้นกระบวนการพัฒนาจะต้องมีส่วนสำคัญที่มีผลเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น และชั้นกระบวนการต่างๆ มีส่วนสำคัญในการจัดองค์ประกอบในการจัดหลักสูตรเพื่อการพัฒนา ดังนี้

- ๑) เป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ของการพัฒนา
- ๒) จำนวนทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำการเข้าระบบการพัฒนา
- ๓) แผนระยะเวลาแบบสั้นๆ เพื่อเป้าหมายเฉพาะอย่าง
- ๔) แผนระยะเวลาแบบสั้นๆ เพื่อการพัฒนาที่ต่อเนื่อง
- ๕) เนื้อหาหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการของการพัฒนา
- ๖) วิทยากรหรือผู้ให้ความรู้ในส่วนที่ต้องการพัฒนา

๑๑. มาตรฐานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีองค์ประกอบ ดังนี้

- ๑) การประเมินความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนา
- ๒) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน
- ๓) การจัดทำแผนงานการฝึกอบรมและพัฒนา
- ๔) การกำหนดเกณฑ์และเครื่องมือในการประเมินโครงการฝึกอบรมและพัฒนา
- ๕) กำหนดหลักสูตรเนื้อหาและวิธีการอบรมและพัฒนา
- ๖) การคัดเลือกวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมืออำนวยความสะดวกต่อการฝึกอบรม
- ๗) การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และการคัดเลือกผู้เข้าอบรมและพัฒนา
- ๘) การคัดเลือกวิทยากร
- ๙) การอำนวยการและประสานการฝึกอบรมและพัฒนา
- ๑๐) การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

๔) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้ดำเนินการไปแล้วว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการอย่างไร ติดตามที่ได้รับจากการพัฒนา ว่าเป็นประโยชน์ในการแก้ไขหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานเพียงใด บุคลากร มีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ต้องการ มีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นหรือบรรยากาศในองค์กรดีขึ้นหรือไม่ เพียงใด โดยข้อมูลที่ได้สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

เคิร์คแพททริก (Kirkpatrick) ได้แบ่งการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น ๔ ด้านคือ

๑. ประเมินผลด้านปฏิกิริยา (reaction) เป็นการประเมินว่าผู้เข้ารับการพัฒนามีปฏิกิริยาโต้ตอบอย่างไร พึงพอใจหรือไม่เพียงใด

๒. การประเมินผลด้านการเรียนรู้ (learning) เป็นการประเมินผลว่าผู้เข้ารับการพัฒนามีการเรียนรู้ หลักการ ข้อเท็จจริงและเทคนิควิธีการอะไรบ้าง

๓. การประเมินผลด้านพฤติกรรม (behavior) เป็นการประเมินพฤติกรรมในการทำงานของผู้เข้ารับการพัฒนามา หลังจากได้รับการพัฒนาแล้ว

๔. การประเมินผลผลลัพธ์ที่ตอกแ่องค์กร (results) เป็นการประเมินผลลัพท์จากการพัฒนาที่ตอกอยู่กับองค์กร ในรูปที่สามารถวัดและแสดงให้เห็นได้ชัดเจน เช่น ต้นทุนลดลง ปริมาณ และคุณภาพเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น^{๓๔}

โดยสรุปแล้ว กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสามารถตอบสนองภารกิจดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล กล่าวคือ สามารถใช้คนได้ตรงและเหมาะสมกับงาน ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติรวมทั้งสามารถก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ต่อไปในอนาคตด้วยจึงต้องมีกระบวนการที่ชัดเจนและต่อเนื่อง ๔ ขั้นตอนคือ ๑) การประเมินหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๒) การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๓) การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๔) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

^{๓๔} Donald L. Kirkpatrick, "Evaluation of Training", in **Training and Development Handbook**, ed. Robert L. Craig and Lester R. Bittel (New York : McGraw – Hill, 1967), p.87-112. อ้างถึงใน เสาวลักษณ์ สิงห์ไกรวินท์, **การพัฒนาบุคคล**. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๖), หน้า ๒๖๔-๒๘๒.

๒.๑.๗ วิธีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๑. การจัดฝึกอบรม

๑) ความหมายของการฝึกอบรม

มัลลี เวชชาชีวะ ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการช่วยคนทำงานให้มีประสิทธิผลในงานทั้งปัจจุบันและอนาคต เช่นเดียวกับการที่องค์การซื้อวัตถุดิบมาดำเนินงานผสมผสานเพิ่มคุณค่าและขายได้กำไร ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นวัตถุดิบที่อาจเปลี่ยนได้โดยการฝึกอบรม ภายใต้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การเพิ่มศักยภาพให้แก่คนทำงานอาจทำได้โดยการพัฒนานิสัยในการคิด การกระทำ ฝีมือ ความรู้และทัศนคติ^{๓๕}

สมชาย หิรัญกิตติ ได้ให้ความหมายการฝึกอบรมไว้ว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดให้เกิดทักษะแนวความคิด กฎเกณฑ์ หรือทัศนคติ เพื่อเพิ่มผลการทำงานของพนักงานหรือเป็นกระบวนการฝึกหัดงานขององค์การแก่พนักงานใหม่เพื่อให้พนักงาน มีความรู้ ความชำนาญในเทคนิคต่าง ๆ ในด้านการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ มีประสบการณ์ และมีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน^{๓๖}

บรรยงค์ โตจินดา ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า เป็นการช่วยให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการยกระดับความสามารถของบุคลากรทุกวิถีทางให้เท่าเทียมกับงานที่มอบให้ทำ การฝึกอบรม เป็นกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงลักษณะการทำงานให้เป็นไปตามความต้องการของบุคคลและนโยบายขององค์การ การฝึกอบรมต้องอาศัยเทคนิคและหลัก การเรียนรู้เข้ามาช่วย เช่น การตั้งใจ ความเข้าใจ การได้ความรู้และการเก็บความรู้นั้นไว้ แล้วนำมาปฏิบัติในการทำงานได้ การฝึกอบรมจะได้ผลดี เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจถึงจุดหมายของการอบรม โดยมีรูปแบบต่างๆ เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกในห้องฝึกงาน การอบรมโดยอาศัยเทคนิคการสอน เช่น การบรรยาย การอภิปรายเป็นต้น โดยส่วนใหญ่ การฝึกอบรมจะเป็นวิธีการ ที่ใช้สำหรับงานปัจจุบัน กำหนดแบบอย่างเป็นทางการกับระดับพนักงาน สำหรับการพัฒนาเป็นกระบวนการที่ใช้สำหรับงานในอนาคต^{๓๗}

^{๓๕}มัลลี เวชชาชีวะ, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักวิจัย สถาบันพัฒนาบัณฑิตบริหารศาสตร์, ๒๕๒๔) , หน้า ๔๙ .

^{๓๖}สมชาย หิรัญกิตติ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๑๕๗.

^{๓๗}บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๕๔.

ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของพนักงานที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร^{๓๘}

ณัฐพันธ์ เขจรันนทน์ ได้อธิบายการฝึกอบรมไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่างๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรม อันจะนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังอาจจะครอบคลุมถึงการพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนมีความคิดริเริ่มที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น^{๓๙}

เสนาะ ดิเยาว์ ได้ให้ความหมายการฝึกอบรมไว้ว่า เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อใ้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะและเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ ตามความหมายดังกล่าว การฝึกอบรมทำให้ผู้รับการอบรมได้รับความรู้ใหม่ๆ ได้ความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาและทัศนคติที่จะปรับปรุงงาน เปลี่ยนแปลงงานให้ดีขึ้นตามแนวทางที่องค์กรกำหนด^{๔๐}

พยอม วงศ์สารศรี ได้อธิบายการฝึกอบรมไว้ว่าเป็นกระบวนการพัฒนาบุคคลเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้คนสามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นองค์ประกอบขององค์กร การให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี^{๔๑}

อำนาจ แสงสว่าง ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า เป็นการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้ได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น ทั้งทางด้านสารสนเทศ และทักษะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ผลสำเร็จเป็นอย่างดีโดยจะต้องผ่านกระบวนการโปรแกรมการฝึกอบรม ที่จัดไว้เป็นรูปแบบ มีมาตรฐานการฝึกอบรมและการเฝ้าผลเป็นที่ยอมรับ และได้รับความนิยมาจากทุกองค์การในแต่ละสาขาวิชาชีพ^{๔๒}

^{๓๘} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ประชุมช่าง จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๒๖๕.

^{๓๙} ณัฐพันธ์ เขจรันนทน์, การจัดการทรัพยากรบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๓๗.

^{๔๐} เสนาะ ดิเยาว์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๑๒๗.

^{๔๑} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๔๖.

^{๔๒} อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๐), หน้า ๒๔๘.

๒) ความจำเป็นในการฝึกอบรม

พยอม วงศ์สารศรี ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมว่า เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคคลในองค์กรให้มีความรู้อย่างพอเพียงที่จะปฏิบัติงานนั้น มีทัศนคติที่ดีต่องาน เพราะถ้าคนเรามีความพึงพอใจงานย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และมีความสามารถทำงานอย่างชำนาญหรือกล่าวได้ว่ามีทักษะในงานนั้นๆ เป็นอย่างดี^๓

สรุปได้ว่า ความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมเนื่องมาจากเหตุผลดังต่อไปนี้

๑. องค์กรมุ่งหวังผลผลิตที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ผู้ที่จะทำให้ผลผลิตไปสู่จุดหมายปลายทางที่องค์กรกำหนดไว้ก็คือ บุคคลในองค์กร ถ้าพึ่งเพียงผู้จัดการหรือผู้บริหารยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ จำเป็นต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจของบุคคลภายในองค์กร งานจึงจะประสบความสำเร็จ ฉะนั้น จำเป็นต้องมีหน่วยงานสอนให้เขาได้เรียนรู้งานนั้นๆ ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจงานอันนำไปสู่ความรวดเร็วในการทำงาน และยังเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานนั้นๆ

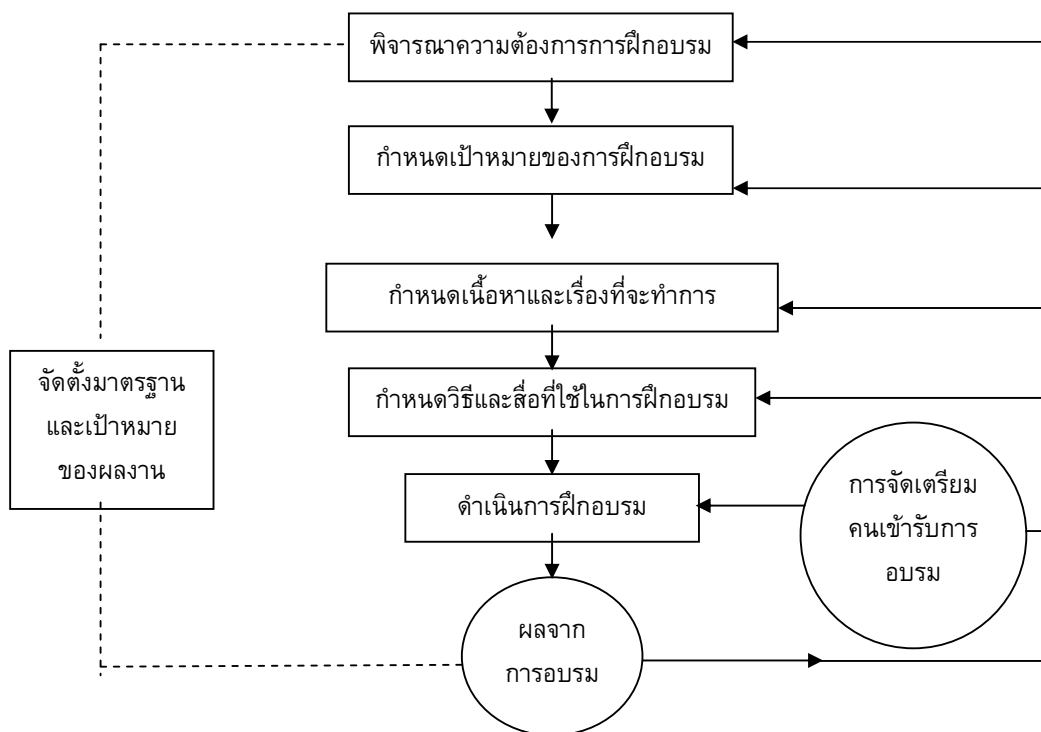
๒. ลักษณะงานในองค์กรมีความแตกต่างจากความรู้ที่ได้รับจากสถานศึกษา เพราะสถานศึกษาจะให้ความรู้และฝึกฝนสิ่งที่กว้างๆ อาจไม่ได้เฉพาะเจาะจงและมีลักษณะพิเศษตามลักษณะเฉพาะของงานในองค์กร ฉะนั้นผู้สำเร็จการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้งานนั้นก่อนทำงานเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอันเป็นผลให้ทำงานด้วยความสบายใจ

๓. งานในองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงนี้ จำเป็นต้องมีการปรับสิ่งต่างๆ ให้เหมาะสมไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานหรือการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี อาทิเช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในงานต่างๆ จำเป็นต้องฝึกอบรมให้บุคคลในองค์กรสามารถทำงานใหม่ได้อย่างดี

๔. บุคคลในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาโดยธรรมชาติของมนุษย์ เมื่อทำงานไปนานๆ ความเฉื่อยชา ความแข็งจะเกิดขึ้น ฉะนั้นองค์กรจำเป็นต้องจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นจูงใจให้เขาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อไม่令他เกิดความรู้สึกว่าเขาอายุมากแล้วปล่อยให้เติบโตกรุ่นหลังทำจะต้องทำให้คนในองค์กรเกิดจิตสำนึกว่าทุกคนไม่มีใครแก่เกินการพัฒนา

^๓พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๔๗.

๔. การกำหนดวิธีที่จะใช้อบรมและสื่อหรือเครื่องมือที่เหมาะสม ในที่นี้ก็คือ การพิจารณาต่อไปว่า เรื่องที่จะอบรมดังกล่าวถ้าจะให้มีประสิทธิภาพและได้ผลดีนั้น ควรจะใช้วิธีการอบรมแบบใดจึงจะได้ผลดีที่สุด และเหมาะสมกับบุคคลที่จะอบรมและเรื่องที่ต้องการอบรม นอกจากนี้ก็ต้องพิจารณาถึงสื่อหรือเครื่องมือ (media) ที่จะใช้อบรมด้วยว่า วิธีการเสนอข้อมูลและความรู้ต่างๆ ควรจะใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมือชนิดไหนจึงจะดีที่สุด ที่จะช่วยให้เกิดการรับรู้และเข้าใจได้ง่ายดังนั้นเราสามารถแสดงขั้นตอนของการดำเนินการ ดังภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๒.๔ : กระบวนการของการฝึกอบรม (แหล่งที่มา : ธงชัย สันติวงษ์, ๒๕๔๖: ๒๗๕)

๔) ประเภทของการฝึกอบรม

เสนาะ ดิยาวี ได้กล่าวถึงประเภทของการฝึกอบรมว่าแยกได้หลายประเภทตามลักษณะของจุดมุ่งหมาย ผู้เข้ารับการอบรมและระยะเวลาในการอบรม แต่ที่หน้าสังเกตก็คือ การฝึกอบรมก็เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ความชำนาญ การแบ่งประเภทของการฝึกอบรมจะถือสิ่งใดเป็นเกณฑ์ก็ตาม ก็มุ่งผลอยู่ที่ผู้เข้ารับการอบรม เราสามารถแบ่งตามลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม^{๔๔} 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)

๑. การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ คือ การแนะนำคนเข้าทำงานใหม่ได้รับทราบเรื่องราวต่างๆ ของบริษัท เช่น ประวัติความเป็นมาของบริษัท นโยบาย หน้าที่งาน หน่วยงานที่ทำงาน เจเนอรัลของการจ้างทำงาน ค่าจ้าง บุคคลชั้นผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน การปฐมนิเทศเป็นเครื่องมือประการแรกที่ปรับที่ท่าของพนักงานเข้าใหม่ให้คุ้นเคยกับองค์กร วัตถุประสงค์ที่สำคัญก็คือ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีของคนงานต่อองค์กรให้เข้าใจถึงนโยบายงานและการบังคับบัญชา ช่วยให้คนงานรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ส่งเสริมขวัญและความกระตือรือร้นในการทำงาน เพราะก่อนที่คนงานจะเข้าทำงานในองค์กร บุคคลเหล่านี้อาจไม่มีความรู้เกี่ยวกับองค์กร หรือได้ยินได้ฟังมาจากสังคมในทางที่ไม่ถูกต้อง จึงจำเป็นต้องจัดให้มีการปฐมนิเทศ ซึ่งเป็นการทำให้คนงานใหม่เริ่มต้นที่ถูกต้อง

๒. การฝึกอบรมโดยการทำงาน การฝึกอบรมประเภทนี้เป็นที่นิยมกันมาก เพราะเป็นการสอนให้มีการทำงานกันจริงๆ โดยไม่ต้องอาศัยโรงเรียนที่ฝึกหัดงานเป็นพิเศษใช้สถานที่ทำงานจริงเป็นที่ฝึกอบรม เพราะฉะนั้นการฝึกอบรมประเภทนี้เหมาะสำหรับการทำงานที่ใช้เวลาในระยะสั้น และสำหรับผู้เข้ารับการอบรมจำนวนน้อยที่จะเข้าฝึกทำงานพร้อมๆ กันได้ หากเป็นงานที่ต้องอาศัยหลักการ หรือทฤษฎีที่ลึกซึ้งก็จะจัดให้มีการสอนในห้องเรียน จึงเหมาะสำหรับงานง่ายประเภทไร่มือ หรืองานกึ่งฝีมือ หากงานที่ต้องใช้ความรู้มากจะต้องอาศัยพื้นฐานทางการศึกษาเป็นสำคัญ

^{๔๔}เสนาะ ดิยาวี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๕), หน้า ๙๙-๑๐๑.

๓. การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงานการฝึกอบรมประเภทนี้จัดขึ้นในห้องเรียนมีลักษณะคล้ายกับสถานที่ทำงานจริง ทั้งเครื่องมือและสภาพการทำงาน สำหรับการฝึกอบรมงานประเภทง่าย ๆ สำหรับระยะเวลาสั้น ใช้เพื่อฝึกหัดคนจำนวนมาก ๆ ให้ทำงานในเวลาเดียวกัน โดยมีลักษณะการทำงานเหมือนกันการฝึกมีลักษณะให้คนเรียนรู้งานมากกว่า ซึ่งคุณสมบัติของผู้สอนเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง งานส่วนใหญ่ก็ได้แก่ งานเสมือนงานคุมเครื่องจักร พิมพ์ดีด ผู้ตรวจและพนักงานรับจ่ายเงินธนาคาร เป็นต้น

๔. การฝึกหัดช่างฝีมือการฝึกอบรมประเภทนี้จัดทำขึ้นเพื่อฝึกอบรมคนงานประเภทช่างฝีมือ ทั้งทางความรู้และความชำนาญของผู้เข้ารับการอบรมคือ อาจใช้วิธีการอบรมโดยให้ทำงานกับการฝึกอบรมในห้องเรียน งานที่ต้องฝึกอบรมประเภทนี้ได้แก่ ช่าง โลหะ ช่างตัดผม ช่างไม้ ช่างไฟฟ้า ช่างแกะสลัก ช่างทาสี ช่างพิมพ์และงานเจียรนัยเพชรพลอย เป็นต้น

๕. การฝึกงานเป็นโครงการอบรมที่จัดขึ้นร่วมกันระหว่างโรงเรียนและองค์การธุรกิจวิธีการก็คือ นักเรียนศึกษาวิชาการอย่างหนึ่งจนจบหลักสูตรที่กำหนดไว้แล้วให้นักเรียนกลุ่มนั้นไปทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถตามหลักสูตรที่เรียนมาจากโรงเรียนนั้นเป็นระยะเวลาหนึ่งจนเห็นว่า พอที่จะออกไปทำงานจริงๆ ได้ ซึ่งเท่ากับสอนภาคทฤษฎีที่โรงเรียนและภาคปฏิบัติที่โรงงานจนกระทั่งสามารถปฏิบัติงานได้ การฝึกอบรมประเภทนี้ตามปกติใช้กับงานที่ต้องการความรู้ความชำนาญสูงหรืองานอาชีพ เช่น หมอ ทนายความ นักบัญชี เป็นต้น

๖. การฝึกอบรมพิเศษ ในบางกรณี นายจ้างอาจจัดหลักสูตรพิเศษขึ้นในบริษัทของตน สำหรับฝึกอบรมพนักงาน เพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้โดยนายจ้างเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายทั้งหมด หรืออาจส่งพนักงานออกไปฝึกงานกับสถาบันการศึกษา หรือองค์การอื่นใดเข้ารับการอบรมที่จัดทำขึ้นเป็นครั้งคราว

๕) วิธีการฝึกอบรม

เสนาะ ดิยาวี^{๔๖} ได้อธิบายถึงวิธีการฝึกอบรมว่า อาจกระทำได้หลายอย่างขึ้นอยู่กับลักษณะงานและผู้ดำเนินการอบรมเป็นงานของผู้จัดทำโครงการที่จะเลือกเอาเองให้เหมาะสมแก่การ อบรมเป็นราย ๆ ไป แต่ละวิธีก็มีทั้งผลดีและผลเสียด้วยกัน การอบรมจึงอาจใช้หลาย ๆ วิธีต่อการอบรมครั้งหนึ่ง ๆ ก็ได้ ในการแบ่งวิธีการอบรมไม่อาจหาข้อยุติได้ว่าใช้หลักเกณฑ์อย่างใดขึ้นอยู่กับความเห็นของแต่ละคน^{๔๖}

ณัฐพันธ์ เขจรันท์^{๔๗} ได้อธิบายถึงวิธีการฝึกอบรมว่า ความสำเร็จในการจัดการฝึกอบรมจึงนับว่ามีส่วนขึ้นอยู่กับวิธีการที่จะใช้ถ่ายทอด และการสร้างบรรยากาศให้ผู้เข้ารับการ

^{๔๖}เสนาะ ดิยาวี, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๐๒.

ฝึกอบรมที่เน้นตัว มีความพร้อม และเต็มใจที่จะได้รับการฝึกฝนซึ่งปัจจุบันวิธีการใช้ในการฝึกอบรมนั้นมีอยู่หลายวิธี^{๔๗} ที่นิยมใช้มีดังต่อไปนี้

๑. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการที่ใช้กันมานานและแพร่หลายที่สุดวิธีหนึ่ง การฝึกอบรมแทบทุกประเภทจะมีการบรรยายแทรกอยู่ด้วยเสมอ เพราะการบรรยายจะเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดในการสื่อความหมายทำให้เกิดการคล้อยตามเพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้รับฟัง การบรรยายที่มีประสิทธิภาพนั้นผู้บรรยายจะต้องมีความรู้และมีทักษะในการพูด การสื่อความหมาย การใช้เทคนิคหรืออุปกรณ์ประกอบ และประการสำคัญที่สุดผู้บรรยายจะต้องมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่ตรึงใจผู้เข้าฟังตลอดเวลาเพื่อให้ผู้ฟังสามารถทำความเข้าใจได้มากที่สุด

๒. การประชุม (Conference) การประชุมเป็นวิธีการที่นิยมใช้ในการฝึกอบรมพนักงานที่มีความรู้ (Knowledge Worker) และผู้บริหารตั้งแต่ระดับกลางขึ้นไป เพราะการประชุมจะมีการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นระหว่างกัน เพื่อแก้ปัญหาหรือมองหาโอกาสในแต่ละเรื่องที่ทำการประชุม (Opportunity) โดยผลของการประชุมจะก่อให้เกิดความเข้าใจในแนวทางเดียวกันและก่อให้เกิดการประสานงานในขณะปฏิบัติงานต่อไป

๓. การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) การฝึกอบรมในรูปแบบนี้จะจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทตามเรื่องราวที่สมมุติขึ้น ให้เหมือนกับอยู่ในสถานการณ์จริงที่สุด เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม ความพร้อมและสามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ตลอดจนวิธีการนี้จะช่วยให้เกิดความสนุกสนานและสามารถดึงดูดความสนใจรวมทั้งก่อให้เกิดความสนิทสนม และความคุ้นเคยระหว่างผู้เข้ารับการอบรมได้เป็นอย่างดี การฝึกอบรมในลักษณะนี้อาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติ (Learn by Doing) ได้เช่นกัน

๔. การใช้กรณีศึกษา (Case Study) การฝึกอบรมโดยวิธีนี้ถูกนำมาใช้เป็นครั้งแรกที่ คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัย (Harvard Business School) และได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ส่งผลให้สถาบันการศึกษาต่างๆ ได้นำวิธีการนี้ไปประยุกต์ใช้ในกาเรียนการสอนหลักสูตรปริญญาโทสาขาการบริหารธุรกิจ (MBA) โดยวัตถุประสงค์สำคัญของการใช้กรณีศึกษาก็เพื่อต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถประมวลความรู้ทักษะและประสบการณ์ที่มีมาใช้ในการ วิเคราะห์ ปัญหาที่ซับซ้อนภายในระยะเวลาที่จำกัด เพื่อให้เกิดความชำนาญ และสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และที่สำคัญให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำการศึกษาและวิเคราะห์เพื่อที่จะหาวิธีในการแก้ปัญหา

^{๔๗} ฌ็อง-ฌัก กูว์แซง, ฌ็อง-ฌัก กูว์แซง, การจัดการทรัพยากรบุคคล, หน้า ๑๕๕ - ๑๕๘.

๕. การสาธิต (Demonstration) การสาธิตเป็นวิธีการฝึกอบรมที่ใช้กันมานาน เนื่องจากเป็นวิธีการที่ง่ายไม่ซับซ้อนและสามารถเห็นผลได้ระยะสั้น เพราะเป็นการฝึกอบรม โดยแสดงจากตัวอย่างจริง โดยผู้ฝึกสอนจะแสดงตัวอย่างพร้อมทั้งอธิบายให้ผู้เรียนฟัง ถึงขั้นตอนต่างๆ พร้อมทั้งอาจมีการทดลองปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและจดจำตลอด จนสามารถนำไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน

๖. การสัมมนา (Seminar) การสัมมนาเป็นวิธีการฝึกอบรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาพนักงานที่มีความรู้ (Knowledge Worker) และผู้บริหารของแต่ละองค์การผู้จัดการมีการกำหนดประเด็น ที่จะพิจารณาและเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเสรี โดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย (Moderator) ทำหน้าที่ดูแลให้การแสดงความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาอยู่ภายในขอบเขตและแนวทางที่วางไว้

๗. การฝึกงานในสถานการณ์จริง (On the job Training) การฝึกอบรมวิธีนี้ มักจะใช้กับพนักงานใหม่ หรือบุคลากรในระดับปฏิบัติงานโดยมีการสอนงานและให้ทดลอง ปฏิบัติในสถานที่จริง ซึ่งมักจะเป็นโรงงานหรือสำนักงานเพื่อให้พนักงานเกิดความคุ้นเคย กับสภาวะแวดล้อมและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว การฝึกอบรมในลักษณะนี้อาจจะใช้ชื่อ ที่แตกต่างกัน เช่น การฝึก อบรมทางเทคนิค (Technical Training) การฝึกความชำนาญ (Skill Training) หรือการสอนงาน (Job Instruction Training)

จากความหมายของการฝึกอบรมข้างต้นพอสรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีบทบาทสำคัญ ต่อกระบวนการจัดการในการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการทำงาน และเป็นกระบวนการที่ทำให้คนเรียนรู้ และมีความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งสำหรับใช้ในการปฏิบัติงานความสำคัญของการฝึกอบรมคือทำให้ผลผลิตสูงขึ้น มีทัศนคติที่ดีขึ้น และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

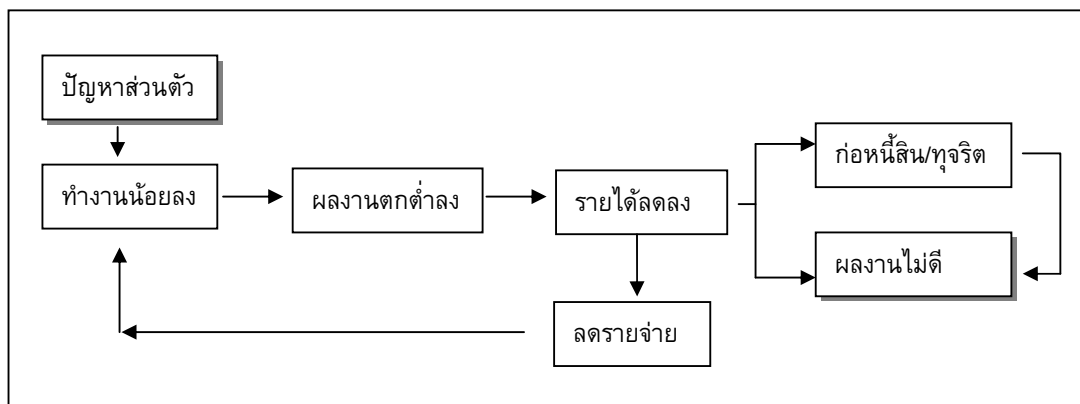
๒.๑.๘. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๑. อธิบายปัญหาส่วนตัวเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนามนุษย์^{๔๔}

การทุจริตของทรัพยากรมนุษย์ ส่วนใหญ่จะมีรากฐานมาจากปัญหาส่วนตัว แต่ไม่ได้หมายความว่าถ้าทรัพยากรมนุษย์มีปัญหส่วนตัวจะทุจริตหมดทุกคนเสมอไป ฉะนั้น การที่ผู้บริหารสามารถมองเห็นปัญหาและแก้ปัญหาได้อย่างทันท่วงที ไม่ปล่อยให้เนิ่นนานเกินไปจน กลายเป็นปัญหาใหม่ยิ่งขึ้นไป คือ การทุจริต ก็เท่ากับเป็นการช่วยทรัพยากรมนุษย์รักษา

^{๔๔} ทวีศักดิ์ สุวคนธ์, บริหารงานขาย (Sales Management), (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ด ยูเคชั่น จำกัด), ๒๕๓๘, หน้า ๒๐๐.

ผลประโยชน์ขององค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาส่วนตัวจะทำให้เกิดการทุจริตได้อย่างไร สามารถดูได้จากรูป ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๕ : อธิบายปัญหาส่วนตัวเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ซึ่งส่วนใหญ่ปัญหาส่วนตัวที่ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ทุจริตที่สำคัญ คือ การพนัน ถ้าผู้บริหารทราบว่า ทรัพยากรมนุษย์ติดการพนันจะต้องรีบดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อป้องกันการทุจริตและแก้ไขปัญหาโดยเร่งด่วน

๒. อธิบายปัญหาทรัพยากรมนุษย์จากสิ่งแวดล้อมในการทำงาน^{๔๔}

แกรี เดสเลอร์ (Gary Dessler) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาจากสิ่งแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ในการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพไม่ใช่เป็นปัญหาเพียงอย่างเดียวขององค์กร จากการสำรวจพบว่า พนักงานได้ขโมยสิ่งของจากนายจ้างอย่างน้อยหนึ่งครั้ง จำนวน ๗๕ % พนักงานมีพฤติกรรมที่ไม่ดี เช่น การลักขโมย พฤติกรรมป่าเถื่อน การขาดงานอย่างสม่ำเสมอ จำนวน ๓๓-๓๗% จากการสัมภาษณ์พนักงานพบว่าพนักงานไปเกี่ยวข้องกับสารเสพติดกับเพื่อนร่วมงานด้วยกัน จำนวน ๒๕ % และจากการสุ่มตัวอย่างพบว่าพนักงานถูกทำร้ายร่างกายโดยพนักงานกันเองจำนวน ๗ % ดังนั้น การคัดเลือกพนักงานที่บริษัทไม่ต้องการควรดำเนินการก่อนที่คนเหล่านั้นจะก้าวเข้าสู่การเป็นพนักงานมากกว่าการคัดเลือกเมื่อคนเหล่านั้นเข้ามาเป็นพนักงานของทรัพยากรมนุษย์แล้ว

^{๔๔}พระศักดิ์ดา วิสุทธิธมณาโณ (มรดา), การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา, หน้า ๕๗.

โดยสรุป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ย่อมมีปัญหาและอุปสรรคเสมอ ซึ่งอาจจะมี ความแตกต่างกันในด้านของปัญหาและอุปสรรค เช่น ปัญหาส่วนตัวของทรัพยากรมนุษย์เองที่ อาจไม่พร้อมสำหรับการรับการพัฒนา ปัญหาจากการฝึกอบรม ปัญหาจากหลักสูตรการ ฝึกอบรม ปัญหาจากผู้ให้ความรู้ และปัญหาจากเพื่อนผู้เข้ารับการอบรมเช่นเดียวกัน

๒.๒ ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๒.๒.๑ ทฤษฎีความต้องการและความจำเป็นพื้นฐานของมนุษย์

๑. ลำดับขั้นความต้องการของ Maslow^{๕๐}

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) ได้ศึกษาทฤษฎีการจูงใจซึ่งเป็นที่รู้จัก กันอย่างแพร่หลายที่เรียกว่า ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) โดย Maslow จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น ๕ ขั้น คือ

๑) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศหายใจ เพศ เป็นต้น ความต้องการดังกล่าวถือว่าเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของ ร่างกายเพื่อการดำรงชีวิต

๒) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ได้แก่ ความปลอดภัยทั้งทาง ร่างกายและอารมณ์ เช่น ความต้องการจะได้บ้านพักอาศัยหรือเสื้อผ้าอย่างเพียงพอ ควรจะต้อง ปราศจากความกังวลใจในเรื่องความมั่นคงทางการงานและการเงิน เป็นต้น

๓) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) หลังจากที่ความต้องการทั้งสองขั้น ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการต่อมา คือ ความต้องการเป็นเจ้าของ หรือความต้องการ ทางสังคม ซึ่งได้แก่ ความต้องการความรักและความต้องการได้รับการยอมรับจากเพื่อร่วมงาน

๔) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs) เป็นความ ต้องการขั้นสูงความต้องการดังกล่าวแบ่งออกเป็น ๒ ด้าน คือ ด้านหนึ่งเป็นความต้องการ เกี่ยวกับภาพพจน์ที่ดีของตัวเองและการยอมรับตัวเอง ส่วนอีกด้านหนึ่งเป็นความต้องการ เกี่ยวกับการได้รับการยกย่องและนับถือจากคนอื่น

๕) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดด้วยตัวเอง (Self Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุด ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถของแต่ละคนที่จะพัฒนาตัวเองให้เจริญก้าวหน้าถึงที่สุดซึ่งสามารถอธิบายให้ละเอียด ดังแผนภาพ ต่อไปนี้

^{๕๐} Abraham H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", (Psychological Review. 50, 1943), pp. 370-396.



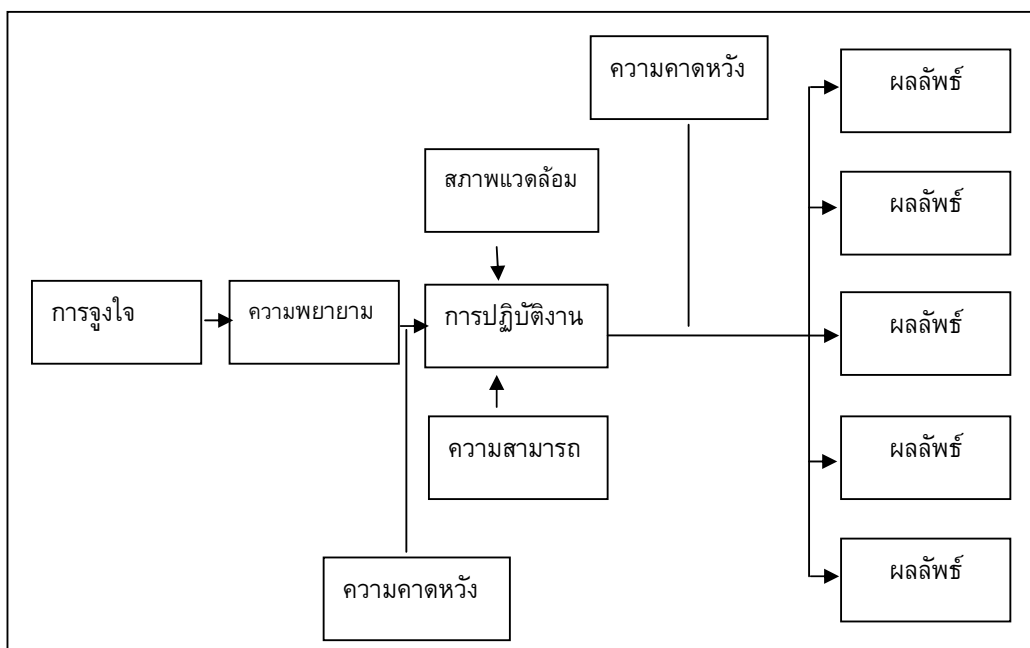
แผนภาพที่ ๒.๖ : ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Need)
ของ Abraham H. Maslow

๒. ทฤษฎีความคาดหวังในการทำงาน Expectancy Theory^{๔๑}

วิกเตอร์ วรูม (Victor H. Vroom) ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจขึ้น โดยอธิบายว่าการจูงใจเกิดจากสิ่ง ๒ อย่าง คือ เราต้องการอะไร และเราคิดว่าจะได้รับสิ่งนั้นได้อย่างไร สมมติฐานที่สำคัญของทฤษฎีความคาดหวัง มีดังนี้

- ๑) พฤติกรรมเป็นผลมาจากการรวมกันของพลังในตัวบุคคลกับสภาพแวดล้อม
- ๒) บุคคลจะเป็นผู้ตัดสินใจเองเกี่ยวกับพฤติกรรมภายในองค์กร
- ๓) บุคคลแต่ละคนจะมีความต้องการ ความปรารถนา และเป้าหมายที่แตกต่างกัน
- ๔) บุคคลจะเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับพฤติกรรมอันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ทฤษฎีความคาดหวังจะเริ่มจากการจูงใจอันนำไปสู่ความพยายาม ซึ่งจะนำไปสู่การรวมกันระหว่างความสามารถของบุคคลกับสภาพแวดล้อมที่เรียกว่า การปฏิบัติงาน และผลจากการปฏิบัติงานจะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ กัน ซึ่งแต่ละผลลัพธ์จะมีเรื่องของค่านิยมเข้ามาเกี่ยวข้อง

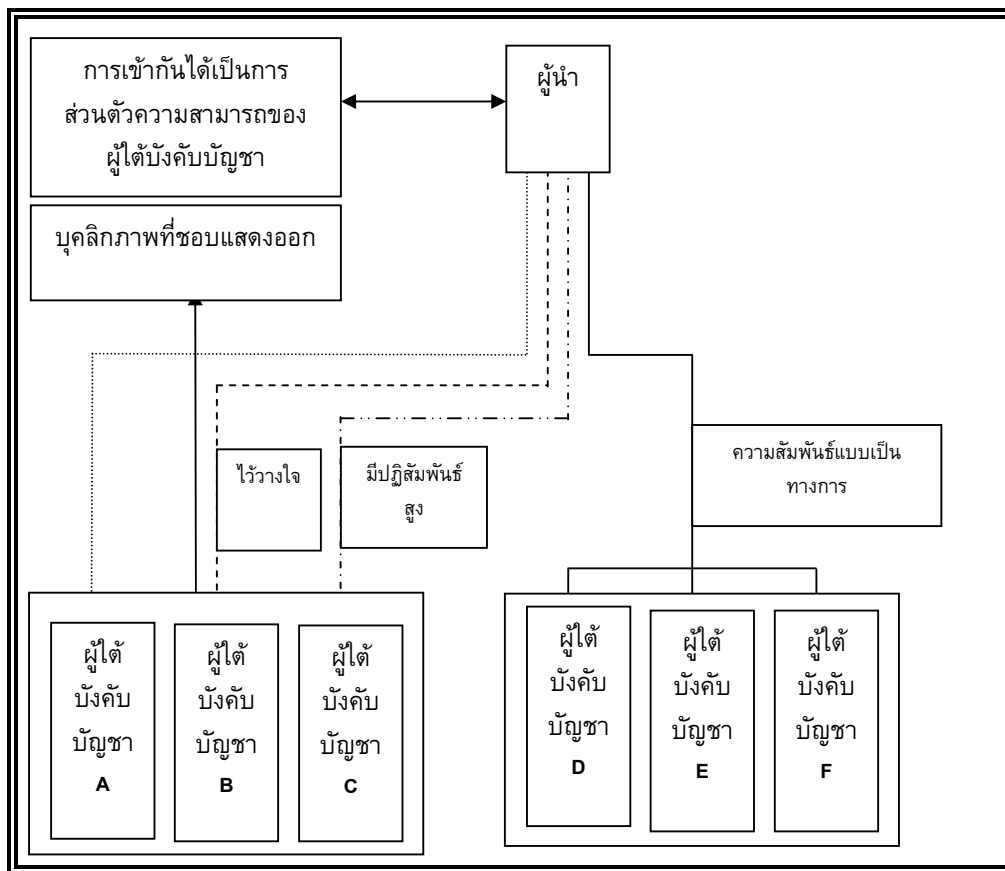


แผนภาพที่ ๒.๗ : ทฤษฎีความคาดหวังในการทำงาน (Expectancy Theory) ของ Victor H. Vroom

^{๔๑}Victor H. Vroom, **Work and Motivation**, (New York : John Willey & Sons, 1964), p.51.

๓. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชา^{๔๒}

จอร์จ แกรน (George Graen) และคณะได้เสนอรูปแบบผู้นำที่เรียกว่า ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange Theory, LMX) ขึ้น เนื่องจากแรงกดดันทางด้านเวลา จึงทำให้ผู้นำสร้างความสัมพันธ์เป็นพิเศษกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาขนาดเล็กของเขา ซึ่งทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นจะถือว่าอยู่ในกลุ่มเดียวกัน (In-Group) มีความไว้วางใจกันและได้รับความเอาใจใส่จากผู้นำ รวมทั้งได้รับสิทธิพิเศษต่างๆ ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่นๆ รวมทั้งความ (Out-Group) ผู้นำจะมีเวลาให้น้อย จะได้รับรางวัลน้อย และถูกควบคุมจากผู้นำ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นในลักษณะอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ซึ่งสามารถอธิบายได้ให้เห็น ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๒.๘ : ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

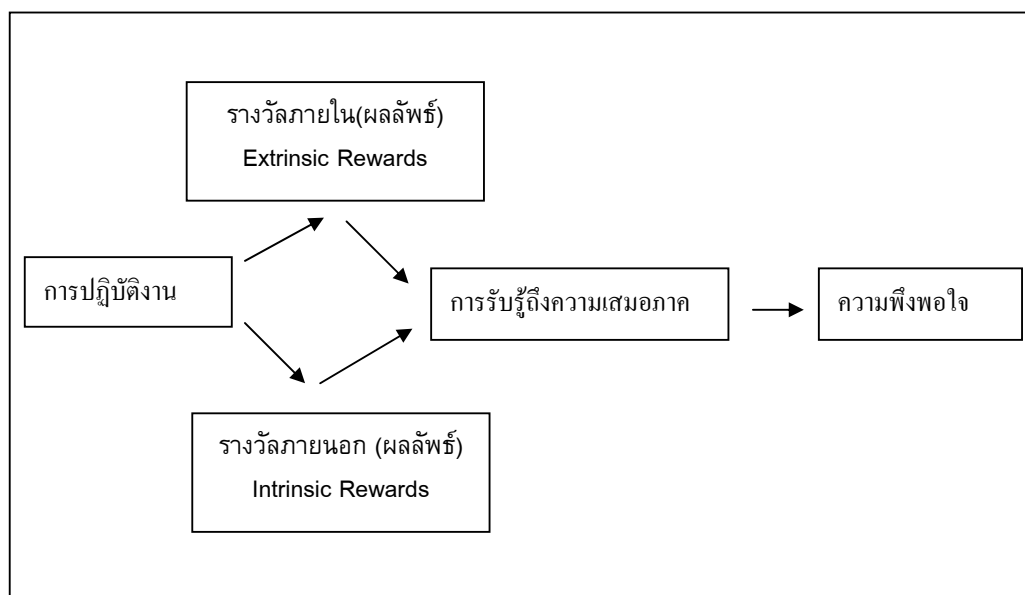
^{๔๒}George Graen and J. Cashman, "A Role – Model of Leadership in Formal Organizations : A Development Approach" in J. G. Hunt and L. L. Larson (eds.) **Leadership Frontiers**, (Kent, O : Kent State University Press, 1975), pp.143 – 165.

(Leader – Member Exchange Theory, LMX) ของ George Graen และคณะ จากทฤษฎีนี้พอสรุปได้ว่า บุคคลย่อมมีความต้องการที่แตกต่างกัน การที่บุคคลต้องการพัฒนาตนเองย่อมมีเหตุผลมาจากความต้องการพื้นฐานที่แตกต่างกันเช่นกัน คือ ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดด้วยตัวเอง (Self Actualization Needs) และความต้องการพื้นฐานนี้เองจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดี

๒.๒.๒ ทฤษฎีจิตวิทยาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๑. ทฤษฎีการจูงใจ ของ Lyman W. Porter และ Edward E. Lawler^{๔๓}

ปีเตอร์ และ ลอเลอร์ (Porter and Lawler) เห็นว่า ผลจากการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือรางวัล ซึ่งรางวัลเหล่านี้ประกอบด้วย รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) ซึ่งได้แก่ รายได้และการเลื่อนตำแหน่ง ส่วนรางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) ได้แก่ การยอมรับตัวเองและความรู้สึกถึงความสำเร็จ ซึ่งแต่ละคนจะประเมินผลถึงความเสมอภาคหรือความยุติธรรมของรางวัลกับความพยายามที่จะได้ใช้ไป รวมทั้งระดับของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หากรู้สึกว่าร่วรางวัลที่ได้รับมีความยุติธรรม บุคคลนั้นก็จะมีคามพึงพอใจในงาน



^{๔๓} Lyman W. Porter and Edward E. Lawler III, **Managerial Attitudes and Performance**, (Homewood, Ill. : Dorsey Press, 1968), p.87.

แผนภาพที่ ๒.๙ : ทฤษฎีการจูงใจ ของ Lyman W. Porter และ Edward E. Lawler

๒. อธิบายปัจจัยเรื่องแรงจูงใจที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์^{๕๔}

ทฤษฎีความพอใจมีหลักการในการบริหารที่ดีที่ทุกคนมุ่งหวัง คือ ต้องลดความไม่พอใจในงานลงให้น้อยที่สุด ถ้าเป็นศูนย์หรือใกล้ ๆ ศูนย์ และพยายามเพิ่มแรงจูงใจทางบวกให้มากขึ้น (Positive Motivation) ทรัพยากรมนุษย์ก็จะมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น ผลงานก็จะตามมาถ้าพนักงานมีความไม่พอใจมากกว่าความพอใจ ทรัพยากรมนุษย์จะเกิดความท้อถอย ในการบริหารงานขายหรืองานทั่วๆ ไปจะมุ่งลดแต่เพียงความไม่พอใจหรือคิดจะเพิ่มแต่ความพอใจเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งไม่ได้ จะต้องดำเนินการไปพร้อมๆ กัน เพราะทุกสิ่งทุกอย่างเกี่ยวข้งสัมพันธ์กันหมด เช่น ความสำเร็จซึ่งคนเราทุกคนก็อยากจะประสบความสำเร็จ ทรัพยากรมนุษย์ก็อยากได้รางวัลแต่เมื่อทำงานไปแล้วก็พบปัญหาต่างๆ

สิ่งที่มักจะสับสน คือ การยกย่องกับการเลื่อนตำแหน่งว่าจะต้องเป็นของคู่กัน คือ ยกย่องบ่อยๆ แสดงว่าเก่งจะต้องได้รับการเลื่อนตำแหน่งซึ่งไม่เกี่ยวข้องกัน ผู้บริหารบางท่านก็ทราบว่าจะเลื่อนตำแหน่งซึ่งไม่เกี่ยวข้องกัน แต่ไม่แต่งตั้งเป็น “พนักงานอาวุโส” ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่มีผลต่อแรงจูงใจและอาจทำให้ตัวทรัพยากรมนุษย์ไม่พอใจมากขึ้นไปอีก

ฉะนั้น การทำตามคำมั่นสัญญาและการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและปฏิบัติตามได้ตามคำพูดจะส่งผลที่ดีต่อการทำงานในทุกๆ ระดับชั้นขององค์กรทำให้งานและองค์กรอยู่กันได้ด้วยความสุข

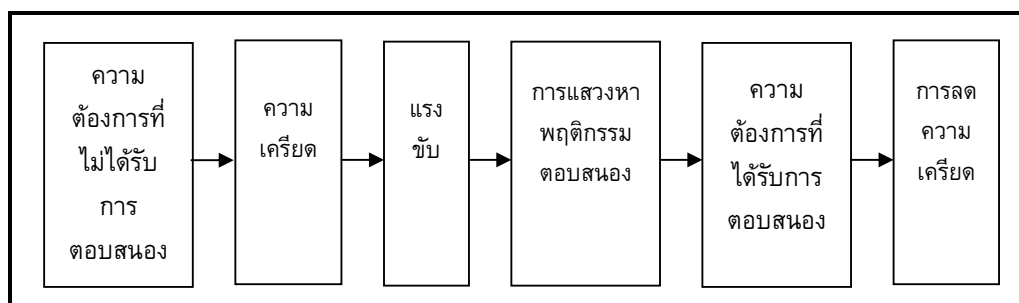


แผนภาพที่ ๒.๑๐ : อธิบายปัจจัยเรื่องแรงจูงใจที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

^{๕๔} ทวีศักดิ์ สุวคนธ์, บริหารงานขาย Sales Management, หน้า ๑๕๕.

๓. กระบวนการจูงใจ (Motivation Process)^{๔๕}

กระบวนการจูงใจ (Motivation Process) จะเริ่มต้นจากความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจนทำให้เกิดความตึงเครียด แล้วจะเร้าให้เกิดแรงขับในตัวบุคคล แรงขับเหล่านี้จะแสวงหาพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ และหากความต้องการได้รับการตอบสนองก็จะทำให้สามารถลดความเครียดให้น้อยลง



แผนภาพที่ ๒.๑๑ : อธิบายกระบวนการสร้างแรงจูงใจ

๔. การสร้างแรงจูงใจเพื่อการปฏิบัติตามของทรัพยากรมนุษย์ของ Leon Richardson^{๔๖}

Richardson^{๔๖}

การตัดสินใจที่จะปฏิบัติตามหรือไม่ปฏิบัติตามของทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นลักษณะ ๒ ส่วนคือ ทั้งแบบมีเหตุผลและแบบด้วยอารมณ์ ฉะนั้นการจะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ผลดีนั้นจะต้องมีวิธีการใช้จิตวิทยาทั้งด้วยการจูงใจแบบปลุกเร้าอารมณ์ที่อยากจะปฏิบัติตาม และด้วยเหตุผลที่สร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งแม้จะเป็นการตัดสินใจด้วยอารมณ์ซึ่งมองดูผิวเผินอาจจะดูเป็นคำที่รุนแรงแต่โดยความเป็นจริงแล้วการตัดสินใจด้วยอารมณ์นี้สามารถนำมาสร้างให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดี ซึ่งตัวอย่างของอารมณ์ที่จะนำมาสร้างประโยชน์ได้มีลักษณะดังนี้ คือ ความยากเป็นคนสำคัญ, ความยากกรวย, ความยากเลียนแบบ, ความยากเป็นเจ้าของ, ความยากรู้้อยากเห็น, ความยากปลอดภัย, ความยากสะดวกสบาย, ความยากสวดยอยากงาม, ไม่อยากถูกกล่าวหาว่าเห็นแก่ตัว, ความกลัว, ความต้องการทางเพศ เป็นต้น

^{๔๕} ผศ. ดร., พรชัย ลิขิตจรรยาโรจน์. พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior), (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๕), หน้า ๗๔.

^{๔๖} Leon Richardson, *Entrepreneurs / The key to success*, (Asia Magazine December 1, 1985), p.28.

ซึ่งปัจจัยทางจิตวิทยาต่างๆ ดังกล่าวนี้นั้น มนุษย์ทุกคนทั่วไปมีความต้องการในลักษณะดังกล่าวนี้อยู่แล้วใจจิตใจลึกๆ หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “กิเลส” ตามหลักพระพุทธศาสนาก็ได้



แผนภาพที่ ๒.๑๒ : ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจเพื่อการปฏิบัติตามของทรัพยากรมนุษย์

๕. ทฤษฎีการเสริมแรงเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์^{๕๗}

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

ประเภทของตัวเสริมแรง

ตัวเสริมแรง (Reinforces) คือ ทุกสิ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเพิ่มขึ้น ตัวเสริมแรงสามารถแบ่งออกเป็น ๒ ชนิด คือ

๑) ตัวเสริมแรงปฐมภูมิ (Primary Reinforces) คือ การให้รางวัลแก่ตัวเอง ได้แก่ อาหาร น้ำ ความต้องการทางเพศ และการหลับนอน ตัวเสริมแรงปฐมภูมินี้เป็นความต้องการที่เกิดจากสัญชาตญาณและไม่ใช้เกิดจากการเรียนรู้ ดังนั้น ตัวเสริมแรงปฐมภูมิ จึงเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่สลับซับซ้อนในองค์กรน้อยมาก

๒) ตัวเสริมแรงทุติยภูมิ (Secondary Reinforces) เป็นความต้องการที่เกิดจากการวางเงื่อนไข จึงต้องอาศัยการเรียนรู้ เช่น เงิน ซึ่งเป็นรางวัลขั้นพื้นฐานที่องค์กรจ่ายให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและตัวทรัพยากรมนุษย์จะได้บรรลุตัวเสริมแรงปฐมภูมิ ส่วนตัวเสริมแรงทุติยภูมิ

^{๕๗} ผศ. ดร., พรชัย ลิขิตจรรยาโรจน์. พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior), หน้า ๔๑.

อื่นๆ ที่เป็นรางวัล ได้แก่ ความมีชื่อเสียง คำชมเชย ความพอใจ ความตั้งใจ การยอมรับ การรู้จักกัน เป็นต้น

๖. ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y^{๔๔}

ดักลาส แมกเกรเจอร์ (Douglas McGregor) ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจ ที่เรียกว่า ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ดังนี้คือ

ทฤษฎี X ตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ดังนี้

๑) มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงงานให้มากที่สุด

๒) มนุษย์ส่วนใหญ่ถูกบังคับขู่เข็ญด้วยการลงโทษ เพื่อให้เขามีความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

๓) โดยธรรมชาติมนุษย์ชอบที่จะได้รับคำสั่ง ต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และไม่คอยมีความทะเยอทะยาน แต่ต้องการความมั่นคงปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใด

ทฤษฎี Y ตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ดังนี้

๑) การใช้ความพยายามทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจในการทำงาน ไม่ใช่เป็นสิ่งที่ยุ่งยากลำบากอะไรเลย แท้ที่จริงแล้วการทำงานเหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน

๒) ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถในการควบคุมตัวเองให้ทำงานไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้โดยไม่ต้องควบคุมบังคับ

๓) การสร้างความผูกพันต่อองค์กร เป็นผลมาจากการให้รางวัลตามความสำเร็จของผลงาน

๔) ภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม มนุษย์โดยทั่วไปเรียนรู้ไม่เพียงแต่การยอมรับเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มอีกด้วย

๕) ความสามารถในการจินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาขององค์กรมีอยู่กว้างขวางในตัวมนุษย์

๖) ภายใต้เงื่อนไขของคนที่ในสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถทางสติปัญญาของคนในองค์กรมีโอกาสแสดงความสามารถเพียงบางส่วนเท่านั้น

จะเห็นได้ว่า หากผู้บริหารยอมรับทฤษฎี X แล้ว จะใช้วิธีการจูงใจให้คนทำงานโดยการควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เกิดความเกรงกลัวและไม่เปิดโอกาสให้คนอื่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่หากผู้บริหารยอมรับทฤษฎี Y แล้ว จะใช้วิธีการจูงใจโดยเปิดโอกาสให้คนอื่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงานให้ทำ ซึ่งทฤษฎี Y นับว่าเป็นทฤษฎีที่มีประโยชน์ต่อการจูงใจในการทำงานเป็นอย่างมาก

^{๔๔} Douglas McGregor, **The Human Side of Enterprise**, (New York : (McGraw – Hill, 1960), pp.33-57.

๗. ยุทธวิธีอำนาจเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์^{๕๔}

ยุทธวิธีอำนาจ (Power Tactics) หมายถึง วิธีการที่บุคคลใช้กระทำต่อฐานอำนาจ จากงานวิจัยพบว่า เมื่อผู้บริหาร ๑๖๕ คน ได้ถูกขอร้องให้เขียนคำบรรยายการใช้อิทธิพลต่อหัวหน้าเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ปรากฏว่ามียุทธวิธีอำนาจทั้งหมด ๓๗๐ วิธีที่สามารถจัดกลุ่มออกเป็น ๑๔ ประเภท ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงยุทธวิธีอำนาจ ๗ วิธี ดังนี้

๑) ความมีเหตุผล (Reason) ใช้สำหรับข้อเท็จจริงและข้อมูลที่นำเสนอความคิดอย่างมีเหตุผล

๒) ความเป็นมิตร (Friendliness) ใช้สำหรับการยกย่อง การสร้างไมตรีจิต การถ่อมตัว

๓) การรวมตัวกัน (Coalition) การได้รับการสนับสนุนจากบุคคลอื่นในองค์กร

๔) การต่อรอง (Bargaining) ต่อรองโดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์หรือความพอใจ

๕) การบังคับ (Assertiveness) ใช้สำหรับวิธีการบังคับอย่างตรงไปตรงมา เช่น การสั่งให้ทำตามพร้อมขอร้อง การย้ำเตือนความจำ ความเป็นระเบียบที่บุคคลต้องทำพร้อมกับขอร้องและการชี้ให้เห็นกฎเกณฑ์ที่จะต้องปฏิบัติตาม

๖) การใช้อำนาจหน้าที่ที่สูงกว่า (Higher Authority) การได้รับการสนับสนุนจากบุคคลระดับสูงกว่าในองค์กรแล้วขอร้องในภายหลัง

๗) การลงโทษ (Sanctions) ใช้สำหรับการได้รับรางวัลและการลงโทษในองค์กร เช่น การไม่เพิ่มความก้าวหน้าในงาน การขู่ว่าได้รับการประเมินการปฏิบัติงานไม่เลื่อนตำแหน่ง

นักวิจัยได้พบว่า พนักงานได้ใช้ยุทธวิธีอำนาจ ๗ วิธีไม่เท่ากัน ซึ่งยุทธวิธีที่นิยมใช้กันมากที่สุด คือ ความมีเหตุผล ซึ่งเป็นไปตามอิทธิพลของทิศทางจากล่างขึ้นบนหรือจากบนลงล่าง นอกจากนี้ นักวิจัยได้พบตัวแปรเชิงสถานการณ์ ๔ ประการ ซึ่งมีผลกระทบต่อทางเลือกยุทธวิธีอำนาจ ได้แก่ (๑) อำนาจของผู้บริหาร (๒) วัตถุประสงค์ที่ต้องการของผู้บริหาร (๓) ความคาดหวังของผู้บริหารที่มีต่อเจตนาของบุคคลที่จะทำตามเป้าหมาย และ (๔) วัฒนธรรมองค์กร ดังตารางนี้

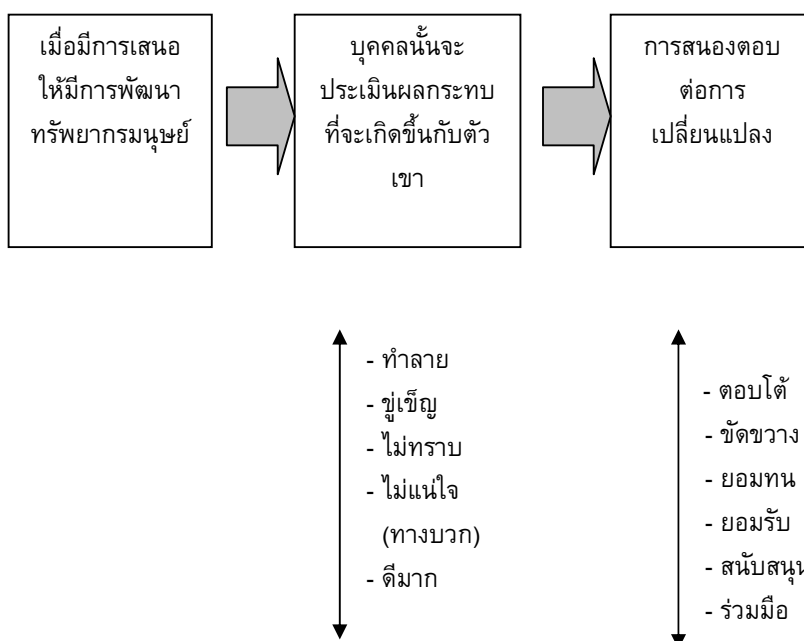
^{๕๔} Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Applications**, (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice – Hall, 1993), p. 341.

ตารางที่ ๒.๓ : อธิบายการใช้ยุทธวิธีของอำนาจ : จากวิธีที่นิยมมากไปสู่วิธีที่นิยมน้อย

ระดับความนิยม	เมื่อผู้บริหารใช้อิทธิพลกับหัวหน้า	เมื่อผู้บริหารใช้อิทธิพลกับตัวผู้ใต้บังคับบัญชา
<p>เป็นที่นิยมมาก</p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>เป็นที่นิยมน้อย</p>	<p>ความมีเหตุผล</p> <p>การรวมตัวกัน</p> <p>ความเป็นมิตร</p> <p>การต่อรอง</p> <p>การบังคับ</p> <p>การใช้อำนาจที่สูงกว่า</p>	<p>ความมีเหตุผล</p> <p>การบังคับ</p> <p>ความเป็นมิตร</p> <p>การรวมตัวกัน</p> <p>การต่อรอง</p> <p>การใช้อำนาจที่สูงกว่า</p>

๘. การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรมนุษย์^{๖๐}

เมื่อมีเสนอให้มีการเปลี่ยนแปลงในงานหรือในองค์กร และมีการกระตุ้นให้ทรัพยากรมนุษย์มีความต้องการเปลี่ยนแปลงของตัวปัจเจกบุคคล จะเกิดการสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของบุคคล ดังรูป



^{๖๐} ทวีศักดิ์ สุวคนธ์. บริหารงานขาย (Sales Management), หน้า ๑๙๔.

แผนภาพที่ ๒.๑๓ : การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรมนุษย์

ผลการตอบสนองจะเป็นไปในทิศทางใดหลากหลายแล้วแต่ตัวบุคคล ดังนี้

๑) การประเมินผล ทรัพยากรมนุษย์ จะประเมินถึงผลที่จะกระทบต่อตัวเขาเองว่า การเสนอให้มีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนั้นมุ่งหมายทำลายตัวเขา (ถ้าหากมองในทางเลวที่สุด) หรือจะมีผลดีเป็นอย่างมากต่อทรัพยากรมนุษย์เอง

๒) ปฏิกริยาตอบสนอง การสนองตอบ ของทรัพยากรมนุษย์จะขึ้นอยู่กับกรณีที่ ทรัพยากรมนุษย์ได้ประเมินถึงผลกระทบ เช่น ถ้าคิดว่าการเปลี่ยนแปลงจะเป็นการทำลาย ทรัพยากรมนุษย์จะพยายามตอบโต้หรือขัดขวางทุกรูปแบบ แต่ถ้าทรัพยากรมนุษย์มองเห็นว่า ถ้าเปลี่ยนแปลงแล้วจะเป็นผลดีต่อตัวเขาเอง อย่างน้อยก็จะยอมทำตามคำแนะนำหรือให้ความร่วมมือปฏิบัติตาม

๙. กระบวนการขั้นตอนก่อนเริ่มการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนา

จะเห็นได้ว่าการให้การเปลี่ยนแปลงมีจุดมุ่งหมายที่ดีแต่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้นนั้นต้องไปในทิศทางที่พัฒนากว่าเดิม การที่จะให้ทรัพยากรมนุษย์มีความรู้สึกว่าจะเมื่อเปลี่ยนแปลงไปแล้วจะเป็นผลดีขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อไปนี้

- ๑) รายละเอียดของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง
- ๒) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อการเปลี่ยนแปลง
- ๓) ความเชื่อถือว่าไว้วางใจต่อผู้ที่เสนอให้มีการเปลี่ยนแปลง
- ๔) ประสบการณ์จากการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมา

ฉะนั้น การเริ่มการเปลี่ยนแปลงมิใช่จะนึกว่าจะทำเมื่อใดก็ได้จะต้องขึ้นอยู่กับ การดำเนินการตามขั้นตอน ๔ ขั้นตอน คือ

- ๑) วิเคราะห์สถานการณ์
- ๒) วิจัยสาเหตุ
- ๓) หาทางเลือกไว้หลายๆทาง
- ๔) เลือกแนวทางที่จะดำเนินการ ซึ่งขั้นตอนทั้ง ๔ นี้ สามารถใช้เป็นกระบวนการในการให้ คำปรึกษาสำหรับทรัพยากรมนุษย์ได้ในทุกๆ องค์กรอย่างได้ผลจริง

จากทฤษฎีนี้ ทำให้เห็นได้ว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่สำคัญมากต่อการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ เพราะโดยปกติแล้ว บุคคลถ้าขาดแรงจูงใจในการทำสิ่งใด มักจะสิ่งนั้นได้ไม่มี ประสิทธิภาพ หรือแม้กระทั่งการทำงานก็จะทำแบบเข้าซาม เย็นซาม แต่ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจใน การทำงาน เช่น รางวัลที่ตัวเองจะได้รับ ตำแหน่งหน้าที่ๆ จะได้เลื่อนขั้น ย่อมพยายามพัฒนา ตนเองอยู่เสมอเพื่อให้ได้รับสิ่งนั้นมา

๒.๒.๓ ทฤษฎีการสื่อสารเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๑. กระบวนการสื่อสารเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์^{๖๐}

กระบวนการติดต่อสื่อสาร (Communication Process) หมายถึง ขั้นตอนการสื่อสารระหว่างแหล่งข่าวสาร (Source) กับผู้รับข่าวสาร (Receiver) ซึ่งส่งผลให้เกิดการสื่อสารและการเข้าใจความหมาย กระบวนการติดต่อสื่อสารประกอบด้วย ๗ ส่วน คือ ๑) แหล่งข่าวสาร (Source) ๒) การใส่รหัส (Encoding) ๓) ข่าวสาร(Message) ๔) ช่องทางข่าวสาร (Channel) ๕) การถอดรหัส (Decoding) ๖) ผู้รับข่าวสาร (Receiver) ๗) ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ซึ่งกระบวนการติดต่อสื่อสารทั้ง ๗ ส่วนนี้สามารถอธิบายได้ ดังนี้

๑) แหล่งข่าวสาร (Source) หรือผู้ส่งข่าวสาร (Sender) จะส่งข่าวสารโดยการใส่รหัส (Encoding) ลงไป ซึ่งการใส่รหัสข่าวสารนี้ผู้ส่งข่าวจะต้องอาศัยทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และระบบสังคม วัฒนธรรม

๒) การใส่รหัส (Encoding) หมายถึง การเปลี่ยนข่าวสารไปเป็นในรูปสัญลักษณ์ต่างๆ เช่น ภาษาพูด ภาษาเขียน ฯลฯ

๓) ข่าวสาร (Message) หมายถึง อะไรก็ได้ที่เราต้องการติดต่อสื่อสาร กล่าวคือ เมื่อเราพูด คำพูดก็คือ ข่าวสาร เมื่อเราเขียน การเขียนก็คือข่าวสาร เมื่อเราวาดภาพ รูปภาพก็คือข่าวสาร

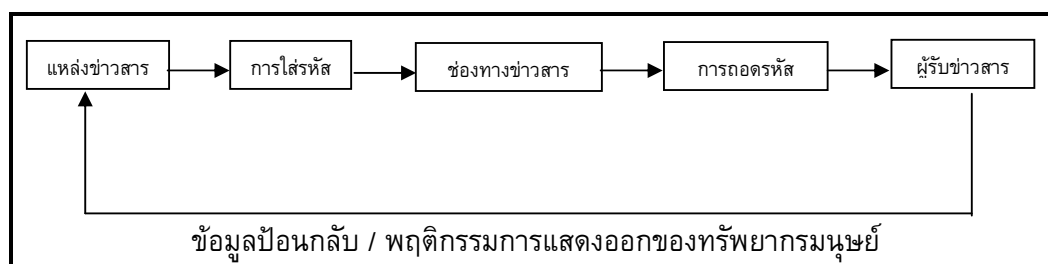
๔) ช่องทางข่าวสาร (Channel) หมายถึง สื่อที่จะนำข่าวสารไปยังผู้รับข่าวสาร โดยผู้ส่งข่าวสารจะเป็นคนกำหนดช่องทางข่าวสารที่เป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal)

๕) การถอดรหัส (Decoding) หมายถึง สัญลักษณ์ต่างๆ ถูกแปลความตามความเข้าใจของผู้รับข่าวสาร การถอดรหัสจะถูกจำกัดโดยทักษะ ทักษะ ทักษะ และวัฒนธรรม

๖) ผู้รับข่าวสาร (Receiver) หมายถึง บุคคลที่ได้รับข่าวสารโดยตรง

๗) ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) หมายถึง การตรวจสอบความสำเร็จในการถ่ายทอดข่าวสารว่าตรงกับความตั้งใจหรือไม่

^{๖๐} พระศักดิ์ดา วิสุทธิธมมา โณ (มรดา), การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลัก, หน้า ๖๖.



แผนภาพที่ ๒.๑๔ : ตัวแบบกระบวนการสื่อสารเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ของ Stephen P. Robbins.

๒. กระบวนการเรียนรู้ทางสังคมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์^{๒๖}

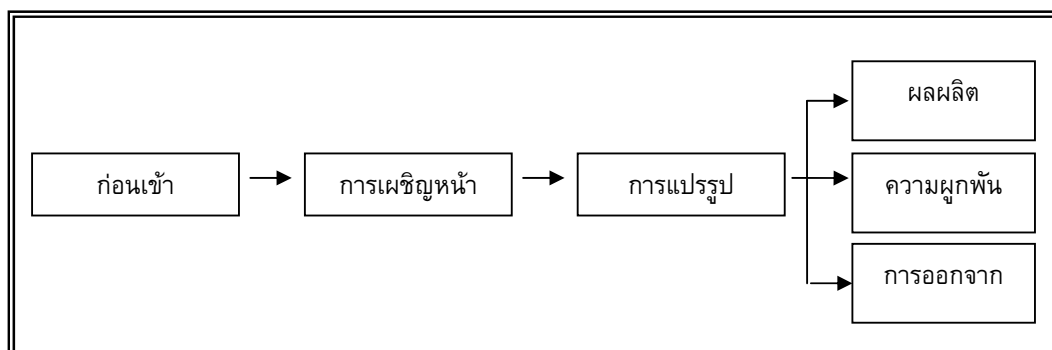
กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Socialization) ไม่ว่าจะองค์กรจะมีการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ใหม่ได้ดีเพียงใดก็ตาม แต่ทรัพยากรมนุษย์ใหม่เหล่านั้นยังไม่เคยได้รับการอบรมสั่งสอนเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเลย จึงทำให้ไม่คุ้นเคยกับวัฒนธรรมองค์กร และมีแนวโน้มที่จะกระทบต่อความเชื่อและเพื่อนร่วมงานในสถานที่ทำงานได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ใหม่ได้ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรม ซึ่งกระบวนการปรับตัวนี้ เราเรียกว่า กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Socialization) เช่น ทหารเรือทุกคนต้องเข้าค่ายเพื่อให้เกิดความผูกพันในอาชีพทหารเรือ โดยครูฝึกจะสั่งสอนทหารเรือคนใหม่ให้ในสิ่งที่ทหารเรือต้องทำ เป็นต้น เมื่อเราพูดถึงกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม ขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมก็คือ การเข้าสู่องค์กร เพราะองค์กรจะได้แสวงหาลักษณะของบุคคลภายนอกให้มาเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดีแล้ว กระบวนการทางสังคมนั้นสามารถอธิบายได้ด้วยขั้นตอน ๓ ขั้นตอน คือ

๑) ขั้นก่อนเข้าองค์กร (Prearrival Stage) บุคคลแต่ละคนก่อนเข้ามาในองค์กรก็จะนำค่านิยม ทักษะ และความคาดหวังติดตัวมาด้วย ทั้งที่เป็นเรื่องงานและเรื่ององค์กร

๒) ขั้นเผชิญหน้ากัน (Encounter Stage) ขั้นตอนที่ทรัพยากรมนุษย์ใหม่ได้เข้ามาอยู่ในองค์กรแล้วทำให้บุคคลเผชิญกับความหวังเกี่ยวกับงาน เพื่อนร่วมงานหัวหน้า และองค์กรกับความจริง

๓) ขั้นแปรรูป (Metamorphosis Stage) เป็นขั้นตอนที่ทรัพยากรมนุษย์ใหม่ได้ปรับค่านิยมการทำงานของตัวเองไปเป็นค่านิยมการทำงานของกลุ่มและบรรทัดฐานของกลุ่ม ซึ่งขั้นแปรรูปนี้จะมีความสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อสมาชิกใหม่ได้ปรับตัวให้เข้ากับองค์กรและงานของตนเอง

^{๒๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๗.



แผนภาพที่ ๒.๑๕ : ตัวแบบกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๓. กระบวนการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์^{๖๓}

ทรัพยากรมนุษย์เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรได้ ๔ วิธี คือ

๑) การเล่าเรื่อง (Stories) ได้แก่ เรื่องราวต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย เรื่องราวของการก่อตั้งองค์กร การฝ่าฝืนกฎระเบียบ การกล่าวถึงความสำเร็จครั้งยิ่งใหญ่ กำลังงาน ลดลง การจัดแบ่งทรัพยากรมนุษย์ใหม่ ความผิดพลาดในอดีต และการเลียนแบบองค์กร

๒) พิธีการ (Rituals) จะมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อแสดงออกถึงค่านิยมหลักขององค์กร เป็นเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ เช่น ให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ดีเด่น

๓) สัญลักษณ์ทางวัตถุ (Material Symbols) เช่น ขนาดและการออกแบบสำนักงาน แต่งกาย

๔) ภาษา (Language) องค์กรส่วนมากจะมีหน่วยงานย่อยในองค์กรที่ใช้ภาษาที่ทำให้การเรียนรู้ภาษานี้จะทำให้สมาชิกยอมรับวัฒนธรรมและปฏิบัติตาม เพื่อรักษาวัฒนธรรมไว้ องค์กรต่างๆ ซึ่งจะทำให้สมาชิกเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมในกลุ่มหรือวัฒนธรรมในองค์กร

จากทฤษฎีนี้ จะเห็นได้ว่ากระบวนการติดต่อสื่อสาร (Communication Process) มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้การสื่อสารจากผู้ให้ความรู้ต่อผู้อบรม การที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ นั้น อาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากเทคนิควิธีในกระบวนการติดต่อสื่อสารมากทีเดียว

^{๖๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๘.

๒.๒.๔ ทฤษฎีการขัดเกลาพฤติกรรมของทริพยากรณ์มนุษย์^{๖๔}

วิธีการขัดเกลาพฤติกรรม (Methods of Shaping Behavior) มีอยู่ด้วยกัน ๔ วิธี ได้แก่ การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) การลงโทษ (Punishment) และการหยุดยั้งพฤติกรรม (Extinction) ดังนี้

๑) การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) เมื่อบุคคลได้แสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนา ก็จะได้รับเสริมแรงทางบวก เช่น หัวหน้าให้คำชมเชยแก่พนักงานที่ทำงานดี เป็นต้น

๒) การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) บุคคลจะมีการแสดงพฤติกรรมเพิ่มขึ้น หลังจากที่ได้ถอดถอนสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาออกไป เช่น อาจารย์มหาวิทยาลัยตั้งคำถามขึ้นมาและนักศึกษาไม่รู้ว่าคำตอบอะไร นักศึกษาเลยก้มมองสมุดจดคำบรรยายเพื่อไม่ต้องถูกเรียกให้ตอบ

๓) การลงโทษ (Punishment) จะก่อให้เกิดผลที่ไม่เป็นที่พอใจ จึงพยายามขจัดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์หรือพึงปรารถนาออกไป เช่น การให้พนักงานพักงาน ๒ วัน โดยไม่จ่ายค่าจ้าง เป็นตัวอย่างของการลงโทษ

๔) การหยุดยั้งพฤติกรรม (Extinction) เป็นการไม่ให้การเสริมแรงใดๆ แก่พฤติกรรม กล่าวคือ เมื่อพฤติกรรมไม่ได้รับการเสริมแรง ก็จะทำให้พฤติกรรมนั้นค่อยๆ หยุดไป

ทั้งการเสริมแรงทางบวกและทางลบจะมีผลต่อการเรียนรู้ ซึ่งจะก่อให้เกิดการตอบสนองที่เพิ่มขึ้นและซ้ำไปเรื่อยๆ ดังตัวอย่างของการให้คำชมเชย จะก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานที่ดีขึ้น เพราะคำชมเชยเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา

สรุปว่า ทฤษฎีขัดเกลาพฤติกรรมของทริพยากรณ์มนุษย์นี้ เป็นเทคนิควิธีในการพัฒนาทริพยากรณ์มนุษย์ที่มีคุณลักษณะท่าที ท่าทาง และอุปนิสัยที่แตกต่างกัน เพราะฉะนั้นการพัฒนาทริพยากรณ์มนุษย์ที่มีเทคนิคหลายรูปแบบย่อมทำให้การพัฒนาบรรลุเป้าหมายยิ่งขึ้น

^{๖๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๐.

๒.๒.๕ ทฤษฎีการพัฒนาบุคลิกภาพของทฤษฎีการมนุษย์^{๖๕}

ฟรอยด์ (Freud) Sigmund Freud เห็นว่าบุคลิกภาพของบุคคลประกอบด้วยระบบย่อย (Subsystems) ๓ ระบบ ได้แก่ อิด (Id) อีโก้ (Ego) และซูปเปอร์อีโก้ (Super Ego)

๑) อิด (Id) เป็นบุคลิกภาพที่เกิดจากการแสวงหาความพอใจ (Pleasure) อธิบายได้ว่า อิด เป็นแก่นแท้ของจิตใต้สำนึก มีลักษณะเป็นสัญชาตญาณ จึงแสวงหาความพอใจอย่างไม่มีขอบเขต

๒) อีโก้ (Ego) เป็นการแสดงออกของจิตสำนึก จึงทำให้บุคลิกภาพที่เน้นความเป็นจริง (Reality) อีโก้เป็นสิ่งที่เกิดจากการพัฒนาอิด จึงทำหน้าที่ควบคุมพลังงานของอิดให้อยู่ภายใต้หลักความเป็นจริง อีโก้จึงอยู่ระหว่างอิดและซูปเปอร์อีโก้ ซึ่งเป็นความจริงที่ตรงกับโลกภายนอก

๓) ซูปเปอร์อีโก้ (Super Ego) เกี่ยวข้องกับจิตสำนึก ดังนั้น บุคลิกภาพจึงเป็นที่รวมของจริยธรรมและศีลธรรม (Ethical and Moral) เป็นต้น

สรุปว่า บุคคลแต่ละคนย่อมมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ฉะนั้นการพัฒนาทฤษฎีการมนุษย์ที่จะให้ได้ประสิทธิภาพตามที่ต้องการ ผู้พัฒนาต้องเรียนรู้บุคลิกภาพของบุคคลนั้นๆเสียก่อน แล้วปรับวิธีการในการพัฒนาให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของเขา

๒.๒.๖ ทฤษฎีดาข่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ Blake & Mouton^{๖๖}

โรเบิร์ต เบลค และ เจน เมาทัน (Robert Blake and Jane S. Mouton) ได้เสนอรูปแบบผู้นำที่เรียกว่า ดาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ขึ้น ซึ่งรูปแบบนี้ยังคงใช้มิติ ๒ มิติ คือ มิติมุ่งงานและมุ่งคนโดยได้แบ่งรูปแบบผู้นำออกเป็น ๕ แบบ คือ

๑) ผู้นำแบบ 1, 1 เป็นผู้บริหารที่ไม่ให้ความสำคัญทั้งงานและคน จึงเป็นผู้บริหารประเภท “ไม่เอาไหน” (Impoverished)

๒) ผู้นำแบบ 1, 9 เป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานน้อย แต่ให้ความสำคัญกับคนมาก จึงเป็นผู้บริหารประเภท “บันเทิงสโมสร” (Country Club)

๓) ผู้นำแบบ 5, 5 เป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคนอยู่ในระดับปานกลาง จึงเป็นผู้บริหารประเภท “เดินทางสายกลาง” (Middle of the Road)

๔) ผู้นำแบบ 9, 1 เป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย จึงเป็นผู้บริหารประเภท “มุ่งงาน” (Task Oriented)

^{๖๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๐.

^{๖๖} ทวีศักดิ์ สุวคนธ์. บริหารงานขาย (Sales Management), หน้า ๒๓๓.

๕) ผู้นำแบบ 9 , 9 เป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคนมาก จึงเป็นผู้บริหารประเภท “ทีมงาน” (Team Management) และถือว่าเป็นรูปแบบผู้นำที่ดีที่สุด

ลักษณะของการจัดการตามตาข่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์

- ๑) ผู้นำที่มุ่งงานเป็นสำคัญ (Task Oriented)
- ๒) ผู้นำที่มุ่งคนเป็นสำคัญ (Employee Oriented)
- ๓) ผู้นำที่อยู่กึ่งกลางทั้งคนและงาน (Middle of the road)

	สูง									
	9	1 , 9							9 , 9	
	8									
	7									
	6									
มุ่งคน	5				5 , 5					
	4									
	3									
	2									
	1	1 , 1							9 , 1	
	ต่ำ	1	2	3	4	5	6	7	8	9
										สูง
										มุ่งงาน

แผนภาพที่ ๒.๑๖ : ตาข่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ของ Robert Blake & Jane S. Mouton

จากทฤษฎีตาข่ายนี้ แสดงถึงภาวะผู้นำในแต่ละแบบซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหารที่ไม่ให้ความสำคัญทั้งงานและคน ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานน้อย ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคน ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานมากแต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย และผู้บริหารที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคนมาก

๒.๒.๗ ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Evans & House^{๖๗}
 มาร์ติน จี. อีเวนส์ และโรเบิร์ต เจ. เฮ้าส์ (Martin G. Evans and Robert J. House) ได้เสนอรูปแบบผู้นำที่เรียกว่า ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ในเรื่องการจูงใจในการทำงานทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำจะต้องสร้างค่านิยมหรือให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ Evans & House ได้แบ่งผู้นำออกเป็น ๔ แบบ

๑) ผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leader Behavior) ผู้นำแบบนี้จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รู้ถึงสิ่งที่ตัวเองคาดหวัง มีการกำหนดแนวทางและชี้แนะ และมีการกำหนดตารางการทำงาน

๒) ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader Behavior) ผู้นำแบบนี้จะให้ความเป็นมิตรมีการจัดสวัสดิการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความเป็นธรรมกับทุกคน

๓) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader Behavior) ผู้นำแบบนี้จะให้คำปรึกษาที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

๔) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leader) ผู้นำแบบนี้จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายไว้ รวมทั้งให้ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

นอกจากนี้ทฤษฎีนี้ยังเชื่อว่า ผู้นำจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนไปตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป โดยมีปัจจัยสถานการณ์ที่สำคัญ ๒ ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้ใต้บังคับบัญชาและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ดังนี้คือ

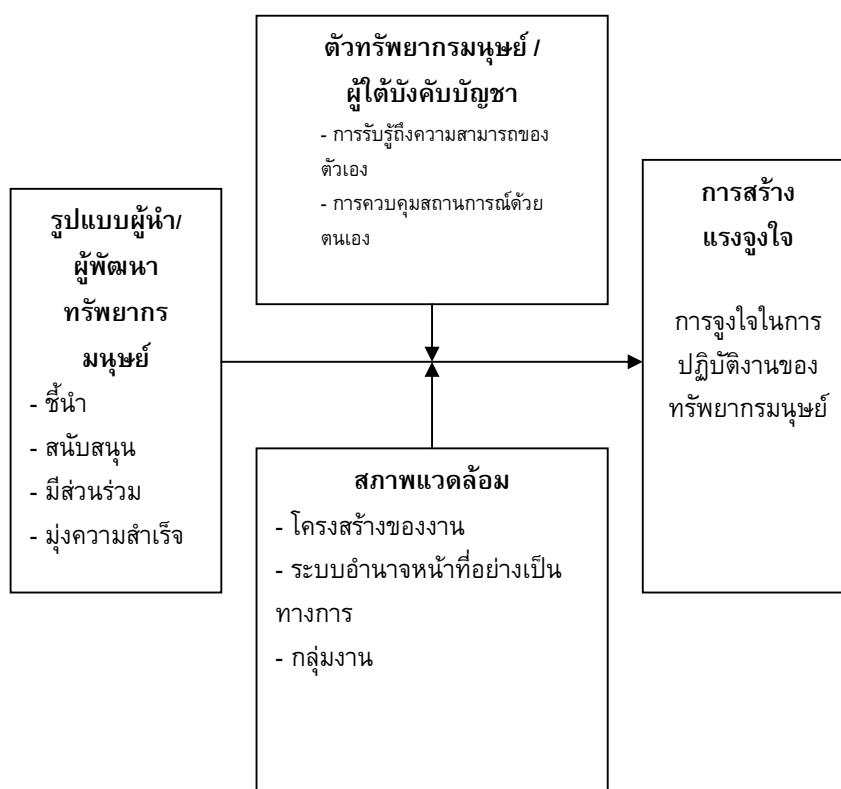
ก. ปัจจัยด้านผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ การรับรู้ในเรื่องความสามารถของตัวเองและการควบคุมสถานการณ์ด้วยตัวเอง หากผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าตัวเองไร้ความสามารถเขาจะต้องการผู้นำแบบชี้แนะ แต่หากเขารับรู้ว่ามีความสามารถสูง เขาจะไม่ต้องการผู้นำแบบชี้แนะเลย ส่วนทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงเขาจะต้องการผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นต้น

ข. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ โครงสร้างของงาน หากโครงสร้างของงานแน่นอนจะไม่ต้องการผู้นำแบบชี้แนะ แต่หากโครงสร้างของงานไม่แน่นอน จะต้องการผู้นำแบบชี้แนะส่วนระบบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการนั้น หากมีลักษณะอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ

^{๖๗} Martin G. Evens, "The Effect of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship" **Organization Behavior and Human Performance**, (May, 1970), pp.277-298. and Robert J. House and Terence R. Mitchell. "Path-Goal Theory of Leadership" **Journal of Contemporary Business**. (Autumn, 1974), pp. 81-98.

สูงขึ้น ผู้ได้บังคับบัญชาจะยอมรับผู้นำแบบชี้หนำ้อยลง และหากกลุ่มงานมีการช่วยเหลือสนับสนุน และพอใจซึ่งกันและกัน เขาจะไม่ต้องการผู้นำแบบสนับสนุน

สรุปว่า ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับผู้นำ โดยเห็นว่า ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเชื่อว่าผู้นำจะต้องสร้างค่านิยมหรือให้รางวัลแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้อย่างแน่นอน ยิ่งผู้นำดี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยิ่งจะบรรลุเป้าหมายมากที่สุด



แผนภาพที่ ๒.๑๗ : ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(Path – Goal Theory) ของ Martin G. Evans & Robert J. House

๒.๓. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์แนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)

๒.๓.๑ ที่อยู่ของเครือบีโพร ^{๖๔}

เครือบีโพร มีที่ตั้งอยู่ที่ เลขที่ ๑๓๘ อาคารจิวเวลเลอร์เซ็นเตอร์ ชั้น ๑๔ ถนนนเรศ แขวงสีพระยา เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร ๑๐๕๐๐

๒.๓.๒ ประวัติของเครือบีโพร

เครือบีโพรเป็นหน่วยงานใหญ่หน่วยงานหนึ่งในหลายๆหน่วยงานของบริษัทที่ทำหน้าที่ผลิตและอบรมตัวแทนประกันชีวิตมืออาชีพ ส่งเสริมการขาย เพิ่มรายได้ให้แก่บริษัท สร้างทีมงานขายมืออาชีพ ทำหน้าที่เหมือนการตลาดของบริษัท อเมริกันอินเตอร์แนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ (เอไอเอ)

เครือบีโพรก่อตั้งขึ้นเมื่อเดือนมีนาคม พ.ศ. ๒๕๔๕ โดยบริษัทมีแผนพัฒนาทางด้านการตลาด จึงเป็นเหตุให้มีการขยายหน่วยงานในการตลาดเพิ่มมากขึ้น ผู้ก่อตั้งเครือบีโพรคือนายปรีดี ภัทรสิทธิเวช ผู้อำนวยการภาคบีโพร ๑ และประธานเครือบีโพร โดยมีเป้าหมายอันแน่วแน่คือ “สร้างคน สร้างงาน ยืนกราน ๑๐๐ หน่วยงาน ๑,๐๐๐ ตัวแทน ผลผลิตเบี้ยประกัน ๑๐๐ ล้าน และทุกคนอยู่ดีกินดี งานที่ดีเพราะเนื่องงานที่ดี โอกาสของงานดี และเพื่อนร่วมงานที่ดี ทั้ง ๓ ดีนี้ มีที่นี้ที่ บ้านบีโพร” ดังนั้นผู้ก่อตั้งจึงมุ่งมั่นพัฒนาเครือบีโพรอย่างต่อเนื่องจนวันนี้ เครือบีโพรประสบผลสำเร็จ มีผลงาน +๒๐๐ % ทำให้เครือบีโพรเป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียงในเอไอเอเป็นอย่างยิ่ง ปัจจุบันเครือบีโพรขยายออกเป็น ๒๖ หน่วยงาน มีตัวแทนประกันชีวิตมากกว่า ๔๐๐ คน ตามตารางดังต่อไปนี้

^{๖๔} ปรีดี ภัทรสิทธิเวช, “Year Plan 2011”, (กรุงเทพมหานคร : เครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์แนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด, ๒๕๕๔), (อัดสำเนา)

ตารางที่ ๒.๔ : ตารางแสดงสมาชิกเครือข่ายปีโปร ปี พ.ศ. ๒๕๕๔

ลำดับ	หน่วย/ภาค	ชื่อ-นามสกุลหัวหน้าหน่วย	จำนวนสมาชิก
๑.	ปีโปร	นางศรีณัฏกมล โฆษิตเจริญกุล	๑๕
๒.	ปีโปร ๑	นายปรีดี ภัทรสิทธิเวช	๓๐
๓.	ปีโปร ๒	นายบัญชา- นางสาวรุ่งกิจ เกตุสิริ	๒๐
๔.	ปีโปร ๓	นางสาวภิญญาวิภา กันพัคตร์	๑๕
๕.	ปีโปร ๔	นางสาวจันทร์จิรา วัฒนเสถียร	๑๕
๖.	ปีโปร ๖	นางสาววรินทร์ พัฒนาวิจิตร	๑๕
๗.	ปีโปร ๗	นางสาวรัชณี ทรัพย์ทวีชัยกุล	๑๕
๘.	ปีโปร ๘	นางสาวดวงใจ เจริญประทีปกิจ	๒๐
๙.	ปีโปร ๙	นายวรกร เทศรัตน์วงศ์	๒๐
๑๐.	ปีโปร ๑๑	นายชัยสิทธิ์ โรจนอาภา	๑๕
๑๑.	ปีโปร ๑๒	นางสาวพรเพ็ชร เหล่าพิพัฒนา	๑๕
๑๒.	ปีโปร ๑๔	นางสาวนภาพร แก้วชัยเจริญกิจ	๑๕
๑๓.	ปีโปร ๑๕	นางสาวต้นอ้อ ยศดา	๑๕
๑๔.	ปีโปร ๑๖	นายสมบูรณ์ สัสสะหิตกร	๑๕
๑๕.	ปีโปร ๒๒	นายอริชช อุทะพันธ์	๑๐
๑๖.	ปีโปร ๒๔	นางสาวบุศรินทร์ อินทะฐา	๑๐
๑๗.	ปีโปร ๒๕	นางสาวอมรรัตน์ ชนินทร์วงศ์	๒๐
๑๘.	ปีโปร ๒๖	นางสาวสมิตติญา นาวาล่อง	๑๕
๑๙.	ปีโปร ๒๗	นายกันตภณ อาจสารี	๑๕
๒๐.	ปีโปร ๒๘	นางสาวกานต์พิชชา แจ้งสนิท	๑๕
๒๑.	ปีโปร ๓๐	นายรณพล กิตติสาร	๑๕
๒๒.	ปีโปร ๓๑	นางสาวปียา ล้ำเลิศ	๑๕
๒๓.	ปีโปร ๓๔	นางสาวชุตติภา สุทธิกิตติบุตร	๑๕
๒๔.	ปีโปร ๓๕	นางสาวประนอม ชุนขำนิ	๑๐
๒๕.	ปีโปร ๓๖	นางสาวสุเพ็ญ ฤกษ์ไศภิชร์	๑๐
๒๖.	ปีโปร ๓๗	นางสาวสุจิรา พูลสวัสดิ์	๑๐
รวม ๒๖ หน่วย			๔๐๐ คน

๒.๓.๓ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโปร

เครือบีโปรต้องการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อการพัฒนาเครือให้มีความแข็งแกร่งและมียอดขายให้ได้มากที่สุด ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ จากคำที่ว่า “ต้องพัฒนาคนก่อนพัฒนางาน นำคนมาพัฒนา บั้นคนให้เป็นมืออาชีพ บั้นคนให้เป็นแชมป์ ค้นหาค้นหาภาพที่แท้จริงของตัวเอง ถ้าพัฒนาคนเก่งแล้ว งานจะตามมา” นี้ เครือจึงมีแนวคิดในการใช้โครงการ หรือที่เครือบีโปรเรียกว่าสโมสร เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานให้มีความเป็นมืออาชีพและชำนาญยิ่งขึ้น ซึ่งจัดอย่างต่อเนื่องทุกอาทิตย์ ทุกเดือน ตลอดทั้งปี มีทั้งหมด ๔ สโมสร คือ ๑.สโมสรบีโปร (Be Pro) ๒.สโมสรทิวเดีย (Tues Day) ๓.สโมสร ๑๒ ยอดขุนพล ๔. ค่ายสู้ชีวิตใหม่ (New Life)

๑. สโมสร Be Pro

สโมสรบีโปร เป็นสโมสรที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมกลุ่ม เพื่อเป็นการจัดให้พนักงาน ได้มีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกัน ได้กล้าทำ กล้าแสดงออกอย่างเต็มที่ มีความเป็นกันเองภายใน สโมสร เป็นระบบเทรนนิ่งทั้งวันเวย์และทูเวย์ คือ ทั้งได้รับวิชาการจากผู้มีความรู้ และได้แสดงออก สโมสรฝึกพนักงานให้มีความรู้และมีความพร้อมในการบริการลูกค้า อย่างมืออาชีพพร้อมทั้งมีการแข่งขันการขายในทุกๆ สัปดาห์ ดั่งมีตารางการจัดสโมสร ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๕ : ตารางสโมสรบีโปร (Be Pro) พ.ศ.๒๕๕๔

เดือน	วันที่	เวลา
มกราคม	วันเสาร์ที่ ๘,๑๕,๒๒,๒๙	๐๘.๓๐ น. – ๑๒.๓๐ น.
กุมภาพันธ์	วันเสาร์ที่ ๕,๑๒,๑๙	๐๘.๓๐ น. – ๑๒.๓๐ น.
มีนาคม	วันเสาร์ที่ ๕,๑๒,๑๙,๒๖	๐๘.๓๐ น. – ๑๒.๓๐ น.
เมษายน	วันเสาร์ที่ ๒,๙,๒๓,๓๐	๐๘.๓๐ น. – ๑๒.๓๐ น.
พฤษภาคม	วันเสาร์ที่ ๗,๑๔,๒๑	๐๘.๓๐ น. – ๑๒.๓๐ น.
มิถุนายน	วันเสาร์ที่ ๔,๑๑,๑๘,๒๕	๐๘.๓๐ น. – ๑๒.๓๐ น.
กรกฎาคม	วันเสาร์ที่ ๒,๙,๒๓,๓๐	๐๘.๓๐ น. – ๑๒.๓๐ น.
สิงหาคม	วันเสาร์ที่ ๖,๑๓,๒๐,๒๗	๐๘.๓๐ น. – ๑๒.๓๐ น.
กันยายน	วันเสาร์ที่ ๓,๑๐,๑๗,๒๔	๐๘.๓๐ น. – ๑๒.๓๐ น.
ตุลาคม	วันเสาร์ที่ ๑,๘,๑๕,๒๒	๐๘.๓๐ น. – ๑๒.๓๐ น.
พฤศจิกายน	วันเสาร์ที่ ๕,๑๒,๑๙,๒๖	๐๘.๓๐ น. – ๑๒.๓๐ น.
ธันวาคม	วันเสาร์ที่ ๓,๑๐,๑๗,๒๔	๐๘.๓๐ น. – ๑๒.๓๐ น.

๒. สโมสรวนอังคาร (Tues Day)

สโมสรวนอังคารมีแนวคิดที่ว่า “ต้องพัฒนาคน จึงพัฒนางาน นำคนเข้ามาพัฒนาคน บัณฑิตให้เป็นมืออาชีพ บัณฑิตให้เป็นแชมป์” โดยทุกวันอังคารจะมีการนำนักพูดที่มีประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จในอาชีพแล้ว เป็นวิทยากรที่มีทั้งวัยวุฒิและคุณวุฒิมาเล่าแชร์ประสบการณ์ให้ฟัง พร้อมให้กำลังใจแก่พลังตัวแทน ด้วยเหตุผลที่ว่า การที่เราได้ยินได้ฟังบ่อยๆ ทำให้มีแรงบันดาลใจ พร้อมเกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน และการพัฒนาตนเอง การฟังบ่อยๆ จะเห็นภาพที่ชัดเจน ดังมีตารางการจัดสโมสรวนดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๖ : ตารางสโมสรวนอังคาร (Tues Day) พ.ศ.๒๕๕๔

เดือน	วันที่	เวลา
มกราคม	วันเสาร์ที่ ๘, ๑๕, ๒๒, ๒๙	๐๘.๓๐ น. – ๑๒.๓๐ น.
กุมภาพันธ์	วันเสาร์ที่ ๕, ๑๒, ๑๙	๐๘.๓๐ น. – ๑๒.๓๐ น.
มีนาคม	วันเสาร์ที่ ๕, ๑๒, ๑๙, ๒๖	๐๘.๓๐ น. – ๑๒.๓๐ น.
เมษายน	วันเสาร์ที่ ๒, ๙, ๒๓, ๓๐	๐๘.๓๐ น. – ๑๒.๓๐ น.
พฤษภาคม	วันเสาร์ที่ ๗, ๑๔, ๒๑	๐๘.๓๐ น. – ๑๒.๓๐ น.
มิถุนายน	วันเสาร์ที่ ๔, ๑๑, ๑๘, ๒๕	๐๘.๓๐ น. – ๑๒.๓๐ น.
กรกฎาคม	วันเสาร์ที่ ๒, ๙, ๒๓, ๓๐	๐๘.๓๐ น. – ๑๒.๓๐ น.
สิงหาคม	วันเสาร์ที่ ๖, ๑๓, ๒๐, ๒๗	๐๘.๓๐ น. – ๑๒.๓๐ น.
กันยายน	วันเสาร์ที่ ๓, ๑๐, ๑๗, ๒๔	๐๘.๓๐ น. – ๑๒.๓๐ น.
ตุลาคม	วันเสาร์ที่ ๑, ๘, ๑๕, ๒๒	๐๘.๓๐ น. – ๑๒.๓๐ น.
พฤศจิกายน	วันเสาร์ที่ ๕, ๑๒, ๑๙, ๒๖	๐๘.๓๐ น. – ๑๒.๓๐ น.
ธันวาคม	วันเสาร์ที่ ๓, ๑๐, ๑๗, ๒๔	๐๘.๓๐ น. – ๑๒.๓๐ น.

๓. สโมสร ๑๒ ยอดขุนพล

สโมสร ๑๒ ยอดขุนพลจัดขึ้นโดยมีแนวคิดที่จะให้พนักงานได้มีโอกาสแข่งขันภายนอกเพื่อการพัฒนาตนเองให้มากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้บริหารเครือข่ายจึงจัดกิจกรรมด้วยการพาตัวแทนออกแข่งขันการขายกับตัวแทนบริษัท เอไอเอ ทั่วกรุงเทพและปริมณฑล โดยสโมสร ๑๒ ยอดขุนพลจัดขึ้นในวันเสาร์หรืออาทิตย์ โดยจะจัดขึ้นเดือนละ ๑ ครั้ง รวมประมาณ ๑๐ ครั้งต่อปี

๔. ค่ายสู่วิถีใหม่ (New Life)

ค่ายสุชีวิตรใหม่จัดขึ้นโดยมีแนวคิดที่ “คนจะเปลี่ยนชีวิตได้ ต้องเปลี่ยนความคิดตัวเอง ทักษะที่เปลี่ยนความคิด ชีวิตทั้งชีวิตก็เปลี่ยนไป” ถ้าคนอยากประสบความสำเร็จต้องเปลี่ยนแปลง ค่ายนิวไลฟ์จัด ๓ เดือนต่อ ๑ ครั้งๆ ละ ๓ วันโดยมีกิจกรรมหลักๆ ที่มุ่งการละลายพฤติกรรมที่เคยชินของผู้เข้าค่าย การอยู่ร่วมกับคนอื่น การทำงานร่วมกับคนอื่น ฝึกให้มีความตื่นตัวอยู่เสมอ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างทัศนคติที่ดีต่ออาชีพ เรียนรู้การทำงานเป็นทีม หลักการแห่งความสำเร็จ และแรงบันดาลใจแห่งความสำเร็จ

นอกจากสโมสรต่างๆ เหล่านี้ที่เข้ามา เครือบีโพรยังมีการส่งพนักงานเข้าร่วมพัฒนาศักยภาพตนเองกับศูนย์ฝึกอบรมของบริษัท เอไอเอ อย่างต่อเนื่องเช่นกัน พร้อมทั้งยังจัดให้มีการแข่งขันการขาย และมอบรางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจพนักงานในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

๒.๓.๔ ธรรมะประจำเครือบีโพร

๑. พรหมวิหาร (ธรรมสำหรับผู้ใหญ่ ๔ ประการ)^{๖๙}

พรหมวิหาร คือ ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางดุจพรหม ๔ อย่าง คือ

๑) เมตตา ได้แก่ ความรัก ความหวังดี ที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข นักบริหารต้องมีความรักและความหวังดีแก่เพื่อนร่วมงาน ความรักจะเกิดได้ถ้านักบริหารรู้จักมองแง่ดีหรือส่วนที่ดีของเพื่อนร่วมงาน ถ้าพบส่วนเสียในตัวเขา นักบริหารต้องรู้จักมองข้ามและให้อภัยเมื่อพบส่วนที่ดีก็จดจำไว้ เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา ดังนั้น เมตตาหรือความรักจึงเกิดจากการมองแง่ดีของคนอื่น

๒) กรุณา คือ ความสงสารเห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรม นักบริหารต้องมีความสงสาร ห่วงใจ และคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้น ความสงสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมักบริหารเปิดใจกว้าง รับฟังปัญหาของคนอื่น กรุณาต่างจากเมตตาตรงที่ว่า กรุณาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดด้อยของคนอื่น ส่วนเมตตาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดเสียของเขา เช่น เราเห็นเด็กน้อยหน้าตาน่ารักเดินมา เรามีจิตเมตตาเขา เมื่อเด็กนั้นหกล้มปากแตกเรามีจิตกรุณาเขา

๓) มุทิตา คือ ความรู้สึกพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข นักบริหารต้องส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยไม่กลัวว่าลูกน้องจะขึ้นมาทาบรัศมี เขาก็ดีกันใคร แต่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานแสดงความสามารถเต็มที่และพลอยชื่นชมยินดีในความก้าวหน้าของคนร่วมงาน มุทิตาจะทำลายความริษยาในใจนัก

^{๖๙} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๗๖-๗๘.

บริหาร ถ้าผู้บริหารมีจิตริษยาลูกน้องเสียแล้ว ลูกน้องจะรับรู้ความริษยานั้นและจะไม่ทุ่มเททำงานให้

๔) อุเบกขา คือ ความรู้สึกร่างเฉยเป็นกลาง ไม่ลำเอียงเข้าข้างคนใดคนหนึ่ง นั่นคือมีความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ ข้อสำคัญก็คือผู้บริหารต้องรู้เท่าทันคน ร่วมงานทุกคน นักบริหารที่ไม่รู้เท่าทันผู้ร่วมงาน ไม่รู้เท่าทันสถานการณ์อาจวางเฉยได้เหมือนกัน แต่การวางเฉยเช่นนั้น เรียกว่า “อัญญาอุเบกขา” วางเฉยเพราะโง่ ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ดี นักบริหารต้องวางเฉยด้วยปัญญาคือ มีอุเบกขาอย่างรู้เท่าทันคน เมื่อทุกคนทำงานในหน้าที่ อย่างขยันขันแข็ง นักบริหารก็มองดูพวกเขาเฉยๆ ถึงคราวให้บำเหน็จรางวัล ก็เฉลี่ยให้แก่ทุกคนอย่างถ้วนหน้า ถ้ามีการทะเลาะเบาะแว้งเกิดขึ้น นักบริหารต้องลงไปห้ามทัพทันที และจัดการลงโทษคนผิดตามความเหมาะสม นักบริหารต้องไม่นั่งดูลูกน้องทะเลาะกันแล้วเอาตัวรอดคนเดียว

๒. สังคหัตถุ

สังคหัตถุ คือ การปฏิบัติตามหลักการสงเคราะห์ หรือธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจคน และประสานมนุษย์ไว้ในสามัคคี ที่เรียกว่า สังคหัตถุ ๔ อย่าง ดังต่อไปนี้

๑) ทาน ให้ปัน คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือสงเคราะห์ ด้วยปัจจัยสี่ ทุน หรือทรัพย์สินสิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้ ความเข้าใจ และศิลปวิทยา

๒) ปิยวาจา พูดอย่างรักกัน คือ กล่าวคำสุภาพ ไพเราะ น่าฟัง ชี้แจง แนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์มีเหตุผล เป็นหลักฐาน ชักจูงให้เกิดความเข้าใจดีสามัคคีเกิดไมตรี ทำให้รักใคร่นับถือและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

๓) อัตถจริยา ทำประโยชน์แก่เขา คือ ช่วยเหลือด้วยแรงกาย และชวนชวนช่วยเหลือกิจการต่างๆ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ รวมทั้งช่วยแก้ไข้ปัญหาและช่วยปรับปรุงส่งเสริมในด้านจริยธรรม

๔) สمانัตตตา เอาตัวเข้าสมาน คือ ทำตัวให้เข้ากับเขาได้ วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอทั้งต่อคนทั้งหลายไม่เอาเปรียบ และเสมอในสุขทุกข์ คือ ร่วมสุข ร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ร่วมแก้ไข้ปัญหา เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน^{๗๐}

๓. อิทธิบาท ๔ (หลักธรรมเป็นเหตุนำไปสู่ความสำเร็จ)

คุณธรรมทั้ง ๔ ประการนี้ จะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลผู้ประพฤติไปสู่ความสำเร็จแห่งผลตามที่มุ่งหมาย มีอธิบายดังนี้

^{๗๐} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), *ธรรมนุญชีวิต*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๑), หน้า ๒๑.

๑) **ฉันทะ** พอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น หมายถึง ความต้องการที่จะทำ (กัตตุกัมมตาฉันทะ) ความไม่ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาทำให้ได้ผลดีสิ่งๆ ขึ้นไป เป็นอาการที่จิตใฝ่ปรารถนา อยากทำสิ่งนั้นด้วยความสุจริต อยากทำสิ่งดีงามเพื่อให้ความถูกต้องเกิดมีขึ้นอยากให้สิ่งนั้นๆ เข้าถึงหรือดำรงอยู่ในภาวะที่ประณีตงดงาม เมื่อมีความใฝ่ใจใคร่จะทำเช่นนี้ คนเราก็จะมีความเพียรสร้างสรรค์ทำสิ่งนั้นให้สำเร็จลงได้ ความอยากทำที่จัดเป็นฉันทะนี้จะต่างจากความอยากที่จัดเป็นตัณหา ที่เป็นความอยากในทางสนองความต้องการทางกามารมณ์อยากเป็นโน่นอยากเป็นนี่ในทางทุจริต เป็นต้น

ฉันทะนี้เป็นคุณธรรมสำคัญในเบื้องต้นที่ผู้ปรารถนาความเจริญก้าวหน้าให้เกิดมีในตนเพื่อขจัดความเกียจคร้านให้หมดไปแล้วใฝ่หาความเจริญก้าวหน้า หันมาเอาใจใส่ต่อกิจการที่ทำ สามารถทำให้สมความปรารถนาได้ ถ้าคนไม่ปรารถนาแม้แต่จะลองทำ คนที่ขาดฉันทะก็จะมีแต่ความหมดกำลังใจ เบื่องานในหน้าที่ของตน ทอดทิ้งงาน กลายเป็นคนจับจด ทำไม่จริง ทั้งงานนี้ คว้างงานโน้น จนเอาดีไม่ได้สักอย่าง

๒) **วิริยะ** เพียรประกอบสิ่งนั้น หมายถึงความขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายามเข้มแข็ง อดทน เอาธุระไม่ทอดย ความเพียรประกอบความดี ความบากบั่นในการศึกษา ศิลปวิทยา ความเพียรในการระวังและละอกุศล หรือ ความเพียรในการทำและรักษา กุศล เป็นต้น ด้วยความกล้าหาญ ไม่กลัวต่อความยากลำบาก โดยตระหนักตามพุทธภาษิตที่ว่า วิริเยน ทุกขมูจเจติ คนจะล่วงทุกข์ได้เพราะความเพียร คนที่มีความเพียรเท่ากับมีแรงหนุนเวลาทำงาน หรือปฏิบัติธรรมก็ตาม จิตใจจะแน่วแน่ มั่นคง พุ่งตรงต่อจุดหมาย ดังนั้น นักทำงานหรือนักศึกษาควรปลูกนิสัยขยันหมั่นเพียรให้มีความเข้มแข็ง มีความบากบั่นอย่างต่อเนื่อง กล้าสู้งานทุกประเภทที่สุจริตยุติธรรม ไม่ทำให้เกิดความเดือดร้อนทั้งแก่ตนและสังคมส่วนรวม

๓) **จิตตะ** เอาใจฝักใฝ่สิ่งนั้น ไม่วางธุระ หมายถึงความตั้งใจตรึบรู้อยู่ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝักใฝ่ ไม่ปล่อยจิตให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอย หมั่นใส่ใจ สนใจฝักใฝ่ในความดีด้วยความมั่นใจ ผู้ที่มีอิทธิบาทข้อนี้จะประกอบกิจการสิ่งใด ก็จะทำด้วยความมีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น สดชื่นอยู่ในขณะที่ทำงานเสมอ หรือที่เรียกว่า “มีกะจิตกะใจทำงาน” การที่คนเรามีความคิดผูกพันจดจ่อสนใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง คนผู้นั้นจะไม่สนใจรับรู้เรื่องอื่นๆ ย่อมเป็นเหตุให้เกิดสมาธิพร้อมกับความคิดจดจ่อสนใจสิ่งนั้น อย่างไรก็ตาม การทำงานทุกอย่างย่อมมีความผิดพลาด เพราะคนที่ไม่มีความผิดพลาดคือคนที่ไม่ได้ทำอะไรเลย แต่งานของผู้มีอิทธิบาทคือจิตตะนี้ จะมีความผิดพลาดน้อยมาก และผลงานที่ทำสำเร็จลงก็มีผลเป็นที่น่าพอใจอย่างยิ่ง

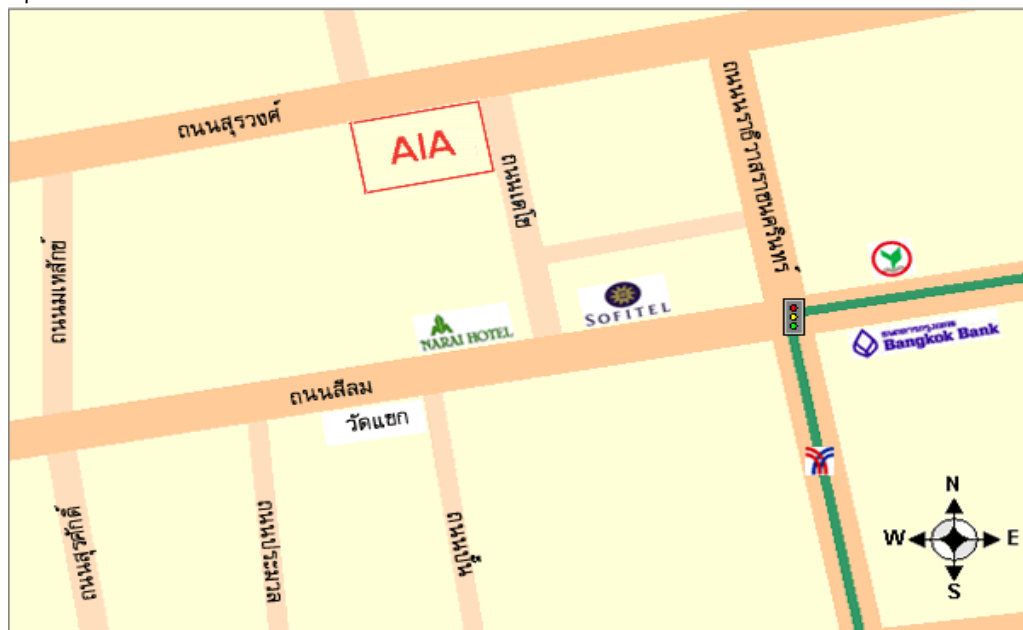
๔) **วิมังสา** หมั่นตรិตรองพิจารณาหาเหตุผลในสิ่งนั้น หมายถึงความหมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหรือหย่อน ในสิ่งที่ทำนั้นโดยมีการวางแผน วัตถุประสงค์ คัดค้นหาวิธีแก้ไขปรับปรุงอยู่เสมอ การที่คนเราใช้ปัญญาพิจารณาหมั่น

ใคร่ครวญตรวจสอบหาเหตุผลในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยคิดหาเหตุผลและสอบสวนเช่นนี้ ย่อมช่วยรวมจิตใจให้คอกำหนดและคิดตามเรื่องที่พิจารณา อย่างใกล้ชิดตลอดเวลา ทั้งยังเป็น เหตุให้จิตแน่วแน่แล่นดังไปกับเรื่องดี พิจารณานั้นโดยไม่ฟุ้งซ่าน ไม่วอกแวก เมื่อพิจารณาแล้ว พบข้อบกพร่องของงาน ก็รีบแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น^{๗๑}

อิทธิบาททั้ง ๔ ประการนี้ ท่านกำหนดเป็นหัวใจของผู้ต้องการความสำเร็จที่ต้องมีความเข้าใจ ตั้งใจ เต็มใจ และสนใจในสิ่งที่ทำนั้นๆ โดยใช้คำย่อว่า ฉ วิ จิ วิ และสรุปเป็นคำคล้องจองเพื่อให้จำง่ายว่า มีใจรัก พากเพียรทำ เอาจิตฝักใฝ่ ใช้ปัญญาสอบสวน ในอิทธิบาททั้ง ๔ ประการนี้ ฉันทะ นับว่าสำคัญที่สุด เพราะเมื่อฉันทะเกิดขึ้นแล้ว อิทธิบาทอีก ๓ ข้อย่อมเกิดตาม

๒.๓.๕ ที่อยู่ของบริษัท^{๗๒}

บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด มีที่ตั้งอยู่ที่อาคาร เอไอเอ ทาวเวอร์ ๑๕๑ ถนนสุรวงศ์ เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร ๑๐๕๐๐ และตู้ไปณ.๒ ไปณ.บางรัก กรุงเทพมหานคร ๑๐๕๐๐



แผนภาพที่ ๒.๑๘ : แสดงแผนที่บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด(เอไอเอ)

^{๗๑} แก้ว ชิตตะขบ, พุทธธรรมเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจ, หน้า ๙๒.

^{๗๒} บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด, (เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๕), <http://www.thebest insurance.com/about-aia.html>.

๒.๓.๖ วิสัยทัศน์และค่านิยมของบริษัท

๑. วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรแบบอย่างที่ได้รับการยอมรับโดยปราศจากข้อโต้แย้ง

๒. ค่านิยม

พนักงาน : พัฒนาความสามารถให้หลากหลาย ให้รางวัลสำหรับความเป็นเลิศ และการทำงานเป็นทีม

การเอาใจใส่ลูกค้า : เอาใจใส่ต่อลำดับความสำคัญของลูกค้า และทำให้ดีกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง

หลักการปฏิบัติงาน : มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการบริหารความเสี่ยง นำความแข็งแกร่งของเอไอเอสสู่การปฏิบัติงาน

ความซื่อสัตย์ : ทำงานด้วยความซื่อสัตย์ เพิ่มพูนชื่อเสียงของเอไอเอส

การให้เกียรติ : ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน ประสานงานซึ่งกันและกัน

ความเป็นผู้ริเริ่ม : สร้างโอกาส สรรหาสิ่งใหม่ๆ ให้กับลูกค้า

๒.๓.๗ จุดเด่นทางธุรกิจ

๑. จุดเด่นด้านความมั่นคงทางการเงิน เอไอเอสตระหนักดีว่า วัตถุประสงค์หลักของการประกันชีวิต คือ การสร้างความมั่นคงทางการเงินให้กับผู้ถือกรมธรรม์ เอไอเอสจึงมุ่งดำเนินธุรกิจ โดยยึดมั่นในระบบการพิจารณาประกันภัย การบริหารจัดการและบริหารการลงทุนที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นการบริหารความเสี่ยงอย่างรัดกุมและคำนึงถึงสถานะเศรษฐกิจโดยรวมเพื่อให้สินทรัพย์ลงทุนมีความเสี่ยงต่ำ เป็นที่เชื่อมั่นในหมู่ผู้ถือกรมธรรม์ โดยเมื่อเร็ว ๆ นี้ ฟิทช์เรตติ้งส์ ได้ประกาศจัดอันดับความแข็งแกร่งทางการเงินภายในประเทศ (National IFS) แก่เอไอเอส ประเทศไทย 'AAA (tha)' แนวโน้มมีเสถียรภาพ

๒. จุดเด่นผู้นำตลาดในธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย เอไอเอส นับเป็นบริษัทที่ให้บริการประกันชีวิต และการบริการทางการเงินที่ครบวงจร ทั้งยังเป็นผู้นำในด้านการพัฒนาแบบกรมธรรม์ที่หลากหลาย ตอบสนอง ความต้องการของผู้ถือกรมธรรม์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการวิเคราะห์ และวิจัยความต้องการของผู้บริโภค รวมถึงแนวโน้มตลาด และสถานะเศรษฐกิจ โดยรวมอย่างเป็นระบบ ยิ่งไปกว่านั้น เอไอเอสยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างมาตรฐานใหม่ให้กับวงการประกันชีวิตไทย เช่น การขยายออกสู่ตลาดชนบท เพื่อส่งเสริมให้คนไทยในทุกภูมิภาคถือกรมธรรม์อย่างน้อย ๑ กรมธรรม์ต่อ ๑ ครอบครัว เพื่อสร้างความมั่นคงทางการเงินให้ทุกครัวเรือน รวมถึงการตรวจ สุขภาพ ทางการเงิน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ตัวแทนประกันชีวิตของเอไอเอส สามารถวิเคราะห์ความต้องการทางการเงินที่แท้จริงของลูกค้า

และนำเสนอการ วางแผนทางการเงินที่สอดคล้องกับเป้าหมายในอนาคตของลูกค้า เพื่อยกระดับธุรกิจประกันชีวิตให้ได้มาตรฐานและมีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น

๒.๓.๘ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท

เอไอเอ มุ่งพัฒนาตัวแทนประกันชีวิตและพนักงานให้มีคุณภาพ มีทักษะความชำนาญด้านต่างๆ มาโดยตลอด โดยในปี พ.ศ. ๒๕๕๖ เอไอเอได้สร้างศูนย์ฝึกอบรมแห่งแรกที่อาคารสาทรซิตี้ ทาวเวอร์ นับเป็นศูนย์ฝึกอบรมของเอไอเอ ที่ใหญ่ที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งเพียบพร้อมด้วยอุปกรณ์ และสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัยครบวงจร และเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๕๐ เอไอเอได้เปิดศูนย์ฝึกอบรมที่ จ. ขอนแก่น ซึ่งเป็นศูนย์ฝึกอบรมแห่งแรกในต่างจังหวัด นอกจากนี้ บริษัทยังจัดหลักสูตรฝึกอบรมตัวแทนฯ ที่ได้มาตรฐานทัดเทียมกับหลักสูตรการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย เพื่อเตรียมความพร้อมให้ตัวแทนฯ มีความเป็นมืออาชีพ สามารถให้คำปรึกษาแนะนำลูกค้าในด้านการประกันชีวิต และการวางแผนการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ จนเป็นที่ยอมรับว่าตัวแทนประกันชีวิต เอไอเอมีคุณภาพ มีมาตรฐานการทำงานอย่างมีระบบ

๒.๓.๙ ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

บริษัท อเมริกันอินเตอร์แนชชั่นแนลแอสซิวรันส์ จำกัด (เอไอเอ) เป็นบริษัทที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการประกันชีวิต เป็นผู้นำด้านธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย โดยทำหน้าที่เป็นหลักประกันที่มั่นคงให้กับสังคมไทยมากกว่า ๗๐ ปี ตลอดระยะเวลาหลายทศวรรษที่ บริษัท เอไอเอ รับผิดชอบต่อสังคมไทยด้วยความซื่อสัตย์ บริษัท เอไอเอ เป็นที่ยอมรับในหมู่ผู้ถือกรมธรรม์ในเรื่องของผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต และบริการทางการเงินที่หลากหลายบริการประกันชีวิต ประกันภัยอุบัติเหตุและสุขภาพ ประกันสินเชื่อ ประกันภัยกลุ่ม โครงการออมทรัพย์รายเดือน และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ พร้อมด้วยมาตรฐานการบริการระดับสูงซึ่งเป็นที่ไว้วางใจในเรื่องของความซื่อสัตย์ และรับผิดชอบรวมถึงฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง มั่นคง ทำให้บริษัท เอไอเอ ครองความเป็นผู้นำในธุรกิจ และเป็นที่ยอมรับของผู้ถือกรมธรรม์ชาวไทยตลอดมา

บริษัท เอไอเอ เป็นบริษัทประกันชีวิตที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยมา ๗๐ ปี ณ ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๕๑ บริษัทมีสินทรัพย์รวม ๓๘๓,๐๖๐ ล้านบาท มีเงินสำรองประกันภัย ๒๘๖,๖๗๔ ล้านบาท มีเงินกองทุน ๖๙,๒๔๑ ล้านบาท คิดเป็น ๑,๑๐๗.๖๗% ของเงิน กองทุนที่ต้องดำรงตามกฎหมาย ปัจจุบันมีผู้ถือกรมธรรม์ประกันชีวิต ๕ ล้านฉบับ หากรวมกรมธรรม์ประกันอุบัติเหตุ และสุขภาพจะมีกรมธรรม์ที่มีผลบังคับ มากกว่า ๖.๘ ล้านฉบับ มีพนักงานกว่า ๑,๗๐๐ คน ตัวแทนประกันชีวิตกว่า ๘๖,๐๐๐ คน

กลุ่มบริษัทเอไอเอเป็นบริษัทประกันชีวิตชั้นนำในภูมิภาคเอเชียมาพร้อม ๘๐ ปี มีลูกค้ากว่า ๒๐ ล้านคนใน ๑๔ ประเทศ และเขตการปกครองทั่วภูมิภาค มีสำนักงาน สาขาและบริษัทในเครืออยู่ใน ออสเตรเลีย บรูไน จีน ฮองกง อินเดีย อินโดนีเซีย มาเก๊า มาเลเซีย นิวซีแลนด์ สิงคโปร์ เกาหลีใต้ ไต้หวัน ไทย และเวียดนาม

๒.๓.๑๐ รางวัลและเกียรติประวัติ

พ.ศ. ๒๕๔๒ เอไอเอ ประเทศไทย เป็น ๑ ใน ๑๐ บริษัททั่วโลกที่ได้รับรางวัล 1999 Award for Business Excellence in Response to HIV/AIDS จาก The Global Business Council on HIV/AIDS (GBC) ประเทศอังกฤษ ในฐานะที่รณรงค์เพื่อป้องกันและลดการแพร่ระบาดของเชื้อเอชไอวีหรือเอดส์อย่างต่อเนื่อง

พ.ศ. ๒๕๔๔ ได้รับรางวัลชนะเลิศด้านการบริหารทางการเงิน (Financial Management Excellence) ในงานความเป็นเลิศขององค์กรในประเทศไทยประจำปี ๒๕๔๔ (Thailand Corporate Excellence Award 2001) ที่จัดโดยสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA) และสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่สำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงจากองค์กรที่มีรายได้สูงสุด ๕๐๐ อันดับแรกของประเทศไทย

พ.ศ. ๒๕๔๕ ได้รับรางวัล ASO Thailand Award จากกระทรวงสาธารณสุข ในฐานะสถานประกอบการดีเด่นที่ดำเนินการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องเอดส์แก่พนักงาน รวมทั้งให้ความช่วยเหลือสังคมในการลดปัญหาการระบาดของโรคเอดส์

พ.ศ. ๒๕๔๖ ได้รับเลือกเป็น Thailand's Most Admired Brand หรือตราสินค้าที่ประชาชนเชื่อถือมากที่สุดในหมวดธุรกิจประกันชีวิต จากการสำรวจของนิตยสารแบรนต์เอง ได้รับรางวัล “หน้าบ้านนามอง” ในฐานะสถานประกอบการที่ร่วมรับผิดชอบต่อสังคมโดยการปลูกต้นไม้ใหญ่เพื่อลดมลพิษทางอากาศ การปลูกสวนหย่อมทั้งด้านหน้าและภายในอาคารอย่างสวยงาม ได้รับรางวัลแบรนต์ชั้นนำของธุรกิจประกันชีวิต (Superbrand Award) ที่ซูเปอร์แบรนต์ อินเทอร์เน็ตซันแนล ซึ่งเป็นองค์กรที่มีเครือข่ายใน ๒๗ ประเทศทั่วโลก และบริษัทชินโนเวต ซึ่งเป็นบริษัทวิจัยการตลาดชั้นนำของโลก ได้รับรางวัลบริษัทประกันภัยดีเด่นอันดับ ๒ ที่จัดโดยกรมการประกันภัย กระทรวงพาณิชย์

พ.ศ. ๒๕๔๗ ได้รับเลือกเป็น Thailand's Most Admired Brand หรือตราสินค้าที่ประชาชนเชื่อถือมากที่สุดในหมวดธุรกิจประกันชีวิต จากการสำรวจของนิตยสารแบรนต์เอง ติดต่อกันเป็นปีที่ ๒ ได้รับรางวัล Reader's Digest Trusted Brand (เดิมชื่อ Reader's Digest Superbrand) ของธุรกิจประกันชีวิต จากการสำรวจของนิตยสารรีดเดอร์ส ไดเจสท์และนิตยสารมีเดีย รีเสิร์ช โดยพิจารณาจากคุณภาพคุณค่า ความน่าเชื่อถือ การมีภาพลักษณ์ที่ แข็งแกร่ง เข้าใจในความต้องการของลูกค้า และมีนวัตกรรมนำเสนอสู่ตลาดเสมอ

พ.ศ. ๒๕๔๘ ได้รับเลือกเป็น Thailand's Most Admired Brand หรือตราสินค้าที่ประชาชนเชื่อถือมากที่สุดในหมวดธุรกิจประกันชีวิต จากการสำรวจของนิตยสารแบรนต์เอจ ติดต่อกันเป็นปีที่ ๓ ได้รับรางวัล Reader's Digest Trusted Brand ของธุรกิจประกันชีวิต ติดต่อกันเป็นปีที่ ๒

พ.ศ. ๒๕๔๙ ได้รับเลือกเป็น Thailand's Most Admired Brand หรือตราสินค้าที่ประชาชนเชื่อถือมากที่สุดในหมวดธุรกิจประกันชีวิต จากการสำรวจของนิตยสารแบรนต์เอจ ติดต่อกันเป็นปีที่ ๔ ได้รับรางวัล Reader's Digest Trusted Brand ของธุรกิจประกันชีวิต ติดต่อกันเป็นปีที่ ๓

พ.ศ. ๒๕๕๐ ได้รับรางวัลบริษัทประกันภัยดีเด่นอันดับ ๒ จากฯพณฯ นายกรัฐมนตรี พลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ ซึ่งรางวัลนี้จัดโดยกรมการประกันภัย กระทรวงพาณิชย์ ที่พิจารณาจากการออกแบบกรรมธรรม์ที่คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชน ได้รับเลือกเป็น Thailand's Most Admired Brand หรือตราสินค้าที่ประชาชนเชื่อถือมากที่สุดในหมวดธุรกิจประกันชีวิต จากการสำรวจของนิตยสารแบรนต์เอจ ติดต่อกันเป็นปีที่ ๕ ได้รับรางวัล Reader's Digest Trusted Brand ของธุรกิจประกันชีวิต ติดต่อกันเป็นปีที่ ๔

พ.ศ. ๒๕๕๑ ได้รับเลือกเป็น Thailand's Most Admired Brand หรือตราสินค้าที่ประชาชนเชื่อถือมากที่สุดในหมวดธุรกิจประกันชีวิต จากการสำรวจของนิตยสารแบรนต์เอจ ติดต่อกันเป็นปีที่ ๖ ได้รับรางวัล Reader's Digest Trusted Brand ของธุรกิจประกันชีวิต ติดต่อกันเป็นปีที่ ๕

พ.ศ. ๒๕๕๒ ได้รับเลือกเป็น Thailand's Most Admired Brand หรือตราสินค้าที่ประชาชนเชื่อถือมากที่สุดในหมวดธุรกิจประกันชีวิต จากการสำรวจของนิตยสารแบรนต์เอจ ติดต่อกันเป็นปีที่ ๗ ได้รับรางวัล Reader's Digest Trusted Brand ของธุรกิจประกันชีวิต ติดต่อกันเป็นปีที่ ๖

พ.ศ. ๒๕๕๓ ได้รับเลือกเป็น Thailand's Most Admired Brand หรือตราสินค้าที่ประชาชนเชื่อถือมากที่สุดในหมวดธุรกิจประกันชีวิต จากการสำรวจของนิตยสารแบรนต์เอจ ติดต่อกันเป็นปีที่ ๘ ได้รับรางวัล Reader's Digest Trusted Brand ของธุรกิจประกันชีวิต ติดต่อกันเป็นปีที่ ๗

พ.ศ. ๒๕๕๔ ได้รับเลือกเป็น Thailand's Most Admired Brand หรือตราสินค้าที่ประชาชนเชื่อถือมากที่สุดในหมวดธุรกิจประกันชีวิต จากการสำรวจของนิตยสารแบรนต์เอจ ติดต่อกันเป็นปีที่ ๘

๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พระศกดิ์ดา วิสุทธิธำณ (มรดา) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา ผลการศึกษาพบว่า

๑. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาเน้นฝึกพัฒนามนุษย์ในทุกๆ มิติ เช่น ขบวนการคัดสรรคนจากหลักการพิจารณามนุษย์ว่าเปรียบเสมือนบัว ๔ เหล่า, หลักจริต๖ เพื่อการจัดสรรหลักธรรมให้เหมาะสมกับบุคคลเพื่อได้รับผลที่เป็นเลิศจากการฝึกปฏิบัตินั้น การใช้คำพุทธศาสนสุภาษิตสอดแทรกในคำสอน การดำเนินชีวิตให้เจริญด้วยหลักภาวนา ๔ เพื่อพัฒนา กาย ศีล จิต และปัญญาของตน และสำหรับผู้มีหน้าที่ในการพัฒนาผู้อื่นก็มีหลักธรรมจำนวนมากที่เหมาะสมในการนำมาใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์นั้นๆ ได้เป็นอย่างดี รวมถึงการอยู่ร่วมกันอย่างมีเมตตา ปรารถนาดีอยากให้ผู้อื่นได้รับความสุข และมีชีวิตที่พัฒนาอย่างสมบูรณ์

๒. เปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีตะวันตกซึ่งเป็นแนวความคิดที่ใช้อยู่ในปัจจุบันนี้ พบว่ามีทั้งความคล้ายคลึงกันและความแตกต่างกัน กล่าวคือ มีเป้าหมายในการพัฒนาปรับปรุงทรัพยากรมนุษย์เหมือนกัน แต่แตกต่างกันที่เป้าหมายเชิงลึก นั่นคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีตะวันตกจะพัฒนามนุษย์เพื่อสนองตอบความต้องการขององค์กรในด้านการเพิ่มผลผลิตตามแนวคิดของปรัชญาระบบทุนมนุษย์ (Human Capitals) หรือตามแนวคิดของปรัชญามนุษย์นิยม แต่การพัฒนามนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนามีปรัชญาที่ว่ามนุษย์เป็นสัตว์ประเสริฐที่พัฒนาให้ดีขึ้นได้ สามารถที่จะเรียนรู้จนมีปัญญา เข้าถึงสัจจะธรรมได้ มนุษย์สามารถพัฒนาไปสู่ภพภูมิที่ดีกว่าเดิมได้ ทั้งใน ระดับโลกียะภูมิ สำหรับมนุษย์ปุถุชนทั่วไป และ ระดับโลกุตระภูมิ สำหรับการพัฒนาเป็น “อริยบุคคล” คือ เป็นบุคคลที่มีภูมิธรรมเหนือกว่า “ปุถุชน” ที่ยังถูกรอบงำด้วย “อวิชชา” ซึ่งเป็นที่มาของกิเลส ทำให้เกิดความโลภ ความโกรธ เกลียด อาฆาตแค้น แย่งชิงทรัพยากร คดโกง ฉ้อราษฎร์บังหลวง จริยธรรมตกต่ำ และทำลายล้างกันทั้งในระดับบุคคล ระดับประเทศ และระดับระหว่างประเทศ เป็นปัญหาสำคัญของชาวโลกในทุกวันนี้

๓. ผลลัพธ์ที่เกิดจากการพัฒนาพบว่า ข้อแตกต่างของพฤติกรรมที่เกิดจากการนำทฤษฎีทางตะวันตกมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการนำหลักพุทธธรรมมาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีลักษณะที่แตกต่างกันอยู่บ้าง คือ ผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีตะวันตกมีลักษณะฉาบฉวย กล่าวคือไม่มีความยั่งยืนเหมือนนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาพัฒนา ซึ่งจากการสัมภาษณ์พระมหาเถระ พระนักเผยแผ่ คณะผู้บริหาร ผู้อำนวยการ และ กลุ่มผู้มีชื่อเสียงในสังคมพบว่าผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎี

ตะวันตกมีเพียงศักยภาพของร่างกาย และสติปัญญา ทักษะ ความสามารถเฉพาะในงานที่ทำ หรือผลเฉพาะด้านการทำงาน แต่ผลลัพธ์การพัฒนาตามหลักพระพุทธศาสนามีลักษณะ ที่เป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) กล่าวคือ การพัฒนานั้นเป็นการพัฒนา ในทุกๆ มิติของชีวิต ไม่ว่าจะด้านร่างกาย ด้านจิตใจ หรือด้านสติปัญญา อารมณ์ สังคม และสิ่งแวดล้อมรอบตัว ซึ่งถือว่าเป็นการใช้ชีวิตอย่างสมดุล ด้วยหลักการ “เดินทางสายกลาง” (Middle Way)

ผลลัพธ์ส่วนสุดท้ายของการวิจัยครั้งนี้ พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งสอง รูปแบบ มีทั้งข้อดี และข้อเสียที่แตกต่างกัน เช่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก นั้นมีจุดอ่อน คือ ต้องปรับเปลี่ยนและคิดค้นทฤษฎีใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาเพื่อตอบโจทย์หรือสนอง ความต้องการของมนุษย์ที่มีความต้องการอย่างไม่สิ้นสุด ส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามหลักพระพุทธศาสนานั้นมีจุดอ่อนที่ด้านผลลัพธ์ของการพัฒนาจะให้ผลช้า และมองไม่ เห็นเป็นรูปธรรมได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งจุดอ่อนดังกล่าวนี้ทำให้คนภายนอกที่ไม่เข้าใจมองว่าการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนานั้นไม่ได้ผลที่เป็นจริง

นอกจากนี้ท่านยังเสนอแนะข้อคิดเห็นเพื่อการพัฒนาในอนาคตว่า องค์กรทาง พระพุทธศาสนาหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาติ เช่น กระทรวงศึกษาธิการ หรืออื่นๆ ที่เกี่ยวข้องต้องให้ความสำคัญ ต้องทุ่มเท และจัดสรร งบประมาณให้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง ควรมีการประสานความร่วมมือกัน ใน ทุกๆ ภาคส่วนทั้งระดับจุลภาค (Micro) และมหภาค (Macro) มีสื่อการพัฒนาที่น่าสนใจและ ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่ขาดตอน จึงจะทำให้การพัฒนาเป็นการพัฒนาเพื่อพัฒนา อย่างแท้จริง^{๗๓}

พระบุญจันทร์ แก้วบุญยงค์ (จนทสาโร) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยแห่งชาติลาวตามหลักไตรสิกขาผลการวิจัยพบว่า การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว อยู่ในระดับดีทุกด้าน คือ ด้านนโยบายการพัฒนา บุคลากรวิธี การพัฒนาบุคลากรการสนับสนุนของผู้บริหารต่อบุคลากร การรับรู้ข่าวสารใน มหาวิทยาลัยและการนำผลการพัฒนาบุคลากรไปใช้ในการพัฒนางาน การปฏิบัติตนตามหลัก ไตรสิกขา ของผู้บริหาร ครู อาจารย์และบุคลากรโดยภาพรวมปฏิบัติตนอยู่ในระดับดีทุกด้าน คือ ชั้นศีล ชั้นสมาธิและชั้นปัญญา มีข้อเสนอแนะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัย แห่งชาติลาว คือควรให้ความสำคัญพัฒนาทางด้านนโยบาย ด้านวิธีการพัฒนาบุคลากรควรปรับปรุง การบริหารและการพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับสภาพในปัจจุบัน และด้านการสนับสนุนของ ผู้บริหารต่อบุคลากรควรส่งเสริมสนับสนุนให้โอกาสแก่พนักงานที่เข้าร่วมฝึกอบรม สัมมนาเรียนรู้

^{๗๓} พระศักดิ์ดา วิสุทธิธมฺมา โณ (มรดา), “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลัก พระพุทธศาสนา”, หน้า ก

ในระบบการบริหารจัดการและปรับปรุงสวัสดิการคณาจารย์เจ้าหน้าที่ให้มีชีวิตที่ดี นอกจากนั้น ควรมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้รวดเร็ว ทันใจและทั่วถึง และควรมีการติดตาม ประเมินผลการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับงานต่อไป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็น การพัฒนากาย พัฒนาศีล พัฒนาจิต และพัฒนาปัญญาสำคัญอยู่ที่ตัวบุคคลที่ได้รับการพัฒนา สามารถพัฒนาความมีจริยธรรม จริยทัศน์และมีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต เมื่อทั้งสองอย่างนี้ มั่นคงอยู่ในตัวเองแล้วสามารถยืนยันได้ว่าเกิดการพัฒนาศักยภาพมนุษย์อย่างถูกต้องและมีความยั่งยืน นอกจากนั้นยังมีหลักธรรมที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมีแนวทางพัฒนา มนุษย์ด้วยวิธีปรโตโมษะและโยนิโสมนสิการ หรือวิธีการแห่งปัญญาเพื่อให้เกิดแนวทางใน การอบรมพฤติกรรมด้วยศีล อบรมจิตด้วยสมาธิและอบรมปัญญาด้วยกระบวนการทาง ปัญญา ซึ่งจะก่อให้เกิดความหยั่งรู้ถึงความจริงของโลกและชีวิตอย่างแท้จริง^{๗๔}

วิชาญา เมธีวรฉัตร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลัก อธิธำมา ๔ : กรณีศึกษา โรงเรียนศรีรังสรรค์วิทยา จังหวัดนครสวรรค์ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอธิธำมา ๔ มาก ได้แก่ ๑) ด้านฉันทะ บุคลากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก แสดงถึงว่า ผู้บริหารและบุคลากรให้ความสำคัญกับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในด้านฉันทะมาก โดยบุคลากรมีความยินดีและพอใจในการที่จะได้รับการ พัฒนาตนเอง โดยไม่ต้องมีการบังคับ และพร้อมที่จะพัฒนาอยู่เสมอ ๒) ด้านวิริยะ บุคลากร และมีความพร้อมที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการจัดนิเทศภายในร่วมกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีการกระตุ้นบุคลากรให้ตื่นตัวในการพัฒนาตนเอง พยายามศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ๓) ด้านจิตตะ บุคลากรมีความเอาใจใส่ในการพัฒนาตนเอง หมั่นตรวจสอบข้อบกพร่องของ ตนเองเพื่อพัฒนาการทำงานในคราวต่อไป และโรงเรียนยังสนับสนุนการศึกษาดูงานนอก สถานที่ หมั่นตรวจสอบและวัดประเมินผลงานที่มอบหมายอยู่เสมอ ๔) ด้านวิมังสา มีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม พิจารณาหาหนทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ขณะทำงาน หาวิธีการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อประโยชน์ขององค์กรและตัวบุคลากร เอง^{๗๕}

^{๗๔} พระบุญจันทร์ แก้วบุญยงค์ (จนทสาโร), “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัย แห่งชาติลาวตามหลักไตรสิกขา”, วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า (๑) – (๒).

^{๗๕} วิชาญา เมธีวรฉัตร, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอธิธำมา ๔ : กรณีศึกษา โรงเรียนศรีรังสรรค์วิทยา จังหวัดนครสวรรค์”, วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๑๐๗ – ๑๐๘.

พระมหาโยทิน ละมุล ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง บทบาทพระสงฆ์ในฐานะทรัพยากรมนุษย์และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า

๑. สภาพทั่วไปของพุทธศาสนาในประเทศไทยในปัจจุบันสถาบันพุทธศาสนาในปัจจุบันทั้งในส่วนที่เป็นถ้ำและปัจเจกบุคคลที่เป็นสมาชิกของสถาบันสงฆ์ อยู่ในช่วงที่ก้าวไปสู่ความเสื่อมและสถานการณ์ดูจะเลวร้ายลงทุกวัน จากสถาบันที่เคยมีคุณค่าโดยเฉพาะบทบาทในการเป็นผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรมและศีลธรรมของสังคมในอดีต (ซึ่งในที่นี้ใช้ในความหมายที่เป็นมิติหนึ่งของคำที่เรียกกันในปัจจุบันว่า “จิตวิญญาณ”) ได้กลับกลายมาเป็นเพียงสถาบันหนึ่งที่ตอบสนองสังคมทางด้านพิธีกรรมทางศาสนาเป็นส่วนใหญ่ทำให้คุณค่าของสถาบันสงฆ์ทั้งในระดับองค์กร และปัจเจกบุคคลลดน้อยถอยลง ทั้งนี้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้แก่ (๑) พระสงฆ์ไม่ได้รับการศึกษาที่ถูกต้องและทั่วถึง (๒) การทำงานที่ไม่เข้มแข็งและไม่ประสานงานกันอย่างทั่วถึงของพระสงฆ์ทุกระดับ (๓) สถาบันสงฆ์ไม่ได้ดำเนินบทบาทของตนตามพุทธประสงค์อย่างแท้จริง และ (๔) การที่พระสงฆ์ทุกระดับส่วนใหญ่ไม่ปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัย ภายใต้กรอบแห่งพระธรรมวินัยเหล่านี้เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้สถาบันสงฆ์นั้น ได้ลดคุณค่าไปจากสังคมไทยทุกขณะและเป็นสิ่งที่คณะสงฆ์ทุกระดับจะต้องหันมามองและปรับปรุงตนเองเพื่อดำรงบทบาทการเป็นสถาบันที่มีคุณค่าทางด้านจิตวิญญาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติด้านคุณธรรม จริยธรรม และศีลธรรมของสังคมตลอดไป

๒. บทบาทพระสงฆ์ในฐานะทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต พระสงฆ์ที่จะดำรงบทบาทการเป็นทรัพยากรมนุษย์ทั้งในปัจจุบันและอนาคตนั้นควรมีคุณสมบัติดังนี้คือ (๑) มีความรู้เกี่ยวกับหลักธรรมทางพุทธศาสนาอย่างลึกซึ้งและแจ่มแจ้ง (๒) มีความประพฤติตามหลักพระธรรมวินัย ด้วยวัตรปฏิบัติที่ดีงาม (๓) มีความรู้ในวิชาการทางโลกที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการทำหน้าที่ของตน และ (๔) มีความสามารถในการเผยแพร่หลักธรรมคำสอนทั้งในระดับโลกียะและโลกุตตระ เพราะเมื่อพระสงฆ์ได้พัฒนาตนเองจนมีคุณภาพตามพุทธโอวาทแล้วก็สามารถช่วยพัฒนาคนในสังคมให้เป็นพุทธศาสนิกชนที่ดีเช่นกัน

๓. บทบาทพระสงฆ์ในฐานะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต พระสงฆ์ที่จะดำรงบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในปัจจุบันและอนาคตควรมีคุณสมบัติต่อไปนี้คือ (๑) มีหลักพระธรรมวินัยเป็นเครื่องอยู่ของตน (๒) มีความเข้าใจในหลักธรรมอย่างลึกซึ้ง (๓) มีความสามารถในการบริหารจัดการการเรียนการสอนและการเผยแผ่พระธรรมคำสั่งสอน ของพระพุทธศาสนา (๔) มีความสามารถในการที่จะสื่อสารกับคนภายนอกด้วย

วิธีการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ และ (๕) มีความเสียสละ อุทิศการณ และอุดมคติ ตามกรอบของพระธรรมวินัยซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้ในยุคปัจจุบัน^{๗๖}

พระพุทธินนท์ บุญเรือง ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบ ยั่งยืนตามหลักพระพุทธศาสนา ผลการศึกษาพบว่า มีหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามากมายที่ สามารถนำมาปรับใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันได้ เช่น หลักทิวฐฐมมิกัตถ สัจวัตตนิคคธรรม สัมปรายิกัตถสัจวัตตนิคคธรรม อิทธิบาท มรรค สังโยชน์ หรือรวมเรียกว่า ไตรสิกขา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นการพัฒนาคน หลักธรรมเหล่านี้สามารถนำไปใช้ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เหมาะสม และเกิดประสิทธิผลซึ่งมีเป้าหมายในการพัฒนา หลักๆ อยู่เพียง ๔ อย่างคือ การพัฒนากาย การพัฒนาศีล การพัฒนาจิต และการพัฒนา ปัญญา^{๗๗}

พระไพศาล วิสาโล ได้ให้ความคิดเห็นภาพรวมการพัฒนาของประเทศในเชิง บริหารบุคคลว่า มนุษย์เป็นเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาสังคม สังคมที่เกื้อกูลต่อความ เป็นอยู่ที่ดีงามนั้นจักต้องเป็นสังคมที่สงบสุข มั่นคงและราบรื่น มีโภคทรัพย์ ปราศจากความ ยากจนและสามารถพึ่งตนเองได้ในทางเศรษฐกิจ มีการจัดระเบียบหรือองค์การทางสังคมที่เอื้อ ให้ประชาชนอยู่ร่วมกันอย่างผาสุก ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาสังคมเพื่อการพัฒนาบุคคลจักต้องสร้าง เงื่อนไขแวดล้อมดังกล่าวให้เกิดมีขึ้นในสังคม พุทธธรรมนั้นมองโลกและชีวิตอย่างเชื่อมโยง สัมพันธ์กัน ทุกสิ่งทุกอย่างล้วนเป็นเหตุปัจจัยอาศัยกัน การพัฒนาชีวิตหรือการพัฒนาบุคคล จึงแยกไม่ออกจากการพัฒนาสังคม^{๗๘}

พิชญ์รัชต์ บุญช่วย ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการสร้างภavana ๔ โดยใช้หลักไตรสิกขา พบว่า ไตรสิกขาเป็นระบบการศึกษาที่เน้นการฝึกอบรมตนเองอย่าง เป็น ขั้นตอนและมีกระบวนการที่ประสานกันอย่างเป็นพื้นฐานให้แก่กันจนถึงความพ้นทุกข์ โดยเริ่มจาก การสำรวมระวิงกาย วาจา ใจ ไม่ให้ตกอยู่ภายใต้การครอบงำของกิเลสและให้มีปกติไม่ เบียดเบียนผู้อื่น ต่อเมื่อกาย วาจา ใจ สงบระงับจากอารมณ์ภายนอกแล้วจึงเป็นฐานในการ ฝึกอบรมจิตให้มีสติตั้งมั่น เกิดสมาธิไม่หวั่นไหวไปตามอำนาจของนิวรณ์ ๕ จนจิตหนึ่ง สงบ

^{๗๖} พระมหาโยทิน ละมุล, “บทบาทพระสงฆ์ในฐานะทรัพยากรมนุษย์และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”, วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, (สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร ศาสตร์, ๒๕๔๕), หน้า ข.

^{๗๗} พระพุทธินนท์ บุญเรือง, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบยั่งยืนตามหลักพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๙), หน้า ข.

^{๗๘} พระไพศาล วิสาโล, การศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. (คณะครุศาสตร์: สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๒), หน้า ๒.

เป็นกลาง อย่างมีสติอยู่ในสภาพควรแก่การงานแล้ว จึงสามารถใช้ปัญญาพิจารณาสภาวธรรมที่ปรากฏขึ้นในปัจจุบันขณะจนรู้ทันสภาวะไตรลักษณ์ของสิ่งทั้งหลายทั้งภายในและภายนอกตามความเป็นจริงและรู้แจ้งในอริยสัจ ๔ ทำให้สามารถละกิเลสที่เป็นเหตุให้เกิดทุกข์ได้โดยสิ้นเชิง”^{๙๙}

บุญชัย จงกลนี้ ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การปฏิบัติตนตามหลักไตรสิกขาของผู้บริหารการศึกษาในจังหวัดขอนแก่น โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๑๒๔ คน โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติตนด้านศีลอยู่ในระดับดี ด้านสมาธิอยู่ในระดับปานกลาง ด้านปัญญาอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตนตามหลักไตรสิกขากับการปฏิบัติงานบริหาร^{๑๐๐} มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๕

สมใจ เกียรติพิณิจกุล ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ผลของการฝึกโปรแกรมพัฒนาจิต โดยเน้นไตรสิกขาตามหลักพระพุทธศาสนา ต่อสภาวะแท้จริงแห่งตนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖ โรงเรียนบรรพตพิสัยพิทยาคม ปีการศึกษา ๒๕๓๓ ใช้กลุ่มตัวอย่าง ๒๐ คน กลุ่มควบคุม ๑๐ กลุ่มทดลอง ๑๐ คน เข้ารับการฝึกตามโปรแกรมเป็นเวลา ๗ วัน ผลการวิจัยพบว่า นักเรียนที่ได้รับการฝึกตามโปรแกรมพัฒนาจิตโดยเน้นหลักไตรสิกขา มีสภาวะแท้จริงแห่งตนสูงกว่านักเรียนที่ไม่ได้รับการฝึกตามโปรแกรมพัฒนาจิตโดยเน้นหลักไตรสิกขา^{๑๐๑} โดยมีค่าความแตกต่างของคะแนนสภาวะแท้จริงแห่งตนเท่ากับ ๑.๔๕๑

สันติชัย อินทรอ่อน ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย พบว่า ผู้บริหารและพนักงานของธนาคารกสิกรไทยส่วนใหญ่ เห็นว่าธนาคารเลือกใช้ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบทุนทางปัญญามีวิสัยทัศน์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบบใหม่ที่กำหนดบทบาทของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำหน้าที่ในการเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจที่จะมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรสนับสนุน แนะนำ และให้คำปรึกษากับสายงานหลักของธนาคาร ในการเลือกรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม มีการจัดหาบุคลากรแบบที่เป็นระบบ มีมาตรฐานที่ชัดเจน การฝึกอบรมเน้นกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร

^{๙๙} พิชญ์ธิดา บุญช่วย, “การศึกษากระบวนการสร้างภavana ๔ โดยใช้หลักไตรสิกขา”, *วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๑๕๕.

^{๑๐๐} บุญชัย จงกลนี้, “การปฏิบัติตนตามหลักไตรสิกขาของผู้บริหารการศึกษา ในจังหวัดขอนแก่น”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต*, (สาขาการบริหารการศึกษา : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๒๙), หน้า ข.

^{๑๐๑} สมใจ เกียรติพิณิจกุล, “ผลของการฝึกโปรแกรมการพัฒนาจิตโดยเน้นไตรสิกขา ตามหลักพระพุทธศาสนาต่อสภาวะแท้จริงแห่งตน ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖”, *ปริญญาวิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนครสวรรค์, ๒๕๓๕), หน้า ข.

และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบประเมินความสัมพันธ์ระหว่างผลงานกับกลยุทธ์องค์กร^{๘๒}

ชาญพล นิลประภาพร ได้ทำการศึกษางานวิจัยเรื่อง ความสามารถที่จำเป็นต่อนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลในธุรกิจของไทย ผลการศึกษาพบว่า^{๘๓}

๑. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์การทำงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลสูงสุดคือ ๒๘ ปี ต่ำสุด ๓ เดือน โดยเฉลี่ยคือ ๖.๘ ปี สัดส่วนผู้ตอบ เพศหญิงมีมากกว่าเล็กน้อย

๒. ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูงเพียงร้อยละ ๒๘ ที่เหลือยังอยู่ในความดูแลของฝ่ายอื่น แนวคิดเรื่องความสามารถถูกนำไปใช้มากที่สุดในการสรรหา/คัดเลือก แต่เกี่ยวเนื่องกับการกำหนดค่าจ้าง/ค่าตอบแทนน้อยมาก ฝ่ายฝึกอบรมฯ ยังคงแสดงบทบาทแค่เพียงวางแผน การฝึกอบรมประจำปี แต่ยกเว้นในส่วนของ การตั้งงบประมาณ มีการทำงานด้านพัฒนาเครื่องมือที่ มีอยู่และแสวงหาวิธีการใหม่ รวมถึงการค้นคว้า/วิจัย เพื่อตอบสนองต่ออนาคตน้อยมาก

๓. ทั้ง ๓ ระดับตำแหน่ง ให้ความสำคัญด้านภาวะผู้นำสำคัญต่องานในอนาคตน้อยที่สุด ให้ความสำคัญด้านวิเคราะห์ใช้ยากที่สุดและให้ความสำคัญด้านจัดการตนเองใช้มากที่สุด

๔. ให้ความสำคัญต่องานในปัจจุบันมากที่สุดของระดับผู้จัดการ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สำคัญต่องานในอนาคตน้อยที่สุดคือ หมวดธุรกิจ

หมวดความสามารถที่สำคัญ ต่องานในปัจจุบันมากที่สุดของระดับผู้บังคับบัญชา และระดับผู้ปฏิบัติการ คือ ธุรกิจสำคัญต่องานในอนาคตน้อยที่สุดคือ หมวดภาวะผู้นำ

ปัจจัยที่เอื้อต่อการนำแนวคิดเรื่องความสามารถไปใช้ คือ การตื่นตัวตามกระแสเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้และพฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค คือ ระบบอาวุโส และทัศนคติ

สัญญาพร อุทัยพันธุ์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น ใน ๔ ด้าน ประกอบด้วย ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน

^{๘๒} สันติชัย อินทรอ่อน, “ทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (คณะรัฐประศาสนศาสตร์ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๖), หน้า ข.

^{๘๓} ชาญพล นิลประภาพร, “ความสามารถที่จำเป็นต่อนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลในธุรกิจของไทย”, วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, (สาขาเทคโนโลยีการบริหาร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๗), หน้า ข.

และด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ประเภทของสถานประกอบการและขนาดของสถานประกอบการกลุ่มตัวอย่าง คือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น จำนวน ๑๔๕ คน ผลการวิจัยพบว่า^{๔๔}

๑. ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น จำนวน ๑๒๑ คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุโดยเฉลี่ยอยู่ในช่วง ๒๖-๓๕ ปี อายุการทำงานอยู่ในช่วง ๖-๑๐ ปี มีรายได้เฉลี่ยในช่วง ๑๐,๐๐๐-๒๐,๐๐๐ บาท เป็นสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิต และเป็นสถานประกอบการขนาดกลาง

๒. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น ในปัจจุบันได้ดำเนินการในบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์มากที่สุด รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางทรัพยากรบุคคล รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร และได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

๓. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์เพศชายกับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เพศหญิงได้ดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ๐.๐๕

๔. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีช่วงการทำงานที่ต่างกัน และมีช่วงรายได้ที่ต่างกัน ได้ดำเนินการบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น ด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ๐.๐๕

๕. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการบริการกับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตได้ดำเนินการบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ๐.๐๕

ดวงตา อ่ำแจ้ง ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู จากผลการศึกษาพบว่า มีการปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับที่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากผลการศึกษาพบว่า ไม่แตกต่างกัน

ส่วนด้านปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของแต่ละหน่วยงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู พบว่ามีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

^{๔๔} สันุชยพร อุทัยพันธุ์, “บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น”, วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๕๖), หน้า ข.

ไม่แตกต่างกัน ด้านที่พบว่ามีปัญหามากที่สุดคือด้านผู้บริหารและด้านที่มีปัญหาน้อยที่สุดคือ ด้านบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู^{๘๕}

เพิ่ม ภัคดีการ ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชรผลการวิจัยพบว่า

๑. ความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบลเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวมมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง ๒.มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชรตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ อายุ และ ระยะเวลาการปฏิบัติราชการต่างกัน พนักงานส่วนตำบลมีความเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน และปัจจัยองค์กร คือขนาด อบต. ที่สังกัด ต่างกัน พนักงานส่วนตำบลมีความเห็นเกี่ยวกับระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่แตกต่างกัน ๓.ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ที่สำคัญมี ๓ ประการ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปัญหาการไม่วางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาการไม่สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัญหานโยบายของผู้บริหารไม่สนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับ^{๘๖}

ณัฐหทัย ชลายนวัฒน์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม : กรณีศึกษาบริษัท 505 โภคภัณฑ์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของพนักงาน จากกรณีศึกษาพนักงานของบริษัทฯ ๑๖ กรณีศึกษา โดยพิจารณาจากชีวิตส่วนตัวและครอบครัว การทำงาน และความสัมพันธ์ทางสังคม พบว่า พนักงานรู้จักอดออมเพื่ออนาคต มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ครอบครัว และส่วนรวม การเพิ่มวุฒิภาวะทั้งโดยตนเอง และผ่านระบบทางการศึกษาเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน และมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ในงานและงานที่ต่างจากงานประจำเพื่อสร้างเสริมทักษะให้ตนเอง การให้ความช่วยเหลือกันในระหว่างกลุ่มพนักงานและชุมชนในภาวะคับขันอย่างยิ่ง ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีในการมองปัญหา และผู้คนรอบข้าง ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการประยุกต์หลักพุทธธรรมดังกล่าว ไม่เพียงส่งผลต่อการพัฒนาองค์การธุรกิจ และทรัพยากร

^{๘๕}ดวงดา อ่ำแจ้ง, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, หน้า (๔) – (๕).

^{๘๖}เพิ่ม ภัคดีการ, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๒), หน้า ง.

มนุษย์ในองค์กรเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อชุมชน และสิ่งแวดล้อมตลอดจนทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไปที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับองค์กรเช่น กลุ่มผู้ค้าวัตถุดิบ ลูกค้า หรือผู้บริโภค และกลุ่มผู้ร่วมทำธุรกิจการค้า

ส่วนปัจจัยที่เป็นข้อจำกัด และเกื้อหนุนต่อความสำเร็จของการประยุกต์หลักพุทธธรรมไตรสิกขา คือความเข้าใจในแก่น และการประยุกต์หลักพุทธธรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับปัจเจกบุคคล ซึ่งอาจจะมีผลให้ความขัดแย้งทางความคิดและแนวปฏิบัติได้

การประยุกต์หลักพุทธธรรมไตรสิกขาในการบริหารองค์การธุรกิจ จึงเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในฐานะที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ของสังคม และองค์การภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งสมควรได้รับการส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานประกอบการนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการบริหารจัดการ และการเผยแพร่ความรู้ทางศาสนาแบบบูรณาการ และสอดคล้องกับสถานการณ์ทางสังคม^{๘๗}

ไพบูลย์ รังสิกรรพุม^{๘๘} ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินประสิทธิภาพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา เทศบาลนครพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่า ควรมีการพัฒนาองค์ความรู้ของพนักงานเทศบาลโดยการอบรมเกี่ยวกับงานในหน้าที่ด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ควรมีการฝึกอบรมที่เน้นในด้านคุณธรรม จริยธรรมเพราะถือเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งที่จำทำให้กาย วาจา และใจมีความพร้อมในการเป็นข้าราชการที่ดีและในด้านสภาพแวดล้อม ควรจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความเหมาะสมทั้งทางสถานที่และบรรยากาศในการทำงาน

ศุภณัฐ วงศ์วิริยะธรรม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ผลการวิจัยพบว่า

๑. วิธีการที่นิยมในการนำไปใช้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ วิธีการฝึกอบรม วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า น่าจะเอื้ออำนวยต่อความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยมากที่สุด คือ วิธีการสอนงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมีความต่อเนื่องสม่ำเสมอและมีความเป็นระบบ ส่วนในด้านความทั่วถึงทุกระดับของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยังไม่สามารถสรุปได้อย่างชัดเจน

๒. ทศนคติและความคิดเห็นของบุคลากรระดับต่างๆ ของมหาวิทยาลัยที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน ๓ ประเด็นหลัก กล่าวคือ ความคิดเห็นด้านทั่วไป

^{๘๗} ณีฐหทัย ชลายนวัฒน์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม : กรณีศึกษา บริษัท 505 โภคภัณฑ์ จำกัด”, *วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๖), หน้า (๑) – (๒).

^{๘๘} ไพบูลย์ รังสิกรรพุม, “การประเมินประสิทธิภาพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา เทศบาลนครพิษณุโลก”, *วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต*, (สาขาการปกครองท้องถิ่น : วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. ๒๕๕๐), หน้า ๔๒.

ด้านการประเมินผลการพัฒนาและการฝึกอบรม และด้านปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่แตกต่างกัน อาทิเช่น การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ช่วยให้มีมหาวิทยาลัยสามารถเติบโตไปได้อย่างดี มหาวิทยาลัยควรเพิ่มการลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารระดับสูงไม่ให้ความสำคัญต่อการติดตามและประเมินผล และมหาวิทยาลัยไม่มีการติดตามและประเมินผลบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาและฝึกอบรมแล้ว ยกเว้นเรื่องของความคิดเห็นที่ว่า การบริหารในรูปคณะกรรมการทำให้บุคลากรมีโอกาสได้รับความรู้และประสบการณ์ นอกเหนือจากงานในหน้าที่ ความคิดเห็นของกลุ่มผู้สอนกับกลุ่มพนักงานแตกต่างกัน

๓.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มีปัญหาและอุปสรรคในระดับที่ไม่รุนแรง ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ การขาดการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจัง เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงยังไม่ได้ให้ความสำคัญ^{๘๘}

ประสาธ พิมพัสุข^{๘๙} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดขอนแก่น” ผลการวิจัยพบว่าในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการที่สำคัญคือ ควรมีการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินการตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การติดตามและประเมินผล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การฝึกอบรม การไปศึกษาหรือดูงาน การประชุมทางวิชาการ ควรมีการนิเทศติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง พร้อมกับการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้น

รัตนา รอดกันภัย^{๙๐} ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของพนักงานเทศบาลเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี” ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลเมืองจันทบุรี โดยจำแนกตามเพศไม่แตกต่าง

พระมหาเรวัต ภาสปญโญ (แพงไทย)^{๙๑} ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสุจริต ๓ : กรณีสึกษา เจ้าหน้าที่เทศบาลเมืองเชิงเทรา

^{๘๘}ศุภณัฐ วงศ์วิริยะธรรม, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต”, *วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๓๗), หน้า (๑) – (๒).

^{๘๙}ประสาธ พิมพัสุข, “การศึกษาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดขอนแก่น”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๓๗), หน้า ๑๐๘.

^{๙๐}รัตนา รอดกันภัย, “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของพนักงานเทศบาลเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี”, *วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต*, (สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๐), หน้า ๔๖.

จังหวัดฉะเชิงเทรา” ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนมากแล้วให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่จิตใจ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรม เช่น หลักของศีล ๕, หลักไตรสิกขา เป็นต้น แม้การศึกษาบทบาทของพระสงฆ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ยังพบว่าให้ความสำคัญกับการมีวิชาและจรรยาบรรณรวมทั้งการพัฒนาจิตใจด้วยการปฏิบัติวิปัสสนากัมมัฏฐานด้วย ส่วนการพัฒนาทรัพยากรที่ยั่งยืนนั้นจะให้ความสำคัญกับหลักการพัฒนากายโดยศีลและการพัฒนาจิตใจไปสู่ขั้นของการพัฒนาปัญญาโดยลำดับ แม้หลักของอิทธิบาท ๔ ก็สามารถพัฒนาจิตใจได้โดยแท้ซึ่งการพัฒนาที่เรียกว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพุทธธรรม เห็นอสิ่งอื่นใดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวก็เพื่อการให้มนุษย์มี กาย วาจาและใจที่สุจริตเป็นชาวพุทธที่แท้จริงนั่นเอง

พระมหาวิเชียร ปญญฉาวชิโร (จันท) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขา : กรณีศึกษา โรงเรียนวิถีสุนทรในเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่า ความรู้และความเข้าใจในหลักไตรสิกขาของครูผู้สอนและนักเรียนนั้นโดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วกลับพบว่า ด้านความรู้และความเข้าใจในหลักไตรสิกขาของนักเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

การปฏิบัติตามหลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขาของครูผู้สอนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนการปฏิบัติตามหลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขาของนักเรียนนั้น โดยภาพรวมแล้วกลับพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง

แนวทางการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขาของโรงเรียนวิถีสุนทร ในเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร ๑) ควรมีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจในสภาวะของตน และทางโรงเรียนควรมีการนิมนต์พระภิกษุมาสอนศีลธรรมในโรงเรียน ๒) ควรมีการแนะนำในเรื่องการทำสมาธิ และทางโรงเรียนควรจัดให้มีการจัดกิจกรรมทำสมาธิเป็นประจำ ๓) ทางโรงเรียนควรจัดให้มีกัลยาณมิตรคอยแนะนำทางด้านหลักธรรมและควรมีการอบรมบุคลากรให้มีความเข้าใจในหลักศีลธรรมทางพระพุทธศาสนา^{๘๓}

พระมหาศุภกิจ สุภกิจโจ (ภักดีแสน) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขา : กรณีศึกษา ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีผลทำให้ประชากรมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขา ส่วนปัญหาและอุปสรรคคือ ๑) คนส่วนใหญ่มักจะมีเวลาใน

^{๘๒} พระมหาเรวัต ปรภาสปัญโญ (แพงไทย), “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสุจริต ๓ : กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่เทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (คณะสังคมศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๘๓.

^{๘๓} พระมหาวิเชียร ปญญฉาวชิโร (จันท), “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขา : กรณีศึกษา โรงเรียนวิถีสุนทรในเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (คณะสังคมศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า (๑) – (๒).

การทำงานมาก แต่ไม่ค่อยมีเวลาในการปฏิบัติธรรม ๒) คนส่วนใหญ่ที่ไม่ปฏิบัติธรรมเป็นคนค่อนข้างใจร้อน ควบคุมอารมณ์ไม่ค่อยได้ ไม่ค่อยมีสมาธิ ๓) ศูนย์การเรียนรู้ชุมชนชาตบุคลากรในการพัฒนาเยาวชนด้านจิตกิจกรรมด้านปัญญา^{๔๔}

นายต่อม ภายคะตา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพรหมวิหารธรรม กรณีศึกษา บริษัท ยิบอินซอย จำกัด ผลการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ยิบอินซอย จำกัด มีการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มาประกอบการบริหารได้เป็นอย่างดี มีการสานสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงานจนเป็นที่เคารพเลื่อมใสของพนักงาน และยอมรับนับถืออย่างบริสุทธิ์ใจ^{๔๕}

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วสามารถประมวลสาระสำคัญว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการทำให้ทรัพยากรมีคุณค่าและเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินงานในด้านต่างๆ เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กร สังคม อีกทั้งยังเป็นกำลังในการพัฒนาประเทศอีกด้วย องค์กรหรือหน่วยงานที่ขาดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ย่อมประสบความสำเร็จได้ยากยิ่ง ดังนั้นทุกองค์กรจึงได้ตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของมนุษย์ได้ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในด้านวิชาการต่าง ๆ ควบคู่ด้วยการพัฒนาคนให้เต็มศักยภาพทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพได้อย่างเต็มความสามารถ สามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มความสามารถเช่นกัน

^{๔๔}พระมหาศุภกิจ สุภกิจใจ (ภักดีแสน), “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขา : กรณีศึกษาศูนย์การเรียนรู้ชุมชน อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (คณะสังคมศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๒.

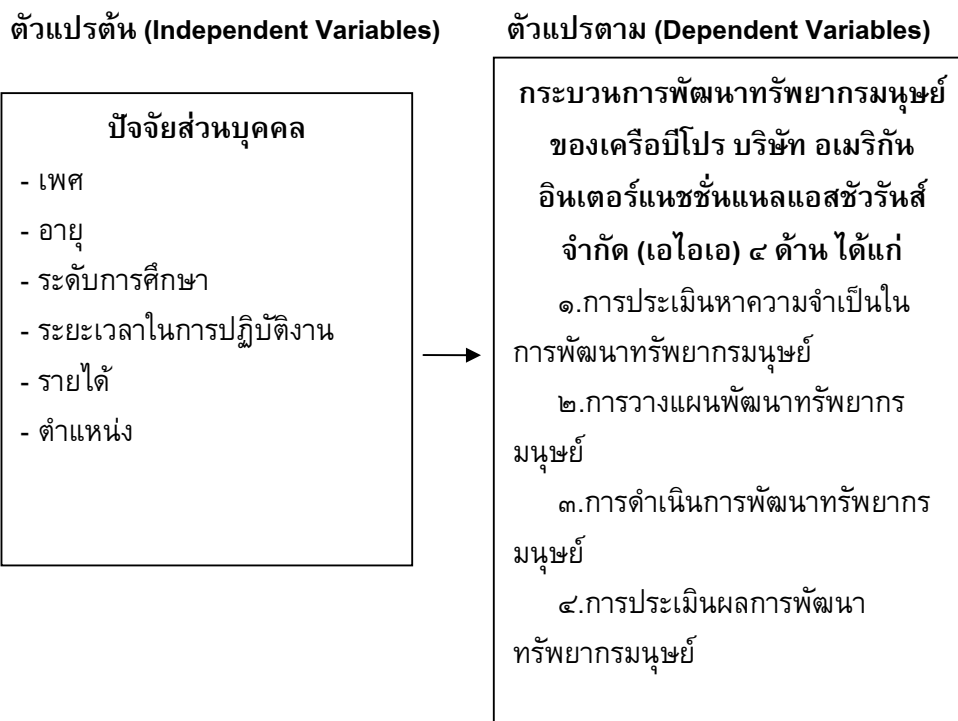
^{๔๕}นายต่อม ภายคะตา, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพรหมวิหารธรรม กรณีศึกษา บริษัท ยิบอินซอย จำกัด”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (คณะสังคมศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ข.

๒.๕ กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโปร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)” นี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้ว จึงกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ประกอบด้วยตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังนี้

ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ ปัจจัยส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ ตำแหน่ง

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโปร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยศึกษาจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ๔ ด้าน ได้แก่ ๑. การประเมินหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๒. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๓. การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๔. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังแผนภาพที่ ๒.๑๙



แผนภาพที่ ๒.๑๙ : แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงาน ตัวแทนประกันชีวิต หัวหน้าหน่วย ผู้บริหารหน่วย ของเครือบีโพร ต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยผู้วิจัยได้ ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

- ๓.๑ รูปแบบการวิจัย
- ๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกัน อินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) เป็นการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิง ปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)

๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่พนักงาน ตัวแทนประกันชีวิต หัวหน้าหน่วย ผู้บริหารหน่วย ของหน่วยงานบีโพร เครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) จำนวน ๒๖ หน่วยงาน รวมคน ๔๐๐ คน

กลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ได้แก่ พนักงาน ตัวแทนประกันชีวิต หัวหน้าหน่วย ผู้บริหารหน่วย ของหน่วยงานบีโพร เครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์ เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) จำนวน ๒๖ หน่วยงาน รวม ๔๐๐ คนใช้วิธีการสุ่มแบบ ชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยใช้การสุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตารางขนาดกลุ่มตัวอย่างของ เครซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๑๙๖ คน ตามตาราง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๓.๑ : ตารางแสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	หน่วย/ภาค	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
๑.	บีโปร	๑๕	๗
๒.	บีโปร ๑	๓๐	๑๖
๓.	บีโปร ๒	๒๐	๑๒
๔.	บีโปร ๓	๑๕	๗
๕.	บีโปร ๔	๑๕	๗
๖.	บีโปร ๖	๑๕	๗
๗.	บีโปร ๗	๑๕	๗
๘.	บีโปร ๘	๒๐	๑๑
๙.	บีโปร ๙	๒๐	๑๐
๑๐.	บีโปร ๑๑	๑๕	๗
๑๑.	บีโปร ๑๒	๑๕	๗
๑๒.	บีโปร ๑๔	๑๕	๗
๑๓.	บีโปร ๑๕	๑๕	๗
๑๔.	บีโปร ๑๖	๑๕	๗
๑๕.	บีโปร ๒๒	๑๐	๕
๑๖.	บีโปร ๒๔	๑๐	๕
๑๗.	บีโปร ๒๕	๒๐	๑๐
๑๘.	บีโปร ๒๖	๑๕	๗
๑๙.	บีโปร ๒๗	๑๕	๗
๒๐.	บีโปร ๒๘	๑๕	๗
๒๑.	บีโปร ๓๐	๑๕	๗
๒๒.	บีโปร ๓๑	๑๕	๗
๒๓.	บีโปร ๓๔	๑๕	๗
๒๔.	บีโปร ๓๕	๑๐	๕
๒๕.	บีโปร ๓๖	๑๐	๕
๒๖.	บีโปร ๓๗	๑๐	๕
รวม		๔๐๐ คน	๑๙๖ คน

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๓.๓.๑ การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัยโดยศึกษาเอกสารวิชาการและจากงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และที่เกี่ยวข้องกับเครื่องโปร บริษัท อเมริกัน อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยมีขั้นตอนดังนี้

- ๑) ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒) กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือ
- ๓) สร้างเครื่องมือจากกรอบเนื้อหาในคำจำกัดความของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย
- ๔) เสนอร่างเครื่องมือการวิจัยต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์

ที่ปรึกษาแนะนำ

๕) นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๕ ท่านเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ทั้งความตรงของเนื้อหา (Content validity) และความตรงตามโครงสร้าง (Construct validity) โดยการหาค่า IOC (Rovinelle & Hambleton)

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญช่วยตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) จำนวน ๕ ท่าน ได้แก่

๑. อาจารย์พระมหาสม กลยุธาโน, Ph.D ตำแหน่งอาจารย์ประจำภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒. อาจารย์พระมหาบุญเลิศ อินุทปญโญ, ผศ. ตำแหน่งรองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓. ผศ.ดร.โกนิจฐ์ ศรีทอง ตำแหน่งอาจารย์ หัวหน้าภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔. ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ ตำแหน่งอาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๕. อาจารย์ ดร.ยุทธนา ปราณิต ตำแหน่งอาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๖) นำเครื่องมือที่ตรวจสอบแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๐ คน เพื่อหาความเที่ยง (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficients) ตามวิธีของ Cronbach โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ ๐.๘๗๓

๗) นำเครื่องมือที่แก้ไขปรับปรุงสมบูรณ์แล้วไปเก็บข้อมูลในหน่วยงานบีโพร เครื่องบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์แนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) จำนวน ๒๖ หน่วยงาน

๓.๓.๒ ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมา โดยศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข ซึ่งแบ่ง แบบสอบถามออกเป็น ๓ ส่วน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะ เป็นแบบเลือกตอบ หรือตรวจสอบรายการโดยถามเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน รายได้ ตำแหน่ง ภายในเครื่องบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์แนชชั่นแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยใช้แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ และที่เกี่ยวข้องกับเครื่องบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์แนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ทั้ง ๔ ด้าน คือ ๑. การประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๒. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๓. การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๔. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วน ประมาณค่า (Rating Scale)^{*} มี ๕ ระดับ ตามหลักการของลิเคิร์ท โดยกำหนดค่าของลำดับ คะแนนดังนี้

๕	หมายถึง	มีระดับเห็นด้วยมากที่สุด
๔	หมายถึง	มีระดับเห็นด้วยมาก
๓	หมายถึง	มีระดับไม่แน่ใจ
๒	หมายถึง	มีระดับไม่เห็นด้วย
๑	หมายถึง	มีระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และที่เกี่ยวข้องกับเครื่องบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์แนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ทั้ง ๔ ด้าน คือ ๑) การประเมินความจำเป็นในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๒) การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๓) การดำเนินการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ๔) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้คำถามปลายเปิด

^{*}ธีรยุทธ พึ่งเกียรติ, สถิติเบื้องต้นและการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สุตรไพศาล, ๒๕๔๕), หน้า ๑๓๐.

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

๓.๔.๑ ขอบหนังสือรับรองจากผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารเครือข่าย บีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ในการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย โดยผู้วิจัยดำเนินการนำส่งตามแผนกต่างๆ เพื่อช่วยดำเนินการอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๔.๒ นำแบบสอบถามจำนวน ๑๙๖ ชุด โดยกระจายกลุ่มตัวอย่างไปตามแผนกต่างๆ ตามจำนวนประชากรที่มีอยู่ โดยผู้วิจัยดำเนินการนำส่งหัวหน้าแผนกต่างๆ เพื่อช่วยดำเนินการอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลและดำเนินการเก็บคืนภายใน ๒ สัปดาห์

๓.๔.๓ รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากแผนกต่างๆ ทั้งหมดโดยอยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ จำนวน ๑๙๖ ชุด ได้รับคืนจำนวน ๑๙๖ ชุด คิดเป็นแบบสอบถามที่ได้รับคืนร้อยละ ๑๐๐ ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยใช้สถิติ ดังนี้

๓.๕.๑ ข้อมูลที่เป็นคำถามปลายเปิด วิเคราะห์โดยการเขียนเป็นความเรียง และจัดกลุ่มโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Technique)

๓.๕.๒ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๑. สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) สำหรับอธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พรรณนาความคิดเห็นในแนวทางและนโยบายต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานหน่วยงาน บีโพร เครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) และสถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ (Frequency), ค่าร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

๒. สถิติอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้สำหรับทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นในแนวทาง และนโยบายต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานหน่วยงาน บีโพร เครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) จำนวน ๒๖ หน่วยงาน รวม ๔๐๐ คน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล สถิติที่ใช้คือ การทดสอบค่าที (t-test) ในกรณีตัวแปรต้นสองกลุ่ม และการทดสอบค่าเอฟ (F-Test) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ในกรณีตัวแปรต้นตั้งแต่สามกลุ่มขึ้นไป เมื่อ

พบว่า มีความแตกต่างจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างเป็นสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๓.๕.๓ เกณฑ์การพิจารณาค่าเฉลี่ย

เกณฑ์ที่ใช้แปลผลข้อคำถามที่ได้จากการประเมินผลมีดังนี้

ช่วงค่าเฉลี่ย	การแปลความหมาย
ค่าเฉลี่ย ๔.๕๐ – ๕.๐๐	แปลว่า เห็นด้วยมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ๓.๕๐ – ๔.๔๙	แปลว่า เห็นด้วยมาก
ค่าเฉลี่ย ๒.๕๐ – ๓.๔๙	แปลว่า มีระดับไม่แน่ใจ
ค่าเฉลี่ย ๑.๕๐ – ๒.๔๙	แปลว่า มีระดับไม่เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ย ๑.๐๐ – ๑.๔๙	แปลว่า มีระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

บทที่ ๔ ผลการศึกษา

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเรื่อง “กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท อเมริกัน อินเตอร์เนชชั่นแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)” เป็นการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มุ่งศึกษาถึงนโยบายและแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ เครือบีไอเอ ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งในบริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยในพนักงานทั้งสิ้น ๔๐๐ คน โดยแจกแบบสอบถามแก่ ประชากรกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๑๙๖ ฉบับ ได้รับตอบกลับทั้งสิ้น ๑๙๖ ฉบับ คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ เมื่อรวบรวมข้อมูลแล้วได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ทางสังคมศาสตร์ ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

๔.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

๔.๒ ความคิดเห็นของพนักงานต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ เครือบีไอเอ บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)

๔.๓ เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือบีไอเอ บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)

๔.๔ ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนากระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีไอเอ บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)

๔.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลทั่วไปของ พนักงานเครือบีไอเอ บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัดตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ตำแหน่งและรายได้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบ แบบสอบถาม มีรายละเอียดดังตารางที่ ๔.๑

ตารางที่ ๔.๑ จำนวนและร้อยละของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม
จำแนกโดยสถานภาพส่วนบุคคล

(n = ๑๙๖)

สถานภาพของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	๘๘	๔๔.๙
หญิง	๑๐๘	๕๕.๑
รวม	๑๙๖	๑๐๐.๐๐
อายุ		
๒๐ – ๓๐ ปี	๑๑๙	๖๐.๗
๓๑ – ๔๐ ปี	๕๔	๒๗.๖
๔๑ – ๕๐ ปี	๑๗	๘.๗
๕๑ ปีขึ้นไป	๖	๓.๐
รวม	๑๙๖	๑๐๐.๐๐
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๕๕	๒๘.๑
ปริญญาตรี	๑๓๗	๖๙.๙
สูงกว่าปริญญาตรี	๔	๒.๐
รวม	๑๙๖	๑๐๐.๐๐
ระยะเวลาปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่า ๑ ปี	๒๓	๑๑.๗
๑ – ๓ ปี	๗๒	๓๖.๗
๔ – ๕ ปี	๗๐	๓๕.๗
๖ – ๑๐ ปี	๑๖	๘.๒
มากกว่า ๑๐ ปี	๑๕	๗.๗
รวม	๑๙๖	๑๐๐.๐๐

ตารางที่ ๔.๑ (ต่อ)

(n = ๑๙๖)

สถานภาพของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
พนักงาน/เลขานุการ	๒๖	๑๓.๒
ตัวแทนประกันชีวิต	๑๔๔	๗๓.๖
ผู้บริหารหน่วย	๒๖	๑๓.๒
รวม	๑๙๖	๑๐๐.๐๐
รายได้ต่อเดือน		
ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท	๑๙	๙.๗
๑๐,๐๐๐ บาท – ๒๐,๐๐๐ บาท	๙๖	๔๙.๐
๒๐,๐๐๑ – ๓๐,๐๐๐ บาท	๕๔	๒๗.๕
๓๐,๐๐๑ บาท ขึ้นไป	๒๗	๑๓.๘
รวม	๑๙๖	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานเครือข่าย โปโร บริษัท อเมริกัน อินเตอร์เนชั่นแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ดังนี้

เพศ พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๑๐๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๑ และรองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน ๘๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๙

อายุ พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุ ๒๐ – ๓๐ ปี จำนวน ๑๑๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๐.๗ รองลงมา มีอายุ ๓๑ – ๔๐ ปี จำนวน ๕๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๖ ตามด้วยอายุ ๔๑ – ๕๐ ปี จำนวน ๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๘.๗ และมีจำนวนน้อยที่สุดคืออายุ ๕๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๐

ระดับการศึกษา พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน ๑๓๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๙.๙ รองลงมา คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๕๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๑ และมีจำนวนน้อยที่สุดคือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน ๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๐

ระยะเวลาปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน ๑ - ๓ ปี จำนวน ๗๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๗ รองลงมา คือ มีอายุการทำงาน ๔ - ๕ ปี จำนวน ๗๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๗ ตามด้วยอายุการทำงาน ต่ำกว่า ๑ ปี จำนวน ๒๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๗ ตามด้วยอายุการทำงาน ๖ - ๑๐ ปี จำนวน ๑๖ คน และมีจำนวนน้อยที่สุดคือ มีอายุการทำงานมากกว่า ๑๐ ปี จำนวน ๑๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๗

ตำแหน่ง พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นตัวแทนประกันชีวิต จำนวน ๑๔๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๓.๖ รองลงมาคือ มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารหน่วย และมีตำแหน่งเป็นพนักงานและเลขาหน่วย จำนวนอย่างละ ๒๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๒ เท่ากัน

รายได้ต่อเดือน พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ มีรายได้ ๑๐,๐๐๐ บาท - ๒๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๘๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๙.๐ รองลงมาคือ มีรายได้ ๒๐,๐๐๑ - ๓๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๕๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๕ ตามด้วย มีรายได้ ๓๐,๐๐๑ บาท ขึ้นไป จำนวน ๒๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๘ และน้อยที่สุด คือ มีรายได้ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๑๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๗

๔.๒ ความคิดเห็นของพนักงานต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีไอพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์แนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีไอพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์แนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ตามความคิดเห็นของพนักงาน ในรายด้าน ได้แก่ ๑) ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๒) การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๓) การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๔) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๒-๔.๖ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)
ตามความคิดเห็นของพนักงาน โดยภาพรวม

(n = ๑๙๖)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
๑. ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔.๐๔	.๓๓๔	มาก
๒. ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔.๖๖	.๓๔๒	มากที่สุด
๓. ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔.๘๗	.๒๔๓	มากที่สุด
๔. ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔.๐๑	.๒๘๘	มาก
รวม	๔.๕๐	.๒๑๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ๔.๕๐ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่ ๒ และด้านที่ ๓ เครือบีโพรมีความกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมตามฐานของตนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนด้านที่เหลืออยู่ในระดับมาก

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)
ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(n = ๑๙๖)

ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
๑) หน่วยงานของท่านได้มีการค้นหาปัญหาที่แท้จริงก่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔.๐๒	.๔๙๖	มาก
๒) หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์ถึงความจำเป็นที่แท้จริงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔.๐๗	.๕๑๑	มาก

ตารางที่ ๔.๓ (ต่อ)

(n = ๑๙๖)

ด้านการประเมินความจำเป็น ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	การ แปลผล
๓) หน่วยงานของท่านเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานเพื่อใช้ประกอบการวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔.๐๕	.๔๕๖	มาก
๔) ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตรงกับความเป็นจริง	๔.๐๕	.๔๓๘	มาก
๕) หน่วยงานของท่านได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔.๐๑	.๔๘๐	มาก
๖) หน่วยงานของท่านได้มีการวิเคราะห์องค์การ เช่น ภารกิจและอำนาจหน้าที่ขององค์การก่อนดำเนินการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔.๐๓	.๔๘๕	มาก
๗) หน่วยงานของท่านได้มีการวิเคราะห์งาน เช่น ลักษณะงานและปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบก่อนดำเนินการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ	๔.๐๕	.๕๐๙	มาก
๘) หน่วยงานของท่านได้มีการวิเคราะห์บุคคล เช่น ระดับการศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติงานก่อนดำเนินการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔.๐๘	.๔๔๕	มาก
๙) หน่วยงานของท่านได้ทำการสำรวจความต้องการของบุคลากรก่อนการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตรงกับความต้องการ	๔.๐๔	.๔๔๖	มาก
๑๐) หน่วยงานของท่านได้ประเมินถึงความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔.๐๖	.๔๔๙	มาก
รวม	๔.๐๔	.๓๓๔	มาก

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ๔.๐๔ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(n = ๑๙๖)

การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
๑) หน่วยงานของท่านได้ทำการสำรวจทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ก่อนการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔.๓๙	.๕๕๘	มาก
๒) หน่วยงานของท่านกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันไว้ชัดเจน	๔.๔๘	.๕๔๐	มาก
๓) หน่วยงานของท่านกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตไว้ชัดเจน	๔.๕๗	.๕๑๗	มากที่สุด
๔) ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีวิสัยทัศน์ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔.๖๔	.๕๐๑	มากที่สุด
๕) หน่วยงานของท่านสามารถวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน	๔.๖๕	.๕๐๐	มากที่สุด
๖) ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ชัดเจน	๔.๗๑	.๔๗๕	มากที่สุด
๗) ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านกำหนดทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานในปัจจุบัน	๔.๗๗	.๔๒๒	มากที่สุด
๘) ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านกำหนดทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานในอนาคต	.๗๔	.๔๖๓	มากที่สุด
๙) หน่วยงานของท่านออกแบบโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เหมาะสม	๔.๘๓	.๓๗๕	มากที่สุด

ตารางที่ ๔.๔ (ต่อ)

(n = ๑๙๖)

การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
๑๐) หน่วยงานของท่านออกแบบโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้สอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนา	๔.๗๘	.๔๓๐	มากที่สุด
รวม	๔.๖๖	.๓๔๒	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๖๖ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ๓ ข้อ๔ ข้อ๕ ข้อ๖ ข้อ๗ ข้อ๘ ข้อ๙ และข้อ๑๐ เครือบีโพรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมตามฐานของตน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนข้อที่เหลืออยู่ในระดับมาก

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(n = ๑๙๖)

การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
๑) ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ	๔.๘๑	.๓๘๒	มากที่สุด
๒) ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านเลือกวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยคำนึงถึงตัวผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นหลัก	๔.๗๙	.๔๓๒	มากที่สุด
๓) เพื่อนร่วมงานมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของท่าน	๔.๗๗	.๔๓๔	มากที่สุด

ตารางที่ ๔.๕ (ต่อ)

(n = ๑๙๖)

การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
๔) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานมีความหลากหลายและเหมาะสม	๔.๘๒	.๓๙๗	มากที่สุด
๕) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยสโมสربیโปรทุกวันเสาร์ มีส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน	๔.๘๔	.๓๙๗	มากที่สุด
๖) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยสโมสรวิสเดย์ทุกวันอังคาร มีส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน	๔.๘๐	.๒๙๗	มากที่สุด
๗) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการแข่งขันสโมสร๑๒ยอดขุนพล มีส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน	๔.๘๓	.๒๖๙	มากที่สุด
๘) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการเข้าค่ายนิวไลฟ์ มีส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน	๔.๘๕	.๒๒๑	มากที่สุด
๙) การสร้างแรงจูงใจมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของท่าน	๔.๘๖	.๑๙๘	มากที่สุด
๑๐) ผู้จัดการหน่วยมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของท่าน	๔.๘๕	.๒๒๑	มากที่สุด
รวม	๔.๘๗	.๒๔๓	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโปร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสชัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๘๗ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด(เอไอเอ) ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(n = ๑๙๖)

การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น		
		S.D.	การแปลผล
๑) หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔.๐๔	.๕๓๐	มาก
๒) หน่วยงานของท่านมีเครื่องมือในการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ	๓.๙๖	.๔๙๐	มาก
๓) หน่วยงานของท่านนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ปรับปรุงวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ	๓.๙๘	.๔๒๙	มาก
๔) หน่วยงานของท่านนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ปรับปรุงการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ	๓.๙๘	.๔๔๑	มาก
๕) หน่วยงานของท่านได้มีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านความพึงพอใจในการพัฒนา	๓.๙๘	.๔๒๓	มาก
๖) หน่วยงานของท่านได้มีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการเรียนรู้	๔.๐๔	.๕๓๔	มาก
๗) หน่วยงานของท่านได้มีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	๔.๐๗	.๕๐๖	มาก
๘) หน่วยงานของท่านได้มีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านผลลัพธ์ที่เกิดแก่องค์กร	๔.๐๔	.๔๔๖	มาก
๙) ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	๔.๐๑	.๕๗๕	มาก
๑๐) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานมีผลต่อความสำเร็จของท่าน	๔.๐๓	.๔๔๐	มาก
รวม	๔.๐๑	.๒๙๘	มาก

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ๔.๐๑ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

๔.๓ เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน ต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) จำแนกโดยสถานภาพส่วนบุคคล

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน ต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล อันได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่ง และรายได้ แสดงด้วยค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) และการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD) ดังตารางที่ ๔.๗ - ๔.๓๑

ตารางที่ ๔.๗ ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน ต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) จำแนกโดยเพศ

(n = ๑๙๖)

การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
๑. ด้านการประเมินความ จำเป็นในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	๔.๐๗	.๓๐๘	๔.๐๒	.๓๕๔	๑.๐๙๖	.๒๗๕
๒. ด้านการวางแผน พัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔.๖๖	.๓๕๕	๔.๖๖	.๓๓๓	-.๐๓๕	.๙๗๒
๓. ด้านการดำเนินการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔.๘๓	.๒๘๒	๔.๙๑	.๒๐๑	-๒.๑๗๘*	.๐๓๑
๔. ด้านการประเมินผลการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔.๐๓	.๓๒๓	๔.๐๐	.๒๗๗	.๗๓๒	.๔๖๕
รวม	๔.๔๐	.๒๒๙	๔.๔๐	.๒๐๘	.๐๓๕	.๙๗๒

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๗ พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ในด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ ๔.๘ ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยจำแนกตามอายุ

(n = ๑๙๖)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	อายุ								F	Sig.
	๒๐ - ๓๐ ปี		๓๑ - ๔๐ ปี		๔๑ - ๕๐ ปี		๕๑ ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
๑.ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔.๐๐	.๒๖๙	๔.๐๑	.๓๐๓	๔.๕๑	.๔๓๗	๓.๙๘	.๕๐๔	๑๔.๗๐๔**	.๐๐๐
๒.ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔.๖๖	.๓๔๘	๔.๖๔	.๓๕๓	๔.๗๒	.๓๐๐	๔.๕๗	.๓๐๑	.๓๓๘	.๗๙๘
๓.ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔.๘๗	.๒๓๖	๔.๘๙	.๒๒๙	๔.๘๓	.๓๔๑	๔.๘๒	.๒๒๓	.๓๖๓	.๗๘๐
๔.ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๓.๙๙	.๒๓๘	๓.๙๙	.๓๓๘	๔.๒๒	.๓๙๔	๔.๐๕	.๕๑๓	๓.๑๑๓*	.๐๒๗
รวม	๔.๓๘	.๑๙๒	๔.๓๘	.๒๒๐	๔.๕๗	.๒๗๕	๔.๓๕	.๓๒๐	๔.๑๕๑**	.๐๐๗

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่า พนักงานที่มีอายุ ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีอายุ ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ในด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ดังนั้น จึงได้ทำการเปรียบเทียบ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความคิดเห็นของพนักงานต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวม และด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๙ - ๔.๑๑

ตารางที่ ๔.๙ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด
ความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือบีโพร
บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)
โดยภาพรวม จำแนกโดยอายุ

(n = ๑๙๖)

อายุ	\bar{X}	อายุ			
		๒๐ - ๓๐ ปี	๓๑ - ๔๐ ปี	๔๑ - ๕๐ ปี	๕๑ ปีขึ้นไป
		๔.๓๘	๔.๓๘	๔.๕๗	๔.๓๕
๒๐ - ๓๐ ปี	๔.๓๘	-	๐.๐๐	-๐.๑๙*	๐.๐๓
๓๑ - ๔๐ ปี	๔.๓๘	-	-	-๐.๑๙*	๐.๐๓
๔๑ - ๕๐ ปี	๔.๕๗	-	-	-	๐.๒๒*
๕๑ ปีขึ้นไป	๔.๓๕	-	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๙ พบว่า พนักงานที่อายุ ๒๐-๓๐ ปี มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวม น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ ๔๑ - ๕๐ ปี , อายุ ๓๑ - ๔๐ ปี มีความคิดเห็นน้อยกว่า อายุ ๔๑ - ๕๐ ปี และอายุ ๔๑ - ๕๐ ปี มีความคิดเห็นมากกว่า อายุมากกว่า ๕๑ ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๐ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด
 ความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือบีโพร
 บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)
 ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกโดยอายุ
 (n = ๑๙๖)

อายุ	\bar{X}	อายุ			
		๒๐ - ๓๐ ปี	๓๑ - ๔๐ ปี	๔๑ - ๕๐ ปี	๕๑ ปีขึ้นไป
		๔.๐๐	๔.๐๑	๔.๕๑	๓.๙๘
๒๐ - ๓๐ ปี	๔.๐๐	-	-๐.๐๑	-๐.๕๑*	๐.๐๒
๓๑ - ๔๐ ปี	๔.๐๑	-	-	-๐.๕๕*	-๐.๐๓
๔๑ - ๕๐ ปี	๔.๕๑	-	-	-	๐.๕๓*
๕๑ ปีขึ้นไป	๓.๙๘	-	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่า พนักงานที่อายุ ๒๐-๓๐ ปี มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ ๔๑ - ๕๐ ปี, อายุ ๓๑ - ๔๐ ปี มีความคิดเห็นน้อยกว่า อายุ ๔๑ - ๕๐ ปี และอายุ ๔๑ - ๕๐ ปี มีความคิดเห็นมากกว่า อายุมากกว่า ๕๑ ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๑ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด
 ความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือบีโพร
 บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)
 ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกโดยอายุ

(n = ๑๙๖)

อายุ	\bar{X}	อายุ			
		๒๐ – ๓๐ ปี	๓๑ – ๔๐ ปี	๔๑ – ๕๐ ปี	๕๑ ปีขึ้นไป
		๓.๙๙	๓.๙๙	๔.๒๒	๔.๐๕
๒๐ – ๓๐ ปี	๓.๙๙	-	๐.๐๐	-๐.๒๓*	-๐.๐๖
๓๑ – ๔๐ ปี	๓.๙๙	-	-	-๐.๒๓*	-๐.๐๖
๔๑ – ๕๐ ปี	๔.๒๒	-	-	-	๐.๑๗
๕๑ ปีขึ้นไป	๔.๐๕	-	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๑ พบว่า พนักงานที่อายุ ๒๐-๓๐ ปี มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ ๔๑ – ๕๐ ปี และอายุ ๓๑ – ๔๐ ปี มีความคิดเห็นน้อยกว่า อายุ ๔๑ – ๕๐ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๒ ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของเครือบีโปร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) จำแนกโดยระดับการศึกษา

(n = ๑๙๖)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับการศึกษา						F	Sig.
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
๑. ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๓.๙๐	.๒๒๕	๔.๑๐	.๓๕๓	๔.๑๐	.๔๐๘	๗.๖๗๖**	.๐๐๑
๒. ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔.๖๑	.๓๕๙	๔.๖๙	.๓๒๕	๔.๒๕	.๔๕๑	๔.๑๘๑*	.๐๑๗
๓. ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔.๘๖	.๒๘๔	๔.๘๙	.๒๐๑	๔.๓๘	.๔๕๐	๙.๖๑๑**	.๐๐๐
๔. ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๓.๙๑	.๑๘๕	๔.๐๖	.๓๒๑	๓.๘๘	.๓๙๕	๕.๙๑๘	๕.๙๑๘
รวม	๔.๓๒	.๑๙๕	๔.๔๔	.๒๐๘	๔.๑๕	.๓๘๐	๙.๐๓๑**	.๐๐๐

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๑๒ พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ในด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ดังนั้น จึงได้ทำการเปรียบเทียบ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ความคิดเห็นของพนักงาน ต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวม และ ในด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๓ – ๔.๑๖

ตารางที่ ๔.๑๓ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อย ที่สุด

ความคิดเห็นของพนักงานต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)
โดยภาพรวม จำแนกโดยระดับการศึกษา

(n = ๑๙๖)

ระดับการศึกษา	\bar{X}	ระดับการศึกษา		
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
		๔.๓๒	๔.๔๔	๔.๑๕
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๔.๓๒	-	-๐.๑๒*	๐.๑๗
ปริญญาตรี	๔.๔๔	-	-	๐.๒๙*
สูงกว่าปริญญาตรี	๔.๑๕	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๓ พบว่า พนักงานที่การศึกษาระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์แนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวม น้อยกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๔ การเปรียบเทียบ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความคิดเห็นของพนักงานต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์แนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกโดยระดับการศึกษา

(n = ๑๙๖)

ระดับการศึกษา	\bar{X}	ระดับการศึกษา		
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
		๓.๙๐	๔.๑๐	๔.๑๐
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๓.๙๐	-	-๐.๒*	-๐.๒
ปริญญาตรี	๔.๑๐	-	-	๐.๐๐
สูงกว่าปริญญาตรี	๔.๑๐	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๔ พบว่า พนักงานที่การศึกษาระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์แนชชั่นแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ น้อยกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๕ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด
 ความคิดเห็นของพนักงานต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด(เอไอเอ)
 ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกโดยระดับการศึกษา

(n = ๑๙๖)

ระดับการศึกษา	\bar{X}	ระดับการศึกษา		
		ต่ำกว่า ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
		๔.๖๑	๔.๖๙	๔.๒๕
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๔.๖๑	-	-๐.๐๘	๐.๓๖*
ปริญญาตรี	๔.๖๙	-	-	๐.๔๔*
สูงกว่าปริญญาตรี	๔.๒๕	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๕ พบว่า พนักงานที่การศึกษาระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๖ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด
 ความคิดเห็นของพนักงานต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)
 ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกโดยระดับการศึกษา

(n = ๑๙๖)

ระดับการศึกษา	\bar{X}	ระดับการศึกษา		
		ต่ำกว่า ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
		๔.๘๖	๔.๘๙	๔.๓๘
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๔.๘๖	-	-๐.๐๓	๐.๔๘*
ปริญญาตรี	๔.๘๙	-	-	๐.๕๑*
สูงกว่าปริญญาตรี	๔.๓๘	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๖ พบว่า พนักงานที่การศึกษาระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๗ ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของเครือบีโพร บริษัทอเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนลแอสซิวเรินส์ จำกัด (เอไอเอ) จำแนกโดยระยะเวลาปฏิบัติงาน

(n = ๑๙๖)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระยะเวลาปฏิบัติงาน										F	Sig.
	ต่ำกว่า ๑ ปี		๑ - ๓ ปี		๔ - ๕ ปี		๖ - ๑๐ ปี		มากกว่า ๑๐ ปี			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
๑. ด้านการประเมินความ จำเป็นในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์	๓.๙๗	.๒๐๓	๓.๙๖	.๒๓๘	๓.๙๖	.๒๔๙	๔.๔๙	.๓๔๐	๔.๕๐	.๔๙๔	๒๔.๖๔๓**	.๐๐๐
๒. ด้านการวางแผนพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	๔.๖๖	.๔๓๐	๔.๖๒	.๓๒๗	๔.๖๔	.๓๖๐	๔.๗๙	.๒๒๕	๔.๗๙	.๒๓๗	๑.๔๗๔	.๒๑๒
๓. ด้านการดำเนินการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	๔.๘๗	.๓๑๑	๔.๘๘	.๑๘๒	๔.๘๕	.๒๗๐	๔.๘๕	.๓๒๕	๔.๙๓	.๑๕๙	.๓๙๙	.๘๐๙
๔. ด้านการประเมินผลการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๓.๙๕	.๓๑๓	๓.๙๙	.๒๑๗	๓.๙๑	.๒๔๔	๔.๓๓	.๓๐๕	๔.๓๔	.๔๐๗	๑๔.๕๓๓**	.๐๐๐
รวม	๔.๓๖	.๒๒๒	๔.๓๖	.๑๕๘	๔.๓๔	.๒๐๔	๔.๖๑	.๑๙๕	๔.๖๔	.๒๕๔	๑๓.๑๙๑**	.๐๐๐

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๑๗ พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ดังนั้น จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ความคิดเห็นของพนักงานต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวม ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๘ - ๔.๒๐

ตารางที่ ๔.๑๘ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด

ความคิดเห็นของประชาชนต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)
โดยภาพรวม จำแนกโดยระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

(n = ๑๙๖)

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน				
		ต่ำกว่า ๑ ปี	๑ - ๓ ปี	๔ - ๕ ปี	๖ - ๑๐ ปี	มากกว่า ๑๐ ปี
		๔.๓๖	๔.๓๖	๔.๓๔	๔.๖๑	๔.๖๔
ต่ำกว่า ๑ ปี	๔.๓๖	-	๐.๐๐	๐.๐๒	๐.๒๕*	-๐.๒๘*
๑ - ๓ ปี	๔.๓๖	-	-	๐.๐๒	๐.๒๕*	-๐.๒๘*
๔ - ๕ ปี	๔.๓๔	-	-	-	-๐.๒๗*	-๐.๓*
๖ - ๑๐ ปี	๔.๖๑	-	-	-	-	-๐.๐๓*
มากกว่า ๑๐ ปี	๔.๖๔	-	-	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๘ พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า ๑ ปี มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวม มากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ๖ – ๑๐ ปี และมีความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า ๑๐ปี, พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ๑ – ๓ ปี มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ๖ – ๑๐ ปี และมีความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า ๑๐ปี, พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ๔ – ๕ ปี มีความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ๖ – ๑๐ ปี และพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า ๑๐ปี และพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ๖ – ๑๐ ปี มีความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า ๑๐ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๙ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด
 ความคิดเห็นของประชาชนต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกัน อินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์จำกัด (เอไอเอ)
 ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 จำแนกโดยระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

(n = ๑๙๖)

ระยะเวลา ในการ ปฏิบัติงาน	\bar{X}	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน				
		ต่ำกว่า ๑ ปี	๑-๓ปี	๔-๕ปี	๖-๑๐ปี	มากกว่า ๑๐ปี
		๓.๙๗	๓.๙๖	๓.๙๖	๔.๔๙	๔.๕๐
ต่ำกว่า ๑ ปี	๓.๙๗	-	๐.๐๑	๐.๐๑	-๐.๕๒*	-๐.๕๓*
๑-๓ปี	๓.๙๖	-	-	๐.๐๐	-๐.๕๓*	-๐.๕๔*
๔-๕ปี	๓.๙๖	-	-	-	-๐.๕๓*	-๐.๕๔*
๖-๑๐ปี	๔.๔๙	-	-	-	-	-๐.๐๑
มากกว่า ๑๐ปี	๔.๕๐	-	-	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๙ พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า ๑ ปี มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกัน อินเตอร์เนชชั่นแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

น้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ๖ – ๑๐ ปี และพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า ๑๐ ปี, พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ๑ – ๓ ปี มีความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ๖ – ๑๐ ปี และพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า ๑๐ ปี นอกจากนี้พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ๔ – ๕ ปี มีความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ๖ – ๑๐ ปี และพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า ๑๐ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๒๐ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด

ความคิดเห็นของประชาชนต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)
ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
จำแนกโดยระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

(n = ๑๙๖)

ระยะเวลา ในการ ปฏิบัติงาน	\bar{X}	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน				
		ต่ำกว่า ๑ ปี	๑-๓ ปี	๔-๕ ปี	๖-๑๐ ปี	มากกว่า ๑๐ ปี
		๓.๙๕	๓.๙๙	๓.๙๑	๔.๓๓	๔.๓๔
ต่ำกว่า ๑ ปี	๓.๙๕	-	-๐.๐๔	-๐.๓๙	-๐.๓๘*	-๐.๓๙*
๑-๓ ปี	๓.๙๙	-	-	๐.๐๘	-๐.๓๔*	-๐.๓๕*
๔-๕ ปี	๓.๙๑	-	-	-	-๐.๔๒*	-๐.๔๓*
๖-๑๐ ปี	๔.๓๓	-	-	-	-	-๐.๐๑
มากกว่า ๑๐ ปี	๔.๓๔	-	-	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๒๐ พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า ๑ ปี มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ๖ – ๑๐ ปี และพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า ๑๐ปี,พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ๑ – ๓ ปี มีความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ๖ – ๑๐ ปี และพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า ๑๐ปี นอกจากนี้พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ๔ – ๕ ปี มีความคิดเห็นน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ๖ – ๑๐ ปี และพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า ๑๐ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๒๑ ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) จำแนกโดยตำแหน่ง

(n = ๑๙๖)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ตำแหน่ง						F	Sig.
	พนักงานหน่วย /เลขาหน่วย		ตัวแทนประกันชีวิต		ผู้บริหารหน่วย			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
๑. ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๓.๙๗	.๒๔๗	๓.๙๕	.๒๒๙	๔.๖๓	.๓๒๒	๘๔.๓๙๗**	.๐๐๐
๒. ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔.๙๔	.๑๐๒	๔.๕๗	.๓๕๒	๔.๘๖	.๑๖๐	๒๒.๑๕๗**	.๐๐๐
๓. ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔.๙๓	.๑๒๐	๔.๘๕	.๒๕๕	๔.๙๑	.๒๖๑	๑.๖๐๒	.๒๐๔
๔. ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๓.๙๖	.๐๙๘	๓.๙๕	.๒๖๓	๔.๔๒	.๓๐๑	๓๘.๖๖๘**	.๐๐๐
รวม	๔.๔๕	.๐๘๗	๔.๓๓	.๑๘๙	๔.๗๐	.๑๗๑	๕๐.๙๐๔**	.๐๐๐

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๑

จากตารางที่ ๔.๒๑ พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ในด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ดังนั้น จึงได้ทำการเปรียบเทียบ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ความคิดเห็นของพนักงาน ต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวม และด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๒๒ – ๔.๒๕

ตารางที่ ๔.๒๒ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด

ความคิดเห็นของประชาชนต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด(เอไอเอ)
โดยภาพรวม จำแนกโดยตำแหน่ง

(n = ๑๙๖)

ตำแหน่ง	\bar{X}	ตำแหน่ง		
		พนักงาน /เลขาหน่วย	ตัวแทน ประกันชีวิต	ผู้บริหารหน่วย
		๔.๔๕	๔.๓๓	๔.๗๐
พนักงาน/เลขาหน่วย	๔.๔๕	-	๐.๑๒*	-๐.๒๕*
ตัวแทนประกันชีวิต	๔.๓๓	-	-	-๐.๓๗*
ผู้บริหารหน่วย	๔.๗๐	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๒๒ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวม มากกว่าตัวแทนประกันชีวิต แต่น้อยกว่าผู้บริหารหน่วย, ตัวแทนประกันชีวิต มีความคิดเห็นน้อยกว่าผู้บริหารหน่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๒๓ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด

ความคิดเห็นของพนักงานต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)
ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
จำแนกโดยตำแหน่ง

(n = ๑๙๖)

ตำแหน่ง	\bar{X}	ตำแหน่ง		
		พนักงาน /เลขาหน่วย	ตัวแทน ประกันชีวิต	ผู้บริหารหน่วย
		๓.๙๗	๓.๙๕	๔.๖๓
พนักงาน/เลขาหน่วย	๓.๙๗	-	๐.๐๒	-๐.๖๖*
ตัวแทนประกันชีวิต	๓.๙๕	-	-	-๐.๖๘*
ผู้บริหารหน่วย	๔.๖๓	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๒๓ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ น้อยกว่าผู้บริหารหน่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๒๔ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด
 ความคิดเห็นของประชาชนต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 ของเครือบีโพร บริษัทอเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)
 ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกโดยตำแหน่ง

(n = ๑๙๖)

ตำแหน่ง	\bar{X}	ตำแหน่ง		
		พนักงาน /เลขาหน่วย	ตัวแทน ประกันชีวิต	ผู้บริหารหน่วย
		๔.๙๔	๔.๕๗	๔.๘๖
พนักงาน/เลขาหน่วย	๔.๙๔	-	๐.๓๗*	๐.๐๘
ตัวแทนประกันชีวิต	๔.๕๗	-	-	-๐.๒๙*
ผู้บริหารหน่วย	๔.๘๖	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๒๔ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มากกว่าตัวแทนประกันชีวิต, ตัวแทนประกันชีวิต มีความคิดเห็นน้อยกว่าผู้บริหารหน่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๒๕ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด
 ความคิดเห็นของประชาชนต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)
 ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกโดยตำแหน่ง
 (n = ๑๙๖)

ตำแหน่ง	\bar{X}	ตำแหน่ง		
		พนักงาน /เลขานหน่วย	ตัวแทน ประกันชีวิต	ผู้บริหารหน่วย
		๓.๙๕	๓.๙๕	๔.๔๒
พนักงาน/เลขานหน่วย	๓.๙๕	-	๐.๐๐	-๐.๔๗*
ตัวแทนประกันชีวิต	๓.๙๕	-	-	-๐.๔๗*
ผู้บริหารหน่วย	๔.๔๒	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๒๕ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ น้อยกว่าผู้บริหารหน่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๒๖ ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) จำแนกโดยรายได้ต่อเดือน

(n = ๑๙๖)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	รายได้								F	Sig.
	ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท		๑๐,๐๐๐ – ๒๐,๐๐๐ บาท		๒๐,๐๐๑ – ๓๐,๐๐๐ บาท		๓๐,๐๐๑ บาท ขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
๑. ด้านการประเมินความ จำเป็นในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์	๓.๙๘	.๑๖๒	๓.๙๒	.๒๓๐	๔.๐๐	.๒๔๒	๔.๖๒	.๓๑๙	๖๐.๐๓๗**	.๐๐๐
๒. ด้านการวางแผนพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	๔.๕๕	.๔๒๗	๔.๖๕	.๓๕๒	๔.๖๑	.๓๒๙	๔.๘๕	.๑๖๕	๔.๐๗๘**	.๐๐๘
๓. ด้านการดำเนินการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	๔.๘๔	.๓๔๒	๔.๘๘	.๒๒๔	๔.๘๕	.๒๓๑	๔.๙๑	.๒๕๗	.๕๒๙	.๖๖๓
๔. ด้านการประเมินผลการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๓.๙๒	.๑๓๐	๓.๙๖	.๒๓๕	๓.๙๓	.๒๘๙	๔.๔๑	.๒๙๖	๒๖.๘๙๐**	.๐๐๐
รวม	๔.๓๒	.๒๐๓	๔.๓๕	.๑๗๓	๔.๓๕	.๑๙๒	๔.๗๐	.๑๗๐	๒๙.๕๕๓**	.๐๐๐

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางที่ ๔.๒๖ พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ดังนั้น จึงได้ทำการเปรียบเทียบ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวม ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๒๘ - ๔.๓๑

ตารางที่ ๔.๒๗ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด

ความคิดเห็นของพนักงานต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)
โดยภาพรวม จำแนกโดยรายได้ต่อเดือน

(n = ๑๙๖)

รายได้ต่อเดือน	\bar{X}	รายได้รวมต่อเดือน			
		ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท	๑๐,๐๐๐ บาท - ๒๐,๐๐๐ บาท	๒๐,๐๐๑ - ๓๐,๐๐๐ บาท	๓๐,๐๐๑ บาท ขึ้นไป
		๔.๓๒	๔.๓๕	๔.๓๕	๔.๗๐
ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท	๔.๓๒	-	-๐.๐๓	-๐.๐๓	-๐.๓๘*
๑๐,๐๐๐ - ๒๐,๐๐๐ บาท	๔.๓๕	-	-	๐.๐๐	-๐.๓๕*
๒๐,๐๐๑ - ๓๐,๐๐๐ บาท	๔.๓๕	-	-	-	-๐.๓๕*
๓๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป	๔.๗๐	-	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๒๗ พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท ต่อเดือน ๑๐,๐๐๐ - ๒๐,๐๐๐ บาท และต่อเดือน ๒๐,๐๐๑ - ๓๐,๐๐๐ บาท มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวม น้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน ๓๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๒๘ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด
 ความคิดเห็นของพนักงานต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)
 ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 จำแนกโดยรายได้ต่อเดือน

(n = ๑๙๖)

รายได้ต่อเดือน	\bar{X}	รายได้ต่อเดือน			
		ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท	๑๐,๐๐๐ บาท - ๒๐,๐๐๐ บาท	๒๐,๐๐๑ - ๓๐,๐๐๐ บาท	๓๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป
		๓.๙๘	๓.๙๒	๔.๐๐	๔.๖๒
ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท	๓.๙๘	-	๐.๐๖	๐.๙๘	-๐.๖๔*
๑๐,๐๐๐ บาท - ๒๐,๐๐๐ บาท	๓.๙๒	-	-	-๐.๐๘	-๐.๗*
๒๐,๐๐๑ - ๓๐,๐๐๐ บาท	๔.๐๐	-	-	-	-๐.๖๒*
๓๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป	๔.๐๐	-	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๒๘ พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท ต่อเดือน ๑๐,๐๐๐ - ๒๐,๐๐๐ บาท และต่อเดือน ๒๐,๐๐๑ - ๓๐,๐๐๐ บาท มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ น้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน ๓๐,๐๐๑ บาท ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๒๙ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด
 ความคิดเห็นของพนักงานต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด(เอไอเอ)
 ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกโดยรายได้ต่อเดือน

(n = ๑๙๖)

รายได้รวมต่อเดือน	\bar{X}	รายได้รวมต่อเดือน			
		ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท	๑๐,๐๐๐ บาท - ๒๐,๐๐๐ บาท	๒๐,๐๐๑ - ๓๐,๐๐๐ บาท	๓๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป
		๔.๕๕	๔.๖๕	๔.๖๑	๔.๘๕
ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท	๔.๕๕	-	-๐.๑	-๐.๐๖	-๐.๓*
๑๐,๐๐๐ บาท - ๒๐,๐๐๐ บาท	๔.๖๕	-	-	๐.๐๔	-๐.๒*
๒๐,๐๐๑ - ๓๐,๐๐๐ บาท	๔.๖๑	-	-	-	-๐.๒๔*
๓๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป	๔.๘๕	-	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๒๙ พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท ต่อเดือน
 ๑๐,๐๐๐ - ๒๐,๐๐๐ บาท และต่อเดือน ๒๐,๐๐๑ - ๓๐,๐๐๐ บาท มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนา
 ทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)
 ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ น้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้รวมต่อ
 เดือน ๓๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๓๐ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด
 ความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 ของเครือบีโพร บริษัทอเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด(เอไอเอ)
 ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกโดยรายได้ต่อเดือน
 (n = ๑๙๖)

รายได้ต่อเดือน	\bar{X}	รายได้ต่อเดือน			
		ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท	๑๐,๐๐๐ บาท - ๒๐,๐๐๐ บาท	๒๐,๐๐๑ - ๓๐,๐๐๐ บาท	๓๐,๐๐๑ บาท ขึ้นไป
		๓.๙๒	๓.๙๖	๓.๙๓	๔.๔๑
ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท	๓.๙๒	-	-๐.๐๔	-๐.๐๑	-๐.๔๙*
๑๐,๐๐๐ บาท - ๒๐,๐๐๐ บาท	๓.๙๖	-	-	๐.๐๓	-๐.๔๕*
๒๐,๐๐๑ - ๓๐,๐๐๐ บาท	๓.๙๓	-	-	-	-๐.๔๘*
๓๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป	๔.๔๑	-	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๓๐ พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท ต่อเดือน
 ๑๐,๐๐๐ - ๒๐,๐๐๐ บาท และต่อเดือน ๒๐,๐๐๑ - ๓๐,๐๐๐ บาท มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนา
 ทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)
 ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ น้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน
 ๓๐,๐๐๑ บาท ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๔.๔ ปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ (เอไอเอ)

ตารางที่ ๔.๓๑ ปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนา

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร
บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)
ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัญหา อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
๑. หน่วยงานขาดการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลก่อนดำเนินการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๑. หน่วยงานควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลให้ชัดเจนก่อนการดำเนินการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล
๒. หน่วยงานขาดการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานเพื่อใช้ประกอบการวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๒. หน่วยงานควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานเพื่อใช้ประกอบการวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ ๔.๓๒ ปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนา

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)
ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัญหา อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
๑. หน่วยงานไม่ได้ทำการสำรวจทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่อย่างชัดเจน	๑. หน่วยงานควรทำการสำรวจทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่อย่างชัดเจนเพื่อสะดวกในการวางแผนพัฒนา
๒. พนักงานไม่ค่อยมีบทบาทในการแสดงความคิดเห็นด้านการวางแผนงานต่างๆ	๒. เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้านการวางแผนงานอย่างเต็มที่
๓. บางครั้งหน่วยงานกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้สูงเกินไป	๓. หน่วยงานควรกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ไม่สูงเกินไป

ตารางที่ ๔.๓๓ ปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนา
กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของเครือพีโปร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด(เอไอเอ)
ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

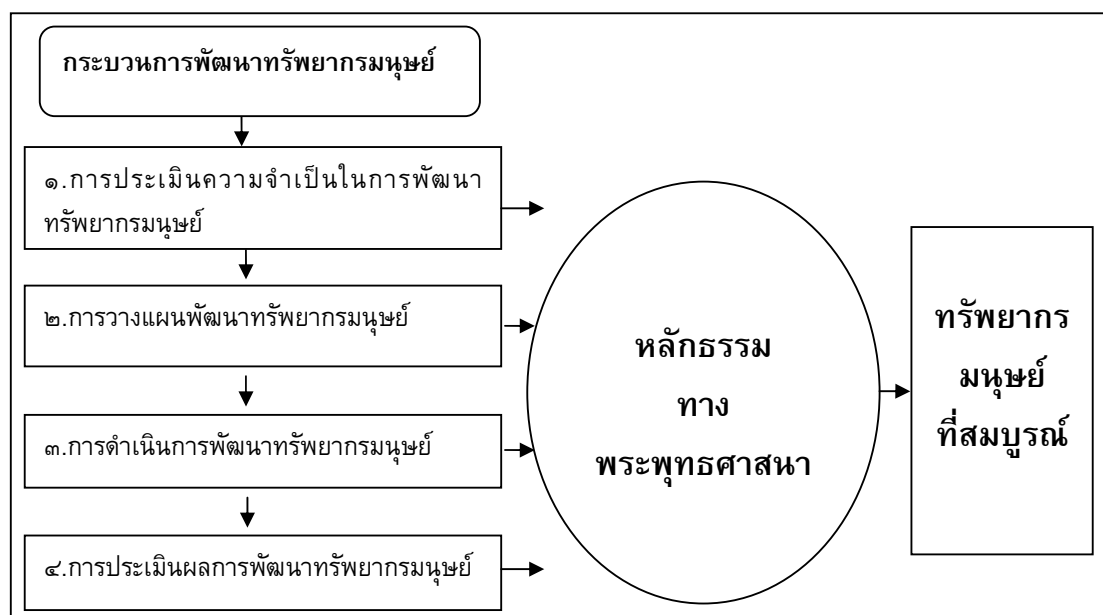
ปัญหา อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
๑. พนักงานบางส่วนไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินการของบริษัท ๒. จัดกิจกรรมนอกสถานที่น้อย ๓. พนักงานบางคนไม่มีระเบียบวินัยในการเข้ารับการอบรมการพัฒนา	๑. ควรทำความเข้าใจ และข้อตกลงให้พนักงานทุกคนยอมรับในกฎกติกาอย่างเท่าเทียมกัน ๒. อยากให้มีการจัดกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นอกสถานที่บ่อยๆ จะเป็นการสร้างสัมพันธ์อันดีและลดช่องว่างระหว่างวัย ๓. ควรทำความเข้าใจกับพนักงาน โดยผู้บริหารต้องว่ากล่าวตักเตือน เพื่อจะได้ปฏิบัติให้ถูกต้องต่อไป

ตารางที่ ๔.๓๔ ปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนา
กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของเครือพีโปร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด(เอไอเอ)
ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัญหา อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
๑. ขาดการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน ๒. พนักงานไม่มีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบการประเมินผลการพัฒนาของหน่วยงาน ๓. หน่วยงานขาดบุคลากรผู้ดูแลในการติดตามตรวจสอบอย่างใกล้ชิด	๑. ควรมีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละโครงการ ๒. ควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบการประเมินผลการพัฒนาของหน่วยงาน ๓. หน่วยงานควรจัดให้มีบุคลากรผู้ดูแลในการติดตามตรวจสอบโดยเฉพาะ

๔.๕ สรุปองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย (body of knowledge)

จากการศึกษาวิจัยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเคอรี่บีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซิวเร้นส์ จำกัด (เอไอเอ) ในครั้งนี้ ทำให้พบว่า การที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้หรือไม่ นั้น สิ่งสำคัญคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถในการนำองค์การให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายให้จงได้ ทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการดำเนินงานต่างๆ เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กร สังคม ประเทศชาติ ดังนั้นทุกองค์การจึงได้ตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ ได้ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในด้านวิชาการต่างๆ แต่ถึงกระนั้น การที่ทรัพยากรมนุษย์จะเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ และเป็นที่ต้องการของสังคม เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเก่งดี และมีคุณธรรม ไม่ใช่ความรู้ความสามารถ และความได้เปรียบของตนเองในการเอาเปรียบผู้อื่น เอาเปรียบสังคม หรือแม้กระทั่งเอาเปรียบประเทศชาติ จึงต้องส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในด้านวิชาการต่างๆ ควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ และปัญญา โดยการใช้หลักธรรมคำสั่งสอนทางพระพุทธศาสนาในการฝึกอบรมพัฒนาจิตใจ เช่น หลักพรหมวิหารธรรม ๔, หลักสังคหวัตถุ ๔, หลักกัทธิบาท ๔, และหลักไตรสิกขา ๓ เมื่อทรัพยากรมนุษย์ได้รับการพัฒนาความรู้ ร่างกาย และจิตใจ ด้วยคุณธรรมเหล่านี้แล้ว คุณธรรมนั้นแหละจะช่วยให้ดำเนินชีวิตที่ถูกต้องดีงาม และปฏิบัติที่เป็นธรรมต่อคนอื่น เป็นคนดีของสังคมและประเทศชาติบ้านเมืองต่อไป ทรัพยากรมนุษย์ก็จักเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์ ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๔.๑ : รูปแบบกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือบีโปร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งศึกษาถึงนโยบายและแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโปร ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งในบริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ตามความคิดเห็นของพนักงาน และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโปร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล รวมทั้งข้อเสนอแนะ ต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโปร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)

ในการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการวิจัยโดยวิธีการเชิงสำรวจ (Survey Research) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของเครือบีโปร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) จำนวน ๑๙๖ คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ ๐.๘๗๓ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด(Least Significant Difference : LSD) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๒ อภิปรายผล

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกัน อินเทอร์เน็ตเนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ผู้วิจัยสรุปผลได้ดังนี้

๕.๑.๑ สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๑๐๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๑ มีอายุ ๒๐-๓๐ ปี จำนวน ๑๑๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๐.๗ มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน ๑๓๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๙.๙ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ๑-๓ ปี จำนวน ๗๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๗ มีตำแหน่งเป็นตัวแทนประกันชีวิต ๑๔๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๓.๕ และมีรายได้ต่อเดือน ๑๐,๐๐๐ บาท – ๒๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๙๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๙.๐

๕.๑.๒ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกัน อินเทอร์เน็ตเนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ตามความคิดเห็นของพนักงาน

พนักงานมีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเทอร์เน็ตเนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๐) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สรุปได้ดังนี้

๑. ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกัน อินเทอร์เน็ตเนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ๔.๐๔ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

๒. ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเทอร์เน็ตเนชชั่นแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๖๖ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ๓ ข้อ๔ ข้อ๕ ข้อ๖ ข้อ๗ ข้อ๘ ข้อ ๙ และข้อ๑๐ เครือบีโพรมีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมตามฐานของตน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนข้อที่เหลืออยู่ในระดับมาก

๓. ด้านดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเทอร์เน็ตเนชชั่นแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ด้านดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ๔.๘๗ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

๔. ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พนักงานมีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ๔.๐๑ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

๕.๑.๓ ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน ต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)

ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน ต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ตำแหน่ง และรายได้ต่อเดือน สรุปได้ดังตารางที่ ๕.๑ ดังนี้

ตารางที่ ๕.๑ สรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐาน	ตัวแปรอิสระ	ผลการทดสอบ				
		ค่า t	ค่า F	Sig.	ยอมรับสมมติฐาน	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ ๑	เพศ	.๐๓๕	-	.๙๗๒	-	✓
สมมติฐานที่ ๒	อายุ	-	๔.๑๕๑**	.๐๐๗	✓	-
สมมติฐานที่ ๓	ระดับการศึกษา	-	๙.๐๓๑**	.๐๐๐	✓	-
สมมติฐานที่ ๔	ระยะเวลาปฏิบัติงาน	-	๑๓.๑๙๑**	.๐๐๐	✓	-
สมมติฐานที่ ๕	ตำแหน่ง	-	๕๐.๙๐๔**	.๐๐๐	✓	-
สมมติฐานที่ ๖	รายได้ต่อเดือน	-	๒๙.๕๔๓**	.๐๐๐	✓	-

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากตารางทดสอบสมมติฐานสามารถอธิบายได้ดังนี้

๑. สมมติฐานที่ ๑ พนักงานที่มีเพศ ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนล

แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ในด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๒. สมมติฐานที่ ๒ พนักงานที่มีอายุ ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์แนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีอายุ ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์แนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ในด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๓. สมมติฐานที่ ๓ พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์แนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์แนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ในด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๔. สมมติฐานที่ ๔ พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์แนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์แนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๕. สมมติฐานที่ ๕ พนักงานที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์แนชชั่นแนล

แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ในด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๖. สมมติฐานที่ ๖ พนักงานที่มีรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๕.๑.๔ ปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ

ปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)

๑. ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินความจำเป็นของเครือบีโพร มีปัญหาอุปสรรคคือ เครือบีโพรยังขาดการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลก่อนดำเนินการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และยังขาดการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบุคคล และปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นเพื่อใช้ประกอบการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ในทางที่ถูกต้องคือ หน่วยงานต้องเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคล และต้องให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลให้ชัดเจนก่อนการดำเนินการพัฒนา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงจะสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์

๒. ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร มีปัญหาอุปสรรค คือ เครือบีโพรไม่ได้ทำการสำรวจทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจนก่อนการวางแผน และพนักงานไม่ค่อยมีบทบาทต่อการวางแผนพัฒนาของหน่วยงาน เป็นเพียงผู้ทำตามนโยบายที่วางไว้ ที่ถูกต้องคือควรมีการทำการสำรวจทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่อย่างชัดเจนเพื่อจะเป็นข้อมูลที่สะดวกในการวางแผนพัฒนา และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมใน

การแสดงความคิดเห็นด้านการวางแผนอันจะทำให้ได้เห็นปัญหาที่ชัดเจน และวางแผนที่เหมาะสมได้

๓. ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร มีปัญหาอุปสรรคคือ พนักงานส่วนมากเป็นพนักงานพาสไทม์ ไม่ค่อยมีเวลาในการร่วมกิจกรรมของหน่วยงาน และไม่เห็นความสำคัญของการดำเนินการพัฒนาพนักงานบางคนไม่มีระเบียบวินัย ไม่มีใจรักในการบริการและไม่ได้เข้าสู่อาชีพตัวแทนด้วยความจริงจัง ในทางแก้ไขคือ ควรทำความเข้าใจและข้อตกลงระหว่างกัน ให้ยอมรับกฎกติกาของเครือบีโพร และให้เครือบีโพรมีการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างหลากหลายเพื่อดึงดูดความสนใจของพนักงานด้วยเช่นกัน

๔. ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร มีปัญหาอุปสรรคคือ เครือบีโพรขาดการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน ขาดบุคลากรผู้ดูแลในการติดตามตรวจสอบการประเมินผลโดยเฉพาะ และพนักงานไม่ได้มีส่วนร่วมต่อการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน ในทางแก้ไขคือ เครือบีโพรควรมอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งรับผิดชอบในการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน และควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบอย่างเปิดเผย

๕.๒ อภิปรายผล

ผลการศึกษาค้นคว้าข้อมูล การวิจัยเรื่อง กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) มีประเด็นการอภิปรายผล ดังนี้

๕.๒.๑ ความคิดเห็นของพนักงาน ต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)

จากผลการศึกษา พบว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า พนักงาน/เลขาหน่วย ตัวแทนประกันชีวิต และผู้บริหารหน่วยเห็นด้วยกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร ว่ามีคุณภาพและมีความเหมาะสมคืออยู่แล้ว แต่ก็ถือเป็นเรื่องที่เป็นปกติที่จะยังไม่มากที่สุด เพราะองค์กรยังต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ยังต้องพัฒนารูปแบบให้ดีขึ้นอยู่เสมอๆ และเป็นเรื่องธรรมดาที่ยังมีส่วนบกพร่องแห่งกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่บ้าง โดยเฉพาะในส่วนของการนำหลักกรรมทาง

พระพุทธศาสนาเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของไพบูลย์ รังสิกรรพุม^๑ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินประสิทธิภาพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา เทศบาลนครพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่า ควรมีการพัฒนาองค์ความรู้ของพนักงานเทศบาลโดยการอบรมเกี่ยวกับงานในหน้าที่ด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ควรมีการฝึกอบรมที่เน้นในด้านคุณธรรม จริยธรรมเพราะถือเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จำทำให้กาย วาจา และใจมีความพร้อมในการเป็นข้าราชการที่ดีและในด้านสภาพแวดล้อม ควรจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้มีความเหมาะสมทั้งทางสถานที่และบรรยากาศในการทำงาน เมื่อพิจารณาผลการวิจัยเป็นรายด้านสามารถนำมาอภิปรายผลวิจัยได้ ดังนี้

๑. ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า พนักงาน/เลขาหน่วย ตัวแทนประกันชีวิต และผู้บริหารหน่วยเห็นด้วยกับการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร ว่ามีคุณภาพและมีความเหมาะสมดีอยู่แล้ว แต่ยังไม่มากที่สุด เพราะหน่วยงานยังต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ยังต้องพัฒนารูปแบบให้ดีขึ้นอยู่เสมอๆ โดยเฉพาะในส่วนของ การประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหน่วยงานขาดการประเมินไปบ้าง ขาดการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์งาน การวิเคราะห์บุคคล และการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะจะช่วยให้สามารถวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของดวงตา อ่ำแจ้ง^๒ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู” ผลการวิจัยพบว่า การประเมินหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จัดเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดตอนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จของการพัฒนา กล่าวคือ หากสามารถวิเคราะห์ความจำเป็นได้อย่างถูกต้องแล้ว โอกาสที่จะพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามที่ต้องการก็มีความเป็นไปได้สูง ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของสภาพแวดล้อม หรือบรรยากาศที่เอื้ออำนวย

^๑ไพบูลย์ รังสิกรรพุม, “การประเมินประสิทธิภาพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา เทศบาลนครพิษณุโลก”, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, (สาขาการปกครองท้องถิ่น : วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. ๒๕๕๐), หน้า ๔๒.

^๒ดวงตา อ่ำแจ้ง, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐), หน้า ๑๙๑.

ต่อการพัฒนา แต่หากการประเมินหาความจำเป็นไม่ถูกต้องตรงกับสภาพปัญหาที่ให้เกิดความสิ้นเปลืองและสูญเปล่าทั้งในแง่งบประมาณและเวลา

๒. ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนลแอสซิวแรนส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า พนักงาน/เลขาหน่วย ตัวแทนประกันชีวิต และผู้บริหารหน่วยเห็นด้วยเป็นอย่างดีกับการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร ว่ามีคุณภาพมาก และการวางแผนของหน่วยงานสามารถทำให้พนักงานได้รับผลดีอย่างเป็นรูปธรรม การวางแผนของหน่วยงานมีความเหมาะสมดีอยู่แล้วตามฐานของตน ซึ่งควรจะรักษาไว้ให้เป็นบรรทัดฐานที่ดีตลอดไป การวางแผนเป็นสิ่งสำคัญที่จะขาดเสียไม่ได้ หน่วยงานมีแนวคิดดีกว่าถ้าพนักงานประสบผลสำเร็จ หน่วยงานก็ถือว่าประสบผลสำเร็จด้วยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของดวงตา อ่ำแจ้ง^๓ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู” ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมุ่งความสนใจไปที่เป้าหมายขององค์กร แต่องค์กรไม่ได้วางแผนเพื่อให้ทุกคนร่วมกันทำงานจนเป็นผลสำเร็จต่อองค์กรเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่องค์กรจะต้องวางแผนและดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในองค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการตามไปด้วย ซึ่งถือว่าเป็นเป้าหมายความสำเร็จของทั้งองค์กร และเป้าหมายของบุคลากรต้องสอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน องค์กรจะต้องจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อผลสำเร็จรวมไว้ในแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องสอดคล้องและตอบสนองต่อการพัฒนาองค์กรโดยรวม ซึ่งการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีการปฏิบัติตามขั้นตอนของการวางแผน ดังนี้ ๑.การกำหนดความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต ๒.การสำรวจทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร ๓.วิสัยทัศน์ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กว้างไกล ๔.การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๕.การออกแบบโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และสอดคล้องกับงานวิจัยของประสาธ พิมพ์สุข^๔ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดขอนแก่น” ผลการวิจัยพบว่าในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการที่สำคัญคือ ควรมีการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินการตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การติดตามและประเมินผล การพัฒนา

^๓เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๙๒.

^๔ประสาธ พิมพ์สุข , “การศึกษาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดขอนแก่น”, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๓๗), หน้า ๑๐๘.

ทรัพยากรมนุษย์ การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การฝึกอบรม การไปศึกษาหรือดูงาน การประชุมทางวิชาการ ควรมีการนิเทศติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง พร้อมกับการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้น

๓. ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซิวเร้นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า พนักงาน/เลขาหน่วย ตัวแทนประกันชีวิต และผู้บริหารหน่วยเห็นด้วยเป็นอย่างดีกับการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานว่ามีคุณภาพมาก หน่วยงานสามารถดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ตามรูปแบบที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงตา อ่ำแจ้ง^๕ ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู” ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนการบริหาร และการดำเนินการให้เป็นไปตามโครงการพัฒนา โดยใช้ทรัพยากรการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นขั้นตอนการปฏิบัติจริง จึงควรมีการดำเนินการ ดังนี้ คือ ๑.การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรดำเนินการตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กำหนดไว้ ถ้าแผนนั้นสามารถตอบสนองต่อการพัฒนาบุคลากรและตอบสนองต่อการพัฒนาองค์กรได้ แต่หากผลการพัฒนานั้นไม่สามารถตอบสนองได้ เพราะสภาพแวดล้อมภายในหรือภายนอกองค์กรเปลี่ยนไปก็ตาม จำเป็นต้องยกเลิกแผนเดิมที่กำหนดไว้แล้วดำเนินการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใหม่ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรและตอบสนองต่อการพัฒนาองค์กรได้ ๒.ต้องมีการกำหนดความต้องการและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อนการเลือกเทคนิคและวิธีการพัฒนา ทั้งนี้การเลือกเทคนิค และวิธีการพัฒนาจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ กลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนา ระยะเวลาและงบประมาณ ๓. จะต้องมีการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง ๔. จะต้องใช้ทรัพยากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างคุ้มค่ามากที่สุด

๔. ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซิวเร้นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า พนักงาน/เลขาหน่วย ตัวแทนประกันชีวิต

^๕ดวงตา อ่ำแจ้ง, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู”, หน้า ๑๙๓ - ๑๙๔.

และผู้บริหารหน่วยเห็นด้วยกับการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานว่ามีคุณภาพ สามารถตอบสนองความต้องการการพัฒนาตนเองของพนักงานได้ มีการประเมินผลตามกรอบแนวคิดที่วางไว้ แต่ยังมีข้อที่ต้องปรับปรุง เพราะหน่วยงานยังต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทั้งในส่วนการประเมินหน่วยงานเอง การประเมินบุคลากรและผลลัพธ์ที่ตกแต่องค์การว่าตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานหรือไม่ เพียงใด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงตา อ่าแจ้ง^๖ ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู” ผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญ ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะการประเมินผลโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะช่วยให้ผู้บริหารโครงการได้ทราบถึงผลของการพัฒนาว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือไม่ อย่างไร ถ้าไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จะช่วยให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหารจะต้องนำข้อมูลจากการประเมินผลมาปรับปรุงการวางแผน และการดำเนินการให้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของพนักงานและตอบสนองต่อการพัฒนาองค์การได้

๕.๒.๒ เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน ต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล

เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน ต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล อันได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ตำแหน่ง และรายได้ พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ตำแหน่ง และรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนพนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาในแต่ละส่วนมีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายดังนี้

๑. เพศ พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และชี้ให้เห็นว่าพนักงานที่มีเพศต่างกัน มีมุมมองความรู้สึกนึกคิด มีทัศนคติทางด้านความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันมากนัก และเพศที่

^๖ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘๗.

แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อระดับความคิดเห็น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาศุภกิจ สุภกิจโจ (ภักดีแสน)^๗ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขา : กรณีศึกษา ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น” ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักของศูนย์การเรียนรู้ชุมชน อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น โดยจำแนกตามเพศ ไม่แตกต่าง

๒. อายุ พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งชี้ให้เห็นว่า พนักงานที่มีอายุต่างกันนั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ความรู้ ความสามารถ ความหลากหลายทางด้านประสบการณ์ไม่เท่ากัน แต่ละช่วงชั้นอายุของพนักงานย่อมมีความคิดเห็นที่ต่างกันออกไปตามวัยตามช่วงอายุนั้นๆ จึงส่งผลต่อระดับความคิดเห็น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพิ่ม ภักดีการ^๘ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร” ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยจำแนกตามอายุ แตกต่างกัน

๓. ระดับการศึกษา พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งชี้ให้เห็นว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความหลากหลายของสาขาวิชาที่เล่าเรียนมา มีความรู้ความสามารถที่ต่างกันเหล่านั้นส่งผลต่อระดับความคิดเห็น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพิ่ม ภักดีการ^๙ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร” ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยจำแนกตามระดับการศึกษา แตกต่างกัน

^๗พระมหาศุภกิจ สุภกิจโจ (ภักดีแสน), “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขา : กรณีศึกษา ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (คณะสังคมศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๑๓๙.

^๘เพิ่ม ภักดีการ, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร”, *วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๒), หน้า ๘๕.

^๙พระมหาเรวัต ปรภาสปัญญา (แพงไทย), “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสุจริต ๓ : กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่เทศบาลเมืองเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (คณะสังคมศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๑๕๘.

๔. **ระยะเวลาปฏิบัติงาน** พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์แนชชั่นแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งชี้ให้เห็นว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระมหาเรวัต ปรภาสปัญโญ (แพงไทย)^{๑๐} ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสุจริต ๓ : กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่เทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา” ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่เทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกัน

๕. **ตำแหน่ง** พนักงานที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์แนชชั่นแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งชี้ให้เห็นว่า พนักงานที่มีตำแหน่งต่างกัน มีบทบาทหน้าที่การรับผิดชอบงานที่ต่างกัน ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระมหาศุภกิจ สุภกิจโจ (ภักดีแสน)^{๑๑} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขา:กรณีศึกษาศูนย์การเรียนรู้ชุมชน อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น”ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยจำแนกตามตำแหน่ง แตกต่างกัน

๖. **รายได้** พนักงานที่มีรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์แนชชั่นแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งชี้ให้เห็นว่า พนักงานที่มีรายได้ต่างกัน ที่ต่างกัน ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเพิ่ม ภักดีการ^{๑๒} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร” ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยจำแนกตามรายได้ แตกต่างกัน

^{๑๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕๐,

^{๑๑} เพิ่ม ภักดีการ, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร, หน้า ๘๕.

^{๑๒} พระมหาศุภกิจ สุภกิจโจ (ภักดีแสน), “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขา : กรณีศึกษาศูนย์การเรียนรู้ชุมชน อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น, หน้า ๘๕.

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยในเรื่อง กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ข้อเสนอแนะผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องดังนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑. เครือบีโพรควรประเมินถึงศักยภาพส่วนบุคคลอย่างจริงจัง ให้ทราบถึงจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงาน ก่อนเริ่มกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๒. เครือบีโพรควรวางแผนพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้หลากหลาย และต่อเนื่อง

๓. เครือบีโพรควรให้ความสำคัญกับการวิจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น เพราะจะเป็นข้อบ่งชี้ให้เห็นถึงจุดเด่นและจุดด้อยที่ชัดเจน ซึ่งจะสามารถนำไปพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเต็มความสามารถ

๔. เครือบีโพรควรนำเอาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเข้าไปมีบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพิ่มขึ้น อันจะเป็นผลให้เกิดการพัฒนาทั้งทางด้านชีวิตร่างกายและจิตใจ

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะการปฏิบัติ

๑. จัดทำรูปแบบการฝึกอบรมให้ความรู้ที่เป็นมาตรฐานแก่พนักงาน ตระหนักถึงความมีระเบียบวินัย รับผิดชอบต่อหน้าที่ และไม่แสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ

๒. ฝึกอบรมแนวคิดทฤษฎีและหลักศีลธรรม เพื่อให้พนักงานมีจิตใจที่ดีงาม มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่สูง ไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม

๓. สรรวจทรัพยากรมนุษย์ ปัญหา/อุปสรรค และความต้องการอย่างชัดเจน ก่อนการดำเนินกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

๑. ควรทำการศึกษาเรื่อง กระบวนการสร้างระบบคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร และพนักงานขององค์กร

๒. ควรศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา

๓. ควรทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย:

(๑) หนังสือ

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. การบริหารทรัพยากรมนุษย์และบุคคล.

จังหวัดขอนแก่น : ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๓๙.

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. การจัดการทรัพยากรบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๒.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

ทวีศักดิ์ สุวคนธ์,ดร. บริหารงานขาย (Sales Management).

กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด, ๒๕๓๘.

ธงชัย สมบูรณ์. การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์การ.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ปราชญ์สยาม, ๒๕๔๙.

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑.

กรุงเทพมหานคร : บริษัท ประชุมช่าง จำกัด, ๒๕๔๖.

ธีรยุทธ พึ่งเทียร. สถิติเบื้องต้นและการวิจัย.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สุตรไพศาล, ๒๕๔๕.

บรรยงค์ โตจินดา. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์รวมสาส์น, ๒๕๔๖.

บุญคง หันจางสิทธิ์. เศรษฐศาสตร์ทรัพยากร.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บรรณาคาร, ๒๕๔๑.

บุญเลิศ ไพรินทร์. พฤติกรรมการบริหารงานบุคคล.

กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๓๘.

ประชุม รอดประเสริฐ. การบริหารบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : แผนกคำสอน

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๒๘.

ประยูร พรหมพันธุ์. การพัฒนาตนเองและผู้ที่บังคับบัญชา. เทศาภิบาล ๘๓, ๒๕๓๑.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). การพัฒนาที่ยั่งยืน.

กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิโกมลคีมทอง, ๒๕๓๙.

_____ . ทศวรรษธรรมทัศน์พระปิฎก หมวดศึกษาศาสตร์.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๓.

_____ . ธรรมมนุษย์ชีวิต. พิมพ์ครั้งที่ ๖. มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๓.

พระธรรมโกศาจารย์ ศ.,(ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธวิธีการบริหาร.**

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

พยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๕ .**

กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๗.

พรชัย ลิขิตจรรยาโรจน์,ผศ.ดร.. **พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior).**

กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๕.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ ๙.**

จังหวัดนนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๑.

มัลลี เวชชาชีวะ. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.**

กรุงเทพมหานคร : สำนักวิจัย สถาบันพัฒนาบัณฑิตบริหารศาสตร, ๒๕๒๔.

วิชัย โสสุวรรณจินดา, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : VJ.พรินติ้ง, ๒๕๔๖.**

สนอง เครื่องาก. **การพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ต้นอ้อ, ๒๕๓๙.**

สมชาย หิรัญกิตติ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับสมบูรณ์.**

กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีรฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๒.

สมาน รังสีโยกฤษฎ์. **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๑๓.**

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., ๒๕๓๐.

สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ ๕.**

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖.

เสนาะ ดิเียวาร์. **การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่๑๑.**

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๙.

อุทัย หิรัญโต. **หลักการบริหารงานบุคคล.**

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗.

อำนวยการ แสงสว่าง. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.**

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๐.

อำนาจ เจริญศิลป์. **การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม.**

กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส. พรินติ้งเฮ้าส์, ๒๕๔๓.

(๒) วิทยานิพนธ์

จรีพร บวรผดุงกิตติ. “สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการพัฒนาบุคลากร
โรงพยาบาลขอนแก่น”. รายงานการค้นคว้าอิสระปริญญาศิลปศาสตร-
มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๒.

ชาญพล นิลประภาพร. “ความสามารถที่จำเป็นต่อนักพัฒนาศาสตร์พยาบาลบุคคลในธุรกิจของไทย”.
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาเทคโนโลยีการบริหาร :
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๗.

ผาน ตรรกวิจารณ์. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์”. โครงการปริญญาเอก-
ทางรัฐประศาสนศาสตร์”. คณะรัฐศาสตร์ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๗.

ณัฐหทัย ชลายนวัฒน์. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม : กรณีศึกษา
บริษัท 505 โภคภัณฑ์ จำกัด”. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต.
บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๖.

นายต่อม ภายคะตา. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพรหมวิหารธรรม กรณีศึกษา
บริษัท ยิบอินซอย จำกัด”. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.
คณะสังคมศาสตร์: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พ.ศ.๒๕๕๔.

บุรุษชัย จงกลณี. “การปฏิบัติตนตามหลักไตรสิกขาของผู้บริหารการศึกษา ในจังหวัดขอนแก่น”.
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา :
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๒๙.

ประสาธ พิมพ์สุข. “การศึกษาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น”. รายงานการค้นคว้าอิสระ ปริญญา-
ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๓๗.

ปรีดา ศรีเศษมาตย์. “การศึกษาเพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมหาสารคาม”. รายงานการค้นคว้า อิสระ
ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น,
๒๕๔๒.

พระบุญจันทร์ แก้วบุญยงค์ (จนทสาโร), “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัย-
แห่งชาตินลาว ตามหลักไตรสิกขา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.
บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

- พระมหาสมปอง ตาลปุตฺโต (นครไชยสง). "การพัฒนามนุษย์แนวพุทธกับพลวัตพฤติกรรมทางจริยธรรมของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น : ศึกษารณีย์ ค่าคุณธรรม และศูนย์การเรียนรู้พระพุทธศาสนาตามแนวทางของสำนักงานพุทธมณฑล สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ". **วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท**.
บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๘.
- พระพุทธินันท์ บุญเรือง. "การพัฒนารัพยากรมนุษย์แบบยั่งยืนตามหลักพระพุทธศาสนา". **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**. สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๙.
- พระมหาไยทิน ละมุล. "บทบาทพระสงฆ์ในฐานะรัพยากรมนุษย์และนักพัฒนารัพยากรมนุษย์". **วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต**. สาขาการพัฒนารัพยากรมนุษย์ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๕.
- พระไพศาล วิสาโล. "การศึกษาเพื่อพัฒนารัพยากรมนุษย์".
คณะครุศาสตร์ : สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๒.
- ไพบุลย์ รังสิกรรพุม. "การประเมินประสิทธิภาพด้านการบริหารรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก". **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต**. สาขาการปกครองท้องถิ่น : วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๐.
- นายเพิ่ม ภักดีการ. "การพัฒนารัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร". **วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท**.
บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๒.
- พระศักดิ์ดา วิสุทธิธมฺวาโณ (มรดา). "การพัฒนารัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา". **วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท**. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.
- พิชญ์รัชต์ บุญช่วย. "การศึกษากระบวนการสร้างภาวนา ๔ โดยใช้หลักไตรสิกขา". **วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.
- ไพบุลย์ รังสิกรรพุม. "การประเมินประสิทธิภาพด้านการบริหารรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก". **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต**. สาขาการปกครองท้องถิ่น : วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๐.
- นายปัญญา เสือรักษ์. "การพัฒนารัพยากรมนุษย์ของ บริษัท อินท์. อาร์ท ดีไซน์ จำกัด : ศึกษารณีย์ ผลกระทบจากปัจจัยภายนอกองค์กร". **วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท**.
บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๙.

นางศุภณัฐ วงศ์วิริยะธรรม. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์”.

วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์,
๒๕๓๗.

นายอมรรัตน์ ทับทิมทอง. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของ บริษัท วิฑูการบิน
แห่งประเทศไทยจำกัด”. **วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท.** บัณฑิตวิทยาลัย :
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, ๒๕๔๗.

นางสาวดวงตา อ้าแจ้ง. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ศึกษาเฉพาะกรณี
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู”. **วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท.**
สาขาวิชารัฐศาสตร์ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๐.

พระมหาเรวัต ปรภาสปญโญ (แพ่งไทย). “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสุจริต ๓ :
กรณีศึกษา เจ้าหน้าที่เทศบาลเมืองเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา”.

วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

รัตนา รอดกันภัย. “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของพนักงานเทศบาลเมืองจันทบุรี
จังหวัดจันทบุรี”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.** สาขาวิชาการ
ปกครองท้องถิ่น : วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๐.

พระมหาวิเชียร ปญญฉาวชิโร (จันทโย). “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขา :
กรณีศึกษา โรงเรียนวิถียุทธในเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์
พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.** คณะสังคมศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย, ๒๕๕๔.

วิชญาภา เมธีวรรณตร. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท ๔ : กรณีศึกษา
โรงเรียนศรีรังสรรค์วิทยา จังหวัดนครสวรรค์”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.**
บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

พระมหาศุภกิจ สุภกิจใจ (ภักดีแสน). “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขา :
กรณีศึกษาศูนย์การเรียนรู้ชุมชน อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น”. **วิทยานิพนธ์
พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.** คณะสังคมศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

ศุภณัฐ วงศ์วิริยะธรรม. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์”.
วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย
ธุรกิจบัณฑิตย์, ๒๕๓๗.

สมใจ เกียรติพินิจกุล. “ผลของการฝึกโปรแกรมการพัฒนาจิตโดยเน้นไตรสิกขาตามหลักพระพุทธศาสนาต่อสภาวะแท้จริงแห่งตน ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖”. **ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๓๕.

สันติชัย อินทรอ่อน. “ทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย”. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๖.

สัญชยพร อุทัยพันธุ์. “บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการจังหวัดขอนแก่น”. **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๔๖.

อาภรณ์รัตน์ ทองนพคุณ. “การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม:กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ”, **วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต การจัดการสิ่งแวดล้อม**. คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๙.

(๓) เอกสารไม่ได้ตีพิมพ์

ปรีดี ภัทรสิทธิเวช. “**Year Plan 2011**”. กรุงเทพมหานคร :

เครือข่ายไปรษณีย์ อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซิวชันส์ จำกัด, ๒๕๕๔.

๒.ภาษาอังกฤษ

Alfred Tack. **How to Succeed as a Sales Manager**. Cedar Books, 1983.

Abraham H. Maslo. “**A Theory of Human Motivation**”. Psychological Review, 1943.

American Management Association International. Reprinted By permission of American Management Association International, New York. NY. All rights reserved. แหล่งที่มา : [Http://www.amanet.org](http://www.amanet.org) ,1993 .

David & Decenzo and Stephan P. Robbins. **Personal / Human Resource Management** . New Jersey : Prentice Hall Englewood Cliff, 1988.

Donald L. Kirkpatrick. “Evaluation of Training”, in **Training and Development Handbook**. ed. Robert L. Craig and Lester R. Bittel. New York : McGraw – Hill, 1967.

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

- Edwin B, Flippo. **Management : A Behavioral Approach. Boston.** Allyn& bacon, 1971.
- George Graen and J. Cashman. "A Role – Model of Leadership in Formal Organizations : A Development Approach" in J. G. Hunt and L. L. Larson (eds.) **Leadership Frontiers**, Kent, O : Kent State University Press, 1975.
- Kantanen, UoleviUntamo. Personnel Training. **Its effectiveness and results from the company's point of view (Dorest products industry).** Finland : University of tampere, 1997.
- Leonard, Nadler. **Designing training program** : The critical events model. Reading, Mass. Addison Wesley, 1982.
- Leon, Richardson. **Entrepreneurs / The key to success.** Asia Magazine. December 1, 1985.
- Liu, Abby, & wall. Geoffrey.(2003) Planning Tourism Employment : **A developing Country Perspective. Tourism Management .1** February 2006.
- Lyman W. Porter and Edward 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.
- Martin G. Evens. "The Effect of Supervisory Behavior on the Path - Goal Relationship" **Organization Behavior and Human Performance**, (May, 1970) and RovertJ, House and Terence R. Mitchell. "Path-Goal Theory of Leadership" **Journal of Contemporary Business.** Autumn, 1974.
- Pace RW. Smith. **Human Resource Development.** New Jersey : Prentice Hall, 1991.
- Russell C. Swansburg. **In Service Education.** New york: G.D. Putmen Sons, 1968.
- Stephen P. Robbins. **Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Applications.** Englewook Cliffs, N.J. : Prentice – Hall, 1993.
- Victor H. Vroom. **Work and Motivation.** New York : John Willey & Sons, 1964.

๓. สื่ออิเล็กทรอนิกส์

บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์ันส์ จำกัด, (เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๔), <http://www.the.best.insurance.com/about-aia.html>.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญและหนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบแก้ไข
เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญช่วยตรวจสอบความเที่ยงตรง ของเครื่องมือทำการวิจัย

๑. **พระมหาสม กลฺยาโณ, Ph.D** ตำแหน่งอาจารย์ประจำภาควิชาสังคมวิทยา และมานุษยวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒. **พระมหาบุญเลิศ อินฺทปญฺโญ ผศ.** ตำแหน่งอาจารย์ รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓. **ผศ.ดร.โกนิจฐ์ ศรีทอง** ตำแหน่งอาจารย์ หัวหน้าภาควิชาสังคมวิทยา และมานุษยวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔. **ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์** ตำแหน่งอาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๕. **ดร.ยุทธนา ปรานีต** ตำแหน่งอาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ภาคผนวก ข
ผลการหาความสอดคล้องของแบบสอบถามหรือ IOC

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

๑๖๓

งานการวิจัยเรื่อง

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ของเครื่องบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์แนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5		
ข้อ 1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 2	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 3	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 4	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 5	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 6	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 7	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 8	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 9	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 10	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 11	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 12	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 13	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 14	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 15	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 16	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 17	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 18	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 19	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อ 20	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 21	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 22	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 23	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 24	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 25	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 26	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 27	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 28	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 29	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 30	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 31	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 32	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 33	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 34	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 35	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 36	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 37	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 38	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 39	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 40	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก ค
ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Alpha)

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.873	40

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
a1	4.07	.785	30
a2	4.13	.776	30
a3	4.07	.583	30
a4	3.77	.679	30
a5	4.07	.640	30
a6	4.10	.607	30
a7	4.23	.774	30
a8	4.07	.691	30
a9	4.23	.728	30
a10	4.37	.615	30
b1	4.23	.679	30
b2	4.33	.547	30
b3	4.17	.747	30
b4	4.37	.615	30
b5	4.03	.765	30
b6	4.10	.607	30
b7	4.20	.664	30
b8	4.33	.711	30
b9	4.13	.776	30
b10	4.07	.691	30
c1	4.10	.712	30
c2	3.83	.648	30

	Mean	Std. Deviation	N
c3	4.17	.461	30
c4	4.23	.679	30
c5	4.13	.681	30
c6	4.27	.691	30
c7	4.40	.621	30
c8	4.07	.944	30
c9	3.97	.718	30
c10	4.23	.626	30
d1	4.20	.610	30
d2	3.93	.980	30
d3	4.03	.615	30
d4	3.93	.691	30
d5	3.90	.662	30
d6	3.93	.583	30
d7	4.10	.607	30
d8	4.23	.568	30
d9	4.20	.551	30
d10	4.40	.563	30

ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ภาคผนวก จ
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)

คำชี้แจง

๑. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิจัยแนวทางและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้ จะนำไปใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)” ของการศึกษาในระดับปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ข้อมูลที่ได้จะแปลงผลการวิจัยในภาพรวม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลฉบับนี้เป็นความลับและใช้ประโยชน์เฉพาะการวิจัยนี้เท่านั้น ไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่านหรือหน่วยงานของท่านแต่ประการใด

๒. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นการสอบถามเรื่อง “กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)” แบ่งออกเป็น ๓ ขั้นตอน คือ

ตอนที่ ๑ ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ ๓ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)

ข้อมูลของท่านถือว่าเป็นข้อมูลที่มีคุณค่าอย่างยิ่งสำหรับการทำวิจัยในครั้งนี้ และอีกทั้งยังอาจเป็นข้อมูลในการพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการพัฒนากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตลอดจนเป็นข้อมูลสารสนเทศต่อบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การต่อไป

ผู้ทำการวิจัย ใคร่ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้

นายโอวาท สุธาวา
นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑ ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่แสดงสถานภาพของท่านตามที่เป็นจริงเพียงข้อเดียวดังนี้

๑. เพศ

ชาย

หญิง

๒. อายุ

๒๐ - ๓๐ ปี

๓๑ - ๔๐ ปี

๔๑ - ๕๐ ปี

๕๑ ปีขึ้นไป

๓. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

๔. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ต่ำกว่า ๑ ปี

๑ - ๓ ปี

๔ - ๕ ปี

๖ - ๑๐ ปี

มากกว่า ๑๐ ปี

๕. ตำแหน่ง

พนักงาน/เลขาหน่วย

ตัวแทนประกันชีวิต

ผู้บริหารหน่วย

๖. รายได้

ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท

๑๐,๐๐๐ - ๒๐,๐๐๐ บาท

๒๐,๐๐๑ - ๓๐,๐๐๐ บาท

๓๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป

ตอนที่ ๒ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโปร บริษัท อเมริกันอินเตอร์
แนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างท้ายข้อความแสดงการพัฒนาบุคลากร ที่ท่าน
คิดว่าถูกต้องเหมาะสม ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด (กรุณาตอบทุกข้อ) โดยได้กำหนด
ระดับความคิดเห็นไว้ ๕ ระดับดังนี้

๕ = ระดับเห็นด้วยมากที่สุด

๔ = ระดับเห็นด้วยมาก

๓ = ระดับไม่แน่ใจ

๒ = ระดับไม่เห็นด้วย

๑ = ระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
		๕	๔	๓	๒	๑
๑. การประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						
๑.	หน่วยงานของท่านได้มีการค้นหาปัญหาที่แท้จริงก่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
๒.	หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์ถึงความจำเป็นที่แท้จริงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
๓.	หน่วยงานของท่านเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานเพื่อใช้ประกอบการวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
๔.	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ในการทำงานได้ถูกต้องตรงกับความ เป็นจริง					
๕.	หน่วยงานของท่านได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
๖.	หน่วยงานของท่านได้มีการวิเคราะห์องค์การ เช่น ภารกิจและอำนาจหน้าที่ขององค์การก่อนดำเนินการวางแผน					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
		๕	๔	๓	๒	๑
	พัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
๗.	หน่วยงานของท่านได้มีการวิเคราะห์งาน เช่น ลักษณะงาน และปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบก่อนดำเนินการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร					
๘.	หน่วยงานของท่านได้มีการวิเคราะห์บุคคล เช่น ระดับการศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติงานก่อนดำเนินการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
๙.	หน่วยงานของท่านได้ทำการสำรวจความต้องการของบุคลากรก่อนการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตรงกับความต้องการ					
๑๐.	หน่วยงานของท่านได้ประเมินถึงความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
๒.การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						
๑.	หน่วยงานของท่านได้ทำการสำรวจทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ก่อนการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
๒.	หน่วยงานของท่านกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันไว้ชัดเจน					
๓.	หน่วยงานของท่านกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตไว้ชัดเจน					
๔.	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีวิสัยทัศน์ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
๕.	หน่วยงานของท่านสามารถวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน					
๖.	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ชัดเจน					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
		๕	๔	๓	๒	๑
๗.	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านกำหนดทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานในปัจจุบัน					
๘.	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านกำหนดทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานในอนาคต					
๙.	หน่วยงานของท่านออกแบบโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เหมาะสม					
๑๐.	หน่วยงานของท่านออกแบบโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้สอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนา					
๓. การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						
๑.	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ					
๒.	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านเลือกวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยคำนึงถึงตัวผู้รับการพัฒนาเป็นหลัก					
๓.	เพื่อนร่วมงานมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของท่าน					
๔.	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานมีความหลากหลายและเหมาะสม					
๕.	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยสโมสรปีโปร์ทุกวันเสาร์ มีส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน					
๖.	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยสโมสรทิวส์เดย์ทุกวันอังคาร มีส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
		๕	๔	๓	๒	๑
๗.	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการแข่งขัน สโมสรร๑๒ ยอดขุนพล มีส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน					
๘.	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการเข้าค่ายนิวไลฟ์ มีส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน					
๙.	การสร้างแรงจูงใจมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของท่าน					
๑๐.	ผู้จัดการหน่วยมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของท่าน					
๔. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						
๑.	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
๒.	หน่วยงานของท่านมีเครื่องมือในการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ					
๓.	หน่วยงานของท่านนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ปรับปรุงวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ					
๔.	หน่วยงานของท่านนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ปรับปรุงการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ					
๕.	หน่วยงานของท่านได้มีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านความพึงพอใจในการพัฒนา					
๖.	หน่วยงานของท่านได้มีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการเรียนรู้					
๗.	หน่วยงานของท่านได้มีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
		๕	๔	๓	๒	๑
๘.	หน่วยงานของท่านได้มีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านผลลัพธ์ที่เกิดแก่องค์กร					
๙.	ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร					
๑๐.	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานมีผลต่อความสำเร็จของท่าน					

ตอนที่ ๓ ปัญหา / อุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง : โปรดระบุปัญหาและอุปสรรคพร้อมทั้งข้อเสนอแนะอันจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขเพื่อพัฒนาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ดีขึ้น ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

๑) ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัญหา/อุปสรรค

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

๒) ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัญหา/อุปสรรค

.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ

.....
.....
.....

๓) การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัญหา/อุปสรรค

.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ

.....
.....
.....

๔) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัญหา/อุปสรรค

.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ

.....
.....
.....

ตารางขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ความเชื่อมั่น 95%
จากขนาดประชากร 10 – 500,000,000 ของเครจซี่และมอร์แกน

N	n	N	n	N	n	N	n	N	n
10	10	110	86	300	169	950	274	4,500	354
15	14	120	92	320	175	1,000	278	5,000	357
20	19	130	97	340	181	1,100	285	6,000	361
25	24	140	103	360	186	1,200	291	7,000	364
30	28	150	108	380	191	1,300	297	8,000	367
35	32	160	113	400	196	1,400	302	9,000	368
40	36	170	118	420	201	1,500	306	10,000	370
45	40	180	123	440	205	1,600	310	15,000	375
50	44	190	127	460	210	1,700	313	20,000	377
55	48	200	132	480	214	1,800	317	30,000	379
60	52	210	136	500	217	1,900	320	40,000	380
65	56	220	140	550	226	2,000	322	50,000	381
70	59	230	144	600	234	2,200	327	75,000	382
75	63	240	148	650	242	2,400	331	100,000	384
80	66	250	152	700	248	2,600	335	250,000	384
85	70	260	155	750	254	2,800	338	500,000	384
90	73	270	159	800	260	3,000	341	1,000,000	384
95	76	280	162	850	265	3,500	346	10,000,000	384
100	80	290	165	900	269	4,000	351	500,000,000	384

ที่มา : เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan,1970 : 608)

หมายเหตุ N หมายถึง ขนาดประชากร
 n หมายถึง ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - นามสกุล : นายโอวาท สุธาวา
วัน/เดือน/ปีเกิด : วันศุกร์ ที่ ๑๘ เดือน พฤษภาคม พ.ศ.๒๕๒๗
ภูมิลำเนาเดิม : เลขที่ ๔ หมู่ ๒ บ้านคอกควาย ตำบลวังหลวง อำเภอเสลภูมิ
จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๑๒๐
การศึกษา : ประถมศึกษาโรงเรียนบ้านคอกควาย ตำบลวังหลวง
อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๑๒๐
: ศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนบ้านคอกควาย
: ศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนบ้านคอกควาย
: ปริญญาตรีศึกษาศาสตร์บัณฑิต เอกสังคมศึกษา(มัธยมศึกษา)
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ประวัติการทำงาน: พ.ศ ๒๕๔๗ เป็นครูสอนศิลปะโรงเรียนอนุบาลบางกรวย
(วัดศรีประวัติประชานิยม) จังหวัดนนทบุรี
: พ.ศ ๒๕๔๗ เป็นครูสอนพระปริยัติธรรมวัดศรีประวัติ
จังหวัดนนทบุรี
: พนง.บริษัท อีออน ธนสินทรัพย์ (ไทยแลนด์) จำกัด มหาชน
: เป็นตัวแทนประกันชีวิตมีอาชีพบริษัท เอไอเอ จำกัด
: ปัจจุบัน เป็นครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ
(แผนกสามัญศึกษา) วัดยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร
เข้าศึกษา : มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๓
จบการศึกษา : มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๕
ที่อยู่ปัจจุบัน : วัดยานนาวา แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร
โทร. ๐๘๕-๒๐๖-๗๑๙๒,๐๘๙-๐๖๗-๔๐๗๐
Email. numnio1@hotmail.com
