

ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรด้านเครื่องจักรกล
เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง



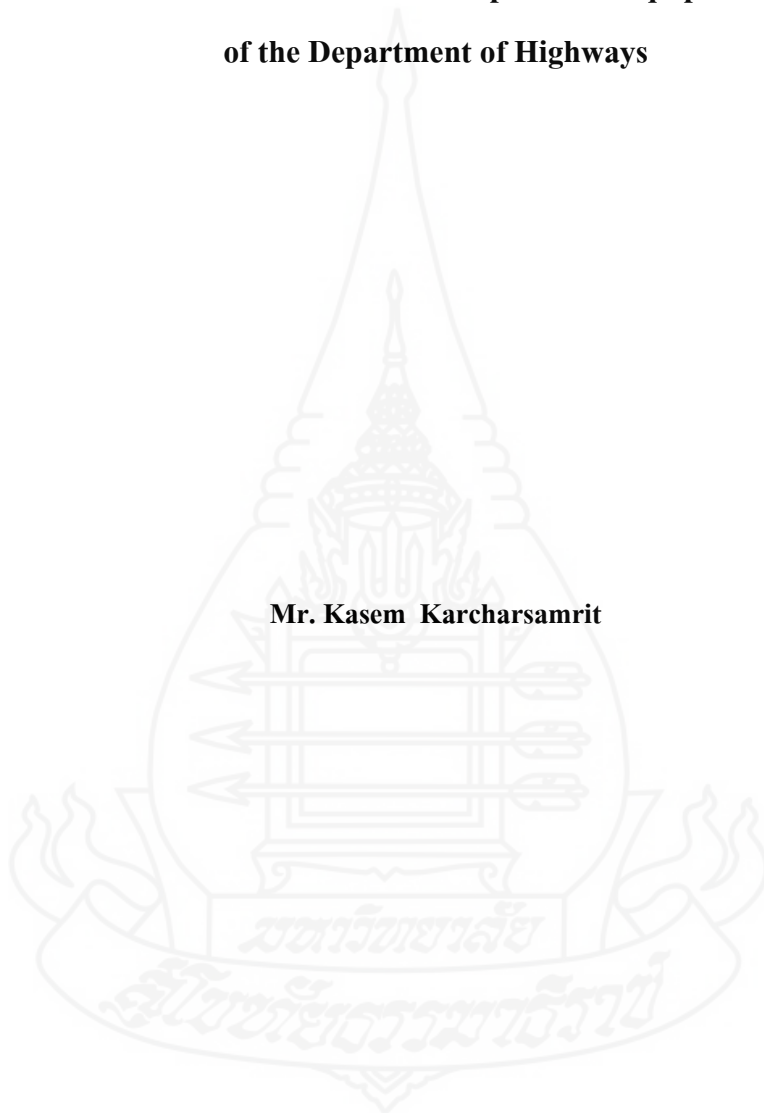
นายเกษม คชาสัมฤทธิ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2555

**Training Needs for Human Resources Development of Equipment Revolving Fund
of the Department of Highways**

Mr. Kasem Karcharsamrit



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2012

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากร
ด้านเครื่องจักรกลเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของ
กรมทางหลวง
ชื่อและนามสกุล นายเกษม คชาสัมฤทธิ์
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. อิศเรศ ศันสนีย์วิทย์กุล

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2555

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร. อิศเรศ ศันสนีย์วิทย์กุล)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จูย์โต)



(รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงษ์ มีสมนัย)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรด้าน
เครื่องจักรกลเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง
ผู้ศึกษา นายเกษม คชาสัมฤทธิ์ รหัสนักศึกษา 2523005326 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. อิศเรศ ศันสนีย์วิทย์กุล **ปีการศึกษา** 2555

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรด้านเครื่องจักรกล เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง 2) เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรด้านเครื่องจักรกลเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวงและ 3) ความคิดเห็นในการพัฒนาของบุคลากรด้านเครื่องจักรกลเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง

กลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการของกรมทางหลวงด้านเครื่องจักรกล ที่ปฏิบัติงานเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวงในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 153 คน โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่ายโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) จากจำนวนประชากรทั้งหมด เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียวและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการศึกษาพบว่า (1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า บุคลากรด้านเครื่องจักรกล เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง มีความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือด้านการสอนงาน รองลงมาคือ ด้านสมรรถนะ ด้านการทดลองเรียนงาน และด้านการหมุนเวียน (2) เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรด้านเครื่องจักรกลที่มี อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง อายุราชการ และสถานที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน (3) ข้อเสนอแนะในการพัฒนาของบุคลากรได้แก่ ด้านการสอนงาน ผู้บังคับบัญชาควรสนับสนุนให้มีการสอนงานแก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ด้านหมุนเวียนงาน ควรมีการส่งเจ้าหน้าที่ด้านเครื่องจักรกลในส่วนกลางหมุนเวียนไปปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคบ้างเป็นครั้งคราว ด้านสมรรถนะ ควรจัดให้มีวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในงานมาให้ความรู้ทักษะและทัศนคติเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และด้านทดลองเรียนงาน ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองเรียนงานเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน

คำสำคัญ ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล, เงินทุนหมุนเวียนฯ กรมทางหลวง

Independent Study title: Training Needs for Human Resources Development of Equipment Revolving Fund of the Department of Highways

Author: Mr. Kasem Karcharsamrit; **ID:** 2523005326;

Degree: Master of Public Administration;

Independent Study advisor: Dr. Isares Sunsaneevithayakul;

Academic year: 2012

Abstract

The objectives of this research were (1) to study the training needs for human resources development of Equipment Revolving Fund of the Department of Highways, (2) to compare the training needs for human resources development based on personal factors of personnel of Equipment Revolving Fund of the Department of Highways, and (3) to obtain opinions on human resources development of Equipment Revolving Fund of the Department of Highways.

The sample of this research consisted of 153 officers of the Department of Highways who work for Equipment Revolving Fund of the Department of Highways in central and regional areas. They were selected from total population by simple sampling calculated by the formula of Taro Yamane. The instrument used was a questionnaire. The statistics used to analyze the data were Frequency, Percentage, Means, Standard Deviation (S.D.), One-way Analysis of Variance, and Correlation Coefficient.

The research results indicated that (1) opinions on needs for human resources development revealed that the personnel of Equipment Revolving Fund of the Department of Highways in general had high requirement for human resources development which the maximum means was job coaching aspect, following by competency, on-the-job training, and rotation, (2) comparison of the requirement for human resources development based on personal factors showed that the officers with different ages, education levels, positions, work experiences and workplaces had identical needs on human resources development, (3) suggestions towards human resources development related to job coaching that supervisors should encourage career coaching to personnel in the department; on job rotation that the officers who work in central region should be transferred to work in other regions on occasion; on competency that there should arrange the persons who have expert in tasks to train knowledge, skills and attitude to the officers to be able to work efficiently, and on the job training that the supervisors should give opportunity to their subordinates to trial work for development of knowledge and work experience.

Keywords: Training Needs for Human Resources Development, Equipment Revolving Fund of the Department of Highways

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความอนุเคราะห์ของบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้กรุณาให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น ตลอดจนการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาจากบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งมีอจนามากกล่าวได้ทั้งหมด ผู้ที่มีพระคุณท่านแรก คือ รongศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จูย์โต ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ท่านที่สองคือ ดร.อิศเรศ ศันสนีย์วิทย์กุล อาจารย์ที่ปรึกษาและกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ได้ช่วยเหลือเอาใจใส่ตรวจแก้การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เพื่อให้สมบูรณ์ที่สุด พร้อมให้กำลังใจแก่ผู้ศึกษาตลอดมา

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 2 ท่านที่ได้กรุณาสละเวลา ช่วยตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาให้มีความถูกต้องเหมาะสม

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและข้าราชการของกรมทางหลวงด้านเครื่องจักรกลที่ปฏิบัติงานเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวงทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

ประโยชน์และคุณค่าที่พึงมี อันจะเกิดขึ้นจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าทางการศึกษา ผู้ศึกษาขอมอบคุณความดีนี้เพื่อเป็นการบูชาและแสดงความกตัญญูให้แก่บุพการี บูรพาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาตั้งแต่เล็กจนเติบโตใหญ่ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

เกษม กษาสัมฤทธิ์

พฤศจิกายน 2555

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
กรอบแนวคิดของการศึกษา	3
ขอบเขตของการศึกษา	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา	5
นิยามศัพท์	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	8
การพัฒนาข้าราชการพลเรือนของไทย	27
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมทางหลวง	32
โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ของกรมทางหลวง สำนักเครื่องกลและสื่อสารและ เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง	34
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	47
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	54
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	54
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	54
การทดสอบเครื่องมือ	55
การเก็บรวบรวมข้อมูล	56
การวิเคราะห์ข้อมูล	56
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์	58
การศึกษาข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล	58

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การวิเคราะห์ระดับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	61
การวิเคราะห์เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามปัจจัย ส่วนบุคคล.....	65
ผลการศึกษาความคิดเห็นในการพัฒนาของบุคลากรด้านเครื่องจักรกล เงินทุนหมุนเวียน ค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง.....	68
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	71
สรุปการวิจัย	71
อภิปรายผล	75
ข้อเสนอแนะ	78
บรรณานุกรม	80
ภาคผนวก	85
ประวัติผู้ศึกษา	91



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 แสดงข้อมูลบุคลากรสายวิชาชีพด้าน โยธา เครื่องกล บริหาร และทรัพยากรบุคคล ที่ได้รับการพัฒนาตาม โครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมทางหลวง ย้อนหลัง 2 ปี	33
ตารางที่ 4.1 แสดงลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย อายุ การศึกษา ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงานและสถานที่ปฏิบัติงาน	58
ตารางที่ 4.2 แสดงระดับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	61
ตารางที่ 4.3 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (รายชื่อ).....	62
ตารางที่ 4.4 เปรียบเทียบระดับความต้องการของบุคลากรด้านเครื่องจักรกลเงินทุนหมุนเวียน ค่าเครื่องจักรกลของกรมทาง จำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงาน.....	65
ตารางที่ 4.5 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามอายุ.....	65
ตารางที่ 4.6 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตาม ระดับการศึกษา	66
ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตาม ตำแหน่ง.....	66
ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน.....	67
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการทดลองเรียนงาน การหมุนเวียนงาน การสอนงาน และสมรรถนะมีความสัมพันธ์กับความต้องการในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์.....	67
ตารางที่ 4.10 แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการศึกษา.....	68

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	4
ภาพที่ 2.1 แผนภูมิแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ กรมทางหลวง เมื่อ 9 เมษายน 2552	36
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารงานของเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง	42
ภาพที่ 2.3 โครงสร้างการเงินและทรัพย์สินของเงินทุนหมุนเวียนฯ	43



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนามนุษย์ (Human Development) และการพัฒนาสังคม (Social Development) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร จึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลา เพื่อให้มีศักยภาพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อร่วมงานและองค์กร

รัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 มาตรา 78 (4) พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้น การพัฒนาคุณภาพ คุณธรรมและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐใช้หลัก การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ นอกจากนี้การปฏิรูประบบราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ก็ได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามมาตรา 72 โดยให้ส่วนราชการมีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญนั้น มีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญ และกำลังใจ ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง (“เงินทุนหมุนเวียนฯ”) เป็นทุนหมุนเวียนในระบบราชการภายใต้การกำกับของกระทรวงการคลัง ได้จัดตั้งเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2523 ตามข้อเสนอของธนาคารโลกที่ได้อนุมัติเงินกู้ให้กับประเทศไทย โดยเงินทุนหมุนเวียนฯมีวัตถุประสงค์เพื่อนำรายได้จากการให้เช่าเครื่องจักรกลและรายได้อื่นๆ มาใช้จ่ายหมุนเวียนในการซื้อ การจ้าง การซ่อมและบำรุงรักษา การจัดทำของ การเช่า การแลกเปลี่ยน การเปลี่ยนทดแทน เครื่องจักรและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนฯ โดยการให้บริการเช่าใช้เครื่องจักรกลนั้นจะให้บริการกับหน่วยงานของกรมทางหลวงเป็นหลัก และหากมีเครื่องจักรที่

เหลือจากการเช่าใช้ของหน่วยงานของกรมทางหลวงก็สามารถนำเครื่องจักรของเงินทุนหมุนเวียนฯ นั้นไปให้หน่วยงานภายนอกเช่าใช้ด้วย ซึ่งการบริหารงานจะมีคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนฯ เป็นผู้กำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน โดยการดำเนินงานในทุกๆ ด้านของเงินทุนหมุนเวียนฯ จะใช้ระเบียบของทางราชการ โดยอนุโลม แต่การดำเนินการจะแตกต่างจากหน่วยราชการทั่วไปที่เน้นการให้บริการสาธารณะกับประชาชน แต่เงินทุนหมุนเวียนฯ จะดำเนินการในด้านการบริการให้เช่าเครื่องจักรกลกับหน่วยงานของกรมทางหลวง จึงมีการดำเนินงานคล้ายกับองค์กรธุรกิจ แต่เงินทุนหมุนเวียนฯ จะไม่ได้หวังผลกำไรหรือความคุ้มค่าเหมือนองค์กรธุรกิจโดยทั่วไป ผลตอบแทนจากการนำเครื่องจักรไปให้เช่าใช้นั้นเพียงเพื่อช่วยให้เงินทุนหมุนเวียนฯ มีสถานภาพที่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้กรมทางหลวงมีเครื่องจักรกลที่พร้อมในการนำไปดำเนินงานตามภารกิจก่อสร้างและบำรุงรักษาทางหลวงให้ทางหลวงเกิดความสะดวกรวดเร็วและปลอดภัย สำหรับการดำเนินงานในด้านต่างๆ จะมีหน่วยงานหลักซึ่งอยู่ในส่วนกลาง ได้แก่ สำนักเครื่องกลและสื่อสาร กรมทางหลวง และมีหน่วยงานตัวแทนเงินทุนหมุนเวียนฯ ในส่วนภูมิภาคทั่วประเทศอีกจำนวนจำนวน 131 หน่วยงาน โดยบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้กับเงินทุนหมุนเวียนฯ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ซึ่งเป็นบุคลากรของกรมทางหลวงแต่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานของเงินทุนหมุนเวียนฯ อีกหน้าที่หนึ่ง และกลุ่มที่ 2 พนักงานเงินทุนหมุนเวียนฯ ซึ่งเงินทุนหมุนเวียนฯ เป็นผู้จัดจ้างมาปฏิบัติงาน

โดยบุคลากรที่ปฏิบัติงานของเงินทุนหมุนเวียนฯ ดังกล่าวจะประกอบด้วย ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นบุคลากรด้านเครื่องจักรกลที่มาจากสายงานวิชาชีพต่างๆ เช่น วิศวกรเครื่องกล วิศวกรไฟฟ้า นายช่างเครื่องกล เป็นต้น ดังนั้นในการปฏิบัติงานของเงินทุนหมุนเวียนฯ ตามพันธกิจ ซึ่งประกอบด้วย การให้บริการเช่าใช้เครื่องจักรกลและบริหารเงินทุนหมุนเวียนฯ ให้มีประสิทธิภาพ บุคลากรของเงินทุนหมุนเวียนฯ จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจของเงินทุนหมุนเวียนฯ ให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่เนื่องจากบุคลากรด้านเครื่องจักรกลส่วนใหญ่ของเงินทุนหมุนเวียนฯ ยังขาดการพัฒนาเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 10 ปี โดยจากผลการพัฒนาตามแผนการพัฒนาบุคลากรของกองฝึกรบ กรมทางหลวง 2 ปีซ้อนหลัง ปรากฏว่ามีบุคลากรด้านเครื่องจักรกลที่ได้รับการพัฒนาจำนวนน้อยมากที่ได้รับการพัฒนาในแต่ละปี และบุคลากรที่ได้รับการพัฒนานั้นส่วนใหญ่จะเป็นการพัฒนาในด้านอื่นๆ ซึ่งไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรเงินทุนหมุนเวียนฯ ที่ต้องการพัฒนางานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเครื่องกล นอกจากนี้จากการประชุมเพื่อดำเนินการในด้านต่างๆ ของเงินทุนหมุนเวียนฯ บุคลากรด้าน

เครื่องจักรกลได้แสดงความเห็นต่อที่ประชุมเพื่อขอให้มีการพัฒนาบุคลากรด้านเครื่องจักรกลให้ทั่วถึงและต่อเนื่องมาโดยตลอด ผู้วิจัยเป็นบุคลากรของกรมทางหลวงและเงินทุนหมุนเวียนฯ จึงเห็นความสำคัญในการศึกษาความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรด้านเครื่องจักรกลของเงินทุนหมุนเวียนฯ เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ในการจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลของเงินทุนหมุนเวียนฯ อันจะส่งผลให้บุคลากรของเงินทุนหมุนเวียนฯ ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องส่งผลให้การดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนฯ มีประสิทธิภาพตลอดจนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

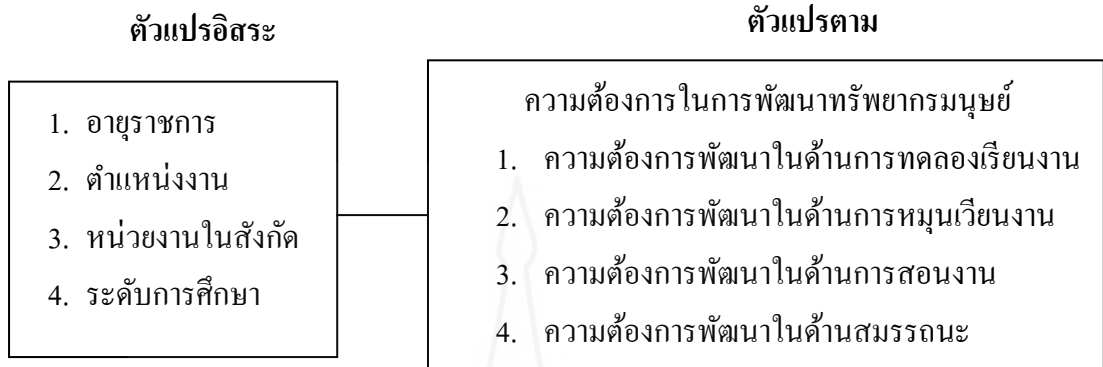
วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรด้านเครื่องจักรกลเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรด้านเครื่องจักรกลเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง
3. เพื่อศึกษาความคิดเห็นในการพัฒนาของบุคลากรด้านเครื่องจักรกลเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง

กรอบแนวคิดของการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรด้านเครื่องจักรกล เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง ซึ่งตัวแปรตามทั้ง 4 ด้าน คือ ความต้องการพัฒนาในด้านการทดลองเรียนงาน ความต้องการพัฒนาในด้านการหมุนเวียนงาน ความต้องการพัฒนาในด้านการสอนงาน และ ความต้องการพัฒนาในด้านสมรรถนะ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1.1

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา



ประเภทของการศึกษาค้นคว้าอิสระ การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะใช้รูปแบบของการศึกษาวิจัย

ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรด้านเครื่องจักรกล เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรด้านเครื่องจักรกล เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง

2. ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ข้าราชการของกรมทางหลวงด้านเครื่องจักรกล ที่ปฏิบัติงานเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวงในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

กลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มตัวแทนของข้าราชการของกรมทางหลวงด้านเครื่องจักรกลที่ปฏิบัติงานเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวงในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาค้นคว้าใช้เวลาในการศึกษา และ จัดเก็บรวบรวมข้อมูล 3 เดือน ตั้งแต่เดือน มิถุนายน ถึง เดือนสิงหาคม พ.ศ.2555

ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

1. ทำให้ทราบถึงความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรด้านเครื่องจักรกล เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง และสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรด้านเครื่องจักรกลเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง ในทุกระดับ
2. เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรด้านเครื่องจักรกลเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง ตามปัจจัยส่วนบุคคล และสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายได้
3. เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นในการพัฒนาของบุคลากรด้านเครื่องจักรกลเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และสามารถนำผลการศึกษาไปกำหนดวิธีการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม

นิยามศัพท์

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษากำหนดใช้นิยามศัพท์ ดังนี้

ความต้องการ หมายถึง สิ่งที่ปรารถนาอยากให้เกิดขึ้น แรงจูงใจอย่างหนึ่งของมนุษย์ที่กระตุ้นให้เกิดแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรมในรูปแบบต่างๆ ที่มุ่งต่อเป้าหมายที่วางไว้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆอย่างเป็นระบบขององค์การที่ทำให้บุคลากรขององค์การมีการปรับเปลี่ยนทางด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ส่งผลต่อความสำเร็จความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและองค์การ

บุคลากรด้านเครื่องจักรกล หมายถึง ข้าราชการของกรมทางหลวงที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง ซึ่งปฏิบัติงานในหน่วยงานส่วนกลาง ได้แก่ สำนักเครื่องกลและสื่อสาร และปฏิบัติงานในหน่วยงานภูมิภาค ได้แก่ สำนักทางหลวง ศูนย์สร้างทาง แขวงการทาง

เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง หมายถึง กองทุนที่จัดตั้งตามมติคณะรัฐมนตรี สำหรับการสนับสนุนเครื่องจักรกลให้กับกรมทางหลวงในการปฏิบัติงานโดยมีการเก็บค่าเช่าเครื่องจักรกลจากกรมทางหลวงสะสมไว้เป็นกองทุนเพื่อบริหารจัดการ

เงินทุนหมุนเวียนฯ หมายถึง เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง

การพัฒนาโดยการพัฒนา หมายถึง การพัฒนาบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรในองค์การมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

การสอนงาน หมายถึง กระบวนการเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่ช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

การหมุนเวียนงาน หมายถึง กระบวนการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากร ทำให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายที่เน้นการสับเปลี่ยนงานในเชิงแนวนอน โดยเป็นการหมุนเวียนในหน่วยงานหรือหมุนเวียนระหว่างหน่วยงาน

การทดลองงาน หมายถึง กระบวนการที่พัฒนาบุคลากรโดยกำหนดให้ผู้รับการพัฒนาได้รับบทบาทในตำแหน่งบริหารในระยะเวลาหนึ่งและให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งนั้นทุกอย่าง

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลจากความรู้ ทักษะ คุณลักษณะอื่น ๆ ที่ซ่อนอยู่ภายในบุคคลและสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานได้ดีตามเกณฑ์ หรือโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในองค์กร

การพัฒนาสมรรถนะ หมายถึง การพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานขององค์กร

อายุราชการ หมายถึง อายุในการทำงานของข้าราชการของกรมทางหลวงจำแนกได้เป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ น้อยกว่า 5 ปี มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี มากกว่า 10 ปีแต่ไม่เกิน 15 ปี มากกว่า 15 ปีแต่ไม่เกิน 20 ปี

ตำแหน่งงาน หมายถึง การจำแนกข้าราชการของกรมทางหลวงตามตำแหน่งที่ปฏิบัติงานเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวงเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ ปฏิบัติการ ชำนาญงาน ชำนาญการอาวุโส

หน่วยงานในสังกัด หมายถึง หน่วยงานที่บุคลากรของกรมทางหลวงซึ่งปฏิบัติงานเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวงสังกัดอยู่ ประกอบด้วยหน่วยงานส่วนกลางและหน่วยงานส่วนภูมิภาค

ระดับการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของข้าราชการกรมทางหลวงที่ปฏิบัติงานเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง โดยจำแนกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า สูงกว่าปริญญาตรี

กรมทางหลวง หมายถึง หน่วยงานระดับกรมในสังกัดกระทรวงคมนาคม มีภารกิจในการก่อสร้างและบำรุงรักษาทางหลวงทั่วประเทศ

หน่วยงานส่วนกลาง หมายถึง สำนักเครื่องกลและสื่อสารซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดของกรมทางหลวงตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมทางหลวง รับผิดชอบการบริหารเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง

หน่วยงานในส่วนภูมิภาค หมายถึง สำนักทางหลวง ศูนย์สร้างทาง แขวงการทาง
ซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดของกรมทางหลวงตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมทางหลวง และ
เป็นหน่วยงานตัวแทนเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวงในส่วนภูมิภาค



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้ศึกษาได้ทบทวนเอกสาร ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 2 การพัฒนาข้าราชการพลเรือนของไทย

ตอนที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมทางหลวง

ตอนที่ 4 โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ของกรมทางหลวง สำนักเครื่องกลและสื่อสาร และเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในการศึกษาความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถพิจารณาได้ในหลายมิติ ซึ่งคำว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) นักวิชาการได้ให้ความหมายที่แตกต่างกัน ไว้ดังนี้

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2544 : 4-6) อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กลวิธีที่ทำให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในอนาคต ถ้าบุคลากรมีคุณภาพและมีขวัญกำลังใจดีแล้ว ย่อมส่งผลมีต่อผลงานทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กรได้ในที่สุด

จิระ หงส์ลดาธรรมย์ (2531 : 5-6) ให้คำนิยามว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพด้านทักษะการทำงาน โดยเน้นความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

Ellen Emst Kossek and Richard N.Block (อ้างในสุจิตรา ชนนันท์ 2551 : 1) อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเรียนรู้และการปรับปรุงการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ทีม และองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการผสมผสานการพัฒนา ทั้งในระดับบุคคล การพัฒนาสายอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์กรกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรเข้าด้วยกัน

R.Wayne Mondy and Robert M.Noel (อ้างในสุจิตรา ชนนันท์ 2551 : 2) อธิบายว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่หลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีใช้แค่เพียงการฝึกอบรม แต่ยังหมายความรวมถึง การวางแผนงานอาชีพของแต่ละบุคคล การพัฒนากิจกรรมและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิชาการทั้งหลายได้ให้คำจำกัดความไว้นั้น ผู้ศึกษาได้สรุปความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการดำเนินกิจกรรมต่างๆอย่างเป็นระบบขององค์กรที่ทำให้บุคลากรขององค์กรมีการปรับเปลี่ยนทางด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความคิด การกระทำตลอดจนทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี ส่งผลต่อความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้าต่อตัวบุคลากรเองและองค์กร โดยรวม ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าประเด็นหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติ

2. แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) คือ ส่วนสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วยเทคนิค เครื่องมือ วิธีการต่างๆ เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานให้สอดคล้องและมีทิศทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร รวมถึงช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นขณะเดียวกันการพัฒนาทรัพยากรบุคคลก็ส่งผลหรือเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการทำงาน รวมถึงมีศักยภาพสูงขึ้น ซึ่งต้องแสวงหากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสไตส์ กับวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุดอีกด้วย และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลนั้น ไม่ได้หมายถึงเพียงการฝึกอบรม (Training) เท่านั้น ดังนั้น จึงทำให้มีวิธีการพัฒนารูปแบบของการพัฒนาที่หลากหลายเกิดขึ้นและมีพัฒนาการตามลำดับ ดังต่อไปนี้

2.1 ก่อนทศวรรษที่ 1960 : รูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยทั่วไปใช้เรื่องการฝึกอบรม (Training) การสอนงาน (On the job training) เป็นการทำให้ทรัพยากรมนุษย์เกิดความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) ในการทำงาน โดยมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Behavior) การทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต การเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์อันจะทำให้ได้ผลงานตามต้องการทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

2.2 ช่วงทศวรรษที่ 1960 : ใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กร (Organizational Development, “OD”) มีการใช้เทคนิคเครื่องมือสอดแทรก (Intervention) มาใช้ แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์หรือทิศทางที่เป็นที่ยอมรับมากนักโดยเฉพาะในประเทศไทย โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเงื่อนไขสำหรับความเจริญเติบโตขององค์กร จึงใช้แนวทางในการจัดการกับปัญหาเจตคติ พฤติกรรม และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรสร้างการเชื่อมโยงกับการปฏิบัติทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาองค์กรทั้งองค์กร ทั้งกระบวนการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ การมีส่วนร่วม การสื่อความหมาย การสร้างทีม การฝึกอบรมและการพัฒนา

2.3 ช่วงทศวรรษที่ 1980 : กระแสของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลหรือ HRD เกิดขึ้น มีรูปแบบที่ผสมผสานหลากหลายวิธีการ เช่น

2.3.1 โครงการพัฒนาผู้บริหาร (Management Development Program) ใช้เทคนิคการวางแผนพัฒนาสายอาชีพ เพื่อสร้างและพัฒนาผู้บริหารที่ยังไม่ยอมรับหรือไม่พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงโดยการฝึกอบรม (Training) รวมทั้งองค์กรมีความจำเป็นและต้องการนักบริหารที่มีความสามารถ

2.3.2 ใช้เทคนิคเครื่องมือสอดแทรกต่างๆ มากขึ้น เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นโดยรูปแบบกิจกรรมต่างๆ เช่น การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานโดยการทำ Work Simplification, Reengineering กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ QCC, TQM, TPM, 5ส

2.3.3 การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life) โดยเห็นว่า หากองค์กรมีการปรับปรุงสภาพการทำงาน เงื่อนไขการทำงานให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน ก็สามารถเพิ่มผลงานได้ สร้างความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว เช่น การสร้างโอกาสความก้าวหน้า ความปลอดภัยในการทำงาน ค่าตอบแทนที่เหมาะสม สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

2.4 ปลายทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมา : สถานการณ์ทางเศรษฐกิจของโลกเปลี่ยนแปลงไปมาก ส่งผลต่อการบริหารองค์กร การปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และนำไปสู่การบริหารจัดการที่ดี มีความจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ทิศทางการพัฒนามุ่งไปสู่แนวคิด การพัฒนาองค์กรรูปแบบใหม่มาเป็นเครื่องมือสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร เช่น การกำหนดสมรรถนะ (Competency) การบริหารผลงาน (Performance Management) การบริหารและพัฒนาคนเก่ง (Talent Management) การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

3. ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แม้ว่าการสรรหาทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทำงานในองค์กร จะมีกระบวนการขั้นตอน เพื่อให้ได้คนที่มีศักยภาพสูงสุดแล้วก็ตาม แต่ก็ไม่ได้แปลว่าบุคคลเหล่านั้นจะเหมาะสมเสมอไป ในการทำงานแต่ละตำแหน่งยังจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ด้วยเหตุผลที่พอจะสรุปได้ คือ

3.1. การเปลี่ยนสภาพจากนักเรียน นักศึกษา มาเป็นคนทำงาน ต้องการการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างออกไป ปรับทัศนคติจากการเป็นผู้รับการศึกษามาเป็นผู้ให้บริการ ปรับความรู้จากสถาบันการศึกษามาเป็นการปฏิบัติที่มีรายละเอียดเฉพาะเจาะจงขึ้น

3.2. การเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เมื่อทำงานได้ระยะหนึ่ง ต้องการการเรียนรู้มากขึ้นเกิดความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ความคิดและทัศนคติให้เหมาะสม

3.3. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร วิธีการทำงาน อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เช่นเดียวกับบุคลากรที่จำเป็นต้องตอบรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4. การเปลี่ยนแปลงของสังคมและสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนผู้บริหารหรือคณะกรรมการ ซึ่งทำให้นโยบายและทิศทางขององค์กรเปลี่ยนไป การมีคู่แข่งทางธุรกิจเพิ่มขึ้น ทำให้ต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

4. กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนพยายามที่จะให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านการลงทุน การมีส่วนแบ่งในตลาด ความเป็นอยู่ทางสังคมหรือแม้ว่าในการป้องกันประเทศก็ตาม ปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้นได้คือการมีบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพการคัดเลือกและวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ให้แก่องค์กร ถือว่าเป็นจุดเริ่มที่สำคัญขององค์กร หลังจากนั้นการฝึกอบรมและการพัฒนาถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นในการให้ความรู้ในงานที่ปฏิบัติแก่พนักงานขององค์กร และการเพิ่มทักษะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่จำเป็น คือ การฝึกอบรม การพัฒนา และการศึกษา โดยวิธีการแต่ละวิธีนั้นเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรจะต้องทำความเข้าใจเพื่อนำไปปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรได้ จึงได้กล่าวถึงความหมายและวิธีการ ดังนี้

4.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์วิธีการหนึ่ง ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมในทัศนคติที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

ชูชัย สมितिไกร (2542 อ้างถึงใน เกื้อจิตร. 2548) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือ หรือกิจกรรมต่างๆที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร และการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ระหว่างผู้ฝึกอบรมและผู้รับการอบรม หรือระหว่างผู้เข้ารับการอบรมด้วยกันเองเพื่อทำให้ผู้รับการอบรมมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ตลอดจนความสำคัญของการฝึกอบรมที่มีอยู่ด้วยกันหลายประการ ดังนี้

1. เป็นตัวก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติอันพึงประสงค์
2. เป็นวิถีทางที่นำการฝึกอบรมให้บรรลุจุดมุ่งหมาย
3. ช่วยกระตุ้นให้ผู้รับการอบรมเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้มากขึ้น
4. ช่วยทำให้ผู้รับการอบรมไม่รู้สึกลำบากแต่กลับมีความกระตือรือร้นและความกระตือรือร้น
5. ช่วยให้ผู้รับการอบรมได้รับประสบการณ์จริงและได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการมากขึ้น

นอกจากนี้ การฝึกอบรมยังได้ยึดวัตถุประสงค์หลักๆ เอาไว้ ดังนี้

1. การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ (Knowledge) คือ วิธีการที่มุ่งให้ผู้รับการอบรมมีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและมากเพียงพอ
2. การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะความสามารถ (Skills and Abilities) คือ วิธีการที่มุ่งให้ผู้รับการอบรมมีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
3. การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (Attitude) คือวิธีการที่มุ่งให้ผู้รับการอบรมมีทัศนคติเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ในทางที่เหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

บีช (Beach,1980) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการจัดกิจกรรมตามความต้องการขององค์กรเพื่อพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานให้ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้นในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ ฉะนั้นเมื่อวิเคราะห์ความหมายของการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้นแล้ว จะมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรทั้งผู้บริหารและพนักงานให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติ ที่เปลี่ยนแปลงไปในแนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้น สมบูรณ์ขึ้น

2. การฝึกอบรมประกอบด้วยกิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมต่างๆกัน ตามวัตถุประสงค์และลักษณะของบุคคลในองค์กร

3. การฝึกอบรมจะจัดเพื่อพัฒนางานที่ปฏิบัติในปัจจุบัน และแนวโน้มของลักษณะงานในอนาคต

4. การฝึกอบรมจะดำเนินการในช่วงเวลาหนึ่งอย่างมีระบบแบบแผน เมื่อต้องการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติเพิ่มเติม

พลันเกทท์ (Plunkett, 1989) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการทำงานของพนักงานให้มีเจตคติ ความรู้ และทักษะเพิ่มขึ้น ดังนี้

ด้านเจตคติ (Attitude) เป็นสิ่งที่จำเป็นที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นในทางสร้างสรรภายหลังการฝึกอบรม เจตคติจะสร้างขึ้นจากการเลียนแบบจากตัวอย่างที่ดี และเกิดจากการฝึกอบรม พนักงานจะเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงเจตคติจากการสังเกตในสิ่งที่ทำ ถ้าพูดถึงความปลอดภัยในการทำงานแต่ผู้ฝึกอบรมปฏิบัติตัวขณะนั้นไม่แสดงถึงความระมัดระวังในความปลอดภัยแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็จะไม่เกิดเจตคติที่ดีได้ การสร้างเจตคติที่ดีที่สุด คือ จะต้องช่วยผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มองเห็นว่าเกี่ยวข้องกับงานและความปลอดภัยอย่างไรต่อพนักงาน

ด้านความรู้ (Knowledge) ความรู้เป็นส่วนหนึ่งของข้อเท็จจริง ความคิดรวบยอด ถ้าผู้ฝึกอบรมสามารถเข้าใจงานทั้งหมดและความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานได้ ก็จะมีโอกาสดีที่จะทำงานได้สำเร็จจะต้องเข้าใจหลักการ หรือ ทฤษฎีที่ใช้ในการทำงานก่อนที่จะสามารถทำงานได้เหมาะสมกับงานของตนสามารถเปลี่ยนแปลงหลักการ หรือ ทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรม การรู้ว่าการทำอะไรเป็นสิ่งจำเป็น แต่การที่สามารถประยุกต์ความรู้ได้ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด

ด้านทักษะ (Skills) เมื่อเราประยุกต์ความรู้ไปใช้ เราจะต้องแสดงออกถึงทักษะในด้านต่างๆอาจเป็น ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ หรือทักษะในด้านความคิดรวบยอด ทักษะในด้านเทคนิคเกี่ยวกับงานที่ต้องใช้กำลังกาย ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าจะทำอะไร ทำไมและอย่างไร โดยใช้เครื่องมือช่วยสนับสนุนรวมไปถึงเครื่องจักรกลและอุปกรณ์ต่างๆด้วย ทักษะในด้านความคิดรวบยอด เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางสมองที่ใช้ในการแก้ปัญหา การเรียนรู้และติดต่อสื่อสาร ทางที่ดีที่สุดในการสอนทักษะ คือ ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ปฏิบัติจริงให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การปฏิบัติซ้ำๆ คือ หัวใจสำคัญของการฝึกทักษะ ในการฝึกทักษะนั้น ความสำเร็จเบื้องต้นถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้น ในระหว่างการฝึกทักษะที่มีผู้นิเทศอย่างใกล้ชิด เพื่อคอยแก้ไขข้อบกพร่อง และสร้างความมั่นใจให้กับผู้ฝึกทักษะก่อนการฝึกอบรมอาจจะต้องสำรวจประสบการณ์เบื้องต้นก่อน

การปฏิบัติงาน เพื่อจะได้คัดเลือกวิธีการฝึกทักษะที่เหมาะสม ซึ่งอาจต้องเสียเวลาทบทวนการฝึกทักษะเพิ่มเติมก่อนบ้าง ถ้าหากพบว่ามีความบางประการที่ต้องเพิ่มเติม

Goldstein (1993) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และเจตคติ (Attitude) อันจะช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็นโครงการที่ถูกจัดขึ้นมาเพื่อช่วยให้พนักงานมีคุณสมบัติในการทำงานสูงขึ้น เช่น เป็นหัวหน้างานที่สามารถบริหารงานและบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีขึ้น หรือเป็นช่างเทคนิคที่มีความสามารถในการซ่อมแซมเครื่องจักรได้ดีขึ้น

ดรอนก์และคณะ (Cronk and Others, 1994) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการในการปรับปรุงความสามารถของพนักงาน เพื่อช่วยให้พนักงานและองค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์ จากการให้ความหมายของการฝึกอบรมข้างต้น ดรอนก์และคณะยังได้ขยายความหมายของการฝึกอบรมโดยเปรียบเทียบระหว่างคำว่าฝึกอบรม และการพัฒนา โดยการฝึกอบรมจะอ้างถึงการสอนทักษะเฉพาะงานหรือความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานปัจจุบันในองค์กร สำหรับการพัฒนานั้นมีความหมายกว้างกว่าและเน้นในเรื่องที่เชื่อมโยงไปสู่อนาคตเพื่อเตรียมงานในอนาคตจะเกี่ยวข้องอย่างมากกับความรู้ทั่วไป และความสามารถของพนักงาน เช่น ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มทางด้านอุตสาหกรรม การแก้ปัญหาทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะในการสร้างทีมงานและคณะทำงาน

4.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนา

มีวิธีการที่สำคัญสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนา คือ การพัฒนาโดยให้มีประสบการณ์จากการทำงานมีอยู่ 3 วิธี ดังนี้

1. การทดลองเรียนงาน ผู้ที่ได้รับการพัฒนาจะถูกสมมติให้ได้รับตำแหน่งบริหารโดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งนั้นทุกอย่าง ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี คือ หัวหน้าอาจเลือกมาคนหนึ่งให้เป็นผู้ทดลองงาน โดยการสอนให้รู้วิธีและปัญหาในการปฏิบัติงานประจำวันหรือหัวหน้าอาจลาหยุดงานชั่วคราวแล้วเลือกผู้ใต้บังคับบัญชามาทำการแทน หรือโดยการแต่งตั้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งคนใดมาเป็นผู้ช่วยและมอบหมายงานให้ช่วยทำซึ่งอาจมอบงานให้ทำเป็นอย่างไร้ไป การทดลองปฏิบัติงานจะเป็นการฝึกหัดและทำให้เรียนรู้งานได้เร็วเป็นการกระตุ้นและจูงใจได้มากกว่าการเรียนรู้และยังช่วยลดภาระของผู้บังคับบัญชาได้ด้วย

2. การหมุนเวียนงาน การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งงานโดยวิธีหมุนเวียนเปลี่ยนกันไปให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่งในช่วงระยะเวลาหนึ่งโดยปกติระหว่าง 6 เดือน ถึง 2 ปี

สลับกันไปจนทุกคนรู้งานทุกอย่างโดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น วิธีนี้ช่วยให้มีโอกาสดำเนินงานอื่น ช่วยให้บุคลากรได้คิดสิ่งใหม่ๆ ทำให้มีประสบการณ์มากขึ้น การหมุนเวียนงานจะทำให้ทุกคนมีความเข้าใจกันดีไม่มีการถือพวกพ้องและให้ความสำคัญแก่งานของตนมากเกินไป

การหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้น มีรูปแบบปฏิบัติที่แตกต่างกันไป ดังต่อไปนี้

2.1 การหมุนเวียนภายในหน่วยงาน หมายถึง การสับเปลี่ยนงานของคนหนึ่งให้เรียนรู้งานอีกคนหนึ่งภายใต้ระยะเวลาที่ตกลงกันไว้ เป็นการรู้งานภายในหน่วยงานเดียวกัน ดังนั้นสภาพแวดล้อมการทำงานไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก ซึ่งการหมุนเวียนงานในลักษณะนี้จะไม่ค่อยยุ่งยาก เนื่องจากมีผู้บริหารคนเดียวกันที่ทำหน้าที่ในการโยกย้ายสับเปลี่ยนงานของบุคลากรที่ดูแลรับผิดชอบ

2.2 การหมุนเวียนงานนอกหน่วยงาน หมายถึง การสับเปลี่ยนงานของบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยงานกัน มีผลให้สภาพแวดล้อมการทำงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงลักษณะงาน การหมุนเวียนงานในลักษณะนี้จะต้องได้รับความยินยอมพร้อมใจกันของผู้บังคับบัญชาทั้งสองหน่วยงาน โดยการหมุนเวียนงานในลักษณะนี้จะทำให้บุคลากรที่ต้องหมุนเวียนงานเกิดความกังวลใจมากกว่าการหมุนเวียนภายในหน่วยงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะต้องทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด

ขั้นตอนในการหมุนเวียนงาน มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสำรวจตรวจสอบงานปัจจุบันก่อนว่าบุคลากรที่ต้องสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทำงานในหน่วยงานใด และสามารถหมุนเวียนไปหน่วยงานใดได้บ้าง

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผน ผู้บังคับบัญชาต้องวางแผนในการเพิ่มพูนทักษะความสามารถของบุคลากร รวมถึงการวางแผนเพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวกับงานที่เปลี่ยนแปลงไปได้

ขั้นตอนที่ 3 การฝึกอบรม เป็นการสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากร การฝึกอบรมนอกจากจะเกิดก่อนการหมุนเวียนแล้วยังต้องมีระหว่างการสับเปลี่ยนงานด้วย เพื่อลดความวิตกกังวลของบุคลากร

ขั้นตอนที่ 4 การนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาต้องสังเกตบุคลากรที่หมุนเวียนงานอย่างใกล้ชิด เพราะบุคลากรอาจจะมีคุณภาพของงานลดลงได้ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาต้องพร้อมให้คำแนะนำและคำปรึกษาเป็นอย่างดี

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการดำเนินงาน การหมุนเวียนงานถือว่าเป็นเหมือน การเรียนรู้แบบนำร่อง (Pilot Project) โดยมีระยะเวลาเรียนรู้งานที่แน่นอน ผู้บังคับบัญชาจึงควร ประเมินผลงานของบุคลากรเป็นระยะ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ กำหนด

3. การสอนงาน ผู้บังคับบัญชาจะสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้และความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน และชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องทำ วิธีการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะต่างๆการติดตามผลและ การแก้ไขข้อผิดพลาด โดยมีวัตถุประสงค์ไม่เพียงแต่สอนหรือแนะนำให้ทำงานเป็นเท่านั้นแต่ จะต้องแนะนำวิธีการทำงานที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้าต่อไป ในการสอนงาน ผู้บังคับบัญชายังให้โอกาสแก่ผู้เข้ารับการอบรมได้มีส่วนร่วมในการอภิปรายออกความเห็น แก้ไข งานให้ดีขึ้นในเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา ผู้สอนงานที่ดีจะช่วยให้ผู้เข้ารับการสอนงานได้ตื่นตัวเสมอ มีแนวคิดใหม่ๆมีทัศนะกว้างและรู้งานลึกซึ้ง

การสอนงาน จึงเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มี ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) ที่ช่วยในการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ สูงขึ้น โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนงานและบุคลากรผู้ถูกสอนงาน การสอนงาน มักจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการสอนงาน จึงเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง โดยผู้สอนงานจะเป็นผู้บังคับบัญชา ของผู้ถูกสอนงาน การสอนงานจึงมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

3.1 เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน โดยผู้สอนงานทำหน้าที่ชี้ให้เห็นถึงปัญหา ที่เกิดขึ้นและแนวทางแก้ไข เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถแก้ไขด้วยตนเอง ได้

3.2 เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่ง โดย ผู้สอนจะต้องทบทวนผลงานความสามารถปัจจุบัน และกำหนดเป้าหมายในการสอนงานโดยเน้น การพัฒนาความสามารถในตำแหน่งที่บุคลากรจะเลื่อนขึ้นไป

3.3 เพื่อปรับปรุงและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมาก ขึ้น ทั้งนี้ผู้สอนจะต้องทำหน้าที่ในการค้นหาความสามารถที่โดดเด่นและความสามารถที่ต้อง ปรับปรุงของบุคลากร และจัดทำลำดับความสำคัญของความสามารถที่จะพัฒนาหรือต้องการเสริม และพัฒนาตามลำดับ

การสอนงานสามารถนำไปใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรได้ทุกระดับ โดยเป็นเทคนิค ที่มีประสิทธิภาพที่ใช้อย่างแพร่หลายเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานและเรียนรู้งาน ไปด้วยในตัว โดยสอนให้บุคลากรให้มีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานมีการชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ ต้องทำและวิธีปฏิบัติงาน ให้ข้อเสนอแนะต่างๆและทำการติดตามผลแก้ไขข้อผิดพลาด ดังนั้นหากจะ

นำเทคนิคการสอนงานมาใช้ในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้เกิดประโยชน์นั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่เพียงแต่สอนงานหรือแนะแนวทางให้ทำงานเป็นเท่านั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องแนะวิธีการที่บุคลากรจะใช้พัฒนาตนเอง อันนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพกับองค์กรต่อไป โดยการสอนงานจะมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดระยะเวลาในการสอนงาน ระบุความคาดหวัง แผนดำเนินงาน เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการ และตกลงกันกับผู้ถูกสอนงานเกี่ยวกับประเด็นและจุดเน้นที่ต้องการชี้แนะ เนื่องจากการสอนงานจะเน้นไปที่การเชื่อมโยงความรู้ไปสู่การปฏิบัติจริง ดังนั้นในการวางแผนร่วมกันว่าจึงเป็นการตกลงที่จะดำเนินการสอนงานลงลึกเฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษ

ขั้นตอนที่ 2 การสื่อสารและตกลงเป้าหมายร่วมกัน ผู้บังคับบัญชาจะต้องสำรวจงานที่จะสอนให้กับลูกน้อง โดยจัดลำดับความสำคัญของงานที่ควรสอนก่อน และพิจารณาร่วมกับทักษะและความสามารถที่จำเป็นต้องเสริมสร้างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา หลังจากนั้นผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ถูกสอนงาน โดยผู้บังคับบัญชาควรตั้งคำถามเพื่อจุดประกายให้ผู้ถูกสอนงานเห็นถึงความสำคัญของการสอนงาน

ขั้นตอนที่ 3 การเรียนรู้และการสอนงาน การสอนงานนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องเลือกวิธีการสอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเหมาะสม พยายามให้ผู้ถูกสอนงานได้มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ต้องสังเกตการทำงานของลูกน้องหลังจากการสอนงานไปแล้ว

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามประเมินผลการสอน ผู้บังคับบัญชาจะต้องสังเกตและติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกสอนงานว่ามีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพขึ้นหรือไม่ ความรู้ที่ได้สอนงานมีการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงหรือไม่ และนำข้อมูลจากการสังเกตหรือประเมินผลมาใช้ปรับปรุงหรือแก้ปัญหการสอนงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา

ภิญโญ สาธร (2526) ได้ให้คำจำกัดความเอาไว้ว่า การส่งบุคคลไปศึกษาต่อ หมายถึง การส่งไปฝึกอบรมหรือดูงาน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาที่มีการจัดเป็นระบบ สามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1. ให้ศึกษาต่อเต็มเวลา องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการศึกษานในสถาบันการศึกษาในสถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ กล่าวคือ

1.1 ให้ศึกษาต่อตามความประสงค์ของบุคลากร ซึ่งเป็นการศึกษาภายในประเทศหรือต่างประเทศ โดยให้ได้รับเงินเดือนหรือเงินเดือน โดยทุนส่วนตัวหรือทุนจากองค์การมูลนิธิและมีเงื่อนไขในการปฏิบัติงานให้กับองค์การหลังสำเร็จการศึกษา

1.2 ให้ศึกษาต่อตามความประสงค์ขององค์การภายในประเทศหรือต่างประเทศโดยจัดสรรทุนการศึกษาในสาขาที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานในองค์การและเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามที่องค์การกำหนดสมัครทุน ทุนการศึกษาต่อทุนการศึกษากำหนดระยะเวลาการให้ทุนและเงื่อนไขการปฏิบัติของผู้รับทุน

1.3 ให้ทุนการศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ สำหรับสายงานที่ขาดแคลน โดยองค์การจะกำหนดเงื่อนไขของทุน ระยะเวลาการศึกษา เมื่อบุคลากรที่ได้รับทุนและสำเร็จการศึกษาแล้วองค์การจะบรรจุแต่งตั้งโดยวิธีการที่เหมาะสม

2. ให้ศึกษาต่อบางเวลา องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองโดยให้ศึกษาต่อในบางส่วนของเวลางาน ซึ่งอาจกำหนดเงื่อนไขของการลาศึกษาต่อไว้

3. ให้โอกาสเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เพิ่มพูนประสบการณ์ในลักษณะของการเข้าร่วมประชุม สัมมนาการไปดูงาน หรือศึกษาต่อระยะสั้นๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยทุนส่วนตัว ทุนจากมูลนิธิ องค์การหรือบุคคล รวมทั้งองค์การอาจจัดสรรงบประมาณด้านการเดินทางไปประชุม ดูงาน สัมมนาหรือศึกษาต่อระยะสั้นๆ ให้แก่บุคลากร

จากแนวความคิดเกี่ยวกับกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยส่วนใหญ่จะเน้นการพัฒนาโดยใช้วิธีการฝึกอบรมเป็นหลัก เนื่องจากมีความสะดวกในการดำเนินการและสามารถพัฒนาบุคลากรขององค์การได้จำนวนมากในแต่ละครั้ง ทำให้เกิดผลในการพัฒนาบุคลากรในเชิงปริมาณ แต่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาโดยการฝึกอบรมหากผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไม่ได้นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานก็จะทำให้การพัฒนาบุคลากรนั้นไม่ประสบผลสำเร็จและไม่เกิดผลสัมฤทธิ์กับองค์การ สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีการศึกษานั้นส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่ตัวบุคลากรเองเป็นหลักที่มีความต้องการไปเข้ารับการศึกษาก่อนเพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีผลในการนำไปใช้พัฒนางานขององค์การโดยตรง ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาโดยจะเป็นการพัฒนาบุคลากรควบคู่กับการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์การไปด้วย ทำให้ผลลัพธ์ในการพัฒนาเกิดผลทั้งในด้านตัวบุคลากรเองและองค์การ แต่ในองค์การส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยมีการใช้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนา เนื่องจากจะมีความยุ่งยาก ซับซ้อนและต้องได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บริหารจึงจะทำให้การพัฒนาเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน ผู้วิจัยจึงเห็นว่า

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรควรให้ความสำคัญกับใช้กระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนา เพื่อให้องค์กรและบุคลากรมีการพัฒนาควบคู่กันไป ซึ่งจะเป็นผลทำให้ องค์กรมีการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะการพัฒนาใน 3 เรื่อง ได้แก่ การสอนงาน การหมุนเวียนงาน และการทดลองเรียนรู้งาน ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่า เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการพัฒนาได้ทั้งตัวบุคลากรและองค์กรอย่างชัดเจน

5. การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

5.1 ความหมายของสมรรถนะ

คำว่า สมรรถนะ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Ability, Competence, Competency ภาษาไทยมีการเรียกใช้คำนี้อย่างหลากหลาย เช่น ความสามารถ จิตความสามารถ สมรรถนะ จิตสมรรถนะ สมรรถภาพ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ศักยภาพ ขณะที่พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ระบุว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความสามารถ

Competency เป็นคำที่มีการให้นิยาม ความหมายไว้หลากหลายทั้งต่างประเทศและในประเทศ ดังนี้

Webster Dictionary (1989) เป็นคุณภาพหรือสภาวะของการกระทำหน้าที่ตามขอบเขตหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบได้อย่างเพียงพอหรือมีความรู้ การตัดสินใจ ทักษะ หรือความแข็งแรงเพียงพอ

David Mc Clelland (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

Scott Party (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นองค์ประกอบของความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาทความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม

Spencer & Spencer (อ้างถึงใน สุรพงษ์ มาลี, 2549) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคลซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานและทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น

Bonder (อ้างถึงใน ประวิตร วิจิตรไตรธรรม, 2550) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถหรือคุณภาพของบุคคลที่แสดงออกผ่านพฤติกรรมที่มีผลต่อการบริการที่เป็นเลิศ

ในประเทศไทย ก็มีการให้นิยาม ความหมายของคำว่า สมรรถนะไว้หลากหลาย เช่นเดียวกับในต่างประเทศ ดังนี้

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะ และแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความสำเร็จของ เป้าหมายของงานตำแหน่งนั้น ๆ สมรรถนะแต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแตกต่างกันออกไป

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) กล่าวถึงนิยาม สมรรถนะว่า เป็นกลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ซึ่งความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับตำแหน่งงานนั้น ๆ สามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถสร้างขึ้นใหม่ได้ผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

กนกพร สีดอกไม้ (2549) ให้ความหมายว่า เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมหรือ พฤติกรรมที่ดีที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ซึ่งคุณลักษณะ พฤติกรรมที่ดีเป็นการแสดงออกของตนซึ่งสะท้อนให้เห็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลมากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานที่ดีกว่าผู้อื่น

เสนห์ จุ้ยโต (2550) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคคลเหล่านี้แสดง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวได้ผลงานที่ดีกว่าผู้อื่น

ส่วนในภาคราชการของไทย มีการให้นิยามสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐไว้ หลากหลาย ทั้งนิยามรวม และนิยามที่จำแนกตามประเภท ระดับ และตำแหน่งการบริหารจัดการ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ้างถึงใน ราชันวีวรรณ วณิชย์ถนอม, 2550) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

จากนิยาม ความหมายต่าง ๆ ดังกล่าว สรุปได้ว่า คำว่า Competence หรือ Competency มีความหมายโดยนัยทั่วไปและตามนัยของ สำนักงาน ก.พ. ความหมายทั่วไป เป็นคุณลักษณะเชิง พฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ คุณลักษณะอื่น ๆ ที่ซ่อนอยู่ภายในบุคคลและสามารถผลักดัน ให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานได้ดีตามเกณฑ์ หรือ โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในองค์กร ความหมายตามนัยของบุคลากรภาครัฐ หมายถึง ความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมในการทำงาน

และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ของบุคลากรตามประเภท ตำแหน่ง ระดับ ที่ทำให้บุคลากรสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

คำที่เรียก Competency ในภาษาไทย มีหลายคำ เช่น ความสามารถ ศักยภาพ จิตสมรรถนะ จิตความสามารถ อย่างไรก็ตาม นักวิชาการไทยส่วนใหญ่นิยม ใช้คำว่า สมรรถนะ มากกว่าคำอื่นตามที่กล่าวมาแล้ว

5.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ

สมรรถนะ ประกอบด้วยคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของคนที่ เป็นสังเกตได้ เช่น ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ไม่สามารถสังเกต หรือเห็น ได้ชัดเจน เช่น อุปนิสัย ทักษะ แรงขับเคลื่อน เป็นต้น และเพื่อให้เข้าใจถึงองค์ประกอบของสมรรถนะให้ เห็นและเข้าใจชัดเจน David McClelland จึงประยุกต์โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) เพื่ออธิบายองค์ประกอบของสมรรถนะ โดยอธิบายว่า สมรรถนะทั้งหมดเปรียบเสมือนเป็นภูเขาน้ำแข็ง ที่ประกอบด้วย ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ และส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่สามารถสังเกตได้ง่าย ประกอบด้วย ทักษะ และความรู้ ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ เป็นส่วนที่ซ่อนอยู่ สังเกตเห็นและวัดได้ยาก ประกอบด้วย บทบาททางสังคม ภาพลักษณ์ตนเอง อุปนิสัยและแรงผลักดัน ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวสอดคล้องกับนักวิชาการอีกหลายคน ที่ได้อธิบายองค์ประกอบของ สมรรถนะ ไว้ ดังนี้

องค์ประกอบของสมรรถนะตามหลักตามแนวคิดของแมคคลีแลนด์ Competency มี 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (skills) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่อง ว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่ น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ/เจตคติ (motives/attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

Spencer and Spencer (อ้างถึงใน ลูทิตซ์พัฒนา พิษยชาดาพงศ์, 2549) กล่าวถึงสมรรถนะของคนว่า ประกอบด้วยคุณลักษณะพื้นฐาน 3 ประการ คือ

1. ความรู้ หรือองค์ความรู้ (knowledge) เป็นข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะของวิชาชีพ บุคคลต้องมีความรู้ อะไรบ้างจึงจะปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ
2. ทักษะ (skills) เป็นความสามารถหรือความชำนาญในการปฏิบัติงานทั้งด้านการใช้อวัยวะของร่างกายและการใช้ทักษะการคิดทางสมอง บุคคลต้องทำอะไรได้
3. คุณลักษณะ (attribute) บุคคลต้องมีคุณลักษณะอย่างไร โดยทั่วไป คุณลักษณะประกอบด้วย แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นแรงขับให้บุคคลกระทำพฤติกรรม อุปนิสัย หมายถึง ลักษณะทางกายภาพที่มีการตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ และอัตมโนทัศน์ หมายถึง ทักษะคติ ค่านิยม หรือจิตภาพส่วนบุคคล

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. แรงขับเคลื่อนภายใน หรือ แรงผลักดัน (Motive) หมายถึง พลังภายในซึ่งอยู่ในส่วนลึกของคนที่จะช่วยให้คนเกิดแรงจูงใจในการทำสิ่งหนึ่ง ๆ ด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเท แรงขับเคลื่อนนี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากของสมรรถนะ เพราะเปรียบเสมือนจุมพลงานที่จะบ่งชี้ว่าคนอยากทำงานหรือไม่
2. อุปนิสัย (Trait) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของคน เป็นสิ่งที่เกิดและอยู่กับคนมานานเป็นสิ่งที่ค่อย ๆ สะสมมาเรื่อย ๆ จนกลายเป็นนิสัยประจำตัว องค์ประกอบส่วนนี้ สำคัญในการบริหารคน เพราะเป็นส่วนที่พัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงยาก หรือไม่สามารถเปลี่ยนได้
3. การรับรู้ตัวเอง หรือ ภาพลักษณ์ตนเอง (Self Image) หมายถึง ความเชื่อและทัศนคติที่มีต่อตัวเอง เพราะองค์ประกอบนี้เป็นตัวกำหนดลักษณะพฤติกรรมของคนว่าควรจะแสดงออกอย่างไร เช่น คนที่ดูถูกตนเอง อาจเปลี่ยนทัศนคติเมื่อตนเองประสบความสำเร็จในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง คนที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อคนที่เพิ่งพบกัน อาจเปลี่ยนทัศนคติเมื่อได้รู้จักคน ๆ นั้น และมีความสนิทสนมกันมากขึ้น

4. ความรู้ หมายถึง หลักการ ข้อมูล ข้อเท็จจริงที่คนมีอยู่และสามารถนำมาเชื่อมโยงกันออกมาเป็นองค์ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ เช่น ความรู้ในงาน ความรู้เป็นองค์ประกอบที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ศึกษาด้วยตนเอง ฝึกอบรม การศึกษา หรือ การถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้อื่น
5. ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการลงมือปฏิบัติหรือแสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญ หรือ ความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ทักษะ ถือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญต่อการทำงาน เพราะบางงานต้องการทักษะเฉพาะด้าน และต้องอาศัยการเรียนรู้และฝึกฝนมากกว่าองค์ประกอบเรื่องความรู้

สุรพงษ์ มาลี (2549) จัดองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 6 อย่าง โดยพิจารณาจากความหมายของสมรรถนะตามแนวคิดของ Spencer and Spencer ดังนี้

1. องค์ความรู้ (knowledge) คือ ข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่าง ๆ เป็นความรู้เฉพาะด้าน เช่น ด้านภาษาอังกฤษ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการผลิต เป็นต้น
2. ทักษะต่าง ๆ (skills) คือ ความเชี่ยวชาญหรือ ความชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะในการจัดเอกสาร ทักษะการคิดหาให้คนใช้ไม่เจ็บ ทักษะการนำเสนองานให้ผู้ฟังเข้าใจและประทับใจ
3. บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับปัจจัยทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งในทางกลับกันก็เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้น ๆ ด้วย เช่น ผู้นำองค์กร ต้องแสดงบทบาทในฐานะ ผู้กระตุ้น ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ผู้ปฏิบัติมักจะทำตามคำสั่งหรือขอบเขตความรับผิดชอบ
4. ภาพลักษณ์ภายใน (Self Image) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของตนซึ่งแสดงออกมาในรูปทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การเชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาได้ หรือ การยึดถือค่านิยมในการเสียสละเพื่อส่วนรวม

5. อุปนิสัย (Traits) คือ ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำ ๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เช่น การเชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาได้ หรือ การยึดถือค่านิยมในการเสียสละเพื่อส่วนรวม
6. แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) คือ จินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นต้น

จากองค์ประกอบที่กล่าวมานี้สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะ มีองค์ประกอบ 2 ส่วน ส่วนประกอบแรกเป็น คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่สังเกตได้ เป็นคุณลักษณะที่อยู่เหนือผิวน้ำ ได้แก่ ความรู้ หรือ องค์ความรู้ และทักษะ ส่วนเป็นความรู้และทักษะนี้ ถือว่าเป็นส่วนที่แต่ละคนสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ โดยอาศัยการค้นคว้า เพื่อให้เกิดความรู้ และการฝึกฝนปฏิบัติ เพื่อให้เกิดทักษะ ทั้งสองส่วนนี้ มีนักวิชาการบางท่านเรียกว่า Hard Skills ส่วนประกอบที่สองเป็นคุณลักษณะที่ไม่สามารถสังเกตได้ชัดเจน เป็นคุณลักษณะที่อยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงผลักดัน หรือแรงผลักดันเบื้องต้น ภาวะลักษณะตนเอง หรือภาวะลักษณะภายใน บทบาททางสังคมและอุปนิสัย สิ่งเหล่านี้จะพัฒนาได้ยากกว่า เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคล นักวิชาการบางท่านเรียกว่า Soft Skills

5.3 ปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะ

ตามคู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ได้กล่าวถึงผลการวิจัยว่า การฝึกปฏิบัติงานจะมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะสูงสุด เนื่องจากในการมอบหมายงานจะทำให้ผู้รับการพัฒนารู้สึกถึงความกดดันในการเรียนรู้งานได้อย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยอยู่บนสมมติฐานว่าผู้มอบหมายงานสามารถสอนงานหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับรูปแบบการเรียนรู้ของผู้รับการพัฒนา

ปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะ ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 ผู้พัฒนาและผู้รับการพัฒนจะต้องเข้าใจความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะรายการนั้น ๆ (Aware) ดังนั้นในแต่ละหลักสูตรการพัฒนาต้องให้ความเข้าใจ ถึงความหมาย คำจำกัดความของสมรรถนะหลักตามพจนานุกรมที่กำหนดขึ้น (หนังสือเวียน ว 27/2552)

ปัจจัยที่ 2 ผู้พัฒนาและผู้รับการพัฒนาศามารถระบุได้ว่า พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นสมรรถนะหลักใด (Focus) เนื่องจากในเชิงทฤษฎี หากไม่สามารถสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่รอบ ๆ ตัว การเรียนรู้จากการเก็บข้อมูลและการนำพฤติกรรมมาปฏิบัติ/ แสดงซ้ำ ก็จะเป็นไปได้ยากในแรงจูงใจ

ปัจจัยที่ 3 ผู้รับการพัฒนาต้องสามารถประเมินตนเองได้ว่า ตนมีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับใด (Self-Assessment) เนื่องจากทฤษฎีในแรงจูงใจกล่าวว่า ผู้รับการพัฒนาจะไม่มีการพัฒนา หากไม่เกิดแรงผลักดันจากภายใน (Self-Motivation) ซึ่งแรงขับภายในจะเกิดจากการประเมินตนเองแล้วพบว่าเกิดความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ต้องการคาดหวังกับสมรรถนะที่ตนเองมีอยู่

ปัจจัยที่ 4 ผู้รับการพัฒนาต้องมีการฝึกฝนสมรรถนะหลักนั้น ๆ จนเป็นนิสัย (Practice) เนื่องจากการพัฒนาสมรรถนะอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยต้องมีการประเมินสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่ 5 จะต้องมีการรับฟังความเห็น หรือข้อติชมของผู้อื่น (Feedback) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่ 6 การสอนงาน (Coaching) โดยจะเกิดประโยชน์แก่ผู้สอน คือ

1. ทำให้ความรู้เพิ่มขึ้น
2. ได้เรียนรู้เพิ่มเติมจากกระบวนการเรียนรู้ของคนอื่น
3. เพิ่มการเรียนรู้จากสไตล์การเรียนรู้ของผู้อื่น

5.4 ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะ

ขั้นตอนที่ 1 เปิดโครงการสมรรถนะบุคลากร (Competency Kick-off)

เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญมาก โดยมีการเชิญทีมงานที่ปรึกษาหรือวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาเป็นวิทยากรเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดของระบบสมรรถนะและแผนดำเนินงานของโครงการแก่ผู้บริหารระดับต้น-สูง เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับ ทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะ

ขั้นตอนที่ 2 รวบรวมข้อมูลผลการประเมินสมรรถนะ

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

โดยให้ผู้รับการพัฒนาศมรรถนะมีโอกาสตัดสินใจหรือวางแผนด้วยตนเองว่าจะพัฒนาสมรรถนะหลักใดก่อนเป็นอันดับแรก โดยอาจมีกระบวนการสนับสนุนการดำเนินการด้วย

การตั้งคำถามกับผู้รับการพัฒนาว่าสมรรถนะหลักตัวใดที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานปัจจุบันให้ดีที่สุด

ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ

โดยการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะหรือการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคลด้วยเทคนิคหรือกิจกรรมเพื่อการพัฒนาอื่นๆ

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ

5.5 การประเมินผลสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะมีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาใช้วัดระดับความสามารถที่มีอยู่จริงของบุคลากรเปรียบเทียบกับระดับของสมรรถนะที่องค์การคาดหวังในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งนี้การประเมินสมรรถนะสามารถมีผู้ประเมินได้มากกว่า 1 คน ดังนี้

- ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (Immediate supervisor)
- ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates)
- เพื่อนร่วมงาน (Peers)
- ประเมินตนเอง (Self-assessment)
- ประเมินโดยลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer assessment)
- ประเมินโดยคณะกรรมการ (Committee)

ตอนที่ 2 การพัฒนาข้าราชการพลเรือนของไทย

การพัฒนาข้าราชการพลเรือนของไทยมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลงจึงมีความจำเป็นสำหรับ

2.1 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

การปฏิรูประบบราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามมาตรา 72 ให้ส่วนราชการมีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อ

ภารกิจของรัฐทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนด ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นแนวทางให้ส่วนราชการถือปฏิบัติ

2.2 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดเรื่องการพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการไว้ในมาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้

2.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน

ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552 – 2556

1. **หลักการ** เพื่อเสริมสร้างให้ข้าราชการพลเรือนมีคุณภาพ มีคุณธรรมจริยธรรม คุณภาพชีวิตและมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐและ ประโยชน์สุขประชาชน

2. **วิสัยทัศน์** ในปี พ.ศ. 2556 ข้าราชการพลเรือนต้องมีสมรรถนะในการปฏิบัติ ราชการอย่างมืออาชีพ เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน

3. **พันธกิจ** เสริมสร้างพัฒนาผู้นำและข้าราชการพลเรือนทุกระดับตามสมรรถนะ และใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

4. **เป้าประสงค์หลัก** เพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของ ข้าราชการทุกระดับให้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เกิดผลสัมฤทธิ์ คุ่มค่า เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของ ประชาชน

ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552 – 2556 ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของ สมรรถนะ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาข้าราชการให้เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มี คุณธรรมจริยธรรม มีวินัยและเข้าถึงประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกระดับในองค์กร โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำทีม ผู้นำองค์กรและผู้นำเครือข่าย

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการทุกคน ทุกระดับ ให้มีพลังกายที่เข้มแข็งและพลังใจที่พร้อมอุทิศเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552 – 2556 ทั้ง 4 ยุทธศาสตร์หน่วยงานราชการจำเป็นต้องดำเนินการตามยุทธศาสตร์ดังกล่าวให้ครบถ้วนจึงจะทำให้การพัฒนาข้าราชการของไทยประสบความสำเร็จที่ชัดเจน แต่สำหรับยุทธศาสตร์ที่ทุกหน่วยราชการต้องให้ความสำคัญมากที่สุดตามความเห็นของผู้ศึกษา ได้แก่ **ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ** โดยมีรายละเอียด ดังนี้

เป้าหมายของยุทธศาสตร์: ข้าราชการในส่วนราชการต่างๆ ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานตามความจำเป็นและคุ้มค่า การพัฒนาข้าราชการให้มีคุณภาพจะเกิดขึ้นได้ ส่วนสำคัญประการหนึ่งเป็นผลมาจากการที่ข้าราชการได้รับการพัฒนาสมรรถนะทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน รวมทั้งการพัฒนาให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ตามยุทธศาสตร์ที่ 1 ประกอบด้วย

กลยุทธ์ที่ 1 : พัฒนาสมรรถนะข้าราชการ ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1. จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนพ.ศ. 2552-2556 ของสำนักงาน ก.พ.
2. กำหนดและประเมินสมรรถนะขององค์กร ตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ และสมรรถนะของข้าราชการให้สอดคล้องตามกลุ่มประเภทและระดับตำแหน่ง
3. วางระบบและดำเนินการพัฒนาข้าราชการ ให้มีสมรรถนะตามความจำเป็น รวมทั้งมีการประเมินติดตามผลการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ เพื่อใช้ประโยชน์ในการสรรหาพัฒนาและแต่งตั้ง

กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนาทางก้าวหน้าในอาชีพ

แนวทางปฏิบัติ

1. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้เชื่อมโยงกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน แผนทางก้าวหน้าในอาชีพ และแผนการสืบทอดตำแหน่ง
2. ประเมินติดตามผลการพัฒนารายบุคคล เพื่อใช้ประโยชน์ในการสรรหาพัฒนาและแต่งตั้ง

2.4 ความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 72 ได้บัญญัติให้ส่วนราชการมีหน้าที่ ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ประกอบกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทางของพระราชบัญญัติดังกล่าว สำนักงาน ก.พ. ได้นำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเสริมสร้างให้การปฏิบัติงานของข้าราชการและส่วนราชการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 ในการประชุมเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2552 ที่มีเป้าประสงค์เพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการทุกระดับให้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เกิดผลสัมฤทธิ์คุณค่าเป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน (โดยเฉพาะประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ซึ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ) ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ตามมาตรา 72 และการบริหารทรัพยากรบุคคล ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนดังกล่าว

สำนักงาน ก.พ. จึงได้กำหนดสมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการตามหลักการของหนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนด ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยให้คำจำกัดความของสมรรถนะหลักว่า เป็นคุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบเพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 ประการ ได้แก่

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

คำจำกัดความ : ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. การบริการที่ดี (Service Mind)

คำจำกัดความ : ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

คำจำกัดความ : ความสนใจ ใฝ่รู้ ตั้งสม ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับ การปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity)

คำจำกัดความ : การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

5. การทำงานเป็นทีม (Team work)

คำจำกัดความ : ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงานหรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

2.5 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการทำงานตามบทบาทภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้ทรัพยากรบุคคลมีสมรรถนะสูงขึ้น เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กร การสร้างกลไกให้กำลังคนภาครัฐทุกระดับ ได้รับการพัฒนาทั้งในด้านองค์ความรู้ ทักษะ ค่านิยม และวัฒนธรรมในการทำงาน เพื่อให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ มีคุณภาพ คุณธรรม เหมาะสมสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรและการพัฒนาประเทศ ย่อมส่งผลต่อการใช้ทรัพยากรบุคคลในจำนวนที่ลดน้อยลงได้

- ประเมินสมรรถนะบุคคลและจัดทำแผนพัฒนากำลังคนทุกระดับเป็นรายบุคคล เพื่อให้มีสมรรถนะเหมาะสมกับการปฏิบัติภารกิจ ได้อย่างสัมฤทธิ์ผล สอดคล้องกับทิศทางของส่วนราชการ ทั้งในด้านองค์ความรู้ และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ทักษะ ค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงาน

- ให้ส่วนราชการ โดยผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ใช้ระบบการบริหารและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นกลไกในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและพัฒนาขีดความสามารถของบุคคล ให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติภารกิจตามบทบาทที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรและสามารถสร้างผลผลิตผลลัพธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- พัฒนาผู้นำทุกระดับให้มีสมรรถนะที่เหมาะสม มีภาวะผู้นำ และเป็นผู้สร้างกระแสการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

- ให้ผู้บังคับบัญชาพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติภารกิจที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- พัฒนากำลังคนให้มีความสามารถและทักษะในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้สามารถทำงานสอดคล้องกับการปรับระบบและวิธีการทำงานแนวใหม่ได้อย่างคล่องตัว และทำงานเบ็ดเสร็จได้ในตนเอง

- ให้ส่วนราชการส่งเสริมให้กำลังคนในสังกัดทุกคน ได้รับการพัฒนาปีละไม่น้อยกว่า 10 วัน

- สร้างระบบการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) และสร้างภาพแวดล้อมขององค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ในส่วนราชการเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และส่งเสริมบุคลากรให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองและการเรียนรู้ร่วมกัน โดยสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่

- สร้างเครือข่ายองค์ความรู้ เพื่อเพิ่มโอกาสการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ที่เข้าถึงองค์ความรู้ใหม่ๆ ได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว และทันสมัย รวมทั้งเป็นกลไกในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge Sharing) ระหว่างหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

ตอนที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมทางหลวง

กรมทางหลวงได้มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลซึ่งประกอบด้วยสายวิชาชีพต่างๆ ซึ่งสามารถจัดกลุ่มของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา ดังนี้

1. บุคลากรในตำแหน่งด้านโยธา ประกอบด้วย วิศวกรและนายช่างโยธา/สำรวจ/สิ่งแวดล้อม/ขนส่ง
2. บุคลากรในตำแหน่งด้านเครื่องกล ประกอบด้วย วิศวกรและนายช่าง เครื่องกล/ ไฟฟ้า/ ไฟฟ้าสื่อสาร
3. บุคลากรในตำแหน่งด้านบริหาร ประกอบด้วย นักจัดการงานทั่วไป นักวิชาการ/เจ้าพนักงาน บัญชี/ สถิติ/ พัสดุ
4. บุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย นักบริหารทรัพยากรบุคคล นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล

โดยกรมทางหลวงได้จัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมทางหลวงในแต่ละปีซึ่งประกอบด้วย โครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลต่างๆ และโดยส่วนใหญ่จะนำกิจกรรมการพัฒนาโดยการฝึกอบรมมาใช้ในการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วยโครงการพัฒนาซึ่งเป็นโครงการหลักที่สำคัญ ย้อนหลัง 2 ปี ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงข้อมูลบุคลากรสายวิชาชีพด้าน โยธา เครื่องกล บริหาร และทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการพัฒนาตามโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมทางหลวงย้อนหลัง 2 ปี

ลำดับที่	โครงการ	ปี 2554				ปี 2555			
		โยธา	เครื่องกล	บริหาร	ทรัพยากรบุคคล	โยธา	เครื่องกล	บริหาร	ทรัพยากรบุคคล
	หมวดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามนโยบายและยุทธศาสตร์								
1	การสัมมนาผู้บริหาร	220	1	7	2	190	1	7	2
	หมวดการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ								
2	โครงการพัฒนาข้าราชการพลเรือนที่อยู่ระหว่างทดลองการปฏิบัติราชการ	50	-	15	3	65	-	13	2
3	การฝึกอบรมหลักสูตรวิศวกรรมงานทางระดับสูง	120	-	-	-	60	-	-	-
4	การฝึกอบรมหลักสูตรวิศวกรรมงานทางระดับกลาง	120	-	-	-	120	-	-	-
5	การฝึกอบรมหลักสูตรการฝึกปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์สำหรับนายช่างโยธาปฏิบัติงาน	150	-	-	-	100	-	-	-
6	การฝึกอบรมหลักสูตรกลยุทธ์การบริหารงานบำรุงทางเชิงรุก	35	-	-	-	20	-	-	-
7	การฝึกอบรมหลักสูตรศิลปการนำเสนอ	58	2	30	10	40	5	35	20
	หมวดส่งเสริมคุณภาพชีวิต								
8	การฝึกอบรมหลักสูตรการส่งเสริมคุณภาพชีวิตอย่างมีคุณค่า	40	-	-	-	40	-	-	-
	หมวดส่งเสริมการเรียนรู้								
9	สัมมนาเครือข่ายวิทยากรที่ปรึกษาการจัดการความรู้	35	10	20	5	32	5	25	8
	รวม	828	13	72	20	667	11	80	32

หมายเหตุ ข้อมูลโครงการตามตารางข้างต้นเป็นโครงการหลักที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมทางหลวงทุกปี ซึ่งในแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมทางหลวงจะมีโครงการพัฒนาเฉพาะด้านอื่นๆซึ่งเปลี่ยนแปลงในแต่ละปีงบประมาณด้วย แต่ที่ผ่านมายังไม่มีโครงการพัฒนาบุคลากรเฉพาะด้านเครื่องกลกำหนดไว้

ตอนที่ 4 โครงสร้างอำนาจหน้าที่ของกรมทางหลวง สำนักเครื่องกลและสื่อสาร และ เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง

4.1 กรมทางหลวง กระทรวงคมนาคม

4.1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์

กรมทางหลวง เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงคมนาคม ได้กำหนดทิศทางการดำเนินการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของกระทรวงคมนาคม ซึ่งกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “มุ่งมั่นพัฒนาระบบการขนส่งและจราจรให้สะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ทันเวลา ทำให้ประชาชนทุกระดับสามารถเข้าถึงระบบการคมนาคมขนส่ง สาธารณะได้อย่างเท่าเทียมกัน พัฒนาให้เกิดการเชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมขนส่งทุกระบบ เพื่อสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการเสริมสร้างศักยภาพของประเทศ ผู้การเป็นศูนย์กลางการคมนาคมขนส่งและจราจรในภูมิภาค” และมีการกำหนดพันธกิจหลักในการพัฒนาระบบ กลไก และบุคลากรในองค์กร รวมทั้งวางแนวนโยบายการพัฒนาการก่อสร้างและควบคุมการขนส่งทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ ให้มีบริการที่เพียงพอ มีประสิทธิภาพทั่วถึง คุ่มค่า และยุติธรรม โดยมีการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ของกระทรวงไว้ 5 ประเด็น ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1

การใช้ประโยชน์จากภาคคมนาคมเพื่อเป็นเครื่องมือผลักดันในการสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและนำไปสู่ความเป็นศูนย์กลางการขนส่งของภูมิภาครวมทั้งรับรองการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์รายพื้นที่

ยุทธศาสตร์ที่ 2

การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และระบบการขนส่งที่มีมาตรฐาน สะดวก ปลอดภัย และเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 3

การรักษาปริมาณ และมาตรฐานคุณภาพของบริการพื้นฐานในการขนส่งและพัฒนาระบบขนส่งสาธารณะเพื่อเพิ่มปริมาณการใช้ระบบขนส่งสาธารณะอย่างปลอดภัยและเพียงพอ

ยุทธศาสตร์ที่ 4

การให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบการขนส่งที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน และรักษาสสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 5

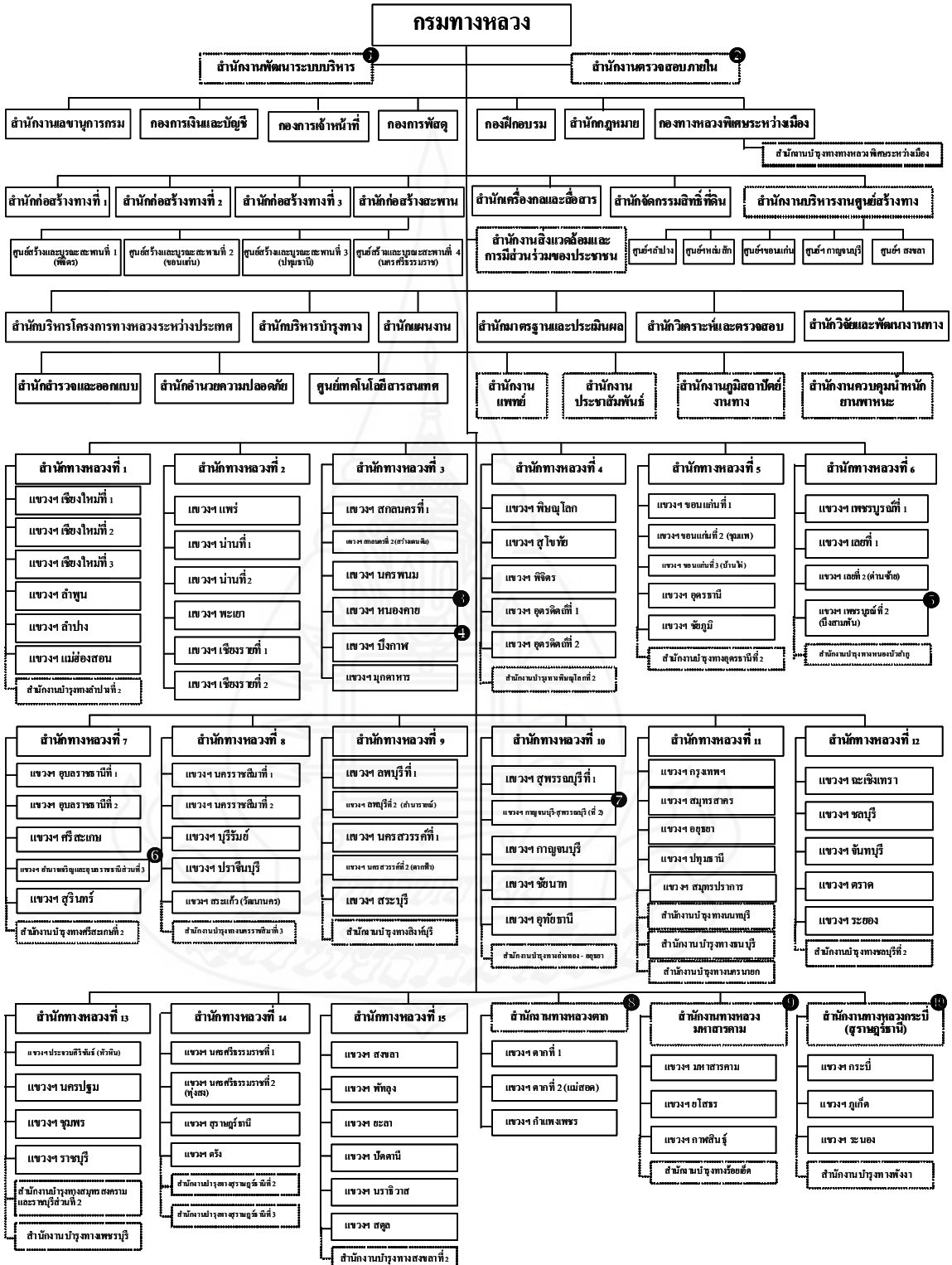
การให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการภาครัฐ และการบริการตามหลักการ
บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี



ภาพที่ 2.1 แผนภูมิแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมทางหลวง เมื่อ 9 เมษายน 2552

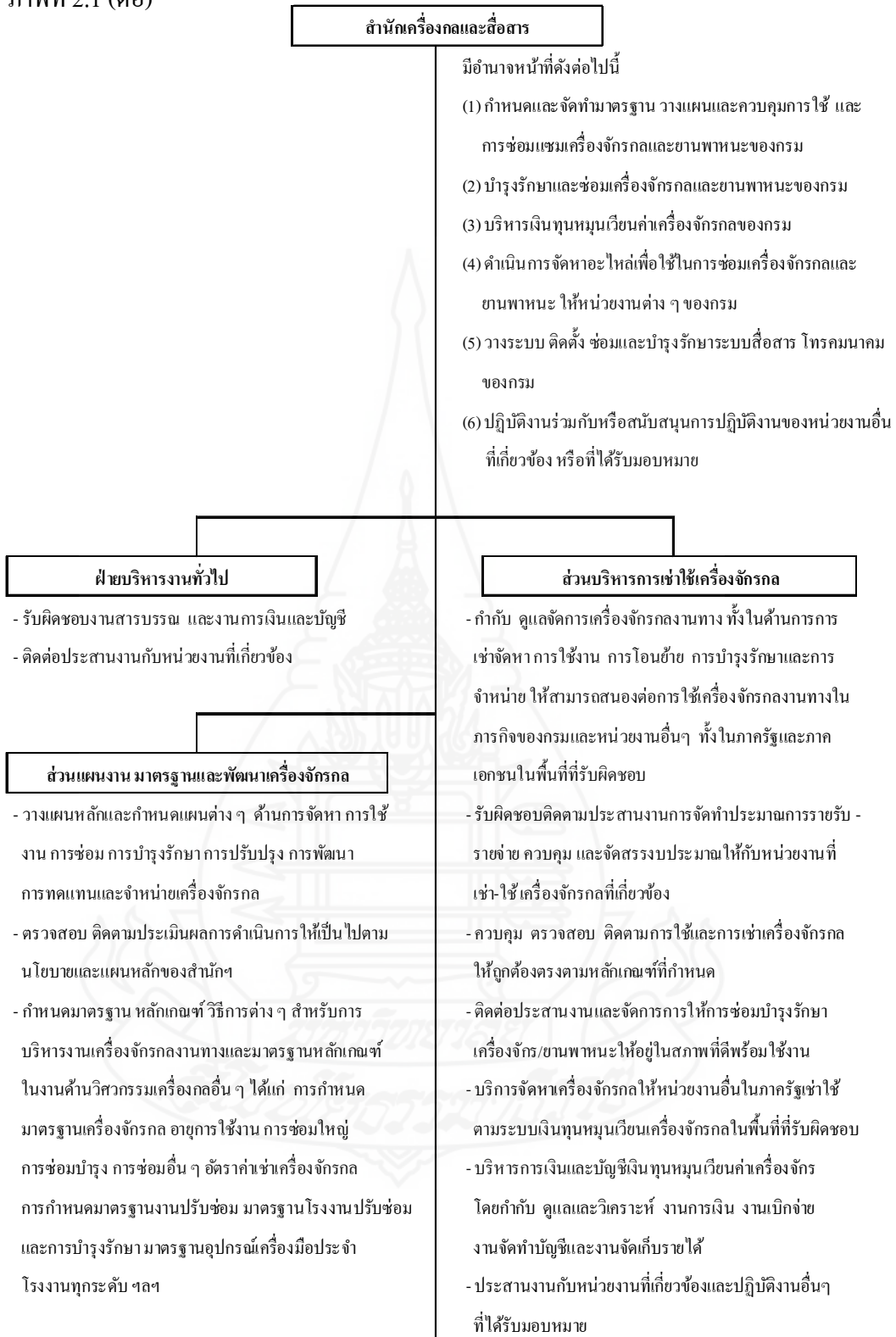
แผนภูมิแสดงหน่วยงานภายในตามที่กรมกำหนด

29 เม.ย.2554



หมายเหตุ : ① กฎกระทรวง ② กำหนดชื่อเป็น กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ③ กฎกระทรวง ④ กำหนดชื่อเป็นกลุ่มตรวจสอบภายใน ⑤ ก.ท.กำหนดชื่อเป็น แขวง หนองคาย ⑥ ก.ท.กำหนดชื่อเป็น แขวง หนองคาย ⑦ ก.ท.กำหนดชื่อเป็น แขวง หนองคาย ⑧ ก.ท.กำหนดชื่อเป็น แขวง หนองคาย ⑨ ก.ท.กำหนดชื่อเป็น แขวง หนองคาย ⑩ ก.ท.กำหนดชื่อเป็น แขวง หนองคาย ⑪ ก.ท.กำหนดชื่อเป็น แขวง หนองคาย ⑫ ก.ท.กำหนดชื่อเป็น แขวง หนองคาย ⑬ ก.ท.กำหนดชื่อเป็น แขวง หนองคาย ⑭ ก.ท.กำหนดชื่อเป็น แขวง หนองคาย ⑮ ก.ท.กำหนดชื่อเป็น แขวง หนองคาย

ภาพที่ 2.1 (ต่อ)



ภาพที่ 2.1 (ต่อ)

- ออกแบบ คั่นคว่ำ วิเคราะห์วิจัย พัฒนางานด้านเครื่องจักรกล งานทางและงานด้านวิศวกรรมเครื่องกลอื่น ๆ ของกรม เช่น ระบบบริหารเครื่องจักรกล ระบบข้อมูลสารสนเทศ การจัดชุดเครื่องจักรกล การซ่อม การบำรุงรักษา การปรับปรุงและพัฒนาเครื่องจักรกล
- รับผิดชอบงานฝึกเจ้าหน้าที่ พัฒนาบุคลากรในงานด้านเครื่องจักรกลงานทางและงานเทคนิคด้านวิศวกรรมเครื่องกล
- ดำเนินการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข ผลผลิตและซ่อมสร้างเครื่องจักรกล
- พัฒนาบุคลากรด้านซ่อมบำรุงเครื่องจักร/ยานพาหนะ/เครื่องมือเครื่องใช้อุปกรณ์
- ผลิต ซ่อมสร้างและปรับปรุงสภาพเครื่องจักร/ยานพาหนะให้ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- บริหาร ตรวจสอบ และควบคุมการจำหน่ายยานพาหนะ/เครื่องจักรกล การจัดทำทะเบียนรถตาม พ.ร.บ.รถยนต์ และ พ.ร.บ.ขนส่ง การจัดทำประวัติยานพาหนะและเครื่องจักรทั้งหมดของกรมฯ

ส่วนบริหารข้อมูลเครื่องจักรกล

- บริหารงานสถิติของสำนัก
- ตรวจสอบ วิเคราะห์ สรุปและประเมินผลการประมวลผลของโปรแกรมระบบบริหารเครื่องจักรกล
- กำกับดูแลและให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการใช้งานโปรแกรมระบบบริหารเครื่องจักรกลทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
- ให้บริการข้อมูลสถิติและสารสนเทศเครื่องจักรกล

ฝ่ายบริการยานพาหนะและบำรุงรักษาทั่วไป

- ซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักร/ยานพาหนะ
- ซ่อมบำรุงรักษาเครื่องมือ เครื่องใช้ อาคารสถานที่ และอุปกรณ์สำนักงานทั่วไป
- วางแผนจัดเตรียมอะไหล่และวัสดุ
- งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

ส่วนการสื่อสารและไฟฟ้า

- วิเคราะห์ ออกแบบ วางแผน จัดระบบบริการ จัดการและพัฒนาโครงข่ายระบบการสื่อสารโทรคมนาคมและอุปกรณ์สื่อสารข้อมูล
- บริหารจัดการงานด้านวิศวกรรมไฟฟ้าและสื่อสารดำเนินการตรวจ ซ่อม บำรุงรักษา ติดตั้งเพิ่มเติม ไอออนย้าย ประกอบด้วย
 - 1.ระบบสื่อสาร โทรคมนาคม ทุกหน่วยงานของกรม
 - 2.ระบบเครื่องปรับอากาศและเครื่องทำความเย็นภายในกรม
 - 3.ระบบชุมสายโทรศัพท์ และข่ายสายโทรศัพท์ภายในกรม
 - 4.ระบบไฟฟ้าอาคาร ไฟฟ้าแสงสว่างทั่วไป เครื่องมือกล อุปกรณ์ไฟฟ้าทั่วไป ลิฟต์โดยสารในอาคารภายในกรม
- ปรับปรุง เพิ่มประสิทธิภาพ นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาพัฒนาระบบสื่อสารโทรคมนาคม และพัฒนาเครื่องมือของกรม
- บริหาร จัดการและควบคุมการใช้ระบบสื่อสารโทรคมนาคมของกรมฯ ให้ถูกต้องเป็นไปตามกฎหมาย
- ติดตาม ประเมินผลการใช้งานเครื่องมือสื่อสารอุปกรณ์ไฟฟ้า
- ปรับปรุง พัฒนา เชื่อมโยงโครงข่ายโทรศัพท์ภายในของกรม
- บริหาร จัดการเกี่ยวกับอุปกรณ์ไฟฟ้าที่ต้องใช้พลังงานไฟฟ้าเป็นแหล่งจ่ายให้มีประสิทธิภาพและประหยัดตามนโยบายรัฐบาล
- ให้คำปรึกษา แนะนำ ฝึกอบรม การบำรุงรักษา เครื่องมือสื่อสาร อุปกรณ์ไฟฟ้าที่ใช้ในอาคารเครื่องโทรศัพท์
- ศึกษา คั่นคว่ำ พิจารณา และ กำหนดคุณลักษณะมาตรฐานงานด้านสื่อสาร โทรคมนาคม อุปกรณ์ไฟฟ้า ของกรม

ฝ่ายบริหารพัสดุ

- บริหารพัสดุ เครื่องจักรกลสำหรับการซ่อมเครื่องจักรยานพาหนะและเครื่องมือสื่อสาร โดยการวางแผนจัดหาให้สอดคล้องกับแผนการซ่อม การจัดหาพัสดุ การควบคุมพัสดุ (ได้แก่ การเก็บรักษา การเบิกจ่าย และการตรวจสอบพัสดุประจำปี) และการจำหน่ายพัสดุ

4.2 เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง

ความเป็นมาของเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรฯ

เนื่องจากกรมทางหลวงมีงานที่อยู่ในความรับผิดชอบเพิ่มสูงขึ้นเป็นลำดับ แต่กรมทางหลวงได้รับงบประมาณน้อยมากไม่เพียงพอในการบำรุงรักษาทางทั้งหมดได้ ดังนั้น ในปี พ.ศ. 2513 กรมทางหลวงจึงได้ศึกษาความต้องการด้านบำรุงรักษาทางหลวง ในขณะเดียวกันได้ศึกษาความต้องการด้านเครื่องจักรที่จำเป็น เพื่อดำเนินการบำรุงรักษาทางหลวงให้เป็นไปตามมาตรฐานที่เหมาะสม

จากรายงานสรุปที่เกี่ยวกับเครื่องจักร ผลการศึกษาพบว่า งบประมาณเครื่องจักรบำรุงทางเป็นสิ่งที่ยังขาด การจัดหาเครื่องจักรบำรุงทางตามแผนงานโดยอาศัยเงินงบประมาณแผ่นดิน ในขณะนั้นอยู่ในสภาพที่น้ำวิกฤต ในปี พ.ศ.2514 มีเครื่องจักรดำเนินการเพียงร้อยละ 50 ของเครื่องจักรที่ต้องการเท่านั้น สมควรจัดหาเครื่องจักรบำรุงทางโดยด่วนที่สุด โดยจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ และด้วยความจำเป็นเร่งด่วนสมควรที่จะพิจารณากู้เงินจากธนาคารโลกมาใช้ในการจัดหาเครื่องจักร

ในปี พ.ศ. 2517 โดยคำแนะนำของธนาคารโลก กรมทางหลวงได้จ้างบริษัทที่ปรึกษาแคมป์แซกส์ จำกัด มาทำการศึกษาและจัดทำโครงการบำรุงรักษาทางหลวงที่เหมาะสม พร้อมทั้งเสนอแนะความต้องการด้านเครื่องจักรบำรุงทางด้วย สรุปสาระสำคัญ 3 ประการ ใน 5 ประการของข้อเสนอแนะของที่ปรึกษา ดังนี้

1. ควรจัดหาชุดเครื่องจักรบำรุงทางอย่างเพียงพอ และชุดเครื่องจักรสำหรับงานบำรุงปกตินั้น ควรจัดหาโดยใช้เงินกู้ธนาคารโลก
2. ควรจัดตั้งเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกล (Equipment Revolving Fund) เพื่อบริหารและดำเนินการเกี่ยวกับเครื่องจักรและยานพาหนะของกรมทางหลวง
3. ควรจัดการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่บำรุงทางหลวงและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับเครื่องจักรให้มีความรู้และความสามารถมากขึ้น

กรมทางหลวงและธนาคารโลกได้ให้ความเห็นชอบในข้อเสนอของบริษัท และธนาคารโลกได้อนุมัติเงินกู้โดยมีเงื่อนไขให้กรมทางหลวงจัดตั้งเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารและดำเนินการเกี่ยวกับเครื่องจักร และกระทรวงการคลังได้ขออนุมัติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับเงื่อนไขพิเศษต่อท้ายสัญญาเงินกู้ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติอนุมัติให้ดำเนินการได้เมื่อวันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2521 โดยข้อตกลงระหว่างรัฐบาลไทยและธนาคารโลก กรมทางหลวงได้ว่าจ้างบริษัทวิศวกรที่ปรึกษา คือ ห้างหุ้นส่วนจำกัด วาเลน ไทน์ ลอริ่ท์ แอนด์ เควีส์ มาดำเนินโครงการจัดตั้งเงินทุน

หมุนเวียนฯ ระหว่างวันที่ 1 กันยายน 2521 - 28 กุมภาพันธ์ 2524 โดยแบ่งรายละเอียดการดำเนินงานเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 เวลาดำเนินการ 11 เดือน เริ่มตั้งแต่ 1 กันยายน 2521 – 31 กรกฎาคม 2522 ช่วงเวลาดังกล่าวเป็นการระยะเตรียมการ (preparation period) ประกอบด้วยการศึกษาข้อมูลงาน การจัดรูปงาน การวางแผนจัดเครื่องจักร-ยานพาหนะพร้อมทั้งการตรวจสอบ และการจัดเตรียมเจ้าหน้าที่ของกรมทางหลวง เพื่อร่วมปฏิบัติงาน

ระยะที่ 2 เวลาดำเนินการ 9 เดือน เริ่มตั้งแต่ 1 สิงหาคม 2522 – 31 มีนาคม 2523 เป็นการจัดรูปงานบริหารเครื่องจักรใหม่ เป็นแบบที่จะคิดค่าเช่าตามหลักเกณฑ์งานเงินทุนหมุนเวียน การอบรมเจ้าหน้าที่ระดับเขตการทาง แขวงการทาง ตลอดจนเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ให้ทราบเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การดำเนินงานเงินทุนหมุนเวียน และการพัฒนางานบริหาร เพื่อให้การใช้เครื่องจักรและยานพาหนะมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมทั้งการทดลองเก็บค่าเช่า โดยการบันทึก ฯลฯ

ระยะที่ 3 เวลาดำเนินการ 10 เดือน เริ่มตั้งแต่ 1 เมษายน 2523 – 28 กุมภาพันธ์ 2524 เป็นระยะสรุปและประเมินผล

เมื่อบริษัทสิ้นสุดการดำเนินงานในระยะที่ 2 กรมทางหลวงเห็นว่า ระบบเงินทุนหมุนเวียนเหมาะสมสามารถปฏิบัติได้และจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่การดำเนินงานของกรมทางหลวงอย่างมหาศาล จึงสรุปผลเสนอต่อคณะกรรมการพิจารณาดำเนินการที่เกี่ยวกับการก่อสร้างตามโครงการเงินกู้กระทรวงคมนาคม ในการประชุมครั้งที่ 3/2523 เมื่อวันที่ 21 เมษายน 2523 เพื่อขออนุมัติหลักการตามสาระสำคัญ คือ ให้เสนอคณะรัฐมนตรี เกี่ยวกับการศึกษารายละเอียดการจัดตั้งเงินทุนหมุนเวียนฯ และขออนุมัติจัดตั้งเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2523

กระทรวงคมนาคมได้นำเสนอคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อ 29 กรกฎาคม 2523 และคณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติให้จัดตั้งกองทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลฯ ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2523 ในวงเงินไม่เกิน 120 ล้านบาท และให้กรมทางหลวงแปรญัตติงบประมาณปี 2524 เพิ่มเติมอีกส่วนหนึ่งเพื่อการตั้งเงินทุนหมุนเวียน

กรมทางหลวงได้รับงบประมาณจากการแปรญัตติ 1 ล้านบาทเป็นทุนเริ่มแรก และได้ดำเนินการโอนเครื่องจักรกลชุดบำรุงทาง เข้าบัญชีเงินทุนหมุนเวียนซึ่งได้รับอนุมัติจากกระทรวงการคลังเมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2525 จำนวน 3,575 คัน/เครื่อง มูลค่า 1,653.71 ล้านบาท และเริ่มระบบเงินทุนหมุนเวียนฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2526 เป็นต้นมา ต่อมาในปี พ.ศ. 2539 คณะกรรมาธิการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

2539 เห็นควรให้ กรมทางหลวงโอนครุภัณฑ์เครื่องจักรกลที่ใช้ในการก่อสร้างทาง ให้อยู่ในความควบคุมดูแลและรับผิดชอบของเงินทุนหมุนเวียนฯ กรมทางหลวงได้ดำเนินการโอนเครื่องจักรกลชุดเครื่องจักรมาตรฐานในงานก่อสร้างเข้ามาเป็นทรัพย์สินของเงินทุนหมุนเวียนฯ และได้รับอนุมัติจากกระทรวงการคลังครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2538 จำนวน 2,912 คัน/เครื่อง มูลค่า 447.73 ล้านบาท ครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2539 จำนวน 1,453 คัน/เครื่อง มูลค่า 143.21 ล้านบาท และครั้งที่ 3 เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2540 อีกจำนวน 406 คัน/เครื่อง มูลค่า 162.49 ล้านบาท

วัตถุประสงค์

เพื่อนำรายได้จากการให้เช่าเครื่องจักรกลและรายได้อื่นๆ มาใช้จ่ายหมุนเวียนในการซื้อ การจ้าง การซ่อมและบำรุงรักษา การจัดทำของ การเช่า การแลกเปลี่ยน การเปลี่ยนทดแทนเครื่องจักรฯ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนฯ

วิสัยทัศน์

“เป็นเงินทุนหมุนเวียนดีเด่นด้านการบริหารเงินกองทุนและการบริการให้เช่าเครื่องจักรกล สามารถตอบสนองภารกิจของกรมทางหลวง”

พันธกิจ

1. บริหารเงินกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
2. บริหารจัดการเครื่องจักรกลอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
4. พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและขวัญกำลังใจที่ดี

เป้าประสงค์หลัก

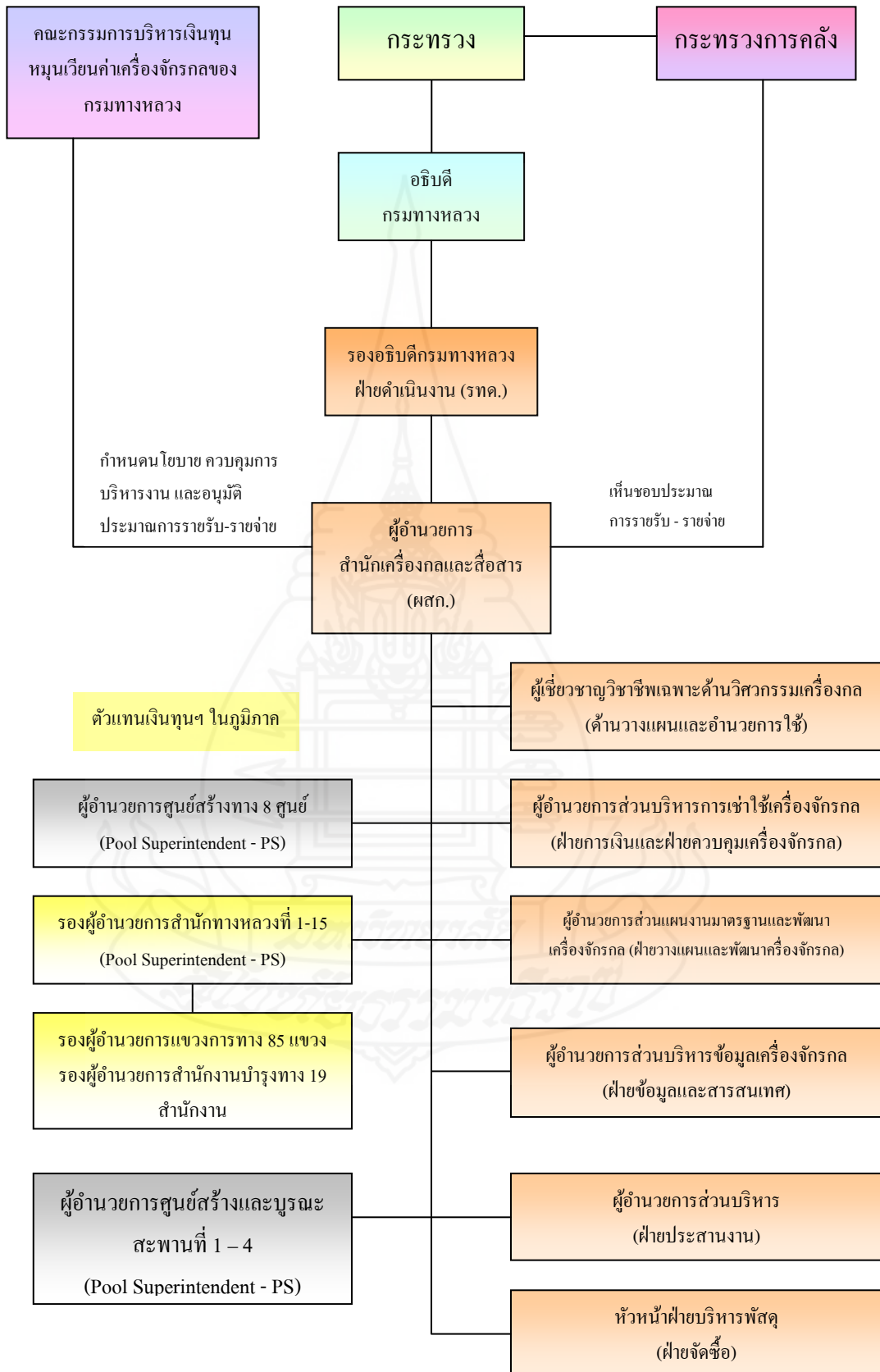
1. ภารกิจของกรมทางหลวงที่ใช้เครื่องจักรกลเงินทุนฯ ได้รับการตอบสนองให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
2. สินทรัพย์เงินทุนฯ สามารถหมุนเวียนในการจัดการเครื่องจักรกลอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างการบริการด้านการเช่าเครื่องจักรกล ให้สอดคล้องตามความต้องการของผู้รับบริการ

กลยุทธ์ที่ 2 เสริมสร้างการบริหารจัดการด้านรายรับของเงินทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างศักยภาพระบบการสนับสนุนการดำเนินงานของเงินทุนฯ

ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารงานของเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง

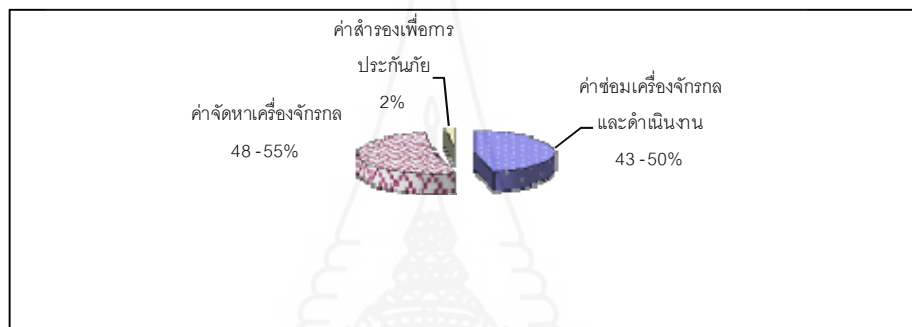


โครงสร้างการเงินและทรัพย์สิน

เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง ได้แบ่งโครงสร้างการเงินและทรัพย์สิน ออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. ค่าจัดหาเครื่องจักรกลเพิ่มเติมและทดแทน คิดเป็น 48 – 55%
2. ค่าใช้จ่ายในการซ่อมเครื่องจักรกลและดำเนินงานของเงินทุนฯ คิดเป็น 43 – 50%
3. ค่าสำรองเพื่อการประกันภัย 2 %

ภาพที่ 2.3 โครงสร้างการเงินและทรัพย์สินของเงินทุนหมุนเวียนฯ



ระเบียบกระทรวงคมนาคมว่าด้วยเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง พ.ศ. 2525

เพื่ออนุวรรคตามมาตรา 25 (10) แห่งพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี 2525 และมติคณะรัฐมนตรีตามหนังสือ ที่ สร.0202/4429 ลงวันที่ 1 เมษายน 2525 โดยเห็นชอบของกระทรวงการคลัง จึงวางระเบียบไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบกระทรวงคมนาคมว่าด้วยเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง พ.ศ. 2525”

ข้อ 2. ให้ใช้ระเบียบนี้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2525 เป็นต้นไป

ข้อ 3. ให้ยกเลิกระเบียบกรมทางหลวงว่าด้วยเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง พ.ศ. 2524

ข้อ 4. ในระเบียบนี้

“เงินทุนหมุนเวียน” หมายความว่า เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง

“คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง

ข้อ 5. เงินทุนหมุนเวียนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำรายได้จากการให้เช่าและรายได้อื่นๆ มาใช้จ่ายหมุนเวียนในการซื้อ การจ้าง การซ่อมและบำรุงรักษา การจัดทำของ การเช่า

การแลกเปลี่ยน การเปลี่ยนทดแทนเครื่องจักรและยานพาหนะของเงินทุนหมุนเวียนและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียน

ข้อ 6. ให้กรมทางหลวงเปิดบัญชีเงินทุนหมุนเวียนไว้ที่กรมบัญชีกลางและสำนักงานคลังจังหวัดหรือสำนักงานคลังอำเภอ เรียกว่า “บัญชีเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง”

ข้อ 7. เงินทุนหมุนเวียน ประกอบด้วย

(1) ทรัพย์สิน ได้แก่ เครื่องจักรยานพาหนะ เครื่องมืออุปกรณ์และอะไหล่ ตลอดจนครุภัณฑ์ที่จำเป็นในการดำเนินงานเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งได้รับโอนมาขึ้นบัญชีเป็นทรัพย์สินของเงินทุนหมุนเวียน

(2) เงินงบประมาณ

(3) เงินบริจาค

(4) เงินรับอื่นๆ

ข้อ 8. ให้สำนักเครื่องกลและสื่อสาร รับผิดชอบงานบริหารเงินทุนหมุนเวียนตามวัตถุประสงค์ของระเบียบนี้

ข้อ 9. ให้มีคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวงประกอบด้วย

- | | |
|---|-------------------|
| (1) ปลัดกระทรวงคมนาคม | เป็นประธานกรรมการ |
| (2) ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ หรือผู้แทน | เป็นกรรมการ |
| (3) รองปลัดกระทรวงคมนาคม | เป็นกรรมการ |
| (หัวหน้ากลุ่มภารกิจการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านทางหลวง) | |
| (4) อธิบดีกรมทางหลวง | เป็นกรรมการ |
| (5) อธิบดีกรมบัญชีกลาง หรือผู้แทน | เป็นกรรมการ |
| (6) รองอธิบดีกรมทางหลวง ฝ่ายดำเนินงาน | เป็นกรรมการ |
| (7) รองอธิบดีกรมทางหลวง ฝ่ายบำรุงทาง | เป็นกรรมการ |
| (8) นายประพันธ์ศักดิ์ บุรณะประภา | เป็นกรรมการ |
| (9) วิศวกรใหญ่ด้านควบคุมการก่อสร้าง | เป็นกรรมการ |
| กรมทางหลวง หรือผู้แทน | |
| (10) ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้คำปรึกษากฎหมาย | เป็นกรรมการ |
| สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม | |

- (11) ผู้อำนวยการกองการเงินและบัญชี เป็นกรรมการ
กรมทางหลวง
- (12) ผู้อำนวยการสำนักเครื่องกลและสื่อสาร เป็นกรรมการและเลขานุการ
กรมทางหลวง
- (13) ผู้อำนวยการส่วนบริหารเครื่องจักรกล เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
กรมทางหลวง

ข้อ 10. ให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- เกี่ยวกับ
- (1) พิจารณากำหนดนโยบายในการดำเนินงานเงินทุนหมุนเวียนและงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
 - (2) ควบคุมการบริหารงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของระเบียบนี้
 - (3) อนุมัติประมาณการรายรับ รายจ่ายประจำปีโดยความเห็นชอบของ
กระทรวงการคลัง
 - (4) วางระเบียบหรือข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารเงินทุนหมุนเวียนและ
การบริหารงานต่าง ๆ ทั้งนี้ ต้องไม่ขัดหรือแย้งกับระเบียบของทางราชการ
 - (5) กำหนดอัตราค่าเช่าเครื่องจักรยานพาหนะ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
 - (6) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใด

ข้อ 11. เงินที่จะนำเข้าบัญชีเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง ได้แก่

- (1) งบประมาณรายจ่าย
- (2) ค่าเช่าเครื่องจักรและยานพาหนะ
- (3) ค่าขายทรัพย์สิน
- (4) เงินบริจาคและหรือเงินรับอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานเงินทุน-
หมุนเวียน

ข้อ 12. เงินที่ได้รับตามข้อ 11(2), (3) และ (4) ในกรณีที่ให้ส่วนราชการเช่า
เครื่องจักรและยานพาหนะ สำหรับส่วนกลางให้ชำระเงินโดยวิธีเบิกหักผลส่งเงินงบประมาณ
รายจ่ายเข้าบัญชีเงินทุนหมุนเวียน ภายใน 15 วัน นับจากวันที่ได้รับใบแจ้งหนี้จากกรมทางหลวง
สำหรับส่วนภูมิภาค ให้ชำระเงินโดยวิธีเบิกหักผลส่งเงินงบประมาณรายจ่าย เพื่อโอนขายบิลเข้า
บัญชีเงินทุนหมุนเวียนทางส่วนกลางภายใน 15 วัน นับจากวันที่ได้รับใบแจ้งหนี้จากกรมทางหลวง

ข้อ 13. เงินที่ได้รับตามข้อ 11(2), (3) และ (4) ในกรณีที่ให้บริการแก่รัฐวิสาหกิจหรือ
เอกชนทั่วไป ให้ใช้วิธีเช่าเป็นเงินสด สำหรับส่วนกลางให้นำส่งเงินเข้าบัญชีเงินทุนหมุนเวียนที่
กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังภายใน 3 วันทำการ นับแต่วันที่ได้รับเงิน

สำหรับส่วนภูมิภาค ให้นำเงินส่งสำนักงานคลังจังหวัดหรือสำนักงานคลังอำเภอ แล้วแต่กรณีในประเภทเงินขายบิลเพื่อนำส่งเข้าบัญชีเงินทูลหมุนเวียนที่กรมบัญชีกลางในวันทำการ รุ่งขึ้น

ข้อ 14. ให้สำนักเครื่องกลและสื่อสาร จัดทำประมาณการรายรับ รายจ่ายประจำปีของ เงินทูลหมุนเวียนเสนอคณะกรรมการ

ข้อ 15. เงินทูลหมุนเวียนนี้ให้จ่ายได้ตามวัตถุประสงค์ในข้อ 5 ภายในวงเงินประมาณ การรายจ่ายประจำปีที่กระทรวงการคลังเห็นชอบ

ข้อ 16. ให้อธิบดีกรมทางหลวงหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้มีอำนาจอนุมัติจ่าย เงินทูลหมุนเวียน

ข้อ 17. เพื่อความคล่องตัวในการบริหารงานให้มีบัญชีเงินฝากที่ธนาคาร ซึ่งเป็น รัฐวิสาหกิจไว้ใช้จ่ายหมุนเวียนในกิจการได้ ภายในวงเงินเงื่อนไขที่คณะกรรมการกำหนด โดย ความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง

ข้อ 18. วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน และการพัสดุในกิจการของเงินทูลหมุนเวียน ให้ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการโดยอนุโลม

ข้อ 19. ให้มีการตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการดำเนินกิจการ การเงิน การบัญชี และการ พัสดุของเงินทูลหมุนเวียนนี้ แล้วรายงานผลการตรวจสอบให้คณะกรรมการทราบอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

ข้อ 20. การบัญชี ให้ถือปฏิบัติตามระบบบัญชีคู่ การปิดบัญชีให้กระทำปีละครั้งตาม ปีงบประมาณ เมื่อได้ปิดบัญชีแล้ว ให้จัดทำงบการเงินพร้อมทั้งรายละเอียดที่จำเป็นส่งให้สำนักงาน ตรวจสอบแผ่นดินตรวจสอบภายใน 120 วัน นับแต่สิ้นปีงบประมาณ

ข้อ 21. ให้กรมทางหลวงกำหนดระบบบัญชีเฉพาะเงินทูลหมุนเวียนนี้ โดยความ เห็นชอบของกระทรวงการคลัง

ข้อ 22. การใดที่อยู่ระหว่างการดำเนินการและยังไม่แล้วเสร็จในวันที่ระเบียบ กระทรวงคมนาคม ว่าด้วยเงินทูลหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวงฉบับนี้ใช้บังคับ ให้ ดำเนินการต่อไป ตามระเบียบกรมทางหลวงว่าด้วยเงินทูลหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทาง หลวง พ.ศ. 2524 จนกว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จ

ข้อ 23. ในกรณีที่ไม้อาจปฏิบัติตามระเบียบนี้ได้ ให้ขอทำความเข้าใจกับกระทรวง การคลัง

ข้อ 24. ให้ปลัดกระทรวงคมนาคมเป็นผู้รักษาการตามระเบียบนี้ และมีอำนาจวางระเบียบ หรือคำสั่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของงานเงินทุนหมุนเวียน โดยไม่ขัดหรือแย้งกับระเบียบนี้ หรือระเบียบข้อบังคับที่คณะกรรมการวางไว้

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มณฑิธร อายุวะศรี (2541: 77 – 80) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี จำนวน 299 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรในสภาพปัจจุบันมีการพัฒนาค่อนข้างน้อย ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรีต้องการพัฒนาบุคลากรในหลายด้านเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการศึกษาดูงาน ด้านการศึกษาต่อ ด้านการส่งเสริมและพัฒนาการทำผลงานทางวิชาการ ด้านการฝึกอบรม ด้านการสัมมนา ด้านการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ด้านการประชุมปฏิบัติการ ด้านการสอนงานและด้านการปฐมนิเทศ

เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์ (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ” โดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยพายัพ ในปีการศึกษา 2541 ทั้งหมด 223 คน จากประชากรทั้งหมด 345 คน กลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็นอาจารย์ผู้สอน 104 คนและเจ้าหน้าที่ 119 คน ผลการศึกษาพบว่า ในด้านการรับทราบนโยบายและแผนพัฒนาหน่วยงานคณะและภาควิชา อาจารย์และเจ้าหน้าที่จะทราบในลักษณะกว้างๆ เฉพาะนโยบายและแผนพัฒนาที่เป็นผู้รับผิดชอบในด้านของการจูงใจของมหาวิทยาลัยที่ให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมจะมีวิธีการประชาสัมพันธ์แจ้งผ่านหน่วยงานคณะและภาควิชา โดยมีวิธีการกระตุ้นเตือนให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองและให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ในกรณีของนโยบายแผนงานในอนาคต บุคลากรมีความต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดสัมมนาเพิ่มและอยากให้มีการสนับสนุนเรื่องการศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนในด้านการวิจัยที่อยากให้เป็นการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆและได้รับการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอในด้านการพัฒนาบุคลากรด้านการปฐมนิเทศน์และการทดลองงาน บุคลากรมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีภาระงานที่หนักและระบบสอนงานและการประเมินที่ตีมีคุณภาพในด้านการฝึกอบรมสัมมนาและการศึกษาดูงาน

ได้รับโอกาสและการส่งเสริมความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อหน้าที่งานทั้งในด้านเนื้อหาและตัววิทยากรเอง

เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล (2542: บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรเอกชนขนาดใหญ่ แห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ แต่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างความพึงพอใจในงานกับผลการปฏิบัติงาน

สงวน เลิศโชคชัย (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานสายสารสนเทศและประชาสัมพันธ์ที่มีต่อนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารแห่งประเทศไทย โดยกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ พนักงานสายสารสนเทศและประชาสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานสายสารสนเทศและประชาสัมพันธ์มีความเห็นต่อนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารแห่งประเทศไทยอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ อายุตำแหน่ง รายได้ และบรรยากาศองค์กร นอกจากนี้ ยังพบว่ามีมิติต่างๆของบรรยากาศซึ่งได้แก่ ด้านโครงสร้างการทำงาน การรวบอำนาจ ความยืดหยุ่น ความเป็นอิสระ การสนับสนุนให้มีการอบรมและพัฒนา การรับรู้ในผลงาน ความอบอุ่นและการสนับสนุนความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทางลบ

อรุณ มหาโยธา (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การศึกษาความต้องการและแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการในการพัฒนาของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น เรียงตามลำดับ ดังนี้ 1) ด้านทัศนคติ มีความต้องการความก้าวหน้าในสายงานที่ปฏิบัติ 2) ด้านทักษะ มีความต้องการความสามารถใช้กฎ ระเบียบต่างๆในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม 3) ด้านความรู้ มีความต้องการความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัด

กุลวดี อภิชาติบุตร (2547: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลระดับปฐมภูมิ ทศวิทยุมิและตติยภูมิ รวมทั้งศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลในระดับปฐมภูมิ ทศวิทยุมิและตติยภูมิในเขตภาคเหนือจำนวน 427 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากสมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ชั้น 1 ที่สภาการพยาบาลกำหนด ซึ่งคำนวณค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาได้เท่ากับ .90และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .97 ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะ

โดยรวมของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลในระดับปฐมภูมิ ทุติยภูมิและตติยภูมิอยู่ในระดับปานกลางและพบว่า อายุ ประสบการณ์และระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ ส่วนการได้รับการศึกษาอบรมมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า พยาบาลวิชาชีพควรมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง นอกจากนี้ผู้บริหารการพยาบาลควรสนับสนุนให้พยาบาลวิชาชีพได้พัฒนาสมรรถนะของตนเอง เช่น การให้โอกาสในการไปศึกษาอบรมและสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการอบรม

อมรรัตน์ ทับทิมทอง (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งปฏิบัติงานในส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีสถานภาพ โสด และสมรส ระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มงานปฏิบัติการจราจรทางอากาศและกลุ่มด้านวิศวกรรม วิธีการสอนงานที่เหมาะสมและดีที่สุดกับความจำเป็นของบริษัทมากที่สุด คือ วิธีศึกษางานไปพร้อมๆกับการปฏิบัติงาน ส่วนเรื่องที่บริษัทให้ความสำคัญมากที่สุด คือ เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความเจริญก้าวหน้าของบริษัท คือ ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท สำหรับการประเมินผลปัญหา และอุปสรรค ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง

จิรวรรณ เจริญยศ (2548: บทคัดย่อ) ศึกษาการยอมรับการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศาลยุติธรรม พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงและไม่เคยเข้ารับการอบรมตามหลักสมรรถนะต่างก็ยอมรับว่านำหลักสมรรถนะมาใช้พัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความจำเป็น ความเหมาะสมและมีประโยชน์ต่อองค์กรในการเข้ารับการฝึกอบรม ปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่ง ระดับกลุ่มงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับหลักสมรรถนะที่นำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีเพียงหน้าที่ความรับผิดชอบเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับสมรรถนะ

พรรณนภา ชมารไสว (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การปฏิบัติงานของคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลตามแนวความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ศึกษากรณีคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดกาฬสินธุ์ (ก.อบต.จังหวัดกาฬสินธุ์) โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษารูปแบบการปฏิบัติงานตามแนวความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดกาฬสินธุ์ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดกาฬสินธุ์ และพนักงานส่วนตำบลในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ

คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 27 คน และพนักงานส่วนตำบล จำนวน 192 คน กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบโควต้าและแบบตามสะดวก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ได้แก่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า

1. รูปแบบการปฏิบัติงานของคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดกาฬสินธุ์ คือ

1.1 การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่จะได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก และการแต่งตั้ง

1.2 การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆ ประกอบด้วย การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน การย้ายและการจูงใจ

1.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตลอดจนการหมุนเวียนงาน เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น มีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษา การวางแผน และพัฒนาอาชีพ

1.4 การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้นานที่สุด ประกอบด้วย พนักงานสัมพันธ์ สุขภาพความปลอดภัย การดำเนินการทางวินัย และการพ้นจากตำแหน่งรูปแบบทั้งสี่ด้าน เป็นแบบที่มีลักษณะการบริหารงานบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

2. ผลการปฏิบัติงานโดยรวมของคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับพนักงานส่วนตำบลก็มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน นั่นก็แสดงให้เห็นว่าทั้ง 2 กลุ่มมองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปแนวทางเดียวกัน มองว่าการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันถูกต้องแล้วตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

3. ผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน สรุปได้ดังนี้

3.1 ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดกาฬสินธุ์มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง แต่พนักงานส่วนตำบลมีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ทั้ง 2 กลุ่มมีความคิดเห็นเหมือนกันในเรื่องการมอบอำนาจให้คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลให้ความเห็นชอบกรอบอัตรากำลังขององค์การบริหารส่วนตำบล การให้องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้ดำเนินการ

จัดสอบแข่งขันเอง เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน หากแต่ทั้ง 2 กลุ่มมีข้อข้อยอมองแตกต่างกันเล็กน้อย ในเรื่องกำหนดกรอบอัตรากำลังของพนักงานส่วนตำบลที่เป็นไปตามปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น กระบวนการในการสอบแข่งขันที่มีประสิทธิภาพ และการให้อำนาจยกองค์การบริหารส่วนตำบลในการบรรจุแต่งตั้งพนักงานส่วนตำบล

3.2 ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดกาฬสินธุ์มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และพนักงานส่วนตำบลก็มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเช่นกัน ทั้ง 2 กลุ่มมองเหมือนกันว่าการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์มีความเหมาะสม ซึ่งพิจารณาจากข้อข้อยอมองปรากฏว่าทั้ง 2 กลุ่มเห็นด้วยมากทุกข้อยกเว้นหลักเกณฑ์ในการ โอน รับ โอน พนักงานส่วนตำบลที่มองแตกต่างกันเล็กน้อย

3.3 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดกาฬสินธุ์มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง แต่พนักงานส่วนตำบลมีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ทั้ง 2 กลุ่มมองข้อข้อยอมองเหมือนกันทุกข้อ ยกเว้นในเรื่องการเกิดความซ้ำซ้อนของการจัดฝึกอบรมที่มีหลายหน่วยงาน ดำเนินการจัดฝึกอบรมมองแตกต่างกันเล็กน้อย

3.4 ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดกาฬสินธุ์มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยกับการปฏิบัติงานระดับมาก และพนักงานส่วนตำบลก็มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยกับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเช่นกัน นั่นก็แสดงว่าทั้ง 2 กลุ่มมองการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์มีความเหมาะสมแล้ว เมื่อพิจารณาข้อข้อยอมองทั้ง 2 กลุ่มก็มองไปในแนวทางเดียวกันทั้งหมดคือเห็นด้วยมาก

4. ในส่วนของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

4.1 ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 2 กลุ่มมองเหมือนกันว่าควรให้ส่วนกลางหรือจังหวัดเป็นผู้ดำเนินการจัดสอบแข่งขันหรือเป็นศูนย์กลางในการจัดหาบุคลากรเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรม

4.2 ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 2 กลุ่ม มองเหมือนกันว่า การให้รางวัลโดยการเลื่อนขั้นเงินเดือนควรกำหนดหลักเกณฑ์ตัวชี้วัดที่ชัดเจน ใช้ระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์ และประเมินจากบุคคลที่ตั้งใจในการทำงานอุทิศเวลา และมีผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างแท้จริง

4.3 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 2 กลุ่มมองเหมือนกันว่า การจัดฝึกอบรมควรให้หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงเป็นผู้จัดฝึกอบรม ควรอบรมให้ตรงกับสายงานที่ปฏิบัติงานจริง

เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ และมีการประเมินติดตามผลเพื่อเปรียบเทียบความก้าวหน้าของการพัฒนาด้วย

4.4 ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 2 กลุ่มมองเหมือนกันว่าหากให้นายกองค้การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจในการดำเนินการทางวินัย ควรมีการฝึกอบรมให้ความรู้ทางด้านการดำเนินการทางวินัยแก่นายกองค้การบริหารส่วนตำบล เพื่อให้การพิจารณาดำเนินการทางวินัยมีประสิทธิภาพ มีมาตรฐานและไม่เป็นเครื่องมือแก่ผู้บริหารที่ไม่มีคุณธรรม

เพลินใจ ศิริเจริญวัฒน์ (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองที่มีต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กร พบว่าข้าราชการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยอายุและหน่วยงานพบว่า ข้าราชการสำนักงานศาลปกครองมีความคิดเห็นต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กรแตกต่างกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบกับเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระดับ กลับพบว่า ข้าราชการสำนักงานศาลปกครองมีความคิดเห็นต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กร ไม่แตกต่างกัน

พนิดา มหายศนันท์ (2549: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ศักยภาพหลักของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองในภูมิภาค พบว่า สมรรถนะหลักในภูมิภาค 7 แห่ง โดยรวมอยู่ในระดับสูงและปัจจัยเกี่ยวกับอายุระดับการศึกษาและการได้รับการอบรมไม่มีผลทำให้ศักยภาพของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองในภูมิภาคมีความแตกต่างกัน ยกเว้นด้านประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่มีผลทำให้ศักยภาพของแต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกัน

ศิริรัตน์ มีเดช (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี ในด้านการศึกษาและการฝึกอบรม ผลการวิจัยพบว่า สภาพทั่วไปของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาและฝึกอบรมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของอำเภอเกาะสมุย โดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการศึกษาอยู่ในระดับน้อย และด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

วิไลดา ชาวชื่นสุข (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ผลการวิจัยพบว่าข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนที่มีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นความรู้ ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นทักษะ ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นทัศนคติ ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นความสามารถ ด้านการพัฒนา และด้านการศึกษา

ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดจากทฤษฎีและผลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาในหัวข้อความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรด้านเครื่องจักรกล เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาตามกรอบแนวคิดดังกล่าวจะสามารถนำมาปรับประยุกต์เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาภายในองค์กรและจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาในด้านทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความก้าวหน้าของหน่วยงาน โดยองค์รวมในอนาคต



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการณ์ และความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรด้านเครื่องจักรกล เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวงรวมทั้งเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างบุคลากรด้านเครื่องจักรกลในส่วนกลางและในส่วนภูมิภาค ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยเป็นข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งมีรายละเอียดของการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ข้าราชการและพนักงานที่ปฏิบัติงานด้านเครื่องจักรกลของเงินลงทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวงในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ประจำปี พ.ศ. 2555 จำนวน 245 คน ทำการสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่ายโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับร้อยละ 5 ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 151 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง โดยสรุปจากการทบทวนทฤษฎี แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเอกสารของงานวิจัยต่างๆและคำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์ในงานวิจัย เพื่อสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบบสอบถามได้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ ได้แก่ อายุ การศึกษาระดับตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และสถานที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการทดลองเรียนงาน ด้านการหมุนเวียนงาน ด้านการสอนงาน และด้านสมรรถนะ จำนวน 20 ข้อ มีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามลำดับ ความต้องการของผู้ประเมิน โดยมีเกณฑ์ให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณา ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ต้องการมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ต้องการมาก

ระดับ 3 หมายถึง ต้องการปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ต้องการน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ต้องการน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด

3. การทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไปทดสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมในการใช้ภาษาหลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา จำนวน 30 คน เพื่อคำนวณหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามรายด้าน และทั้งฉบับ โดยใช้สูตรอัลฟาของครอนบาช (Cronbach's Alpha Coefficient) มีสูตรดังนี้

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \frac{(1 - \sum Si^2)}{Sx^2}$$

โดยที่ α = สัมประสิทธิ์แอลฟา

K = จำนวนข้อคำถาม

Si^2 = ค่าความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

Sx^2 = ค่าความแปรปรวนของคะแนนทั้งฉบับ

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น ได้ผลดังนี้ แบบสอบถามความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.915

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยขอความร่วมมือผู้ตอบแบบสอบถามพร้อมทั้งส่งแบบสอบถามไปให้ผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง

4.2 นำแบบสอบถามที่รับมาจากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 153 ชุด ครอบคลุมจำนวนประชากร มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้แล้วนำข้อมูลบันทึกในแบบฟอร์มการลงรหัส (Coding Form) และนำไปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ก็นำมาวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

5.1.1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล อายุ การศึกษา ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และสถานที่ปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

5.1.2 แบบสอบถามระดับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า (Likert Scale) ของ Likert โดยมีคำตอบให้เลือกตอบ จำนวน 5 ตัวเลือก คือ ต้องการมากที่สุด ต้องการมาก ต้องการปานกลาง ต้องการน้อย และต้องการน้อยที่สุด มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ต้องการมากที่สุด	5	คะแนน
ต้องการด้วยมาก	4	คะแนน
ต้องการปานกลาง	3	คะแนน
ต้องการน้อย	2	คะแนน
ต้องการน้อยที่สุด	1	คะแนน

5.1.3 การแปลผลจากคะแนน ผู้วิจัยได้แบ่งระดับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาจากพิสัย (Range) ดังนี้คือ

$$\text{อันตรายภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนรวมสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}}$$

แบ่งเป็น 5 ระดับ

ระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด	อยู่ระหว่าง	1.00 – 1.80
ระดับเห็นด้วยน้อย	อยู่ระหว่าง	1.81 – 2.60
ระดับเห็นด้วยปานกลาง	อยู่ระหว่าง	2.61 – 3.40
ระดับเห็นด้วยมาก	อยู่ระหว่าง	3.41 – 4.20
ระดับเห็นด้วยมากที่สุด	อยู่ระหว่าง	4.21 – 5.00

5.1.4 หลังจากการตรวจคะแนนแล้ว ผู้วิจัยนำคะแนนไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

5.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

5.2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้แปลความหมายของข้อมูลต่างๆ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้คู่กับค่าเฉลี่ยที่แสดงลักษณะการกระจายของข้อมูล

5.2.3 ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (X) จำนวนสองกลุ่ม โดยใช้ค่า t-test และทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่าสองกลุ่ม โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way Analysis of Variance)

5.2.4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient, r) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นอิสระต่อกัน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์

การศึกษาเรื่อง “ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรด้านเครื่องจักรกล เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง” การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรด้านเครื่องจักรกล เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง และเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างบุคลากรด้านเครื่องจักรกลตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรด้านเครื่องจักรกลในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 153 คน ซึ่งผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 3 วิเคราะห์เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาความคิดเห็นในการพัฒนาของบุคลากรด้านเครื่องจักรกล

เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง

ตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล

ตารางที่ 4.1 แสดงลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย อายุ การศึกษา ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และสถานที่ปฏิบัติงาน

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<u>อายุ</u>		
อายุน้อยกว่า 30ปี	3	2.0
อายุ มากกว่า 30 ปี แต่ไม่เกิน 40 ปี	11	7.2
อายุ มากกว่า 40 ปี แต่ไม่เกิน 50 ปี	50	32.7
อายุ 50 ปี ขึ้นไป	89	58.1
รวม	153	100

ตารางที่ 4.1 แสดงลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย อายุ การศึกษา ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และสถานที่ปฏิบัติงาน (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<u>ระดับการศึกษา</u>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	58	37.9
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	93	60.8
สูงกว่าปริญญาตรี	2	1.3
รวม	153	100
<u>ระดับตำแหน่ง</u>		
ปฏิบัติการ	13	8.5
ชำนาญงาน	95	62.1
ชำนาญการ	14	9.1
อาวุโส	31	20.3
รวม	153	100
<u>ประสบการณ์การทำงาน</u>		
น้อยกว่า 5 ปี	7	4.6
มากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี	-	-
มากกว่า 10 แต่ไม่เกิน 15ปี	6	4.0
มากกว่า 15 ปี แต่ไม่เกิน 20 ปี	5	3.2
20 ปีขึ้นไป	135	88.2
รวม	153	100
<u>สถานที่ปฏิบัติงาน</u>		
ส่วนกลาง	21	13.7
แขวงกาหนทาง	6	3.9
สำนักทางหลวง	108	70.6
ศูนย์สร้างทาง	18	11.8
รวม	153	100

จากตารางที่ 4.1 สามารถอธิบายข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

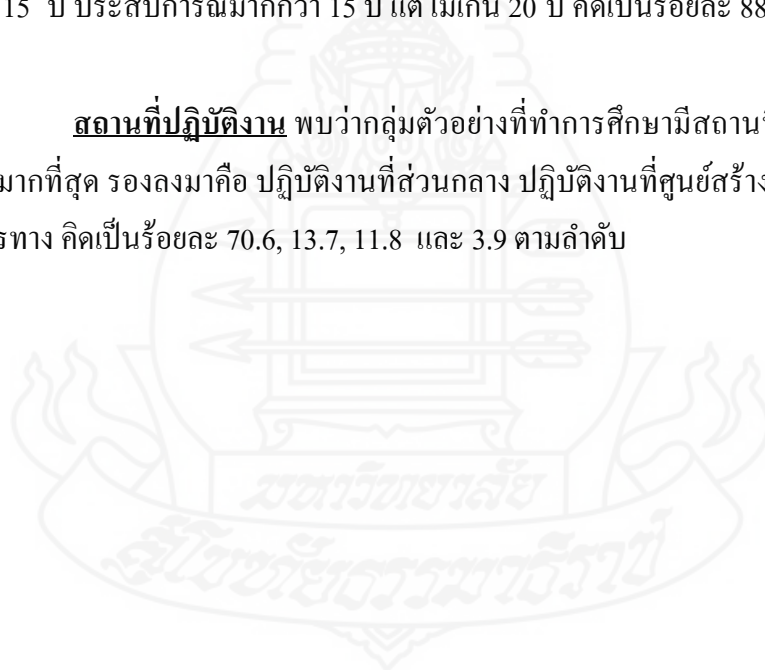
อายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษามีอายุ 50 ปีขึ้นไปมากที่สุด รองลงมา คือ อายุมากกว่า 40 ปีแต่ไม่เกิน 50 ปี, อายุมากกว่า 30 ปี แต่ไม่เกิน 40 ปี และอายุน้อยกว่า 30ปี คิดเป็นร้อยละ 58.1, 32.7, 7.2 และ 2.0 ตามลำดับ

การศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษามีการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามากที่สุด รองลงมาคือ การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 60.8, 37.9 และ 1.3 ตามลำดับ

ระดับตำแหน่ง พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งในระดับชำนาญงานมากที่สุด รองลงมาคือ ตำแหน่งชำนาญการ ตำแหน่งปฏิบัติการ และตำแหน่งอาวุโส คิดเป็นร้อยละ 62.1, 20.3, 9.1, และ 8.5 ตามลำดับ

ประสบการณ์การทำงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษามีประสบการณ์การทำงาน 20 ปีขึ้นไป รองลงมาคือ ประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี ประสบการณ์มากกว่า 10 ปี แต่ไม่เกิน 15 ปี ประสบการณ์มากกว่า 15 ปี แต่ไม่เกิน 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 88.2, 4.6, 4.0 และ 3.2 ตามลำดับ

สถานที่ปฏิบัติงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษามีสถานที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานหลวงมากที่สุด รองลงมาคือ ปฏิบัติงานที่ส่วนกลาง ปฏิบัติงานที่ศูนย์สร้างทาง และปฏิบัติงานที่แขวงการทาง คิดเป็นร้อยละ 70.6, 13.7, 11.8 และ 3.9 ตามลำดับ



ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.2 แสดงระดับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	\bar{x}	S.D.	ระดับความต้องการ
ด้านการทดลองเรียนงาน	3.97	.54	มาก
ด้านการหมุนเวียนงาน	3.87	.59	มาก
ด้านการสอนงาน	4.10	.57	มาก
ด้านสมรรถนะ	4.01	.56	มาก
รวม	3.99	.46	มาก

จากตารางที่ 4.2 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า บุคลากรด้านเครื่องจักรกล เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง มีความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความต้องการในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยที่สุดคือด้านการสอนงาน รองลงมาคือ ด้านสมรรถนะ ด้านการทดลองเรียนงาน และด้านการหมุนเวียน คิดเป็นร้อยละ 4.10, 4.01, 3.97 และ 3.87 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (รายข้อ)

ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับความต้องการ
ด้านทดลองเรียนงาน			
1. ท่านต้องการให้มีการทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่นๆ เพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง	3.91	.70	มาก
2. ท่านต้องการให้มีการทดลองทำหน้าที่ในตำแหน่งระดับบริหาร เพื่อให้ทราบถึงภาระหน้าที่และบทบาทของผู้บริหารซึ่งสามารถนำมาปรับใช้กับการทำงานปัจจุบัน	3.85	.77	มาก
3. ท่านอยากมีโอกาสได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บังคับบัญชาเพื่อที่ได้รับมอบหมายงานและฝึกปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด	3.85	.75	มาก
4. ท่านคิดว่าการทดลองปฏิบัติงานเป็นการฝึกหัดงานทำให้เรียนรู้งานได้เร็วยิ่งขึ้น	4.17	.70	มาก
5. ท่านต้องการทดลองฝึกปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อได้เรียนรู้วิธีการทำงานและแก้ปัญหาในโอกาสที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น	4.10	.71	มาก
ด้านการหมุนเวียนงาน			
6. ท่านต้องการให้องค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีนโยบายหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่งกันทำงาน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้	3.81	.75	มาก
7. ท่านต้องการเรียนรู้งานในตำแหน่งอื่นบ้างเพื่อที่นำมาพัฒนาตนเอง	3.92	.71	มาก
8. ท่านคิดว่าการหมุนเวียนงานจะทำให้องค์กรไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก	3.63	.85	มาก
9. ท่านต้องการให้มีการหมุนเวียนกันเพื่อสร้างประสบการณ์ในการทำงานใหม่และทำให้ตนเองมีความสามารถที่หลากหลาย	4.00	.73	มาก
10. การหมุนเวียนงานกันจะทำให้งานไม่หยุดชะงักเพราะในกรณีที่บุคลากรในองค์กรไม่อยู่ คนอื่นก็สามารถทำงานแทนกันได้	4.00	.76	มาก

ตารางที่ 4.3 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (รายข้อ)

ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านการสอนงาน			
11. ท่านต้องการให้ผู้บังคับบัญชาอบรมแนวทางในการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	4.14	.67	มาก
12. ท่านต้องการเรียนรู้งานจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในตำแหน่งที่หน้าที่ของตนเองเพื่อจะได้นำประสบการณ์มาใช้ในการพัฒนางานของตนเอง	4.21	.71	มากที่สุด
13. ท่านต้องการให้ผู้บังคับบัญชามาให้คำแนะนำในการสร้างผลงานตรงตามเป้าหมายขององค์กร	4.11	.72	มาก
14. ท่านต้องการให้องค์กรจัดให้มีสภากาแฟในช่วงเช้าหรือบ่ายเพื่อจะได้มีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน และผู้บังคับบัญชาได้สอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา	3.82	.85	มาก
15. ท่านต้องการให้ผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานแนะนำวิธีการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง	4.22	.67	มากที่สุด
ด้านสมรรถนะ			
16. ท่านต้องการอบรมความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับสายงานที่ปฏิบัติอยู่เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงาน	4.26	.68	มากที่สุด
17. ท่านต้องการศึกษาคูงานในองค์กรของรัฐและเอกชนที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานของตนเอง	4.19	.77	มาก
18. ท่านต้องการให้มีการทำงานเป็นทีมถือเพราะถือเป็นการพัฒนาตนเองอย่างหนึ่ง	4.27	.69	มากที่สุด
19. ท่านต้องการลาศึกษาต่อเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาของรัฐหรือเอกชนเพื่อนำมาใช้ในการเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงานต่อไป	3.36	.92	ปานกลาง

ตารางที่ 4.3 ต่อ

ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
20. ท่านต้องการให้มีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงต่อไป	3.95	.68	มาก

จากตารางที่ 4.3 แสดงระดับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรด้านเครื่องจักรกล เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวงรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ คือ ท่านต้องการเรียนรู้งานจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในตำแหน่งที่หน้าที่ของตนเองเพื่อจะได้นำประสบการณ์มาใช้ในการพัฒนางานของตนเอง (ค่าเฉลี่ย 4.21) ท่านต้องการให้ผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ได้ถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานแนะนำวิธีการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง (ค่าเฉลี่ย 4.22) ท่านต้องการอบรมความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับสายงานที่ปฏิบัติอยู่เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.26) ท่านต้องการให้มีการทำงานเป็นทีมเพราะถือว่าการพัฒนาตนเองอย่างหนึ่ง (ค่าเฉลี่ย 4.27) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 15 ข้อ คือ ท่านต้องการให้มีการทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่นๆเพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง (ค่าเฉลี่ย 3.91) ท่านต้องการให้มีการทดลองทำหน้าที่ในตำแหน่งระดับบริหาร เพื่อให้ทราบถึงภาระหน้าที่และบทบาทของผู้บริหารซึ่งสามารถนำมาปรับใช้กับการทำงานปัจจุบัน (ค่าเฉลี่ย 3.85) ท่านอยากมีโอกาสได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บังคับบัญชาเพื่อที่ได้รับมอบหมายงานและฝึกปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด (ค่าเฉลี่ย 3.85) ท่านคิดว่าการทดลองปฏิบัติงานเป็นการฝึกหัดงานทำให้เรียนรู้งานได้เร็วยิ่งขึ้น (ค่าเฉลี่ย 4.17) ท่านต้องการทดลองฝึกปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นเพื่อได้เรียนรู้วิธีการทำงานและแก้ปัญหาในโอกาสที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น (ค่าเฉลี่ย 4.10) ท่านต้องการให้องค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีนโยบายหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่งกันทำงาน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ (ค่าเฉลี่ย 3.81) ท่านต้องการเรียนรู้งานในตำแหน่งอื่นบ้างเพื่อนำมาพัฒนางานของตนเอง (ค่าเฉลี่ย 3.92) ท่านคิดว่าการหมุนเวียนงานจะทำให้องค์กรไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก (ค่าเฉลี่ย 3.63) ท่านต้องการให้มีการหมุนเวียนกันเพื่อสร้างประสบการณ์ในการทำงานใหม่และทำให้ตนเองมีความสามารถที่หลากหลาย (ค่าเฉลี่ย 4.00) การหมุนเวียนงานกันจะทำให้งานไม่หยุดชะงักเพราะในกรณีที่บุคลากรในองค์กรไม่อยู่ คนอื่นก็สามารถทำงานแทนกันได้ (ค่าเฉลี่ย 4.00) ท่านต้องการให้ผู้บังคับบัญชาอบรมแนวทางในการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 4.14) ท่านต้องการให้ผู้บังคับบัญชามาให้คำแนะนำในการสร้างผลงานตรงตามเป้าหมายขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.11) ท่านต้องการให้องค์กรจัดให้มีสภากาแฟในช่วงเช้าหรือบ่ายเพื่อจะได้มีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานและผู้บังคับบัญชาได้สอน

งานผู้ได้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.82) ท่านต้องการศึกษาดูงานในองค์กรของรัฐและเอกชนที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานของตนเอง (ค่าเฉลี่ย 4.19) และ ท่านต้องการให้มีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานเพื่อนำมาพัฒนาปรับตนเองต่อไป (ค่าเฉลี่ย 3.95) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางคือ ท่านต้องการลาศึกษาต่อเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาของรัฐหรือเอกชนเพื่อมาใช้ในการเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงานต่อไป (ค่าเฉลี่ย 3.36)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตารางที่ 4.4 เปรียบเทียบระดับความต้องการของบุคลากรด้านเครื่องจักรกลเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง จำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงาน

ตัวแปร	ส่วนภูมิภาค (n = 132)		ส่วนกลาง (n = 21)		t	p
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
ระดับความต้องการ	3.99	.46	3.97	.43	.192	.848

จากตารางที่ 4.4 เปรียบเทียบระดับความต้องการของบุคลากรด้านเครื่องจักรกลเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง จำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรที่มีสถานที่ปฏิบัติงานแตกต่างกันมีระดับความต้องการไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 4.5 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามอายุ

ตัวแปร	df	SS	MS	F	P
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
ระหว่างกลุ่ม	3	.50	.167	.791	.501
ภายในกลุ่ม	149	31.49	.211		
รวม	152	31.99			

จากตารางที่ 4.5 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 4.6 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามระดับการศึกษา

ตัวแปร	df	SS	MS	F	P
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
ระหว่างกลุ่ม	2	1.21	.604	2.94	.056
ภายในกลุ่ม	150	30.78	.205		
รวม	152	31.99			

จากตารางที่ 4.6 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามตำแหน่ง

ตัวแปร	df	SS	MS	F	P
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
ระหว่างกลุ่ม	3	.48	.161	.762	.517
ภายในกลุ่ม	149	31.51	.211		
รวม	152	31.99			

จากตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตาม
ประสพการณ์การทำงาน

ตัวแปร	df	SS	MS	F	P
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
ระหว่างกลุ่ม	3	.66	.219	1.044	.375
ภายในกลุ่ม	149	31.33	.210		
รวม	152	31.99			

จากตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตาม
ประสพการณ์การทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสพการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความต้องการ
ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการทดลองเรียนงาน การหมุนเวียน
งาน การสอนงาน และสมรรถนะมีความสัมพันธ์กับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตัวแปร	ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	
	r	p
การทดลองเรียนงาน	.746	.01
การหมุนเวียนงาน	.788	.01
การสอนงาน	.847	.01
สมรรถนะ	.843	.01

จากตารางที่ 4.9 พบว่า การทดลองเรียนงาน การหมุนเวียนงาน การสอนงาน และ
สมรรถนะ มีความสัมพันธ์กับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .01 ทุกด้าน โดยด้านการสอนงานมีค่าความสัมพันธ์สูงสุด รองลงมาคือ ด้านสมรรถนะ
ด้านการหมุนเวียนงาน และการทดลองเรียนงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .847, .843,
.788 และ .746 ตามลำดับ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในทางบวกทั้งคู่ทั้ง 4 ด้าน

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาความคิดเห็นในการพัฒนาของบุคลากรด้านเครื่องจักรกล
เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง

ตารางที่ 4.10 แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการศึกษา

ลำดับที่	รายการข้อเสนอแนะ	ความถี่	ร้อยละ
1	ไม่ได้รับการสอนงานจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ขาดความรู้ทักษะ ประสบการณ์	1	4
2	ควรให้เจ้าหน้าที่หน่วยงานส่วนกลางหมุนเวียนไปทดลองปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคบ้าง	1	4
3	ควรจัดให้มีวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในงานมาให้ความรู้ทักษะ และทัศนคติเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	4
4	ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองเรียนงานเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานบ้าง	1	4
5	ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรจะต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อกัน หากองค์กรใดขาดสิ่งนี้คงจะหาความเจริญในหน้าที่ไม่ได้	1	4
6	เครื่องจักรกลของงานเงินทุนมีหลายชนิดและหลายประเภท ทำให้เจ้าหน้าที่ด้านเครื่องกลขาดความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ควรปรับปรุงโดยจัดหาศูนย์ฝึกอบรม	1	4
7	ควรจัดวิทยากรที่เชี่ยวชาญ มาเสนอแนะ แบ่งปันความรู้ ความสามารถกับงานที่จะปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรไม่ความรู้ และนำไปปฏิบัติ	1	4
8	ควรมีการพัฒนาบุคลากรแบบมุ่งเน้นการบำรุงรักษามากกว่า การซ่อม	1	4
9	ควรมีการประเมินและแต่งตั้งด้วยความเป็นธรรม	4	16
10	ขอให้มีการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยไม่จำกัดจำนวนตำแหน่ง	2	8

ตารางที่ 4.10 ต่อ

ลำดับที่	รายการข้อเสนอแนะ	ความถี่	ร้อยละ
11	ให้มีการอบรมดูงานมากๆ	1	4
12	การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นควรพิจารณาจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์มากกว่าการใช้เส้นสาย	3	12
13	สร้างความเป็นธรรม สร้างแรงจูงใจ	1	4
14	ควรจะพัฒนา การปลูกฝังและสร้างนิสัย เนื่องจากปัจจุบันเจ้าหน้าที่มีน้อย ไม่เพียงพอ ต้องทำงานหนักมากขึ้น จำเป็นต้องใช้ความเสียสละ	1	4
15	ควรจัดหาบุคลากรด้านเครื่องจักรกลมาทดแทนผู้ที่เกษียณอายุราชการ	2	8
16	หน่วยงานมีเครื่องจักรมากเกินไปแต่อัตรากำลังมีน้อย คนเดียวต้องทำงานหลายตำแหน่ง ทำให้งานไม่ตรงเป้าหมาย	1	4
17	ต้องการให้สายการบังคับบัญชาของหน่วยงานเครื่องกลในส่วนภูมิภาคขึ้นตรงกับหน่วยงานส่วนกลาง	1	4
18	ควรให้มีการจัดการเรื่อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับบุคลากรที่ทำงานเกี่ยวข้องกับงานเงินทุนหมุนเวียนฯ	1	4
		25	100

จากตารางที่ 10 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านการสอนงาน โดยมีผู้เสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาควรสนับสนุนให้มีการสอนงานแก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาการขาดความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน
2. ด้านหมุนเวียนงาน โดยมีผู้เสนอแนะว่า ควรให้เจ้าหน้าที่ด้านเครื่องจักรกลในส่วนกลางหมุนเวียนไปปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคบ้างเป็นครั้งคราว
3. ด้านสมรรถนะ โดยมีผู้เสนอแนะว่า ควรจัดให้มีวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในงานมาให้ความรู้ ทักษะและทัศนคติเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ด้านทดลองเรียนงาน โดยมีผู้เสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทดลองเรียนงานเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานบ้าง

นอกจากนี้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะเรื่องการประเมินและแต่งตั้งด้วยความ
เป็นธรรม การเลื่อนตำแหน่ง การสร้างแรงจูงใจ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา แต่เป็นความเห็นของ
ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร



บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรด้านเครื่องจักรกล เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง และเพื่อเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาของบุคลากรด้านเครื่องจักรกล เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ตามองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการทดลองเรียนงาน ด้านการหมุนเวียนงาน ด้านการสอนงาน และด้านสมรรถนะ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรด้านเครื่องจักรกลสังกัดส่วนกลางและส่วนภูมิภาคจำนวน 245 คน สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 151 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.915 การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการด้วยตนเองได้รับแบบสอบถามคืน 153 ชุด ประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) คำนวณหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) โดยการวิเคราะห์หาค่า t-test และทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่าสองกลุ่ม โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way Analysis of Variance)

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรด้านเครื่องจักรกล เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง ตามรายละเอียด ดังนี้

1. ผลการศึกษาด้านข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย
 - 1.1 ด้านอายุ ผลการศึกษพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีอายุ 50 ปีขึ้นไปมากที่สุด

- 1.2 ด้านการศึกษา ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามากที่สุด
- 1.3 ด้านตำแหน่งงาน ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งงานในระดับชำนาญงานมากที่สุด
- 1.4 ด้านอายุราชการ ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุราชการ 20 ปีขึ้นไปมากที่สุด
- 1.5 ด้านหน่วยงานในสังกัด ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานที่สำนักงานหลวงมากที่สุด

2. ผลการศึกษาระดับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรด้านเครื่องจักรกล เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสอนงาน ด้านสมรรถนะ ด้านทดลองเรียนงาน และด้านการหมุนเวียนงาน โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 ความต้องการพัฒนาในด้านการสอนงาน ผลการวิจัยพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ โดยเรียงลำดับ ดังนี้ ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ได้ถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานแนะนำวิธีการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง ความต้องการเรียนรู้งานจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในตำแหน่งที่หน้าที่ของตนเองเพื่อจะได้นำประสบการณ์มาใช้ในการพัฒนางานของตนเอง ความต้องการให้ผู้บังคับบัญชาอบรมแนวทางในการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ความต้องการให้ผู้บังคับบัญชามาให้คำแนะนำในการสร้างผลงานตรงตามเป้าหมายขององค์กร และต้องการให้องค์กรจัดให้มีสภากาแฟในช่วงเช้าหรือบ่ายเพื่อจะได้มีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานและผู้บังคับบัญชาได้สอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรด้านเครื่องจักรกลของเงินทุนหมุนเวียนฯจะต้องปฏิบัติงานในด้านการซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักรกลนอกเหนือจากการให้บริการเช่าเครื่องจักรกล โดยการปฏิบัติงานปฏิบัติงานซ่อมและบำรุงรักษาจะต้องใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์อย่างสูงจึงจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งบุคลากรที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บังคับบัญชาจะผ่านงานในด้านการซ่อมและบำรุงรักษาเครื่องจักรกลมามากจนมีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญ ดังนั้นบุคลากรโดยส่วนใหญ่จึงต้องการให้มีการสอนงานเพื่อจะได้รับการถ่ายทอดความรู้จากการปฏิบัติจริงทำให้ตนเองได้รับการพัฒนาให้มีความสามารถยิ่งขึ้น

2.2 ความต้องการพัฒนาในด้านสมรรถนะผลการวิจัยพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ โดยเรียงลำดับ ดังนี้ ต้องการให้มีการทำงานเป็นทีมเพราะถือว่าเป็นการพัฒนาตนเองอย่างหนึ่ง ความต้องการอบรมความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับสายงานที่ปฏิบัติอยู่เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงาน ความต้องการศึกษาดูงานในองค์กรของรัฐและเอกชนที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานของตนเอง ความต้องการให้มีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานเพื่อที่นำมาพัฒนาปรับปรุงตนเองต่อไป และ ความต้องการลาศึกษาต่อเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาของรัฐหรือเอกชนเพื่อมาใช้ในการเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงานต่อไป ทั้งนี้เนื่องจากในปัจจุบันข้าราชการจะต้องมีการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดให้มีการพัฒนาการปฏิบัติงานบนพื้นฐานสมรรถนะ โดยกรมทางหลวงได้มีนโยบายให้บุคลากรทุกระดับจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลซึ่งเป็นการพัฒนาสมรรถนะหลัก ดังนั้นบุคลากรด้านเครื่องจักรกลจึงมีความต้องการพัฒนาในด้านสมรรถนะในระดับมากเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์สมรรถนะที่กำหนดระดับของสมรรถนะที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่ง

2.3 ความต้องการพัฒนาในด้านการทดลองเรียนงาน ผลการวิจัยพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ โดยเรียงลำดับ ดังนี้ ความต้องการในการทดลองปฏิบัติงานเพื่อเป็นการฝึกหัดงานทำให้เรียนรู้งานได้เร็วยิ่งขึ้น ความต้องการในการทดลองฝึกปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นเพื่อให้เรียนรู้วิธีการทำงานและแก้ปัญหาในโอกาสที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ความต้องการให้มีการทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่นๆเพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง ความต้องการให้มีการทดลองทำหน้าที่ในตำแหน่งระดับบริหาร เพื่อให้ทราบถึงภาระหน้าที่และบทบาทของผู้บริหารซึ่งสามารถนำมาปรับใช้กับการทำงานปัจจุบัน และ ความต้องการในการมีโอกาสได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บังคับบัญชาเพื่อที่ ได้รับมอบหมายงานและฝึกปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรด้านเครื่องจักรกลส่วนใหญ่มีคุณสมบัติที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ดังนั้นบุคลากรด้านเครื่องจักรกลจึงต้องการทดลองเรียนงานในระดับบริหาร เพื่อให้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานและเป็นการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต

2.4 ความต้องการพัฒนาในด้านการหมุนเวียนงานผลการวิจัยพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ โดยเรียงลำดับ ดังนี้ ต้องการให้มีการหมุนเวียนกันเพื่อสร้างประสบการณ์ในการทำงานใหม่และทำให้ตนเองมีความสามารถที่หลากหลาย ความต้องการในการหมุนเวียนงานกันจะทำให้งานไม่หยุดชะงักเพราะในกรณีที่บุคลากรในองค์กรไม่อยู่ คนอื่นก็สามารถทำงานแทนกันได้ ความต้องการเรียนรู้งานในตำแหน่ง

อื่นบ้างเพื่อที่นำมาพัฒนางานของตนเอง ความต้องการให้องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีนโยบาย หนุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่งกันทำงาน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ และความต้องการหนุนเวียนงานจะ ทำให้องค์การไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรด้านเครื่องจักรกลที่ปฏิบัติงาน เงินทุนหนุนเวียนฯจะมีชื่อตำแหน่งเดียวกันเช่น วิศวกรเครื่องกลหรือนายช่างเครื่องกล แต่ ปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบที่แตกต่างกัน ดังนั้นบุคลากรด้านเครื่องกลส่วนใหญ่จึงต้องการ สับเปลี่ยนหนุนเวียนในการปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นๆ เพื่อเป็นการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถ ปฏิบัติงานได้หลากหลาย

3. การเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรด้าน เครื่องจักรกล เงินทุนหนุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

3.1 เปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรด้าน เครื่องจักรกล เงินทุนหนุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง จำแนกตามหน่วยงานในสังกัด พบว่า บุคลากรที่มีสถานที่ปฏิบัติงานแตกต่างกันมีระดับความต้องการไม่แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทั้งนี้เนื่องจากหน่วยงานที่บุคลากรด้านเครื่องจักรกลปฏิบัติงานอยู่จะมี รูปแบบโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบไม่แตกต่างกันจึงทำให้ความต้องการของบุคลากรที่มี หน่วยงานต่างกันจึงไม่แตกต่างกัน

3.2 เปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรด้าน เครื่องจักรกล เงินทุนหนุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง จำแนกตามอายุ พบว่า กลุ่ม ตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรด้านเครื่องจักรกลที่ได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนา บุคลากรของกรมทางหลวงมีจำนวนน้อยมากในแต่ละปี เช่น ในปี 2554 มีจำนวน 13 คน และปี 2555 มีจำนวน 11 คน จากบุคลากรด้านเครื่องจักรกลที่ปฏิบัติงานของเงินหนุนเวียนฯจำนวน 245 คน ซึ่งประมาณร้อยละ 5 ของบุคลากรทั้งหมด ทำให้ยังมีบุคลากรที่ไม่ได้รับการพัฒนาอีก จำนวนประมาณร้อยละ 95 ในทุกๆปี จึงเป็นผลให้บุคลากรที่มีอายุมากก็มีความต้องการพัฒนาไม่ แยกต่างจากบุคลากรที่มีอายุน้อย

3.3 เปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรด้าน เครื่องจักรกล เงินทุนหนุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ แยกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรด้านเครื่องจักรกลส่วนใหญ่จะมีการ ศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าจึงมีความต้องการพัฒนาไม่แตกต่างกัน

3.4 เปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรด้านเครื่องจักรกล เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง จำแนกตามตำแหน่ง พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทั้งนี้เนื่องจากเงินทุนหมุนเวียนเป็นกองทุนที่จะต้องมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ จึงทำให้บุคลากรด้านเครื่องจักรกลในตำแหน่งต่างๆ จำเป็นต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถให้มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นบุคลากรด้านเครื่องจักรกลในทุกตำแหน่งจึงมีต้องการพัฒนาตนเองไม่แตกต่างกัน

3.5 เปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรด้านเครื่องจักรกล เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง จำแนกตามอายุราชการ พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการแตกต่างกันมีความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรด้านเครื่องจักรกลที่ได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงมีจำนวนน้อยมากในแต่ละปี โดยบุคลากรที่มีอายุราชการมากบางคนยังไม่ได้รับการพัฒนา จึงทำให้บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันมีความต้องการพัฒนาไม่แตกต่างกัน

4. ความสัมพันธ์ระหว่างการทดลองเรียนงาน การหมุนเวียนงาน การสอนงาน และสมรรถนะมีความสัมพันธ์กับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรด้านเครื่องจักรกล เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง โดยสามารถสรุปได้ดังนี้ การทดลองเรียนงาน การหมุนเวียนงาน การสอนงาน และสมรรถนะ มีความสัมพันธ์กับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน โดยด้านการสอนงานมีค่าความสัมพันธ์สูงสุด รองลงมาคือ ด้านสมรรถนะ ด้านการหมุนเวียนงาน และการทดลองเรียนงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .847, .843, .788 และ .746 ตามลำดับ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในทางบวกทั้งคู่ทั้ง 4 ด้าน

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรด้านเครื่องจักรกลเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง ผู้ศึกษาเห็นว่ามิประเด็นอภิปรายดังต่อไปนี้

1. ความต้องการพัฒนาในด้านการทดลองเรียนงาน ผลการวิจัยพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับแรกคือ ท่านคิดว่าการทดลองปฏิบัติงานเป็นการฝึกหัดงานทำให้เรียนรู้งานได้เร็วยิ่งขึ้น และข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับท้ายสุดคือ ท่านต้องการให้มีการทดลองทำหน้าที่ในตำแหน่งระดับบริหาร เพื่อให้ทราบถึงภาระหน้าที่และบทบาทของผู้บริหารซึ่งสามารถนำมาปรับใช้กับการทำงานปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์ (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ” โดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยพายัพ ในปีการศึกษา 2541 ทั้งหมด 223 คน จากประชากรทั้งหมด 345 คน กลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็นอาจารย์ผู้สอน 104 คนและเจ้าหน้าที่ 119 คน ผลการศึกษาพบว่า ในด้านการรับทราบนโยบายและแผนพัฒนาหน่วยงานคณะและภาควิชา อาจารย์และเจ้าหน้าที่จะทราบในลักษณะกว้างๆ เฉพาะนโยบายและแผนพัฒนาที่เป็นผู้รับปฏิบัติในด้านของการจูงใจของมหาวิทยาลัยที่ให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมจะมีวิธีการประชาสัมพันธ์แจ้งผ่านหน่วยงานคณะและภาควิชา โดยมีวิธีการกระตุ้นเตือนให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองและให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ในกรณีของนโยบายแผนงานในอนาคต บุคลากรมีความต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดสัมมนาเพิ่มและอยากให้มีการสนับสนุนเรื่องการศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนในด้านการวิจัยที่อยากให้เป็นการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ และได้รับการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอในด้านการพัฒนาบุคลากรด้านการปฐมนิเทศน์และการทดลองงาน บุคลากรมีความเห็นสอดคล้องกันว่าการชี้แจงและระบบสอนงานและการประเมินที่ดีมีคุณภาพในด้านการฝึกอบรมสัมมนาและการศึกษาคูงาน ได้รับโอกาสและการส่งเสริมความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อหน้าที่งานทั้งในด้านเนื้อหาและตัววิทยากรเอง

2. ความต้องการพัฒนาในด้านการหมุนเวียนงาน ผลการวิจัยพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับแรกคือ ท่านต้องการให้มีการหมุนเวียนกันเพื่อสร้างประสบการณ์ในการทำงานใหม่และทำให้ตนเองมีความสามารถที่หลากหลาย และข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับท้ายสุดคือ ท่านคิดว่าการหมุนเวียนงานจะทำให้องค์กรไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพรรณนภา ชูไรสว (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การปฏิบัติงานของคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลตามแนวความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ศึกษากรณีคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดกาฬสินธุ์ (ก.อบต.จังหวัดกาฬสินธุ์) โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษารูปแบบการปฏิบัติงานตามแนวความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการปฏิบัติงานของคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดกาฬสินธุ์ คือ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่จะได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การ

วิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก และการแต่งตั้ง การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆ ประกอบด้วย การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การประเมินผล การปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน การย้ายและการจูงใจ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตลอดจนการหมุนเวียนงาน เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น มีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษา การวางแผน และพัฒนาอาชีพ การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้นานที่สุด ประกอบด้วย พนักงานสัมพันธ์ สุขภาพความปลอดภัย การดำเนินการทางวินัย และการพ้นจากตำแหน่งรูปแบบทั้งสี่ด้าน เป็นแบบที่มีลักษณะการบริหารงานบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

3. ความต้องการพัฒนาในด้านการสอนงาน ผลการวิจัยพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับแรกคือ ท่านต้องการให้ผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานแนะนำวิธีการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับท้ายสุดคือ ท่านต้องการให้องค์กรจัดให้มีสภากาแฟในช่วงเช้าหรือบ่ายเพื่อจะได้มีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานและผู้บังคับบัญชาได้สอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอมรรัตน์ ทับทิมทอง (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งปฏิบัติงานในส่วนกลางกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีสถานภาพโสดและสมรส ระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มงานปฏิบัติการจราจรทางอากาศและกลุ่มด้านวิศวกรรม วิธีการสอนงานที่เหมาะสมและดีที่สุดกับความจำเป็นของบริษัทมากที่สุด คือ วิธีศึกษางานไปพร้อมๆกับการปฏิบัติงาน ส่วนเรื่องที่บริษัทให้ความสำคัญมากที่สุด คือ เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความเจริญก้าวหน้าของบริษัท คือ ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท สำหรับการประเมินผลปัญหา และอุปสรรค ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง

4. ความต้องการพัฒนาในด้านสมรรถนะ ผลการวิจัยพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับแรกคือ ท่านต้องการให้มีการทำงานเป็นทีมเพราะถือเป็นการพัฒนาตนเองอย่างหนึ่ง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับท้ายสุดคือ ท่านต้องการลาศึกษาต่อเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาของรัฐหรือเอกชนเพื่อมาใช้ในการเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงาน

ต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกุลวดี อภิชาติบุตร (2547: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลระดับปฐมภูมิ ทติยภูมิและตติยภูมิ รวมทั้งศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลในระดับปฐมภูมิ ทติยภูมิและตติยภูมิในเขตภาคเหนือจำนวน 427 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากสมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ชั้น 1 ที่สภาการพยาบาลกำหนด ซึ่งคำนวณค่าความตรงตามเนื้อหาได้เท่ากับ .90 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .97 ผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะโดยรวมของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลในระดับปฐมภูมิ ทติยภูมิและตติยภูมิอยู่ในระดับปานกลางและพบว่า อายุ ประสบการณ์และระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ ส่วนการได้รับการศึกษาอบรมมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า พยาบาลวิชาชีพควรมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง นอกจากนี้ผู้บริหารการพยาบาลควรสนับสนุนให้พยาบาลวิชาชีพได้พัฒนาสมรรถนะของตนเอง เช่น การให้โอกาสในการไปศึกษาอบรมและสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการอบรม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา มีดังนี้

1. ให้หน่วยงานเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง จัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านเครื่องจักรกลทั้งในด้านการสอนงาน ด้านสมรรถนะ การหมุนเวียนงานและทดลองเรียนงาน โดยให้ดำเนินการพัฒนาตามแผนอย่างรวดเร็วและครอบคลุมบุคลากรด้านเครื่องจักรกลทุกระดับตำแหน่งและสังกัด

2. จากผลการศึกษาความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าบุคลากรด้านเครื่องจักรกลเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวงมีความต้องการไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงควรทำการศึกษาในปัจจัยอื่นๆ เช่น วัฒนธรรมองค์การ, บรรยากาศองค์การ มาเป็นตัวแปรเพื่อให้การวิจัยมีความสมบูรณ์ครอบคลุมมากขึ้น

3. จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า นอกเหนือจากความต้องการในการพัฒนาในด้านการสอนงาน ด้านสมรรถนะ การหมุนเวียนงานและการทดลองเรียนงานแล้ว เงินทุนหมุนเวียนฯ ควรจัดทำระบบการประเมินผลการพัฒนาของบุคลากรเพื่อให้เกิด

ความเป็นธรรม ซึ่งจะส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการพัฒนาตนเองและพัฒนา
งานของเงินทุนหมุนเวียนฯ ให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

ในการศึกษาครั้งต่อไปควรจัดทำการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกและ
นำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรด้านเครื่องจักรกลและ
เงินทุนหมุนเวียนฯ อย่างถูกต้อง ชัดเจนและนำผลการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้
เป็นทรัพยากรบุคคลประสิทธิภาพสูง ส่งผลให้เงินทุนหมุนเวียนฯ มีการดำเนินงานที่มี
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรมทางหลวง. รายงานประจำปี 2553. กรุงเทพมหานคร: มปท. 2553.
- _____. รายงานประจำปี 2554. กรุงเทพมหานคร: มปท. 2554.
- กิตติมา ปรีดีดิลก. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: อักษราพัฒน์, 2532.
- กุลวดี อภิชาติบุตร. สมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลระดับปฐมภูมิ ทศตวรรษใหม่และศตวรรษใหม่. รายงานการวิจัยคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2547.
- จิระ หงส์दारมย์. สภาพปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการในเขตการศึกษา 9. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531.
- จิระประภา อัครบวร. สร้างคนสร้างผลงาน. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร: เต้า (2000), 2549.
- จีรวรรณ เจริญยศ. การยอมรับการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานศาลยุติธรรม. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2548.
- จุมพล นิมพานิช. “การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน.” เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล หน่วยที่ 1 – 7 พิมพ์ครั้งที่ 14. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2534.
- ชนิดดา เหมือนแก้ว. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพมหานคร: ไทยภูมิพับลิชชิง, 2547.
- ชูชัย สมितिไกร. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- ณัฐนิภา คุปรัตน์. การบริหารงานบุคคล : ในเอกสารประกอบการเรียนการสอนวิชาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน. ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527.
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. ผลงานวิจัยด้านการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือน (พ.ศ. 2523 - 2526).

- กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ก.พ., 2527.
- เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์. การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์
มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542.
- ธงชัย สันติวงษ์. เทคนิคการบริหารแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช,
2533.
- ธัญญา ผลอนันต์. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน.
กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์, 2547.
- ชานินทร์ ลีอากาศ. การฝึกอบรมกับการพัฒนาคน. จุลสารพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2544.
- ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในราชการ : ประโยชน์ที่จะได้จากความว่างเปล่า.
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดและการประยุกต์ใช้. บรรณาธิการ โดยอุดม มุ่ง
เกษม. หน้า 1 – 10 กรุงเทพมหานคร : วิกตอรีเพาเวอร์พอยท์, 2531.
- นราธิป ศรีราม. หลักการและเทคนิคการจัดฝึกอบรมและการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: สยามศิลป์
การพิมพ์, 2531.
- บุญเรียง ขจรศิลป์. วิจัยวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ฟิสิกส์เซนเตอร์การพิมพ์, 2530.
- บุญเลิศ ไพรินทร์. พฤติกรรมการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ก.พ., 2533.
- ประพันธ์ แสงเนติธรรม. การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการให้บริการประชาชนของสนง.
ที่ดิน จ.เชียงใหม่ สาขาสันป่าตอง. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2545.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริม, 2535.
- พนิดา มหายศนันท์. การวิเคราะห์ศักยภาพหลักของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองในภูมิภาค.
วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2549.
- พะยอม วงศ์สารศรี. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, 2532.
- พรรณนภา ฆารไสว. การปฏิบัติงานของคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลตามแนวความคิดการ
บริหารทรัพยากรมนุษย์ : ศึกษากรณีคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล จังหวัด
กาฬสินธุ์ (ก.อบต.จังหวัดกาฬสินธุ์). การศึกษาค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2548.
- พินัย คงคาเขตและศุภีมาศ บุญประคอง. แนวทางการพัฒนารายบุคคล. กรุงเทพมหานคร: กอง
การพิมพ์ กรมที่ดิน, 2553.
- เพลินใจ ศิริเจริญวัฒน์. ความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองที่มีต่อการนำระบบ
สมรรถนะมาใช้ในองค์กร. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2549.
- ภิญโญ สาร. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิชย์, 2526.
- มณเฑียร อาวุชะศรี. **ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2541.
- เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล. **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การเอกชนขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง**. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. **เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2536.
- วิไลดา ชาวชื่นสุข. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2550.
- ศิริรัตน์ มีเดช. **ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 2549.
- สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหารบุคคลแผนใหม่**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิชย์, 2523.
- สงวน เลิศโชคชัย. **ความคิดเห็นของพนักงานสายสารสนเทศและประชาสัมพันธ์ที่มีต่อนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารแห่งประเทศไทย**. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2544.
- สมาน รังสิโยกฤษณ์. **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2527.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. **นวัตกรรมการบริหารสมรรถนะสำหรับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานภาครัฐ**. นนทบุรี: มปท. 2555.
- สุจิตรา ชนานันท์. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์, 2550.
- สำนักเครื่องกลและสื่อสาร กรมทางหลวง. **รายงานประจำปีเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง ปี 2553**. กรุงเทพมหานคร. มปท. 2553.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. **คู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลัก (Core Competencies)**. กรุงเทพมหานคร. มปท. 2553.

- _____ . คู่มือประกอบแนวทางการปฏิบัติตามมาตรา 72 แห่งพระราชบัญญัติ
ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551. กรุงเทพมหานคร: มปท. 2553
- _____ . แนวทางปฏิบัติตามยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ.
2552 – 2556. กรุงเทพมหานคร: มปท. 2553
- _____ . หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ
พลเรือน. กรุงเทพมหานคร: มปท. 2552.
- อมรรัตน์ ทับทิมทอง. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด.
สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2547.
- อรุณ มหาโยธา. การศึกษาความต้องการและแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการองค์การ
บริหารส่วนตำบลจังหวัดขอนแก่น. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 2545.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์การพิมพ์, 2552.
- อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พรีนติ้งเฮ้าส์,
2531.



ภาคผนวก



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

คำชี้แจง

แบบสอบถาม เรื่อง “ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรด้านเครื่องจักรกล เงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้ศึกษาขอทราบข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการศึกษาและเป็นแนวทางในการพัฒนาเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาจึงขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริงและตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด คำตอบของท่านทุกคำตอบผู้ศึกษาจะเก็บไว้เป็นความลับและข้อมูลที่ท่านตอบจะใช้ประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น การนำเสนอข้อมูลจะทำในลักษณะผลรวมทั้งหมด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการนำผลการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเงินทุนหมุนเวียนค่าเครื่องจักรกลต่อไป ผู้ศึกษาขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านกรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

แบบสอบถามชุดนี้ ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

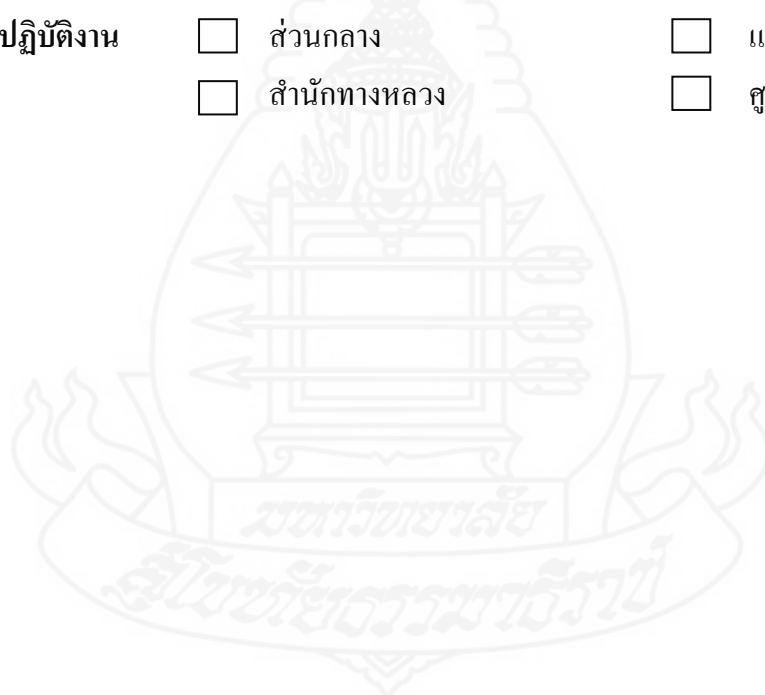
ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความต้องการการพัฒนาในด้านต่างๆ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านทดลองเรียน งาน ด้านการหมุนเวียนงาน ด้านการสอนงาน และด้านสมรรถนะ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง / หน้าข้อความตามความเป็นจริงของท่าน

1. อายุ น้อยกว่า 30 ปี มากกว่า 30 ปี แต่ไม่เกิน 40 ปี
 มากกว่า 40 ปี แต่ไม่เกิน 50 ปี 50 ปีขึ้นไป
2. การศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
 สูงกว่าปริญญาตรี
3. ระดับตำแหน่ง ปฏิบัติการ ชำนาญงาน
 ชำนาญการ อาวุโส
4. ประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 5 ปี มากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี
 มากกว่า 10 ปี แต่ไม่เกิน 15 ปี มากกว่า 15 ปี แต่ไม่เกิน 20 ปี
 20 ปีขึ้นไป
5. สถานที่ปฏิบัติงาน ส่วนกลาง แขวงการทาง
 สำนักทางหลวง ศูนย์สร้างทาง



ส่วนที่ 2 ความต้องการการพัฒนาในด้านต่างๆ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านทดลองเรียนงาน ด้านการ
หมุนเวียนงาน ด้านการสอนงาน และด้านสมรรถนะ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง หรือเติมข้อความตามความคิดเห็นของท่านความ
ต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านทดลองเรียนงาน					
1.ท่านต้องการให้มีการทดลองปฏิบัติงาน ในตำแหน่งอื่นๆเพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง					
2.ท่านต้องการให้มีการทดลองทำหน้าที่ใน ตำแหน่งระดับบริหาร เพื่อให้ทราบถึง ภาระหน้าที่และบทบาทของผู้บริหารซึ่ง สามารถนำมาปรับใช้กับการทำงานปัจจุบัน					
3.ท่านอยากมีโอกาสได้รับการแต่งตั้งให้ เป็นผู้ช่วยผู้บังคับบัญชาเพื่อที่ได้รับ มอบหมายงานและฝึกปฏิบัติงานอย่าง ใกล้ชิด					
4.ท่านคิดว่าการทดลองปฏิบัติงานเป็นการ ฝึกหัดงานทำให้เรียนรู้งานได้เร็วยิ่งขึ้น					
5.ท่านต้องการทดลองฝึกปฏิบัติงานใน ตำแหน่งที่สูงขึ้นเพื่อได้เรียนรู้วิธีการทำงาน และแก้ปัญหาในโอกาสที่ได้รับการเลื่อน ตำแหน่งสูงขึ้น					
ด้านการหมุนเวียนงาน					
6.ท่านต้องการให้องค์กรที่ท่านปฏิบัติงาน อยู่มีนโยบายหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่งกัน ทำงาน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7. ท่านต้องการเรียนรู้งานในตำแหน่งอื่นบ้างเพื่อที่นำมาพัฒนางานของตนเอง					
8. ท่านคิดว่าการหมุนเวียนงานจะทำให้องค์กรไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก					
9. ท่านต้องการให้มีการหมุนเวียนกันเพื่อสร้างประสบการณ์ในการทำงานใหม่และทำให้ตนเองมีความสามารถที่หลากหลาย					
10. การหมุนเวียนงานกันจะทำให้งานไม่หยุดชะงักเพราะในกรณีที่บุคลากรในองค์กรไม่อยู่ คนอื่นก็สามารถทำงานแทนกันได้					
ด้านการสอนงาน					
11. ท่านต้องการให้ผู้บังคับบัญชาอบรมแนวทางในการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน					
12. ท่านต้องการเรียนรู้งานจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในตำแหน่งที่หน้าที่ของตนเองเพื่อจะได้นำประสบการณ์มาใช้ในการพัฒนางานของตนเอง					
13. ท่านต้องการให้ผู้บังคับบัญชามาให้คำแนะนำในการสร้างผลงานตรงตามเป้าหมายขององค์กร					
14. ท่านต้องการให้องค์กรจัดให้มีสภาพกาแฟในช่วงเช้าหรือบ่ายเพื่อจะได้มีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานและผู้บังคับบัญชาได้สอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
15. ท่านต้องการให้ผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานแนะนำวิธีการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง					
ด้านสมรรถนะ					
16. ท่านต้องการอบรมความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับสายงานที่ปฏิบัติอยู่เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงาน					
17. ท่านต้องการศึกษาคูงานในองค์กรของรัฐและเอกชนที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานของตนเอง					
18. ท่านต้องการให้มีการทำงานเป็นทีม เพราะถือว่าเป็นการพัฒนาตนเองอย่างหนึ่ง					
19. ท่านต้องการลาศึกษาต่อเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาของรัฐหรือเอกชนเพื่อนำมาใช้ในการเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงานต่อไป					
20. ท่านต้องการให้มีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานเพื่อที่นำมาพัฒนาปรับตนเองต่อไป					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายเกษม คชาสัมฤทธิ์
วัน เดือน ปีเกิด	7 ตุลาคม 2509
สถานที่เกิด	อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม
ประวัติการศึกษา	ปริญญาครุศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ 2535 ปริญญาครุศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 2545
สถานที่ทำงาน	สำนักเครื่องกลและสื่อสาร กรมทางหลวง
ตำแหน่ง	นายช่างเครื่องกลอาวุโส

