

สภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม

นางอุมพร มังคละคีรี



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2555

**Internal Environment Relating Human Resource Development of  
Nongwaeng Subdistrict Administrative Organization  
Nakhonphanom Province**

**Mrs. Umaporn Munglakeeree**

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

2012

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      สภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง  
จังหวัดนครพนม

ชื่อและนามสกุล                              นางอุมาพร มังคละศิริ


แขนงวิชา                                        บริหารธุรกิจ

สาขาวิชา                                        วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา                              รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ

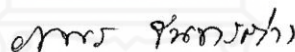
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2556

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รชพร จันทร์สว่าง)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษา** คั่นคว่ำอิสระ สภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม

**ผู้ศึกษา** นางอุมาพร มังคละศิริ รหัสนักศึกษ 2543002618 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ **ปีการศึกษา** 2555

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม (2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในองค์กร ที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน (3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กร ในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในองค์กรและเกิดการพัฒนาประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์

กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง ทั้งข้าราชการประจำและข้าราชการฝ่ายการเมือง จำนวน 76 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอนอย่างมีระบบ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ การแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และตารางค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า (1) ปัจจัยส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมในองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2) ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของพนักงานมีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับสถานภาพ ตำแหน่งหน้าที่ และหน่วยงานที่สังกัด มีความเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กรทั้ง 6 ด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูงมาก (3) ข้อเสนอแนะคือ องค์กรบริหารส่วนตำบลหนองแวง ควรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมให้มากขึ้น

**คำสำคัญ** ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



**Independent Study title:** Internal Environment Relating Human Resource Development of Nongwaeng Subdistrict Administrative Organization Nakhonphanom Province

**Author:** Mrs. Umaporn Mungklakeeree; **ID:** 2543002618;

**Degree:** Master of Business Administration;

**Independent Study advisor:** Dr. Kingporn Thongbai, Associate Professor;

**Academic year:** 2012

### **Abstract**

The objectives of this study were: (1) to study the organization's internal environment related to the human resource development in Nongwaeng Subdistrict Administrative Organization; (2) to compare the opinions of employees toward the internal environmental organization related to the human resource development in Nongwaeng Subdistrict Administrative Organization categorize differentiated by personal characteristic factor; and (3) to provide the recommendations for self-development of employees for human resource development within organization in order to adapt themselves appropriately to suit the environment in the organization and thus give rise to development of human resources efficiency.

The sample group consisted of 76 employee of Nongwaeng Subdistrict Administrative Organization, including both permanent government officials and the political officials, selected by multi-stage random sampling. A constructed questionnaire was used as an instrument for data collection. The statistics employed for data analysis were percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test, and Pearson's product moment correlation coefficient.

The research results revealed that: (1) the personal characteristic factor and internal environment of organization factor were related to the human resource development; (2) the different personal characteristic factors; gender, age, level of education, income, and work's experience were overall related to the human resource development with a statistical significance at the level of 0.01 level, while the status factors; position and work entities, were not significantly different at 0.05 level. The environment factors with six aspects were positively related to the human resource development at a high level. And (3) as for the recommendations, Nongwaeng Subdistrict Administrative Organization should provide more training for human resource development.

**Keywords:** Personal Characteristics, Organization Environment Factor, Human Resource Development

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่กรุณาได้รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาและคณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระตลอดจนได้ให้คำแนะนำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไขและติดตามการจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ นายทองนาค ถาวร นายกองจัดการบริหารส่วนตำบลหนองแวง อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดนครพนม ที่ได้อนุเคราะห์ให้เข้าทำการศึกษาค้นคว้า ณ หน่วยงานข้างต้นตลอดจนอำนวยความสะดวกในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จนงานศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือและเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามและเสนอแนะข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ และการจัดทำการศึกษา ค้นคว้าอิสระฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

อุมพร มังคละคีรี

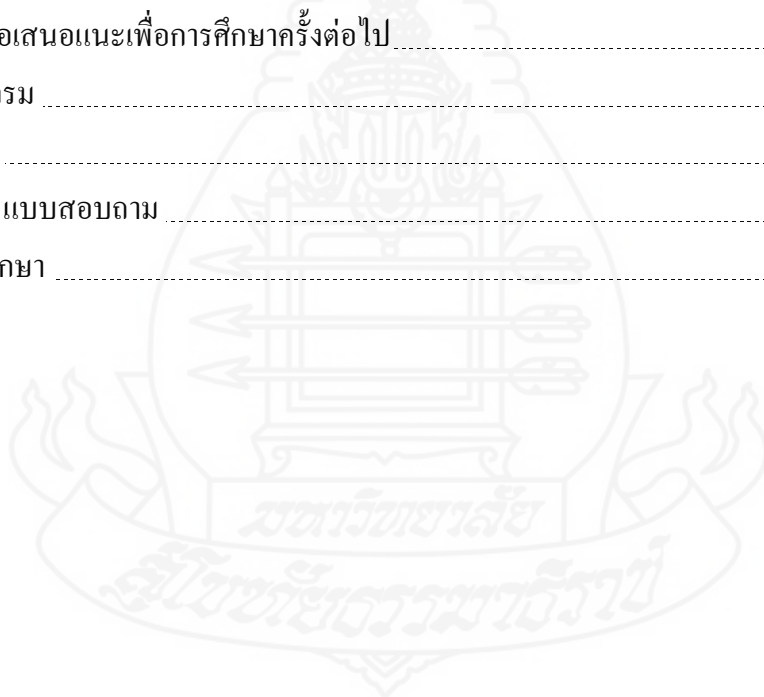
พฤษภาคม 2556

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	3
กรอบแนวคิดการศึกษา .....	4
สมมติฐานของการศึกษา .....	5
ขอบเขตการศึกษา .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กร .....	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....	21
ลักษณะการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล .....	49
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	52
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	55
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	55
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	57
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	59
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	60

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	62
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	63
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร .....	65
ผลการวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง ...	72
การทดสอบสมมติฐาน .....	75
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	90
สรุปผลการศึกษา .....	91
อภิปรายผลการศึกษา .....	94
ข้อเสนอแนะจากการศึกษา .....	96
ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป .....	98
บรรณานุกรม .....	99
ภาคผนวก .....	105
ก แบบสอบถาม .....	106
ประวัติผู้ศึกษา .....	114



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	รูปแบบขององค์กรแบบเครื่องจักรกลและองค์กรแบบมีชีวิต ..... 11
ตารางที่ 3.1	แสดงจำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษาแยกตามตำแหน่งและสังกัด ..... 56
ตารางที่ 3.2	แสดงกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเมื่อใช้สูตรการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน ..... 57
ตารางที่ 3.3	การกำหนดค่าระดับคะแนน ..... 58
ตารางที่ 3.4	แสดงผลการเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ..... 60
ตารางที่ 3.5	การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ..... 61
ตารางที่ 4.1	จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ..... 63
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ต่อสภาพแวดล้อม ในองค์กร ในภาพรวม ..... 65
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ต่อสภาพแวดล้อม ในองค์กร ด้านนโยบายฝ่ายบริหาร ..... 66
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ต่อสภาพแวดล้อม ในองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ..... 67
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ต่อสภาพแวดล้อม ในองค์กร ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี ..... 68
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ต่อสภาพแวดล้อม ในองค์กร ด้านเพื่อนร่วมงาน ..... 69
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ต่อสภาพแวดล้อม ในองค์กร ด้านการติดต่อสื่อสาร ..... 70

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ต่อสภาพแวดล้อม ในองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม .....	71
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ในภาพรวม .....	72
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ด้านการฝึกอบรม ....	73
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ด้านการศึกษา .....	74
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ด้านการพัฒนา สายอาชีพ .....	74
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามเพศด้วย t-test .....	75
ตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบสมมติฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุด้วย F-test .....	76
ตารางที่ 4.15 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม จำแนกตามอายุ โดยทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่ .....	76
ตารางที่ 4.16 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม จำแนกตามอายุโดยทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่ .....	77
ตารางที่ 4.17 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษา จำแนกตามอายุ โดยทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่ .....	77
ตารางที่ 4.18 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาสายอาชีพ จำแนกตามอายุ โดยทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่ .....	78
ตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบสมมติฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสถานภาพ ด้วย F-test .....	78

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.20 ผลการทดสอบสมมติฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษา ด้วย F-test .....	79
ตารางที่ 4.21 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม จำแนกตาม ระดับการศึกษาโดยทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่ .....	79
ตารางที่ 4.22 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม จำแนกตาม ระดับการศึกษาโดยทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่ .....	80
ตารางที่ 4.23 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษา จำแนกตาม ระดับการศึกษาโดยทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่ .....	81
ตารางที่ 4.24 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านพัฒนาสายอาชีพ จำแนกตามระดับการศึกษาโดยทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่ .....	81
ตารางที่ 4.25 ผลการทดสอบสมมติฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายได้ ด้วย F-test .....	82
ตารางที่ 4.26 ผลการทดสอบสมมติฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้วย F-test .....	82
ตารางที่ 4.27 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม จำแนกตาม ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบโดยทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่ .....	83
ตารางที่ 4.28 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษา จำแนกตาม ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบโดยทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่ .....	84
ตารางที่ 4.29 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านพัฒนาสายอาชีพ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยทดสอบแบบ LSD เพื่อ หาค่าเฉลี่ยรายคู่ .....	84
ตารางที่ 4.30 ผลการทดสอบสมมติฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด ด้วย F-test .....	85
ตารางที่ 4.31 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม จำแนกตาม หน่วยงานที่สังกัด โดยทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่ .....	86
ตารางที่ 4.32 ผลการทดสอบสมมติฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตาม ระยะเวลาการทำงาน ด้วย F-test .....	86

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.33 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม จำแนกตาม ระยะเวลาการทำงาน โดยทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่.....	87
ตารางที่ 4.34 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษา จำแนกตาม ระยะเวลาการทำงาน โดยทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่.....	87
ตารางที่ 4.35 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาสายอาชีพ จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน โดยทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่.....	88
ตารางที่ 4.36 ผลการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร มีความ สัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม ด้วยการหาค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน .....	89





## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา .....	4
ภาพที่ 2.2 Three-Dimensional Model of the Environment .....	16
ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดสำหรับการวิเคราะห์ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม .....	18



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ที่มาและความสำคัญของปัญหา

หลังจากที่พระราชบัญญัติสภาพัฒนาการและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 มีผลบังคับใช้ ทำให้ประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารราชการแผ่นดินออกเป็นส่วนต่างๆ จำนวน 3 รูปแบบ ประกอบด้วยราชการส่วนกลาง ได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม ราชการ ส่วนภูมิภาค ได้แก่ จังหวัด และอำเภอ และราชการส่วนท้องถิ่น ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา

องค์การบริหารส่วนตำบล (Subdistrict Administrative Organization : SAO) มีชื่ออย่างเป็นทางการว่า อบต. มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ได้มีการกำหนดขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบลออกเป็น 3 ขนาดโดยใช้จำนวนประชากรและรายได้เป็นเกณฑ์ คือ องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ดำเนินงานโดยอาศัยพระราชบัญญัติสภาพัฒนาการและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 6 พ.ศ. 2552 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ซึ่งกำหนดภาระงานและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่องค์การบริหารส่วนตำบลในด้านต่างๆ ประกอบด้วย

- 1) พัฒนาดำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม (มาตรา 66)
- 2) อำนาจหน้าที่ที่ต้องทำ จำนวน 9 รายการ (มาตรา 67)
- 3) อำนาจหน้าที่ที่อาจทำ จำนวน 13 รายการ (มาตรา 68)
- 4) อำนาจหน้าที่ตาม พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ

พ.ศ. 2542 (มาตรา 16) จำนวน 31 รายการ

องค์การบริหารส่วนตำบลมีโครงสร้างการบริหารงานด้านบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยข้าราชการจาก 2 ส่วน ส่วนแรกได้แก่ฝ่ายการเมือง ประกอบด้วย นายกององค์การบริหารส่วนตำบล กับสภาองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งมาจากการเลือกตั้งของประชาชนในตำบล และส่วนที่สองได้แก่ ข้าราชการฝ่ายประจำ ได้แก่ พนักงานส่วนตำบลและพนักงานจ้าง ซึ่งมีปลัดองค์การบริหาร

ส่วนตำบลเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด นอกจากนี้องค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งยังแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็นส่วนต่างๆ ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบลและภาระหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นเกณฑ์

ถึงแม้ว่าองค์การบริหารส่วนตำบลจะเป็นหน่วยงานราชการที่ไม่มีการแข่งขันเพื่อความ เป็นเลิศทางธุรกิจ และยังถือว่าเป็นองค์กรที่มีจำนวนบุคลากรเพียงเล็กน้อยเมื่อเทียบกับธุรกิจขนาดใหญ่ แต่องค์การบริหารส่วนตำบลจะต้องปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานการปฏิบัติราชการที่กำหนดโดยหน่วยงานต้นสังกัดและมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามรายมาตรฐานนี้ในทุกปีงบประมาณ ซึ่งผลการประเมินจะต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ในแต่ละด้าน (1) ด้านบริหารงาน องค์การบริหารส่วนตำบล (2) ด้านบริหารงานบุคคลและกิจการสภา (3) ด้านการบริหารงานการเงิน และการคลัง (4) ด้านการบริการสาธารณะ

และเนื่องจากบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลนั้นมาจากทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำดังที่กล่าวแล้ว แน่นนอนว่าย่อมเกิดปัญหาความขัดแย้งซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้สภาพแวดล้อมในองค์กรนับว่าเป็นสิ่งที่ควรให้ความสำคัญอีกประการหนึ่ง เนื่องจากทุกคนอยู่ร่วมกันในองค์กร และปฏิบัติงานภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับเดียวกัน และมีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมด้าน ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และที่สำคัญคือสภาพแวดล้อมเหล่านั้นมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารองค์กรจะต้องเล็งเห็นความสำคัญและคำนึงถึงการพัฒนาสภาพแวดล้อมองค์กรให้เป็นองค์กรที่น่าอยู่ ปลูกฝังค่านิยมและความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความพึงพอใจ และทัศนคติของบุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ส่งผลให้ผลงานที่ได้รับนั้นเกิดประสิทธิภาพและนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรในที่สุด

ปัจจุบันจังหวัดนครพนมมีองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งสิ้น 96 แห่ง (ที่มา : สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดนครพนม, 2555) องค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง อำเภอบ้านแพง จังหวัดนครพนม เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลาง ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2539 มีขนาดพื้นที่ความรับผิดชอบ 166.50 ตารางกิโลเมตร แบ่งการปกครองออกเป็น 17 หมู่บ้าน จำนวนครัวเรือน 2,471 ครัวเรือน ประชากรชาย 4,818 คน ประชากรหญิง 4,608 คน รวมทั้งสิ้น 9,426 คน องค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวงแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ สำนักปลัด, ส่วนโยธา, ส่วนการคลัง, ส่วนการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรมและนันทนาการ มีบุคลากร ประกอบด้วยข้าราชการฝ่ายการเมือง จำนวน 38 คน ข้าราชการฝ่ายประจำ จำนวน 56 คน รวมทั้งสิ้น 94 คน (งานวิเคราะห์นโยบายและแผน องค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง : เมษายน 2555)

การปฏิบัติงานภายใต้ภารกิจความรับผิดชอบขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง ให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติราชการทั้ง 4 ด้านดังกล่าวข้างต้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้นุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงาน และก้าวหน้าเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงจะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานและมีคุณภาพ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จึงถือว่าเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะต้องมีการพัฒนา เพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีแบบแผน ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมและมีความสัมพันธ์ขององค์การ ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญที่ยังคงเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของงาน

จากเหตุผลข้างต้น ผู้ศึกษาจึงเล็งเห็นความสำคัญของสภาพแวดล้อมในองค์การที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดนครพนม ซึ่งถือเป็นเรื่องที่ควรศึกษาหาสาเหตุ แนวทางปรับปรุงแก้ไข หรือส่งเสริมให้สภาพแวดล้อมในองค์การเกิดความเหมาะสมและนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดของขององค์การ ให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างราบรื่น และมีความสุข ส่งผลให้งานเกิดประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การในที่สุด

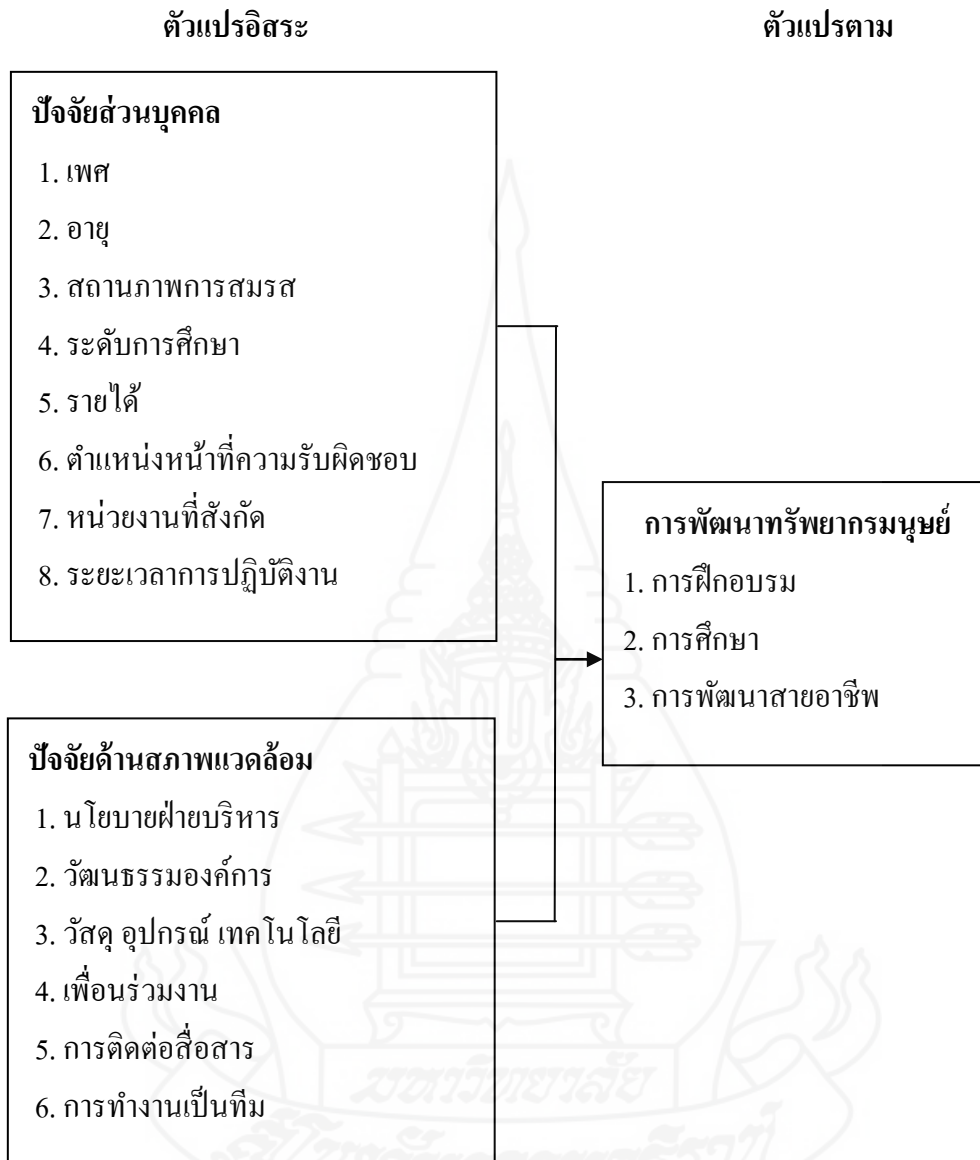
## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมในองค์การ ที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม

2.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในองค์การ ที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน

2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์การ ในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในองค์การและเกิดการพัฒนาประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์

### 3. กรอบแนวคิดการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

#### 4. สมมติฐานของการศึกษา

4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม แตกต่างกัน

4.2 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม

#### 5. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาสภาพแวดล้อมในองค์การที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม โดยศึกษาการรับรู้ของบุคลากรทั้งฝ่ายประจำและฝ่ายการเมือง ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร จนถึงระดับปฏิบัติการ โดยทำการศึกษาในด้านต่างๆ รวม 3 ด้านคือ ด้านการฝึกอบรม, ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนาพนักงาน

ลักษณะส่วนบุคคลที่ใช้ในการศึกษาครอบคลุมเรื่อง เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง รายได้ หน่วยงานที่สังกัด และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วยข้าราชการฝ่ายการเมือง จำนวน 38 คน และข้าราชการฝ่ายประจำ จำนวน 56 คน รวมทั้งสิ้น 94 คน และได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรคือข้าราชการฝ่ายการเมือง และข้าราชการฝ่ายประจำ ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง อำเภอบ้านแพง จังหวัดนครพนม รวมทั้งสิ้น 94 ราย ทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล จะใช้วิธีการแบบสุ่มของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ คือ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จำนวน 76 ตัวอย่าง

#### 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 องค์การ หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง อำเภอบ้านแพง จังหวัดนครพนม

6.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการส่งเสริมความรู้ความสามารถ การเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาสายอาชีพ

**6.3 สภาพแวดล้อมในองค์กร** หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ประกอบด้วย 6 ประการ ได้แก่ ด้านนโยบายฝ่ายบริหาร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านวัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการทำงานเป็นทีม

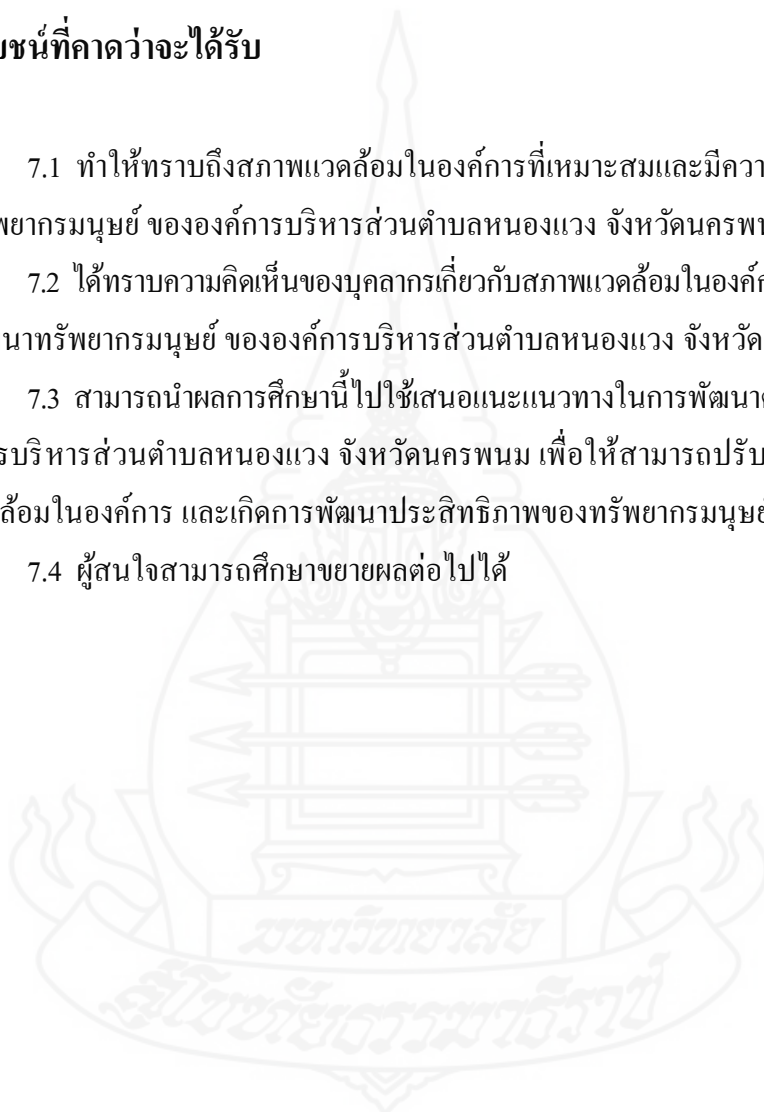
## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ทราบถึงสภาพแวดล้อมในองค์กรที่เหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม

7.2 ได้ทราบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม

7.3 สามารถนำผลการศึกษานี้ไปใช้เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กรบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม เพื่อให้สามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในองค์กร และเกิดการพัฒนาประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ได้

7.4 ผู้สนใจสามารถศึกษาขยายผลต่อไปได้



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง สภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กร
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. ลักษณะการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กร

##### 1.1 ความหมายของสภาพแวดล้อมในองค์กร

Daft, Richard L. (Daft, Richard L., 2001, 130) ให้ความหมายไว้ว่า สภาพแวดล้อมในองค์กร หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่รายล้อมอยู่ รอบๆ องค์กร ซึ่งมีอิทธิพลโดยตรงและโดยอ้อมต่อการและการดำเนินงานขององค์กร และองค์กรจำเป็นต้องรับมือกับสภาพแวดล้อมเหล่านั้น เพื่อความอยู่รอดขององค์กร

Hawley (Tong X. and Hawley T.,M. 2009b) ให้คำนิยามว่า สภาพแวดล้อมในองค์กร คือ ปรากฏการณ์ทั้งหมดที่อยู่ภายนอก และมีอิทธิพล หรือมีศักยภาพที่จะมีอิทธิพลต่อองค์กร

Stephen P. Robbins ((Robbins, Stephen P, 1990: 208) ให้ความหมายว่า สภาพแวดล้อมในองค์กร หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ภายนอกอาณาเขตขององค์กร แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ สภาพแวดล้อมทั่วไปประกอบด้วย ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สภาพการเมือง ลักษณะของสังคม กฎหมาย และวัฒนธรรม เป็นต้น ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร แต่เป็นผลกระทบที่ไม่มีผลโดยตรงกับการดำเนินงานขององค์กร ในขณะที่สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงานหรือสภาพแวดล้อมเฉพาะขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยลูกค้า ผู้จัดหาปัจจัยนำเข้า คู่แข่งขัน สภาพแรงงาน สมาคมวิชาชีพ สมาคมการค้า และกลุ่มผลประโยชน์ เป็นต้น เป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบและเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงาน ความสามารถ และความสำเร็จขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย



ที่องค์กรตั้งไว้ ดังนั้น การที่องค์กรกำหนดอาณาเขต (Domain) และขอบเขตเฉพาะ (Niche) ในการมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมไว้อย่างไร จึงถือได้ว่าองค์กรได้กำหนดสภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงานที่องค์กรจำเป็นจะต้องพึ่งพาอาศัยไปในตัว การเปลี่ยนอาณาเขต (Domain) และขอบเขตเฉพาะ (Niche) ขององค์กรย่อมเป็นการเปลี่ยนสภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงานขององค์กรนั้น โดยปริยาย

พิทยา บวรวัฒนา (2541: 115) กล่าวว่า องค์กรแต่ละองค์กรจะเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันและเป็นสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเองขึ้นอยู่กับว่าองค์กรนั้นได้กำหนดอาณาเขต (Domain) การดำเนินกิจกรรมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในองค์กรไว้อย่างไร เช่น องค์กรจะผลิตหรือให้บริการอะไร และใครจะเป็นผู้ใช้บริการหรือผลผลิตเหล่านั้นขององค์กร เป็นต้น การกำหนดอาณาเขตดังกล่าวถือว่าการขอบเขตเฉพาะ (Niche) ซึ่งขอบเขตเฉพาะดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดอีกทีหนึ่งว่า การที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการนั้น องค์กรจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ และต้องพึ่งพาอาศัยสภาพแวดล้อมใดบ้าง โดยทั่วไปสภาพแวดล้อมในองค์กรแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) และสภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน (Specific or Task Environment)

## 1.2 คุณลักษณะของสภาพแวดล้อม

พิทยา บวรวัฒนา (2541: 116) กล่าวว่าโดยทั่วไปสภาพแวดล้อมในองค์กรมีคุณลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ สภาพแวดล้อมที่มีความแน่นอนไม่เปลี่ยนแปลง (Certainty) และสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Uncertainty) ในสภาพของความเป็นจริง องค์กรแต่ละองค์กรต่างต้องเผชิญกับความแน่นอนและไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมเหล่านั้น ผู้นำขององค์กรมีหน้าที่ในการดำเนินการเพื่อลดผลกระทบอันเกิดจากความผันผวนของสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เหลือน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างมากและตลอดเวลาทำให้องค์กรอยู่ในภาวะที่มีความไม่แน่นอนสูง องค์กรต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น เราเรียกสภาพแวดล้อมแบบนี้ว่า สภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัต (Dynamic Environment) ในทางตรงกันข้าม สภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงและมีความสม่ำเสมอ ทำให้เกิดสภาวะความแน่นอนในการทำงาน สภาพแวดล้อมแบบนี้ว่า สภาพแวดล้อมที่มีความมั่นคง (Static Environment)

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2540) ได้จำแนกคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมออกเป็น 4 คุณลักษณะ ประกอบด้วย

- 1) ความสลับซับซ้อนของสภาพแวดล้อม หมายถึง การที่องค์กรมีสภาพแวดล้อม

เฉพาะที่มีส่วนประกอบมากมาย โดยที่ส่วนประกอบต่างๆ เหล่านี้ จะมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับองค์การและส่งผลกระทบต่อโครงสร้างขององค์การ การที่องค์การมีส่วนประกอบของสภาพแวดล้อมมากจะมีผลทำให้สภาพแวดล้อมในองค์การมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างของส่วนประกอบที่ทำให้้องค์การมีสภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อน เช่น การที่้องค์การมีลูกค้าหลายกลุ่มที่แตกต่างกัน้องค์การจึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่หลากหลาย ต้องมีผู้เชี่ยวชาญที่หลากหลาย เพื่อที่จะจัดการกับลูกค้าเหล่านั้นได้

2) ความหลากหลายของสภาพแวดล้อม หมายถึง จำนวนส่วนประกอบในสภาพแวดล้อมใน้องค์การมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ สภาพแวดล้อมที่มีส่วนประกอบเหมือนกัน (Homogeneous) จะมีส่วนประกอบที่ไม่แตกต่างกันมากนัก ในทางตรงกันข้าม สภาพแวดล้อมที่มีส่วนประกอบต่างกัน (Heterogeneous) จะมีส่วนประกอบที่แตกต่างกันจำนวนมาก เช่น ้องค์การเมื่อเริ่มก่อตั้งจำนวนของสภาพแวดล้อมเฉพาะและส่วนประกอบที่เกี่ยวข้องกับการทำงานยังมีไม่มาก รวมทั้งความแตกต่างหลากหลายยังมีไม่มากเช่นเดียวกัน แต่เมื่อ้องค์การเจริญเติบโตขึ้น มีการขยายกิจการเป็นหลายประเภทมากขึ้น ลูกค้าก็มีหลายประเภทมากขึ้น คู่แข่งก็มีมากขึ้น ลักษณะดังกล่าว้องค์การนั้นกำลังเผชิญหน้ากับทั้งความสลับซับซ้อนและความหลากหลายของสภาพแวดล้อม

3) ความเปลี่ยนแปลง เป็นอีกคุณลักษณะหนึ่งของสภาพแวดล้อมใน้องค์การ ถ้าการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว ก็จะเป็นการยากที่้องค์การจะคาดคะเนอนาคต การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมใน้องค์การนำไปสู่คุณลักษณะข้อสุดท้ายคือ

4) ความไม่แน่นอน ซึ่งหมายถึงระดับความมากน้อยที่้องค์การจะสามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ถ้าสภาพแวดล้อมใน้องค์การไม่เปลี่ยนแปลงหรือแทบจะไม่เปลี่ยนแปลงเลย ลักษณะเช่นนี้เรียกว่าสภาพแวดล้อมที่แน่นอน ในทางตรงกันข้าม ถ้าสภาพแวดล้อม้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงเร็ว ยากต่อการคาดคะเน ลักษณะเช่นนี้เรียกว่า สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน

อย่างไรก็ตามมีข้อที่น่าสังเกตเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมใน้องค์การคือ ภายใต้สภาพแวดล้อมแบบเดียวกัน ้องค์การสอง้องค์การอาจจะมีความรู้ลึกและให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมอันนั้นแตกต่างกัน กล่าวคือ ถ้าสภาพแวดล้อมในความเป็นจริง (Actual Environment) อย่างเดียวกัน ้องค์การหนึ่งอาจจะมองว่าสภาพแวดล้อมนั้นเป็นอุปสรรคอย่างรุนแรงและไม่เอื้อต่อการดำเนินงานของ้องค์การ เพราะเป็นสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้หรือเป็นสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนสูง ในขณะที่อีก้องค์การหนึ่งอาจมองว่าสภาพแวดล้อมอันเดียวกันนั้นไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานหรือเป็นสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินงานของ้องค์การ เป็นสภาพแวดล้อมที่เรียบง่ายแน่นอนและไม่เปลี่ยนแปลงก็ได้ หรือในบางกรณีอาจเป็นไปได้ว่าสมาชิกของ้องค์การ

เดียวกันแต่ทำงานอยู่ในระดับชั้นที่แตกต่างกัน อาจมีความรู้สึกหรือรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมอันเดียวกันนั้นแตกต่างกัน หรืออาจเป็นไปได้ว่าสมาชิกที่ทำงานต่างฝ่ายงานกัน ก็อาจจะมองสภาพแวดล้อมอย่างเดียวกันนั้นแตกต่างกัน ลักษณะของสภาพแวดล้อมที่เกิดมาจากความรู้สึกหรือการรับรู้ที่แตกต่างกันเช่นนี้เรียกว่า สภาพแวดล้อมที่องค์กรหรือบุคคลในองค์กรรับรู้หรือที่แลเห็น (Perceived Environment)

นอกจากนี้ Robbins (Robbins, Stephen P, 1990, 208) ยังกล่าวว่า การที่องค์กรหรือบุคคลมีมุมมองหรือการรับรู้ (Perception) เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน เป็นผลมาจากความแตกต่างอันมีที่มาจากการมีภูมิหลัง การศึกษา บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ฯลฯ ขององค์กรหรือของบุคคลในองค์กร ที่แตกต่างกัน ผู้นำขององค์กรจึงมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในการตีความสภาพแวดล้อมในองค์กรว่าจะมีรูปร่างหน้าตาหรือลักษณะอย่างไรเพื่อที่องค์กรจะได้รับมือกับสภาพแวดล้อมเหล่านั้น

### 1.3 แนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในองค์กร

#### 1.3.1 แนวคิดสภาพแวดล้อมในองค์กรของ Tom Burns และ G.M. Stalker

(Robbins, Stephen P, 1990: 210) นักวิชาการทั้งสองได้ทำการศึกษาบริษัทอุตสาหกรรมในอังกฤษ และสกัดแลนด์จำนวน 20 บริษัท เพื่อศึกษาว่า ถ้าองค์กรต้องเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน โครงสร้างขององค์กรและการบริหารองค์กรจะมีความแตกต่างกันอย่างไร ข้อค้นพบของนักวิชาการทั้งสองท่านคือ โครงสร้างขององค์กรที่เกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมที่เคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะมีลักษณะที่แตกต่างจากองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมคงที่และไม่เปลี่ยนแปลง

พิทยา บวรวัฒนา (พิทยา บวรวัฒนา, 2541, 116) กล่าวเพิ่มเติมว่า องค์กรจึงควรกำหนดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับลักษณะของสภาพแวดล้อมในองค์กร Burns และ Stalker เรียกโครงสร้างขององค์กรที่แตกต่างกันนี้ว่า โครงสร้างองค์กรแบบเครื่องจักรกล (Mechanistic Structures) และโครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต (Organic Structures)

ตารางที่ 2.1 ได้สรุปความแตกต่างของลักษณะสำคัญของโครงสร้างองค์กรแบบเครื่องจักรกลและแบบมีชีวิตตามแนวคิดของ Burns และ Stalker

1) โครงสร้างองค์กรแบบเครื่องจักรกล (Mechanistic Structures) มีลักษณะที่เด่นชัดคือโครงสร้างขององค์กรจะมีความสลับซับซ้อนสูง มีการจัดระเบียบและรูปแบบการทำงานที่มีความเป็นทางการสูง และมีการรวมศูนย์อำนาจ เป็นโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับการทำงานประจำ (Routine Task) ที่มีการกำหนดหลักเกณฑ์และกระบวนการทำงานไว้ล่วงหน้าแล้ว และมักจะยึดติดรูปแบบการทำงานแบบเดิมๆ เป็นโครงสร้างขององค์กรที่ปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสิ่งใหม่ๆ ได้ช้า

2) โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต (Organic Structures) เป็นลักษณะของโครงสร้างองค์การที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่มีเสถียรภาพและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นและมีความสามารถในการปรับตัวสูง การติดต่อสื่อสารภายในองค์การเป็นไปตามแนวนอน (Lateral Communication) มากกว่าตามแนวตั้ง (Horizontal Communication) สมาชิกในองค์การทำงานโดยอาศัยความรู้ความชำนาญมากกว่าการใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์การไว้พอสังเขปมากกว่าจะกำหนดรายละเอียดไว้ตายตัว สมาชิกในองค์การให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันมากกว่าการใช้วิธีการสั่งการ

นอกจากนี้ Burns และ Stalker ยังได้สรุปว่า โครงสร้างที่มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น คือโครงสร้างซึ่งสามารถปรับตัวจนสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารจะออกแบบของค์การเป็นแบบเครื่องจักรกล ในกรณีที่สภาวะแวดล้อมขององค์การมั่นคงไม่เปลี่ยนแปลงมาก และจะต้องออกแบบของค์การให้เป็นโครงสร้างแบบมีชีวิต ในกรณีที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงและผันผวนตลอดเวลา แต่ทั้งนี้ในความเป็นจริง รูปแบบขององค์การทั้งสองแบบเป็นเพียงรูปแบบในอุดมคติเท่านั้น รูปแบบทั้งสองมิใช่รูปแบบมาตรฐานตายตัว และไม่มีองค์การใดที่มีลักษณะเป็นแบบใดแบบหนึ่งเพียงอย่างเดียว สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ สภาพแวดล้อมในองค์การจะเป็นตัวกำหนดว่าโครงสร้างองค์การแบบใดจึงจะให้ผลดีที่สุดกับองค์การ

ตารางที่ 2.1 คัดแปลงมาจาก รูปแบบขององค์การแบบเครื่องจักรกลและองค์การแบบมีชีวิต

องค์การแบบเครื่องจักรกล (Mechanistic Organization)	องค์การแบบมีชีวิต (Organic Organization)
1. งานขององค์การถูกแบ่งแยกออกตามความชำนาญเฉพาะด้าน	1. พนักงานสามารถทำงานได้เองโดยอาศัยความเชี่ยวชาญของตนเอง
2. งานแต่ละงานถูกกำหนดบทบาทหน้าที่ไว้เป็นการเฉพาะ	2. งานแต่ละงานสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม
3. มีสายการบังคับบัญชาและการควบคุมเป็นไปตามระเบียบกฎเกณฑ์โดยเคร่งครัด	3. มีลำดับชั้นสายการบังคับบัญชาไม่มาก ระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อควบคุมการทำงานมีไม่มาก
4. ความรู้ อำนาจและการควบคุมถูกรวมอำนาจไว้ที่ส่วนบนขององค์การ	4. ความรู้ อำนาจและการควบคุมถูกกระจายไปยังส่วนต่างๆ ขององค์การ
5. ระบบการติดต่อสื่อสารเป็นไปในแนวตั้ง	5. ระบบการติดต่อสื่อสารเป็นไปตามแนวนอน

ที่มา: Daft, Richard L., 2001, p.144

**1.3.2 แนวคิดสภาพแวดล้อมในองค์กรของ Fred Emery และ Eric Trist** (Robbins, Stephen P, 1990, 213) ซึ่งเป็นกลุ่มนักวิชาการที่สานต่องานของ Burns และ Stalker โดย Emery และ Trist ได้แบ่งสภาพแวดล้อมออกเป็น 4 ประเภท ตามระดับความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมที่มากขึ้น ประกอบด้วย

1) สภาพแวดล้อมที่ราบเรียบและไม่มีพลัง (The placid-randomized environment) คือสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างมีเสถียรภาพ มีการเปลี่ยนแปลงน้อยแบบค่อยเป็นค่อยไป และไม่ค่อยมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น ภายใต้สภาพแวดล้อมเช่นนี้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจดำเนินงานขององค์กรได้ โดยไม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญหรือคำนึงถึงสภาพแวดล้อมมากนัก

2) สภาพแวดล้อมแบบเรียบง่ายแต่มีพลัง (The placid-clustered environment) คือ สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างมีเสถียรภาพ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ แต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีพลังที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดจากการรวมตัวของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารสามารถคาดการณ์และเตรียมวางแผนเพื่อรับมือได้ล่วงหน้า ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องศึกษาทำความเข้าใจสภาพแวดล้อม ต้องอาศัยการวางแผนระยะยาวและโครงสร้างขององค์กรมีแนวโน้มที่จะเป็นแบบรวมอำนาจ

3) สภาพแวดล้อมแบบปั่นป่วนและมีผลกระทบ (The disturbed-reactive environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนมากกว่าสองชนิดแรก องค์กรต้องเผชิญหน้ากับคู่แข่งจำนวนมากที่มีเป้าหมายในการดำเนินงานคล้ายๆ กัน องค์กรที่มีขนาดใหญ่สองหรือสามองค์กรอาจรวมตัวกันเพื่อกำหนดทิศทางของสภาพแวดล้อม ซึ่งอาจจะมีผลหรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดทิศทางการทำงานขององค์กรที่มีขนาดเล็กกว่า ลักษณะของสภาพแวดล้อมดังกล่าว ทำให้ องค์กรที่เล็กกว่าไม่สามารถควบคุมสภาพแวดล้อมได้ ปฏิกริยาโต้ตอบขององค์กรเหล่านั้นจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ มีการประเมินปฏิกริยาของคู่แข่งตลอดเวลา ต้องเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูงและปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบกระจายอำนาจ ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดขององค์กร เช่น กรณีร้านขายของชำที่เป็นกิจการขนาดเล็ก ไม่สามารถต้านทานอิทธิพลการค้าของห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ได้ ในที่สุดก็อาจจะต้องเลิกไปทำธุรกิจอื่น เป็นต้น

4) สภาพแวดล้อมแบบสับสนวุ่นวาย (The turbulent-field environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนสูง มีปัจจัยของสภาพแวดล้อมที่องค์กรต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับมากมาย สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรไม่สามารถวางแผนเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ล่วงหน้า การวางแผนล่วงหน้าจึงไม่ค่อยมีประโยชน์ต่อ



องค์กร เพื่อความอยู่รอดองค์กรอาจจำเป็นต้องหันกลับมาทบทวนตนเองเพื่อพัฒนาและสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ รวมทั้งประเมินความสัมพันธ์ที่องค์กรมีต่อสภาพแวดล้อม

Emery และ Trist ยังได้เสนออีกว่า ในสภาวะการณ์ของโลกยุคปัจจุบัน สภาพแวดล้อมแบบสับสนวุ่นวาย (The turbulent-field environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่องค์กรในโลกกำลังเผชิญอยู่ และถ้านำแนวคิดของ Emery และ Trist ไปเปรียบเทียบกับแนวคิดของ Burns และ Stalker จะพบว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมแบบเรียบง่ายแต่มีพลัง (The placid-clustered environment) และสภาพแวดล้อมแบบปั่นป่วนและมีผลกระทบ (The disturbed-reactive environment) จำเป็นต้องมีโครงสร้างองค์กรแบบเครื่องจักรกล (Mechanistic Structures) ในขณะที่องค์กรที่มีสภาพแวดล้อมแบบปั่นป่วนและมีผลกระทบ (The disturbed-reactive environment) และสภาพแวดล้อมแบบสับสนวุ่นวาย (The turbulent-field environment) จำเป็นต้องมีโครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต (Organic Structure)

**1.3.3 แนวคิดสภาพแวดล้อมในองค์กรของ Paul Lawrence and Jay Lorsch (Robbins, Stephen P, 1990, 215)** โดยอาศัยพื้นฐานความรู้จากแนวคิดของ Burns และ Stalker โดยทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของสภาพแวดล้อม (Environmental Differences) กับลักษณะของโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (Effective Organization Structure) ของกิจการในประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน 10 แห่ง ใน 3 ประเภทอุตสาหกรรม ได้แก่ อุตสาหกรรมพลาสติก อุตสาหกรรมอาหารและ อุตสาหกรรมรถยนต์ผู้ขนส่งสินค้า เหตุผลที่ Lawrence และ Lorsch เลือกศึกษาในอุตสาหกรรมดังกล่าว เนื่องจากอุตสาหกรรมทั้งสามชนิดมีความแตกต่างกันอย่างมาก โดยเฉพาะในด้านความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกล่าวคือ ในอุตสาหกรรมพลาสติกจะมีการแข่งขันสูง วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์สั้น จึงทำให้มีการแข่งขันกันออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และพัฒนากระบวนการผลิตอยู่ตลอดเวลา ในทางตรงกันข้าม อุตสาหกรรมรถยนต์ผู้ขนส่งสินค้ากลับมีสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างจะมีขอบเขตจำกัดอยู่กับสภาพแวดล้อมที่มีความแน่นอนโดยไม่มีข้อจำกัดหรือภัยใดๆ มากกระทบ ไม่มีผลิตภัณฑ์ใหม่มาแข่งขันในการนำเสนอสู่ตลาด ยอดขายก็มีอัตราในการเจริญเติบโตที่ไม่หวือหวาและเป็นไปตามอัตราการเติบโตของประชากร ในขณะที่อุตสาหกรรมอาหาร จะมีสภาพแวดล้อมอยู่ระหว่างกลาง คือ มีการคิดค้นเพื่อพัฒนาสินค้าและกระบวนการทำงานสูง แต่การออกผลิตภัณฑ์ใหม่และการเติบโตของยอดขายจะต่ำกว่าอุตสาหกรรมพลาสติก แต่สูงกว่ารถยนต์ผู้ขนส่งสินค้า

จากการศึกษา Lawrence และ Lorsch (Daft, Richard L., 2001, p.142) พบว่า ในระหว่างที่สภาพแวดล้อมในองค์กรกำลังเปลี่ยนแปลงไป มีความสลับซับซ้อนและมีความไม่แน่นอนสูงขึ้น องค์กรมักจะมีแนวโน้มในการแบ่งส่วนงานภายในองค์กรออกเป็นหน่วยย่อยหลายๆ หน่วย (Departments) เพื่อให้องค์กรสามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมเหล่านั้นได้ ทั้งนี้โดยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของตน และจะมุ่งเน้นทำงานตามความชำนาญเฉพาะของแต่ละหน่วยงานย่อย บุคคลและ

หน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยก็จะมีลักษณะเฉพาะของตัวเอง มีทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม เป้าหมาย ทักษะและความรู้ความสามารถ ที่แตกต่างกันไปตามหน่วยงานของตนเอง ลักษณะดังกล่าวเรียกว่า การแบ่งหน่วยงาน (Differentiation) หรือ การแยกหน่วยงานตามแนวนอน (Horizontal Differentiation)

ธงชัย สันติวงษ์ (ธงชัย สันติวงษ์, 2541: 118) กล่าวว่าในขณะที่การแบ่งแยกองค์การเป็นหน่วยงานย่อยๆ เพิ่มสูงขึ้น เพื่อให้องค์การสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละหน่วยงานก็จะขึ้นไปตามเป้าหมายหลักของหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งย่อมจะแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงานย่อย ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการสร้างความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างหน่วยงานย่อยทั้งหลาย เพื่อที่จะทำให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จ กระบวนการดังกล่าวเรียกว่า การประสานงานหรือการรวมเข้าด้วยกัน (Integration) ซึ่งกระทำได้โดยอาศัยกฎระเบียบการปฏิบัติงาน แผนการทำงานอย่างเป็นทางการ อำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา หรือคณะกรรมการร่วมในการตัดสินใจ เป็นต้น

Lawrence และ Lorsch (Daft, Richard L., 2001:142) ได้สรุปว่า องค์การจะดำเนินการได้ดีในสภาพแวดล้อมใด องค์การนั้นจะต้องมีระดับของความแตกต่าง (Differentiation) และระดับของการประสานงานหรือการรวมเข้าด้วยกัน (Integration) ที่เหมาะสมสอดคล้องกัน การที่องค์การมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความแตกต่างหลากหลายและมีความผันผวนสลับซับซ้อนมากขึ้นเท่าใด จะมีผลทำให้องค์การนั้นต้องมีการแยกหน่วยมากขึ้น ก็จะส่งผลให้องค์การนั้นยังมีความจำเป็นและต้องการกลไกการประสานงานภายใน (Integration) องค์การมากยิ่งขึ้น เพื่อประสานให้หน่วยงานต่างๆ เหล่านี้ทำงานขององค์การร่วมกัน

**1.3.4 แนวคิดสภาพแวดล้อมในองค์การของ Stephan P. Robbins (Robbins, Stephen P, 1990: 218-220) ซึ่งได้เสนอมิติการพิจารณาสภาพแวดล้อมในองค์การ โดยแบ่งการพิจารณาออกเป็น 3 มิติที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน**

**มิติแรก** คือ มิติด้านความสามารถของสภาพแวดล้อม (Capacity) ซึ่งหมายถึงระดับความอุดมสมบูรณ์ของสภาพแวดล้อม ที่ส่งเสริมต่อความเจริญเติบโตหรือส่งเสริมต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ สภาพแวดล้อมที่มีความอุดมสมบูรณ์ (Abundant Capacity) สามารถเป็นกันชนที่ดีในการปกป้ององค์การในเวลาที่เกิดความผิดพลาดในการดำเนินงาน แต่ในทางตรงกันข้ามสภาพแวดล้อมที่ขาดแคลน (Scarce Capacity) โอกาสในการที่องค์การจะทำผิดพลาดก็มีจำกัด

**มิติที่สอง** คือ มิติด้านความแปรปรวนของสภาพแวดล้อม (Volatility) หมายถึงระดับของความไม่เสถียรภาพของสภาพแวดล้อม การที่องค์การต้องดำเนินงานในสภาวะการณ์ที่องค์การไม่สามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงได้ ทำให้เป็นการยากต่อการที่ผู้บริหารจะคาดการณ์ความเป็นไปได้ถึงอนาคตในการดำเนินการหรือกำหนดทางเลือกต่างๆ ขององค์การ สภาพแวดล้อม

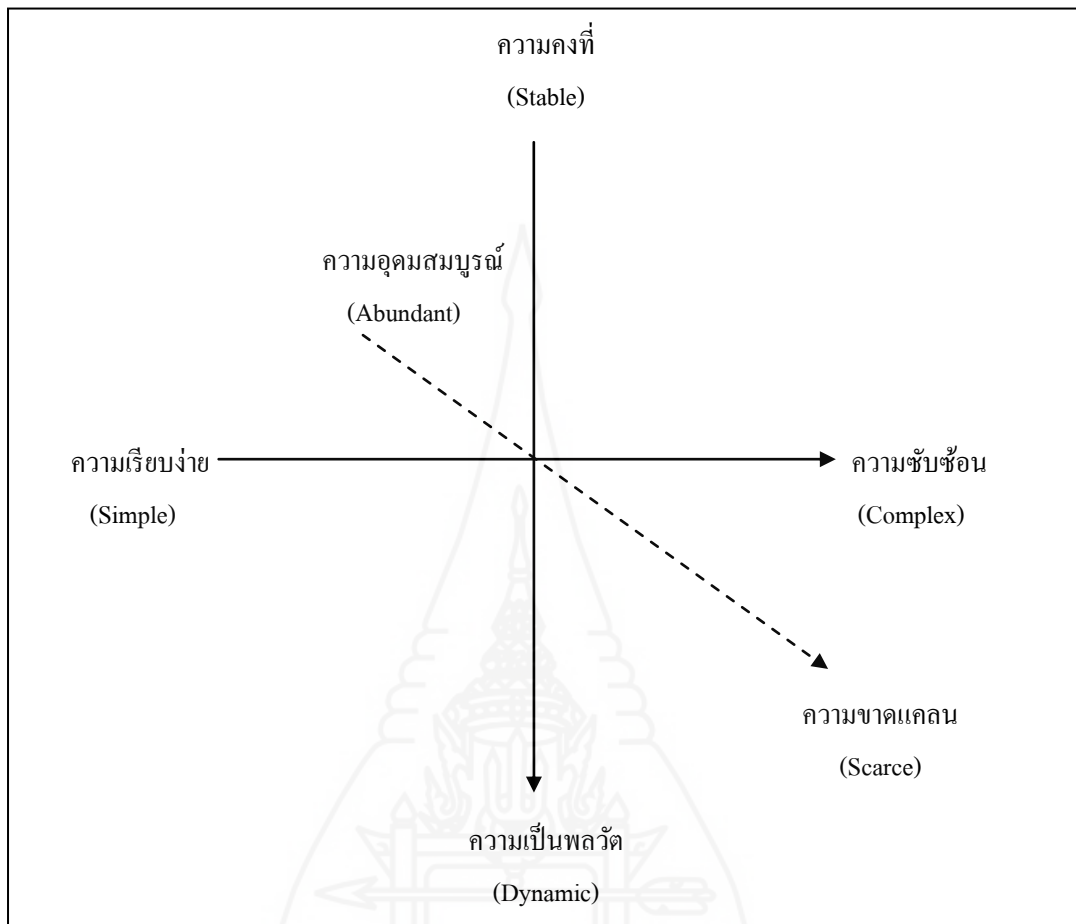
ในการทำงานขององค์กรดังกล่าวเรียกว่า สภาพแวดล้อมที่มีความเป็นพลวัต (Dynamic Environment) แต่ในอีกด้านหนึ่ง ถ้าสถานการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่สามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงได้ล่วงหน้า ผู้บริหารสามารถมองเห็นความสำเร็จของการดำเนินงานได้ง่าย ลักษณะของสภาพแวดล้อมดังกล่าว เรียกว่า สภาพแวดล้อมที่มีความคงที่ (Stable Environment)

**มิติที่สาม** คือ มิติด้านความซับซ้อนของสภาพแวดล้อม (Complexity) หมายถึง ระดับของความแตกต่างหลากหลายของปัจจัยต่างๆ ที่อยู่รอบๆ องค์กร สภาพแวดล้อมที่มีความแตกต่างหลากหลายต่ำ เช่น องค์กรดำเนินกิจการโดยปราศจากคู่แข่งหรือมีคู่แข่งเพียงน้อยราย และเป็นกรง่ายในการที่องค์กรจะดำเนินกิจการ สภาพแวดล้อมดังกล่าวเรียกว่า สภาพแวดล้อมที่มีความเรียบง่าย (Simple Environment) แต่ถ้าองค์กรต้องดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความแตกต่างหลากหลาย สภาพแวดล้อมดังกล่าวเรียกว่า สภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อน (Complex Environment)

ภาพที่ 2.1 แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของมิติของสภาพแวดล้อมทั้งสาม ด้าน ทิศทางของเส้นลูกศรแสดงระดับของความไม่แน่นอนที่สูงขึ้นของสภาพแวดล้อม ถ้าองค์กรใดต้องดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมที่ขาดแคลน (Scarce) มีความเป็นพลวัตสูง (Dynamic) และมีความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมสูง (Complex) แสดงว่าองค์กรนั้นกำลังเผชิญกับระดับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมสูง องค์กรก็จะมีโอกาสในการทำผิดพลาดได้น้อย ถ้าความแตกต่างหลากหลายของสภาพแวดล้อมในองค์กรมีมากขึ้นเท่าใด ก็จะเป็นการยากที่องค์กรจะคาดเดาสถานการณ์ในอนาคต การดำเนินงานขององค์กรก็ยิ่งจะยากมากขึ้นเท่านั้น







ภาพที่ 2.1 คัดแปลงจาก Three-Dimensional Model of the Environment

ที่มา: Robbins, Stephen P, 1990, 219

Lawrence และ Lorsch (Daft, Richard L., 2001: 137-139) กล่าวถึงความสัมพันธ์ของมิติ การพิจารณาสภาพแวดล้อม แสดงให้เห็นสภาพแวดล้อม 4 ประเภท ซึ่งถูกแบ่งตามระดับการ เปลี่ยนแปลงและความซับซ้อนของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย

แบบที่หนึ่ง สภาพแวดล้อมแบบเรียบง่าย-คงที่ (Simple-Stable Environment) คือ สภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความไม่แน่นอนต่ำ (Low Uncertainty) มีปัจจัยภายนอกเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ที่องค์กรจะต้องจัดการและสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ก็ไม่ค่อยมีความเปลี่ยนแปลง สามารถที่จะ คาดเดาได้ง่าย

แบบที่สอง สภาพแวดล้อมแบบซับซ้อน-คงที่ (Complex-Stable Environment) คือสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความไม่แน่นอนค่อนข้างต่ำ (Low-Moderate Uncertainty) ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมต่างๆ จำเป็นจะต้องได้รับการตรวจสอบและวิเคราะห์ เพื่อให้้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ดี การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเป็นไปอย่างไม่รวดเร็วและพอที่จะสามารถคาดการณ์ได้

แบบที่สาม สภาพแวดล้อมแบบเรียบง่าย-ไม่มั่นคง (Simple-Unstable Environment) คือสภาพแวดล้อมในองค์กรเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความไม่แน่นอนค่อนข้างสูง (High-Moderate Uncertainty) ทำให้องค์กรต้องเผชิญหน้ากับความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น และถึงแม้ว่าจะมีปัจจัยสภาพแวดล้อมเข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรไม่มากนัก แต่ปัจจัยสภาพแวดล้อมเหล่านั้นก็ยากที่จะทำนาย และเป็นอุปสรรคต่อการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขององค์กร

แบบที่สี่ สภาพแวดล้อมแบบซับซ้อน-ไม่มั่นคง (Complex-Unstable Environment) คือสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความไม่แน่นอนสูง (High Uncertainty) มีปัจจัยทางสภาพแวดล้อมจำนวนมากเข้ามาเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร และสภาพแวดล้อมเหล่านั้นเปลี่ยนแปลงบ่อยและเป็นอุปสรรคต่อการริเริ่มสร้างสรรค์ขององค์กร และถ้าเมื่อใดปัจจัยทางสภาพแวดล้อมเหล่านั้นเกิดการเปลี่ยนแปลงพร้อมๆ กัน จะก่อให้เกิดความสับสนวุ่นวายอย่างมากภายในองค์กร

Daft, Richard L. (Daft, Richard L., 2001: 137-139) กล่าวถึงความสัมพันธ์ของมิติการพิจารณาสภาพแวดล้อมดังกล่าว ตามที่แสดงในภาพที่ 2.2 แสดงให้เห็นสภาพแวดล้อม 4 ประเภท ซึ่งถูกแบ่งตามระดับการเปลี่ยนแปลงและความซับซ้อนของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย



การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม	<b>1. เรียบง่าย + คงที่</b> (ความไม่แน่นอนต่ำ)	<b>2. ซับซ้อน + คงที่</b> (ความไม่แน่นอนค่อนข้างต่ำ)
	<b>สภาพแวดล้อม</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมมีไม่มาก และมีลักษณะคล้ายกัน</li> <li>- ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง</li> </ul> <b>โครงสร้างขององค์กร</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แบบรวบอำนาจพร้อมกับการใช้ระเบียบ มีความสลับซับซ้อนสูง ความเป็นทางการสูง</li> </ul> <b>ตัวอย่างองค์กร</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัทผลิตเบียร์</li> <li>- ธุรกิจผลิตสินค้าครั้งละมาก ๆ</li> </ul>	<b>สภาพแวดล้อม</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมมีจำนวนมากและมีหลากหลาย</li> <li>- ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยและสามารถคาดการณ์ได้</li> </ul> <b>โครงสร้างขององค์กร</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แบบกระจายอำนาจ พร้อมกับการใช้ระเบียบ มีความสอดคล้องซับซ้อนสูง ความเป็นทางการสูงและมีการกระจายอำนาจ</li> </ul> <b>ตัวอย่างองค์กร</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มหาวิทยาลัย, โรงพยาบาล</li> </ul>
	<b>3. เรียบง่าย + ไม่มั่นคง</b> (ความไม่แน่นอนค่อนข้างสูง)	<b>4. ซับซ้อน + ไม่มั่นคง</b> (ความไม่แน่นอนสูง)
	<b>สภาพแวดล้อม</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมมีไม่มาก และมีลักษณะคล้ายกัน</li> <li>- ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงบ่อย รวดเร็ว และคาดการณ์ได้ยาก</li> </ul> <b>โครงสร้างขององค์กร</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แบบรวมอำนาจ พร้อมกับสร้างความคล่องตัว มีความสลับซับซ้อนต่ำ ความเป็นทางการต่ำ และการรวมอำนาจสูง/กระจายอำนาจภายใต้การใช้ระเบียบกฎเกณฑ์</li> </ul> <b>ตัวอย่างองค์กร</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ธุรกิจแฟชั่น</li> <li>- ธุรกิจเกี่ยวกับเพลงและดนตรี, วารสาร</li> </ul>	<b>สภาพแวดล้อม</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมมีจำนวนมากและมีหลากหลาย</li> <li>- ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงบ่อย รวดเร็ว และคาดการณ์ยาก</li> </ul> <b>โครงสร้างขององค์กร</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แบบกระจายอำนาจ พร้อมกับการให้อิสระและความคล่องตัว มีความสลับซับซ้อนต่ำ ความเป็นทางการต่ำ และมีการกระจายอำนาจ</li> </ul> <b>ตัวอย่างองค์กร</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัทคอมพิวเตอร์</li> <li>- ธุรกิจโทรคมนาคม</li> </ul>
เรียบง่าย		ซับซ้อน
ความซับซ้อนของสภาพแวดล้อม		

ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดสำหรับการวิเคราะห์ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม  
(Framework for Assessing Environmental Uncertainty)

ที่มา: คัดแปลงจาก “Characteristic of Perceived Environment and Perceived Environment

Uncertainty” โดย Robert B. Duncan, ตีพิมพ์ใน Administrative Science Quarterly, 17, 1972,

pp 313-27 อ้างถึงใน “Organization Theory and Design” โดย Daft, Richard L., 2001 p. 138

### 1.3.5 ความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมกับโครงสร้างขององค์กร (The Environment-Structure Relationship)

ธงชัย สันติวงษ์ (ธงชัย สันติวงษ์ 2541: 121-122) อธิบายความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมกับโครงสร้างองค์กรไว้ว่า ด้วยลักษณะการดำเนินงานขององค์กร สภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์กับองค์กรโดยตรง การเปลี่ยนแปลงหรือเงื่อนไขใดๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมย่อมจะมีผลกระทบต่อโครงสร้างขององค์กรด้วยเสมอ ยิ่งสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงหรือมีเงื่อนไขของปัจจัยต่างๆ ที่อยู่รอบองค์กรมากขึ้นเท่าใด ยิ่งสร้างความลำบากในการตัดสินใจและการดำเนินการขององค์กรมากขึ้นเท่านั้น จึงจำเป็นที่องค์กรจะต้องหาวิธีการที่จะช่วยให้กระบวนการวิเคราะห์ปัญหาและการได้มาซึ่งข้อมูลขององค์กรเป็นไปโดยสะดวกรวดเร็ว

จากลักษณะดังกล่าว Mintzberg (Henry Mintzberg, 1979, pp.285-287 อ้างในธงชัย สันติวงษ์ 2541: 122-125) อธิบายว่า รูปแบบของโครงสร้างองค์กรจะมีความแตกต่างกันไปตามสภาพเงื่อนไขและความแตกต่างของสภาพแวดล้อมในองค์กรเสมอ ซึ่งนำไปสู่การกำหนดรูปแบบของโครงสร้างองค์กร 4 รูปแบบ ที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน (ดูภาพที่ 2 กรอบแนวคิดสำหรับการวิเคราะห์ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม) กล่าวคือ

รูปแบบแรก ภายใต้อิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่เป็นไปอย่างเรียบง่าย หรือถ้ามีการเปลี่ยนแปลงไปบ้างก็เป็นการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยที่ไม่มีสาระสำคัญจะส่งผลกระทบต่อองค์กร ในสภาพเช่นนี้ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการไปได้โดยไม่ต้องคิดขัด ทำให้องค์กรสามารถกำหนดรูปแบบ วิธีการดำเนินงานต่างๆ ที่เป็นมาตรฐานได้ จึงทำให้องค์กรมีแนวโน้มที่จะบริหารงานโดยอาศัยหลักเกณฑ์ หรือที่เรียกว่า การจัดโครงสร้างแบบรวมอำนาจพร้อมกับการใช้ระเบียบ (Centralized Bureaucratic) ซึ่งเป็นลักษณะการทำงานแบบงานประจำ (Routine Job) อันตรายที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรรูปแบบนี้คือ หากเกิดการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมและมีผลกระทบต่อองค์กรเมื่อใดองค์กรจะประสบปัญหาที่ยากในการปรับตัวและแก้ไขปัญหา

รูปแบบที่สอง ภายใต้อิทธิพลของสภาพแวดล้อมเริ่มมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น แต่การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมยังมีไม่มาก องค์กรยังคงมีลักษณะการทำงานแบบงานประจำ องค์กรเริ่มแก้ปัญหในการทำงานด้วยการกระจายความรับผิดชอบไปให้ผู้ชำนาญการเฉพาะด้าน งานทำงานต่าง ๆ ส่วนใหญ่ยังถูกกำหนดให้ดำเนินการตามระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน งานใดที่มีความยุ่งยากสลับซับซ้อน ก็จะมีการกระจายอำนาจไปให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านดำเนินการ ดังนั้นวิธีการจัดโครงสร้างองค์กรจึงเป็นแบบกระจายอำนาจ การจัดโครงสร้าง

ขององค์กรในลักษณะดังกล่าวเรียกว่า โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจภายใต้การใช้ระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ (Decentralized Bureaucracy)

รูปแบบที่สาม ภายใต้เงื่อนไขของสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการรับรู้ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น และต้องตอบสนองต่อเหตุการณ์เหล่านั้นได้อย่างถูกต้องและทันเวลา รูปแบบการบริหารงานแบบที่ต้องยึดติดกับกฎระเบียบมากๆ ย่อมไม่เป็นผลดีกับการดำเนินงานขององค์กร การบริหารแบบที่มีความคล่องตัวสูงจะเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ดังนั้น องค์กรจึงควรลดระเบียบกฎเกณฑ์การทำงาน ลดขั้นตอนการดำเนินการที่เย็นเยือก ลดหน่วยงานที่เกินความจำเป็น รวมทั้งลดระดับชั้นการบังคับบัญชาลง เพื่อให้้องค์การเกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่มีความซับซ้อนแต่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โครงสร้างขององค์กรแบบนี้เรียกว่า โครงสร้างแบบรวมอำนาจพร้อมกับการสร้างความคล่องตัว (Centralized Organic)

แต่อย่างไรก็ตาม ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง ผู้บริหารอาจจะเลือกจัดองค์กรในแบบที่เป็นการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสภาพแวดล้อม การแข่งขัน และขนาดขององค์กร เช่น หากองค์กรเป็นกลุ่มธุรกิจหลายๆ ด้านที่อยู่ในเครือเดียวกันการใช้รูปแบบการกระจายอำนาจอาจมีความเหมาะสมกว่ารูปแบบการรวมอำนาจ แต่ถ้าองค์กรนั้นต้องเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง มีการแข่งขันสูง แนวโน้มที่องค์กรจะใช้วิธีการรวมอำนาจ รวมทั้งปรับโครงสร้างให้มีความคล่องตัว เพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ก็มีความเป็นไปได้มาก ในทางกลับกัน ถ้าองค์กรต้องเผชิญหน้ากับแรงกดดันที่มาจากการแข่งขันสูงและมีสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจัดองค์กรก็ต้องการความคล่องตัวที่มากกว่าปกติ ดังนั้น การจัดองค์กรที่ต้องมีการกระจายอำนาจก็เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

รูปแบบที่ดี เป็นลักษณะขององค์กรที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนมาก และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงเป็นความจำเป็นขององค์กรที่ต้องมีความรวดเร็วและคล่องตัวในการตัดสินใจ ในขณะที่ระดับความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมมีมาก องค์กรจำเป็นต้องกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบออกไปให้ผู้ชำนาญการด้านต่างๆ เป็นผู้ดำเนินการ การจัดองค์กรในลักษณะดังกล่าวเรียกว่า องค์กรแบบกระจายอำนาจพร้อมกับการให้อิสระคล่องตัว (Decentralized Organic)

ดังนั้น จึงอาจสรุปความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมกับโครงสร้างขององค์กรได้เป็น 3 ด้าน ดังนี้

1) ความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมกับความสลับซับซ้อนขององค์การ (Environment and Complexity) องค์การที่มีความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมสูง มีแนวโน้มที่โครงสร้างขององค์การจะมีความซับซ้อนสูงขึ้น ด้วยการแบ่งโครงสร้างขององค์การให้เป็นหน่วยงานย่อยๆ ตามความชำนาญเฉพาะด้าน (Differentiation) เพื่อใช้ความชำนาญของหน่วยงานย่อยเหล่านั้นในการติดตามและรับมือกับสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นพลวัต (Dynamic) และมีความซับซ้อน (Complexity) มากขึ้น

2) ความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมและความเป็นทางการขององค์การ (Environment and Formalization) ยิ่งองค์การมีสภาพแวดล้อมที่มีความแน่นอนมากเท่าใด ยิ่งทำให้โครงสร้างขององค์การมีความเป็นทางการมากขึ้นเท่านั้น และถ้าสภาพแวดล้อมมีความเป็นพลวัตมากขึ้นเท่าใด ความเป็นทางการขององค์การก็จะค่อยๆ ลดลง

3) ความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมและการรวมอำนาจ (Environment and Centralization) องค์การที่มีสภาพแวดล้อมที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้นเพียงใด องค์การนั้นยิ่ง มีระดับของการรวมอำนาจน้อยลงเท่านั้น ความหลากหลายของปัจจัยสภาพแวดล้อมจะนำองค์การไปสู่การเผชิญหน้ากับความไม่แน่นอน ซึ่งจะมีผลให้องค์การจำเป็นต้องกระจายอำนาจเพื่ออาศัยความเชี่ยวชาญของหน่วยงานเฉพาะช่วยจัดการกับปัจจัยความหลากหลายของสภาพแวดล้อมเหล่านั้น แต่ในกรณีที่องค์การต้องเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมที่ไม่เป็นมิตร องค์การอาจต้องอาศัยการรวมอำนาจเพื่อเอาชนะสภาพแวดล้อมนั้นเป็นการเฉพาะก็ได้

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อุทัย เลาหวิเชียร (อุทัย เลาหวิเชียร 2535: 419) การบริหารงานบุคคลให้ประสบความสำเร็จที่องค์การ ยุคใหม่ต่างก็หันมาให้ความสนใจ จะประกอบไปด้วยแนวทางสำคัญคือ การจัดหา การจัดสรร การพัฒนา และการควบคุมทรัพยากรมนุษย์ จากแนวทางดังกล่าวนี้อาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุด ที่ทุกองค์การจะต้องให้ความสำคัญ เพราะองค์การที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ จะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้มีคุณภาพและประสบความสำเร็จนั้น จะต้องดำเนินการอย่างจริงจัง และเป็นระบบที่ต่อเนื่องอย่างมีแบบแผน นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ จะต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษด้วย

ในการศึกษาค้นคว้านี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากนักวิชาการหลายท่าน โดยแบ่งเป็นประเด็นดังต่อไปนี้



## 2.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หมายถึง กระบวนการที่ได้สร้างไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน โดยการศึกษาอบรม ปฏิบัติทดลอง และการพัฒนาเป็นการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ศักยภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรม ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

Harbison, F.H. Myers C.A. (อ้างในเกรียงศักดิ์ เจียวยิ่ง 2542: 9) ได้อธิบายถึงความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการเพิ่มความรู้ ทักษะและความสามารถของปวงชนในสังคม

แรนดี แอล เดสิโม และคณะ (Desimone and others 2002: 7) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการศึกษาต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอยู่ตลอดเวลา โดยสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง มีการเปลี่ยนแปลงไปก็ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์

จิระ หงส์ลดารมย์ (2537: 7) มีความเห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนด้านการศึกษา สุขภาพอนามัย สร้างความรู้ สร้างประสบการณ์ สร้างทักษะ ให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจ

Mondy & Noe (1996: 4) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) ไว้อย่างสั้นที่สุดว่า คือ “การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร” และกล่าวเพิ่มเติมว่า “ผู้บริหารทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยพลังความสามารถของคนปฏิบัติงานให้สำเร็จ”

Harrey & Bowin (1996: 6) ให้คำนิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างสมบูรณ์ว่า คือ “การบริหารกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อดึงดูด (Attract) พัฒนา (Develop) และธำรงรักษา (Maintain) กำลังคน ให้ปฏิบัติงานได้ผลสูง (High-Performing workforce) รวมไปถึงการมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร (Corporate excellent) โดยผสมผสานความต้องการความเจริญรุ่งเรืองและการพัฒนาของบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร

Alfred Marshall (อ้างใน จิระ หงส์ลดารมย์ 2533: 5) ได้กล่าวว่า การศึกษาเป็นการลงทุนระดับชาติ และมูลค่าทั้งหมดของการลงทุน คือการลงทุนในมนุษย์

จิระ หงส์ลดารมย์ (จิระ หงส์ลดารมย์ 2533: 8-9) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านเศรษฐศาสตร์ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเพิ่มพูนทุนมนุษย์ และการลงทุนในการพัฒนาเศรษฐกิจ และความหมายในด้านรัฐศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเตรียมประชาชนสำหรับการเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมือง โดยเฉพาะประชาชนในระบอบประชาธิปไตย

พยอม วงศ์สารศรี (2531: 5) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนทำงาน เกี่ยวกับการกำหนดและการดำเนินนโยบายในการวางแผนกำลังคน การจัดหาและคัดเลือกคนเข้าทำงาน การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประชาสัมพันธ์เพื่อการธำรงรักษากำลังคน การพัฒนาสภาพการทำงานอย่างเป็นธรรมชาติเพื่อความมุ่งหมายให้คนทำงานอยู่ดี และเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์การ

Swanson (1995) ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการของการพัฒนาและการทำให้บุคลากรได้แสดงความเชี่ยวชาญ (Expertise) โดยใช้การพัฒนาองค์การ การฝึกอบรมบุคคลและพัฒนาบุคคลโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน

Rothwell and Sredl (1992) ให้ความหมายว่า เป็นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) โดยนายจ้างเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อจุดประสงค์ในการปรับปรุงการทำงาน ซึ่งเน้นการทำให้บุคลากรทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยการบูรณาการเป้าหมายขององค์การและความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกัน

อำนาจ แสงสว่าง (2544: 327) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือการวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ โดยใช้วิธีการฝึกอบรมการให้ความรู้ และจัดโปรแกรมการพัฒนาพนักงานให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับในอนาคต

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2545: 169) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ความพยายามอย่างต่อเนื่องของฝ่ายบริหารในการวางแผนเพื่อปรับปรุงขีดความสามารถและการวางแผนพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรในองค์การ ตลอดจนปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การให้เพิ่มขึ้นมากขึ้นโดยการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลเป็นหลัก

พนัส หันนาकिनทร์ (2543: 80) อธิบายว่า การพัฒนาบุคลากรจะต้องกระทำเป็นการต่อเนื่องอย่างไม่มีวันจบสิ้น ทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงงานของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานของสถาบันเอง และเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่



ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้นๆ อันถือได้ว่าเป็นความต้องการพื้นฐานโดยทั่วไปของมนุษย์ทุกคน

เกรียงไกร เกียมบุญศรี และจักร อินทจักร (2544: 42) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่สำคัญยิ่งต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลให้เอื้ออำนวยต่อการบริหารธุรกิจ เหตุผลที่ทำให้ต้องมีการพัฒนาบุคลากร มีอย่างน้อย 4 ประการ คือ

1) ไม่มีสถาบันการศึกษาใดที่สามารถสอนคนให้ทำงานได้ทันที เนื่องจากกระบวนการทำงานของธุรกิจแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน ถึงแม้จะเรียนรู้ได้แต่ก็จะต้องมีการฝึกอบรมให้รู้ลึกลงในรายละเอียด เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้จริง

2) การเปลี่ยนแปลงทางเทคนิคและวิธีการทำงาน ในโลกแห่งความเป็นจริงมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การหยุดนิ่งไม่ยอมให้มีการเปลี่ยนแปลงเท่ากับการก้าวถอยหลังให้กับความสำเร็จ องค์กรจึงจะต้องพัฒนาบุคลากรให้เรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

3) เนื่องจากการรับคนที่ไม่เหมาะสมเข้ามาทำงาน เป็นความผิดพลาดที่เกิดขึ้นนับตั้งแต่วันแรกที่รับสมัครคนเข้ามาทำงาน อาจจะเป็นด้วยเหตุผลประการต่างๆ แต่องค์กรยังยืนยันตามความประสงค์ที่จะมอบหมายงานให้ทำงานต่อไป จำเป็นจะต้องมีการฝึกอบรมในเรื่องที่ขาดอยู่ต่อไปจนกว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวังขององค์กร

4) องค์กรต้องสร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากร การฝึกอบรมเป็นการสร้างเสริมในส่วนที่ยังขาดอยู่ของตัวบุคคลก่อนที่จะมอบหมายให้ทำหน้าที่สูงขึ้น ดังนั้น การพัฒนาสายอาชีพ และการวางแผนทดแทนตำแหน่งบุคลากร จึงต้องยึดการพัฒนาบุคลากรเป็นเครื่องมือส่วนหนึ่งเสมอ

นอกจากนี้ยังได้มีนักวิชาการ และผู้ศึกษาค้นคว้า วิจัย อีกหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถประมวลได้ ดังนี้

เชียวชาญ อาศวีพัฒนกุล (2530 ก, 91-95) ให้ความหมายทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการกระทำที่ได้ดีที่สุดเกี่ยวกับมนุษย์ขององค์กร การสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ให้กับพนักงานทุกระดับอย่างมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร มีความครอบคลุมถึงทุกๆ กิจกรรมที่กำหนดขึ้นสำหรับทำให้พนักงานในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนอีกความหมายหนึ่งว่าเป็นโครงการที่เกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ การยกระดับทัศนคติของเจ้าหน้าที่ การให้กำลังใจ ส่งเสริม สนับสนุนให้คิดและทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นความพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงาน ทั้งงานที่ทำในปัจจุบัน หรือที่จะทำในอนาคต เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้พนักงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

ซึ่งชาติชาย ณ เชียงใหม่ (2534: 40) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่องในการแสวงหาทางเลือกปฏิบัติต่างๆ ในการทำให้คนในองค์กร มีความสุขที่ได้เป็นสมาชิกของหน่วยงาน ให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และได้ทำให้งานที่ตนรับผิดชอบ และงานโดยรวมของหน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ส่วนสุพัตรา เพชรมุณี (2531: 15-16) ได้แบ่งแยกเป็น 3 ทักษะ คือ ทักษะแรก หมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติ ทักษะที่สอง หมายถึง การดำเนินความพยายามใดๆ ที่จะให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคล สอดคล้องกับงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นต้องกระทำ และทักษะที่สาม หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2535: 461-462) ที่ได้รวบรวมความหมายของการพัฒนาบุคลากรของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศไว้พอสังเขป ซึ่งพอจะสรุปได้ว่า “การพัฒนาบุคลากร” หมายถึง การให้การศึกษาในอันที่จะส่งเสริมความรู้ ความสามารถ ความถนัดและทักษะแก่บุคลากร ทั้งนี้ มีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาศักยภาพของคนในองค์กร ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ความชำนาญและประสบการณ์ นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากร ยังมีความหมายที่จะพัฒนาทัศนคติ หรือเจตคติของการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจในการทำงาน และมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นด้วย

นอกจากนี้ ดนัย เทียนพุด (2545: 26) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และความสามารถ (capacities) ของบุคคลทั้งหมดในสังคมใดสังคมหนึ่ง โดยหมายรวมถึง กระบวนการของกลุ่มกิจกรรมที่จะปฏิบัติจัดทำในช่วงเวลาที่กำหนด เพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการแสดงออกถึงศักยภาพของบุคคลในองค์กร และเป็นการเสริมสร้างให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงาน นั่นคือ ทำงานได้ถูกต้องสำเร็จตามเป้าหมาย ในเวลาที่กำหนด ทำงานเต็มความสามารถ ด้วยความตั้งใจพากเพียร และมีความพอใจในการทำงาน อีกทั้งป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาด อุบัติเหตุ ข้อขัดแย้งหรือปัญหาใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมถึงการหยุดงาน หนีงาน ลาออก และการปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขเพื่อคลี่คลายปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรขณะนั้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (M. W. Warren 1969: 5, G. Dessler 1988: 7-8)

ดังนั้น สำหรับภาพรวมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงหมายถึง ความพยายามขององค์กรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ในการเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพอย่างยิ่งในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ขณะเดียวกันต้องเพิ่ม โอกาสแก่บุคลากรที่จะ

ก้าวหน้าต่อไปในอาชีพการงานให้เติบโตไปพร้อมกับองค์กร และประสบความสำเร็จด้วยกันทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้้องค์การมีหน้าที่สร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับองค์กร สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น และทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มกำลังความสามารถ

## 2.2 แนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สมเดช มุงเมือง (สมเดช มุงเมือง 2549: 4-5) กล่าวว่า แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร เมื่อพิจารณาลักษณะของบุคคลในองค์กรจะเห็นว่ามีความแตกต่างกันทั้งในส่วนตัวบุคคล และในส่วนขององค์กร ในส่วนขององค์กรจะแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์และประเภทขององค์กร ตัวอย่างเช่น องค์กรที่เป็นของรัฐบาลย่อมแตกต่างกับองค์กรของเอกชน องค์กรรัฐบาลอาจจะมีระบบขั้นตอนยุ่งยากกว่าขององค์กรเอกชน วัตถุประสงค์แตกต่างกัน องค์กรของรัฐบาลจะเน้นการให้บริการและสวัสดิการแก่ประชาชน ส่วนองค์กรเอกชนจะดำเนินงานโดยเน้นไปในทางธุรกิจ คือมุ่งผลประโยชน์หรือกำไรจากการดำเนินงาน เป็นต้น

สำหรับบุคลากรในองค์กรย่อมมีความแตกต่างกันตามลักษณะ เพศ อายุ การศึกษา ลักษณะนิสัย ตำแหน่งงาน ความมุ่งมั่นในการทำงาน และความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งลักษณะองค์กรและบุคลากรดังกล่าวจะเป็นปัจจัยที่จะต้องพิจารณาให้รอบคอบว่าองค์กรมีความจำเป็นอย่างไร จะพิจารณาอย่างไรว่าบุคลากรแต่ละคนมีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดที่ต้องได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และต้องพัฒนาอีกเท่าไร ความสามารถเดิมหรือศักยภาพมีในระดับใด และต้องการพัฒนาไปสู่ระดับใด และที่สำคัญคือ จะใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุดและคุ้มค่าที่สุด การศึกษาแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นผลงานตามทัศนะ และความคิดเห็นของนักวิชาการต่างๆ ซึ่งผู้ศึกษาได้รวบรวมและนำเสนอ ดังนี้

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2542: 1-4) สรุปว่าการพัฒนาในระยะที่ผ่านมาทำให้ “เศรษฐกิจดี สังคมมีปัญหา การพัฒนาไม่ยั่งยืน” ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ขาดความสมดุล มุ่งเน้นการเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นหลัก แต่การพัฒนาด้านและสภาพแวดล้อมของสังคมไทยยังอยู่ในสภาพตั้งรับ และไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันการ ซึ่งเป็นข้อจำกัดต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนไทย และการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในระยะยาว แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ

สังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 มีความแตกต่างจากฉบับที่ 1-7 ที่ผ่านมา เพราะเปิดโอกาสให้คนไทยทุกสาขาอาชีพเข้ามามีส่วนร่วมโดยการปรับเปลี่ยนแนวคิดจากเดิม คือ

- 1) ปรับเปลี่ยนแนวคิดจากเดิมที่เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นหลักเพียงอย่างเดียว มาเป็นการเน้นให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา
- 2) ใช้เศรษฐกิจเป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาให้คนมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
- 3) ดูแลผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับคนและสังคม
- 4) มุ่งการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ มากกว่าการขยายตัวทางเศรษฐกิจในระดับสูง
- 5) ปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาแบบแยกส่วน มาเป็นการพัฒนาแบบองค์รวมที่มีกระบวนการพัฒนาที่ยั่งยืนเชื่อมโยงกัน และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายในสังคมมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนของการพัฒนา และครอบคลุมทุกเรื่อง

### 2.2.1 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ David G. Muller (1976)

อธิบายว่า องค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อจะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างสูงสุด ซึ่งจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ 6 ประการ คือ

- 1) การทำให้บรรยากาศขององค์กรเอื้ออำนวยต่อการพัฒนา ได้แก่
  - (1) การกำหนดความรับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นของฝ่ายบริหาร ใ่ว่างชัดเจนในการจัดทำคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description)
  - (2) จัดทำระบบการให้รางวัลสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
  - (3) จัดทำระบบการจัดสรรเงินและเวลาให้เหมาะสมกับกระบวนการพัฒนา
  - (4) ฝ่ายบริหารจะต้องเข้ามาสนับสนุนอย่างจริงจัง
- 2) ปัจจัยที่เกี่ยวกับการอธิบายงาน (Define Job) องค์กรจะต้องกำหนดสิ่งต่อไปนี้
  - (1) กำหนดความต้องการขององค์กรที่เกี่ยวกับลักษณะงานปัจจุบัน โดยกำหนดงานที่จะมอบหมายให้กับพนักงาน ที่บ่งบอกถึงการเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งต้องใช้กระบวนการวิเคราะห์งานเข้าช่วย เพื่อกำหนดมาตรฐานการทำงาน สร้างความเข้าใจในการทำงานให้ง่ายขึ้น
  - (2) การอธิบายงานจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของอาชีพของพนักงานด้วย กล่าวคือ องค์กรต้องทราบความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน ในอนาคตว่าจะมีการเลื่อนตำแหน่งใคร ไปสู่ตำแหน่งไหน จะมีตำแหน่งว่างพอจะรองรับการเติบโตของพนักงานมากน้อยเพียงใด

(3) จะต้องอธิบายงานในอนาคตว่า องค์กรต้องการกำลังคนประเภทไหน จำนวนเท่าไร เพื่อรองรับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เรื่องนี้ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกำลังคน

3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคล (Select Qualified Candidates) หลังจากอธิบายงานทั้งปัจจุบันและอนาคต และกำหนดทางเดินอาชีพของพนักงานแล้ว สิ่งที่องค์กรจะต้องทำต่อไปคือ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งต่างๆ ที่กำหนดไว้ สามารถทำได้สองทางคือ

(1) การคัดเลือกจากคนภายในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องสำคัญเพราะเป็นการเปิดช่องทางที่ชอบธรรมให้กับพนักงานในการพัฒนาหรือมีความเจริญเติบโตขึ้นในองค์กร

(2) การคัดเลือกจากบุคคลภายนอก สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการขององค์กรเกี่ยวกับงานในปัจจุบัน ดังนั้นเครื่องมือการทดสอบและการคัดเลือกจำเป็นต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย

4) การกำหนดระดับศักยภาพของพนักงาน (Identify Employee Potential Levels) ความจำเป็นในการพัฒนาได้กำหนดไว้ในขั้นตอนของการอธิบายงานมาแล้ว ซึ่งจะเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ พอมาถึงขั้นตอนนี้ก็ทำให้สามารถประเมินศักยภาพของพนักงานในองค์กรได้ และจะนำไปสู่กระบวนการขั้นต่อไปได้อย่างเหมาะสม

5) การให้โอกาสสำหรับการพัฒนา (Provide Development Opportunities) หลังจากประเมินและกำหนดศักยภาพของพนักงานแล้ว ก็จะต้องให้โอกาสแก่พนักงานที่จะพัฒนา อันเป็นการกำหนดโครงการสำหรับการพัฒนาซึ่งแบ่งออกเป็น 4 โครงการใหญ่ๆ คือ

(1) การพัฒนาระดับพื้นฐาน เพื่อยกระดับความรู้และทักษะต่างๆ ไป

(2) การพัฒนาระดับเทคนิค เพื่อยกระดับความสามารถในด้านเทคนิค

ของพนักงาน

(3) การพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเพิ่มทักษะความเป็นผู้นำให้กับพนักงาน

ระดับบริหาร

(4) การพัฒนาแบบเสริมหรือแบบพิเศษ เป็นเรื่องพิเศษต่างๆ ไปที่ใครอยากจะเรียนรู้ก็ได้ เช่น ทักษะเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารทั้งในเรื่องการเขียนและการพูด เป็นต้น

6) การกำหนดระบบการให้รางวัลตอบแทนอย่างยุติธรรม ซึ่งปัจจัยประการนี้ Muller กล่าวว่ามีความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักประกันที่ยุติธรรมในการให้ผลประโยชน์



กับพนักงานไม่ว่าจะเป็นรูปที่จับต้องได้หรือไม่ก็ตาม เพราะเป็นสิ่งสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาของพนักงาน

### 2.2.2 แนวความคิดของ Malcolm S. Knowles (1974) (อ้างโดย สมเดช มุงเมือง

2544: 55) เสนอแนวความคิดว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่ใช่เป็นการหยิบยื่นให้จากผู้รู้แต่ฝ่ายเดียว หากแต่เป็นเรื่องของการมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา ทั้งนี้เนื่องจากผู้เรียนรู้นั้นเป็นผู้ใหญ่ที่อุดมไปด้วยประสบการณ์ เขาได้แบ่งขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 7 ประการด้วยกัน ได้แก่

1) การสร้างสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศขององค์กรที่เอื้ออำนวย หรือมีส่วนช่วยต่อการเรียนรู้ ได้แก่

(1) การกำหนดกรอบของนโยบายการพัฒนา (Policy Framework) คือ การกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างแน่ชัด จะเป็นเงื่อนไขหรือบรรยากาศผลักดันให้เกิดการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา

(2) ปรัชญาของการจัดการ (Management Philosophy) การจัดการในองค์กรถ้ามีลักษณะเป็นไปตามทฤษฎี X (Theory X) แล้ว จะนำไปสู่บรรยากาศขององค์กรที่มีลักษณะเผด็จการ การพัฒนามักจะกลายเป็นเรื่องของการสั่งหรือกำหนดมาจากฝ่ายบริหาร บรรยากาศเช่นนี้ไม่เสริมสร้างให้เกิดความต้องการจะเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้เกิดจากความสมัครใจหรือความพึงพอใจของบุคคล จะกำหนดหรือสั่งไม่ได้ ตรงกันข้ามกับการจัดการเป็นไปตามทฤษฎี Y (Theory Y) บรรยากาศขององค์กรจะมีลักษณะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนา เพราะว่าปรัชญาการจัดการเช่นนี้ให้ความสำคัญกับมนุษย์ในองค์กร บุคคลจะพึงพอใจและร่วมมือในการพัฒนา

(3) โครงสร้างขององค์กร (Structure of Organization) สาขาการบังคับบัญชาแบบสามเหลี่ยมพีระมิดนั้น ไม่ได้เป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างให้เกิดการพัฒนาตัวเองขึ้นเลย ตรงกันข้ามกับกลายเป็นอุปสรรคขัดขวางทางการเรียนรู้ด้วยซ้ำไป แต่โครงสร้างองค์กรแบบแนวนอนจะช่วยให้เกิดการพัฒนาของตัวเองได้มาก โดยเฉพาะโครงสร้างองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานเป็นกลุ่มหรือรูปแบบการบริหารแบบโครงการ เป็นต้น

(4) ระบบการให้รางวัลตอบแทน (Reward System) จัดว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด บุคคลที่มีความพยายามพัฒนาตนเองไม่ว่าจะด้วยวิธีใดก็ตาม ควรจะได้รับรางวัลตอบแทนอาจจะเป็นการเพิ่มค่าจ้างหรือเงินเดือน หรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น การสร้างบรรยากาศขององค์กรดังกล่าวมาแล้ว เป็นเรื่องสำคัญที่สุดในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2) การสร้างกลไกสำหรับการวางแผนร่วมกัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบเก่านั้น หน้าที่ความรับผิดชอบในการวางแผนพัฒนามักจะเป็นเรื่องของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ แต่เพียงฝ่ายเดียว มักจะไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้าอบรม และนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างผู้ฝึกอบรมกับผู้เข้ารับการศึกษาฝึกรวมอยู่รวมกัน ดังนั้นควรมีกลไกนำไปสู่ความรู้สึกร่วมกัน ในกิจกรรมนั้น โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีคณะกรรมการวางแผนพัฒนาในทุกระดับ องค์การและคณะกรรมการแต่ละระดับจะประกอบไปด้วยพนักงานจากหลาย ๆ ฝ่าย เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการ และให้เข้ามามีส่วนร่วมด้วยความศรัทธา มีการกระจายความรับผิดชอบ และยอมรับการตัดสินใจที่เกิดขึ้นอย่างจริงจัง

3) การหาความจำเป็นสำหรับการเรียนรู้ แบ่งออกเป็นสองขั้นตอน ดังนี้

(1) ขั้นตอนแรก เป็นการกำหนดลักษณะของพฤติกรรมและการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนาโดยการหาข้อมูลจากหลายทางด้วยกัน คือ จากบุคคลในองค์การ จากตัวองค์กรและจากสังคม สำหรับข้อมูลจากบุคคลในองค์การต้องศึกษาว่าเขาต้องการความสำเร็จในระดับใดอย่างไร นำมาเป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับกำหนดความสามารถที่พึงปรารถนา ส่วนข้อมูลจากองค์กรได้จากการวิเคราะห์ระบบการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กรและจากเอกสารต่างๆ เช่น คำอธิบายลักษณะงาน เป็นต้น ข้อมูลเหล่านี้ใช้กำหนดความสามารถในตำแหน่งต่างๆ ได้เป็นอย่างดี สำหรับข้อมูลจากสังคม เกิดจากความคาดหวังของสังคมต่อบทบาทและความสามารถในการปฏิบัติงานของคนในองค์การ อาจหาได้จากรายงานการวิจัยหรือบทความต่างๆ

(2) ขั้นตอนที่สอง การประเมินความแตกต่างหรือช่องว่างระหว่างความสามารถที่คาดหวังกับความเป็นจริงในการปฏิบัติงาน ผลจากการประเมินก็คือ ความจำเป็นในการพัฒนาหรือการเรียนรู้

4) การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการควรจะเป็นเรื่องที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลในองค์การ เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งหรือการต่อต้านจากพนักงานในองค์การ

5) การกำหนดรูปแบบของการเรียนรู้ ต้องกำหนดให้สัมพันธ์กับปัญหาที่จะแก้ไข พร้อมทั้งวิธีการต่างๆ ที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ ต้องมีความสอดคล้องกันด้วย

6) การปฏิบัติตามโครงการที่ได้กำหนดไว้ เป็นเรื่องที่ฝ่ายบริหารจะต้องเข้าใจว่าทำอะไรที่จะทำให้โครงการสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้เป็นวิทยากรจะต้องได้รับการฝึกฝนและเข้าใจแนวคิดการเรียนรู้แบบเป็นผู้ใหญ่

7) การประเมินผลโครงการ แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินปฏิกิริยาจากผู้เข้าร่วมโครงการว่าเรามีความรู้สึกอย่างไรต่อโครงการ

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินการเรียนรู้ว่าผู้เข้าร่วมโครงการมีความรู้เพิ่มขึ้นหรือไม่ เพียงใด

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมโครงการว่าเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด ซึ่งอาจทำได้โดยการสังเกต

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลของการปฏิบัติงานว่ามีประสิทธิภาพขึ้นหรือไม่ หลังจากเข้าร่วมโครงการแล้ว

### 2.2.3 แนวความคิดของ Paul Abels (1983) (อ้างโดย สมเดช มุงเมือง 2544: 59) ได้

วิเคราะห์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีระบบ (System Theory) กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ หากว่ามีประสิทธิภาพจะเป็นปัจจัยที่สนับสนุนหรือเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จ ลักษณะขององค์การที่มีเงื่อนไขของการบริหารในเชิงสนับสนุนหรือเอื้ออำนวยจะมีลักษณะต่อไปนี้ คือ

- 1) การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนช่องทางของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การต้องมีความชัดเจน
- 2) การพรรณนางานหรือคำอธิบายลักษณะงานต้องครอบคลุมรายละเอียดอย่างเพียงพอ
- 3) ความคาดหวังผลผลิตและมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงานจะต้องกำหนดให้ชัดเจน
- 4) ระดับขั้นเงินเดือนต้องมีความเพียงพอและความเสมอภาค สำหรับการให้รางวัลแก่บุคคลที่มีการพัฒนาตัวของเขา
- 5) เป้าหมาย นโยบาย และขอบเขตขององค์การ รวมทั้งหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ รวมทั้งความสัมพันธ์ของหน่วยงานต้องกำหนดให้ชัดเจน
- 6) มีกลไกที่จะให้โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถมีผลในทางปฏิบัติ
- 7) องค์การจะต้องสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้บุคลากรมีความปรารถนาที่จะแสวงหาความรู้ หรือพัฒนาตนเองอย่างเป็นอิสระ
- 8) ต้องหาวิธีการที่จะทำให้ทุกฝ่ายในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนหรือโครงการในการพัฒนา



**2.2.4 แนวคิดของ W. Pace, P. Smith and G. Mills (1991, 8-9)** ได้เสนอแนวคิดพื้นฐานเพื่อให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บรรลุวัตถุประสงค์ไว้ 7 ประการ ดังนี้

- 1) การตระหนักและยอมรับในคุณค่าของปัจเจกบุคคลเป็นปัจจัยในการกำหนดคุณภาพขององค์การ
- 2) บุคลากรเป็นทรัพยากรขององค์การ ที่จะทำให้องค์การบรรลุความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต จึงต้องมีการเตรียมบุคลากรให้ได้รับการเพิ่มพูนทักษะและความคิด
- 3) สภาพแวดล้อมที่ดีของงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานต้องได้รับการปรับปรุงอยู่เสมอ
- 4) ความพึงพอใจของบุคลากร องค์การจะต้องสร้างความพึงพอใจและความรู้สึกที่ดีในการทำงานให้แก่บุคลากรในองค์การ ความสำเร็จของบุคลากรมาจากความพอใจในการทำงานที่บุคคลนั้นกระทำอยู่
- 5) ความต้องการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ
- 6) การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขและสถานการณ์ต่างๆ ทั้งขององค์การและสิ่งแวดล้อม ก่อให้เกิดความจำเป็นในการเตรียมพร้อมบุคลากรในส่วนต่างๆ ขององค์การสำหรับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น
- 7) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มิใช่เพียงการฝึกอบรม แต่ครอบคลุมถึงความเข้าใจในพฤติกรรมมนุษย์ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ความเข้าใจในศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์

**2.2.5 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สมเดช มุงเมือง (2549: 4-5)** อธิบายไว้ว่า เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ จึงควรคำนึงถึงหลักการสำคัญ ดังนี้

- 1) มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ ทั้งด้านความรู้ด้านทักษะ และเจตคติ หากมีแรงจูงใจที่ดีพอ
- 2) การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก นำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์การ
- 3) วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์การและบุคลากร
- 4) จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะๆ เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่ม ให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นและในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มีขีดความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น

- 5) องค์กรจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบันที่สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าได้เป็นรายบุคคล
- 6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำทุกด้าน คือ ด้านสุขภาพอนามัย ด้านความรู้ความสามารถ ด้านจิตใจ หรือด้านคุณธรรมให้มีความคู่กันไป
- 7) องค์กรต้องคำนึงถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคลากรทุกคนในองค์กร ควบคู่กับความก้าวหน้าขององค์กร องค์กรจะอยู่ไม่ได้ถ้าขาดบุคลากรที่มีกำลังกาย กำลังใจและสติปัญญาทุ่มเทให้กับองค์กร

**2.2.6 แนวความคิดของ P. W. Betts (1977)** ได้แสดงทรรศนะว่า ความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ดังต่อไปนี้

- 1) การใช้ทฤษฎีของนักพฤติกรรมศาสตร์เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรได้อย่างถูกต้อง การบริหารงานแบบเก่า (Traditionalism) มักจะไม่ให้ความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเท่าที่ควร ส่วนใหญ่แล้วมักจะเป็นการมอบหมายงานให้พนักงานทำตราบเท่าที่เขาเหล่านั้นยังมีความสามารถที่จะทำได้ และรองกว่าจะมีตำแหน่งว่างจึงจะมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งขึ้นไป ซึ่งเป็นหนทางเดียวเท่านั้นสำหรับการพัฒนาตนเอง แต่ในปัจจุบันนี้องค์กรมักจะมีลักษณะการบริหารแบบสมัยใหม่ กล่าวคือ มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาและเรียนรู้รวมถึงการให้คำแนะนำ การให้ทุนการศึกษา หรือการขึ้นเงินเดือนให้ถ้าหากประสบความสำเร็จในด้านการศึกษา เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีโครงการพัฒนาบุคลากรทุกระดับอีกด้วย ส่วนวิธีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรนั้น จะให้บุคคลในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วม ให้กำลังใจแก่พนักงานทั้งในด้านการทำงาน การเรียนรู้และการเปิดโอกาสให้มีการ โอนย้ายเท่าที่จะสามารถทำได้ เป็นต้น

การบริหารสมัยใหม่ส่วนใหญ่แล้วได้รับอิทธิพลจากแนวความคิดของนักพฤติกรรมศาสตร์ ตัวอย่างเช่น McGregor, Maslow, Herzberg, Gellerman, Argyris, McClelland และ Likert เป็นต้น ได้ศึกษาค้นพบ และวางแนวทางให้กับการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในยุคปัจจุบัน แนวความคิดเกี่ยวกับการมองคนในองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์ตามทฤษฎี Y ของ McGregor การชี้ให้เห็นถึงแรงจูงใจของคนที่พัฒนาตนเองอย่างเป็นขั้นตอนตามแนวความคิดของ Maslow การวิเคราะห์ให้เห็นถึงความพึงพอใจของคนในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับงานที่ทำอยู่ และงานที่มีความหมาย ซึ่งมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการพัฒนาตนเองตามทรรศนะของ Herzberg หรือการชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่บุคลากรในองค์กรจะต้องได้รับการศึกษาหรือเรียนรู้เพิ่มขึ้นตามแนวความคิดของ Gellerman และการชี้ให้เห็นถึงภาวะผู้นำที่ตั้งอยู่บนพื้นฐาน

ของการทำงานเป็นกลุ่มหรือการเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งมีผลทำให้เกิดความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน เกิดแรงจูงใจที่จะนำไปสู่การสร้างผลผลิตให้กับองค์กรตามแนวความคิดของ Likert เป็นต้น

Betts เชื่อว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยประการหนึ่ง คือ การปรับใช้ทฤษฎีของนักพฤติกรรมศาสตร์ให้เข้ากับการพัฒนากำลังคนได้อย่างถูกต้อง หมายความว่า แนวคิดหรือปรัชญาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจะเริ่มต้นจากความเชื่อที่ว่า พนักงานในองค์กรมีความปรารถนาที่จะทำงานและพัฒนาตนเอง พนักงานต่างต้องการแสวงหาความรับผิดชอบมากขึ้น พนักงานต่างต้องการงานที่มีความหมายและท้าทาย พนักงานจะเกิดความเบื่อหน่ายถ้าหากว่าได้ทำแต่งานประจำ และพนักงานต่างก็ปรารถนาที่จะสร้างผลงาน เป็นต้น การเริ่มต้นจากความเชื่อเช่นนี้จะเป็นหลักประกันที่จะทำให้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับความเป็นจริงเกี่ยวกับมนุษย์ในองค์กรนั่นเอง

2) การกำหนดโครงสร้างขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลง จะต้องมึลักษณะที่ยืดหยุ่นเพียงพอที่จะทำให้สอดคล้องกับ โครงการหรือแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ โครงสร้างขององค์กรจะต้องมีลักษณะพลวัต (Dynamic) ไม่ใช่ลักษณะตายตัว หยุดนิ่ง (Static) หรือยากต่อการเปลี่ยนแปลง

3) การกำหนดโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งมี 4 ขั้นตอน  
 ขั้นที่ 1 การเก็บข้อมูลเพื่อการประเมินความต้องการในการพัฒนา  
 ทรัพยากรมนุษย์

ขั้นที่ 2 การวางแผนกำหนดโครงการ

ขั้นที่ 3 การเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการพัฒนา

ขั้นที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4) ความสามารถในการจัดปัญหาเกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้ง รวมถึงการ โอนโยกย้าย การเลื่อนและลดตำแหน่งด้วย ถ้าหากดำเนินการในเรื่องเหล่านี้ไม่มีประสิทธิภาพ จะกระทบกระเทือนต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน และเป็นผลต่อเนื่องไปถึงการทำงาน เช่น ผลผลิตค่อนข้างต่ำ การขาดงานเป็นประจำ การป่วย การไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน เป็นต้น สภาพเช่นนี้ไม่สามารถทำให้เกิดการพัฒนาขึ้นมาได้เลย ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจบุคลากรในองค์กร มีการวางแผนกำลังคน และมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจ

5) การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาอย่างไม่ผิดพลาด ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลต้องสามารถชี้แจงให้เป็นถึงแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีประโยชน์ต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย หรือการลดตำแหน่งด้วย ข้อมูลที่ได้รับมาถ้ายังมีความถูกต้องมากเท่าใด ย่อมเป็นประกันต่อความสำเร็จของ

โครงการพัฒนามากเท่านั้น และในทางปฏิบัติ การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะต้องพิจารณาถึงสิ่งต่างๆ เหล่านี้ เช่น หลักเกณฑ์การถูกวิพากษ์วิจารณ์โดยการประเมินผลจะต้องตรงกับความเป็นจริงให้มากที่สุด ปัจจัยต่างๆ ที่จะทำการประเมินปกติ จะได้แก่ ปริมาณงาน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือ ความจงรักภักดีต่อองค์กร ความรับผิดชอบ บุคลิกภาพและความทะเยอทะยาน เป็นต้น แหล่งข้อมูลอาจจะต้องหามาจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือจากหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องด้วย และที่สำคัญควรจะมีการจัดทำมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีลักษณะเป็นสากลใช้ได้โดยทั่วไป เพื่อป้องกันการลำเอียงในการประเมินผล

**2.2.7 แนวคิดของ Raymond E. Hill** (สมเดช มุงเมือง 2554: 62, อ้างอิงจาก Hill, 1973: unpagged) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation) ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ถ้าหากว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นไปด้วยดี และในทางตรงกันข้ามถ้าหากความสัมพันธ์มีลักษณะเลวร้าย ก็จะกลายเป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการพัฒนา ความสัมพันธ์ดังกล่าวมานี้ กล่าวโดยสรุปก็คือรูปแบบหนึ่งของบรรยากาศองค์กรนั่นเอง แนวความคิดของ Hill เริ่มต้นอธิบายลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาของมนุษย์ในองค์กร 3 ลักษณะด้วยกัน ซึ่งเป็นผลงานการศึกษาของ Carl R. Rogers และ Hill ก็ได้นำมาเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในตัวเอง

1) ความรู้สึกที่จริงใจที่มีต่อกันของคนในองค์กร (Genuineness) ถ้าหากความสัมพันธ์ของคนในองค์กรมีลักษณะปกออย่างใจอย่างแล้ว จะนำไปสู่ความไม่เชื่อถือซึ่งกันและการ ความสับสนและแต่ละคนคิดแต่จะป้องกันตนเอง ดังนั้นถ้าหากต้องการสร้างบรรยากาศที่เสริมสร้างการพัฒนาของมนุษย์ในองค์กร องค์กรจะต้องขจัดความรู้สึกเช่นนี้ออกไป

2) การมองคนในแง่ดี (Positive Regard for the Individual) จะต้องไม่ปฏิเสธการแสดงออกของตนในองค์กร องค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศที่เสริมสร้างให้คนสามารถกระทำในสิ่งที่เป็นความรู้สึกของเขา โดยไม่พิจารณาว่าพฤติกรรมนั้นจะเป็นปฏิบัติหรือไม่ และภายใต้บรรยากาศเช่นนี้เองจะทำให้บุคคลในองค์กรมีความรู้สึกไม่เป็นภัยแก่ตัวเอง มีความปรารถนาที่จะแสดงออกหรือคิดสร้างสรรค์ในท้ายที่สุดจะหมายถึงการเปิดโอกาสให้เกิดการพัฒนาในตัวบุคคล

3) ความพยายามที่จะทำความเข้าใจบุคคลอื่น (Desire to Understand the Other Person) เป็นความพยายามที่จะมองธรรมชาติของบุคคลอื่นด้วยความเข้าใจว่า เป็นความรู้สึกนึกคิดของเขา ถ้าหากมีการยอมรับไม่ปฏิเสธการแสดงออกและพร้อมที่จะเข้าใจบุคคลอื่นแล้ว บรรยากาศขององค์กรจะมีลักษณะสร้างสรรค์มากขึ้น และเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาตัวเองของมนุษย์ในองค์กร

บรรยากาศในองค์กร โดยทั่วไปมักจะมีลักษณะตรงกันข้ามกับที่กล่าวมาแล้วเสียมากกว่า ซึ่งได้กลายเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร กล่าวคือ

1) มีลักษณะเกี่ยวกับการใช้เล่ห์เหลี่ยมกับบุคคลอื่นๆ (Manipulation) ฝ่ายบริหารมักจะมีความรู้สึกต้องการควบคุมพนักงานให้อยู่ใต้อำนาจของตน ดังนั้นมักจะหาทางที่จะทำให้พนักงานเชื่อฟังและอยู่ใต้อำนาจ มักจะนำไปสู่การแตกแยกและไม่เป็นมิตรที่ดีต่อกัน มีแต่การระแวงสงสัยกัน การใช้เล่ห์เหลี่ยมจึงเป็นลักษณะที่ไม่จริงใจต่อกัน และเป็นการมองคนในแง่ร้าย ผู้บริหารจะปฏิเสธพฤติกรรมที่ตนไม่เห็นด้วย บรรยากาศเช่นนี้จะเป็นเครื่องบั่นทอนจิตใจ ความร่วมมือและความรู้สึกอยากพัฒนาตนเอง

2) มีการอธิบายหรือตัดสินคุณสมบัติของบุคคลอื่น โดยปราศจากข้อมูลอย่างเพียงพอ (Attribution) เช่น เมื่อเห็นใครพูดซำๆ ก็เหมาเอาว่าเป็นคนไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น ลักษณะเช่นนี้เป็นอันตราย จะกลายเป็นอุปสรรคต่อความสัมพันธ์ของมนุษย์ในองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น เพราะว่าการด่วนตัดสินใจกำหนดลักษณะของคนเช่นนี้ จะทำให้ไม่สามารถเข้าใจบุคคลอื่นได้อย่างถูกต้อง

3) การประเมินผล (Evaluation) เป็นผลร้ายต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากบุคคลไม่กล้าจะทดลอง ริเริ่ม หรือเสี่ยงต่อการกระทำใดๆ อันจะนำไปสู่การถูกตีตรา ประเมินผลว่าผิดพลาดหรือล้มเหลว กิจกรรมสร้างสรรค์ของมนุษย์จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อปราศจากสภาพบีบบังคับ ดังนั้น ถ้าบรรยากาศองค์กรเต็มไปด้วยการรอคอยประเมินผล หรือการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำแล้ว กระบวนการพัฒนาย่อมจะเกิดขึ้นได้ยาก

**2.2.8 แนวความคิดของ Dan R. Paxton (1976)** ได้เสนอแนวความคิด “การเรียนรู้ตลอดกาล” (A Life Long Learning) มีข้อสมมติฐานว่า แท้จริงแล้วการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของการเรียนรู้ตลอดชีวิต หรือเป็นการเปิดโอกาสให้มีการศึกษาหาความรู้ตราบเท่าที่ยังมีชีวิตอยู่ ไม่เห็นด้วยกับแนวคิดแบบเก่าที่มีความเชื่อว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะมีขึ้นก็ต่อเมื่อพนักงานต้องการหรือถ้ามีงบประมาณจำกัดก็ไม่จำเป็นต้องพัฒนาก็ได้ อย่างไรก็ตาม วิธีการเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิตเช่นนี้ Paxton กล่าวว่า แม้ไม่ใช่เป็นยาวิเศษที่จะรักษาโรคภัยได้ทุกอย่าง แต่ก็เป็นที่ทางใหม่ที่จะนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับในองค์กร ตลอดชีวิตการทำงานโดยกิจกรรมในการพัฒนาจะเริ่มต้นจากความต้องการของพนักงาน องค์กรจะไม่เป็นผู้ริเริ่ม หากแต่กระตุ้นหรือสนับสนุนให้พนักงานเห็นความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้วิธีการแบบนี้ยังเปิดโอกาสในการเรียนรู้หรือได้รับการพัฒนาวิธีการเรียนรู้ตลอดกาล จะนำไปใช้ในการ



พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 1) จะต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารระดับสูง และเข้าร่วมกับโครงการพัฒนาอย่างจริงจัง
- 2) จะต้องสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรให้มีลักษณะเอื้ออำนวยหรือสนับสนุนการใช้วิธีการแบบนี้ เช่น จัดระบบการให้รางวัลตอบแทนอย่างยุติธรรม การติดต่อสื่อสาร ซึ่งองค์กรจะต้องกระตุ้นและเปิดโอกาสให้พนักงานมีการติดต่อสื่อสารกับฝ่ายบริหารอย่างอิสระ เป็นต้น
- 3) โครงการพัฒนาหรือฝึกอบรมพนักงานนั้น จะต้องครอบคลุมไปถึงบุคคลทุกระดับในองค์กร และโครงการพัฒนาต้องมีหลายรูปแบบด้วย
- 4) จะต้องสนับสนุนและให้กำลังใจกับบุคลากรในองค์กรที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชน ไม่ว่าจะเป็นการเป็นสมาชิกสมาคมต่างๆ หรือรวมทั้งการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันการศึกษาด้วย
- 5) จะต้องมีการกำหนดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ขึ้นมาโดยการสนับสนุนให้พนักงานตั้งเป้าหมายของการพัฒนาด้วยตนเอง และมีระบบการประเมินผลด้วย

**2.2.9 แนวความคิดของ Richard O. Peterson (1976)** ได้เสนอแนวความคิดที่ตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่า การออกแบบงาน (Work Design) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์กร การออกแบบงานเป็นหลักการ และเทคนิคสำหรับกำหนดลักษณะงานและหน้าที่ต่างๆ ในการปฏิบัติงานที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยการมอบหมายงาน และหน้าที่ดังกล่าวให้กับพนักงานทุกระดับในองค์กร การออกแบบงานจะเป็นพื้นฐานของการกำหนดโครงสร้างขององค์กรและสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขั้นตอนอื่นๆ ตัวอย่างเช่น การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลและระบบค่าตอบแทน เป็นต้น จะนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิผลขององค์กรในท้ายที่สุด

มีนักวิชาการหลายท่าน เช่น David A. Whitsett และ Paul Lawrence ได้ชี้ให้เห็นว่า องค์กรส่วนใหญ่มักจะเผชิญกับปัญหาการกำหนดและการกระจายงานให้กับพนักงานแต่ละระดับ มักไม่สอดคล้องกับความสามารถของพนักงาน ยิ่งถ้าเป็นองค์กรขนาดใหญ่และมีพนักงานมาก ยิ่งขึ้นก็ยิ่งมีความไม่สอดคล้องกันมากขึ้น ปัญหาเกิดจากความไม่มีประสิทธิภาพของการออกแบบงานนั่นเอง

Peterson จึงสรุปว่า พื้นฐานการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ประโยชน์อย่างเต็มที่ และทำให้เกิดการพัฒนาคนขององค์กรนั้นอยู่ที่ความสามารถในการออกแบบงาน

**2.2.10 แนวความคิดของ Virgin A. James (1970)** ได้รวบรวมผลงานของนักวิชาการหลายท่าน เช่น Moorehead White, Howard Johnson, Douglas McGregor และ Alex Bavelas เป็นต้น โดยสรุปแนวความคิดสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไว้หลายประการ ดังต่อไปนี้

- 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยทั่วไปแล้วเป็นมาจากประสบการณ์จากการทำงาน
- 2) เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพที่สุดสำหรับการพัฒนาจะมีอยู่ 3 ประการคือ
  - (1) การกำหนดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
  - (2) การกำหนดสิทธิอำนาจกับความรับผิดชอบในการจัดการต้องเป็นไปอย่างเหมาะสมหรือได้สัดส่วนกัน
  - (3) ต้องมีการป้อนกลับข้อมูลให้กับผู้ปฏิบัติงานได้โดยตัวของเขาเองว่าเขาปฏิบัติงานได้ดีมากน้อยเพียงใด
- 3) การพัฒนาของมนุษย์ในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อพนักงานมีความปรารถนาที่จะควบคุมพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานด้วยตัวของเขาเอง ให้มีความใกล้เคียงหรือเป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้
- 4) กิจกรรมที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อนำไปสู่การพัฒนา จะต้องมุ่งเน้นอยู่ที่งานของบุคคลเป็นสำคัญ
- 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไม่ใช่การกำหนดให้คนมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง หากแต่เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวยให้มนุษย์ในองค์กรสามารถพัฒนาตัวของเขาได้
- 6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการพัฒนานั้นสอดคล้องกับความต้องการในชีวิตและสุขภาพของเขา ถ้าไม่เช่นนั้นแล้วการพัฒนาก็จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลย
- 7) ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยปกติแล้ววิธีการหรือเครื่องมือสำหรับการพัฒนาไม่ได้มีความสำคัญเท่ากับความจริงใจ หรือการสนับสนุนการพัฒนาจากฝ่ายบริหารอย่างเต็มที่
- 8) ในเรื่องเกี่ยวกับการศึกษาต่อเนื่อง ถ้าหากมีการกำหนดหลักสูตรที่เหมาะสมแล้วจะสามารถช่วยสร้างประสบการณ์ และการเรียนรู้ที่เร็วและง่ายขึ้นให้กับพนักงานหลังจากที่เขา กลับเข้ามาทำงานอีกครั้ง

9) ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จำเป็นต้องเข้าไปอยู่ประการหนึ่งว่ายังไม่มียุทธศาสตร์ที่สามารถเป็นยาวิเศษสำหรับการพัฒนาความสามารถของคน

### 2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เดซวิทซ์ นิลวรรณ (เดซวิทซ์ นิลวรรณ 2550: 102) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรนั้น มีหลายปัจจัยซึ่งผู้บริหารจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบว่าปัจจัยใดส่งผลกระทบต่อในแนวทางใด ผลกระทบนั้นเป็นไปในทิศทางที่ต้องการหรือไม่ และมีความสอดคล้องกันอย่างไร โดยต้องจัดการให้ปัจจัยเหล่านั้นสะท้อนผลในทิศทางเดียวกันหรือมีความสอดคล้องกัน ได้แก่ นโยบาย ความเป็นผู้นำ ทรัพยากร และแรงจูงใจ มีรายละเอียด ดังนี้

1) นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร องค์กรต่างๆ จะมีแนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในมิติที่แตกต่างกัน หรือเหมือนกันนั้นขึ้นอยู่กับว่า ฝ่ายบริหารขององค์กรได้ให้ความสำคัญต่อบุคลากรมากน้อยเพียงใด หากมองในมิติของค่าใช้จ่ายฝ่ายบริหารจะมีแนวคิดที่ว่าบุคลากรเป็นเพียงปัจจัยการผลิต เป็นผู้อาศัยและทำตามคำสั่งเท่านั้น แนวคิดในการที่จะพัฒนาบุคลากรก็จะไม่เกิดขึ้น เป็นต้น

2) ความเป็นผู้นำของฝ่ายบริหาร เป็นความกล้าของผู้บริหารในการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ด้วยการแสดงให้เห็นว่า ได้ให้ความสนใจและเอาใจใส่อย่างจริงจังต่องานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การตัดสินใจจัดสรรงบประมาณ สนับสนุนกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเพียงพอ

3) ทรัพยากรเป็นปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่ง โดยองค์กรจะต้องจัดสรรงบประมาณไว้ให้เพียงพอ กระจายลงสู่ทุกฝ่ายงานด้วยความยุติธรรม รวมทั้งพยายามให้เกิดความเสมอภาคในโอกาสที่ทุกคนจะได้รับการพัฒนาตนเองและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจและเป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่สำคัญแก่บุคลากร ดังนั้น วิธีการบริหารที่ยึดหลักความยุติธรรมและความเสมอภาคเพื่อให้โอกาสสำหรับทุกคน จึงเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4) การจูงใจ การจูงใจเป็นการใช้ตัวล่อที่เป็นตัวกระตุ้นในลักษณะของการให้ผลตอบแทนต่างๆ ที่คาดว่าจะเป็นความต้องการของบุคลากร เพื่อบุคลากรจะได้พัฒนางานของตนให้ดีขึ้น ทั้งนี้การมีสิ่งจูงใจจะทำให้เกิดความกระตือรือร้น ความทะยานอยากที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อย่างไรก็ตามการจูงใจในการพัฒนาตนเองของบุคลากรจะประสบผลสำเร็จได้นั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของความสมัครใจและมุ่งมั่นของตัวบุคลากรเองเป็นสำคัญ



5) การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม เป็นการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทำให้ต้องมีการพัฒนาการเรียนรู้และทักษะของพนักงานเพิ่มเติม เพื่อปรับปรุงงานให้มีความพร้อมต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางสังคม การเปลี่ยนแปลงความต้องการของบุคลากร และการเติบโตขององค์กร เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้

#### 2.4 แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิด และประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น ช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเติบโตก้าวหน้าในระดับที่สูงขึ้นไปในอนาคต

นิลบล ศิวาวรวัฒนา (www.spuhum.com, 2550) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักแห่งความเป็นมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่การพัฒนาเพียงความรู้หรือทักษะในการทำงาน แต่เป็นการพัฒนาในด้านการกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน ถ้าองค์กรที่ต้องการจะสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในองค์กรให้มีคุณลักษณะพึงประสงค์ขององค์กรให้ได้ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีแนวทางที่หลากหลายซึ่งผู้บริหารสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสม ซึ่งแนวทางหนึ่งที่น่าสนใจคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักแห่งความเป็นมนุษย์ จึงเป็นแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นแนวทางให้ผู้บริหารองค์กรสามารถพัฒนาบุคลากรไปในทิศทางที่ถูกต้อง ซึ่งข้อคิดเกี่ยวกับหลักแห่งความเป็นมนุษย์มีดังนี้ คือ

1) การให้โอกาสและเวลา เมื่อองค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างภายในองค์กร ไม่ว่าจะเทคโนโลยีใหม่ๆ ผู้บริหารจัดหาซื้อได้และอาจจะใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในระยะเวลาเพียงไม่กี่วัน หรือไม่กี่เดือน แต่ถ้าองค์กรใดต้องการการเปลี่ยนแปลงในการทำงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิผลในระยะเวลาที่สั้น ถือว่าองค์กรนั้นเปรียบมนุษย์เป็นเครื่องจักร โดยหลักการบริหารมนุษย์นั้นถ้าผู้บริหารต้องการเปลี่ยนการทำงานของมนุษย์ ท่านไม่สามารถลงโปรแกรมใหม่ของท่านได้ภายในระยะเวลาเหมือนเปลี่ยนแปลงโปรแกรมคอมพิวเตอร์ มนุษย์มักต้องการเวลาเพื่อเรียนรู้ เพื่อปรับเปลี่ยนการลงสิ่งที่เคยปฏิบัติ และเปลี่ยนแปลงความทรงจำเก่าๆ

2) ทักษะหรือความรู้ของมนุษย์นั้นไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้ทันที เนื่องจากมนุษย์มีความภูมิใจกับความสำเร็จในอดีต เช่น บริษัทรับพนักงานใหม่ที่มีความเชี่ยวชาญและประสบความสำเร็จจากองค์กรหรือบริษัทที่มีลักษณะงานที่ใกล้เคียงกัน ไม่ว่าบุคคลนั้นจะเก่งมาจากไหนก็ต้องการเวลาในการปรับตัวและเรียนรู้ระบบงานเดิมที่มีอยู่ หรือท่านต้องการเปลี่ยน

วิธีการทำงานใหม่โดยการส่งพนักงานของท่านไปฝึกอบรมหรือศึกษาต่อ เมื่อกลับมาปฏิบัติงานเขาเหล่านั้นก็ยังคงต้องการเวลาเพื่อนำเอาทักษะและความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่มนุษย์เข้ามาเกี่ยวข้อง ต้องอาศัยเวลาเพื่อปรับทัศนคติ วัฒนธรรมการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารควรใช้เวลาและโอกาสพนักงาน มีเวลาพอสมควรในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลง อาจจะให้พนักงานเป็นผู้กำหนดเองในการปรับตัว อีกทั้งเปิดโอกาสให้หาหรือเพื่อช่วยในการแก้ไขปัญหาต่างๆ

3) คุณค่าแห่งความเป็นมนุษย์ มนุษย์ทั้งหลายมักจะวาดจินตนาการว่าตนมีคุณค่ากับองค์กร โดยระหว่างการทำงานมนุษย์จะแสวงหาความหมายของชีวิตและการทำงาน ว่าทำไปเพื่ออะไร และทำไมต้องทำ ดังนั้น การที่มนุษย์รู้ถึงวัตถุประสงค์ของการทำงานและเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน จะทำให้เขาตัดสินใจได้ว่าจะทำงานกับองค์กรหรือไม่ และต้องการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กรได้อย่างไร ซึ่งถ้าบุคลากรอุปมานว่าตนเองสามารถเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จได้ จะทำให้มนุษย์เกิดแรงจูงใจในการทำงาน โดยที่องค์กรต้องให้ความสำคัญในตำแหน่งหน้าที่ของเขาเหล่านั้น ดังคำกล่าวของ Maslow ที่ว่า “มนุษย์ต้องการการยอมรับ” ซึ่งถ้าองค์กรไม่ให้ความสำคัญในตำแหน่งงานที่เขาทำ หรือไม่ได้ให้ความสำคัญเสมือนหนึ่งว่ามีก็ได้ไม่มีก็ได้ จะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ไม่กระตือรือร้นและขาดแรงบันดาลใจในการทำงานและต้องการแสวงหาที่ใหม่ในการทำงาน ดังนั้นรูปแบบของการบริหารมนุษย์นั้นควรมีรูปแบบที่มุ่งเน้นนโยบายที่ทําอย่างไรให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเขาเองมีประโยชน์และมีความสำคัญ โดยที่ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานดำเนินงานบางอย่างในลักษณะที่เขาสามารถควบคุมหรือกำหนดทิศทางในการทำงาน ตลอดจนความรับผิดชอบของเขาเองได้บางครั้ง

4) มนุษย์มีจิตใจเป็นกลไกในการทำงาน มนุษย์ไม่ได้เป็นแค่เครื่องจักรที่ถูกตั้งโปรแกรมให้สร้างสรรค์ผลงานตามที่กำหนดได้ เนื่องจากมนุษย์มักใช้อารมณ์และความรู้สึกที่ตนมีต่อองค์กรทำงานเพื่อให้เกิดความรัก ความไว้วางใจและความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานและต้องการจะเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ การบริหารจิตใจมนุษย์ให้มีใจรักการทำงานได้เป็นพลังแฝงเร้นในตัวมนุษย์ ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ ทำให้มนุษย์เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นและสนุกกับการทำงานซึ่งจะทำให้องค์กรมีชีวิตชีวา และประกอบไปด้วยทรัพยากรมนุษย์ที่มีจิตใจที่ดีงาม ท่วมเทากับการทำงาน มองเป็นความสำเร็จขององค์กรเป็นเป้าหมายร่วมกัน โดยมีตนเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จนั้น ตลอดจนการใช้ความสามารถในด้านต่างๆ ให้เต็มที่และสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในการทำงานเพื่อที่เขาจะได้ปฏิบัติงานในแต่ละวันได้อย่างเต็มที่และมีใจรักในการทำงาน

เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อินทจักร (2544: 43-44) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรที่ดีจะต้องทำอย่างมีหลักการ มีหลักทฤษฎีการพัฒนาบุคลากรรองรับ ซึ่งจะสามารถกำหนดโครงการฝึกอบรมหรือวิธีการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม หลักการพัฒนาบุคคลมีอย่างน้อย 8 ประการ กล่าวคือ

1) Establish Objectives : หลักการกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการทำให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบว่าองค์การต้องการอะไรจากการพัฒนาครั้งนี้ เป็นเสมือนเป้าหมายที่จะต้องร่วมกันฟันฝ่าต่อไปจนกว่าจะบรรลุตามที่คาดหวัง การที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบวัตถุประสงค์จะช่วยให้การเรียนรู้มีความหมายน่าสนใจ เพราะทราบเป็นอย่างดีว่าจะต้องทำอะไร

2) Transfer of Training : หลักการถ่ายทอดความรู้ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรม ได้มีการแสดงออกให้เห็นว่า ตนเองมีความรู้ความเข้าใจอย่างไรต่อประเด็นที่ได้เรียนรู้ ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น และหลักการนี้ยังรวมถึงการเชื่อมโยงความรู้จากเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ลักษณะเดียวกันอีกด้วย อันจะทำให้ผู้ศึกษาเรียนรู้ได้เร็วยิ่งขึ้น เพราะเหมือนกับความรู้เดิมที่มีอยู่และจะมีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

3) Feedback : หลักการสะท้อนกลับข้อมูลหรือการป้อนข้อมูลย้อนกลับ จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับเปลี่ยนแนวของพฤติกรรมการเรียนรู้ด้วยตัวของผู้เข้ารับการอบรมเอง หากเห็นว่า การเรียนรู้เป็นที่ยอมรับของคนอื่น บุคคลจะมีแนวโน้มในการพัฒนาความรู้ต่อไป แต่หากเป็นการสะท้อนเชิงลบ บุคคลมีแนวโน้มที่จะหยุดยั้งพฤติกรรมนั้นๆ หรือปรับเปลี่ยนเป็นแนวทางที่ปลอดภัยหรือรู้สึกว่ามีความสะดวกสบายที่สุด

4) Reinforcement : หลักการเสริมแรง เป็นการพัฒนาพฤติกรรมในลักษณะสองทิศทางตามผลของการเสริมแรง กล่าวคือ หากเป็นพฤติกรรมที่ได้รับรางวัล บุคคลจะกระทำต่อไป แต่หากได้รับการลงโทษ บุคคลมีแนวโน้มที่จะหยุดพฤติกรรมดังกล่าว ส่วนรูปแบบการเสริมแรงอาจจะแตกต่างกันไปตามความต้องการหรือความคาดหวังของบุคคลนั้น ซึ่งจะมีความแตกต่างกันเพราะมนุษย์มีความแตกต่างกัน

5) Meaningfulness : หลักการสร้างความสำคัญ เป็นการตอบสนองต่อธรรมชาติของมนุษย์ เพราะมนุษย์ทุกคนล้วนต้องการความสำคัญและการยอมรับจากบรรดาบุคคลที่เขาเห็นว่ามีความสำคัญ ดังนั้น ท่ามกลางบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีจะต้องเอื้ออำนวยให้บุคคลได้แสดงออกให้เห็นว่าตัวเขามีความสำคัญอยู่ตลอดเวลา

6) Repetition : หลักการทำซ้ำ เป็นการทบทวนความเข้าใจที่เกิดการเรียนรู้จากการกระทำ การทำซ้ำจะช่วยให้เกิดความมั่นใจในความรู้ที่ได้รับมา ดังนั้นเทคนิคการเรียนรู้ส่วนหนึ่งควรกำหนดกิจกรรมให้พนักงานได้มีการกระทำหรือการแสดงออกหลายๆ ครั้ง ย่อมช่วยให้การเรียนรู้มีประโยชน์และสามารถนำไปปฏิบัติได้ต่อไป

7) Motivation : หลักการจูงใจ หมายถึง การสร้างแรงจูงใจของบุคคลด้วยการสนองตอบต่อความคาดหวังของบุคคล ด้วยการให้ในสิ่งที่บุคคลนั้นมีความต้องการ ดังนั้น การฝึกอบรมจะต้องมีการสังเกตพฤติกรรมหรือพยายามให้พนักงานได้แสดงออกในสิ่งที่อยู่ในความสนใจ เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญที่จะกำหนดกิจกรรมให้ตรงประเด็นที่ต้องการ

8) Whole-Specifics-Whole : หลักการเรียนรู้ภาพรวม-รายละเอียด-ภาพรวม เป็นวิธีการเรียนรู้จากภาพรวมกว้างๆ ของเรื่องที่ฝึกอบรมให้ครอบคลุม แล้วเรียนรู้ในรายละเอียดปลีกย่อยในแต่ละส่วนประกอบ และสรุปภาพรวมความสัมพันธ์ของภาพรวมอีกครั้ง หลักการนี้จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ดียิ่งขึ้น

## 2.5 การฝึกอบรม

สมคิด บางโม (2544: 2) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเฉพาะด้านของบุคลากร โดยมุ่งเพิ่มความรู้ ทักษะ และทัศนคติ อันจะนำไปสู่มาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น การฝึกอบรมจึงเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั่นเอง

นิรชา ทองธรรมชาติ และคณะ (2544: 12) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาทักษะความชำนาญ ความรู้ อันจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่จำกัดการศึกษา สถานที่ เพศ และโอกาส และเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต การฝึกอบรมจะช่วยลดปัญหาการทำงานและป้องกันปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้

ชูชัย สมัทธินิกร (2544: 5) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือกระบวนการจัดการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของบุคลากร อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็นโครงการที่ถูกจัดขึ้นมาเพื่อช่วยให้พนักงานมีคุณสมบัติในการทำงานสูงขึ้น เช่น เป็นหัวหน้างานที่สามารถบริหารงานและบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีขึ้น หรือเป็นช่างเทคนิคที่มีความสามารถในการซ่อมแซมเครื่องจักรได้ดีขึ้น เป็นต้น ซึ่งองค์การต่างๆ จำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเพราะสาเหตุต่างๆ ดังนี้

- 1) เพื่อความอยู่รอดขององค์กรเอง เพราะปัจจุบันมีสภาพการแข่งขันระหว่างองค์กรรุนแรงมาก การฝึกอบรมจะช่วยให้องค์กรเข้มแข็ง และช่วยให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น
- 2) เพื่อให้องค์กรเจริญเติบโต มีการขยายการผลิต การขาย และการขยายงานด้านต่างๆ ออกไป ในการนี้จำเป็นต้องสร้างบุคคลที่มีความสามารถเพื่อที่จะรองรับงานเหล่านั้น
- 3) เมื่อรับพนักงานใหม่ จำเป็นต้องให้เขารู้จักองค์กรเป็นอย่างดีในทุกๆ ด้าน และต้องฝึกอบรมให้รู้จักวิธีการทำงานขององค์กรแม้จะมีประสบการณ์มาจากที่อื่นแล้วก็ตาม เพราะสภาพการทำงานในแต่ละองค์กรย่อมแตกต่างกัน
- 4) ปัจจุบันเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าไปรวดเร็วมาก จึงจำเป็นต้องฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ทันสมัยอยู่เสมอ ถ้าพนักงานมีความคิดล้าหลัง องค์กรก็จะล้าหลังตามไปด้วย
- 5) เมื่อพนักงานทำงานมาเป็นเวลานานจะทำให้เฉื่อยชา เบื่อหน่าย ไม่กระตือรือร้น การฝึกอบรมจะช่วยกระตุ้นให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
- 6) เพื่อเตรียมพนักงานสำหรับตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น หรือแทนคนที่ลาออกไป

## 2.6 การพัฒนาพนักงาน

วรารัตน์ เขียวโพธิ์ (2542: 134-136) อธิบายถึง การพัฒนาพนักงาน หมายถึง กระบวนการในการเพิ่มทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตลอดจนความก้าวหน้าของอาชีพของพนักงานตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์และงานขององค์กรในอนาคต การพัฒนาพนักงานเป็นการออกแบบระบบพัฒนาที่เน้นอนาคต สนใจองค์ประกอบโดยรวมด้านการศึกษาของพนักงานมากกว่าการฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การสร้างความเข้าใจ และการแปลความหมายเนื้อหาแก่นแท้ของวิชาการมากกว่าการสอนทักษะด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ เน้นการพัฒนาพนักงานแต่ละคนให้ความเข้าใจสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล การวิเคราะห์จากประสบการณ์จริง การคิดแบบตรรกศาสตร์ การพัฒนาที่มีความจำเป็นสำหรับพนักงานในทุกๆ ระดับ ไม่จำกัดอยู่เฉพาะการเพิ่มศักยภาพการบริหารงานบุคคลเท่านั้น เพราะพนักงานแต่ละคนมีความจำเป็นเรียนรู้กระบวนการบริหารทั้งการวางแผน การสั่งการ การจัดองค์กร การควบคุม และทักษะการตัดสินใจ มีความจำเป็นต้องใช้การทำงานเป็นทีม การลดบทบาทของหัวหน้างานเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน การเน้นคุณภาพและลูกค้า นอกจากนี้องค์กรในปัจจุบันต้องการพนักงานที่มีทักษะความรู้ใหม่ๆ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาพนักงาน ในองค์กรบางแห่งใช้การพัฒนาพนักงานในรูปแบบของการพัฒนานักบริหาร เนื่องจากการบริหารมีความสำคัญ ต้องการความผสมผสานของประสบการณ์ฝึกอบรมและการศึกษาวิธีการพัฒนาพนักงานประกอบด้วย 2 รูปแบบ ดังนี้



1) เทคนิคการมีประสบการณ์จากการทำงาน (On-the Job Technique) วิธีการพัฒนาพนักงานจากประสบการณ์ทำงาน สามารถดำเนินการได้ 3 วิธี คือ

(1) การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation)

(2) การช่วยเหลือให้คำแนะนำปรึกษา (Consulting) และสนับสนุนกำกับแนะนำจากผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและทีมงาน

(3) คณะกรรมการ (committee Assignment) ช่วยในการตัดสินใจร่วมกับการแก้ปัญหาการวางแผนกิจกรรมการดำเนินงาน

2) เทคนิคการพัฒนานอกหน้าที่การปฏิบัติงาน (Off the Job Methods) ประกอบด้วยวิธีการพัฒนาพนักงาน 3 วิธี คือ

(1) หลักสูตรการบรรยายและสัมมนา (Lecture Courses and Seminars)

(2) สถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นเทคนิคการพัฒนานิยมใช้มาก กิจกรรมของสถานการณ์จำลองยังรวมถึงกรณีศึกษา การตัดสินใจและบทบาทสมมติ

(3) การฝึกอบรมนอกสถานที่ (Outdoor Training) เป็นการฝึกอบรมเฉพาะซึ่งเน้นในการสร้างความเชื่อมั่นให้มีความสำคัญในการทำงานร่วมกันและทีมงาน

## 2.7 การพัฒนาสายงานอาชีพ

วรารัตน์ เขียวไพรี (2542: 134-136) การพัฒนาสายงานอาชีพ (Career Development) หมายถึง กิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้พนักงานแต่ละคนประสบความสำเร็จในอาชีพ โดยมีแผนความก้าวหน้าหรือการเติบโตในงานอาชีพของตนเอง และการบริหารความสำเร็จในอาชีพ เน้นกิจกรรมขององค์กรที่สนับสนุนความสำเร็จในอาชีพของพนักงาน และยังช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1) ประโยชน์ของการพัฒนาสายงานอาชีพ

(1) ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายโดยการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างตัวพนักงานและองค์กร

(2) พนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตัวเองในการทำงานให้เป็นที่ยอมรับขององค์กร เพื่อความสำเร็จในหน้าที่การงานของตนเอง

(3) พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

(4) ลดอัตราการเข้าออกจากงาน (Turn-over Rate)

(5) สามารถจัดพนักงานให้ทำงานในตำแหน่งที่ตรงกับความถนัด ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล

(6) สามารถพิจารณาความดีความชอบของพนักงานแต่ละคนได้ใกล้เคียงกับความจริง

2) กระบวนการวางแผนสายงานอาชีพ (Career Planning) กระบวนการวางแผนสายงานอาชีพ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- (1) การศึกษาความสนใจ ความชำนาญ และขีดความสามารถของพนักงาน
- (2) การศึกษาสำรวจตำแหน่งหน้าที่ที่ตลอดจน โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า
- (3) การกำหนดจุดมุ่งหมายที่พนักงานและองค์กรปรารถนา
- (4) การฝึกอบรมพนักงานและจัดทำแนวทางการพัฒนางาน
- (5) การวางแผนสายงานอาชีพของพนักงานแต่ละคน
- (6) การปฏิบัติตามแผน

3) ขั้นตอนสายงานอาชีพ (Career Stage) ลักษณะของขั้นตอนสายงานอาชีพประกอบด้วย

- (1) ขั้นตอนการทำงานหรือขั้นตอนการสำรวจ (Exploration) ขั้นนี้บุคคลมีอายุไม่เกิน 25 ปี ได้รับอิทธิพลจากญาติพี่น้อง ครู และเพื่อนในการเลือกอาชีพ
- (2) ขั้นทำงานช่วงแรก (Establishment) ขั้นนี้บุคคลมีอายุประมาณ 25-35 ปี บุคคลเริ่มเข้าทำงานเรียนรู้มากขึ้น มีการปรับปรุงแก้ไขการทำงานที่ผิดพลาดให้ทำงานดีขึ้น
- (3) ขั้นทำงานคงที่ (Mid-Career) ขั้นนี้บุคคลอายุประมาณ 35-50 ปี ลักษณะการทำงานอาจเท่าเดิม มากขึ้น หรือลดลง ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล
- (4) ขั้นประกอบอาชีพตอนปลาย (Late Career) ขั้นนี้บุคคลอายุประมาณ 50-60 ปี การทำงานมีลักษณะคงที่
- (5) ขั้นออกจากงานหรือขั้นเกษียณ (Decline) ขั้นนี้บุคคลอายุ 60 ปีขึ้นไป การทำงานลดลงหรือเลิกทำงาน

## 2.8 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546: 98) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของพนักงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานนั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ สมยศ นาวิการ (2544: 466) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหาร เป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารยอมรับอย่างเปิดเผยว่ามีความยุ่งยากในการจัดการประเมินการปฏิบัติงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างถูกต้อง ไม่ใช่เป็นเรื่องที่ง่ายเลย แต่สำหรับ ธงชัย สันติวงษ์ (2544: 106) ให้ความคิดเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ จะต้องจัดทำโดยระมัดระวังและต้องพยายามจัดทำให้มีการวัดและ



ประเมินผลที่ชัดเจนอย่างมีหลักเกณฑ์ ทั้งนี้ก็เพื่อให้สามารถเป็นเครื่องส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน หากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้มีความบกพร่อง ผลเสียก็จะกระทบต่อความรู้สึกของคน ซึ่งจะมีผลในการบั่นทอนความตั้งใจการทำงานให้ตกต่ำเป็นระยะเวลานานได้

กล่าวโดยสรุป การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินคุณค่าของบุคลากรในเชิงของผลการปฏิบัติงานและในส่วนที่เป็นโอกาสในการพัฒนาให้ดีขึ้น จำเป็นด้วยที่จะต้องทำเป็นระบบกฎเกณฑ์เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และนำมาเปรียบเทียบกันได้ให้มีความเป็นธรรมรวมกระทั่งนำมาใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคคลในด้านต่างๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน การโอนย้าย การลดขั้น หรือให้ออก เป็นข้อมูลป้อนกลับในการปรับปรุง พัฒนาตนเอง จะเห็นได้ว่า ทุกคนจะต้องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งในฐานะผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน โดยเฉพาะในปัจจุบันที่ระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ จะใช้ประกอบการกระตุ้นการปฏิบัติงานให้มีผลผลิตสูงขึ้น ตลอดจนต้องมีความโปร่งใสของการดำเนินงานเพื่อให้พนักงานไม่แบ่งพรรค แบ่งพวกในที่ทำงาน ซึ่งผู้จัดการจะต้องทำการประเมินอย่างเป็นธรรม และเข้าใจหลักเกณฑ์และเป้าหมายในการประเมินอย่างแท้จริง

## 2.9 การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง

วรนาถ แสงมณี (2543: 195) ได้อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานภายในองค์การเป็นเหตุการณ์อย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งอาจเนื่องมาจากการขยายหรือลดปริมาณ การออกหรือเข้ามาใหม่ของคนงาน หรือเพื่อความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นได้ 4 ทาง คือ เลื่อนตำแหน่ง (Promotion) โยกย้าย (Transfer) ลดขั้น (Demotion) และการออกจากงาน (Layoff) การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เกิดขึ้นจากสาเหตุหลายประการ ฝ่ายบริหารอาจเห็นว่า ควรมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องจัดแบ่งงานกันใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงขอบเขตและลักษณะงาน พิจารณาน้ำที่งานใหม่ หรือมอบหมายงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น หากมีการขยายปริมาณการผลิตใหม่มากขึ้น ก็จะต้องมีการขยายตำแหน่งใหม่ เพิ่มตำแหน่งขึ้น และเลื่อนขั้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบมากขึ้นตามปริมาณงาน ถ้ามีการลดปริมาณงานลง ก็จะต้องมีการปลดคนงานออกไปบ้าง มีการยุบตำแหน่งงานลงเพื่อให้คนมีจำนวนพอดีกับปริมาณงาน

## 2.10 ปัจจัยในการกำหนดค่าตอบแทน

พนัส หันนาสินทร์ (2542: 108-110) ได้อธิบายว่า ค่าตอบแทนเป็นรายจ่ายก้อนใหญ่ขององค์การ ซึ่งนอกจากจะต้องจ่ายเป็นเงินเดือนอันเป็นรายจ่ายที่ค่อนข้างจะตายตัวแล้ว ยังมีรายจ่ายอื่น เช่น รายจ่ายเกี่ยวกับสวัสดิการต่างๆ ซึ่งย่อมจะมีความเปลี่ยนแปลงไปได้ในแต่ละเดือน ดังนั้น ในการพิจารณาถึงค่าตอบแทน จึงต้องพิจารณาถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆ อีกด้วย คือ

1) อัตราค่าครองชีพ เป็นหลักธรรมดาที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องนึกถึงรายได้อันจะนำมาใช้จ่ายในการครองชีพ หากรายได้ไม่พอกับรายจ่ายในการครองชีพตามปกติ ผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นต้องไปทำงานอื่นที่มีผลตอบแทนดีกว่า หากยังหาช่องทางไม่ได้ก็ต้องหาอาชีพอื่นเสริม เพื่อให้มีรายได้พอเพียงกับค่าใช้จ่าย ในกรณีนี้ย่อมกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานไม่มากนักน้อย บางทีเราพบว่าอาชีพบางอาชีพรายได้จะคูน้อย แต่ก็มีรายได้อื่นมาจุนเจือ เช่น อาชีพรับราชการเงินเดือนอาจจะน้อยเมื่อเทียบกับอาชีพทางธุรกิจ แต่ด้วยตำแหน่งหน้าที่ก็อาจจะมียาได้จากตำแหน่งหน้าที่ ถึงแม้ว่าจะไม่นับอรรถประโยชน์บ้างหลวงก็ตาม การปรับค่าตอบแทนก็จะต้องให้สอดคล้องกับดัชนีค่าครองชีพที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2) ฐานะทางการเงินขององค์กรหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการพิจารณาถึงความสามารถขององค์กรที่จะรับภาระในการจ่ายค่าตอบแทน ปัญหานี้เป็นปัญหาใหญ่ หากองค์กรจ่ายค่าตอบแทนได้น้อย โอกาสที่จะได้คนดีมีฝีมือไว้ใช้ก็คงน้อยด้วย

สุคติ รุมาคม (2544: 504-506) ได้อธิบายว่า แผนการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนที่เป็นธรรมเป็นเรื่องสำคัญ การจ่ายค่าจ้างเงินเดือนต่ำกว่าอัตราค่าครองชีพทั่วไปทางธุรกิจ นั้นเป็นหนทางหนึ่งที่ธุรกิจจะสูญเสียพนักงานที่มีความสามารถไปได้ ค่าจ้าง คือเงินที่จ่ายเป็นรายชั่วโมง เงินเดือนคือจำนวนเงินที่แน่นอนซึ่งจ่ายเป็นรายสัปดาห์ สองสัปดาห์ หรือรายเดือน ค่าจ้างเงินเดือนเป็นเรื่องสำคัญต่อพนักงานอย่างเห็นได้ชัด และการจ่ายควรจะเป็นไปตามข้อกำหนดของงาน การจำแนกประเภทงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยในการกำหนดค่าจ้างเงินเดือน ค่าจ้างเงินเดือนที่เป็นธรรมถูกกำหนดขึ้นให้กับงานแต่ละประเภท โดยใช้การจำแนกประเภทงาน การเตรียมการเพื่อขึ้นค่าจ้างเงินเดือนเป็นระยะๆ ทำได้โดยถือหลักเกณฑ์ของความสามารถ หรืออายุการทำงาน ระบบค่าจ้างเงินเดือนที่ดี นอกจากจะต้องเป็นธรรมแล้ว ควรจะเป็นระบบที่ง่ายและคล่องตัวด้วย ธุรกิจขนาดย่อมควรจะใช้แผนการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนที่ง่าย ซึ่งประกอบไปด้วยการจ่ายเป็นเงินเดือน การจ่ายเป็นรายชั่วโมง การจ่ายตามผลงาน และระบบการจ่ายโบนัสหรือค่านายหน้า แผนการจ่ายเงินเดือนที่นิยมมากที่สุด ในธุรกิจขนาดย่อม ได้แก่ การจ่ายเป็นเงินเดือนพนักงานจะได้รับเป็นจำนวนที่แน่นอนต่อปี และเป็นแผนการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนที่ง่ายต่อการบริหารและการทำความเข้าใจ

แนวคิดต่างๆ ที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์กร เพื่อให้บุคลากรหรือสมาชิกในองค์กรมีความรู้ ความสามารถ เกิดทักษะ และทัศนคติ สามารถแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยเป็นกระบวนการที่เป็นระบบทั้งการพัฒนาบุคคล พัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร โดยอาศัยการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนาในเรื่องที่ครอบคลุมเกี่ยวกับทุก

กิจกรรมขององค์การ และในทุกขั้นตอนของการบริหารองค์การ โดยเป็นความรับผิดชอบร่วมกันขององค์การ และสมาชิกในองค์การ เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีเป้าหมายที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน เพิ่มคุณค่าและความสามารถในการผลิต หรือบริการขององค์การ ควบคู่กับการเพิ่มคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้มีศักยภาพ และประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรในองค์การมีแรงจูงใจในการแสดงออกซึ่งศักยภาพโดยตัวเขาเอง ก็เป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะมนุษย์ในองค์การในฐานะที่เป็นระบบชีวิตที่มีการปะทะ สัมผัส กับปัจจัยแวดล้อมในองค์การ จึงต้องให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมขององค์การ เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อองค์การ

### 3. ลักษณะการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล มีชื่ออย่างเป็นทางการว่า อบต. มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 6 พ.ศ. 2552 โดยยกฐานะจากสภาตำบลที่มีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปีเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละหนึ่งแสนห้าหมื่นบาท

#### 3.1 รูปแบบองค์การ

องค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย สภาองค์การบริหารส่วนตำบล และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล

3.1.1 สภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนหมู่บ้านละสองคน ซึ่งเลือกตั้งขึ้นโดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละหมู่บ้านในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น กรณีที่เขตองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียงหนึ่งหมู่บ้านให้มีสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนหกคน และในกรณีมีเพียงสองหมู่บ้านให้มีสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล หมู่บ้านละสามคน

3.1.2 องค์การบริหารส่วนตำบลมีนายกองค์การบริหารส่วนตำบล หนึ่งคน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่นโดยตรง การเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น

#### 3.2 การบริหาร

กฎหมายกำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล (ม.58) ประกอบด้วยนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 2 คน ซึ่งมา

จากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลหรือผู้บริหารท้องถิ่น เรียกว่านายกองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งมาจากการเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่นโดยตรง

### 3.3 อำนาจหน้าที่ของ องค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วน ตำบล พ.ศ. 2537 และ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2542) ดังต่อไปนี้

- 1) พัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม (มาตรา 66)
- 2) มีหน้าที่ต้องทำตามมาตรา 67 ดังนี้
  - (1) จัดให้มีและบำรุงทางน้ำและทางบก
  - (2) การรักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้ง การกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
  - (3) ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ
  - (4) ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
  - (5) ส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
  - (6) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็กและเยาวชน ผู้สูงอายุและพิการ
  - (7) ค้ำครอง ดูแลและบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
  - (8) บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดี ของท้องถิ่น
  - (9) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมาย
- 3) มีหน้าที่ที่อาจทำกิจกรรมในเขต องค์การบริหารส่วนตำบล ตามมาตรา 68 ดังนี้
  - (1) ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภคและการเกษตร
  - (2) ให้มีและบำรุงไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
  - (3) ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
  - (4) ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจ และสวนสาธารณะ
  - (5) ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกร และกิจการสหกรณ์
  - (6) ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
  - (7) บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพ
  - (8) การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
  - (9) หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของ องค์การบริหารส่วนตำบล
  - (10) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
  - (11) กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์

(12) การท่องเที่ยว

(13) การผังเมือง

### 3.4 อำนาจหน้าที่ตามแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองท้องถิ่น พ.ศ. 2542 กำหนดให้ องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองตามมาตรา 16 ดังนี้

- 1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
- 2) การจัดให้มี และบำรุงรักษาทางบกทางน้ำ และทางระบายน้ำ
- 3) การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
- 4) การสาธารณสุขโรคและการก่อสร้างอื่นๆ
- 5) การสาธารณสุขการ
- 6) ส่งเสริม การฝึก และการประกอบอาชีพ
- 7) คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 8) การส่งเสริมการท่องเที่ยว
- 9) การจัดการศึกษา
- 10) การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส
- 11) การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- 12) การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัด และการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
- 13) การจัดให้มี และบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- 14) การส่งเสริมกีฬา
- 15) การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน
- 16) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
- 17) การรักษาความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
- 18) การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย
- 19) การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
- 20) การจัดให้มี และควบคุมสุสาน และฌาปนสถาน
- 21) การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
- 22) การจัดให้มี และควบคุมการฆ่าสัตว์

23) การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพ และสาธารณสถานอื่นๆ

24) การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอื่นๆ

25) การผังเมือง

26) การขนส่ง และการวิศวกรรมจราจร

27) การดูแลรักษาที่สาธารณะ

28) การควบคุมอาคาร

29) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

30) การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน

31) กิจอื่นใด ที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการ ประกาศกำหนด

### 3.5 ประเภทขององค์การบริหารส่วนตำบล

ปัจจุบันมีการแก้ไขประเภทขององค์การบริหารส่วนตำบล แบ่งเป็น 3 ขนาด คือ

1) องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่

2) องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลาง

3) องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก

ซึ่งในปัจจุบันประเทศไทยมีจำนวนองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งสิ้น 5,509 แห่ง (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น: 2555)

### 3.6 โครงสร้างองค์กรของ องค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล มีสภาตำบลอยู่ในระดับสูงสุด เป็นผู้กำหนดนโยบาย และกำกับดูแลกรรมการบริหาร ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นผู้ใช้อำนาจบริหารงาน องค์การบริหารส่วนตำบล และมีพนักงานประจำที่เป็นข้าราชการส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ทำงาน ประจำวัน โดยมีปลัดและรองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหัวหน้างานบริหาร ภายในองค์กรมีการแบ่งออกเป็นหน่วยงานต่างๆ ได้เท่าที่จำเป็นตามภาระหน้าที่ของ องค์การบริหารส่วนตำบล แต่ละแห่งเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบอยู่ เช่น สำนักงานปลัด ส่วนการคลัง ส่วนสาธารณสุข ส่วนการศึกษา ส่วนการโยธา



#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง สภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง อำเภอบ้านแพ่ง จังหวัดนครพนม ในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากผลงานที่มีผู้รวบรวมไว้ ทั้งจากวิทยานิพนธ์ งานศึกษาค้นคว้าอิสระ และผลงานวิจัยในส่วนที่มีความคล้ายคลึงเกี่ยวข้องกัน ในหลายประเด็น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องขององค์การและการจัดการ, การศึกษาสภาพแวดล้อมในองค์กร, การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถรวบรวมและประมวลผลการศึกษาได้ ดังต่อไปนี้

จรงกรณ์ บุญกรูด (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “บรรยากาศขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานสายการผลิตของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อบรรยากาศขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามการรับรู้ของพนักงานในด้านต่างๆ รวม 9 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านโครงสร้างการทำงาน 2. ด้านการรวบอำนาจ 3. ด้านความยืดหยุ่น 4. ด้านความเป็นอิสระ 5. ด้านการรับรู้ในผลงาน 6. ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน 7. ด้านความมั่นคงและความเสี่ยง 8. ด้านความยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์กร และ 9. ด้านการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย

ผลการศึกษาสรุปว่าพนักงานที่มีสถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน และระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกัน เช่น พนักงานที่เป็นเพศชาย จะมีความคิดเห็นต่อการรับรู้บรรยากาศขององค์กรในด้านความเป็นอิสระ ความขัดแย้ง การติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับสูงกว่าเพศหญิง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ความเห็นว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นสาเหตุสำคัญเนื่องจากงานที่ได้รับมอบหมายจะต้องใช้ทักษะและการตัดสินใจ ซึ่งเพศชายสามารถทำได้ดีกว่าเพศหญิง ในขณะที่เพศหญิงให้ความเห็นเกี่ยวกับด้านความสามัคคีและเพื่อนร่วมงานได้ดีกว่าเพศชาย ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยที่มีผู้จัดทำไว้ก่อนหน้านี้ เป็นต้น

ส่วนความคิดเห็นต่อการรับรู้ของพนักงานทั้ง 9 ด้านดังกล่าวข้างต้นอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในด้านโครงสร้างการทำงาน ด้านการรวบอำนาจ ความยืดหยุ่น ความเป็นอิสระ การรับรู้ในผลงาน ความอบอุ่นและการสนับสนุน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย นอกจากนี้ ความเห็นของพนักงานเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรที่มีเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องเกี่ยวกับค่าตอบแทน อยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากพนักงานฝ่ายผลิตมีความเห็นว่าค่าจ้างยังไม่สัมพันธ์กับระดับค่าครองชีพในปัจจุบันที่เพิ่มสูงขึ้น



ศรัณย์พัส ศรีสวัสดิ์ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของพนักงานผู้จำหน่ายรถยนต์ในจังหวัดเชียงราย” ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาให้ความสำคัญด้านปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกด้านอยู่ในระดับต่างๆ ดังนี้

ปัจจัยด้านพนักงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านผู้บริหาร และปัจจัยด้านองค์การมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งนี้ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าต้องการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ ประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนางานเพื่อสร้างโอกาสและความก้าวหน้าให้กับตนเอง ส่วนปัจจัยด้านผู้บริหารนั้นพนักงานต้องการให้ผู้บริหารสนับสนุนในเรื่องทรัพยากรในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และแนวนโยบายที่สอดคล้องสัมพันธ์กัน

ด้านองค์การ พนักงานกลุ่มตัวอย่างต้องการให้องค์การกำหนดโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของบุคลากรให้ชัดเจน มีกรอบแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและเอื้ออำนวยให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีความเห็นว่าองค์การควรมีการหมุนเวียนงานเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ระหว่างตำแหน่ง ทั้งนี้เพื่อใช้แก้ไขปัญหาการขาดแคลนพนักงาน ในกรณีที่พนักงานตำแหน่งนั้นๆ ลาออก ก็สามารถสับเปลี่ยนกันปฏิบัติหน้าที่แทนได้

สำหรับปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระดับรายได้ และตำแหน่งงาน มีผลต่อระดับความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันด้วย โดยผลการศึกษาพบว่าเพศชาย มีระดับความคิดเห็นต่อเรื่องนี้สูงกว่าเพศหญิง และพนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า มีระดับความคิดเห็นต่อเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สูงกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า และมีความต้องการที่จะเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ ประสบการณ์ และความรู้ใหม่ๆ อยู่ในระดับสูง

สำหรับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผู้วิจัยได้เสนอให้องค์การมีการจัดทำโครงสร้างองค์การ และการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจนให้พนักงานสามารถรับรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งเสนอแนะให้ผู้บริหารให้การสนับสนุนในด้านทรัพยากรต่างๆ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เสริมเทคนิคการสร้างขวัญและกำลังใจพนักงาน จัดกิจกรรมกลุ่มเพื่อสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรและระหว่างเพื่อนพนักงาน และควรจัดให้มีการหมุนเวียนตำแหน่งงานระหว่างแผนกบ้าง เพื่อลดความเบื่อและซ้ำซากในงาน ตลอดจนเป็นการเสริมความรู้ใหม่ๆ และสามารถใช้แก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ในกรณีที่พนักงานตำแหน่งนั้นๆ ลาออกจากงาน

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยดำเนินการศึกษาสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง อำเภอบ้านแพ่ง จังหวัดนครพนม เพื่อให้ได้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการนำผลการศึกษาไปใช้ในการปรับปรุง ส่งเสริม ตลอดจนเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วยข้าราชการฝ่ายการเมือง จำนวน 38 คน และข้าราชการฝ่ายประจำ จำนวน 56 คน รวมทั้งสิ้น 94 คน

##### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้ศึกษาใช้การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง จากจำนวนประชากรคือข้าราชการฝ่ายการเมือง และข้าราชการฝ่ายประจำ ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง อำเภอบ้านแพ่ง จังหวัดนครพนม รวมทั้งสิ้น 94 ราย ทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล จะใช้วิธีการแบบสุ่มของ ทาโรยามาเน่ (Taro Yamane) ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ได้คำนวณจากสูตรของ ทาโรยามาเน่ (Taro Yamane) คือ

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

เมื่อ  $n$  คือ จำนวนตัวอย่าง หรือขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  คือ จำนวนหน่วยทั้งหมด หรือ ขนาดของประชากรทั้งหมด

$e$  คือ ความคาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 5 (0.05)

ภายใต้ความเชื่อมั่น 95% จึงแทนค่าสูตรได้ ดังนี้

$$\begin{aligned} n &= \frac{94}{1 + 94(0.05)^2} \\ &= 76 \end{aligned}$$

ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ คือ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จำนวน 76 ตัวอย่าง

การสุ่มขั้นที่ 2 ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยเลือกสุ่มจากประชากรตามระดับตำแหน่งและหน่วยงานที่สังกัด และแต่ละชั้นภูมิจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้สูตร (ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ 2538: 97) ดังนี้

$$\frac{\text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละระดับ}}{\text{ตำแหน่ง/หน่วยงานที่สังกัด}} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละระดับตำแหน่งนั้น}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ต่อจากนั้นจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลากในกลุ่มประชากรแต่ละระดับตำแหน่ง และแต่ละหน่วยงานที่สังกัด ตามจำนวนตัวอย่างที่คำนวณได้ ดังแสดงไว้ในตารางที่ 3.1 และ 3.2

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษาโดยแยกตามระดับตำแหน่งและหน่วยงานที่สังกัด

ระดับตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด	ข้าราชการ	ผู้บริหาร, ผู้อำนวยการกอง, หัวหน้าส่วน	ข้าราชการประจำ ระดับปฏิบัติการ	พนักงานจ้าง
	ฝ่ายการเมือง			
สำนักปลัด	38	3	7	10
ส่วนการคลัง	-	1	2	4
ส่วนการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม	-	1	7	15
ส่วนโยธา	-	1	1	4
รวม	38	6	17	33

ตารางที่ 3.2 แสดงกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเมื่อใช้สูตรการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน

ระดับตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด	ข้าราชการ ฝ่ายการเมือง	ผู้บริหาร, ผู้อำนวยการกอง, หัวหน้าส่วน	ข้าราชการประจำ ระดับปฏิบัติการ	พนักงานจ้าง
สำนักปลัด	30	2	6	8
ส่วนการคลัง	-	1	2	3
ส่วนการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม	-	1	6	12
ส่วนโยธา	-	1	1	3
รวม	30	5	15	26

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยได้แบ่งออกเป็น 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ หน่วยงานที่สังกัด และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ในองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง อำเภอบ้านแพ่ง จังหวัดนครพนม โดยเป็นแบบเลือกตอบ เพียงคำตอบเดียว จำนวน 8 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในองค์การที่มีความสัมพันธ์ ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง อำเภอบ้านแพ่ง จังหวัด นครพนม จำนวน 30 ข้อ ซึ่งเป็นแบบมาตรวัด Likert's Scale โดยแบ่งออกเป็น 6 ด้าน คือ

1. ด้านนโยบายฝ่ายบริหาร จำนวน 5 ข้อ
2. ด้านวัฒนธรรมองค์การ จำนวน 5 ข้อ
3. ด้านวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี จำนวน 5 ข้อ
4. ด้านเพื่อนร่วมงาน จำนวน 5 ข้อ
5. ด้านการติดต่อสื่อสาร จำนวน 5 ข้อ
6. ด้านการทำงานเป็นทีม จำนวน 5 ข้อ

แบบสอบถามในส่วนที่ 2 นี้มีทั้งหมด 30 ข้อ มีทั้งคำถามเชิงลบ และคำถามเชิงบวก โดยกำหนดค่าคะแนนออกเป็น 5 ระดับ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.3 การกำหนดค่าระดับคะแนน

ลักษณะข้อความ แบบสอบถาม	ลักษณะคำตอบ/ค่าคะแนน				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
เชิงบวก	5	4	3	2	1
เชิงลบ	1	2	3	4	5

ผู้ศึกษาได้กำหนดการแปลความหมายของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้คะแนนเฉลี่ยที่ได้จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00 คะแนน หมายถึง สภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.49 คะแนน หมายถึง สภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49 คะแนน หมายถึง สภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50 – 2.49 คะแนน หมายถึง สภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ น้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49 คะแนน หมายถึง สภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 10 ข้อ โดยสอบถามในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 ประเด็น ดังนี้

1. ด้านการฝึกอบรม จำนวน 4 ข้อ
2. ด้านการศึกษา จำนวน 3 ข้อ
3. ด้านการพัฒนาสายอาชีพ จำนวน 3 ข้อ

ผู้ศึกษาได้กำหนดการแปลความหมายของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้คะแนนเฉลี่ยที่ได้จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00 คะแนน หมายถึง ความเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ มากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.49 คะแนน หมายถึง ความเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ มาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49 คะแนน หมายถึง ความเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50 – 2.49 คะแนน หมายถึง ความเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ น้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49 คะแนน หมายถึง ความเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ น้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วน  
ตำบลหนองแวง อำเภอบ้านแพ่ง จังหวัดนครพนม

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (แบบสอบถาม) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

3.1 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้ว ไปขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการ  
แจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง เพื่อทำการตอบแบบสอบถาม

3.2 ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนได้ครบตามจำนวนทั้งสิ้น 76 ชุดและทำ  
การตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามในแต่ละข้อคำตอบ

3.3 นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาเข้าสู่กระบวนการประมวลผลโดยใช้  
โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ

ผลการรวบรวมและการตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมา ปรากฏว่าได้จำนวน  
แบบสอบถามที่สมบูรณ์ครบถ้วนรวมทั้งสิ้น 76 ชุด ดังตารางที่ 3.4



ตารางที่ 3.4 แสดงผลการเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ระดับตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด	ข้าราชการ	ผู้บริหาร, ผู้อำนวยการกอง, หัวหน้าส่วน	ข้าราชการ ประจำระดับ ปฏิบัติงาน	พนักงานจ้าง	รวมทั้งสิ้น
	ฝ่ายการเมือง		ปฏิบัติการ		
สำนักปลัด	30	2	6	8	46
ส่วนการคลัง	-	1	2	3	6
ส่วนการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม	-	1	6	12	19
ส่วนโยธา	-	1	1	3	5
รวม	30	5	15	26	76

#### 4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยค่าสถิติการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดนครพนม วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

**ส่วนที่ 3** การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ที่มีตัวแปรต่างกัน 2 กลุ่ม วิเคราะห์โดยใช้ค่า t (t-test) และการเปรียบเทียบความคิดเห็นซึ่งมีตัวแปรต่างกัน 3 กลุ่มขึ้นไป ใช้การเปรียบเทียบแบบการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) โดยใช้ค่าสถิติ F-test ทั้งนี้ได้กำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05 และ 0.01 ในกรณีที่มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Fisher's Least Significant Difference (LSD) เพื่อใช้เปรียบเทียบเป็นรายคู่ต่อไป

**ส่วนที่ 4** การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Independent Variables) กับตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ที่ระดับนัยสัมพันธ์ทางสถิติ 0.05

การบอกระดับหรือขนาดของความสัมพันธ์ จะใช้ตัวเลขของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเข้าใกล้ -1 หรือ 1 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

แต่หากมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย หรือไม่มีเลย สำการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยทั่วไปอาจใช้เกณฑ์ดังนี้ (Hinkle D.E., 1988: 118)

ตารางที่ 3.5 การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ค่า r	ระดับของความสัมพันธ์
0.90 - 1.00	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
0.70 - 0.90	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
0.50 - 0.70	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
0.30 - 0.50	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
0.00 - 0.30	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

ที่มา: Hinkle D.E. (1988: 118)

เครื่องหมาย +, - หน้าตัวเลขสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะบอกถึงทิศทางของความสัมพันธ์ โดยที่หาก r มีเครื่องหมาย + หมายถึง การมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางบวก (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูงไป อีกตัวหนึ่งจะมีค่าสูงไปด้วย)

r มีเครื่องหมาย - หมายถึง การมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางลบ (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง ตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะมีค่าต่ำ)

ยกเว้นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางชนิดที่มีลักษณะ  $0 \leq r \leq 1$  ซึ่งจะบอกได้เพียงขนาดหรือระดับของความสัมพันธ์เท่านั้น ไม่สามารถบอกทิศทางของความสัมพันธ์ได้

การวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดนี้ ใช้การวิเคราะห์โดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC (Statistical Personal Computer Ins.)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง สภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามจากประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 76 คน ได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 76 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 โดยผู้ศึกษาขอเสนอผลการศึกษาออกเป็นลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม

ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนกลุ่มประชากร
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติเปรียบเทียบกับค่าวิกฤต (t-Distribution)
F	แทน	ค่าการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (F-Distribution)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

## ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการสำรวจข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง อำเภอบ้านแพ่ง จังหวัดนครพนม จำนวน 76 คน ซึ่งข้อมูลทั่วไปประกอบด้วย เพศ, อายุ, สถานภาพสมรส, ระดับการศึกษา, อัตราเงินเดือน, ระดับตำแหน่งงาน, หน่วยงานที่สังกัด และระยะเวลาการปฏิบัติงานสามารถอธิบายได้ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (n=76)	ร้อยละ (100.00)
1. เพศ		
ชาย	39	51.30
หญิง	37	48.70
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	6	7.90
30-40 ปี	35	46.00
41-50 ปี	30	39.50
51 ปี ขึ้นไป	5	6.60
3. สถานภาพสมรส		
โสด	10	13.20
สมรส	65	85.50
หย่า, หม้าย	1	1.30
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย	5	6.60
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า	14	18.40
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	20	26.30
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	31	40.80
สูงกว่าปริญญาตรี	6	7.90

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (n=76)	ร้อยละ (100.00)
5. อัตราเงินเดือน		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	55	72.40
10,000-15,000 บาท	15	19.70
สูงกว่า 15,000 บาท	6	7.90
6. ระดับตำแหน่งงาน		
พนักงานจ้าง (ทุกระดับ)	26	34.20
ข้าราชการประจำระดับปฏิบัติการ	15	19.70
ข้าราชการฝ่ายการเมือง	30	39.50
ผู้บริหาร, ผู้อำนวยการกอง, หัวหน้าส่วน	5	6.60
7. หน่วยงานที่สังกัด		
ส่วนโยธา	5	6.60
ส่วนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	19	25.00
ส่วนการคลัง	6	7.90
สำนักปลัด	16	21.00
ฝ่ายการเมือง	30	39.50
8. ระยะเวลาปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	37	48.70
5-10 ปี	32	42.10
10 ปีขึ้นไป	7	9.20

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 76 คน เป็นเพศชาย 39 คน คิดเป็นร้อยละ 51.30 เพศหญิง 37 คน คิดเป็นร้อยละ 41.70 เมื่อจำแนกตามอายุ กลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 7.90 อายุตั้งแต่ 30-40 ปี จำนวน 35 คน ร้อยละ 46.00 อายุ 41-50 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 39.50 และอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.60 สำหรับสถานภาพการสมรส พบว่า สถานภาพโสด จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 13.20 สถานภาพสมรส จำนวน 65 คน ร้อยละ 85.50 หย่าหรือหม้าย จำนวน 1 คน ร้อยละ 1.30 ระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.60 มัธยมศึกษาตอนปลายหรือ

เทียบเท่า จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 40.80 ระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า จำนวน 20 คน ร้อยละ 26.30 ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 14 คน ร้อยละ 18.40 และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 7.90 อัตราเงินเดือนที่ต่ำกว่า 10,000 บาท มีจำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 72.40 เงินเดือน 10,000-15,000 บาท มีจำนวน 15 คน ร้อยละ 19.70 และเงินเดือนสูงกว่า 15,000 บาท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 7.90 ตำแหน่งงานพนักงานจ้างทุกระดับ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 34.20 ข้าราชการฝ่ายประจำระดับปฏิบัติการ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 19.70 ข้าราชการฝ่ายการเมือง จำนวน 30 คน ร้อยละ 39.50 และระดับผู้บริหาร, ผู้อำนวยการกอง, หัวหน้าสำนัก มีจำนวน 5 คน ร้อยละ 6.60 โดยหน่วยงานที่สังกัดสังกัดส่วน โยธา จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.60 ส่วนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม จำนวน 19 คน ร้อยละ 25.00 ส่วนการคลัง จำนวน 6 คน ร้อยละ 7.90 สำนักปลัด จำนวน 16 คน ร้อยละ 21.00 และฝ่ายการเมือง จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 39.50 ระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี มีจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 48.70 ระยะเวลาทำงานตั้งแต่ 5-10 ปี จำนวน 32 คน ร้อยละ 42.10 และระยะเวลาทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 9.20

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์การ ขององค์การบริหาร

### ส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงาน  
องค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ต่อสภาพแวดล้อม  
ในองค์การในภาพรวม

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเห็น
1. ด้านนโยบายฝ่ายบริหาร	4.23	0.74	มาก
2. ด้านวัฒนธรรมองค์การ	3.72	0.70	มาก
3. ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี	4.22	0.68	มาก
4. ด้านเพื่อนร่วมงาน	4.50	0.60	มากที่สุด
5. ด้านการติดต่อสื่อสาร	3.93	0.62	มาก
6. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.22	0.71	มาก
รวม	4.14	0.66	มาก



จากตารางที่ 4.2 พบว่า พนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม มีระดับความเห็นต่อสภาพแวดล้อมในองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก โดยเมื่อพิจารณาในรายละเอียดด้านต่างๆ ทั้ง 6 ด้าน พบว่า ด้านนโยบายฝ่ายบริหารอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{x} = 4.23$ ) ด้านวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.72$ ) ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.22$ ) ด้านเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.50$ ) ด้านการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.93$ ) และด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.22$ )

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงาน องค์กรบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ต่อสภาพแวดล้อม ในองค์กร ด้านนโยบายฝ่ายบริหาร

ด้านนโยบายผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเห็น
1. องค์กรของท่านมีการกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายใน การปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ หน่วยงานไว้อย่างชัดเจน	4.32	0.79	มาก
2. มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านทรัพยากร มนุษย์ไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา หรือแผนปฏิบัติ งานประจำปีของหน่วยงาน	4.45	0.68	มาก
3. องค์กรของท่านมีการกำหนดโครงสร้างสายการบังคับ บัญชา กำหนดบทบาท และแบ่งแยกหน้าที่ความ รับผิดชอบในงานแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน	4.54	0.70	มากที่สุด
4. ฝ่ายบริหารให้การสนับสนุนทรัพยากรต่างๆที่เกี่ยวกับ การพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มที่	4.05	0.81	มาก
5. องค์กรของท่านได้ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ กำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.78	0.96	มาก
รวม	4.23	0.79	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า บุคลากรองค์กรบริหารส่วนตำบลหนองแวง มีระดับความเห็น ต่อสภาพแวดล้อมในองค์กรด้านนโยบายผู้บริหารอยู่ในระดับ มาก โดยเมื่อพิจารณาในรายละเอียด เรื่องการกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ

หน่วยงานไว้อย่างชัดเจนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.32$ ) การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับมาก หรือแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.45$ ) การกำหนดโครงสร้างสายการบังคับบัญชา กำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบงานในแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.54$ ) ฝ่ายบริหารให้การสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.05$ ) และการให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.78$ )

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงาน  
องค์กรบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ต่อสภาพแวดล้อม  
ในองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ด้านวัฒนธรรมองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเห็น
1. ท่านเคยมีประสบการณ์ในการทำงานในหน่วยงานอื่น ก่อนที่จะได้รับการบรรจุแต่งตั้งเข้าทำงานในองค์กรแห่งนี้	4.29	0.92	มาก
2. การประกาศคุณธรรมและจริยธรรมของพนักงานเพื่อให้บุคลากรถือปฏิบัติ มีส่วนช่วยให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองและสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม	4.38	0.78	มาก
3. หัวหน้างานของท่านให้ความสนใจในการถ่ายทอดความรู้ สอนงาน และให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ท่านได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน	3.96	0.86	มาก
4. ท่านคิดว่าการเป็นพนักงานระดับล่าง ไม่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาแต่อย่างใดเนื่องจากการรับคำสั่งจากหัวหน้างานก็เพียงพอแล้ว	1.54	0.99	น้อย
5. กิจกรรมสนับสนุนด้านอื่นๆ เช่น การแข่งขันกีฬาการจัดเลี้ยงสังสรรค์ มีส่วนช่วยในการพัฒนางานของท่านในทางอ้อม	4.41	0.55	มาก
รวม	3.71	0.82	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม มีระดับความเห็นต่อสภาพแวดล้อมในองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเรื่องการมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานก่อนจะบรรจุแต่งตั้งให้เข้าทำงานที่หน่วยงานปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.29$ ) การประกาศคุณธรรม จริยธรรมของพนักงานเพื่อให้บุคลากรถือปฏิบัติ มีส่วนช่วยให้บุคลากรในองค์การ รับรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง และสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.45$ ) หัวหน้างานให้ความสนใจในการถ่ายทอดความรู้ สอนงาน และให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.96$ ) สำหรับความคิดเห็นที่ว่าความเป็นพนักงานระดับล่างไม่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง เนื่องจากการรับคำสั่งผู้บังคับบัญชาอย่างเดียวก็เพียงพอ อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.54$ ) และความเห็นต่อกิจกรรมสนับสนุนด้านอื่นๆ เช่น การแข่งขันกีฬา การจัดเลี้ยงสังสรรค์ มีส่วนช่วยในการพัฒนางานในทางอ้อม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.41$ )

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงาน  
องค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ต่อสภาพแวดล้อม  
ในองค์การ ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี

ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเห็น
1. องค์การของท่านมีการจัดสรรงบประมาณ สำหรับการพัฒนาบุคลากร เช่น ทุนการศึกษา, งบประมาณการฝึกอบรมบุคลากร ไว้อย่าง เพียงพอ	4.24	0.81	มาก
2. วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีในหน่วยงาน มีส่วน ช่วยให้การปฏิบัติงานของท่านมีประสิทธิภาพ และมีผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นได้	4.53	0.64	มากที่สุด
3. องค์การของท่านสนับสนุนให้มีการนำ เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาปรับใช้กับ การปฏิบัติงาน	4.32	0.66	มาก
4. ท่านมีความต้องการที่จะได้รับการฝึกอบรมและ พัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ ความสามารถ มากกว่านี้	4.49	0.64	มาก
5. การปฏิบัติงานประจำวันมีวัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	3.55	0.89	มาก
รวม	4.23	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง มีระดับความเห็นต่อสภาพแวดล้อมในองค์การด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเรื่องการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ ) และเห็นว่า วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เพียงพอมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และมีผลการประเมินการปฏิบัติงานดีขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) ส่วนการสนับสนุนขององค์การในการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานในองค์การนั้น อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ ) และบุคลากรในองค์การมีความต้องการในการได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถมากยิ่งขึ้น อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ ) สำหรับการปฏิบัติงานประจำวัน บุคลากรเห็นว่าวัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับกรปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.55$ )

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงาน  
องค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ต่อสภาพแวดล้อม  
ในองค์การ ด้านเพื่อนร่วมงาน

ด้านเพื่อนร่วมงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเห็น
1. เพื่อนร่วมงานมีส่วนช่วยในการปฏิบัติงานของท่าน และท่านได้รับความรู้ ประสบการณ์ในการทำงานจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	4.29	0.81	มาก
2. ท่านมีโอกาสดำเนินการความรู้และประสบการณ์ในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	4.34	0.70	มาก
3. เพื่อนร่วมงานที่ดี ทำให้สภาพแวดล้อมในองค์การดีขึ้น และผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นด้วย	4.68	0.52	มากที่สุด
4. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อผลสำเร็จของงาน ตลอดจนความสำเร็จในภาพรวมขององค์การด้วย	4.74	0.47	มากที่สุด
5 ในการปฏิบัติงาน พนักงานทุกระดับมีโอกาสพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือความรู้กันอย่างสม่ำเสมอ	4.46	0.74	มาก
รวม	4.50	0.65	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.6 พบว่า บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม มีระดับความเห็นต่อสภาพแวดล้อมในองค์การด้านเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ที่มีส่วนช่วยในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการได้รับความรู้ ประสบการณ์ในการทำงานจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.29$ ) การมีโอกาสได้ถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.34$ ) และเห็นว่าเพื่อนร่วมงานที่ดีทำให้สภาพแวดล้อมในองค์การดีขึ้น ตลอดจนสามารถผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นด้วย อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.68$ ) สำหรับความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยสำคัญต่อผลสำเร็จของงาน ตลอดจนความสำเร็จในภาพรวมขององค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.74$ ) และประการสุดท้ายในการปฏิบัติงานในองค์การ พนักงานทุกระดับมีโอกาสพบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือความรู้ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.46$ )

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงาน  
องค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ต่อสภาพแวดล้อม  
ในองค์การ ด้านการติดต่อสื่อสาร

ด้านการติดต่อสื่อสาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเห็น
1. การติดต่อสื่อสารกันระหว่างบุคลากรในองค์การที่มีประสิทธิภาพ มีผลต่อการพัฒนางานในความรับผิดชอบของท่านตลอดจนส่งผลต่อพัฒนาองค์การในภาพรวม	4.49	0.72	มาก
2. การติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานหรือองค์การอื่นๆ มีความจำเป็นและเกี่ยวข้องกับการพัฒนางานในหน้าที่ของท่าน	4.53	0.58	มากที่สุด
3. ภายในองค์การมีจุดประชาสัมพันธ์เพื่อใช้สำหรับปิดประกาศ ข่าวสาร ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่บุคลากรในองค์การไว้อย่างชัดเจน	3.67	0.62	มาก
4. องค์การของท่านมีช่องทางรับเรื่องราวร้องทุกข์ร้องเรียน หรือแจ้งเรื่องราวต่างๆ เพื่อรับฟังปัญหาจากทั้งบุคคลภายนอก และพนักงานภายในองค์การ เช่น เว็บไซต์, ผู้รับข้อคิดเห็น, เจ้าหน้าที่ฝ่ายรับเรื่องราวร้องทุกข์ ฯลฯ	3.79	0.62	มาก
5. ทุกคนในองค์การมีอิสระในการเสนอข้อคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ และองค์การมีการปรับเปลี่ยนตามข้อเสนอแนะนั้นๆ	3.16	0.86	ปานกลาง
รวม	3.93	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม มีระดับความเห็นต่อสภาพแวดล้อมในองค์การด้านการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์การที่มีประสิทธิภาพ มีผลต่อการพัฒนางานในความรับผิดชอบ และส่งผลต่อการพัฒนาองค์การในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ ) และการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่นๆ ก็มีความจำเป็นและมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนางานในหน้าที่ของบุคลากรในองค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) ทั้งนี้ความเห็นต่อการมีจุดประชาสัมพันธ์เพื่อปิดประกาศข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่บุคลากรในองค์การอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ ) โดยองค์การมีช่องทางรับเรื่องราวร้องทุกข์ ร้องเรียน หรือแจ้งปัญหาเรื่องราวต่างๆ ทั้งจากบุคคลภายนอกและบุคลากรภายในองค์การ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ ) และเห็นว่าบุคลากรในองค์การมีอิสระในการเสนอข้อคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ และองค์การมีการปรับเปลี่ยนตามข้อเสนอแนะนั้นๆ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.16$ )

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงาน  
องค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ต่อสภาพแวดล้อม  
ในองค์การ ด้านการทำงานเป็นทีม

ด้านการทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเห็น
1. การทำงานเป็นทีม (Team Work) มีส่วนสำคัญที่ช่วยให้งานประสบความสำเร็จ	4.82	0.45	มากที่สุด
2. ท่านได้เข้าร่วมการจัดกิจกรรมขององค์การอย่างสม่ำเสมอ ทั้งกิจกรรมทางวิชาการและกิจกรรมอื่นๆ ที่องค์การจัดขึ้น	4.41	0.61	มาก
3. ท่านระลึกละเอียดเหมือนว่า องค์การเปรียบเสมือนบ้านของท่าน และท่านมีความสุขที่ได้ทำงานกับหน่วยงานแห่งนี้	4.39	0.63	มาก
4. บุคลากรทุกระดับในองค์การมีความเสมอภาคไม่มีการแบ่งชนชั้น แบ่งพรรคพวก	3.89	1.03	มาก
5. การพิจารณาความดีความชอบ และการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปโดยความชอบธรรม โปร่งใสและเป็นไปตามเนื้องานโดยแท้จริง	3.61	1.07	มาก
รวม	4.22	0.71	มาก



จากตารางที่ 4.8 พบว่า บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม มีระดับความเห็นต่อสภาพแวดล้อมในองค์การด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเกี่ยวกับความเห็นต่อ การทำงานเป็นทีม (Team Work) มีส่วนสำคัญที่ช่วยให้งาน ประสบผลสำเร็จ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.82$ ) บุคลากรในองค์การได้มีการเข้าร่วมกิจกรรมของ องค์การอย่างสม่ำเสมอ ทั้งกิจกรรมทางวิชาการและกิจกรรมอื่นๆ ที่องค์การจัดขึ้น อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.41$ ) ส่วนความรู้สึที่เปรียบองค์การเป็นเสมือนบ้านของตนเอง และรู้สึกมีความสุขที่ได้ ปฏิบัติงานในองค์การแห่งนี้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.39$ ) และความเห็นต่อความเสมอภาค ของบุคลากร ทุกระดับในองค์การ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.89$ ) ประการสุดท้ายเป็นความเห็นเกี่ยวกับเรื่อง การพิจารณาความคิดเห็นชอบ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความโปร่งใส ชอบธรรม และเป็นไป ตามเนื้องาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.61$ )

### ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล หนองแวง จังหวัดนครพนม

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของ  
องค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ในภาพรวม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเห็น
1. ด้านการฝึกอบรม	3.45	0.87	มาก
2. ด้านการศึกษา	3.68	0.93	มาก
3. ด้านการพัฒนาสายอาชีพ	3.67	0.73	มาก
รวม	3.60	0.82	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม มีระดับความเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.60$ ) โดยเมื่อพิจารณา ทั้ง 3 ด้าน พบว่า ด้านการฝึกอบรม มีระดับความเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.45$ ) ด้านการศึกษาอยู่ ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.68$ ) และด้านการพัฒนาสายอาชีพ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.67$ )

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ  
องค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ด้านการฝึกอบรม

ด้านการฝึกอบรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเห็น
1. ท่านได้รับโอกาสในการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอทุกปี	3.21	1.18	ปานกลาง
2. เนื้อหา หรือหลักสูตรในการฝึกอบรมที่องค์การจัดขึ้นตรงกับความต้องการของท่าน	3.54	0.87	มาก
3. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรมขององค์การ	3.12	0.97	ปานกลาง
4. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานประจำ	3.93	0.62	มาก
รวม	3.45	0.87	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.10 พบว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม มีระดับความเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเกี่ยวกับความเห็นต่อการได้รับโอกาสในการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ปรากฏว่า อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.21$ ) การฝึกอบรมมีเนื้อหา หลักสูตรที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้เข้าร่วมโครงการ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.54$ ) การมีส่วนร่วมในการกำหนดเนื้อหาหลักสูตรในการจัดฝึกอบรม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.12$ ) และประการสุดท้าย การนำความรู้ และประสบการณ์จากการเข้ารับการฝึกอบรม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ )

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ  
องค์กรบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ด้านการศึกษา

ด้านการศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเห็น
1. องค์กรมีนโยบายการศึกษาต่อที่ท่านสามารถ พัฒนาตนเองด้วยการศึกษาได้	3.72	0.89	มาก
2. องค์กรให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ เกี่ยวกับทุนการศึกษาอย่างเต็มที่	3.74	0.88	มาก
3. ท่านมีโอกาสศึกษาต่อตามความประสงค์ได้	3.59	1.05	มาก
รวม	3.68	0.93	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า พนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม มีระดับความเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการศึกษา อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเกี่ยวกับความเห็นต่อนโยบายขององค์กรที่มีนโยบายสนับสนุนการศึกษาต่อที่ทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.72$ ) การสนับสนุนด้านงบประมาณเกี่ยวกับทุนการศึกษา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.74$ ) และความเห็นต่อการได้รับโอกาสการศึกษาต่อตามความประสงค์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.59$ )

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ  
องค์กรบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ด้านการพัฒนาสายอาชีพ

ด้านการพัฒนาสายอาชีพ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเห็น
1. องค์กรมีการวางแผนพัฒนาสายอาชีพอย่างชัดเจน	3.66	0.81	มาก
2. บุคลากรขององค์กรมีโอกาสในการพัฒนาสายอาชีพ	3.72	0.62	มาก
3. ท่านมีความพึงพอใจกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กร	3.63	0.80	มาก
รวม	3.67	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า พนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม มีระดับความเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการพัฒนาสายอาชีพ อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเกี่ยวกับความเห็นต่อการวางแผนพัฒนาสายอาชีพขององค์กร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.66$ ) การสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสในการพัฒนาสายอาชีพ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.72$ ) และประการสุดท้ายเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63$ )

#### ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนมแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามเพศ ด้วย t-test

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	เพศ				t	p
	ชาย		หญิง			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการฝึกอบรม	2.79	0.60	4.15	0.46	-11.17	0.00
2. ด้านการศึกษา	3.10	0.89	4.30	0.45	-7.48	0.00
3. ด้านการพัฒนาสายอาชีพ	3.21	0.70	4.15	0.34	-7.52	0.00
รวม	3.03	0.71	4.20	0.39	-8.91	0.00

\*P ≤ 0.05, \*\*P ≤ 0.01

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศของพนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทั้ง 3 ด้านแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบสมมติฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ ด้วย F-test

การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	อายุ								F	p
	ต่ำกว่า 30 ปี		30-40 ปี		41-50 ปี		51 ปีขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการฝึกอบรม	3.67	0.13	4.04	0.78	2.74	0.52	3.35	0.14	22.777	0.000
2. ด้านการศึกษา	4.00	0.00	4.14	0.90	3.03	0.73	4.00	0.00	11.746	0.000
3. ด้านการพัฒนา สายอาชีพ	4.00	0.00	4.03	0.69	3.13	0.56	4.00	0.00	13.707	0.000
รวม	3.89	0.43	4.07	0.78	2.97	0.58	3.78	0.05	16.135	0.000

\*P ≤ 0.05, \*\*P ≤ 0.01

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณารายด้านทั้ง 3 ด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.15 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม จำแนกตามอายุ โดยทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่

การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	อายุ	ต่ำกว่า			
		ต่ำกว่า 30 ปี	30-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	3.89	4.07	2.97	3.78
ต่ำกว่า 30 ปี	3.89	-	0.92**		
30-40 ปี	4.07		-	1.10**	
41-50 ปี	2.97			-	-0.81**
51 ปีขึ้นไป	3.78				-

\*P ≤ 0.05, \*\*P ≤ 0.01

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ในภาพรวม กลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กับ 41-50 ปี, 30-40 ปี กับ 41-50 ปี และ 41-50 ปี กับ 51 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.16 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม จำแนกตามอายุ โดยทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่

ด้านการฝึกอบรม	อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	30-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	3.67	4.05	2.74	3.35
ต่ำกว่า 30 ปี	3.67	-		0.93**	
30-40 ปี	4.04		-	1.30**	0.69**
41-50 ปี	2.74			-	-0.61**
51 ปีขึ้นไป	3.35				-

\*P ≤ 0.05, \*\*P ≤ 0.01

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ด้านการฝึกอบรม กลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี กับ 41-50 ปี, 30-40 ปี กับ 41-50 ปี, 30-40 ปี กับ 51 ปีขึ้นไป และ 41-50 ปี กับ 51 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.17 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษา จำแนกตามอายุ โดยทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่

ด้านการศึกษา	อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	30-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	4.00	4.14	3.03	4.00
ต่ำกว่า 30 ปี	4.00	-		0.97**	
30-40 ปี	4.14		-	1.10**	
41-50 ปี	3.03			-	-0.97**
51 ปีขึ้นไป	4.00				-

\*P ≤ 0.05, \*\*P ≤ 0.01



จากตารางที่ 4.17 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง อำเภอบ้านแพ่ง จังหวัดนครพนมด้านการศึกษากลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี กับ 41-50 ปี, 30-40 ปี กับ 41-50 ปี และ 41-50 ปี กับ 51 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.18 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาสายอาชีพ จำแนกตามอายุ โดยทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่

ด้านการพัฒนาสายอาชีพ	อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	30-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	4.00	4.03	3.13	4.00
ต่ำกว่า 30 ปี	4.00	-		0.97**	
30-40 ปี	4.03		-	0.90**	
41-50 ปี	3.13			-	-0.97**
51 ปีขึ้นไป	4.00				-

\*P ≤ 0.05, \*\*P ≤ 0.01

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนมด้านการศึกษากลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี กับ 41-50 ปี, 30-40 ปี กับ 41-50 ปี และ 41-50 ปี กับ 51 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบสมมติฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามสถานภาพ ด้วย F-test

การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	สถานภาพ						F	p
	โสด		สมรส		หย่า, หม้าย			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการฝึกอบรม	3.73	0.14	3.41	0.93	3.50	0.00	0.577	0.564
2. ด้านการศึกษา	4.00	0.00	3.63	0.99	4.00	0.00	0.741	0.480
3. ด้านการพัฒนา สายอาชีพ	4.00	0.00	3.62	0.77	4.00	0.00	1.335	0.270
รวม	3.91	0.05	3.55	0.88	3.83	0.00	0.858	0.428

\*P ≤ 0.05

จากตารางที่ 4.19 พบว่า สถานภาพของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดนครพนม ที่ต่างกัน ในภาพรวม มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาารายด้านพบว่า ทั้ง 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 ผลการทดสอบสมมติฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษา ด้วย F-test

การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ระดับการศึกษา										F	p
	ต่ำกว่า มัธยมศึกษา ตอนปลาย		ม.ปลาย หรือ เทียบเท่า		อนุปริญญา หรือ เทียบเท่า		ปริญญาตรี		สูงกว่า ปริญญาตรี			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการฝึกอบรม	3.65	0.14	3.93	0.12	4.26	0.81	2.70	0.56	3.33	0.13	27.229	0.000
2. ด้านการศึกษา	4.00	0.00	4.00	0.00	4.40	0.93	2.97	0.80	4.00	0.00	14.219	0.000
3. ด้านการพัฒนาสายอาชีพ	4.00	0.00	4.00	0.00	4.15	0.78	3.10	0.58	4.00	0.00	14.180	0.000
รวม	3.88	0.05	3.98	0.04	4.27	0.82	2.92	0.63	3.78	0.04	18.581	0.000

\*P ≤ 0.05, \*\*P ≤ 0.01

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ระดับการศึกษาของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในภาพรวม และเมื่อพิจารณาารายด้านพบว่า ทั้ง 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.21 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษา โดยทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับ การศึกษา	ต่ำกว่า	ม.ปลาย	อนุปริญญา	ปริญญาตรี	สูงกว่า
		มัธยมศึกษา ตอนปลาย	หรือ เทียบเท่า	หรือ เทียบเท่า		ปริญญาตรี
	$\bar{X}$	3.89	3.98	4.27	2.92	3.78
ต่ำกว่า ม.ปลาย	3.89	-			0.97**	
ม.ปลายหรือเทียบเท่า	3.98		-		1.06**	
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	4.27			-	1.35**	
ปริญญาตรี	2.92				-	-0.86**
สูงกว่าปริญญาตรี	3.78					-

\*P ≤ 0.05, \*\*P ≤ 0.01

จากตารางที่ 4.21 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ภาพรวม การศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย กับระดับปริญญาตรี, ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า กับระดับปริญญาตรี, ระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า กับระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาตรี กับระดับสูงกว่าปริญญาตรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.22 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม จำแนกตามระดับการศึกษาโดยทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่

ด้านการฝึกอบรม	ระดับการศึกษา	ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย	ม.ปลายหรือเทียบเท่า	อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	$\bar{X}$	3.65	3.93	4.26	2.70	3.33
ต่ำกว่า ม.ปลาย	3.65	-		-0.61**	0.95**	
ม.ปลายหรือเทียบเท่า	3.93		-		1.23**	0.60**
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	4.26			-	1.35**	0.93**
ปริญญาตรี	2.70				-	-0.63**
สูงกว่าปริญญาตรี	3.33					-

\*P ≤ 0.05, \*\*P ≤ 0.01

จากตารางที่ 4.22 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ด้านการฝึกอบรม พบว่า การศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย กับระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า, ระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย กับ ระดับปริญญาตรี, ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า กับระดับปริญญาตรี, ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า กับระดับสูงกว่าปริญญาตรี, ระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า กับระดับปริญญาตรี, ระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า กับระดับสูงกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาตรี กับระดับสูงกว่าปริญญาตรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.23 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษา จำแนกตามระดับ การศึกษา โดยทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่

ด้านการศึกษา	ระดับการ ศึกษา	ต่ำกว่า มัธยมศึกษา ตอนปลาย	ม.ปลาย หรือ เทียบเท่า	อนุปริญญา หรือ เทียบเท่า	ปริญญาตรี	สูงกว่า ปริญญาตรี
	$\bar{X}$	4.00	4.00	4.40	2.97	4.00
ต่ำกว่า ม.ปลาย	4.00	-			1.03**	
ม.ปลายหรือเทียบเท่า	4.00		-		1.03**	
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	4.40			-	1.43**	
ปริญญาตรี	2.97				-	-1.03**
สูงกว่าปริญญาตรี	4.00					-

\*P ≤ 0.05, \*\*P ≤ 0.01

จากตารางที่ 4.23 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานองค์การบริหารส่วน ตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ด้านการศึกษา พบว่า การศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอน ปลาย กับ ระดับปริญญาตรี, ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า กับระดับปริญญาตรี, ระดับ อนุปริญญาหรือเทียบเท่า กับระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาตรี กับระดับสูงกว่าปริญญาตรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.24 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาสายอาชีพ จำแนกตาม ระดับการศึกษา โดยทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่

ด้านการพัฒนาสายอาชีพ	ระดับการ ศึกษา	ต่ำกว่า มัธยมศึกษา ตอนปลาย	ม.ปลาย หรือ เทียบเท่า	อนุปริญญา หรือ เทียบเท่า	ปริญญาตรี	สูงกว่า ปริญญาตรี
	$\bar{X}$	4.00	4.00	4.15	3.10	4.00
ต่ำกว่า ม.ปลาย	4.00	-			0.90**	
ม.ปลายหรือเทียบเท่า	4.00		-		0.90**	
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	4.15			-	1.05**	
ปริญญาตรี	3.10				-	-0.90**
สูงกว่าปริญญาตรี	4.00					-

\*P ≤ 0.05, \*\*P ≤ 0.01

จากตารางที่ 4.24 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ด้านการพัฒนาสายอาชีพ พบว่า การศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย กับ ระดับปริญญาตรี, ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า กับระดับปริญญาตรี, ระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า กับระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาตรี กับระดับสูงกว่าปริญญาตรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.25 ผลการทดสอบสมมติฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายได้ ด้วย F-test

การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	รายได้						F	p
	ต่ำกว่า 10,000		10,000 ถึง 15,000		สูงกว่า 15,000			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการฝึกอบรม	3.53	1.00	3.20	0.10	3.33	1.30	0.923	0.402
2. ด้านการศึกษา	3.69	1.05	3.53	0.52	4.00	0.00	0.542	0.584
3. ด้านการพัฒนาสายอาชีพ	3.68	0.81	3.51	0.45	4.00	0.00	0.985	0.378
รวม	3.63	0.94	3.41	0.33	3.78	0.04	0.563	0.572

\*P ≤ 0.05

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ระดับรายได้ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ที่ต่างกัน ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทั้ง 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.26 ผลการทดสอบสมมติฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ ด้วย F-test

การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ								F	p
	พนักงานจ้าง		ข้าราชการประจำ		ข้าราชการ ฝ่ายการเมือง		ผู้บริหาร, ผอ.กอง, หัวหน้าส่วน			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการฝึกอบรม	3.91	0.19	2.80	0.49	4.00	1.34	3.35	0.14	16.814	0.000
2. ด้านการศึกษา	4.03	0.14	3.12	0.68	4.09	1.58	4.00	0.00	7.719	0.000
3. ด้านการพัฒนาสายอาชีพ	4.00	0.00	3.20	0.54	3.93	1.20	4.00	0.00	9.332	0.000
รวม	3.98	0.10	3.03	0.54	4.01	1.36	3.78	0.46	11.102	0.000

\*P ≤ 0.05, \*\*P ≤ 0.01

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณารายด้านทั้ง 3 ด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.27 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่

ด้านการฝึกอบรม	ตำแหน่ง หน้าที่ความ รับผิดชอบ	พนักงานจ้าง	ข้าราชการ ประจำ	ข้าราชการ ฝ่าย การเมือง	ผู้บริหาร, ผอ.กอง, หัวหน้าส่วน
	$\bar{X}$	3.91	2.80	4.00	3.35
พนักงานจ้าง	3.91	-	1.11**		
ข้าราชการประจำ	2.70		-		
ข้าราชการฝ่ายการเมือง	4.00		1.20**	-	
ผู้บริหาร, ผอ.กอง, หัวหน้าส่วน	3.35				-

\* $P \leq 0.05$ , \*\* $P \leq 0.01$

จากตารางที่ 4.27 พบว่าระดับตำแหน่งงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการฝึกอบรมแตกต่างกัน คือ พบว่า พนักงานจ้าง กับข้าราชการประจำ, และข้าราชการฝ่ายการเมือง กับข้าราชการประจำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



ตารางที่ 4.28 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษา จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่

ด้านการศึกษา	ตำแหน่ง หน้าที่ความ รับผิดชอบ	พนักงานจ้าง	ข้าราชการ ประจำ	ข้าราชการ ฝ่าย การเมือง	ผู้บริหาร, ผอ.กอง, หัวหน้าส่วน
	$\bar{X}$	4.04	3.12	4.00	4.00
พนักงานจ้าง	4.04	-	0.92**		
ข้าราชการประจำ	3.12		-		
ข้าราชการฝ่ายการเมือง	4.09		-0.97**	-	
ผู้บริหาร, ผอ.กอง, หัวหน้าส่วน	4.00		0.88**		-

\*P ≤ 0.05, \*\*P ≤ 0.01

จากตารางที่ 4.28 พบว่าระดับตำแหน่งงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการศึกษาแตกต่างกัน คือ พบว่า พนักงานจ้าง กับข้าราชการประจำ, ข้าราชการฝ่ายการเมือง กับข้าราชการประจำ และ ข้าราชการประจำ กับผู้บริหาร, ผู้อำนวยการกอง, หัวหน้าส่วน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.29 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาสายอาชีพ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่

ด้านการพัฒนาสายอาชีพ	ตำแหน่ง หน้าที่ความ รับผิดชอบ	พนักงานจ้าง	ข้าราชการ ประจำ	ข้าราชการ ฝ่าย การเมือง	ผู้บริหาร, ผอ.กอง, หัวหน้าส่วน
	$\bar{X}$	4.00	3.20	3.93	4.00
พนักงานจ้าง	4.00	-	0.80**		
ข้าราชการประจำ	3.20		-		
ข้าราชการฝ่ายการเมือง	3.93		0.73**	-	
ผู้บริหาร, ผอ.กอง, หัวหน้าส่วน	4.00		0.80**		-

\*P ≤ 0.05, \*\*P ≤ 0.01

จากตารางที่ 4.29 พบว่าระดับตำแหน่งงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการพัฒนาสายอาชีพ แตกต่างกัน คือ พบว่า พนักงานจ้าง กับข้าราชการประจำ, ข้าราชการฝ่ายการเมือง กับข้าราชการประจำ และข้าราชการประจำ กับผู้บริหาร, ผู้อำนวยการกอง, หัวหน้าส่วน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.30 ผลการทดสอบสมมติฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัดด้วย F-test

การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	หน่วยงานที่สังกัด										F	p
	ส่วนโยธา		ส่วนการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม		ส่วน การคลัง		สำนักปลัด		ฝ่ายการเมือง			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการฝึกอบรม	3.65	0.14	3.66	0.67	4.17	0.20	3.69	1.49	3.02	0.36	4.140	0.005
2. ด้านการศึกษา	4.00	0.00	3.77	0.54	4.33	0.42	3.72	1.71	3.42	0.56	1.580	0.189
3. ด้านการพัฒนา สายอาชีพ	4.00	0.00	3.77	0.56	4.00	0.00	3.73	1.28	3.46	0.48	1.372	0.252

\*P ≤ 0.05, \*\*P ≤ 0.01

จากตารางที่ 4.30 พบว่า หน่วยงานที่สังกัดของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ที่ต่างกันในทุกภาพรวม มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันเพียงด้านเดียว คือด้านการฝึกอบรม โดยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.31 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม จำแนกตามหน่วยงาน ที่สังกัดโดยทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่

ด้านการฝึกอบรม	หน่วยงาน ที่สังกัด	ส่วนการศึกษา			ส่วน การคลัง	สำนักปลัด	ฝ่ายการเมือง
		ส่วนโยธา	ศาสนา วัฒนธรรม				
	$\bar{X}$	3.65	3.66	4.17	3.69	3.02	
ส่วนโยธา	3.65	-					
ส่วนการศึกษาฯ	3.66		-			0.64**	
ส่วนการคลัง	4.17			-		1.15**	
สำนักปลัด	3.69				-	0.67**	
ฝ่ายการเมือง	3.02					-	

\*P ≤ 0.05, \*\*P ≤ 0.01

จากตารางที่ 4.31 พบว่าหน่วยงานที่สังกัด ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการฝึกอบรมแตกต่างกัน คือ พบว่า ส่วนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม กับฝ่ายการเมือง, ส่วนการคลัง กับฝ่ายการเมือง และ สำนักปลัด กับฝ่ายการเมือง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.32 ผลการทดสอบสมมติฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน ด้วย F-test

การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ระยะเวลาในการทำงาน						F	p
	ต่ำกว่า 5 ปี		5-10 ปี		10 ปี ขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการฝึกอบรม	4.15	0.46	2.67	0.60	3.32	0.12	73.289	0.000
2. ด้านการศึกษา	4.30	0.45	2.91	0.86	4.00	0.00	40.724	0.000
3. ด้านการพัฒนา สายอาชีพ	4.15	0.34	3.04	0.65	4.00	0.00	46.192	0.000
รวม	4.20	0.39	2.87	0.69	3.77	0.04	55.325	0.000

\*P ≤ 0.05, \*\*P ≤ 0.01

จากตารางที่ 4.32 พบว่า ระยะเวลาในการทำงาน ของพนักงานองค์การบริหารส่วน ตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ที่ต่างกัน ในภาพรวม มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทั้ง 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.33 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม จำแนกตามระยะเวลา การทำงาน โดยทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่

ด้านการฝึกอบรม	ระยะเวลาทำงาน	ต่ำกว่า 5 ปี	5-10 ปี	10 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	4.15	2.67	3.32
ต่ำกว่า 5 ปี	4.15	-	1.48**	0.83**
5-10 ปี	2.67		-	-0.65**
10 ปีขึ้นไป	3.32			-

\*P ≤ 0.05, \*\*P ≤ 0.01

จากตารางที่ 4.33 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานองค์การบริหารส่วน ตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนมด้านการฝึกอบรม พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานต่ำกว่า 5 ปี กับ 5-10 ปี, ต่ำกว่า 5 ปี กับ 10 ปีขึ้นไป และ 5-10 ปี กับ 10 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.34 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษา จำแนกตามระยะเวลา การทำงาน โดยทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่

ด้านการศึกษา	ระยะเวลาทำงาน	ต่ำกว่า 5 ปี	5-10 ปี	10 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	4.30	2.91	4.00
ต่ำกว่า 5 ปี	4.30	-	1.39**	
5-10 ปี	2.91		-	-1.09 **
10 ปีขึ้นไป	4.00			-

\*P ≤ 0.05, \*\*P ≤ 0.01

จากตารางที่ 4.34 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ด้านการศึกษา พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานต่ำกว่า 5 ปี กับ 5-10 ปี, และ 5-10 ปี กับ 10 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.35 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาสายอาชีพ จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน โดยทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่

ด้านการพัฒนาสายอาชีพ	ระยะเวลาทำงาน	ต่ำกว่า 5 ปี	5-10 ปี	10 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	4.15	3.04	4.00
ต่ำกว่า 5 ปี	4.15	-	1.11**	
5-10 ปี	3.04		-	-0.96 **
10 ปีขึ้นไป	4.00			-

\*P ≤ 0.05, \*\*P ≤ 0.01

จากตารางที่ 4.35 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนมด้านการพัฒนาสายอาชีพ พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานต่ำกว่า 5 ปี กับ 5-10 ปี, และ 5-10 ปี กับ 10 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม**

การทดสอบสมมติฐานด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กรกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนมได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.36 ผลการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
1. ด้านนโยบายฝ่ายบริหาร	0.937**	0.000	สูงมาก
2. ด้านวัฒนธรรมองค์การ	0.933**	0.000	สูงมาก
3. ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี	0.938**	0.000	สูงมาก
4. ด้านเพื่อนร่วมงาน	0.925**	0.000	สูงมาก
5. ด้านการติดต่อสื่อสาร	0.956**	0.000	สูงมาก
6. ด้านการทำงานเป็นทีม	0.954**	0.000	สูงมาก
รวม	0.962**	0.000	สูงมาก

\*P ≤ 0.05, \*\*P ≤ 0.01

จากตารางที่ 4.36 สรุปการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ในภาพรวมเป็นไปในทิศทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก ( $r = 0.962$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทุกด้าน มีค่า r เป็นบวก แสดงว่ามีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนมในทิศทางบวก โดยทุกด้านมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษามีวัตถุประสงค์ในการศึกษาสภาพแวดล้อมในองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม และเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในองค์กรภายใต้ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ตลอดจนนำผลการศึกษาไปใช้ในการเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กรในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในองค์กรและเกิดการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ โดยจำแนกตัวแปรอิสระ 2 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มแรก จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด และระยะเวลาในการทำงาน

กลุ่มที่สอง จำแนกตามสภาพแวดล้อมในองค์กร จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบายฝ่ายบริหาร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการทำงานเป็นทีม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ได้แก่ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง อำเภอบ้านแพง จังหวัดนครพนม ทั้งข้าราชการฝ่ายการเมือง ข้าราชการประจำ พนักงานจ้างทุกระดับ รวมทั้งสิ้น 76 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 8 ข้อ ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ จำนวน 30 ข้อ โดยเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบายฝ่ายบริหาร จำนวน 5 ข้อ ด้านวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 5 ข้อ ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี จำนวน 5 ข้อ ด้านเพื่อนร่วมงาน จำนวน 5 ข้อ ด้านการติดต่อสื่อสาร จำนวน 5 ข้อ และด้านการทำงานเป็นทีม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ จำนวน 10 ข้อ โดยเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม จำนวน 4 ข้อ ด้านการศึกษา จำนวน 3 ข้อ ด้านการพัฒนาสายอาชีพ จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยแจกแบบสอบถาม จำนวน 76 ชุด และนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์

ทั้งหมดมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Science) โดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่า t-test ค่า F-test สำหรับทดสอบสมมติฐานที่ 1 และใช้ตารางค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน สำหรับทดสอบสมมติฐานที่ 2

## 1. สรุปผลการศึกษา

### 1.1 สรุปผลการศึกษาสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนา

#### ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง

จังหวัดนครพนม กล่าวโดยสรุปแล้ว พนักงานขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง มีความเห็นต่อสภาพแวดล้อมในองค์กรทั้ง 6 ด้าน อันได้แก่ ด้านนโยบายฝ่ายบริหาร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี ด้านเพื่อนร่วมงาน และด้านการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ ) สำหรับเรื่องที่พนักงานให้ความสำคัญมากที่สุดได้แก่ เรื่องเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.50$ ) โดยความเห็นส่วนใหญ่เห็นว่าเพื่อนร่วมงานที่ดี ทำให้บรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้นและมีส่วนช่วยให้ผลการประเมินการปฏิบัติงานดีขึ้นด้วย นอกจากนี้เพื่อนร่วมงานยังมีส่วนช่วยในการสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนการมีโอกาสนพบปะ พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ก็มีส่วนช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นด้วย รองลงมาคือด้านนโยบายฝ่ายบริหาร ( $\bar{X} = 4.23$ ) ซึ่งก็นับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานอยู่ภายในกรอบ โครงสร้างและสายการบังคับบัญชา ซึ่งถ้าหากพนักงานได้ปฏิบัติงานตรงตาม โครงสร้างสายการบังคับบัญชา ก็นับว่าได้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถของตนเอง เกิดการเรียนรู้ที่รวดเร็วและเกิดการพัฒนางานในที่สุด ส่วนด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี มีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานประจำวันเป็นไปด้วยความราบรื่น รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้ค่าระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับด้านการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.22$ ) ซึ่งนับว่ามีความสำคัญในภาพรวมขององค์การ เพราะ Team Work มีส่วนช่วยให้งานประสบความสำเร็จ และพนักงานยังเห็นความสำคัญของการเข้าร่วมกิจกรรมสนับสนุนอื่นๆ นอกเหนือจากเรื่องงานเป็นอย่างดีอีกด้วย สำหรับด้านการติดต่อสื่อสาร ( $\bar{X} = 3.93$ ) ก็นับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ได้ โดยพนักงานเห็นว่าควรมีการติดต่อสื่อสารทั้งภายนอกและภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดให้หน่วยงานมีช่องทางรับเรื่องราวร้องเรียน ร้องทุกข์ และจุดประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารก็มีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ได้ ส่วนด้านวัฒนธรรมองค์กรนั้นพนักงานให้ระดับคะแนนน้อยกว่าด้านอื่นๆ ( $\bar{X} = 3.72$ ) ที่กล่าวมาข้างต้น

## 1.2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

1.2.1 สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม แตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.1 เพศที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เพศของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนมที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมติฐานย่อยที่ 1.2 อายุที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า อายุของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนมที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมติฐานย่อยที่ 1.3 สถานภาพของพนักงานที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า สถานภาพของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนมที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานย่อยที่ 1.4 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ระดับการศึกษาของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนมที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมติฐานย่อยที่ 1.5 ระดับรายได้ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ระดับรายได้ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนมที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานย่อยที่ 1.6 ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนมที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมติฐานย่อยที่ 1.7 หน่วยงานที่สังกัดที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า หน่วยงานที่สังกัดของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนมที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เพียงด้านเดียว คือ ด้านการฝึกอบรม ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านอื่นๆ ได้แก่ ด้านการศึกษาและด้านการพัฒนาสายอาชีพ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานย่อยที่ 1.8 ระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ระยะเวลาการทำงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนมที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

1.2.2 สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์การ มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ในภาพรวมเป็นไปในทิศทางบวก โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก ( $r = 0.962$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทุกด้าน มีค่า  $r$  เป็นบวก แสดงว่ามีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ในทิศทางบวก โดยทุกด้านมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

### 1.3 ผลการศึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม

กล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง อำเภอบ้านแพง จังหวัดนครพนม ในภาพรวมทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนาสายอาชีพ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.60$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ผลปรากฏว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษามีการพัฒนา มากเป็นอันดับหนึ่ง ( $\bar{x} = 3.68$ )

โดยพนักงานต้องการได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากผู้เกี่ยวข้องและต้องการให้ฝ่ายบริหารวางแผนนโยบายเรื่องการศึกษาต่อเพื่อการพัฒนาตนเองของพนักงาน ตลอดจนการได้รับโอกาสในการเข้ารับการศึกษาคือตามความประสงค์ ก็ได้รับความสำคัญในลำดับรองลงมา ส่วนด้านการพัฒนาสายอาชีพซึ่งได้รับค่าเฉลี่ยรองลงมาเป็นอันดับที่สองนั้น ( $\bar{x} = 3.67$ ) พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวงเห็นว่าต้องการโอกาสในการพัฒนาสายอาชีพที่สูงที่สุด รองลงมาคือเรื่องการวางแผนพัฒนาสายอาชีพขององค์กร และความพึงพอใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรตามลำดับ ส่วนเรื่องที่มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์น้อยที่สุดคือด้านการฝึกอบรม ( $\bar{x} = 3.45$ ) โดยพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวงเห็นว่าเรื่องการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานประจำวันนั้นสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือการได้รับโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรม และการมีส่วนร่วมในการกำหนดหัวข้อหรือหลักสูตรการฝึกอบรม ตามลำดับ

## 2. อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง สภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ผู้ศึกษาขออภิปรายผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษาในครั้งนี้กับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังต่อไปนี้

**สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน**

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนมที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับผลการศึกษาของ จรุงกรณ์ บุญกรุด (2544: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง บรรยากาศขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาสรุปว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน และระยะเวลาการทำงานทำแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกัน

ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถานภาพ และด้านระดับรายได้ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนมที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งผลการศึกษาคัดแย้งกับผลการศึกษาของ จรุงกรณ์ บุญกรุด (2544: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง บรรยากาศ



ขององค์การที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาสรุปว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน และระยะเวลาการทำงานทำแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศขององค์การที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกัน

สำหรับผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับหน่วยงานที่สังกัด พบว่า หน่วยงานที่สังกัดของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม ที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เพียงด้านเดียว คือ ด้านการฝึกอบรม ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านอื่นๆ ได้แก่ ด้านการศึกษาและด้านการพัฒนาสายอาชีพ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับผลการศึกษาของจรจกรณ์ บุญกรุด (2544: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง บรรยากาศขององค์การที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาสรุปว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน และระยะเวลาการทำงานทำแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศขององค์การที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกัน

#### **สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม**

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์การมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง อำเภอบ้านแพง จังหวัดนครพนมในภาพรวม และทุกด้าน ในทิศทางบวกโดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับผลการศึกษาของศรีณีย์พัศ ศรีสวัสดิ์ (2551: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาสรุปว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกๆ ด้าน มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยด้านพนักงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านผู้บริหาร และปัจจัยด้านองค์การมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด



### 3. ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กร ในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในองค์กรและเกิดการพัฒนาระสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม โดยแยกเป็นข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถามและข้อเสนอแนะจากผู้ศึกษา ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะจากผู้ศึกษา

3.1.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง ในด้านการฝึกอบรมยังมีค่าเฉลี่ยที่ต่ำอยู่ ควรมีการเพิ่มการฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานให้มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถในอันที่จะนำมาพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การในภาพรวมต่อไป

3.1.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยข้าราชการฝ่ายการเมืองกับข้าราชการฝ่ายประจำ ซึ่งทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เป็นจำนวนมาก ทั้งนี้สาเหตุอาจเกิดจากความแตกต่างกันด้านปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองประเภท ดังนั้นหากมีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ข้าราชการประจำเพียงฝ่ายเดียว คาดว่าจะทำให้ผลการศึกษาในครั้งนี้เกิดความแม่นยำและน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

3.1.3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร ที่พนักงานให้ความสำคัญมากที่สุด คือเรื่องเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นผู้เกี่ยวข้องควรเล็งเห็นความสำคัญของบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ควรมีการมอบหมายงานที่สอดคล้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรได้พบปะสังสรรค์ตามสมควร อาจเป็นการนัดประชุม หรือทำกิจกรรมที่สร้างสรรค์ร่วมกันเป็นครั้งคราวก็ได้

3.1.4 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นผู้บริหารองค์การควรให้ความสำคัญกับพื้นฐานปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานในองค์กรให้มากขึ้น มีการศึกษาและเข้าถึงความต้องการของบุคลากรในทุกระดับ แล้วสนองตอบความต้องการเหล่านั้นให้ตรงประเด็น ทั้งนี้จะช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน เกิดการทุ่มเทแรงกาย แรงใจเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ส่งผลให้้องค์การเกิดการพัฒนที่ยั่งยืน

### 3.2 ข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถาม

3.2.1 ควรมีการฝึกอบรมด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ให้กับบุคลากรในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับผู้บริหาร, ระดับปฏิบัติการ และพนักงานจ้าง เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว บุคลากรจำเป็นต้องได้รับการศึกษาอบรมเพื่อให้มีความรู้และเพิ่มพูนทักษะอันจะสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

3.2.2 บุคลากรควรได้รับการฝึกอบรมอย่างทั่วถึงและครอบคลุมในทุกส่วนงาน เพื่อเป็นการกระจายความรู้ไปยังส่วนงานต่างๆ โดยไม่เป็นการกระจุกตัวอยู่ส่วนใดส่วนหนึ่ง ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่ควรเล็งเห็นความสำคัญและพิจารณาอนุมัติจัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมอย่างทั่วถึง

3.2.3 การให้การสนับสนุนด้านงบประมาณและทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ มีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรประสบผลสำเร็จ และทำให้ผลงานที่ได้รับมีคุณภาพ

3.2.4 ฝ่ายบริหารควรให้การสนับสนุนงบประมาณด้านการศึกษาต่อของพนักงานในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้พนักงาน ได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และนำสิ่งที่ได้รับจากการศึกษาต่อมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานประจำวันได้ดียิ่งขึ้น

3.2.5 องค์กรควรมีการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมในเรื่องของคุณธรรม จริยธรรมให้แก่พนักงานในองค์กรให้มากขึ้น เพื่อเสริมสร้างความรักความสามัคคีในหมู่คณะ

3.2.6 ควรมีการรับฟังความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์จากบุคลากรทุกระดับ เพื่อรับฟังปัญหา และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน หรือต่อองค์กรในภาพรวม

3.2.7 การให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตรงตามสายงานและตำแหน่งหน้าที่ ทั้งนี้เนื่องจากคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของบุคลากรแต่ละคนได้กำหนดลักษณะงานไว้ตรงตามคุณวุฒิทางการศึกษาของบุคลากรไว้แล้ว ดังนั้นเมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานตรงตามสายงานและตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง ก็จะเกิดการพัฒนาสายอาชีพและเกิดประสิทธิภาพของงานได้ดีกว่า ส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

3.2.8 ควรจัดสถานที่ให้เหมาะสมและมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เช่น การปรับปรุงภูมิทัศน์บริเวณสำนักงานให้สวยงาม, การจัดมุมพักผ่อนหย่อนใจหรือทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อผ่อนคลายความตึงเครียดจากการปฏิบัติงาน

3.2.9 การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ส่งผลให้เกิดความสามัคคี และเกิดการทำงานเป็นทีม อันจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กรในภาพรวม

3.2.10 องค์กรควรจัดให้มีการประชุมบุคลากรอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อ

แลกเปลี่ยนความรู้ รับฟังฟังนโยบาย ข้อกฎหมาย ระเบียบ หรือหนังสือสั่งการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนในการประชุมแต่ละครั้งควรมีการกำหนดให้ตัวแทนบุคลากรจากทุกฝ่าย ผลัดเปลี่ยนกัน ให้ความรู้ด้านวิชาการ หรือด้านที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

3.2.11 ควรมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล คือความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และไม่ควรมีระบบเครือข่ายเข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านงานบุคคล

#### 4. ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

4.1 ควรมีการศึกษาค้นคว้า หรือการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องสภาพแวดล้อมขององค์กร ที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง โดยแยกกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ระหว่างข้าราชการฝ่ายการเมือง และข้าราชการฝ่ายประจำออกจากกัน ทั้งนี้เนื่องจากประชากรทั้ง 2 ประเภทมีลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกิดความแตกต่างกันมาก

4.2 ควรมีการศึกษาค้นคว้าหรือการวิจัยที่กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาที่คล้ายคลึงกับงานศึกษานี้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการตรวจสอบผลที่ได้รับจากการศึกษาวิจัย ว่ามีความสอดคล้อง หรือขัดแย้งกันหรือไม่ อย่างไร ซึ่งจะเป็นการช่วยให้การศึกษาในเรื่องดังกล่าวกว้างขวางยิ่งขึ้น

4.3 ควรมีการศึกษาถึงตัวแปร หรือปัจจัยอื่นๆ ที่คาดว่าจะมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะช่วยให้งานศึกษาค้นคว้ามีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ การปรับปรุงองค์การ โดยรวมให้มีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

4.4 ควรเพิ่มเติมการกำหนดปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กรที่แตกต่างจากการศึกษาครั้งนี้ เช่น ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น หรือ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่กว้างขวางยิ่งขึ้น และเป็นการนำผลที่ได้จากการศึกษามาพัฒนาองค์การได้มากขึ้นตามไปด้วย



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กนกวรรณ ร่วมไทย (2530) “บรรยากาศขององค์การที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติการให้บริการแก่ลูกค้า  
ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด” สารนิพนธ์ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- กัลยา วานิชย์บัญชา (2550) *การวิเคราะห์สถิติ : สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย*  
กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- \_\_\_\_\_ (2551) *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล* กรุงเทพมหานคร  
ธรรมสาร
- กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2542) “บรรยากาศขององค์การที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่ง  
การเรียนรู้. กรณีศึกษา กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข”  
ภาคนิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อินทจักร (2544) *คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคล*  
กรุงเทพมหานคร วี.จี. พรีเมียม
- จันทิพย์ เผ่าพงษ์เลิศศิริ (2544) “แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหาร  
ส่วนตำบลในเขตอำเภอแม่เมาะ จังหวัดเชียงใหม่” วิทยานิพนธ์  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- จรงกรณ์ บุญกรุด (2544) “การศึกษาบรรยากาศขององค์การที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์ ของพนักงานฝ่ายการผลิตของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)”  
สารนิพนธ์ ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต การศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ชาญชัย ลวิตรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2530) *การพัฒนาบุคคล* กรุงเทพมหานคร  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ชาติชาย ณ เชียงใหม่ (2534) *การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานให้ได้ผล ประเด็น  
พิจารณาในระดับแนวคิด และการปฏิบัติ* รัฐสภาสาร ฉบับที่ 39 (10ตุลาคม): 40-41
- ชูชัย มัทธิไกร (2544) *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ พิมพ์ครั้งที่ 3* กรุงเทพมหานคร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เชียวชาญ อาศุวัฒน์กุล (2530) *มิติใหม่ของการบริหารงานบุคคลในภาครัฐบาล : การเมือง ค่านิยม  
และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ* กรุงเทพมหานคร โอเดียนสโตร์
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2544) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่* กรุงเทพมหานคร เอช อาร์ เซ็นเตอร์

- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพมหานคร เมื่อดทนายพริ้นต์*  
 ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547) *การจัดการ กรุงเทพมหานคร*  
 ส.เอเชียเพรส (1989)
- คณีย์ เทียนพุด (2537) *กลยุทธ์การพัฒนาคณะ : สิ่งที่ทำทลายความสำเร็จของธุรกิจ กรุงเทพมหานคร*  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_ (2545) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ศตวรรษที่ 21 พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร*  
 นาโกด้า
- เดชวิทย์ นิลวรรณ (2550) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พิมพ์ครั้งที่ 3 เชียงใหม่ ธนุชนพริ้นต์*
- นภาพร ศรีประดิษฐ์กุล (2541) “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์การกับความพึงพอใจ  
 ในงานของผู้ปฏิบัติงานในเขตสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ภูมิภาคที่ 10 สังกัด  
 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์” ภาคนิพนธ์ พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต  
 สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์
- นราศรี ไววินชกุล และชูศักดิ์ อุดมศรี (2554) *ระเบียบวิธีวิจัยธุรกิจ พิมพ์ครั้งที่ 21*  
 กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- นิลุบล ศิวบรรวัฒนา (2550) *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักแห่งความเป็นมนุษย์*  
 (ออนไลน์) ที่มา : <http://www.spuhrm.com>
- บุญใจ ลีมศิลา (2542) *บรรยากาศองค์การกับการรับรู้คุณภาพชีวิตในการทำงาน : กรณีศึกษา*  
*ข้าราชการสถาบันพระราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ภาคนิพนธ์*  
*วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*
- บุญชม ศรีสะอาด (2545) *การวิจัยเบื้องต้น พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร สุวีริยาสาส์น*
- ปราโมทย์ อินสว่าง (2551) *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะความสามารถ Competency*  
 (ออนไลน์) ที่มา : <http://www.saving.egat.co.th/news/member-news/1149-04.pdf>
- พะยอม วงศ์สารศรี (2551) *การพัฒนาทุนมนุษย์ : กลไกการขับเคลื่อนขององค์กร (ออนไลน์)*  
 ที่มา : <http://graduate.dusit.ac.th/pr/pr01/06.doc>. 2551
- พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
 พ.ศ. 2542 มาตรา 16 : อำนาจหน้าที่ตาม พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอน  
 การกระจายอำนาจ พ.ศ. 2542
- พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 5  
 พ.ศ. 2546 มาตรา 66 : พัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม,  
 มาตรา 67 : อำนาจหน้าที่ที่ต้องทำ, มาตรา 68 : อำนาจหน้าที่ที่อาจทำ



- ไพโรจน์ อุลิศ (2548) *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* (ออนไลน์) ที่มา :<http://www.it.aru.ac.th>
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2554) *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์*  
หน่วยที่ 1-15 พิมพ์ครั้งที่ 2 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ (2538) *เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา* พิมพ์ครั้งที่ 4  
กรุงเทพมหานคร สุวีริยาสาส์น
- ศรัณย์พัส ศรีสวัสดิ์ (2551) “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของพนักงานผู้จำหน่ายรถยนต์ในจังหวัดเชียงราย” งานค้นคว้าอิสระ  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
- ศิริชัย พงษ์วิชัย (2552) *การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์เน้นสำหรับงานวิจัย*  
พิมพ์ครั้งที่ 20 กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สมเดช มุงเมือง (2544) *การพัฒนาศักยภาพและการฝึกอบรม* พิมพ์ครั้งที่ 3 เชียงราย  
ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏเชียงราย
- \_\_\_\_\_ (2549) *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม* เชียงราย ภาควิชาบริหารธุรกิจ  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
- สมบัติ กุสุมาลี (2540) “ประเทศไทยในทศวรรษหน้า : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลเมืองพังงา  
ตะกั่วป่า ภูเก็ต และกระบี่” สารนิพนธ์ ปริญญาโท มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สิริพร ไกรสุวรรณ (2540) “บรรยากาศองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
กรณีศึกษา : องค์การการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย” วิทยานิพนธ์  
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- สุพัตรา เพชรมณี และเชี่ยวชาญ อัสวีฒนกุล (2528) *รายงานการวิจัย เรื่อง ปัญหาและอุปสรรคที่มี  
ต่อการพัฒนากำลังคนในระบบราชการไทย คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.*
- สุพิศ ประสพศิลป์ (2540) “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถาบันการศึกษา  
พยาบาล” วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- องค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดนครพนม (2555) *แผนพัฒนาสามปี  
(2555-2557) : ข้อมูลเบื้องต้น*
- อรนุช ศรีสุวรรณ (2546) “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ บริษัท สยามอาร์ชชี  
เทคโนกลาส จำกัด” วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารทั่วไป)  
ชลบุรี มหาวิทยาลัยบูรพา

- อำนาจ แสงสว่าง (2544) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ พิมพ์ครั้งที่ 2* กรุงเทพมหานคร วิทยาลัยธุรกิจ
- Abets, W.L. 1983. Human resource management. New Jersey : Houghton Mifflin Company.
- Betts, C. 1977. Personality and organization. New York : Harper & Brother.
- Brown, W. B. and D. J. Moberg. 1980. Organization theory and management : A macro approach. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Dessler, G. 1976. Organization and management : A contingency approach. Eaglewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- \_\_\_\_\_. 1988. Personal management. Eaglewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Dubrin, A. J. 1984. Foundation of organization behavior : An applied perspective. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Gibson, J. L., J. M. Ivancevich and J. H. Donnelly, Jr. 1973. Organization : structure, process, behavior. 2nd ed. Texas : Business Publication.
- Litwin G. H., and R. A. Stringer, Jr. 1986. Motivation and organizational climate. Boston : division of Research, graduate school of business administration. Harvard university.
- Moody, R. W. & R. M. Noe. 1996. Human Resource Management. New Jersey : Prentice-Hall.
- Moody, R. W, et. al. Human Resource Management. New Jersey : Prentice-Hall.
- Muller, D. G. 1976. A model for human resource development. Personal journal 55 (May) : 238-243.
- Nadler, L., and Nadler Z. 1989. Human behavior in educational administration. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Pace W., P. Smit., and G. Mill. 1991. Human resource development : The field. New Jersey : Prentice-Hall.
- Paxton, R. A. 1976. Organization climate and culture. San Francisco : Jossey-Bass.
- Robbin, S. P. 1976. The Administrative process. New Jersey : Prentice-Hall.
- Steer, R. M., and L. Porter. 1979. Motivation and work behavior. New York : McGraw-Hill Book Company.
- Tanner, H. G. 1967. A study of the relationship between the organization climate of schools and the Social behavior of selected school administration. Dissertation abstracts international 25, 1 (March) : 240 – 246.
- Tong X. and Hawley T.M. (2009b). Measuring customer-based brand equity:empirical

evidence from the sportswear market in china. *Journal of Product and Brand Management*. April, 18 : 262-271.

Werther, W. E., and Davis K. 1982. *Human resources and personal management*. New York : McGraw-Hill.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม



## แบบสอบถาม

เรื่อง สภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กร  
บริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นศึกษาในเชิงวิชาการ แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน จึงขอความกรุณาจากท่านตอบแบบสอบถามทุกตอน และทุกข้อ ตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ผู้ศึกษาถือว่าความเห็นของท่านเป็นความลับ จะไม่นำเสนอเป็นรายบุคคล แต่จะทำการวิเคราะห์ในภาพรวมเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรต่อไป

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง  หน้าข้อที่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริงกับตัวท่านมากที่สุด

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  ต่ำกว่า 30 ปี  30-40 ปี  
 41-50 ปี  51 ปีขึ้นไป
3. สถานภาพสมรส  โสด  สมรส  หย่า หรือ หม้าย
4. ระดับการศึกษา  ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย  
 มัธยมศึกษาตอนปลาย (ม. 6) หรือเทียบเท่า (ปวช.)  
 อนุปริญญาหรือเทียบเท่า (ปวส., ปวท.)  
 อนุปริญญาหรือเทียบเท่า (ปวส., ปวท.)  
 สูงกว่าปริญญาตรี
5. อัตราเงินเดือน (รวมค่าครองชีพและเงินอื่นๆ)  
 ต่ำกว่า 10,000 บาท  
 10,000 – 15,000 บาท  
 สูงกว่า 15,000 บาท

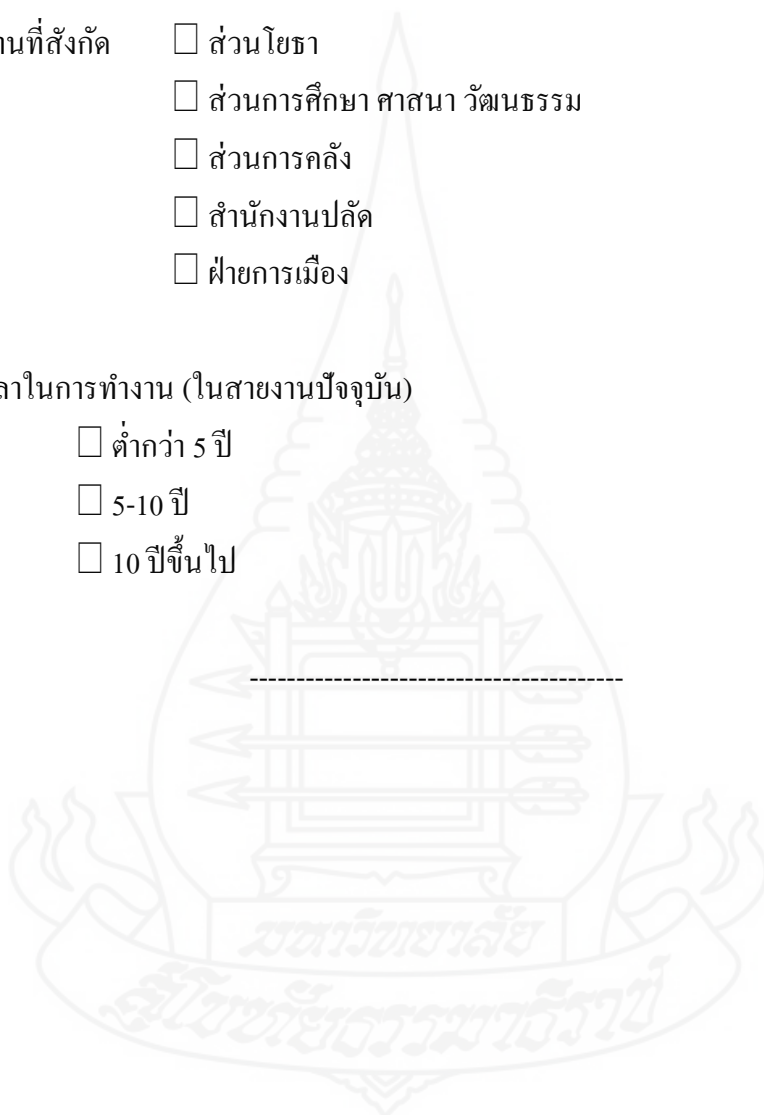


6. ระดับตำแหน่งงาน
- พนักงานจ้าง (ทุกระดับ)
  - ข้าราชการประจำระดับปฏิบัติการ
  - ข้าราชการฝ่ายการเมือง
  - ผู้บริหาร, ผู้อำนวยการกอง, หัวหน้าส่วน

7. หน่วยงานที่สังกัด
- ส่วนโยธา
  - ส่วนการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม
  - ส่วนการคลัง
  - สำนักงานปลัด
  - ฝ่ายการเมือง

8. ระยะเวลาในการทำงาน (ในสายงานปัจจุบัน)

- ต่ำกว่า 5 ปี
- 5-10 ปี
- 10 ปีขึ้นไป



**ตอนที่ 2** คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง จังหวัดนครพนม

โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ระดับความเห็นของท่าน

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง  
4 หมายถึง เห็นด้วย  
3 หมายถึง ไม่แน่ใจ  
2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย  
1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ความเห็นต่อสภาพแวดล้อมในองค์กร	5	4	3	2	1
<b>ด้านนโยบายฝ่ายบริหาร</b>					
1. องค์กรของท่านมีการกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน					
2. มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาร หรือแผนปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน					
3. องค์กรของท่านมีการกำหนดโครงสร้างสายการบังคับบัญชา กำหนดบทบาท และแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในงานแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน					
4. ฝ่ายบริหารให้การสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มที่					
5. องค์กรของท่านได้ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
<b>ด้านวัฒนธรรมองค์กร</b>					
6. ท่านเคยมีประสบการณ์ในการทำงานในหน่วยงานอื่นก่อนที่จะได้รับการบรรจุแต่งตั้งเข้าทำงานในองค์กรแห่งนี้					
7. การประกาศคุณธรรมและจริยธรรมของพนักงาน เพื่อให้บุคลากรถือปฏิบัติ มีส่วนช่วยให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง และสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม					
8. หัวหน้างานของท่านให้ความสนใจในการถ่ายทอดความรู้ สอนงาน และให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ท่านได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน					
9. ท่านคิดว่าการเป็นพนักงานระดับล่าง ไม่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาแต่อย่างใด เนื่องจากการได้รับคำสั่งจากหัวหน้างานก็เพียงพอแล้ว					

ความเห็นต่อสภาพแวดล้อมในองค์กร	5	4	3	2	1
10. กิจกรรมสนับสนุนด้านอื่นๆ เช่น การแข่งขันกีฬาการจัดเลี้ยงสังสรรค์มีส่วนช่วยในการพัฒนางานของท่านในทางอ้อม					
<b>ด้านวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี</b>					
11. องค์กรของท่านมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากร เช่น ทุนการศึกษา, งบประมาณการฝึกอบรมบุคลากร ใช้อย่างเพียงพอ					
12. วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีในหน่วยงาน มีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานของท่านมีประสิทธิภาพและมีผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นได้					
13. องค์กรของท่านสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน					
14. ท่านมีความต้องการที่จะได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถมากกว่านี้					
<b>ด้านวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี (ต่อ)</b>					
15. การปฏิบัติงานประจำวันมีวัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ					
<b>ด้านเพื่อนร่วมงาน</b>					
16. เพื่อนร่วมงานมีส่วนช่วยในการปฏิบัติงานของท่าน และท่านได้รับความรู้ ประสบการณ์ในการทำงานจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี					
17. ท่านมีโอกาสถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ					
18. เพื่อนร่วมงานที่ดี ทำให้สภาพแวดล้อมในองค์กรดีขึ้นและผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นด้วย					
19. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อผลสำเร็จของงาน ตลอดจนความสำเร็จในภาพรวมขององค์กรด้วย					
20. ในการปฏิบัติงาน พนักงานทุกระดับมีโอกาสพบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือความรู้กันอย่างสม่ำเสมอ					
<b>ด้านการติดต่อสื่อสาร</b>					
21. การติดต่อสื่อสารกันระหว่างบุคลากรในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีผลต่อการพัฒนางานในความรับผิดชอบของท่าน ตลอดจนส่งผลกระทบต่อพัฒนาองค์กรในภาพรวม					
22. การติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่นๆ มีความจำเป็นและเกี่ยวข้องกับพัฒนางานในหน้าที่ของท่าน					

ความเห็นต่อสภาพแวดล้อมในองค์กร	5	4	3	2	1
23. ภายในองค์กรมีจุดประชาสัมพันธ์เพื่อใช้สำหรับปิดประกาศข่าวสาร ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่บุคลากรในองค์กรไว้อย่างชัดเจน					
24. องค์กรของท่านมีช่องทางรับเรื่องราวร้องทุกข์ ร้องเรียน หรือแจ้ง เรื่องราวต่างๆ เพื่อรับฟังปัญหาจากทั้งบุคคลภายนอก และพนักงาน ภายในองค์กร เช่น เว็บไซต์, ตู้รับข้อคิดเห็น, เจ้าหน้าที่ฝ่ายรับ เรื่องราวร้องทุกข์ ฯลฯ					
25. ทุกคนในองค์กรมีอิสระในการเสนอข้อคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ และองค์กรมีการปรับเปลี่ยนตามข้อเสนอแนะนั้นๆ อยู่เป็นประจำ					
<b>ด้านการทำงานเป็นทีม</b>					
26. การทำงานเป็นทีม (Team Work) มีส่วนสำคัญที่ช่วยให้งานประสบ ผลสำเร็จ					
27. ท่านได้เข้าร่วมการจัดกิจกรรมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ ทั้งกิจกรรม ทางวิชาการ และกิจกรรมอื่นๆ ที่องค์กรจัดขึ้น					
28. ท่านรู้สึกอยู่เสมอว่า องค์กรเปรียบเสมือนบ้านของท่าน และท่านมี ความสุขที่ได้ทำงานกับหน่วยงานแห่งนี้					
29. บุคลากรทุกระดับในองค์กรมีความเสมอภาค ไม่มีการแบ่งชนชั้น แบ่งพรรคพวก					
30. การพิจารณาความดีความชอบ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นไปโดยความชอบธรรม โปร่งใสและเป็นไปตามเนื้องานโดย แท้จริง					

**ตอนที่ 3** คำถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ระดับความเห็นของท่าน

- |   |         |            |
|---|---------|------------|
| 5 | หมายถึง | มากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | มาก        |
| 3 | หมายถึง | ปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | น้อย       |
| 1 | หมายถึง | น้อยที่สุด |

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	5	4	3	2	1
<b>การฝึกอบรม</b>					
1. ท่านได้รับโอกาสในการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ ทุกปี					
2. เนื้อหา หรือหลักสูตรในการฝึกอบรม ที่องค์กรจัดขึ้น ตรงกับความต้องการของท่าน					
3. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเนื้อหา หลักสูตรการ ฝึกอบรมขององค์กร					
4. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการ ปฏิบัติงานประจำ					
<b>การศึกษา</b>					
5. องค์กรมีนโยบายการศึกษาต่อที่ท่านสามารถพัฒนา ตนเองด้วการศึกษาได้					
6. องค์กรให้การสนับสนุนด้านงบประมาณเกี่ยวกับ ทุนการศึกษาอย่างเต็มที่					
7. ท่านมีโอกาสศึกษาต่อตามความประสงค์ได้					
<b>การพัฒนาสายอาชีพ</b>					
8. องค์กรมีการวางแผนพัฒนาสายอาชีพอย่างชัดเจน					
9. บุคลากรขององค์กรมีโอกาสในการพัฒนาสายอาชีพ					
10. ท่านมีความพึงพอใจกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ องค์กร					



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางอุมาพร มังคละศิริ
วัน เดือน ปีเกิด	26 มีนาคม 2515
สถานที่เกิด	อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พ.ศ. 2550
สถานที่ทำงาน	องค์การบริหารส่วนตำบลหนองแวง อำเภอบ้านแพ่ง จังหวัดนครพนม
ตำแหน่ง	นักวิชาการคลัง

