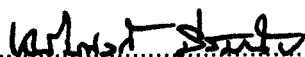
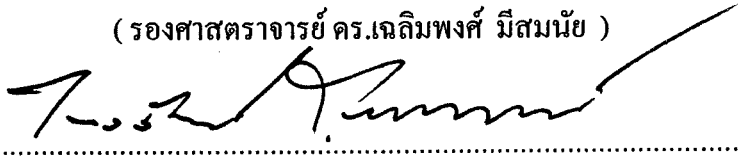



หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลนุรฉัตร ไซยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย

ชื่อและนามสกุล นายสุชาติ กิจการเจริญสิน  
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้แล้ว

.....  ..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย)  
  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา  
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

.....  .....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
วันที่ 4 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2551 .....

ชื่อการศึกษา **ก้นแก้วอิสระ** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ  
บุคลากร โรงพยาบาลนุรฉัตร ไซยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย  
ประเทศไทย

ผู้ศึกษา นายสุชาติ กิจการเจริญสิน **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงษ์ มีสมนัย ปีการศึกษา 2550

### บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงสำรวจครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ(1)เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร  
โรงพยาบาลนุรฉัตร ไซยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำให้การปฏิบัติงานมี  
ประสิทธิผล(2)เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากร  
โรงพยาบาลนุรฉัตร ไซยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย มีประสิทธิผล(3) เพื่อศึกษา  
แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลนุรฉัตร  
ไซยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย

สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ประชากรคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลนุรฉัตร ไซยากร  
สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 97 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น  
แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การ  
ทดสอบค่าไคร้สแคว์

ผลการวิจัยพบว่า (1) บุคลากรที่มีอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาที่  
ปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือนที่ต่างกัน จะมีระดับความมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน  
ในขณะที่ปัจจัยในด้านเพศ และตำแหน่ง(ระดับ) ไม่มีผลต่อระดับความมีประสิทธิภาพการ  
ปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ.05 (2)วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม การ  
ให้การศึกษา และการพัฒนาเป็นรายบุคคล มีผลต่อระดับความมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน  
ยกเว้นการศึกษานอกระบบ โดยการศึกษาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต หรืออินเทอร์เน็ต ที่พบว่าไม่มีผล  
ต่อระดับความมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 (3)แนวทางการพัฒนา  
บุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารควรมีนโยบาย  
ส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและควรรับบุคลากรเพิ่มเติมเพื่อ  
แก้ปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากร

คำสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โรงพยาบาลนุรฉัตร ไซยากร การรถไฟแห่งประเทศไทย

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทยนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากอาจารย์หลายท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ ให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง โดยเฉพาะ รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย อาจารย์ที่ปรึกษาในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ และอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิอีกหลายท่าน ที่ได้ช่วยแนะนำและตรวจสอบแบบสอบถาม และคุณเดชา เปรมประชา ที่ช่วยวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ส่งผลให้การศึกษาสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านมา ณ ที่นี้

การศึกษานี้จะสำเร็จลงไม่ได้ หากไม่ได้รับความช่วยเหลือจากบุคลากรทุกท่าน ในโรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย ที่ได้ให้ความกรุณาในการกรอกแบบสอบถามและจัดส่งให้แก่ผู้ศึกษา ทำให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ครบถ้วน รวมถึงขอบพระคุณคุณแม่ และพี่ ๆ เพื่อน ๆ อีกหลายท่าน ที่เป็นกำลังใจให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยดี ผลการศึกษาครั้งนี้จะนำเสนอต่อผู้บริหาร เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานภายในองค์กรต่อไป ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณอย่างยิ่ง

สุชาติ กิจการเจริญสิน

เมษายน 2551

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	4
สมมติฐานการวิจัย.....	6
ขอบเขตการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	9
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	14
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม.....	26
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการให้การศึกษา.....	53
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา.....	58
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน.....	66
สภาพโดยทั่วไปภายในโรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร.....	68
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	74
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	77
ประชากร.....	77
เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูล.....	78
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	80
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	80

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	82
ปัจจัยส่วนบุคคล.....	82
ความคิดเห็นต่อบัณฑิตที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	86
ความคิดเห็นต่อระดับความมีประสิทธิภาพของวิธีพัฒนามหาวิทยาลัย.....	94
ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ.....	97
การทดสอบสมมติฐานการศึกษา.....	100
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	123
สรุปผลการวิจัย.....	123
อภิปรายผล.....	127
ข้อเสนอแนะ.....	136
บรรณานุกรม.....	139
ภาคผนวก.....	144
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	145
ข แบบสอบถาม.....	147
ประวัติผู้ศึกษา.....	157

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบหลักปฏิบัติระหว่างระบบคุณธรรมกับระบบอุปถัมภ์.....	14
ตารางที่ 2.2 เปรียบเทียบระหว่างการอบรม การศึกษา และการพัฒนา.....	22
ตารางที่ 2.3 ความแตกต่างในจุดเน้นการพิจารณาของการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนานุคคล.....	65
ตารางที่ 2.4 แสดงรายละเอียดของจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร แยกตามระดับการปฏิบัติงาน.....	72
ตารางที่ 2.5 แสดงรายละเอียดของจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร แยกตามหน่วยงาน(กอง/แผนก)ที่สังกัด.....	73
ตารางที่ 3.1 แสดงรายละเอียดของจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร แยกตามระดับการปฏิบัติงาน.....	77
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล.....	83
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับ ความคิดเห็นต่อบัณฑิตที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในประเด็นการฝึกอบรม.....	86
ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับ ความคิดเห็นต่อบัณฑิตที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในประเด็นการศึกษา.....	89
ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับ ความคิดเห็นต่อบัณฑิตที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในประเด็นการพัฒนาเป็นรายบุคคล.....	92
ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับ ความมีประสิทธิภาพของวิธีพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	94

สารบัญตาราง(ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อเสนอแนะ ในการเพิ่มประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลบุนนาคตรังไชยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย.....	97
ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัญหาและ อุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน.....	99
ตารางที่ 4.8 แสดงผลการทดสอบระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามเพศ.....	100
ตารางที่ 4.9 แสดงผลการทดสอบระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามอายุ.....	102
ตารางที่ 4.10 แสดงผลการทดสอบระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามการศึกษา.....	107
ตารางที่ 4.11 แสดงผลการทดสอบระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามสถานภาพสมรส.....	109
ตารางที่ 4.12 แสดงผลการทดสอบระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน.....	111
ตารางที่ 4.13 แสดงผลการทดสอบระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามตำแหน่ง(ระดับ).....	114
ตารางที่ 4.14 แสดงผลการทดสอบระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามรายได้.....	116
ตารางที่ 4.15 แสดงผลการทดสอบของวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลกระทบต่อระดับความมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน.....	120

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	5
ภาพที่ 2.1 แสดงกระบวนการฝึกอบรม.....	34
ภาพที่ 2.2 แสดงโครงสร้างการรถไฟแห่งประเทศไทย.....	69
ภาพที่ 2.3 แสดงโครงสร้างของโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร.....	70
ภาพที่ 2.4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านต่างๆกับระดับของผู้บริหาร.....	71



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามที่รัฐบาลได้มีการนโยบายปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้ทันต่อกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) สามารถแข่งขันกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในปัจจุบันได้และรองรับต่อการพัฒนาประเทศ คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เห็นชอบต่อแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ซึ่งบทสรุปโดยย่อโดยคุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์(2548) ในเรื่องของการปฏิรูประบบราชการมีส่วนที่สำคัญอยู่ 3 เรื่อง ดังนี้

1.การปรับเปลี่ยนบทบาทของข้าราชการ บทบาทที่ข้าราชการต้องเปลี่ยนแปลงมี 3 ประการหลัก คือ 1) เดิมทีบทบาทของข้าราชการจะเน้นเป็นผู้ปฏิบัติและผู้ควบคุม ภาคราชการจะเปลี่ยนบทบาทจากผู้ปฏิบัติมาเป็นผู้เอื้ออำนวยให้เกิดการปฏิบัติ (Provider) 2) จะไม่เน้นการควบคุม แต่จะเป็นผู้รักษากติกา ใช้แรงกายน้อยลงแต่ใช้ปัญญามากขึ้น 3) บทบาทเป็นผู้กระตุ้นและส่งเสริม (Promoter)

2.รูปแบบการบริหารของระบบราชการจะเปลี่ยนไปเป็นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Oriented) คือ ต้องเกิดผลสัมฤทธิ์ที่น่าพึงพอใจ ที่เรียกว่า Result Based Management (RBM) กระบวนการระบบบริหารต่างๆจะเป็นการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

3. การบริหาร โดยมุ่งที่ประชาชนเป็นศูนย์กลาง เรียกว่า People Center

ในแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐนั้นได้อธิบายถึง กรอบความคิดวิสัยทัศน์ของระบบราชการ ซึ่งสาระสำคัญ ประกอบกับแผนในการปฏิรูปซึ่งมีแผนใหญ่ ๆ อยู่ 5 แผนด้วยกันคือ

1. แผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐ
2. แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงินและการพัสดุ
3. แผนการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารบุคคล
4. แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย
5. แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ

ผลจากการปฏิรูประบบราชการดังกล่าวได้ส่งผลให้เกิดการปรับโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน โดยเฉพาะได้มีการปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรมเสียใหม่ ไปพร้อมๆกับการปรับปรุงรัฐวิสาหกิจให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

การรถไฟฟ้าซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐวิสาหกิจ จึงต้องมีการปฏิรูปเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ดังจะเห็นได้จากการกำหนดแนวทางการปฏิรูป โดยการกำหนดให้มีแผนงานหลัก 6 แผน คือ

1. แผนแก้ปัญหาสภาพทางการเงิน
2. แผนธุรกิจหลัก
3. แผนพัฒนาและบริหารองค์การ
4. แผนพัฒนาบุคลากร
5. แผนบริหารทรัพย์สิน
6. แผนพัฒนาและฟื้นฟูโครงสร้างพื้นฐาน

สืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการ และแนวทางการปฏิรูปการรถไฟฟ้า การจะบรรลุผลสัมฤทธิ์ย่อมต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ การปรับตัว และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดของพนักงานการรถไฟฟ้าทุกคน ซึ่งเป็นที่ทราบกันคืออยู่แล้วว่าคนหรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการเจริญเติบโตขององค์การ เพราะคนสามารถที่จะสร้างสิ่งต่างๆ หรือปฏิบัติงานต่างๆ ให้สำเร็จลงได้ด้วยความรู้ความสามารถและทักษะที่ตนเองมีอยู่ ดังนั้นองค์การใด ประเทศใด มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ องค์การนั้น ประเทศนั้น ย่อมมีความเจริญมั่นคงอย่างแน่นอน ลือชา สาระคง ได้เขียนบทความว่านักการศึกษาทั้งหลาย (ณัฐพันธุ์ เจริญรัตน์ 2545: 14) ; (พนัส หันนาคินทร์ 2542: 1,5) ; (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2547:11,81) ; (ธัญญา ผลอนันต์ 2546:16) ; (นิสคาร์ก เวชยานนท์ 2545:1,7) และ (ยุวพร สุทธิรัตน์.2549:26) ต่างได้ให้ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์เหมือนกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยที่สำคัญสำหรับการบริหาร 4 ประการ(4M) คือ คนหรือทรัพยากรมนุษย์( man) เงินหรือทุนทรัพย์( money) วัสดุหรืออุปกรณ์(material) และการบริหารจัดการ(management) นั้น ทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานผู้ปฏิบัติงานถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุดของการบริหาร เพราะคนเป็นผู้ใช้ปัจจัยอื่นๆและคนเป็นผู้ที่ทำให้การบริหารสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวได้ว่า คน ยังมีความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพ ความชำนาญงาน และสมรรถนะมากเท่าใดยิ่งจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย

โดยเฉพาะการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่เป็นบุคลากรที่อยู่มาผสมผสานปัจจัยต่างๆดังกล่าวให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรได้มากขึ้นเท่านั้น

โดยทั่วไปแล้วการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ (Functions) และกิจกรรม 4 ด้าน ได้แก่ การจัดหาคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การเสริมสร้างแรงจูงใจ และการบำรุงรักษาบุคลากร ซึ่งในกิจกรรมหลัก 4 ด้านนี้ การพัฒนาถือได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ เสริมสร้างทักษะ และปรับทัศนคติให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะการดำเนินงานการให้บริการทางการแพทย์ของโรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย ซึ่งบุคลากรจำเป็นต้องใช้วิชาชีพในการปฏิบัติงานที่มีการพัฒนาทางด้านวิชาการและเทคนิคต่างๆ ตลอดเวลา ดังนั้นการพัฒนากุศลกรของโรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร จึงเป็นภารกิจที่มีความสำคัญยิ่งที่จะทำให้นุศลกรมีคุณภาพที่สูงขึ้น

ผู้ศึกษาในฐานะที่เป็นบุคลากรของโรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟฯ และปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย ในฐานะที่เป็นแพทย์ และมีตำแหน่งหัวหน้ากองวิสัญญีแพทย์ จึงถือได้ว่าเป็นทั้งผู้ปฏิบัติงานและต้องทำหน้าที่ทางด้านการบริหาร ซึ่งตัวผู้วิจัยเห็นความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรมาโดยตลอด และตระหนักว่าการปฏิบัติงานของบุคลากรในปัจจุบันหลายระดับ โดยเฉพาะบุคลากรระดับปฏิบัติการในสำนักแพทย์ยังไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอที่สนับสนุนให้การดำเนินงานสำนักงานแพทย์ของการรถไฟฯ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ทั้งที่ส่วนใหญ่แล้วบุคลากรเหล่านั้นเป็นผู้ที่มีความตั้งใจในการทำงานสูง ดังจะเห็นได้จากการทำงานในลักษณะที่เป็นงานประจำที่ขาดความคิดริเริ่ม ขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน หรือสร้างความพึงพอใจของผู้ที่มารับบริการที่ยังไม่ดีมากนัก ดังนั้นผู้ศึกษาจึงต้องการที่จะทำการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา ว่าวิธีการใดจะเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่เหมาะสมที่สุด โดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรทุกระดับคือ ระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง เพื่อที่จะนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้กับองค์กรให้เกิดประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับบุคลากรในแต่ละระดับเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและพัฒนาองค์กรให้เจริญยิ่งขึ้นต่อไป

## 2.วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร โรงพยาบาลนุรฉัตร ไซยากร สำนักงานแพทย การรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลนุรฉัตร ไซยากร สำนักงานแพทย การรถไฟแห่งประเทศไทย มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ บุคลากรโรงพยาบาลนุรฉัตร ไซยากร สำนักงานแพทย การรถไฟแห่งประเทศไทย

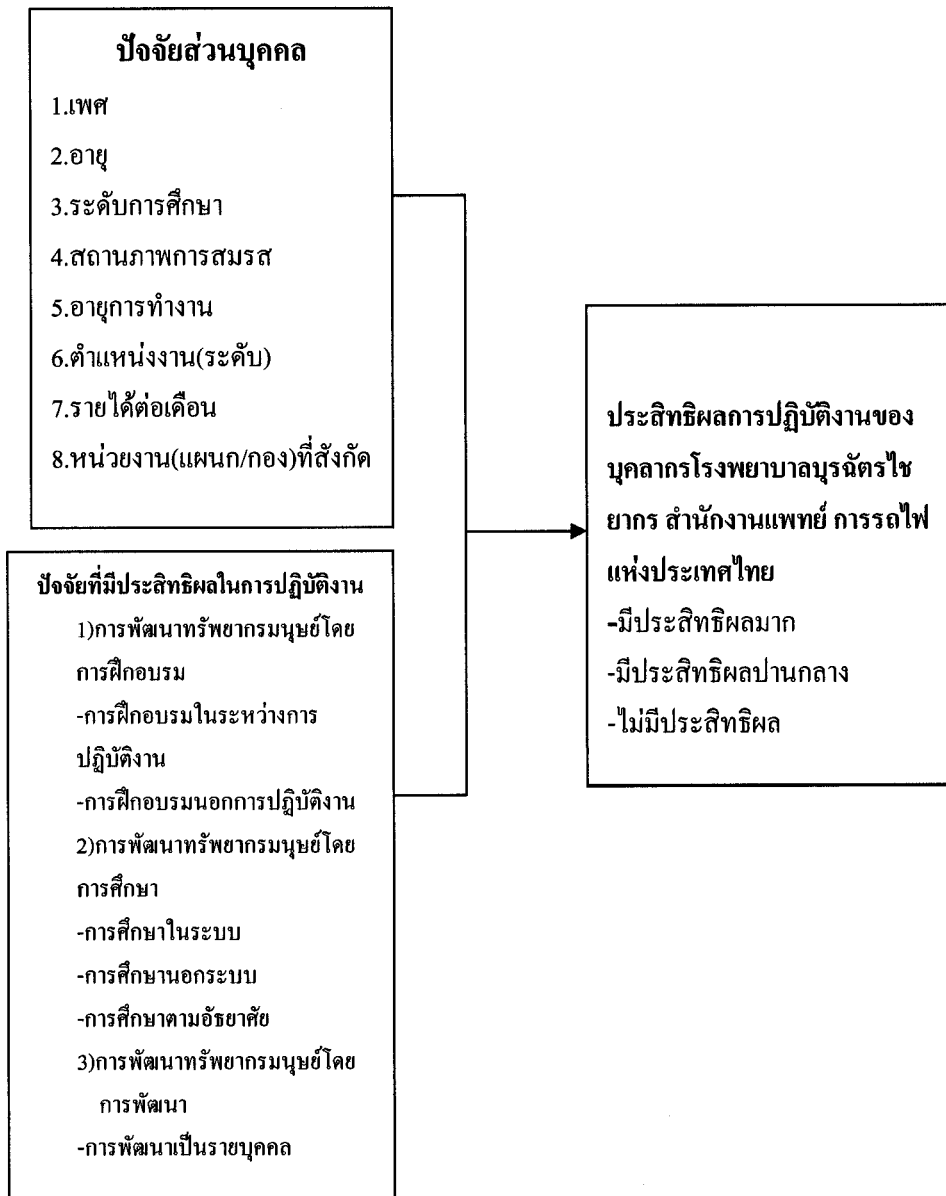
## 3.กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้ยึดกรอบแนวคิด ทฤษฎี หลักการ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มาสร้างเป็นกรอบใน การศึกษา โดยในปี ค.ศ. 1969 ที่การประชุมประจำปีของ American Society for Training and Development หรือใช้คำย่อว่า ASTD เรียกเป็นไทยว่า สมาพันธ์การฝึกอบรมและพัฒนาแห่งอเมริกา มีสมาชิกท่านหนึ่งซึ่งเป็นนักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ กล่าวถึงแนวคิดของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) เป็นคนแรกซึ่งเขาคือ Leonard Nadler และจากนั้นในปีต่อมา ค.ศ. 1970 เขาและภรรยา Zeace ได้ให้คำนิยามของ HRD อย่างเป็นทางการ โดยให้นิยามของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(HRD)คือOrganized learning experiences / in a definite time period to increase the possibility of improving job performance & growth หรือแปล เป็นไทยว่าการจัดระบบประสบการณ์การเรียนรู้/ ภายในระยะเวลาที่กำหนดเพื่อเพิ่ม โอกาส ในการ ปรับปรุงการปฏิบัติงาน และเพิ่มความก้าวหน้า โดยแบ่งกิจกรรมหลักในการดำเนินงานพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ 3 กิจกรรมคือ การฝึกอบรม ( training ) การให้การศึกษา ( education ) และการพัฒนา ( development)

ซึ่งองค์ประกอบของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง3กิจกรรมสามารถชี้ให้เห็นถึง ประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นองค์ประกอบที่สามารถนำมาใช้วัดในเชิงปริมาณ อันจะเป็น ประโยชน์ในการวัดประสิทธิภาพของการทำงาน ซึ่งกรอบแนวคิดสามารถแสดงได้ดังภาพ

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่1.1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

#### 4.สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันไม่ทำให้ระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
2. วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันไม่ทำให้ระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

#### 5.ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีการให้การฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนาจะมีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทยหรือไม่นี้ ผู้วิจัยได้กำหนดที่จะใช้วิธีการทำวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีขอบเขตการวิจัยดังนี้

1. **ขอบเขตด้านประชากร** ประชากรในที่นี้คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลนุรฉัตร ไซยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 97 คน
2. **ขอบเขตด้านเนื้อหา** เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานโดยอาศัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามกรอบแนวคิดของ Leonard Nadler ที่กำหนดกิจกรรมหลักในการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ 3 กิจกรรมคือการฝึกอบรม (training) การศึกษา (education) และการพัฒนา (development)
3. **ขอบเขตด้านเวลา** ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาคือ ตั้งแต่เดือนมกราคม 2551 ถึง เมษายน 2551
4. **ขอบเขตด้านตัวแปร**
  - 4.1 **ตัวแปรอิสระ** ได้แก่ (1) ข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน(ระดับ) รายได้ต่อเดือน และหน่วยงาน(แผนก/กอง)ที่สังกัด (2)ปัจจัยที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานโดยอาศัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3 ด้าน ได้แก่ 1.การฝึกอบรม (การฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน, การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน) 2. การศึกษา (การศึกษาในระบบ, การศึกษานอกระบบ, การศึกษาตามอัธยาศัย) และ 3. การพัฒนา(การพัฒนาเป็นรายบุคคล)
  - 4.2 **ตัวแปรตาม** ได้แก่ ระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลนุรฉัตร ไซยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบในห้วงเวลาที่กำหนด เพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้น สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลดี อันเป็นผลต่อการเจริญเติบโตก้าวหน้าของบุคลากรและองค์กร ทั้งนี้ โดยมีกิจกรรมหลักในการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ 3 กิจกรรม (ตามแนวทางของ Leonard Nadler) คือ การฝึกอบรม (training) การศึกษา(education) และการพัฒนา (development)

การฝึกอบรม (training) เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและทัศนคติ/เจตคติที่เหมาะสมในการทำงานของบุคลากร โดยมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการฝึกอบรมสามารถทำได้ทั้งการฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน (on the job training) และ การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน (off the job training)

การศึกษา(education) เป็นวิธีการที่มุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาด้านความสามารถ ทัศนคติ และพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการการดำเนินการขององค์กร โดยการศึกษา/เรียนรู้ อาจจะทำได้ตามรูปแบบของการศึกษาในระบบ (formal education) การศึกษานอกระบบ (Non-formal education) หรือการศึกษาตามอัธยาศัย (In-formal education)

การพัฒนา (development) เป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่องค์กรสำหรับดำเนินงานในอนาคต โดยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในเชิงลึก ได้เรียนรู้ในหลักการ ทฤษฎีต่างๆทางด้านการบริหารจัดการ ฯลฯ โดยทั่วไปมักจะทำการพัฒนาบุคลากรก่อนที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบงาน เพื่อให้มีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะเข้าไปรับผิดชอบงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถในระดับที่สูงขึ้น มีสมรรถนะการทำงานที่สูงขึ้น งานมีความยุ่งยากและซับซ้อนเพิ่มสูงขึ้น

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน (Effectiveness) หมายถึง ผลสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลบุนนาคไชยากร หมายถึง พนักงานรัฐวิสาหกิจทุกระดับที่ทำงานในโรงพยาบาลบุนนาคไชยากร สังกัดสำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย โดยแบ่งระดับดังนี้

พนักงานระดับปฏิบัติการหมายถึง พนักงานระดับ 1 ถึง ระดับ 7

ผู้บริหารระดับต้น หมายถึง พนักงานในระดับหัวหน้าแผนก คือพนักงานระดับ 8

ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง พนักงานในระดับหัวหน้ากอง คือพนักงานระดับ 10

ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง นายแพทย์อำนวยการ โรงพยาบาล คือพนักงานระดับ 11

## 7.ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงความมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาล นุรฉัตร ไซยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย ที่แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งสามารถนำผลการศึกษามาใช้ในการปรับปรุงนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการ ฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนาเป็นรายบุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของการพัฒนาองค์กรต่อไป

2. ทำให้ทราบถึงวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาล นุรฉัตร ไซยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทยมีประสิทธิผล ซึ่งสามารถ นำผลการศึกษามาใช้ในการเลือกใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับบุคลากรต่อไป

3. ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ โรงพยาบาล นุรฉัตร ไซยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานต่อไป



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1.แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Management)

2.แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Development)

3.แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ( training )

4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการให้การศึกษา (education )

5.แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ( development)

6.แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

7.สภาพโดยทั่วไปภายในโรงพยาบาลบูรฉัตรไชยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย

8.ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**1.แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Management)**

1.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ.2530-2534)เป็นต้นมาได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยทรัพยากรมนุษย์จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่องค์การจะขาดเสียไม่ได้ โดยจะเน้นที่กระบวนการเพิ่มทักษะ เพิ่มความรู้เกี่ยวกับคุณภาพและปริมาณการปฏิบัติงานโดยตรง และปัจจุบันแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) ก็ได้กำหนดให้ทรัพยากรมนุษย์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา โดยกำหนดให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งให้ความรู้คู่คุณธรรม มีภูมิคุ้มกัน พร้อมเผชิญการเปลี่ยนแปลง และก้าวสู่สังคมฐานความรู้

ดังนั้นในการพัฒนาประเทศทั้งในระดับองค์การภาครัฐและภาคเอกชน จำเป็นต้องคำนึงถึงการพัฒนาศักยภาพมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญ โดยจะต้องมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์หรือผู้ปฏิบัติการในองค์การมีความสามารถหรือศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ การที่องค์การจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้น หน่วยงานจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการซึ่งถ้าองค์การเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี มีความสามารถ ปัจจัยด้านอื่นๆก็จะติดตามมา และจะทำให้องค์การมีการพัฒนา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือว่า เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์ทำงาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

มีนักวิชาการหลายท่านที่ให้คำนิยามของการบริหารทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Management) ไว้แตกต่างกัน เช่น

DeCenzo and Robbins(1996) กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Management) เป็นหน้าที่( ทางด้านการบริหาร) หนึ่งในองค์การที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรเจ้าหน้าที่ ให้แก่หน่วยงานต่างๆภายในองค์การ การฝึกอบรมและการพัฒนามูลากร การเสริมสร้างแรงจูงใจ และการบำรุงรักษามูลากรที่ดีมีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์การ

Dale S. Beach (1970) กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่เกี่ยวกับ การวางนโยบาย การกำหนดแผนงาน การเลือกสรร การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน การจัดอัตราค่าจ้าง การเสริมสร้างแรงจูงใจ การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน

สุกิจ จุลละนันท์(2533)กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการวางแผน การวางแผนโครงการ ระเบียบและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่งเพื่อให้ได้มา(Getting people) การฝึกอบรมและพัฒนา (Preparing people) การใช้ประโยชน์(Stimulating people) และการบำรุงรักษา(Keeping people)ไว้ ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอเพื่อการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543:10-11); พันธ์ หันนาคินทร์ (2542 18) และชงชัย สันติวงษ์ (2535:3) ได้ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ตรงกันว่า คือการที่องค์กร โดยผู้บริหารจะต้องมุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับคนเพื่อให้ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา เพื่อส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร โดยจัดวางกระบวนการต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการได้มาซึ่งบุคลากรแล้วกำหนดแนวทางในการบำรุงรักษา ตอบแทน การพัฒนา เป็นการศึกษารู้อย่างไรได้ โดยมีการพัฒนาตามลำดับ มีจุดอ่อนจุดแข็ง ในสถานะศิลปะถือเป็นเครื่องมือของผู้บริหารเพื่อใช้ในการบริหารจัดการคนของตนเอง โดยมีจุดหมายเพื่อกระตุ้น ส่งเสริมพัฒนาคนให้ทำงานหรือใช้เพื่อวัตถุประสงค์อย่างอื่นซึ่งต้องอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์

เสถียรภาพ พันธุ์ไฟโรจน์( 2544) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดวางระบบการจัดการเกี่ยวกับคนในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายให้คนในองค์กรปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และมีประสิทธิผล งานสำเร็จรวดเร็วในเวลาที่กำหนด โดยพนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ปลอดภัยและพอใจในผลประโยชน์ตอบแทนการทำงาน ทั้งนี้ในระบบการจัดการเกี่ยวกับคนในองค์กรดังกล่าว จะประกอบด้วย การสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การออกแบบงาน การบริหารค่าตอบแทน และการวางแผนเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในตำแหน่ง

จักร อินทจักรและเกรียงไกร เจียมบุญศรี (2548:15-16)ยังให้ความคิดเพิ่มเติมที่ต่างออกไปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องขึ้นอยู่กับหลักความสามารถ (competency) หลักความเสมอภาคในโอกาส (Equality) หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security) และหลักความเป็นกลางทางการเมือง(Political Neutrality) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นทั้งศาสตร์ (Science) และศิลปะ(Art)

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย(2549) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการทำหน้าที่หนึ่งๆ ในด้านการบริหาร โดยหน้าที่ดังกล่าวนี้จะเป็นการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นกระบวนการมีลำดับ

ขั้นตอนของกิจกรรมต่างๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มจากการวางแผนกำลังคนไปจนกระทั่งคนพ้นไปจากองค์กร ประกอบด้วยการสรรหา การพัฒนา การรักษาไว้ และการใช้ประโยชน์บุคลากร ทั้งนี้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ศาสตร์การบริหารเกี่ยวกับบุคคลผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ(effectiveness) และสร้างความพึงพอใจ(job satisfaction) ให้กับผู้ปฏิบัติงาน

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยมีพันธกิจหรือภารกิจหลัก 4 ด้าน ได้แก่ การจัดหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร และการใช้ประโยชน์จากบุคลากร ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(Human resource development) ซึ่งเป็นการสร้างทุนมนุษย์และการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งจะกล่าวต่อไป

## 1.2 ระบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ไพโรจน์ อุลิต( 2547) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ ดังนี้

### 1. ระบบคุณธรรม (merit system)

ระบบคุณธรรม เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบรูปแบบต่างๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามระบบคุณธรรมยึดหลักการ 4 ประการ ได้แก่

1.1ความเสมอภาคใน โอกาส (Equality of opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และพื้นความรู้ตามที่ระบุไว้ โดยไม่มีข้อกีดกัน อันเนื่องจากฐานะ เพศ ผิว และศาสนา กล่าวคือทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์จะมีสิทธิในการถูกพิจารณาเท่าเทียมกัน

1.2หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งมาก

ที่สุด โดยจะบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่า เพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงานจริงๆ (Put the right man to the right job) หากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับผู้บริหาร ก็จะพิจารณาจากผล การปฏิบัติงาน ชีตความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต

1.3หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure) หมายถึง หลักประกันการ ปฏิบัติงานที่องค์การให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกให้ออกจาก งานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึก มั่นคงในหน้าที่ หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ

1.3.1 การดึงดูดใจ (Attraction) โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้ เข้ามาร่วมงานกับองค์การ

1.3.2 การธำรงรักษา (Retention) โดยการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถ เหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์การ เพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง

1.3.3 การจูงใจ (Motivation) โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในอาชีพ

1.3.4 การพัฒนา (Development) โดยเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพและมึ ความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

1.4หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึง การไม่เปิดโอกาสให้ มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงาน หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมือง หรือพรรคการเมืองใดๆ

## 2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system)

ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือ ความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมเป็นประการ หลัก ลักษณะทั่ว ๆ ไป ของระบบอุปถัมภ์จึงมีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ระบบนี้มีชื่อ เรียกอีกหลายชื่อ เช่น ระบบหุบเลี้ยง (Spoiled system) ระบบพรรคพวกหรือระบบเล่นพวก (Nepotism) หรือระบบคนพิเศษ (Favoritism) หลักการสำคัญของระบบอุปถัมภ์ สรุปได้ดังนี้

2.1 ระบบสืบสายโลหิต เป็นระบบที่บุตรชายคนโตจะได้สืบทอดตำแหน่งของบิดา

2.2 ระบบขอบพอเป็นพิเศษ เป็นระบบที่แต่งตั้งผู้ที่อยู่ใกล้ชิด หรือคนที่โปรดปราน เป็นพิเศษให้ดำรงตำแหน่ง

2.3 ระบบแลกเปลี่ยน เป็นระบบที่ใช้สิ่งของหรือทรัพย์สินมีค่ามาแลกเปลี่ยนกับ ตำแหน่ง

จากคุณลักษณะเด่นๆ ของระบบการบริหารทั้งสองระบบที่เสนอไปนั้น พอจะสรุปข้อเปรียบเทียบระหว่างทั้งสองระบบ โดยพิจารณาจากหลักปฏิบัติของแต่ละระบบได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบหลักปฏิบัติระหว่างระบบคุณธรรมกับระบบอุปถัมภ์

ระบบคุณธรรม	ระบบอุปถัมภ์
1. ยึดหลักความสามารถ 2. เปิดโอกาสให้ทุกคนเท่าเทียมกัน 3. มีความมั่นคงในการทำงาน 4. ไม่มีอิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรก	1. ยึดความพึงพอใจ 2. ให้โอกาสแก่พรรคพวกหรือญาติพี่น้อง 3. ขาดความมั่นคงในการทำงาน 4. มีอิทธิพลการเมืองเข้าแทรกแซงการทำงาน

## 2.แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Development)

ปัจจุบันองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันให้กับองค์กรได้ (Competitive advantage) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่การพัฒนาเพียงความรู้หรือทักษะในการทำงาน แต่เป็นการพัฒนาในด้านการกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน องค์กรที่ต้องการจะสร้างความสำเร็จได้เปรียบในเชิงการแข่งขันจะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในองค์กรให้มีคุณลักษณะพึงประสงค์ขององค์กรให้ได้ ซึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีแนวทางที่หลากหลายซึ่งผู้บริหารสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสม

### 2.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้คำนิยามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Development)ไว้แตกต่างกันตามพัฒนาการของวิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คำว่าพัฒนา

(Development) หมายถึงการเจริญเติบโตของมนุษย์ ซึ่งหมายถึงการขยายของเขตความสามารถในการใช้ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในสถานการณ์ใหม่ๆที่แตกต่างกันออกไป ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Leonard Nadler and Zeace Nadler( 1970 )นิยามไว้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)คือOrganized learning experiences / in a definite time period to increase the possibility of improving job performance & growth หรือแปลเป็นไทยว่าการจัดระบบประสบการณ์การเรียนรู้/ ภายในระยะเวลาที่กำหนดเพื่อเพิ่มโอกาส ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และเพิ่มความก้าวหน้า

Pace R. Wayne (1991) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ระบบการปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานในการทำงานให้ดีขึ้น เมื่อพนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้กลุ่มและองค์กรมีประสิทธิภาพด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีขอบข่ายถึงการพัฒนาบุคลากร รู้จักวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง แล้วพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป รวมทั้งการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาอาชีพ

ลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Nadler, Leonard 1992) ได้ให้คำจำกัดความว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการการศึกษาต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ในระยะแรกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการฝึกอบรม ต่อมาได้มุ่งไปสู่การอบรมและพัฒนา ปัจจุบันแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งไปสู่ กิจกรรม 3 ประเภท ได้แก่ การฝึกอบรมที่เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบัน การศึกษาที่เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคต และการพัฒนาที่เป็นการเรียนรู้ที่มีได้มุ่งเน้นการทำงาน แต่มุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทางที่ดีขึ้น

Randy L. DeSimone John M. Werner and David M. Harris (2002:2)กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(HRD) หมายถึงชุดของกิจกรรมที่เป็นระบบและมีการวางแผน โดยที่กิจกรรมดังกล่าวได้มีการออกแบบโดยองค์กรเพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์กรเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต การเรียนรู้เป็นหัวใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งตอบสนองการเปลี่ยนแปลงงานและบูรณาการแผนระยะยาวและกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้แน่ใจว่ามีการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ไกรยุทธ ชีรตยาตินันท์ (2531) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการพัฒนามนุษย์ใน 3 มิติ ได้แก่ มิติด้านทักษะที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทั้งที่เป็นการศึกษาในทางการ และไม่เป็นทางการ มิติด้านสุขภาพที่เกี่ยวข้องกับความสมบูรณ์ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งด้านร่างกายและจิตใจ และมิติ ด้านทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกกึ่งคิดเกี่ยวกับตนเอง ผู้อื่น กลุ่มบุคคล และสังคมในลักษณะที่เป็นบวก

จิระ หงส์ถาวรภัก (2531: 5-6) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพด้านทักษะการทำงาน โดยเน้นความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ไพโรจน์ อุลิต (2547) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ได้สร้างไว้อย่างมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน โดยการศึกษาอบรม ปฏิบัติทดลองและการพัฒนา เป็นการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ศักยภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรม ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2549:4-6) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกลวิธีที่ทำให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในอนาคต ถ้าบุคลากรมีคุณภาพและมีขวัญกำลังใจที่ดีแล้ว ย่อมส่งผลดีต่องานทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กรได้ในที่สุด

อำนาจ วัชรจินดา(2550)กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(HRD) หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆขององค์กรทั้งในระยะสั้น และระยะยาวเพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และปรับทัศนคติ (Attitude) ของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

จากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) เป็นภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่จะสร้างคุณภาพให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มีความรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ องค์ความรู้และเทคโนโลยี และสนองตอบความต้องการขององค์กร โดยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา



## 2.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์การ กลยุทธ์ขององค์การ ระบบงาน ทักษะ ทักษะคน ค่านิยมร่วม รวมทั้งลีลาการบริหารของผู้บริหาร และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจโลก สังคม การเมือง และอิทธิพลของวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ จะมีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็นและต้องมีการเปลี่ยนแปลงที่ เหมาะสมกับยุคสมัย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ(2539) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นภารกิจหลักของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้บุคคล กลุ่ม และองค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่าบุคคล กลุ่ม และองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นจึง จำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้้องค์การสามารถแข่งขันกับคู่แข่ง ได้ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเริ่มตั้งแต่บุคคลเริ่มเข้าทำงาน และดำเนินต่อไปตลอด จนกระทั่งออกจากงาน มิติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมถึงการวางแผนอาชีพและการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ไตรรัตน์ โภคพลารณ์ (2549:4-6) กล่าวว่า สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของ เศรษฐกิจโลกเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญก็คือ เทคโนโลยีใหม่ ที่มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากบุคลากรจำเป็นที่ จะต้องมีความสามารถและภูมิปัญญาในการจัดการทักษะใหม่ๆ ประกอบกับประเทศและองค์กร เป็นระบบเปิด จึงต้องมีการแข่งขันตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร โดย พิจารณาว่าบุคลากรเป็น “ทุนมนุษย์” (Human Capital) นอกเหนือจากทุนอื่นๆ ในองค์กรที่จะต้อง รู้จักใช้และพัฒนาให้เกิดผลดีกับองค์กรและประเทศชาติต่อไป

Casteter( 1976 : 271) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. เพื่อเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. ช่วยพัฒนาทักษะอันจำเป็นสำหรับการทำงานของบุคลากรที่ได้รับคัดเลือกแล้ว
3. ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความสามารถของตนเองยิ่งขึ้น

พัฒนา ยาวีราช (2546 : 156-157) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานนั้น ได้มีการกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์และวิธีการเป็นอย่างดี แต่ก็มิได้เป็นหลักประกันว่าบุคคลนั้นจะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้เพราะวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ การแข่งขันในตลาดมีเพิ่มขึ้นทุกวัน ฉะนั้นหน่วยงานจึงควรพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ในขณะที่เดียวกันบุคลากรที่ทำงานอยู่แล้วก็ต้องได้รับการพัฒนา เพื่อเตรียมสำหรับความก้าวหน้าในตำแหน่งสูงขึ้นต่อไปในอนาคตด้วย บุคลากรทุกประเภทขององค์กร แม้จะมีความสามารถดีเด่นเพียงไรก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ความชำนาญก็ย่อมอ่อนลงเป็นธรรมดา หรือบางทีการทำงานจำเจอยู่เสมอ ๆ งานที่ทำก็จะกลายเป็นสิ่งที่น่าเบื่อหน่ายได้ การพัฒนาบุคลากรจึงมีความจำเป็น บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่เหนือกว่าปัจจัยทางการบริหารอื่น ๆ เพราะมนุษย์ทำหน้าที่รวบรวม ผสมผสานปัจจัยอื่น ๆ เพื่อให้ดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นจึงเป็นเหตุผลสำคัญในการที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นนำความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาฝึกอบรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาบุคลากรทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. การพัฒนาบุคลากรช่วยประหยัดทรัพยากรในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการทำงานผิดพลาดน้อยลง หรือลดข้อผิดพลาดในการทำงาน
3. การพัฒนาบุคลากรช่วยให้ประหยัดเวลาในการที่พนักงานจะลองผิดลองถูก เรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การอบรมเทคนิคการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ หากได้รับการฝึกอบรมจากผู้เชี่ยวชาญโดยตรง ก็จะทำให้ทราบเทคนิควิธีลัด ช่วยประหยัดเวลาได้มาก
4. การพัฒนาบุคลากรช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหารลงได้มาก ในการไม่ต้องเข้าควบคุมอย่างใกล้ชิด สามารถปล่อยให้พนักงานผู้ปฏิบัติมีอิสระ มีความคิดริเริ่ม สามารถควบคุมผลการทำงานของตนเองได้โดยมิต้องถูกควบคุมจากผู้บังคับบัญชามากนัก
5. การพัฒนาบุคลากรเป็นประโยชน์ต่อตัวบุคคลผู้นั้นเอง เพราะบุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ มีความพร้อมในการก้าวสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น สามารถพัฒนาตนเองได้

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นในทุกหน่วยงาน เพราะการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จตามเป้าหมายต้องอาศัยความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง หากหน่วยงานใดมีการพัฒนา

บุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง หน่วยงานนั้นก็ย่อมจะประสบผลสำเร็จและสามารถพัฒนา บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.3 ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ขอบเขตในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์การย่อมมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะของแต่ละองค์การ ตามแนวความคิดที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ที่แตกต่างกัน และที่สำคัญคือแต่ละองค์การจะกำหนดขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ขององค์การที่แตกต่างกัน และขนาดองค์การที่แตกต่างกัน

เชาว์ โรจนแสง(2551:1-16) ได้ให้แนวทางหรือขอบเขตของพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่องมีความครอบคลุมเรื่องสำคัญ 5 เรื่องดังนี้

1. การสร้างผลงานให้ดีขึ้น(Performance) เป็นการพัฒนากับงานที่รับผิดชอบ และงานในสายงานที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ
2. เพิ่มระดับความสามารถให้สามารถทำในสิ่งที่ยากขึ้น มากขึ้นได้(Potential)
3. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management) เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อที่จะจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจ
4. คลังคนเก่ง(Talent inventory) องค์การต้องมีฐานข้อมูลคนเก่งที่ระบุให้ได้ว่าความสามารถที่จำเป็นสำหรับอนาคตของคนเก่งมีอะไรเป็นองค์ประกอบ
- 5.ดัชนีทรัพยากรมนุษย์(HR Scorecard) หรือการประเมินสมรรถนะระบบทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งช่วยให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ทราบสภาพปัจจุบันและปัญหาของการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้พัฒนาผลการปฏิบัติงานหรือปฏิบัติราชการต่อไปในอนาคต

หากพิจารณาขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการประเมินสมรรถนะระบบทรัพยากรมนุษย์ อาจระบุขอบเขตตามสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ดังนี้

#### 1)สมรรถนะหลัก (Core Competencies)

คือ คุณลักษณะร่วมของทรัพยากรมนุษย์ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งองค์การหรือทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน สำนักงาน ก.พ.(2550) ได้กำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competencies) สำหรับข้าราชการพลเรือนไว้ 5 ประการ ซึ่งข้าราชการทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในกลุ่มงานใดต้องมี สมรรถนะหลักในกลุ่มนี้จึงเปรียบเสมือนเอกลักษณ์ของข้าราชการไทย ได้แก่

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. การบริการที่ดี (Service Mind-SERV) หมายถึง สมรรถนะที่เน้นความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP) หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนา ศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้า หาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. จริยธรรม (Integrity-ING) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork-TW) หมายถึง สมรรถนะที่เน้นที่ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใจในฐานะหัวหน้าทีม และความสามารถสร้างและดำรงรักษา สัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

## 2)สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

คือ คุณลักษณะเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ทุนมนุษย์แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น สำนักงาน ก.พ.(2546) ได้ศึกษาหาคุณลักษณะ และทักษะเฉพาะที่สำคัญของข้าราชการไทย รวม 11 ประการ ประกอบด้วย

(1) ทักษะในการใช้ความคิด หมายถึง การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดภาพรวมกลุ่มเล็กและกว้างไกล รู้จักปรับความคิดให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์ตามสมควร คิดทำงานเชิงรุกไม่ตั้งรับอยู่กับที่ คิดหาทางป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

(2) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารราชการแนวใหม่ เน้นการทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน คือมุ่งที่ผลผลิตหรือผลงานที่ตั้งเป้าไว้ พร้อมทั้งผลลัพธ์ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากผลผลิตงานทุกอย่างจะต้องมีกำหนดเวลาแล้วเสร็จเพื่อให้ผู้ทำเกิดความรู้สึกประทับใจที่ จะต้องทำให้เสร็จตามกำหนดเวลา

(3) การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า หมายถึง สิ่งใดที่ทำแล้วไม่คุ้มค่าให้เลิกทำ หรือต้องถ่ายโอนงานออกไป หรือต้องบริหารทรัพยากรอย่างประหยัด

(4) ทักษะในการสื่อสาร หมายถึง การรู้จักนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ รู้จักสร้างเครือข่าย คือ ให้มีการรับรู้ไปพร้อม ๆ กับเน้นการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ตลอดจนหมั่นฝึกให้มีทักษะในการพูดติดต่อให้ได้ผล

(5) ความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ หมายถึง ข้าราชการต้องทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เรียกและรับสินบน พร้อมรับผิดชอบ และยอมรับการตรวจสอบได้

(6) การมุ่งเน้นให้บริการ หมายถึง เน้นการให้บริการแบบ โปร่งใส ประชาชนทุกคนจะต้องได้รับการอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ จะต้องมุ่งเน้นความเสมอภาค พร้อมทั้งตระหนักว่า ข้าราชการมีหน้าที่ให้บริการประชาชน

(7) จริยธรรม หมายถึง ข้าราชการจะต้องมีศีลธรรม ประพฤติตนเหมาะสมตามกาลเทศะ วาจาสุภาพ และแต่งกายสุภาพเรียบร้อย ไม่ประพฤติเสื่อมเสีย

(8) ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน หมายถึง ข้าราชการต้องทำงานอย่างมืออาชีพ กล่าวคือ มีความรู้ ความสามารถในวิชาชีพของตนอย่างชนิดรู้จริง รู้ลึกและรู้กว้าง ไม่รู้เพียงผิวเผินต้องมีความสามารถในการวางแผน

(9) ความสามารถในการแก้ปัญหา หมายถึง เมื่อมีปัญหาต้องยืมผู้ไม่หนีปัญหา สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยปัญญาของตนเอง หัดมองให้เห็นว่า ปัญหาคือโอกาสที่เราจะได้แสดงความสามารถ ไม่มองปัญหาเป็นอุปสรรค

(10) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ร่วมคิดร่วมทำงานกับผู้อื่นในลักษณะทีมงาน ร่วมกันรับผิดชอบงาน ไม่เอาดีแต่ผู้เดียว ไม่ปกปิดความรู้ และเผื่อแผ่ความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน มีการให้อภัยเมื่อมีการพลาดพลั้งต่อกัน

(11) ทักษะขั้นพื้นฐานทางด้านคอมพิวเตอร์ หมายถึง ในยุคของข้อมูลข่าวสาร และกระแส โลกาภิวัตน์ ข้าราชการต้องสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการทำงานได้ หมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ใช้อย่างระมัดระวังและหมั่นบำรุงรักษา

## 2.4 ประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การจำแนกประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาจจำแนกได้ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้

Leonard Nadler and Garland D. Wiggs( อ้างถึงในสุนันทา เลานันท์,2546 : 224) เห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 3 แนวทาง คือ 1) การฝึกอบรม 2) การศึกษา 3) การพัฒนา

1) การอบรม (Training) คือ การจัดกิจกรรมโดยมุ่งเน้นงานปัจจุบัน เพื่อให้ นำสิ่งที่เรียนรู้มาใช้ทันที เช่น นักบัญชี สอนวิธีการทำบัญชี

2) การศึกษา (Education) คือ การเตรียมบุคลากรในการปฏิบัติงานในอนาคตแต่ยังคงเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ เช่น นักบัญชี สอนการบัญชีที่จะเอามาใช้ในอนาคต เช่น อาจจะมีการเปลี่ยนกฎเกณฑ์ต่างๆในการทำงาน

3) การพัฒนา (Development) คือ การจัดกิจกรรมให้มุ่งเน้นอยู่ที่การพัฒนาองค์การในอนาคต เช่น นักบัญชี สอนการใช้คอมพิวเตอร์ เมื่อมีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

ตารางที่ 2.2 เปรียบเทียบระหว่างการอบรม การศึกษา และการพัฒนา

สาระสำคัญ	การอบรม	การศึกษา	การพัฒนา
จุดมุ่งหมาย	งานปัจจุบัน	งานอนาคต เกี่ยวข้องกับปัจจุบัน	งานในอนาคต
ขอบเขต	พนักงานแต่ละคน	กลุ่มงานและองค์การ	องค์การ
กรอบเวลา	ระยะสั้น	ระยะยาว	ระยะยาว
เป้าหมาย	ทักษะปัจจุบัน	เตรียมความต้องการ ในอนาคต	เตรียมความต้องการ ในอนาคต

Desimone and Others(2002: 10-12) อธิบายว่า หน้าที่ทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะประกอบด้วยหน้าที่ย่อยๆ 3 หน้าที่ ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนานุคคล (Training and

Development) การพัฒนาองค์การ (Organization Development) และการพัฒนาอาชีพ (career Development) ซึ่งแต่ละหน้าที่มีสาระสำคัญโดยสรุปดังต่อไปนี้

1) หน้าที่ทางด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล ทั้ง 2 วิธีมีความใกล้เคียงกันในแง่ของวิธีการเสริมสร้างความรู้ เพิ่มพูนทักษะและปรับทัศนคติ แต่แตกต่างกันในแง่ของจุดหมาย กล่าวคือ การฝึกอบรม จะเน้นการสร้างเสริมความรู้ พัฒนาทักษะ และปรับเปลี่ยนทัศนคติให้แก่บุคคลให้สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่การพัฒนา จะมุ่งเน้นการเสริมสร้างความรู้ พัฒนาทักษะ และปรับเปลี่ยนทัศนคติสำหรับงานที่บุคคลจะต้องรับผิดชอบในอนาคต

2) หน้าที่ด้านการพัฒนาองค์การ การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้ไปสู่สถานะใหม่ที่ดีกว่าเดิม เน้นให้องค์การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะนำเอาความรู้ใหม่และนวัตกรรมทั้งทางด้านเทคนิค วิทยาการและทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่ามาสู่องค์การ และการพัฒนาองค์การยังเป็นความพยายามอย่างมีแบบแผนที่มีมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

3) การพัฒนาอาชีพ หมายถึง การดำเนินการในขั้นตอนต่างๆของบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในองค์การ การพัฒนาอาชีพเป็นผลของการจัดการอาชีพ(Career management) หรือกระบวนการที่ทำให้บุคคลได้ตระหนักรู้ถึงความสนใจของตนเกี่ยวกับงาน รวมทั้งเข้าใจถึงความมีคุณค่า และจุดเด่นจุดด้อยของตนเอง รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งต่างๆภายในองค์การ ทำให้สามารถระบุเป้าหมายอาชีพของตนเอง และจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าหมายอาชีพของตน

เสนห์ จูย์โต (2548: 211-217) ได้อธิบายว่า ในทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีจุดเน้นที่สำคัญ 2 ประการ กล่าวคือ ประการแรก มุ่งพัฒนาความรู้ควบคู่คุณธรรม ให้มีความสำคัญต่อการป้อนองค์ความรู้ให้กับทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ ประการที่สอง มุ่งพัฒนาการเรียนรู้โดยผ่านประสบการณ์หรือเรียนรู้โดยการกระทำ (Learning by doing) เมื่อประมวลรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้เป็น 4 รูปแบบที่สำคัญ ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา (Education) เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นงานในอนาคตของผู้เรียน (learning focused on a future job for the learner) เป็นการเรียนรู้แบบกว้างๆ ทั่วๆ ไปไม่เฉพาะเจาะจง การศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์ในองค์รวมทั้งกายและใจโดยครอบคลุมการพัฒนาทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา และจิตใจ การศึกษาในปัจจุบันมี 3 ลักษณะที่สำคัญ คือ 1) การศึกษาในระบบ (Formal Education) 2) การศึกษานอกระบบ (Non-Formal Education) และ 3) การศึกษาตามอัชฌาศัย (Informal Education)

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม (Training) เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นงานปัจจุบันของผู้เรียน (learning focused on the present job of the learner) ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาโรคขององค์กรที่เกิดจากพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร 3 อย่างคือ โรคความรู้บกพร่อง โรคทักษะบกพร่อง โรคทัศนคติบกพร่อง การฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถแก้ปัญหาดังกล่าวเกี่ยวกับคนได้ การฝึกอบรมที่สำคัญได้แก่ 1) การฝึกอบรมเข้าทำงาน (in-service training) และการฝึกอบรมเพื่อเลื่อนตำแหน่ง (prepromotional training) การฝึกอบรมที่กระทำกันในปัจจุบันมุ่งสู่การฝึกอบรมโดยจัดหลักสูตร (off the job training) และการฝึกอบรมขณะทำงานด้วย (on the job training = OJT) ซึ่ง OJT ประกอบด้วยการสอนงาน (job Instruction) การให้คำปรึกษา (coaching) การหมุนเวียนงาน (job rotation) การมอบหมายงานพิเศษ (special assignment) การรักษาราชการแทน (acting) และการให้ร่วมเป็นคณะทำงาน (working groups) เป็นต้น

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนาตนเอง (Development) เป็นระบบการเรียนรู้ที่ไม่เน้นงาน (not job focused) มุ่งให้มนุษย์อยู่รอดและสามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพตามสภาพแวดล้อมของสังคม เป็นการพัฒนาตนเองเป็นไปตามธรรมชาติ หรือตามปกติวิสัยจากการเลียนแบบ การลองผิดลองถูก และการศึกษาด้วยตนเองจากแหล่งความรู้ที่สามารถหาได้

4. การจัดการสภาพแวดล้อมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Environmental Management) เป็นระบบของการจัดการสภาพแวดล้อมทั้งกายภาพและจิตภาพ ให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ และเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ ได้แก่ ความรู้สึกนึกคิดและบรรยากาศการเรียนรู้ ความรู้สึกว่าจะอยากเรียนรู้คือหัวใจที่สำคัญ การจัดให้มีการศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center) หรือมุมสนทนา (Learning Corner) หรือห้องสมุดอัตโนมัติ (Electronic Library) จึงเป็นวิธีหนึ่งของการจัดการสภาพแวดล้อมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย(2551:5-14) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปแล้วทำได้หลายแนวทาง แต่แนวทางที่นิยมทำกันเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา 2) การพัฒนาในงาน 3) การฝึกอบรม กล่าวคือ

1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา (Education) หมายถึง การจัดส่งผู้ปฏิบัติงาน/พนักงานเข้ารับการศึกษเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาในระดับและหลักสูตรการศึกษา



ต่างๆ รูปแบบที่สำคัญของการศึกษา ได้แก่ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และ การศึกษาตามอัธยาศัย

2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาในงาน(Development) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้รับผิดชอบอื่นๆ เช่น ฝ่ายการเจ้าหน้าที่/ฝ่ายการพนักงาน ได้ทำการสอนงาน (coaching) การแนะนำงาน การเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน (Job enrichment) การหมุนเวียนงาน (Job rotation) ให้พนักงานได้รับความรู้และประสบการณ์จากการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ เป็นการเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม (Training) หมายถึง การจัดให้พนักงานได้รับความรู้เพิ่มเติมได้ฝึกฝนทักษะ และปรับทัศนคติในหลักสูตรต่างๆ ที่องค์กร/หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้กำหนดขึ้น โดยเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และมีทัศนคติที่เหมาะสมกับการทำงาน

จึงอาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดจากปัจจัยแวดล้อมที่สำคัญ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร โดยจะต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสิ่งท้าทายในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) ให้ได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตได้ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างความมั่นใจให้ได้ว่าทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กรในฐานะที่เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งหมายถึงทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี มีความรู้ ทักษะ และมีสมรรถนะซึ่งติดอยู่ในตัวทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และเป็นสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแต่ละคนจะต้องมี

กล่าวโดยสรุป วิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความหลากหลายและมีความสำคัญในฐานะที่เป็นกลไกในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติจากผู้ที่มีความรู้ ทักษะสูง ไปสู่ผู้ปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ จนสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผลสำเร็จ ดังนั้นการเลือกวิธีและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการพัฒนาจะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดการเรียนรู้ พัฒนาทักษะได้ดีและรวดเร็วขึ้น โดยในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะใช้ในการศึกษาออกเป็น 3 วิธี คือ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม (Training) 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา (Education) และ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนา (Development) ซึ่งจะกล่าวถึงในรายละเอียดต่อไป

### 3.แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ( training )

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนที่นำมาซึ่งอัตราผลตอบแทนทางสังคมที่สูงที่สุดนั่นคือการเพิ่มพูนศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งในการเพิ่มศักยภาพของมนุษย์เพื่อนำมาซึ่งมนุษย์ที่มีคุณภาพและนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศต่อไป

การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นำมาใช้กันอย่างแพร่หลายและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป การฝึกอบรมช่วยให้นุคลากรมีความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานที่สูงขึ้น สามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดี ซึ่งจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ในปัจจุบันองค์กรหลายองค์กรต่างก็ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ดังจะเห็นได้จากมีการจัดตั้งฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แล้วแบ่งเป็นหน่วยเล็ก ๆ แยกออกไปที่เรียกว่า Training หรือ หน่วยงานฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมพัฒนา ความรู้ความสามารถของพนักงานนั่นเอง

#### 3.1 ความหมายของการฝึกอบรม

ในปัจจุบันมีผู้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้หลายความหมาย ดังเช่น

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒ ได้ให้นิยามไว้ว่า อบรม คือ แนะนำพร่ำสอนให้ซึมซาบเข้าไปจนติดเป็นนิสัย แนะนำชี้แจงให้เข้าใจในเรื่องที่ต้องการ บ่มนิสัย ขัดเกลานิสัย

ฝ่ายฝึกอบรม กองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. ระบุว่า การฝึกอบรมหมายถึงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ช่วยให้ข้าราชการมีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างข้าราชการในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์(2549) ได้อธิบายถึงการฝึกอบรม ว่าหมายถึง การที่พยายามทำให้นุคลากรเกิดความรู้ ( Knowledge) ทักษะ ( Skill) และทัศนคติ ( Attitude) ในการทำงาน โดยมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ( Behavior) การทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

Joseph, B. Kingsbury (1957:58) (อ้างอิงในไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ 2549: 4-31) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมเป็นความพยายามขององค์กรที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรไปในทางที่พัฒนาขึ้น ทั้งด้านทัศนคติ ทักษะในการทำงาน พัฒนาความรู้ ความคิด และยังรวมถึงการช่วยขจัดความกังวลใจ ข้อข้องใจ ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานให้หมดไป

John, M. Ivancevich (2001: 379) (อ้างอิงในไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ 2549: 4-31) ให้ความหมายของการฝึกอบรมรวมถึงการพัฒนาว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง กระบวนการที่พยายามที่จะทำให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการฝึกอบรมและการพัฒนาถูกออกแบบมาเพื่อจะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นผลงานที่ดี

Louis, R. Gomez-Mejia and Others (2001: 260) (อ้างอิงในไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ 2549: 4-31) เห็นว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะทำให้บุคลากรมีทักษะเฉพาะ หรือพยายามทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานที่ขาดไปได้อย่างถูกต้อง นั่นคือ การฝึกอบรมทำให้เกิดทักษะตามต้องการ แต่การพัฒนาเป็นความพยายามที่จะทำให้บุคลากรมีความสามารถที่องค์กรต้องการในอนาคต

Beach(1970 : 193) ก็ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และเสริมสร้างความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้บุคคลรู้เรื่อง โดยเฉพาะ เพื่อพฤติกรรมของบุคคลไปในแนวทางที่ต้องการ

ภิญโญ สาทร (2517 : 442) นักการศึกษาอีกท่านหนึ่งได้กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งเน้นที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 179) ได้อธิบายไว้ในหนังสือ การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ ว่าการฝึกอบรม คือ กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

พรรณราย ทรัพย์ประภา (2529 : 275) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยา และได้เขียนหนังสือจิตวิทยาอุตสาหกรรม ได้กล่าวถึง การฝึกอบรม หมายถึงเป็นกระบวนการให้ความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้เขาเหล่านั้นมีคุณค่า มีความรู้ ความเข้าใจ และ มีความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่ในการทำงานในความรับผิดชอบ

กรีซ อัม โภชน์ กล่าวว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ มีทัศนคติอันเหมาะสมและเกิดความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนกระทั่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ ของการฝึกอบรมอันจะยังให้สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

จากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าการฝึกอบรม หมายถึง กรรมวิธีหรือกระบวนการที่จะเพิ่มพูนสมรรถนะการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และ ทัศนคติ (Attitude) ในการทำงานของคุณค่า โดยมุ่งที่จะช่วยให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งไปในทางที่ดีขึ้น อันจะทำให้บุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานที่สูงขึ้น รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานซึ่งจะเป็นกระบวนการนำไปสู่การปรับปรุงและเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติที่ส่งผลดีต่อการพัฒนาองค์กร สังคมและประเทศชาติได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

### 3.2 ความจำเป็นของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่สำคัญและมีความจำเป็นอย่างมากของทุกหน่วยงาน เพราะเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จะช่วยให้คนมีคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังเหตุผลและประโยชน์ที่พอสรุปได้ ดังนี้

มณูญ ไชยทองศรี (2544 : 16) กล่าวว่า หน่วยงานต่างๆ จำเป็นต้องการฝึกอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เนื่องจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1. สถานศึกษาไม่สามารถผลิตบุคคลที่สามารถปฏิบัติงาน ได้ทันทีที่จบการศึกษา จำเป็นต้องทำการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติที่ดีและเพียงพอก่อนที่จะเริ่มลงมือปฏิบัติงานนั้นๆ

2. ปัจจุบันเทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้ปฏิบัติงานจึงควรได้รับการพัฒนาให้สามารถทำงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการฝึกอบรมเป็นวิธีการที่ดีที่สุด

3. ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในการที่จะมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพนั้นๆ จึงพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเอง เพื่อให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานซึ่งจะส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าต่อหน่วยงาน และสร้างขวัญกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

4. การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่ประหยัดที่สุด ทั้งในด้านเวลาและงบประมาณค่าใช้จ่าย การฝึกอบรมเป็นการให้ประสบการณ์ตรงที่สามารถปรับปรุงและพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ดีกว่าให้ผู้ปฏิบัติงานทดลองกระทำเพื่อหาประสบการณ์เอง ซึ่งอาจเกิดความผิดพลาด สิ้นเปลืองเวลา ค่าใช้จ่ายและอาจเกิดอันตรายได้

สหชาติ ไชยรา (2544 : 22 - 25) กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรมว่ามาจากเหตุผลดังต่อไปนี้

1. องค์กรมุ่งหวังผลผลิตที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ผู้ที่จะทำให้ผลผลิตไปสู่จุดหมายปลายทางที่องค์กรกำหนดไว้ คือ บุคลากรในองค์กร ถ้าพนักงานผู้จัดการหรือผู้บริหารยังไม่เพียงพอ จำเป็นต้องอาศัยบุคคลอื่นๆ ที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ฉะนั้นจำเป็นต้องมีหน่วยงานสอนให้เขาได้เรียนรู้งานนั้นๆ ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจงานอันจะนำไปสู่ความรวดเร็วในการทำงานและเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานนั้นๆ ได้

2. ลักษณะงานในองค์กรมีความแตกต่างไปจากความรู้ที่ได้รับจากสถานศึกษา เพราะสถานศึกษาจะให้ความรู้และฝึกฝนงานกว้างๆ ไม่ได้เจาะจงในลักษณะงานขององค์กร ฉะนั้นผู้สำเร็จการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้งานก่อนทำงานเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน อันเป็นผลทำให้ทำงานด้วยความสบายใจ

3. งานในองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงนี้จำเป็นต้องมีการปรับสิ่งต่างๆ ให้เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน หรือการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้งานด้านต่างๆ จำเป็นต้องฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรให้สามารถทำงานใหม่ได้เป็นอย่างดี

4. บุคคลในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์เมื่อทำงานไปนานๆ ความเลื่อยชา ความเบื่อหน่ายจะเกิดขึ้น ฉะนั้น องค์กรจำเป็นต้องจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้น จูงใจให้เขาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกว่าเขาอายุมากแล้วปล่อยให้เด็กรุ่นหลังทำงาน จะต้องให้คนในองค์กรเกิดจิตสำนึกว่าทุกคนไม่มีใครแก่เกินเรียน

จากความสำคัญและจำเป็นที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า ความจำเป็นที่หน่วยงานต้องฝึกอบรมบุคลากรแบ่งเป็น 2 ลักษณะดังนี้

1. ความจำเป็นของหน่วยงานที่ต้องการประสิทธิผลจากการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เนื่องจากเมื่อเวลาผ่านไปหน่วยงานมักจะมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดจากการขยายตัวของหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย โครงสร้างและวิธีการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนไป จึงจำเป็นต้องพัฒนา ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับภาระงานของหน่วยงานหรือองค์การ

2. ความจำเป็นของบุคลากรในหน่วยงานที่ต้องการพัฒนาตนเองเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรือเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จึงต้องฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

### 3.3 ประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งขององค์การและเป็นการลงทุนที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ที่คุ้มค่า แม้บางครั้งจะไม่สามารถวัดผลให้เห็นเป็นรูปธรรมได้ก็ตาม แต่จะก่อให้เกิดประโยชน์โดยรวม

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 200) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรม ดังนี้

1. การฝึกอบรมช่วยทำให้ระบบวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพสูงขึ้นมีการติดต่อประสานดีขึ้น
2. การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
3. การฝึกอบรมสามารถช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง
4. การฝึกอบรมช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาทำได้มากขึ้น
5. กระตุ้นเตือนผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในการงานของตน

สุพล เพชรานนท์ (2542 : 16-17) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรม 9 ประการ ดังนี้

1. ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น การฝึกอบรมช่วยให้บุคลากรทั้งผู้ปฏิบัติงานใหม่และผู้มีประสบการณ์แล้วทำงานได้ดีขึ้นทั้งด้านคุณภาพและปริมาณงาน
2. ทำให้ประหยัด การทำงานของพนักงานจะใช้เวลาน้อยลง บางงานสามารถลดขั้นตอนการทำงานลงได้ ซึ่งมีผลต่อการลดค่าใช้จ่ายในการลงทุน ลดการสิ้นเปลืองต่าง ๆ ลง

การทำงานน้อยลง งานเสียน้อยลง อัตราการหมุนเวียนของพนักงานลดลงและความไม่พอใจระหว่างพนักงานลดน้อยลง

3. พัฒนาคุณภาพชีวิต ประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมช่วยให้เกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง พัฒนาวิธีการทำงาน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น

4. ทำให้ขวัญของคณงานดีขึ้น ช่วยสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

5. ช่วยย่นระยะเวลาเรียนรู้งาน ในกรณีรับพนักงานใหม่ หรือเปลี่ยนหน้าที่การงาน หากปล่อยให้เรียนรู้งานไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน จะต้องใช้เวลามาก และอาจเกิดความเสียหายต่องาน การฝึกอบรมช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานนั้นได้ถูกต้องทันทีหลังจากผ่านการฝึกอบรม

6. ช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บริหาร ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะมีความเข้าใจการปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นอย่างดี ผู้บริหารไม่ต้องเสียเวลาให้คำแนะนำแก้ปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด หรือป้องกันความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ผู้บริหารจะได้ใช้เวลาสำหรับการคิดพัฒนางานในด้านอื่น ๆ มากขึ้น

7. สร้างเสริมเจตคติที่ดีต่อองค์กร การฝึกอบรมจะช่วยสร้างความเข้าใจในด้านนโยบาย จุดประสงค์ และแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร ได้ถูกต้องตรงกัน อันจะส่งผลให้ได้รับความสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

8. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมทั้งด้านความรู้ความคิด ด้านเจตคติ และด้านทักษะปฏิบัติ จะช่วยให้การปฏิบัติงานได้ถูกต้อง เพิ่มความสามารถ และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

9. ส่งเสริมความมั่นคงและความยืดหยุ่นให้แก่องค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าประโยชน์ของการฝึกอบรมคือ ช่วยปรับปรุง เพิ่มประสิทธิภาพ เสริมสร้างเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ และทัศนคติที่ถูกต้อง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม ตลอดจนเป็นการยกระดับความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามทิศทาง เป้าหมาย และนโยบายขององค์กร

### 3.4 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม หมายถึง สิ่งที่กำหนดว่าในโครงการฝึกอบรมนั้นจะต้องเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปในลักษณะใดและระดับใด จึงจะสามารถแก้ไขปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมได้

Wexley and Latham(1981 : 4-5) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมว่ามี จุดมุ่งหมายดังต่อไปนี้

1. เพื่อปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในแต่ละระดับการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการเข้าใจกฎระเบียบ ข้อบังคับและหน้าที่ความรับผิดชอบ ของแต่ละหน่วยงาน

2. เพื่อเพิ่มทักษะหรือความชำนาญ เช่นการรักษาความปลอดภัย หรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การเพิ่มทักษะนี้ เวกซ์เลย์ และ ลาแทม (Wexley and Latham) ยังกล่าวว่าเป็นการสร้างเพื่อให้เกิดความชำนาญ เพื่อจะสามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องให้ดีขึ้นและรวมถึงการตัดสินใจที่ดีขึ้นด้วย

3. เพื่อเป็นการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น โดยทั่วไปการฝึกอบรมจะเน้นจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในการทำงานให้ดีขึ้น โดยการเพิ่มทักษะและความชำนาญ แต่ถ้าหากคนมีความรู้และทักษะในการทำงานดีแต่ขาดแรงจูงใจในการทำงานก็จะทำให้คนนั้นไม่นำเอาความรู้และทักษะที่ตนมีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นการฝึกอบรมก็จะไม่เกิดผลดังที่กำหนดไว้

น้อย ศิริโชติ (2524 : 12-13) ได้กล่าวว่าการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ

1. การฝึกอบรมเพื่อเป็นการให้บุคคลสามารถที่จะทำงานในตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาบุคคลให้ถึงขีดความสามารถเพื่อเป็นการสับเปลี่ยนโยกย้ายตัวบุคคลในการปฏิบัติหน้าที่การงาน และเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งต่อไปในอนาคต

ประพันธ์ สุริหาร (2537 : 143) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้ ดังนี้คือ

1. เพื่อธำรงหรือเพิ่มพูนสมรรถภาพของพนักงานในงานปัจจุบัน
2. เพื่อเตรียมพนักงานให้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น
3. เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ จะได้มีอาชีพอื่นได้หากงานปัจจุบันสิ้นสุดลง
4. การฝึกอบรมจะทำให้องค์กรนั้นเข้มแข็งขึ้น
5. เพื่อจูงใจให้ผู้ที่มีความสามารถยึดอาชีพนั้นตลอดไป

ธงชัย สันติวงศ์ (2531 : 171) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายการฝึกอบรมไว้ในหนังสือ การบริหารงานบุคคล ว่าการฝึกอบรมมักจะจัดขึ้นด้วยการดูผลต่าง ๆ และตามความจำเป็น ดังนี้ คือ

1. เพื่อที่จะยกระดับปริมาณผลผลิต
2. เพื่อที่จะยกระดับคุณภาพของผลผลิต



3. เพื่อลดต้นทุนของงานที่จะเสียหาย และต้นทุนในการซ่อมแซมเครื่องจักร
4. เพื่อลดจำนวนและต้นทุนของอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น
5. เพื่อลดอัตราการลาออกและการขาดงาน และเสริมสร้างความพอใจในหน้าที่การงาน

ทั้งนี้เพราะว่าการฝึกอบรมสามารถเป็นเครื่องช่วยในการยกระดับความพึงพอใจของพนักงานได้ด้วย

อานวย เดชไชยศรี (2542 : 12-18) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้ว่าการฝึกอบรมต้องมุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักแก้ปัญหาได้จริง มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเนื้อหา เจตคติ ทักษะ แต่โดยวัตถุประสงค์ทั่วไปในการฝึกอบรมส่วนใหญ่มักจะเน้นการสนับสนุนทางด้านความรู้ในสาขาวิชาต่างๆ ที่ต้องการเพื่อส่งเสริมทักษะ ส่วนการเปลี่ยนแปลงเจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ เป็นพฤติกรรมภายในที่เป็นผลพลอยได้ เพราะเป็นเรื่องที่ฝึกอบรมได้ยากมากกว่าการฝึกอบรมทางด้านความรู้และทักษะ

จากความหมายของวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจากงานวิจัยที่กล่าวมา สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คือการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจสามารถให้กับบุคลากรขององค์กร ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจ

### 3.5 กระบวนการฝึกอบรม

จากเอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง “กระบวนการฝึกอบรม” , การฝึกอบรมความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม, สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน ก.พ., ธันวาคม 2532 ได้ให้ความหมายของกระบวนการฝึกอบรมไว้ว่า กระบวนการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ หรือความชำนาญ ตลอดจน ประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมไปตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยแสดงได้ดังแผนภูมิต่อไปนี้

### ภาพที่ 2.1 แสดงกระบวนการฝึกอบรม

ดังที่ระบุในแผนภูมิดังกล่าวข้างต้น กระบวนการฝึกอบรมมีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ซึ่งผู้รับผิดชอบจัด โครงการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรแต่ละ โครงการควรจะต้องดำเนินการในแต่ละขั้นตอนอย่างครบถ้วน เพื่อให้เป็นการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ มีความสมบูรณ์ และเกิดผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย ซึ่งอาจให้ความหมายและคำอธิบายย่อๆ สำหรับแต่ละขั้นตอน ของ กระบวนการ ฝึกอบรมได้ ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง การค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือ ในหน่วยงาน ว่ามีปัญหา เรื่องใด บ้าง ที่จะสามารถแก้ไขให้หมดไปหรืออาจทำให้ทุเลาลง ได้ด้วยการฝึกอบรม โดยรวมไปถึงการพยายาม หาข้อมูลด้วยว่า กลุ่มบุคลากร เป้าหมายที่จะต้องเข้ารับการอบรมเป็นกลุ่มใด ตำแหน่งงานอะไร มีจำนวนมากน้อยเพียงใด ควรจะต้องจัดเป็น โครงการ ฝึกอบรมให้ หรือเพียงแต่ส่งไปเข้ารับการอบรมภายนอกองค์กรเท่านั้น มีภารกิจใดบ้างที่ควร จะต้องแก้ไข ปรับปรุง ด้วยการฝึกอบรม พฤติกรรม ประเภทใดบ้างที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลงด้าน ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ หรือประสบการณ์ ทั้งนี้ สภาพการณ์ที่เป็นปัญหา และแสดงถึง ความจำเป็น ในการฝึกอบรมอาจมีทั้งที่ปรากฏชัดแจ้ง และเป็นสภาพการณ์ที่ ซ้ำซ้อนจำเป็น ต้องวิเคราะห์หา สาเหตุของปัญหาเพื่อค้นหา วิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมมีหลาย หลายวิธี เช่น การสำรวจ การสังเกตการณ์ การทดสอบ และการประชุม เป็นต้น

2. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง การนำเอาความจำเป็นในการฝึกอบรมซึ่งมีอยู่ ชัดเจนแล้วว่า มีปัญหาใดบ้าง ที่จะ สามารถ แก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายเป็นใคร และ

พฤติกรรมการณ์การเรียนรู้ที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงเป็นด้านใดนั้น มาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นหลักสูตร โดยอาจประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม หมวดวิชา หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ ของแต่ละ หัวข้อวิชา เนื้อหาสาระหรือแนวการอบรม เทคนิคหรือวิธีการอบรม ระยะเวลา การเรียงลำดับหัวข้อวิชาที่ควรจะเป็น ตลอดจนการ กำหนดลักษณะของวิทยากรผู้ดำเนินการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อจะทำให้ผู้เข้าอบรมได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีขั้นตอน และเกิดการ เปลี่ยนแปลง พฤติกรรม จนทำให้สิ่งที่ปัญหาได้รับการแก้ไขลุกล่วงไปได้ หรืออาจทำให้ผู้เข้ารับ การอบรมทำงาน ที่ได้รับมอบหมาย ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และเต็มใจยิ่งขึ้น

3. การกำหนด โครงการฝึกอบรม คือ การวางแผนการดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็นขั้นตอนด้วยการเขียนออกมาเป็น ลายลักษณ์อักษร ดังที่เรียกว่า “โครงการฝึกอบรม” เป็นการระบุนายละเอียดที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ตั้งแต่เหตุผลความเป็นมา หรือความ จำเป็นในการฝึกอบรม หลักสูตร หัวข้อวิชาต่างๆ วิทยากร คุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการอบรม วันเวลา สถานที่อบรม ประเมินการ ค่าใช้จ่าย ตลอดจนรายละเอียดด้านการบริหารและธุรการต่าง ๆ ของการฝึกอบรม ทั้งนี้ เนื่องจากการฝึกอบรม เป็นกิจกรรม ที่มี ผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย นับตั้งแต่ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชา ในหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร และที่สำคัญคือผู้บริหารซึ่งมีอำนาจอนุมัติโครงการและค่าใช้จ่าย จำเป็นจะต้องเข้าใจถึงรายละเอียดต่างๆ ของการฝึกอบรม โดยใช้โครงการฝึกอบรมที่เขียนขึ้นเป็นสื่อตนเอง

4. การบริหาร โครงการฝึกอบรม สำหรับขั้นตอนนี้ ในตำราการบริหารงานฝึกอบรมบางเล่มระบุเป็นขั้นของ “การดำเนินการ ฝึกอบรม ” แต่เนื่องจากผู้เขียนพิจารณาเห็นว่า ถึงแม้จะดูเหมือนว่าการดำเนินการฝึกอบรมเป็นหัวใจสำคัญ ของการจัด โครงการฝึกอบรม หากแต่ที่จริงแล้ว การดำเนินการฝึกอบรมเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการบริหาร โครงการ ฝึกอบรม เพราะการดำเนินการ ฝึกอบรมที่มี ประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของ โครงการได้นั้น นอกจากมาจาก วิทยากร ที่มีความรู้ความสามารถ และหลักสูตร ฝึกอบรมที่เหมาะสมแล้ว ยังจำเป็นต้องอาศัย เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ จัดการฝึกอบรม ซึ่งเข้าใจหลักการบริหารงานฝึกอบรม พอที่จะสามารถวางแผนและดำเนินงานธุรการทั้งหมดในช่วง ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการอบรม ได้อย่างมี ประสิทธิภาพอีกด้วย จึงได้กำหนดขั้นตอนนี้เป็นการบริหาร โครงการฝึกอบรมเพื่อให้ ครอบคลุมเนื้อหา ที่ผู้จัด โครงการฝึกอบรมควรทราบทั้งหมด

ส่วนในการดำเนินการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ผู้จัดโครงการอบรมจะต้องมีบทบาทหลัก ที่จะช่วยอำนวยความสะดวก ให้กับ วิทยากรในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เข้าอบรม ทั้งในด้าน สถานที่ สื่อทัศนูปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์ ยานพาหนะ การเงิน ฯลฯ และในขณะเดียวกัน ยังต้อง ดำเนินงานในฐานะผู้อำนวยความสะดวก โครงการ ทำหน้าที่ควบคุมให้การฝึกอบรมดำเนินไปตาม

กำหนดการ จัดให้มีกิจกรรมละลายพฤติกรรมและกิจกรรมกลุ่มต่าง ๆ ในระหว่างผู้เข้าอบรม อันจะ  
 อันจะช่วยสร้างบรรยากาศ ในการฝึกอบรม ให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้สำหรับผู้เข้าอบรมได้เป็น  
 อย่างดี มิฉะนั้น อาจไม่สามารถทำให้การฝึกอบรมดำเนินไปตามที่ระบุไว้ใน โครงการอย่างมี  
 ประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ผลเท่าที่ควร

5. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม ในขั้นตอนของการกำหนดโครงการฝึกอบรม  
 ผู้รับผิดชอบจะต้องคำนึง ถึงการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ด้วยว่า จะดำเนินการประเมินผลด้วย  
 วิธีการใดบ้าง โดยใช้เครื่องมืออะไร และจะดำเนินการติดตาม ผลการฝึกอบรมหรือไม่ เมื่อใด ทั้งนี้  
 เพราะเมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลงแล้ว ผู้รับผิดชอบโครงการควรจะต้อง ทำการสรุปประเมิน ผล  
 การฝึกอบรมและจัด จัดทำรายงานเสนอให้ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาถึงผลของการฝึกอบรม ส่วน  
 ผู้รับผิดชอบโครงการ เองก็จะต้อง นำเอาผลการประเมิน โครงการฝึกอบรมทั้งหมดมาเป็น ข้อมูล  
 ย้อนกลับหรือ Feedback ใช้พิจารณาประกอบ ในการจัด ฝึกอบรม หลักสูตรเช่นเดียวกัน ในครั้ง/รุ่น  
 ถัดไปในขั้นตอนของการหาความจำเป็นใน การฝึกอบรมว่า ควรจะต้องมีการพัฒนา หรือปรับปรุง  
 หลักสูตร หรือการดำเนินการในการบริหารงานฝึกอบรมอย่างไรบ้าง เพื่อจะทำให้การฝึกอบรมเกิด  
 สัมฤทธิ์ผลตรงตาม วัตถุประสงค์ ของโครงการเพิ่มขึ้น

Ivancevich (อ้างถึงใน ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์,2549:4-37) ได้อธิบายกระบวนการ  
 ฝึกอบรมเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

1)การประเมินความต้องการ(Need Assessment) การศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการ  
 การฝึกอบรมเป็นขั้นตอนแรก โดยจะมีการศึกษาหาความต้องการอยู่ 3 ประการ คือ

1.1 ระดับองค์การ(Organizational analysis) เป็นความต้องการขององค์การ ได้แก่ ความรู้  
 ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นต่องาน จึงต้องมีการศึกษาความต้องการขององค์การทั้งในระยะ  
 สั้นและระยะยาว ที่สำคัญคือ ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ทางการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ ความ  
 เจริญเติบโต และเป้าหมายการตลาดที่จะต้องนำไปประกอบในการพิจารณาเกี่ยวกับความสามารถ  
 พิเศษของพนักงาน โครงสร้างองค์การ บรรยากาศ และประสิทธิภาพของงาน

1.2 การวิเคราะห์งาน(Task and Knowledge, Skill and Ability:KSA analysis) เป็นการ  
 วิเคราะห์ที่พิจารณาถึงความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน มีการศึกษางานที่ทำ จึง  
 ต้องอาศัยข้อมูลทั้งจากผู้ปฏิบัติ หัวหน้างาน และผู้เชี่ยวชาญ

1.3 การวิเคราะห์ระดับบุคคล (Person analysis) ก็เป็นสิ่งที่ต้องศึกษาหาความต้องการ  
 ของผู้ปฏิบัติงาน โดยการสอบถามผู้ปฏิบัติงานว่า ถ้าต้องทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ตัวเขาเองต้องการ

ข้อมูลข่าวสารอะไรบ้าง มีการตรวจสอบผลงานของผู้ปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดหรือกับ  
ผู้ร่วมงานเพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

หลังจากรู้ความต้องการทั้ง 3 ระดับแล้ว ก็จะนำเอาข้อมูลของความต้องการดังกล่าวมาใช้  
ในการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมที่ตอบสนองความต้องการและเตรียมพร้อมในอนาคต

2) การดำเนินการฝึกอบรม ( Training and Development ) เป็นขั้นปฏิบัติตามหลักสูตร  
การฝึกอบรมที่จะต้องกำหนดและเลือกปัจจัยในการฝึกอบรม เช่น วิทยากร ผู้เข้ารับการฝึกอบรม  
สถานที่ฝึกอบรม เป็นต้น ในขั้นนี้เป็นเรื่องของ การประสานงาน การให้บริการ และการควบคุมการ  
ฝึกอบรมให้สำเร็จผลตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการฝึกอบรม

3) การประเมินผลการฝึกอบรม ( Evaluation ) เป็นกระบวนการวัดผลและหาข้อมูลต่างๆ  
ที่จะทำให้ทราบว่า การฝึกอบรมได้ผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ได้รับผลตอบแทนคุ้มค่ากับ  
ค่าใช้จ่ายมากน้อยเพียงใด ไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่ายด้านร่างกาย เวลา ทุนทรัพย์ และแรงสมอง เพื่อจะ  
ได้นำไปใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่อง และทำให้ทราบถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมในโอกาส  
ต่อไป ในขั้นนี้จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์ต่างๆ รวมถึงเลือกตัวแบบการประเมิน เช่น  
CIPP Model หรือ CIRO Model เป็นต้น

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2551) ได้กล่าวถึง กระบวนการฝึกอบรมไว้ว่า กระบวนการ  
ฝึกอบรมจะประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 5 กิจกรรม ได้แก่

1) การวิจัย ในที่นี้หมายความว่าความถึงกระบวนการค้นคว้าหาข้อมูลขององค์กรและพนักงาน  
เป็นการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม และยังรวมถึงการวิจัยสภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงไป  
ด้วย เช่น เทคโนโลยี ความต้องการของผู้รับบริการ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต เป็นต้น

2) การวางแผน เป็นการตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรในการฝึกอบรม เป็นการกำหนด  
แนวทางหรือวิธีการในการฝึกอบรมว่าเราจะฝึกอบรมเรื่องใด ฝึกอบรมใคร ด้วยวิธีการอย่างไร  
เมื่อไหร่ แล้วเราต้องการอะไรจากการฝึกอบรม เป้าหมายการฝึกอบรมคือใคร

3) การดำเนินการฝึกอบรม ในขั้นนี้จะเป็นการดำเนินการฝึกอบรมตามที่ได้มีการ  
วางแผนไว้ เป็นการนำทรัพยากรขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นคน วัสดุ งบประมาณ และวิธีการ  
ฝึกอบรมมาดำเนินการให้เกิดผลที่ตั้งไว้

4) การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการประเมินว่าการฝึกอบรมนั้นประสบผลสำเร็จ  
มากน้อยเพียงไร อีกทั้งยังเป็นการหาข้อบกพร่องของวิธีการฝึกอบรมและการจัดการฝึกอบรมเพื่อ  
เป็นแนวทางในการปรับปรุงวิธีการฝึกอบรม และการจัด โครงการฝึกอบรมในครั้งต่อไป

5) การพัฒนาการฝึกอบรม เป็นการนำผลที่ได้จากการประเมินผลการฝึกอบรมมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อการฝึกอบรมในครั้งต่อไป เช่นการปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย หรือการปรับปรุงวิธีการฝึกอบรมให้มีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น

### 3.6 ประเภท ของการฝึกอบรม

การจัดแบ่งประเภท ของการฝึกอบรม มีแนวคิดและวิธีการจัดแบ่ง โดยยึดหลักต่าง ๆ ได้หลายวิธีดังนี้ คือ

ก. แบ่งโดยยึดช่วงเวลาในการทำงานเป็นหลัก แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

#### 1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-Service Training)

เป็นการฝึกอบรมซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมบุคลากรก่อนเข้ารับหน้าที่ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ที่จะได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาของการฝึกอบรมจะเน้นเรื่องที่สำคัญในการปฏิบัติงานอย่างละเอียดทุกด้าน ซึ่งมักจะรวมถึงการสร้างทักษะในการปฏิบัติงานไว้ด้วย

#### 2. การฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In-Service Training)

เป็นการฝึกอบรมซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้สามารถ ปฏิบัติงาน ได้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น หรือช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอันมีสาเหตุมาจากตัวผู้ปฏิบัติงานเอง หรือเพื่อเป็นการ เตรียมบุคลากร ให้พร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่งหรือเปลี่ยนสายงาน

ข. แบ่งโดยยึดลักษณะวิธีการฝึกอบรมเป็นหลัก

#### 1. การฝึกปฏิบัติงานปกติในที่ทำการ (On the Job Training หรือ Desk Training)

เป็นการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานจริง ๆ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม โดยจำกัด เฉพาะงานที่จะต้องทำจริงเท่านั้น โดยให้ผู้เข้าอบรมทำงานนั้น ๆ ตามปกติแล้วมีผู้คอยกำกับดูแลให้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง ผู้คอยกำกับ อาจเป็นหัวหน้างานหรือครูฝึกก็ได้ ซึ่งจะทำหน้าที่อธิบาย หรือสาธิตเพิ่มเติมจากการเรียนรู้ ซึ่งผู้เข้าอบรมได้รับจากการ ฝึกปฏิบัติของตนเองเป็นหลัก ในช่วงหลังการฝึกอบรมแบบนี้ มักจะเป็นการปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มีผู้เขียนระบุถึงขั้นตอน และรายละเอียดในการปฏิบัติงานนั้นๆ ไว้แล้ว

#### 2. การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (Off the Job Training)

มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมให้ผู้เข้าอบรมพร้อมที่จะปฏิบัติงาน ได้ทันที หรือพร้อมในการที่จะเข้ารับการฝึกปฏิบัติงานปกติ ในที่ทำการ (On the Job Training) หรือใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือ

ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น หากใช้การอบรมระหว่าง การปฏิบัติงาน ทันทีกิจกรรมที่เป็นงานที่เสี่ยงต่อความเสียหายหรือเสี่ยงอันตราย

การฝึกอบรมแบบนี้มักจะมีลักษณะที่เรียกว่าการฝึกอบรมแบบห้องเรียน (Classroom Training) คือ จะเน้นถึงการจัด ให้ผู้เข้าอบรมได้ทีละมาก ๆ ตั้งแต่ 10 - 100 คน จึงมักจะใช้สถานที่ในห้องประชุมเป็นหลัก การฝึกอบรมมักใช้เทคนิค การบรรยาย การอภิปรายเป็นหลัก และอาจมีการใช้โสตทัศนูปกรณ์ การสาธิต เทคนิคแบบกลุ่ม ฯลฯ

3. การฝึกอบรมแบบผสม คือ หลักสูตรการฝึกอบรมที่มีทั้งการฝึกอบรมขณะทำงาน และการฝึกอบรมนอกสถานที่ ทำงานประกอบกัน

#### ค. แบ่งตามจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1. การฝึกอบรมเป็นรายคน เป็นการฝึกอบรมเฉพาะราย ตามความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคคลรายนั้น โดยอาจเป็น อบรมปฐมนิเทศเป็นรายตัว การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การจัดให้ฝึกอบรมด้วยตัวเองทางไปรษณีย์ หรืออาจใช้เทคนิค ทางการบริหาร อื่นๆ เช่น การมอบหมายงาน ให้ปฏิบัติ เป็นต้น

2. การฝึกอบรมเป็นคณะ เป็นการฝึกอบรมให้กับกลุ่มบุคลากรซึ่งมีลักษณะความจำเป็นในการฝึกอบรมเหมือนกัน ทีละจำนวนมากๆ หรือที่เรียกว่า Class Room Training นั่นเอง

#### ง. แบ่งตามลักษณะของเนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรม

ในกรณีที่มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมทั้งองค์การ แล้วพบว่ามีความจำเป็นจะต้องจัดฝึกอบรมหลักสูตรในเนื้อหาหลายด้านด้วยกัน โดยผู้เข้าอบรมจะเป็นบุคลากร ซึ่งดำรงตำแหน่ง และระดับต่างกัน จึงอาจมีการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมในแต่ละด้าน และแบ่งประเภทการฝึกอบรมออกเป็นด้านต่างๆ ตามลักษณะของหลักสูตรฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกอบรมด้านการปฏิบัติงานธุรการ การฝึกอบรมด้านการบริหาร เป็นต้น

จ. แบ่งตามลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย หรือกลุ่มบุคลากรผู้เข้าอบรมในโครงสร้างขององค์การ ซึ่งจะเชื่อมโยง ไปถึงลักษณะ ของเนื้อหาหลักสูตรที่จัดอบรมด้วย ได้แก่

1. การฝึกอบรมสำหรับบุคลากรแต่ละระดับตามแนวนอน ในโครงสร้างขององค์การ เพื่อให้ความรู้ต่างๆ ไป ในลักษณะ ที่ต้องการสร้างกรอบแนวความคิดและแนวปฏิบัติอย่างกว้างๆ ซึ่งบุคลากรในระดับดังกล่าวควรจะสามารถปฏิบัติได้ ได้แก่ การฝึกอบรมปฐมนิเทศสำหรับบุคลากรใหม่ การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ และการพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร เป็นต้น

2. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรตามแนวตั้งขององค์การ เป็นการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้หรือสร้างความสามารถ เฉพาะสำหรับบุคลากร ในแต่ละตำแหน่งหรือสายงาน โดยใช้หลักสูตรซึ่งกำหนดขึ้น โดยเฉพาะตามความจำเป็น ในการฝึกอบรม ของตำแหน่งนั้นๆ และมักจะ

เน้นถึงแนวการปฏิบัติงานในรายละเอียด ซึ่งผู้เข้าอบรมจะนำไปใช้ในการทำงาน ได้มากกว่าการฝึกอบรม แนวนอน เช่น การฝึกอบรมสำหรับเจ้าหน้าที่บุคคล การฝึกอบรมเลขานุการผู้บริหาร เป็นต้น นอกจากนี้ การฝึกอบรมบุคลากร เฉพาะในแต่ละหน่วยงาน เช่น การฝึกอบรมบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ ก็อาจจัดเป็นการฝึกอบรมประเภทนี้ได้ เพราะผู้จัดฝึกอบรม สามารถกำหนดหลักสูตร ที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม เฉพาะสำหรับบุคลากรในหน่วยงานนั้นได้เช่นเดียวกัน

**จ. แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม** ซึ่งอาจแยกการฝึกอบรมออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. การฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว กล่าวคือ เมื่อการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์การมีปัญหาเกิดขึ้น สามารถสำรวจค้นพบได้ หรือเป็นที่ปรากฏชัดแจ้งว่าเป็นความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการฝึกอบรม (เรียกว่ามีความจำเป็น ในการฝึกอบรม) จึงได้มีการจัดการฝึกอบรมขึ้น เช่น เมื่อพบว่า เจ้าหน้าที่ไม่สามารถจรรยาบรรณการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องการแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการจัดฝึกอบรมหลักสูตร เทคนิคการจรรยาบรรณการประชุมขึ้น

2. การฝึกอบรมเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ความจำเป็นในการฝึกอบรมประเภทนี้ มักเกิดขึ้น เมื่อมีแผน หรือมีความคาดหมายว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล หรือวิธีการปฏิบัติงานในหน่วยงาน และบุคลากรที่มีอยู่เดิม ในปัจจุบันยังไม่สามารถรองรับการปฏิบัติงานใหม่นั้นได้ จึงจำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมเพื่อป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เช่น เมื่อมีแผน จะนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานด้านใดด้านหนึ่ง จึงจำเป็นต้องริบจัดการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากร ที่จะต้องใช้คอมพิวเตอร์ ในการปฏิบัติงานสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเสียก่อน

3. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นในระยะยาว หมายถึง เมื่อมิได้มีปัญหา หรือมีแผนในการ เปลี่ยนแปลง ในระยะสั้นแต่อย่างใด แต่ในระยะยาวมุ่งที่จะพัฒนา และพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์กรโดยรวม ดังที่มักจะมีคำกล่าวว่า การอยู่นิ่งเฉยไม่พัฒนาก็คือการถอยหลังไปเรื่อยๆ เพราะผู้อื่นๆก็จะแซงหน้าขึ้นไปหมด จึงจำเป็นต้องมี การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นอีก จึงได้จัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์การ

อุทัย หิรัญโต (2531 : 111-113 ) ได้จำแนกประเภทของการฝึกอบรม ดังนี้

1. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Introduction or Orientation) มีวัตถุประสงค์ต้องการให้พนักงานใหม่เป็นคนทำงานที่มีประโยชน์ในระยะเวลาอันสั้นที่สุดการฝึกอบรมปฐมนิเทศจึงมักใช้



เวลาไม่มากนักในการให้ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานที่ทำสิทธิ และหน้าที่ สวัสดิการที่จะได้รับตลอดจนนโยบายขององค์การว่ามีอย่างไร

2. การฝึกอบรมการทำงาน (On the Job Training) การฝึกอบรมประเภทนี้อาจเรียกได้หลายอย่าง เช่น การฝึกอบรมทางเทคนิค และการฝึกอบรมการสอนงาน (Job Instruction Training) วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ การสอนและให้ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานจริง ๆ แก่เจ้าหน้าที่ชั้นเสมียนพนักงานการฝึกอบรมการทำงานนี้นิยมใช้กันมากในวงการธุรกิจ เพราะเป็นการฝึกอบรมที่สอนให้คนงานทำงานได้จริง ๆ โดยการฝึกอบรมกันในโรงงาน จึงมีการเรียกการฝึกอบรมประเภทนี้ว่าเป็น Shop Training

3. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา (Supervisory Training) โดยทั่วไปการบริหารงานในหน่วยราชการ และองค์การธุรกิจเอกชนจะแบ่งแยกระดับการทำงานออกเป็น 3 ระดับ คือ การบริหารงานระดับสุดยอด การบริหารระดับกลางและการบริหารระดับต้น เจ้าหน้าที่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีหน้าที่ในการมอบหมายงานควบคุมงาน และวินิจฉัยสั่งการในเรื่องสำคัญ ๆ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดี การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา จะต้องจัดให้ตรงกับความต้องการ (Needs) ของผู้รับการฝึกอบรมและขององค์การนั้น ๆ ซึ่งโดยหลักการแล้วถือว่า ผู้บังคับบัญชามีความต้องการในเรื่องสำคัญ 5 ประการ คือ ความรอบรู้งาน ความรอบรู้ในด้านความรับผิดชอบ ความชำนาญในการนำคน หรือ การใช้ภาวะผู้นำ ความชำนาญในการวางแผน ความชำนาญในการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา

4. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับนักบริหารหรือเรียกว่า การพัฒนานักบริหาร นักบริหาร นักบริหาร หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดในสายการบังคับบัญชาขององค์การ และเป็นผู้ที่มีอำนาจในการวินิจฉัยชี้ขาดในเรื่องนโยบายสำคัญ ๆ หรืออีกนัยหนึ่ง นักบริหาร หมายถึง บุคคลที่ทำงานประสบความสำเร็จ โดยอาศัยบุคคลอื่น และเป็นบุคคลที่มีวินิจฉัยชี้ขาดปัญหา ทั้งที่เป็นปัญหานโยบาย และปัญหาทางปฏิบัติ เป็นผู้ใช้อำนาจหน้าที่ควบคุมให้มีการปฏิบัติเป็นไปตามวินิจฉัยสั่งการนั้น ๆ

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ ( 2549 : 4-39,4-40) จำแนกประเภทของการฝึกอบรมได้ 3 ประเภท ได้แก่

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-service training)
  - 1.1 การฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานหลังจากที่ได้ผ่านการคัดเลือกแล้ว
  - 1.2 การศึกษาในสถาบันการศึกษาก่อนที่จะเข้ามาทำงาน ในองค์การ
2. การปฐมนิเทศ (Orientation)
3. การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว (In-service training)

### 3.1 การฝึกอบรมเพื่อให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงาน (Skill training)

- การให้ลงมือปฏิบัติงานจริง
- การสอนงานให้ทำ
- การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการจำลองเสมือนจริง
- การฝึกอบรมภายนอก (Outdoor-Oriented Programs)

### 3.2 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างานหรือระดับผู้บังคับบัญชา (Supervisory training)

- ทักษะในการเป็นผู้นำ
- ทักษะในการสอนงาน
- ทักษะในการปรับปรุงแก้ไขงาน
- ทักษะในการป้องกันมิให้เกิดอุบัติเหตุ

### 3.3 การฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการ (Managerial training)

- เทคนิคการตัดสินใจ
- ภาวะผู้นำ
- การจูงใจ

### 3.4 การพัฒนาผู้บริหาร (Executive training)

- ทักษะสภาพแวดล้อมเพื่อเปิดกระบวนทัศน์ในการคิด
- การวางแผนกลยุทธ์
- การตัดสินใจ
- เกมการจัดการ (Management Games)

### 3.7 เทคนิคการฝึกอบรม

เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จเพราะถ้าผู้จัดการฝึกอบรมหรือวิทยากรเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสม จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะคิด และความสามารถหรือทักษะได้อย่างรวดเร็ว อันเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลาได้เป็นอย่างมาก จึงมีผู้พยายาม คิดเทคนิค การฝึกอบรมใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

กริช อัม โภชน์ อธิบายว่า เทคนิคการฝึกอบรม หมายถึง วิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะคติ และความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์(2521) ได้ให้คำจำกัดความว่า เทคนิคการฝึกอบรม คือ วิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสม และ/หรือเกิดความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนเกิดการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ

สำหรับประเภทของเทคนิคการฝึกอบรม อาจแบ่งวิธีการฝึกอบรมออกเป็น 14 วิธี คือ

### 1) การบรรยาย (Lecture)

การบรรยาย เป็นเทคนิควิธีที่ใช้ในการถ่ายทอดความคิดเห็น ความรู้ ตลอดจนข้อมูล ข้อเท็จจริงให้แก่ผู้ฟัง เป็นเทคนิคที่แพร่หลายและสามารถใช้ประกอบกับเทคนิคอื่น ๆ ได้ แต่มีจุดด้อยตรงที่ลักษณะของการบรรยายจะเป็นระบบสื่อสารทางเดียว ยิ่งถ้ามีเวลาจำกัด โอกาสที่จะให้ผู้ฟังได้มีส่วนร่วมในการซักถาม หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องที่บรรยายจะไม่มี ผู้บรรยายไม่สามารถประเมินได้ว่าเมื่อจบการบรรยายแล้วผู้ฟังมีความรู้ ความเข้าใจ ในสิ่งที่บรรยายมากน้อยเพียงใด ซึ่งอาจจะต้องพิจารณาจากผลกระทบที่เกิดจากการบรรยาย ความสำเร็จของการบรรยายจะขึ้นอยู่กับความสามารถและประสบการณ์ของผู้บรรยาย กล่าวคือ ผู้บรรยายบางคนสามารถบรรยายเรื่องที่ยากต่อการทำความเข้าใจให้ผู้ฟังเกิดความสนใจเกิดความกระจำงเกิดเป็นรูปธรรม นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ถ้าจะพิจารณาอย่างผิวเผินแล้วอาจคิดว่า การบรรยายเป็นสิ่งที่ง่าย สามารถใช้ได้ทุกโอกาส ซึ่งโดยข้อเท็จจริงแล้วถ้าจะให้การบรรยายเกิดประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ มีส่วนที่ต้องดำเนินการ 2 ส่วน คือ การเตรียมตัวในการบรรยาย กับ การบรรยาย

#### ข้อดี

1. การบรรยายเป็นเทคนิคที่ง่ายต่อการใช้ ผู้ที่มีประสบการณ์จะใช้เวลาในการเตรียมตัวน้อยลง
2. เนื้อหาสาระที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับการใช้เวลาในการอบรมด้วยวิธีอื่น
3. สามารถให้การอบรมคนเป็นจำนวนมาก ๆ ในแต่ละครั้ง
4. สะดวกและช่วยลดภาระงานด้านการจัดการของฝ่ายฝึกอบรม

5. สามารถเน้นเนื้อหาสาระได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการอบรม

6. การบรรยายนอกจากจะใช้เป็นเทคนิคเฉพาะแล้ว ยังสามารถนำไปเป็นเครื่องมือในการฝึกเทคนิคอื่น ๆ เช่น การฝึกปฏิบัติงานจริงจำเป็นต้องใช้การบรรยายนำก่อน จึงอาจกล่าวได้ว่า การบรรยายเป็นเทคนิคพื้นฐานของเทคนิคพื้นฐานของเทคนิคอื่น ๆ

### ข้อจำกัด

1. ประสิทธิภาพของการบรรยายขึ้นอยู่กับความสามารถและประสบการณ์ของวิทยากร
2. การบรรยายเป็นลักษณะการสื่อสารทางเดียว ถ้าไม่เปิดโอกาสให้มีการซักถาม จะไม่สามารถประเมินได้ว่า ผู้ฟังมีความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่บรรยายเพียงใด
3. การบรรยายไม่อาจใช้กับทุกเรื่องได้ เช่น เรื่องที่ต้องการข้อสรุปเพื่อการนำไปปฏิบัติการ
4. ช่วงความสนใจในการฟังของบุคคลแต่ละวัย แต่ละระดับบุคคลในองค์การมีขีดจำกัด หากใช้เวลาในการบรรยายมากเกินไป จะไม่เกิดผลตามความมุ่งหมายที่กำหนด

## 2)การอภิปราย( Discussion )

การอภิปราย คือ การที่กลุ่มคนที่มีความสนใจในปัญหาหรือเรื่องเดียวกัน ต้องการที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปร่วมกันด้วยวิธีการวิเคราะห์ และพิจารณาโดยอาศัยความคิดเห็นร่วมกัน

### 1. การอภิปรายเป็นคณะ( Panel Discussion )

เป็นการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และมีประสบการณ์มาให้ความคิดเห็นหรือทรรศนะในเรื่องเดียวกัน จำนวนผู้อภิปรายอาจจะมีประมาณ 3-5 คน ในการอภิปรายผู้ทรงคุณวุฒิจะอภิปรายในลักษณะที่สนับสนุนหรือให้เหตุผลโต้แย้งผู้ทรงคุณวุฒิด้วยกัน เพื่อให้ความคิดกว้างไกลออกไป และตอนท้ายผู้ดำเนินการอภิปราย (Moderater) จะเป็นผู้สรุปความคิดเห็นของผู้สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

### 2. การอภิปรายแบบชุมนุมปาฐกถา ( Symposium Discussion )

เป็นการอภิปรายที่เชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้ในเรื่องที่สนใจในแต่ละด้าน มาร่วมเป็นองค์ปาฐก ผู้ฟังหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีความรู้ความเข้าใจตามเรื่องและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ข้อดี

1. การอภิปรายช่วยเปลี่ยนบรรยากาศในการฟังของผู้ฟังหรือผู้เข้ารับการอบรม โดยได้สัมผัสกับแนวและวิธีการพูดของผู้อภิปรายในลักษณะหลากหลาย โดยเฉพาะการพูดโต้แย้งในการอภิปรายเป็นคณะ
2. การอภิปรายเป็นคณะช่วยสร้างแนวคิดให้แก่ผู้ฟังในทฤษฎีที่ต่างกัน ทำให้เกิดความความรอบคอบในการตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุด ส่วนการอภิปรายแบบขุมนุมนาฏกตา ผู้ฟังจะรับความรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะทาง ทำให้รู้จริง ได้ประโยชน์เต็มที่
3. การอภิปรายเป็นการแสวงหาข้อสรุปและแนวทางในการแก้ปัญหาของผู้ที่มีความสนใจร่วมกันในลักษณะที่มีความเป็นไปได้ของการนำไปใช้ เพราะความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มาอภิปรายบางเรื่องผู้ฟังรับได้ บางเรื่องต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมซึ่งสามารถทำได้ในได้ในช่วงของคาบการอภิปราย ( Forumperiod )
4. การอภิปรายทั้งสองแบบสามารถใช้ได้กับคนกลุ่มใหญ่

ข้อจำกัด

1. ผู้ดำเนินการอภิปรายจะต้องเป็นผู้มีความสามารถและประสบการณ์เกี่ยวกับการอภิปราย จึงจะสามารถควบคุมการอภิปรายให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย และเวลาของการอภิปรายที่กำหนดไว้
2. การพิจารณาเลือกเชิญผู้อภิปรายมีความสำคัญมาก หากได้ผู้มีความรู้และประสบการณ์สูงจะทำให้การอภิปรายเกิดผลดีและให้การอภิปรายเกิดผลดีและให้ประโยชน์แก่ผู้ฟัง
3. ผู้แม้จะมีส่วนร่วมในคาบของการอภิปราย แต่จัดว่ายังมีส่วนร่วมน้อยบางครั้งบรรยายกาศไม่ส่งเสริมทำให้ผู้ฟังไม่กล้าแสดงความคิดเห็นเท่าที่ควร

**3)การสาธิต( Demonstration )**

เป็นการแสดงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นการปฏิบัติจริงซึ่งการกระทำหรือปฏิบัติจริงซึ่งการกระทำหรือปฏิบัติจริงจะมีลักษณะคล้ายการสอนงาน การสาธิตนิยมใช้กับหัวข้อวิชาที่มีการปฏิบัติ เช่น การฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ นาฏศิลป์ และขับร้องวิธีการ วิทยากรทำให้ดูแล้วผู้เข้ารับการฝึกอบรมทดลองทำตาม

ข้อดี

เกิดความรู้ความเข้าใจเร็ว และมีความน่าเชื่อถือสูง เพิ่มทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ดี ไม่เบื่อหน่าย สามารถปฏิบัติได้หลายครั้ง

ข้อจำกัด

ต้องใช้เวลาเตรียมการมาก เหมาะกับการฝึกอบรมกลุ่มเล็ก ๆ วิทยากรต้องมีความชำนาญจริง ๆ และต้องไม่พลาด

**4) การสอน ( Coaching )**

เป็นการแนะนำให้ผู้รู้วิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนหรืออบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือสอนเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีประสบการณ์และทักษะในเรื่องที่สอนจริง ๆ

วิธีการ หัวหน้างานสอนการทำงาน

ข้อดี

เน้นเนื้อหาตามความเหมาะสมของแต่ละคน

ข้อจำกัด

คุณค่าขึ้นกับผู้สอนงานซึ่งส่วนใหญ่คือหัวหน้างาน

**5) การระดมสมอง ( Brainstorming )**

เป็นการประชุมกลุ่มเล็กไม่เกิน 15 คน เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี โดยปราศจากข้อจำกัดหรือกฎใดๆ ในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งหรือปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยไม่คำนึงว่าจะถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดี ความคิดหรือข้อเสนอทุกอย่างจะถูกจดไว้แล้วนำไปถกกันเรื่องอีกชั้นหนึ่ง ดังนั้นพอเริ่มประชุมต้องมีการเลือกประธานและเลขานุการของกลุ่มเสียก่อน

วิธีการ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนเสนอความคิดเห็นแล้วช่วยกันสรุป

ข้อดี

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมโดยตรง ช่วยกันคิด ช่วยกันเสนอ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ได้ ทำให้ความคิดหลากหลายในเวลาจำกัดสามารถสร้างความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ดี บรรยากาศเป็นกันเอง

ข้อจำกัด

ได้ความคิดเห็นจำนวนมากแต่คุณภาพน้อย และต้องจำกัดกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้ทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็น ปัญหาที่นำมาระดมสมองควรเป็นปัญหาเดียว

### **6) การประชุมกลุ่มย่อย ( Buzz session )**

เป็นการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อยจากกลุ่มใหญ่ กลุ่มย่อยละ 2-6 คนเพื่อพิจารณาประเด็นปัญหา อาจเป็นปัญหาเดียวกันหรือต่างกัน ในช่วงเวลาที่กำหนด มีวิทยากรคอยช่วยเหลือทุกกลุ่ม แต่ละกลุ่มต้องเลือกประธานและเลขานุการของกลุ่มเพื่อดำเนินการ แล้วนำความคิดเห็นของกลุ่มเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

วิธีการ กลุ่มช่วยกันวิเคราะห์ปัญหาที่ได้รับมอบหมายข้อดีข้อจำกัด

#### **ข้อดี**

เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น บรรยากาศเป็นกันเอง

#### **ข้อจำกัด**

การประชุมกลุ่มย่อยในให้ในห้องเดียวกันอาจทำให้เกิดเสียงรบกวนกัน ประธานที่เลือกได้อาจไม่มีลักษณะผู้นำ ดำเนินการประชุมไม่ดีทำให้ผู้ร่วมการประชุมขาดการแสดงความเห็น บางกลุ่มอาจได้ความคิดเห็นน้อย บางกลุ่มอาจใช้เวลามากทำให้ควบคุมเวลาได้ยาก

### **7) กรณีศึกษา (Case Study)**

เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่นำเอาเรื่องราวหรือกรณีที่เป็นปัญหาเกิดขึ้นจริง ๆ เสนอในกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม สมาชิกของกลุ่มจะใช้หลักวิชาการและประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานมาผสมผสานเพื่อมาวิเคราะห์กรณีที่ยกมา โดยมีที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำและให้แนวทางเพื่อช่วยสมาชิกกลุ่มวิเคราะห์ปัญหาได้ตรงวัตถุประสงค์ขั้นตอนของการศึกษาจะเริ่มด้วยหลักการ และการให้ภาพต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาแก้ไขปัญหา จากนั้นผู้เข้าฝึกอบรมจะศึกษา อภิปราย และค้นคว้าตามหลักวิชาการ ซึ่งบางครั้งข้อมูลที่ต้องการอาจเป็นข้อมูลที่สำเร็จอยู่แล้ว แต่บางครั้งจำเป็นต้องค้นคว้าหาข้อมูลบ้าง และในขั้นตอนสุดท้ายผู้เข้ารับการอบรมจะต้องพิจารณาตัดสินใจแก้ปัญหาหรือกรณีที่น่าเสนอภายใต้สภาพการณ์ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด และเพื่อช่วยให้การตัดสินใจของผู้เข้ารับการอบรมดีขึ้น การนำเสนอกรณีหรือปัญหา จะต้องมียรายละเอียดมากพอที่จะทำให้ผู้ศึกษาได้เห็นจุดสำคัญของปัญหาและได้ข้อที่เป็นแนวทางนำไปสู่การตัดสินใจการแก้ปัญหา

กรณีศึกษาเหมาะสำหรับการฝึกอบรมทางด้านกฎหมาย ด้านการเงิน และการฝึกอบรมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของมนุษย์ ประเภทบุคคลที่เข้าฝึกอบรมที่เหมาะสมที่จะใช้เทคนิควิธีนี้ คือผู้บริหาร ผู้จัดการและผู้ที่จะเข้าสู่ระดับมืออาชีพ ส่วนเรื่องการสอนตอบวัตถุประสงค์

ของการฝึกอบรมจะใช้ได้ดีกับการฝึกอบรมที่ต้องการเปลี่ยนทัศนคติ และสร้างเสริมทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ข้อดี

ช่วยให้ผู้รับการฝึกอบรมได้วิเคราะห์ตัดสินใจปัญหาในเรื่องที่เหมือนจริงและสามารถนำไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานได้ กรณีศึกษาเป็นกิจกรรมที่มีบรรยากาศเป็นกันเองเพราะทุกคนมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์

ข้อจำกัด

สมาชิกบางคนอาจครอบงำความคิดของผู้อื่นเพราะบุคลิกภาพ วิทยุหรือคุณวุฒิ กรณีศึกษาที่เป็นเรื่องจริงหาได้ยาก โดยเฉพาะเรื่องที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับการฝึกอบรมและเหมาะสมกับเวลา การสร้างกรณีศึกษาเป็นงานที่ต้องใช้เวลาและงบประมาณ ตอนสรุปผลการกรณีศึกษาวิทยากรมักไม่ให้ความสำคัญและรีบสรุปจบ

**8) การประชุมแบบฟอรัม ( Forum )**

เป็นเทคนิคที่ใช้กับการประชุมกลุ่มใหญ่ ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม โดยการซักถามแสดงข้อเท็จจริง ปรัชญาหรือแสดงความคิดเห็นกับวิทยากร

วิธีการ วิทยากรพูดให้ฟังแล้วผู้ฟังสอบถามและแสดงความคิดเห็นได้

ข้อดี

ผู้รับการฝึกอบรมมีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น วิเคราะห์ปัญหา เป็นการกระตุ้นให้ผู้รับการฝึกอบรมต้องเตรียมตัวให้ดียิ่งขึ้น และมีบรรยากาศเป็นกันเอง

ข้อจำกัด

เวลาอาจไม่พอถ้าเป็นเนื้อหาที่ผู้รับการฝึกอบรมสนใจกันทุกคน พิธีกรและวิทยากรต้องมีความรู้ความสามารถดี ผู้รับการฝึกอบรมบางคนอาจไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หรือบางคนพูดนอกประเด็น

**9) เกมการบริหาร ( Management Games )**

เป็นการแข่งขันระหว่างกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยแข่งขันเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง เป็นการให้ปฏิบัติเหมือนเหตุการณ์จริง อาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสื่อสาร การตัดสินใจ การวางแผน การเป็นผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์ ฯลฯ ขนาดของกลุ่มในการแข่งขันขึ้นอยู่กับเกมการแข่งขัน



วิธีการ ทุกคนในกลุ่มร่วมกันแข่งขันตามเกม

### ข้อดี

เป็นการย่อสถานการณ์จริงให้ฝึกในช่วงสั้น ๆ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมช่วยกันคิดช่วยกันทำ ทำให้มีบรรยากาศเป็นกันเอง "ได้รับความรู้โดยไม่รู้ตัว"

### ข้อจำกัด

การเลือกเกมที่ไม่เหมาะสมจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ การแบ่งกลุ่มมากเกินไปจะเป็นอุปสรรคในการแข่งขัน และเกมบางชนิดต้องใช้อุปกรณ์และเวลา

## **10)การแสดงบทบาทสมมติ( Role playing )**

เป็นเทคนิคที่นำเอาเรื่องที่เป็นกรณีตัวอย่างมาเสนอในรูปแบบการแสดงบทบาท ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นภาพชัดเจน ได้สัมผัสกับประสบการณ์และความรู้สึกที่แท้จริงเกี่ยวกับปัญหาที่เป็นกรณีตัวอย่าง การแสดงบทบาทสมมติช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับทราบข้อมูลและเรื่องราวที่ตรงกับเนื้อเรื่องที่ใช้ในการศึกษาแนวเดียวกัน ซึ่งต่างจากกรณีศึกษาที่ผู้เข้ารับการอบรมอ่านเนื้อหาแล้วต้องจินตนาการและตีความหมายของปัญหาในบางครั้งอาจจะทำให้เกิดความเข้าใจไขว้เขวได้ นอกจากนี้หลังการแสดงบทบาทสมมติแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมสามารถวิเคราะห์ปัญหาได้ พร้อมกันทั้งกลุ่มใหญ่หรือกลุ่มย่อยได้ทำให้ได้ข้อสรุปเพื่อการแก้ปัญหา การแสดงบทบาทสมมติ ผู้ให้การฝึกอบรมจะต้องเตรียมเรื่อง เนื้อหา และบทบาทข้อตัวละครไว้ล่วงหน้า ส่วนผู้แสดงบทบาทจะใช้วิธีอาสาสมัครจากสมาชิกผู้เข้าอบรม เพื่อให้การแสดงบทบาทได้สมจริง และในการแสดงผู้ให้การอบรมเป็นเพียงแต่ให้ข้อมูลพร้อมทั้งชี้แจงได้เข้าใจเนื้อเรื่องและบทบาทของตน ผู้แสดงจะแสดงออกตามความรู้สึกนึกคิดของตนในบทบาทที่ได้รับมอบหมาย สมาชิกที่ได้เข้ารับการอบรมที่เป็นผู้ดูจะได้รับทราบเรื่องราวและปัญหาอย่างย่อ ๆ ส่วนรายละเอียดให้สังเกตจากพฤติกรรมของผู้แสดง หลักการแสดงบทบาท ผู้เข้ารับการอบรมจะอภิปรายโดยใช้ประสบการณ์เรียนรู้มาวิเคราะห์ปัญหาจากพฤติกรรมที่แสดงบทบาทสมมติ พร้อมทั้งแสดงแนวทางในการแก้ปัญหา

### ข้อดี

1. การใช้บทบาทสมมติช่วยกระตุ้นให้สมาชิกผู้เข้ารับการอบรมเกิดความสนใจเรื่องที่อบรม
2. ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แสดงออกด้วยการปฏิบัติจริง ทำให้ประสิทธิภาพของการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

3. เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทดลองแสดงบทบาทตามแนวคิด และสามารถแสดงบทบาทซ้ำได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและหาข้อสรุปได้
4. เป็นเทคนิคที่สามารถใช้ได้ทั้งในกรณีที่มีการวางแผนล่วงหน้า และไม่ได้วางแผนล่วงหน้า
5. ส่งเสริมความคิดริเริ่มของผู้เข้ารับการอบรม

#### ข้อจำกัด

1. การใช้เทคนิคนี้ผู้ให้การอบรมอาจมีความยุ่งยากเกี่ยวกับการเตรียมการล่วงหน้า
2. การแสดงบทบาทสมมติต้องใช้เวลามาก ซึ่งมีผลต่อระยะเวลาการฝึกอบรม
3. การหาอาสาสมัครเพื่อแสดงบทบาทเป็นอุปสรรค เพราะบางคนไม่กล้าแสดงออก
4. ผู้ให้การฝึกอบรมต้องเป็นผู้มีความสามารถในการเชื่อมโยงความคิดของสมาชิกที่เข้าอบรมไปสู่ข้อสรุปได้

#### **11) การสัมมนา (Seminar)**

เป็นการประชุมของผู้ที่ปฏิบัติอย่างเดียวกันหรือคล้ายกันแล้วพบปัญหาเหมือนกัน เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นหาแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหา ทุกคนที่ไปร่วมการสัมมนาต้องช่วยกันพูดช่วยกันแสดงความคิดเห็น ปกติจะบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วแบ่งกลุ่มย่อย จากนั้นนำผลการอภิปรายของกลุ่มย่อยเสนอที่ประชุมใหญ่  
วิธีการ ทุกคนร่วมกันอภิปรายเสนอความคิด

#### ข้อดี

เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสมีส่วนร่วมมาก ผลสรุปของการสัมมนานำไปเป็นแนวทางแก้ปัญหาได้ดี

#### ข้อจำกัด

ที่ปรึกษากลุ่มหรือสมาชิกบางคนอาจครอบงำความคิดของผู้อื่นได้เพราะวิทยุหรือคุณวุฒิหรือตำแหน่งหน้าที่การงาน ถ้าเวลาจำกัดรีบสรุปผลอาจได้ข้อสรุปที่ไม่หน้าพอใจ

#### **12) การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (Field Trip)**

เป็นการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่นนอกสถานที่ฝึกอบรม เพื่อให้พบเห็นของจริงซึ่งผู้จัดต้องเตรียมการเป็นอย่างดี

วิธีการ นำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษาดูงานนอกสถานที่

ข้อดี

เพิ่มความรู้ความเข้าใจได้เห็นการปฏิบัติจริง สร้างความสนใจและความกระตือรือร้น สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ข้อจำกัด

ต้องใช้เวลาและเสียค่าใช้จ่ายมาก ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายโดยเฉพาะเจ้าของสถานที่ที่จะไปศึกษา

**13) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)**

เป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ สามารถนำสิ่งที่ได้รับไปปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงที่ผู้เข้าอบรมปฏิบัติอยู่ ลักษณะของการประชุมเชิงปฏิบัติงานจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. เป็นการให้ความรู้ของวิทยากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม ให้สามารถแก้ไขข้อขัดข้องในการทำงาน กำหนดแนวทางในการปฏิบัติและปรับปรุงงาน
2. เป็นการปฏิบัติการของผู้เข้ารับการอบรมที่จะหารือ อภิปราย ให้ได้แนวทางแก้ปัญหาหรือวิธีการปฏิบัติงาน โดยอาจจะดำเนินการทั้งกลุ่มใหญ่หรือแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ซึ่งการดำเนินการของส่วนที่สอง จะอาศัยหลักวิชาการหรือหลักการที่วิทยากรได้บรรยายหรืออภิปรายมาใช้ประกอบเป็นแนวทาง

ข้อดี

1. การประชุมปฏิบัติการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรมทุกคน
2. ผู้เข้าอบรมมีอิสระในการคิดและปฏิบัติงานกลุ่ม
3. ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำผลการประชุมปฏิบัติการไปใช้ในการดำเนินงาน และปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน

ข้อจำกัด

1. จะต้องใช้เจ้าหน้าที่จำนวนมากเพื่ออำนวยความสะดวกต่อผู้เข้ารับการอบรมในแต่ละกลุ่ม รวมทั้งการจัดวิทยากรประจำกลุ่ม
2. ต้องใช้เวลามากโดยเฉพาะเวลาสำหรับการปฏิบัติงานกลุ่ม

#### **14)การอบรมด้านความรู้สึก( Sensitivity Training )**

เป็นการอบรมในลักษณะของผู้เข้ารับการอบรมจะเรียนรู้พฤติกรรมของกลุ่มผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมกับกลุ่ม ประสบการณ์ทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จ ความผิดหวังและความคับข้องใจของกลุ่ม จะได้รับการแก้ไขปัญหากันเองภายในกลุ่ม การแสดงออกทางความรู้สึกของคนในกลุ่มอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนมากกว่าการเรียนรู้ จุดประสงค์ที่สำคัญของการอบรมด้านความรู้สึก เป็นการสอนให้เข้าใจในเรื่องของประสิทธิภาพของกลุ่มพลวัต และพฤติกรรมของกลุ่มที่ขาดประสิทธิภาพ โดยแจ้งว่าสิ่งที่เรียนรู้จากกลุ่มจะได้รับการนำกลับไปสู่การปฏิบัติงานของแต่ละคน

##### ข้อดี

1. เปิดโอกาสให้สมาชิกที่เข้ารับการอบรมแสดงออกด้านความรู้สึก และรู้จักควบคุมความรู้สึกที่อาจมีผลกระทบต่อผู้อื่น
2. ผู้เข้ารับการอบรมได้มีส่วนร่วมในการแสดงออกอย่างทั่วถึง
3. ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรม ได้เปลี่ยนพฤติกรรมไปสู่พฤติกรรมที่พึงปรารถนาขององค์กร

##### ข้อจำกัด

1. ไม่สามารถใช้ได้กับบุคลากรทุกระดับขององค์กร
2. จำนวนผู้เข้าอบรมจะจำกัดเพียงกลุ่มเล็ก ๆ ประมาณ 6 - 8 คน
3. ผู้ให้การอบรมจะต้องเป็นผู้มีความรู้ในเรื่องกลุ่มพลวัตเป็นอย่างดี

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้จำแนกประเภทของการฝึกอบรม ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน (On-the-Job training) คือการที่ผู้รับการฝึกอบรมได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงาน ได้รับความชำนาญจากการฝึกหรือทดลองปฏิบัติ รวมทั้งอาจได้รับการถ่ายทอดแนวความคิด ปรัชญาหรือวัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงานพร้อมๆกับการปฏิบัติงานจริง ซึ่งเทคนิคการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่ ได้แก่ การสอนแนะนำงาน การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ และการมอบหมายงานพิเศษให้ทำหรือการให้รักษาการในบางโอกาส 2) การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน (Off-the-Job Training) คือการที่ผู้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาต้องหยุดการทำงานปกติของตนเพื่อเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการที่กำหนดขึ้น โดยอาจเป็นการเข้ารับการอบรมในสถานที่ของหน่วยงานนั่นเอง หรือถูกส่งไปเข้ารับการอบรมในหน่วยงานฝึกอบรมภายนอก โดยเทคนิคการฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงานที่นิยมใช้ ได้แก่ การ

สัมมนา การบรรยายวิชาการ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ(Workshop)  
เป็นต้น

#### 4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการให้การศึกษา (education )

##### 4.1 ความหมายของการศึกษา

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2546: 1104) ให้ความหมายคำว่า “ศึกษา” หมายถึง การเล่าเรียน ฝึกฝน และอบรม

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 4 ได้บัญญัติไว้ว่า “การศึกษา” หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลง ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ขึ้นเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคล เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์(2549:4-46) อธิบายว่า การศึกษา (Education) หมายถึง กระบวนการพยายามที่จะทำให้บุคคลพัฒนาด้านความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมด้านอื่นๆอันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การ

ไพโรจน์ อุลิต (2547) กล่าวว่า การศึกษา หมายถึง กรรมวิธีที่จัดขึ้นในช่วงเวลายาวนาน เป็นการเรียนตามหลักสูตรมาตรฐานของกระทรวง ทบวง หรือ สภาพการศึกษาแห่งชาติ ต้องใช้งบประมาณมากกว่าและมีได้มุ่งฝึกทักษะให้มีประสบการณ์เพื่อประกอบอาชีพอย่างเดียวกันนั้น ยังมุ่งจัดประสบการณ์หลายอย่างให้กับผู้เรียนเพื่อส่งเสริมความเจริญเติบโต (Growth) และ พัฒนาการ (Development) ให้กับผู้เรียนทั้งทางด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคม และจิตใจ ส่วนการฝึกอบรม หมายถึง กรรมวิธีที่จัดขึ้นในช่วงเวลาที่สั้นกว่าการให้การศึกษาตามปกติใน โรงเรียน วิทยาลัย หรือ มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์ในการจัดเพื่อส่งเสริม หรือเพิ่มพูน ประสบการณ์ให้กับบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ทั้งที่เตรียมตัวจะเข้าทำงานและกำลังปฏิบัติงานประจำอยู่แล้วให้มีสมรรถภาพเพิ่มขึ้น มั่นใจในการทำงานและตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็วยิ่งขึ้น

สุกิจ สุวรรณชัยรบ (2537 : 1-8) ได้ให้ความหมายของการศึกษา

-การศึกษา คือ ความเจริญงอกงาม ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม

- การศึกษา คือ ชีวิต และชีวิตคือการศึกษา
- การศึกษา คือ การพัฒนาคน
- การศึกษา คือ การเสริมสร้างความรู้ ความคิด ทักษะและเจตคติ
- การศึกษา คือ การแก้ปัญหาของมนุษย์ให้หลุดพ้น และเข้าถึงสิ่งดีงาม
- การศึกษา คือ การถ่ายทอดแนวคิด ความเชื่อ พฤติกรรม ศิลปวัฒนธรรม
- การศึกษา คือ การเตรียมตัวสำหรับการดำรงชีวิตที่สมบูรณ์

#### 4.2 หลักการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา ควรยึดหลักการ 2 ประการ คือ

1) การศึกษาตามความประสงค์ของบุคลากรเอง เพื่อที่จะพัฒนาตนเองและพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากร ซึ่งองค์การสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาระบบการเรียนการสอนทางไกล การศึกษาในสถาบันการศึกษาที่เปิดสอนภาคค่ำหรือภาคนอกเวลา การสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น

2) การยึดหลักการศึกษตามความประสงค์ขององค์การ ด้วยเหตุผลที่ว่าสถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระบบไม่สามารถผลิตบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ทันที องค์การจึงมีความจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรของตนเองให้มีประสิทธิภาพจนสามารถตอบสนองต่อภารกิจขององค์การได้ ซึ่งรูปแบบของการจัดการศึกษาตามความประสงค์ขององค์การ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ 1) การศึกษาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Education) เป็นการให้การศึกษาแก่บุคลากรก่อนเข้าประจำการ 2) การศึกษาระหว่างประจำการ (In-service Education) เป็นการศึกษาสำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่นั้นอยู่แล้วเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น โดยไม่ได้มุ่งไปที่การเลื่อนตำแหน่งเป็นสำคัญ 3) การศึกษาก่อนได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (Pre-promotional Education) การศึกษาก่อนแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่ง

#### 4.3 รูปแบบของการศึกษา

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์(2549:4-46) ได้อธิบายถึง รูปแบบของการศึกษาว่าประกอบด้วย 3 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาในระบบ ( Formal education) เป็นการศึกษาที่จัดอย่างเป็นระเบียบแบบแผน มีหลักสูตรที่แน่นอนชัดเจน การเรียนการสอนมีขั้นตอนที่แน่ชัด มีชั้นเรียน มีการประเมินผล และที่สำคัญก็คือ การมีสถาบันหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการเรียนการสอน เช่น การเรียนการสอนในสถาบันการศึกษาต่างๆตามที่นักศึกษาเคยผ่านมา เป็นต้น ในกรณีที่ต้องมีการต้องการใช้วิธีการนี้ในการพัฒนาบุคลากรก็สามารถทำได้โดยการส่งบุคลากรไปศึกษายังสถาบันการศึกษาตามความต้องการของหน่วยงาน หรือการประสานงานร่วมมือกับสถาบันที่จัดการศึกษามาให้บริการกับบุคลากรถึงในองค์กร เช่น การศึกษานอกโรงเรียน เป็นต้น หรือองค์กรอาจจะพัฒนาหลักสูตรขึ้นแล้วให้บุคลากรศึกษาอบรมตามหลักสูตรที่กำหนด

การศึกษาในระบบมีความสำคัญต่อบุคลากรในหลายด้านด้วยกัน เช่น

- การเพิ่มพูนคุณภาพให้ชีวิตมนุษย์ เป็นการพัฒนาปัญญาของบุคคล สามารถนำไปใช้ในการประกอบอาชีพ
- ทำให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นปัจจัยสำคัญต่อการไปสู่ตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร และทำให้องค์กรไม่ขาดแคลนผู้นำ
- เกิดความรู้ความชำนาญ

2. การศึกษานอกระบบ ( Non-formal education) เป็นการศึกษาตลอดชีพ ไม่จำกัดอายุ และวิชาที่จะต้องศึกษา ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การศึกษาระบบทางไกล เป็นต้น ซึ่งอาจจะมีผู้สอนก็ได้ในบางครั้ง

3. การศึกษาตามอัธยาศัย ( Informal education) เป็นการศึกษาที่เกิดจากความสนใจจากสภาพแวดล้อมทั่วไป ซึ่งเราสามารถเรียนรู้จากปรากฏการณ์หรือสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัวได้ตลอดเวลา เช่น โดยการทำหนังสือพิมพ์ การฟังวิทยุกระจายเสียง การชมรายการโทรทัศน์ การสนทนากับเพื่อน การเรียนรู้จากเหตุการณ์ที่ปรากฏขึ้นในชีวิตประจำวัน เป็นต้น

วิจิตร ศรีสอ้าน ให้ความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบของการศึกษา ตอนหนึ่งว่า " สังคมปัจจุบันเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) หมายถึงการที่บุคคลจะดำรงตนอยู่ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นปัจจุบันได้อย่างมีความสุข บุคคลจำเป็นต้องศึกษาหาความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ วิทยาการที่ก้าวหน้า เป็นปัจจัยเกื้อกูลการดำเนินชีวิต สมาชิกของสังคมที่ไร้ความก้าวหน้า ให้จำเป็นต้องอาศัยการศึกษาในรูปแบบต่างๆ เทคโนโลยีสมัยใหม่กลายเป็นเครื่องมือสำคัญ ในอันที่จะเกื้อกูลกิจกรรมการศึกษาตลอดชีวิต ยุคนี้จึงเป็นยุคของการผสมผสานระหว่างสังคมแห่งการเรียนรู้ และสังคมแห่งเทคโนโลยีควบคู่กันไป สถาบันทางสังคมต่างๆ นอกเหนือจากสถานศึกษาที่มีอยู่ ได้มีบทบาทอย่างสำคัญในการให้การศึกษาในรูปแบบต่างๆ แก่

ผู้เยาว์และผู้ใหญ่ บ้าน วัด หน่วยงานของรัฐและเอกชนหลายประเภทรวมทั้งสถาบันสื่อมวลชน ได้รับการกระตุ้นให้มีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพของประชากรมากยิ่งขึ้น เกิดแนวทางการศึกษา ตามลักษณะการเรียนรู้ของบุคคล เป็น 3 แนว คือ การศึกษาในโรงเรียน(Formal Education) การศึกษานอกโรงเรียน( Non-Formal หรือ Out of School Education) และการศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) ซึ่งเป็นวิธีการจัดการศึกษาแนวใหม่ที่กล่าวขวัญถึงกันอยู่เสมอในปัจจุบัน" (วิจิตร ศรีสอาน 2522 : รายการวิทยุ อ้างจาก ทองอินทร์ วงศ์โสธร และ สุภรณ์ ศรีพหล 2532 : 293)

Coombs(1973 : 10 อ้างจาก เกียรติชัย พงษ์พานิชย์ 2521 : 4) กล่าวว่า รูปแบบการศึกษาที่ จัดกันอยู่ มีอยู่ 3 ลักษณะ คือ การศึกษาที่จัดอยู่ในระบบโรงเรียน การศึกษานอกระบบโรงเรียน และ การศึกษาแบบธรรมชาติวิสัย โดยการศึกษาในรูปแบบต่างๆ มีความหมายและขอบข่ายดังนี้

1. การศึกษาในระบบโรงเรียน (Formal Education) หมายถึงการศึกษาใน สถาบันการศึกษาที่มีชื่อเรียกต่างๆ เช่น โรงเรียน วิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย เป็นแบบของการ จัดการศึกษาที่รู้จักกันโดยทั่วไป เป็นการจัดการศึกษาที่มีระเบียบแบบแผนเป็นมาตรฐานแน่นอนนอน ในเรื่องของหลักสูตร การประเมินผล ตลอดจนระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆ จัดขึ้นตอนการศึกษาเป็น ระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา และอุดมศึกษา

2. การศึกษานอกระบบโรงเรียน (Non-Formal Education) หมายถึงการศึกษาที่จัดให้ นอกเหนือจากการศึกษาในโรงเรียน ซึ่งอาจดำเนินการโดยหน่วยงาน หรือสถาบันต่างๆ ที่ไม่ใช่ สถาบันทางการศึกษาตามปกติ แต่อาจใช้สถานที่ของสถาบันการศึกษาก็ได้ ลักษณะการจัดมีทั้ง แบบที่จัดอย่างมีระเบียบแบบแผน หรือกึ่งระเบียบแบบแผน โดยทั่วไปมักใช้วิธีดำเนินการที่ไม่แน่นอนตายตัว เช่น หลักสูตรเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของท้องถิ่น ไม่กำหนดอายุหรือพื้นฐานความรู้ของผู้เรียนเอาไว้แน่นอน ตัวอย่างของการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เช่น การศึกษาผู้ใหญ่ ศูนย์ฝึกอาชีพเคลื่อนที่ การจัดที่อ่านหนังสือพิมพ์ประจำหมู่บ้าน เป้าหมายของการศึกษานอกระบบโรงเรียน มุ่งเน้นการช่วยเหลือผู้ที่ขาดโอกาสเข้าศึกษาในระบบโรงเรียน และ เพิ่มพูนความรู้แก่ผู้ประกอบอาชีพอยู่แล้ว

3. การศึกษาแบบปกติวิสัย (Informal Education) หรืออาจเรียกว่า การศึกษาตามอัธยาศัย หมายถึงการศึกษาที่แต่ละบุคคลได้รับจากประสบการณ์ในชีวิตประจำวัน เช่น จากบุคคลใน ครอบครัว การอ่านหนังสือพิมพ์ การฟังวิทยุ ดูโทรทัศน์ การเดินทาง เป็นต้น เป็นการศึกษาที่เกิดขึ้น เฉพาะแต่ละบุคคลแตกต่างกันไป ไม่มีการจัดระบบที่เป็นแบบแผนแน่นอน แต่ถือว่าเป็นการศึกษา ที่มีความสำคัญไม่น้อย เพราะในชีวิตประจำวันของแต่ละบุคคลย่อมได้รับประสบการณ์ต่างๆ มากมายตลอดเวลา ซึ่งก่อให้เกิดการสะสมความรู้ ทักษะ ความเชื่อถือต่างๆ นำไปสู่ความคิดและ



การตัดสินใจที่ถูกต้อง การศึกษาแบบปกติวิสัย นอกจากนี้ที่ได้รับจากประสบการณ์ในชีวิตประจำวันแล้ว สื่อสารมวลชนต่างๆ ก็มีบทบาทอย่างสูงในการทำให้คนได้รับการศึกษาในรูปแบบนี้ด้วย

นอกจากนี้ ยังมีคำอีกหลายคำที่ใช้เรียกวธีการจัดการศึกษา ซึ่งมีความหมายเกี่ยวข้องกับรูปแบบการศึกษาข้างต้น เช่น การศึกษารายบุคคล การศึกษาเป็นกลุ่ม การศึกษาทางไกล การศึกษาระบบเปิด การศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาผู้ใหญ่ เป็นต้น ( อุ่นตา นพคุณ 2523 : 28-29 )

การศึกษารายบุคคล โดยทั่วไปหมายถึง การศึกษาด้วยตนเองตามความพร้อมของแต่ละคน โดยไม่ต้องมีผู้สอน แต่อาศัยบทเรียนที่สร้างขึ้นมาเป็นพิเศษ ที่จัดเนื้อหาและลำดับการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม ที่เรียกว่า บทเรียนโปรแกรม การศึกษาจากสื่อมวลชนต่างๆ ของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งของการศึกษาตามปกติวิสัย อาจถือว่าเป็นการศึกษารายบุคคลได้เช่นเดียวกัน

การศึกษาเป็นกลุ่ม ได้แก่ การศึกษาที่เป็นอยู่ตามโรงเรียน สถานศึกษาทั่วไป ซึ่งวิธีการจัดการศึกษา จะจัดให้เป็นกลุ่มๆ เนื่องจากสามารถดำเนินการได้สะดวก และได้ผลดีพอสมควร

การศึกษาทางไกล (Distance Education) เป็นการจัดการศึกษาอีกแบบหนึ่งที่ผู้เรียนและผู้สอนอยู่ห่างไกลกัน ซึ่งอาจเป็นการศึกษาในระบบโรงเรียนหรือการศึกษานอกระบบโรงเรียนก็ได้ มีจุดประสงค์เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เรียนที่อยู่ห่างไกลจากสถานศึกษา สามารถศึกษาเล่าเรียนได้ โดยอาศัยสื่อการสอนในรูปแบบต่างๆ เช่น หนังสือตำรา เทปบันทึกเสียง วิทยุทัศน์ รวมถึงสื่อมวลชนประเภทต่างๆ ด้วย ตัวอย่างของการศึกษาทางไกลในระบบโรงเรียน ได้แก่ การศึกษาทางไกลของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และมหาวิทยาลัยรามคำแหง ส่วนการศึกษาทางไกลที่เป็นการศึกษานอกระบบโรงเรียน ได้แก่ โครงการการศึกษาต่างๆ ของกรมการศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งจัดการเรียนการสอนโดยใช้สิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์

การศึกษาระบบเปิด (Open Education) หมายถึงการศึกษาที่มีการจัดแบบเปิด (Open) ในด้านต่างๆ เช่น เปิดหลักสูตร เปิดเวลาเรียน เปิดวิธีการเรียน เปิดสถานที่ ฯลฯ ยืดหยุ่นไปตามความเหมาะสมและความพร้อมของผู้เรียน โดยมีจุดประสงค์เพื่อเปิดโอกาสทางการศึกษาอย่างกว้างขวางทุกระดับ เช่น การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยเปิด และการจัดการศึกษารูปแบบต่างๆ ของกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน

การศึกษาผู้ใหญ่ (Adult Education) หมายถึง กิจกรรมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนที่จัดขึ้นสำหรับประชากรที่เป็นผู้ใหญ่

การศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education) หมายถึงการศึกษาที่จัดขึ้นสำหรับประชากรที่ได้รับการศึกษาแล้วในระดับใดระดับหนึ่ง ให้ได้รับการศึกษาเพิ่มขึ้น ตามแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต

สำหรับในการศึกษาค้างนี้ ผู้ศึกษาได้จำแนกประเภทของการศึกษาเป็น 3 ประเภท ได้แก่

- 1) การศึกษาในระบบ ซึ่งจะแบ่งเป็นการศึกษาในสถาบันการศึกษาภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ
- 2) การศึกษานอกระบบ ซึ่งจะแบ่งเป็นการศึกษาผ่านทางโทรทัศน์ การศึกษาผ่านระบบอินทราเน็ตหรืออินเทอร์เน็ต และการศึกษาระบบทางไกล
- 3) การศึกษาตามอัธยาศัย โดยการอ่านหนังสือพิมพ์ นิตยสาร บทความต่างๆ การฟังวิทยุกระจายเสียง การชมรายการโทรทัศน์ เป็นต้น

### 5.แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ( development)

จากการแบ่งแนวทางของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเลียมพงศ์ มีสมนัย ออกเป็น 3 แนวทางหลัก ได้แก่ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม 2) การศึกษา 3) การพัฒนาในงาน กล่าวคือ

1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม (Training) หมายถึง การจัดให้พนักงานได้รับความรู้เพิ่มเติมได้ฝึกฝนทักษะ และปรับทัศนคติในหลักสูตรต่างๆ ที่องค์การ/หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้กำหนดขึ้น โดยเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และมีทัศนคติที่เหมาะสมกับการทำงาน

2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา (Education) หมายถึง การจัดส่งผู้ปฏิบัติงาน/พนักงานเข้ารับการศึกษเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาในระดับและหลักสูตรการศึกษาต่างๆ รูปแบบที่สำคัญของการศึกษา ได้แก่ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาในงาน(Development in Career) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้รับผิดชอบอื่นๆ เช่น ฝ่ายการเจ้าหน้าที่/ฝ่ายการพนักงานได้ทำการสอนงาน(coaching) การแนะนำงาน การเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน (Job enrichment) การหมุนเวียนงาน (Job rotation) ให้พนักงานได้รับความรู้และประสบการณ์จากการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ เป็นการเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

วิจารณ์( ในเว็บไซต์<http://www.tripleplus.com> ) ได้อธิบายไว้ว่า HRD/Human resource Development เป็นงานด้านพัฒนา มีองค์ประกอบสำคัญของ HRD สี่ด้านดังต่อไปนี้

1) การพัฒนารายบุคคล (Individual Development ) เป็นงานที่มุ่งเน้นในส่วนบุคคล และเกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น ซึ่งหมายถึงการพัฒนาความรู้ ทักษะ และปรับพฤติกรรมการทำงานของ

บุคลากรแต่ละคนในองค์กรเพื่อให้สามารถทำงานปัจจุบันที่ตนรับผิดชอบได้ ซึ่งเป็น ส่วนนี้มักเรียกว่า การฝึกอบรม (Training) นั่นเอง

2) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นงานที่มุ่งเน้นส่วนบุคคลและเกิดผลลัพธ์ในระยะยาว ซึ่งหมายถึงการวิเคราะห์ความจำเป็นรายบุคคลในส่วนของ ความสนใจ ค่านิยม ความสามารถ เพื่อที่จะนำไปวางแผนพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะ เพื่องานในอนาคต ซึ่งส่วนนี้มักเรียกว่า การพัฒนาบุคคล (Development)

3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมของทั้งองค์กร และเกิดผลในระยะสั้น ซึ่งหมายถึงการมุ่งปรับปรุงผลงานขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อประกันหรือรับรองว่าบุคลากรจะต้องมีความรู้ ทักษะ มีแรงจูงใจ และมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานได้อย่างเกิดผลสัมฤทธิ์

4) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมองค์กร และเกิดผลในระยะยาว ซึ่งหมายถึงการแก้ไขปัญหาขององค์กร การปรับปรุงหรือวางระบบ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ กระบวนการบริหารงาน และภาวะผู้นำ

ในส่วนนี้ผู้ศึกษาจึงขอกล่าวถึงหัวข้อการพัฒนา(Development) ในบริบทของการพัฒนาอาชีพ(Career Development) ซึ่งก็คือการพัฒนาบุคคล (Development) โดยจะกล่าวในรายละเอียดต่อไป

#### การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาบุคคลและการพัฒนาอาชีพ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 พัฒนา หมายถึง ทำให้เจริญ หรืออาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาเป็นกระบวนการของการเคลื่อนไหวจากสภาพที่ไม่น่าพอใจไปสู่สภาพที่น่าพอใจ การพัฒนาเป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอไม่อยู่นิ่ง

ไพโรจน์ นาคสุวรรณ (2528 : 194) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ช่วยเสริมสร้างให้บุคคล แต่ละคนก้าวไปในหน้าที่ที่สูงสุด ช่วยให้มีความสัมพันธ์กับองค์กรดีขึ้น ตลอดจนช่วยให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม โดยทั่วไปเป็นอย่างดี

เด่นพงษ์ พลละคร(2531) เห็นว่าคำว่า การพัฒนาบุคคล เป็นคำที่มีความหมายกว้างมาก กล่าวคือ กิจกรรมใดที่จะมีส่วน ทำให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดีขึ้น สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ ที่ยากขึ้นและมีรับผิดชอบ ที่สูงขึ้น ในองค์กรได้แล้ว เรียกว่า เป็นการพัฒนาบุคคลทั้งนั้น ซึ่งหมายความรวมถึงการให้การศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรม การสอนงาน หรือ การนิเทศงาน (Job Instruction) การสอนแนะ(Coaching) การให้คำปรึกษาหารือ(Counselling) การมอบหมาย หน้าที่ให้ ทำเป็นครั้งคราว(Job Assignment) การให้รักษาการแทน(Acting) การโยกย้าย

สับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานเพื่อให้โอกาสศึกษางานที่แปลกใหม่ หรือการได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ และประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น(Job Rotation) เป็นต้น

คณีย์ เทียนพูน (2539 : 150) การพัฒนาบุคคล หมายถึง การบูรณาการเพื่อการใช้การฝึกอบรมและการพัฒนา การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์การสำหรับปรับปรุง บุคคล ทีมงาน และประสิทธิผลขององค์การ

พยอม วงศ์สารศรี (2544 : 146) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจต่อองค์การ

สัมพันธ์ ภูไพบูลย์ (2544 : 90) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง วิธีการทำให้บุคคลเจริญ มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ไม่ว่าจะเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ความสามารถ สุขภาพกาย สุขภาพจิต สภาพความเป็นอยู่และสวัสดิการต่าง ๆ

ปภาวดี ประจักษ์สุนิธิ(2549:5-42) ได้อธิบายไว้ว่า การพัฒนาอาชีพ หมายถึง การดำเนินการในขั้นตอนต่างๆของบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในองค์การ การพัฒนาอาชีพเป็นผลของการจัดการอาชีพ(career management) หรือกระบวนการที่ทำให้บุคคลได้ตระหนักรู้ถึงความสนใจของตนเองเกี่ยวกับงาน รวมทั้งเข้าใจถึงความมีคุณค่าและจุดเด่น/จุดด้อยของตนเอง รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งต่างๆภายในองค์การ ทำให้สามารถระบุเป้าหมายอาชีพของตน และจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าหมายอาชีพของตน

เชาว์ โรจนแสง(2551) ได้อธิบายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาสายอาชีพว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาสายอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการเตรียมความพร้อมและสร้าง โอกาสให้กับทรัพยากรมนุษย์อาชีพ คือตำแหน่งที่บุคคลครองไปตลอดชีวิตการทำงาน บุคคลยึดอาชีพก็เพราะต้องการสร้างความพึงพอใจให้กับตนเอง การได้งานทำในเวลาหนึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการหลายด้าน

การพัฒนาอาชีพเป็นการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติของบุคลากรให้ดำเนินไปตามที่องค์การต้องการ ช่วยให้บุคลากรเติบโตก้าวหน้าในอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ เป็นการแสดงให้เห็นเส้นทางความก้าวหน้าของอาชีพ ผลประโยชน์ตอบแทนที่พึงได้รับจากการปฏิบัติงาน โอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ ได้รับประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของบุคลากรในลักษณะของการสร้างความก้าวหน้าในงานอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ให้สูงขึ้น

การพัฒนาอาชีพในด้านที่เกี่ยวกับตัวบุคคลจะเน้นความต้องการของบุคคลมากกว่าองค์การ ซึ่งแต่ละบุคคลต้องวางแผนอาชีพของตนเอง เช่น ต้องรู้จักวิเคราะห์จุดมุ่งหมายและทักษะ

ของตนเอง โดยองค์การจะมีบทบาทในการกระตุ้นและช่วยเหลือการพัฒนาสายอาชีพของบุคลากร โดยเฉพาะการเตรียมการสำหรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับบุคลากรอันเนื่องมาจากนโยบายขององค์การ การพัฒนาสายอาชีพในองค์การในปัจจุบันดำเนินการในลักษณะเป็นส่วนร่วมกับบุคลากร การพัฒนาสายอาชีพโดยทั่วไปกระทำได้โดยการจัดทำเส้นทางสายอาชีพ(career path) การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ(challenging assignments) การหมุนเวียนงาน(job rotation) การแจ้งผลการปฏิบัติงานและการเสนอแนะ(performance feedback and coaching) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาอาชีพ(career-development workshop) และการเพิ่มพูนความรู้(sabbaticals)

จากความหมายที่กล่าว มาข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคคล หรือ การพัฒนาอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา(Development) และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์การต้องคำนึงถึง เพราะความสำเร็จในการปฏิบัติการกิจขององค์การจะเป็นผลโดยตรงมาจากการปฏิบัติงานโดยบุคลากรขององค์การนั้น การพัฒนาบุคคล หรือการพัฒนาอาชีพจึงเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคลากรในองค์การมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติที่ถูกต้องในลักษณะที่ดีขึ้นกว่าเดิม และเป็นกระบวนการที่ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

### การวางแผนพัฒนาอาชีพ

การวางแผนพัฒนาอาชีพต้องอาศัยข้อมูลสำคัญ คือ ข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคคล ข้อมูลเกี่ยวกับเส้นทางอาชีพ และข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ โดยการดำเนินการเพื่อวางแผนพัฒนาอาชีพ จะประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ 3 ประการได้แก่

1) การวิเคราะห์ข้อมูลของบุคคล เป็นความรับผิดชอบของตัวบุคคลเอง โดยบุคลากรจะต้องดำเนินการต่อไปนี รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวเอง ประเมินความสนใจ และความสามารถของตนเอง รวมทั้งรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ โอกาสความก้าวหน้า และความเป็นไปได้ที่จะขยับขยายต่อไปในเส้นทางอาชีพ กล่าวได้ว่าประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ข้อมูลทางจิตวิทยาและสังคม ข้อมูลเกี่ยวกับความถนัด ทักษะ และประสบการณ์ ข้อมูลความคิดเห็นจากครอบครัวและเพื่อน และข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสและข้อจำกัดของบุคคล

2)การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้คำปรึกษา เป็นการดำเนินงานในส่วนขององค์การ ดังนี้

2.1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีส่วนสำคัญมากต่อการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา หรือวางแผนสายอาชีพ เพราะเป็นข้อมูลสำคัญที่แสดงระดับความสามารถ ความสนใจ บุคลิกภาพ และโอกาสความสำเร็จหรือศักยภาพของบุคลากร

2.2) การให้คำปรึกษา การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการ ในการพิจารณาสายอาชีพ เพราะข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะนำมาใช้ในการให้คำปรึกษาแนะนำ เกี่ยวกับสายอาชีพในกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรในระยะเวลาต่อมาซึ่งอาจ ดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชา ศูนย์ให้คำปรึกษาแนะแนว หรือศูนย์ประเมิน

3) การกำหนดแผนพัฒนาอาชีพ ผลที่ได้จากการปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างบุคลากร และตัวแทนฝ่ายบริหาร ซึ่งอาจเป็นผู้บังคับบัญชา ฝ่ายแนะแนวอาชีพ หรือศูนย์ประเมิน ได้แก่ รูปแบบความก้าวหน้าของอาชีพที่เป็นจริงได้ เป้าหมาย รวมทั้งแผนในการพัฒนาตัวบุคคลเพื่อให้ สามารถปฏิบัติงานตามลำดับขั้นความก้าวหน้าตามแบบแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจเป็นความก้าวหน้า และแผนพัฒนาในระยะสั้นและระยะยาวก็ได้ แผนพัฒนานี้จะกำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสมให้การอบรม บุคลากร เนื้อหาสาระที่ควรพัฒนาในแต่ละช่วง เพื่อให้รับกับตำแหน่งงานหรือหน้าที่งานเป้าหมาย ในช่วงต่างๆ

#### **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาปัจเจกบุคคล**

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาปัจเจกบุคคล หรือการพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development) เป็นการพัฒนาที่มุ่งให้ประสบการณ์การเรียนรู้แก่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็น รายบุคคล ให้ทรัพยากรมนุษย์แต่ละรายมีความสามารถไปในทิศทางตามการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ได้ การพัฒนาเป็นรายบุคคลเป็นการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับองค์กร เป็นการลงทุนในระยะ ยาวที่มีความเสี่ยงสูง การพัฒนาขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้บริหารในการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับบุคคล ในบางกรณีการพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นการเสริมเติมเต็มในสิ่งที่ขาดเฉพาะบุคคล เช่น การพัฒนาการ ทำงานเป็นทีม การพัฒนาจิตสำนึกของการอยู่ร่วมกัน การพัฒนาบุคลิกภาพของบุคคล การพัฒนา ความเป็นผู้นำ การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาประเภทปัจเจกบุคคลจะเป็นการพัฒนาที่ องค์กรเป็นผู้ดำเนินการเพื่อให้บุคคลเกิดความมั่นใจ และช่วยให้เกิดสิ่งใหม่กับองค์กรผ่านการเรียนรู้ เป็นการเพิ่มโอกาสให้กับบุคคลแต่ละบุคคลในองค์กรได้เติบโต ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้มี ประสิทธิภาพสูงขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์ ได้รับประสบการณ์และความรู้จากการทำงาน การพัฒนาเป็น สิ่งที่ไม่มียี่สิบสิ้นสุด เพราะมีรูปแบบหลากหลายที่ทำให้ผู้ต้องการพัฒนาตนเองสามารถเรียนรู้ได้ องค์กร ขนาดใหญ่ส่วนมากมักให้ความสนใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทปัจเจกบุคคลเป็นลำดับแรก

เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้มีความพร้อมกับการพัฒนาระบบงานและระบบเทคโนโลยี ทั้งนี้ เพราะหากมีการพัฒนาระบบงานและระบบเทคโนโลยี แต่ไม่ได้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถรองรับการพัฒนาระบบดังกล่าวไว้เป็นการล่วงหน้าแล้ว องค์กรก็จะไม่สามารถพัฒนาสิ่งใดได้

การพัฒนาปัจเจกบุคคล หรือการพัฒนาเป็นรายบุคคล(Individual Development)มักนิยมใช้กับการพัฒนาในระดับผู้บริหาร ทั้งนี้ เพราะหากผู้บริหารไม่ได้ได้รับการพัฒนาหรือพัฒนามาน้อยก็จะทำให้การใช้ทรัพยากรทุกประเภทขององค์กรเกิดประโยชน์สูงสุดได้ยาก การพัฒนาผู้บริหารเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และดุลยพินิจตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ความรู้ ความสามารถดังกล่าวได้แก่ การเป็นผู้นำ การจัดการการเปลี่ยนแปลง การสอนแนะ และการให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุมและให้ข้อมูลย้อนกลับ

ดังที่กล่าวมาทั้งหมดในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาบุคคล จะเห็นว่ามีความคิดคล้ายคลึงกันและยากที่จะแยกทั้งสามเรื่องนี้ออกจากกันอย่างชัดเจน ต่อไปนี้จึงขอกกล่าวสรุปเพื่อให้เห็นจุดเน้น และความแตกต่างของสามวิธีดังกล่าวเพื่อความเข้าใจเพิ่มขึ้น

#### ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนาบุคคล

ทั้งการศึกษา การพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรมล้วนแต่มีลักษณะที่สำคัญๆ คล้ายคลึงกัน และเกี่ยวข้องกันจนดูเหมือน จะแยกออกจากกันได้ยาก แต่ความเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างทั้งสามเรื่องดังกล่าว จะช่วยทำให้สามารถนำมาใช้อย่างถูกต้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การศึกษาเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ทักษะทัศนคติในเรื่องต่างๆ ไปอย่างกว้างๆ โดยมุ่งเน้นการสร้างคนให้มีความสมบูรณ์ เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมด้วยดี และสามารถปรับตัว ให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมได้เป็นสำคัญ ถึงแม้ว่าการศึกษายุคปัจจุบันจะเน้นให้ความสำคัญแก่ตัวผู้เรียนเป็นหลัก (Student-Centered) ทั้งในด้านการจัด เนื้อหาการเรียนรู้อะดับความยากง่ายและเทคนิควิธีการเรียนรู้ เพื่อให้ตรงกับ ความสนใจ ความต้องการ ระดับสติปัญญา และความสามารถของผู้เรียนก็ตาม การศึกษาโดยทั่วไปก็ยังคงเป็นการสนองความต้องการของบุคคล ในการ เตรียมพร้อม หรือสร้างพื้นฐานในการเลือกอาชีพมากกว่า การมุ่งเน้นให้เข้าไปใช้ในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง นอกจากนี้ การศึกษาเป็นสิ่งที่สามารถกระทำได้ตลอดชีวิต

(Lifelong Education) ไม่จำกัดระยะเวลาอีกด้วย

ส่วนคำว่า การพัฒนาบุคคล นั้น นักวิชาการด้านการฝึกอบรมบางท่านเห็นว่าเกือบจะเป็นเรื่องเดียวกันกับการฝึกอบรม โดยกล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นการเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ สำหรับบุคลากรระดับปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถทำงานอย่างไร อย่างหนึ่งได้ตามจุดประสงค์เฉพาะอย่าง ในขณะที่การพัฒนาบุคคลนั้น มุ่งเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องต่างๆ ไปอย่างกว้างๆ จึงเป็นการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรระดับบริหารเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วบุคลากรทั้งสองระดับก็ต้องมีทั้งการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรรวมๆกันไป เพียงแต่จะเน้นหนักไปในทางใดเท่านั้น

จากความหมายของการพัฒนาบุคคลดังกล่าวข้างต้น ทำให้เข้าใจได้ทันทีว่าการฝึกอบรม เป็นเพียงวิธีการหนึ่ง หรือ ส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคคลเท่านั้น เพราะการพัฒนาบุคคลเป็นเรื่องซึ่งมีจุดประสงค์และแนวคิดกว้างขวางกว่าการฝึกอบรม ดังที่มีผู้นิยามว่า การฝึกอบรม คือ การพัฒนาบุคลากรให้มี ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทศนคติ ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน จนกระทั่งเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการ

นอกจากนั้น การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคลนั้น เป็นเรื่องที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง เน้นถึงการเพิ่มประสิทธิภาพ ของงานซึ่งตัวบุคคลนั้นปฏิบัติอยู่ หรือจะปฏิบัติต่อไปในระยะยาว เนื้อหาของเรื่องที่ฝึกอบรมอาจเป็น เรื่องที่ตรงกับความต้องการ ของตัวบุคคลนั้นหรือไม่ก็ได้ แต่จะเป็นเรื่องที่มุ่งเน้นให้ตรงกับงานที่กำลังปฏิบัติอยู่หรือกำลังจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ การฝึกอบรม จะต้องเป็นเรื่องที่จะต้องมีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดลงอย่างแน่นอน โดยมีจุดประสงค์ให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง พฤติกรรม ซึ่งสามารถประเมินผลได้จากการปฏิบัติงานหรือผลงาน (Performance) หลังจากได้รับการฝึกอบรม ในขณะที่การศึกษา เป็นเรื่องระยะยาว และอาจประเมินไม่ได้ในทันที

เท่าที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดในส่วนของการศึกษา การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม อาจสรุปความแตกต่างของทั้ง 3 คำ อย่างสั้น ๆ ได้ดังนี้

การศึกษา(Education) เน้นที่ตัวบุคคล(Individual Oriented)

การฝึกอบรม(Training) เน้นถึงการทำให้สามารถทำงานที่ต้องการได้(Job Oriented)

การพัฒนา(Development) เน้นที่องค์กร(Organizational Oriented) เพื่อให้ตรงกับนโยบาย

เป้าหมาย ขององค์กรที่สังกัด



ตารางที่ 2.3 ความแตกต่างในจุดเน้นการพิจารณาของการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาบุคคล

หัวข้อในการเปรียบเทียบ	การศึกษา	การพัฒนาบุคคล	การฝึกอบรม
1. เป้าหมาย	-เลือกอาชีพ -ปรับตัวให้เข้ากับสังคม และสภาพแวดล้อม	-เสริมสร้างคุณภาพและ ความก้าวหน้าของบุคคล	-เพิ่มประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน
2.เนื้อหา	-กว้าง	-ตรงกับศักยภาพและงาน ในอนาคต	-ตรงกับงานที่กำลังปฏิบัติ หรือกำลังจะได้รับ มอบหมายให้ปฏิบัติ
3.ตามความต้องการของ	-บุคคล	-หน่วยงานและบุคคล	-งาน
4.ระยะเวลาที่ใช้	-ยาวและสามารถทำได้ เรื่อยๆ ไม่สิ้นสุด	-ใช้เวลาดลอดอายุงาน -มองในระยะยาว	-ใช้ระยะเวลาจำกัด
5.วัย	-วัยเรียน	-วัยทำงาน	-วัยทำงาน
6.ความเสี่ยง	-ปานกลาง	-สูง	-ต่ำ
7.การประเมินผลดูจาก	-การปฏิบัติงานในอนาคต	-เกือบจะทำการประเมิน ไม่ได้เพราะมีตัวแปรจาก สภาพแวดล้อมจำนวน มาก ยากแก่การควบคุม	-จากพฤติกรรมในการ ปฏิบัติงานในหน้าที่

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า การพัฒนา(Development) เป็นกระบวนการที่มุ่งที่จะ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานจากเดิมไปสู่ความเจริญเพื่อ ความก้าวหน้า สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ทำให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งการพัฒนาอาจจะทำได้หลายวิธี เช่นการพัฒนารายบุคคล (Individual Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) และการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นต้น การพัฒนาจะประสบผลสำเร็จได้จะต้องให้ความสำคัญสูงสุดกับการพัฒนาบุคคล เพราะบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากร อื่นๆ ในองค์กร การพัฒนาบุคคล จะทำให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติ ที่ดีขึ้น สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ ที่ยากขึ้นและมีรับผิดชอบ ที่สูงขึ้น โดยเฉพาะในส่วนของ ผู้บริหาร ที่จะต้องรับผิดชอบต่อการกำหนดทิศทางและความสำเร็จขององค์กร การพัฒนาเป็น รายบุคคล(Individual Development) จึงเป็นสิ่งที่สำคัญและจะมองข้ามไม่ได้

ซึ่งในการศึกษารุ่นนี้ จะศึกษาการพัฒนาในบริบทของการพัฒนาเป็นรายบุคคล ซึ่งเป็น การพัฒนาที่มุ่งให้ประสบการณ์การเรียนรู้แก่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นรายบุคคล โดยเฉพาะกับการพัฒนาในระดับผู้บริหารเพื่อให้บุคลากรมีความสามารถไปในทิศทางตามการ เปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยจะเน้นที่การพัฒนาทางด้านความรับผิดชอบต่อการพัฒนางานที่ทำ ประจำทั้งในระยะสั้นและระยะยาว พัฒนาทางด้านวิสัยทัศน์ พัฒนาการวางแผนกลยุทธ์และการ การกำกับติดตาม ประเมินผล พัฒนาการเป็นผู้นำ พัฒนาการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และ พัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์

## 6.แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

มีผู้ให้นิยามความหมายของคำว่า “ประสิทธิผล” ไว้ที่สำคัญมีดังนี้

เรดดิน (Reddin, 1971 อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2526) ได้นิยามว่า “Effectiveness is the extent to which a manager achieves the output requirements of his position” หรือประสิทธิผลเป็น เรื่องที่เกี่ยวกับการกระทำของผู้บริหารให้ผลงานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามความคาดหมาย งานของนัก บริหารจะต้องเน้นอยู่ที่ประสิทธิผลคือจะต้องทำงานให้ได้ผล ประสิทธิภาพการบริหารหรือการ จัดการมีส่วนสัมพันธ์กับผลงานหรือผลผลิตที่นักบริหารได้กระทำในสถานการณ์หนึ่ง โดยใช้ วิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมเพื่อให้ ได้ผลงานมากขึ้นเรื่อยๆหรือให้ ได้ผลงานมากที่สุดเท่าที่จะ เป็นไปได้

เชสเตอร์ (Chester, 1938 อ้างถึงใน สวัสดิ์ ภูทอง, 2536) ได้กล่าวถึงคำว่า ประสิทธิภาพ ว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรนั้น เพื่อที่จะมุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การ ดำเนินงานที่เรียกว่าก่อให้เกิดประสิทธิผลนั้น ก็คือ การดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เจมส์ (James, 1973 อ้างถึงใน ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์, 2529) กล่าวถึงประสิทธิผล ขององค์กรว่าเป็นความสามารถในการบรรลุถึงเป้าหมาย (Degree of goal achievement)

สมพงษ์ เกษมสิน (2514: 31) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึงการพิจารณาผลของการ ทำงานที่สำเร็จลุล่วงดังประสงค์หรือที่คาดหวังไว้เป็นหลัก และความสำเร็จของงานอย่างมี ประสิทธิภาพนั้น อาจเกิดจากการปฏิบัติงานที่ประหยัดหรือมีประสิทธิภาพก็ได้เพราะประสิทธิภาพ เป็นเรื่องของการทำงานให้ได้ผลสูงสุด ส่วนประสิทธิผลเป็นเรื่องของการนำเอาผลงานที่สำเร็จดังที่ คาดไว้มาพิจารณา

ปรัชชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2529: 41-44) อธิบายไว้ว่า ประสิทธิภาพ เป็นเรื่องการเน้นความสำคัญของสิ่งที่ออก แทนที่จะเป็นสิ่งป้อนเข้า จุดมุ่งหมายที่สำคัญของผลลัพธ์จึงได้แก่ การศึกษาว่าผลลัพธ์ที่ปรากฏบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด

อุทัย หิรัญโต (2531) กล่าวถึงคำว่า “ประสิทธิภาพ” หมายถึง ผลสำเร็จของการบริหารที่บรรลุถึงเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ เพราะประสิทธิภาพเพียงแต่พิจารณาถึงผลงานที่ได้รับเท่านั้น ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพคือการบริหารบรรลุเป้าหมาย แต่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือการใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัด เกิดผลรวดเร็ว โดยการนำเวลาเข้ามาพิจารณาด้วย

ประพันธ์ สุริหาร (2533) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่าหมายถึงการพิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จตามความคาดหวังไว้ ความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น อาจเกิดจากการปฏิบัติงานที่ไม่ประหยัด หรือไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ เพราะประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการทำงานให้ได้ผลสูงสุด ส่วนประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการที่เอาผลงานที่สำเร็จดังที่คาดหวังมาพิจารณา ดังนั้นงานที่มีประสิทธิภาพจึงไม่จำเป็นต้องมีประสิทธิภาพเสมอไป

อนันต์ เกตุวงศ์ (2526) ได้กล่าวถึงขอบเขตของประสิทธิภาพแต่ละอย่างว่าควรมีลักษณะดังนี้

1) เป็นตัวแทนของผลงาน ไม่ใช่ตัวแทนของทรัพยากรป้อนระบบ ขอบเขตของประสิทธิภาพควรเป็นตัวแทนไปสู่ประสิทธิภาพ เช่น ขอบเขตของประสิทธิภาพด้านการบริหารงานบุคคล มีขอบเขตอย่างหนึ่งในหลายๆ อย่าง คือ การฝึกอบรม การฝึกอบรมนี้จะทำให้คนมีความรู้ความสามารถทำงานให้ได้ผลงานที่ดีขึ้น ไม่ใช่ไปกล่าวถึงสิ่งของและทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องใช้มากมายซึ่งมิได้มีส่วนทำให้ผลงานดีขึ้น

2) นำไปสู่วัตถุประสงค์ซึ่งสามารถวัดได้ ขอบเขตของประสิทธิภาพจะต้องเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าเมื่อทำงานในขอบเขตที่กำหนดนั้นแล้ว จะส่งผลออกมาตามวัตถุประสงค์ที่มีอยู่และสามารถวัดได้ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด

3) เป็นส่วนสำคัญของตำแหน่ง

4) ต้องอยู่ในขอบเขตอำนาจและความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้น ไม่ควรจะกำหนดเกินเลยอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามความมุ่งหวัง (purpose) ที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย ดังนั้นในประเด็นของความมีประสิทธิภาพ จึงมุ่งเน้นไปที่การพิจารณาจุดสิ้นสุดของกิจกรรมหรือการดำเนินงานว่าได้ตามที่ตั้งไว้

หรือไม่ ซึ่งมักจะมีตัวชี้วัด (indicator) ที่ชัดเจน หรือเป็นการเปรียบเทียบว่ากิจกรรมที่ดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด โดยระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ในการศึกษาครั้งนี้ จะแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ 1) มีประสิทธิผลมาก หมายถึง มีความสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จครบทุกหัวข้อตามวัตถุประสงค์ 2) มีประสิทธิผลปานกลาง หมายถึง สามารถปฏิบัติงานสำเร็จบ้างเป็นบางวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และ 3) ไม่มีประสิทธิผล หมายถึง การปฏิบัติงานไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เลย

## 7.สภาพโดยทั่วไปภายในโรงพยาบาลบูรฉัตรไชยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย

การรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) (State Railway of Thailand) เป็นรัฐวิสาหกิจในกระทรวงคมนาคม ทำหน้าที่ดูแลกิจการด้านรถไฟของประเทศ

วิสัยทัศน์ (Vision) “การรถไฟฯ เป็นองค์กรที่มีการดำเนินงานในเชิงธุรกิจและบริการ เพื่อสังคมที่ได้รับการอุดหนุนจากรัฐ มีความเข้มแข็งและประสิทธิภาพในการแข่งขัน จนมีผลการดำเนินงานในเชิงพาณิชย์ที่มีกำไร เพื่อนำมาลงทุนเพิ่ม มีสภาพคล่องทางการเงิน ลดภาระของรัฐ และขยายตัวต่อไปได้อย่างยั่งยืน”

ภารกิจ (Mission) “จัดดำเนินการและนำมาซึ่งความเจริญของกิจการรถไฟ เพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชนและดำเนินธุรกิจอันเกี่ยวเนื่องกับการขนส่งทางรถไฟ และธุรกิจอื่นๆ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่กิจการรถไฟ โดยมุ่งดำเนินกิจการรถไฟอย่างมีคุณค่า แก้ปัญหาขาดทุนสุทธิ และเน้นการดำเนินงานในเชิงธุรกิจ”

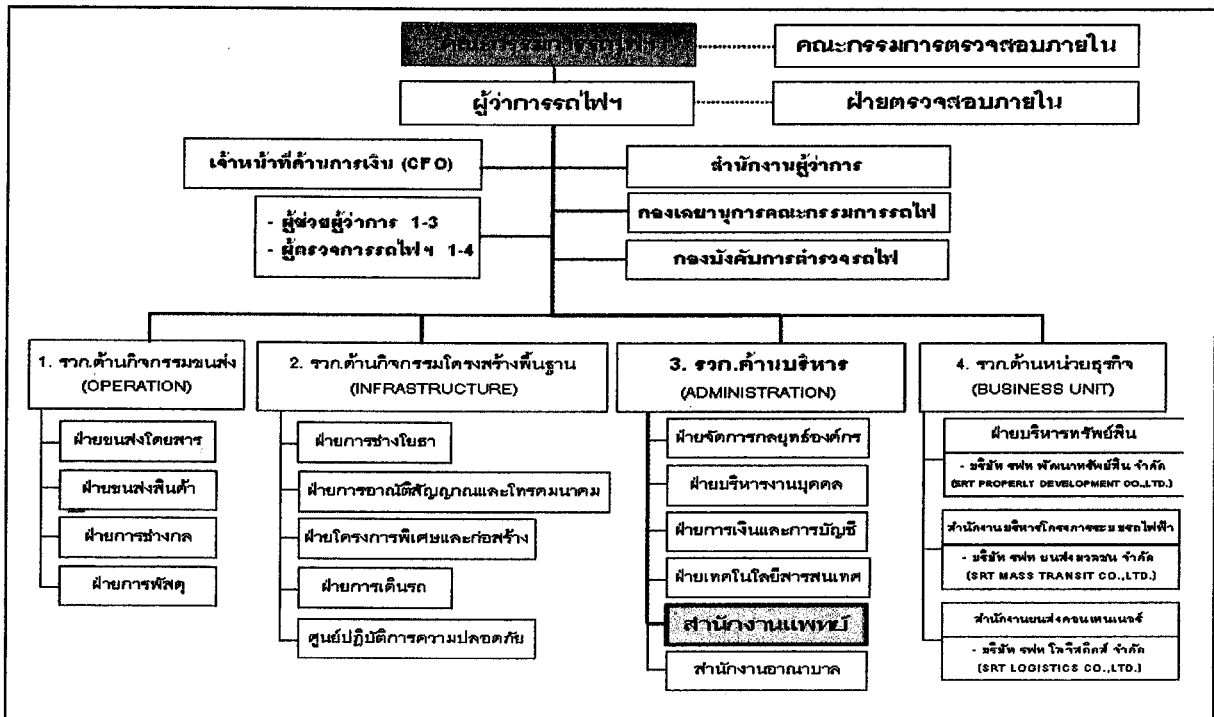
สำนักงานแพทย์ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งของการรถไฟฯ โดยรับผิดชอบทางด้านการให้บริการสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลแก่พนักงานการรถไฟฯและครอบครัว รวมทั้งยังให้บริการแก่ประชาชนทั่วไปด้วย โดยสำนักงานแพทย์ การรถไฟฯมีหน่วยงานย่อยแบ่งเป็น 2 หน่วยใหญ่ ได้แก่

1. โรงพยาบาลบูรฉัตรไชยากร (โรงพยาบาลรถไฟ เค็ม) ซึ่งตั้งอยู่ที่ แขวงมักกะสัน เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร จะให้บริการทางด้านการแพทย์แก่พนักงานการรถไฟฯที่ปฏิบัติงานในจ.

กรุงเทพฯและจ.ใกล้เคียง รวมทั้งรับปรึกษาและรับย้ายผู้ป่วยจากส่วนภูมิภาคเข้ามารับการรักษาต่อ เฉพาะบางกรณี

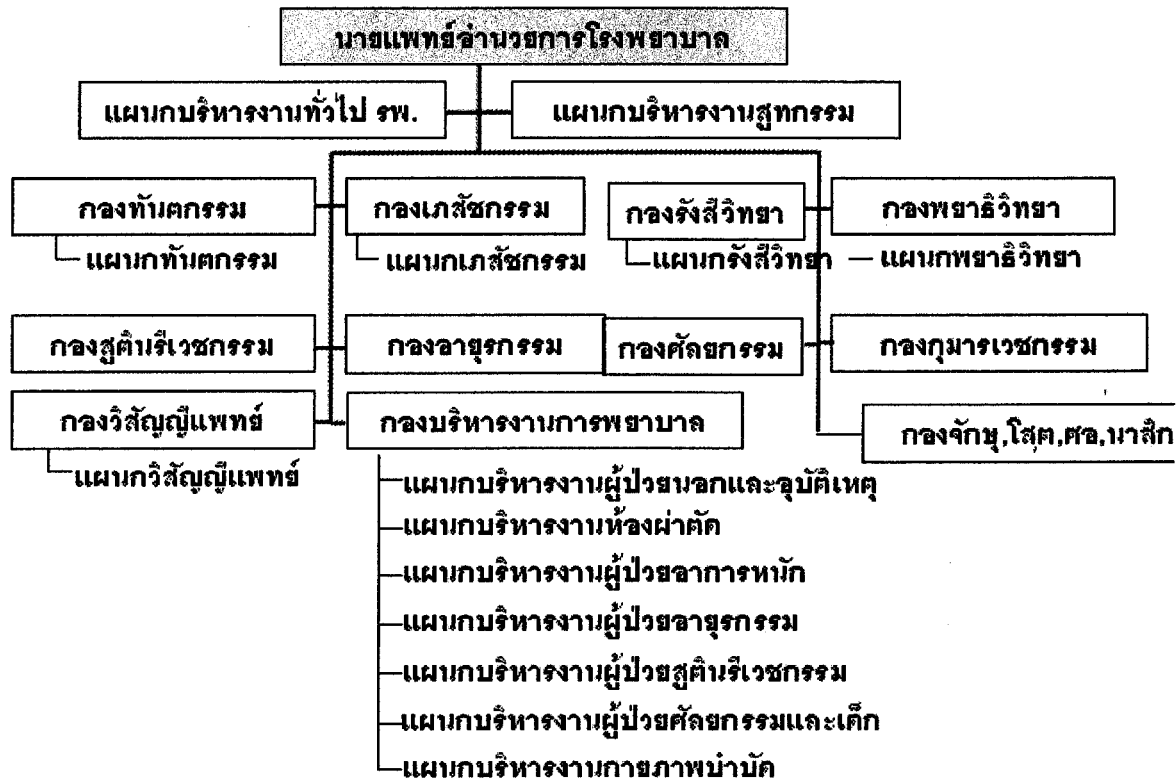
2.สำนักงานแพทย์เขตส่วนภูมิภาค จะกระจายอยู่ทั่วประเทศ ทั้งสิ้น 11 แห่งตามชุมทางรถไฟขนาดใหญ่ ได้แก่ แพทย์เขตกรุงเทพ แพทย์เขตบางซื่อ แพทย์เขตแก่งคอย แพทย์เขตนครราชสีมา แพทย์เขตขอนแก่น แพทย์เขตนครสวรรค์ แพทย์เขตศिलाอาสน์ แพทย์เขตลำปาง แพทย์เขตชุมพร แพทย์เขตทุ่งสง และแพทย์เขตหาดใหญ่

ในส่วนการศึกษาครั้งนี้ จะศึกษาเฉพาะกรณี ของโรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร เพราะผู้ศึกษาในฐานะที่เป็นแพทย์ผู้ปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร และถือว่าเป็นพนักงานของการรถไฟแห่งประเทศไทยด้วย ซึ่งการทำวิจัยในสถานที่ทำงาน( workplace research )นี้ก็เพื่อประโยชน์นำไปใช้ในการบริหารจัดการที่ดี การตัดสินใจที่ถูกต้อง การแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากรให้ดียิ่งขึ้นด้วย



ภาพที่ 2.2 แสดง โครงสร้างการรถไฟแห่งประเทศไทย

โรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร แบ่งโครงสร้างของหน่วยงานออกเป็น 11 กอง และ 14 แผนก และที่ทำการพยาบาล โรงงานมักกะสัน แยกอีก 1 หน่วย ดังแสดงได้ตามแผนภูมิ ดังนี้



ภาพที่ 2.3 แสดงโครงสร้างของโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร

เสาวลักษณ์ สุขวิรัช และกมล อุดลพันธ์(2544) แบ่งทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรออกเป็น 4 กลุ่มที่สำคัญได้ดังนี้

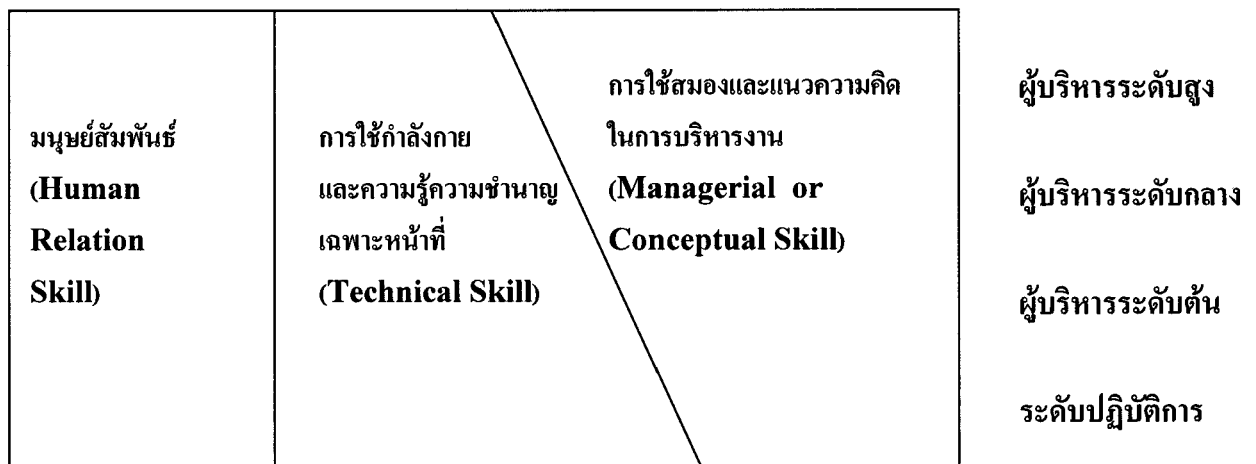
1. ทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้ปฏิบัติการ (Operation / Technical HR) ซึ่งเป็นระดับล่างสุดขององค์กร และใช้กำลังการหรือฝีมือแรงงานในด้านใดด้านหนึ่งในการปฏิบัติ ดังนั้นการจะปฏิบัติงาน ให้ได้ผลดีจึงต้องอาศัยทักษะ หรือความรู้ความชำนาญในหน้าที่ของตนหรือความชำนาญในทางเทคนิค มากกว่าการใช้กำลังสมอง
2. ทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้บริหารระดับต้น (Supervisor HR) ซึ่งทำหน้าที่ในการควบคุมบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ระดับผู้ปฏิบัติการให้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของฝ่ายจัดการ บุคลากรในระดับนี้ได้แก่ ระดับหัวหน้าหน่วยหัวหน้าแผนก หรือหัวหน้าคนงาน

เป็นต้น ซึ่งต้องมีความรู้ความชำนาญในขอบเขตหน้าที่ที่รับผิดชอบ และมีทักษะเบื้องต้นในการบริหารงานด้วย

3. ทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager HR) เช่นผู้จัดการ หัวหน้ากอง หรือผู้อำนวยการกอง ซึ่งต้องใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

4. ทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้บริหารระดับสูง (Executive HR) เช่นระดับอธิบดี ปลัดกระทรวง ผู้อำนวยการฝ่าย หรือกรรมการผู้จัดการ พร้อมทั้งรองและผู้ช่วยซึ่งเป็นตำแหน่งที่อยู่ในระดับสูงของสายการบังคับบัญชาในองค์กรทรัพยากรมนุษย์ระดับนี้โดยมากจะทำหน้าที่ในการตัดสินใจ วางนโยบายและแผนงาน อำนวยการและควบคุมงานทั้งหมดขององค์กร ลักษณะงานจึงต้องอาศัยความรู้ความสามารถในการบริหารและกำลังสมองเป็นอย่างมาก

ลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบของทรัพยากรมนุษย์ในระดับต่างๆที่กล่าวมาแล้วต้องใช้ทักษะ ใน ด้านต่างๆกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้ตามแผนภูมิ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านต่างๆกับระดับของผู้บริหาร

ในปีงบประมาณ 2551 นี้ มีบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร รวมทั้งสิ้น 97 คน ซึ่งประกอบด้วยตั้งแต่ ระดับ 1 ถึง ระดับ 11คือ นายแพทย์อำนวยการโรงพยาบาล ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จะแบ่งบุคลากร ในโรงพยาบาลออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง พนักงานระดับ1 ถึง ระดับ 7

ผู้บริหารระดับต้น หมายถึง พนักงานในระดับหัวหน้าแผนก คือ พนักงานระดับ 8

ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง พนักงานในระดับหัวหน้ากอง คือ พนักงานระดับ 10

ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง นายแพทย์อำนวยการโรงพยาบาล คือ พนักงานระดับ 11

โดยมีรายละเอียดของจำนวนบุคลากรแยกตามระดับการปฏิบัติงาน ดังแสดงในตาราง  
ดังนี้

ตารางที่ 2.4 แสดงรายละเอียดของจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร แยกตามระดับการปฏิบัติงาน

ระดับการปฏิบัติงาน	จำนวน ( คน )
ผู้บริหารระดับสูง(ระดับ11)	1
ผู้บริหารระดับกลาง(ระดับ10)	8
ผู้บริหารระดับต้น(ระดับ8-9)	14
ผู้ปฏิบัติงาน(ระดับ1-7)	74
<b>รวม</b>	<b>97</b>



ตารางที่ 2.5 แสดงรายละเอียดของจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลนุรฉัตร ไซยากรแยกตามหน่วยงาน(กอง/แผนก)ที่สังกัด

หน่วยงาน(กอง/แผนก)ที่สังกัด	จำนวน(คน)
นายแพทย์อำนวยการ	1
กองทันตกรรม	2
กองเภสัชกรรม	7
กองรังสีวิทยา	4
กองพยาธิวิทยา	5
กองสูตินรีเวชกรรม	1
กองอายุรกรรม	2
กองศัลยกรรม	2
กองกุมารเวชกรรม	1
กองวิสัญญีแพทย์	3
กองจักษุ, โสต, ศอ, นาสิก	1
แผนกบริหารงานทั่วไป	14
แผนกบริหารงานผู้ป่วยนอกและอุบัติเหตุ	9
แผนกบริหารงานห้องผ่าตัด	10
แผนกบริหารงานผู้ป่วยอาการหนัก	7
แผนกบริหารงานผู้ป่วยอายุรกรรม	4
แผนกบริหารงานผู้ป่วยสูตินรีเวชกรรม	10
แผนกบริหารงานผู้ป่วยศัลยกรรมและเด็ก	13
แผนกบริหารงานกายภาพบำบัด	1
รวม	97

## 8. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิราภา สินธุนาวา (2539) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมควบคุมประพฤติ ผลการศึกษา พบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมควบคุมประพฤติ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด รายได้ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ ที่ต่างกันจะมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนในด้านบรรยากาศของหน่วยงาน ได้แก่นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและระบบการให้รางวัลตอบแทน พบว่า มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ชุตินันท์ เสือสุวรรณ (2542) ได้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา พบว่า (1) สภาพปัญหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นปัญหาเกี่ยวกับเรื่องงบประมาณ ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ ไม่ได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการพัฒนาตามที่ต้องการ (2) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ พบว่า บริษัทฯให้การสนับสนุนทางการศึกษาในระดับน้อย ส่วนด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อม บริษัทฯให้การสนับสนุนในระดับปานกลาง

จารุณี แซ่เล่า (2543) ได้ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ผลการศึกษา พบว่า สภาพปัญหาของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นเองการกำหนดนโยบายการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการอบรมที่ไม่ชัดเจนและไม่ทั่วถึง และการจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง ส่วนการทดสอบความสัมพันธ์นั้นพบว่า เพศ มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นด้านการศึกษา ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาตนเอง ยกเว้นด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อม อายุ มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็น ด้านการฝึกอบรม ยกเว้นด้านการศึกษา ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อม ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นด้านการศึกษา ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาตนเอง ยกเว้นด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนอายุงานพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็น และในส่วนแนวทางการแก้ไขปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย เห็นว่า ควรกำหนดรูปแบบหรือแนวทางในการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการพัฒนาให้ชัดเจน ควรให้การสนับสนุนการ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างทั้งถึง ควรเพิ่มงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเพียงพอและควรมีการแจ้งข่าวสารให้บุคลากรทราบอย่างทั้งถึง

สุจินต์ นิ่มอนงค์(2537) ได้ศึกษาปัจจัยตัวกำหนดประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการของสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยตัวกำหนดประสิทธิผลการปฏิบัติงานมี 4 ด้าน คือ ลักษณะองค์การ ลักษณะสภาพแวดล้อม นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ และโครงสร้างกรอบอัตรากำลัง

พรทิพย์ พิมพ์สมาน(2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของการพยาบาลในหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาล จิตเวชกรมสุขภาพจิต จากการศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการพยาบาลในหอผู้ป่วย ( $r = 0.22$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สภาพสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการพยาบาลหอผู้ป่วย บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของการพยาบาลในหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ( $r = 0.85$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

นกร บางน้อมน้อย( 2546) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการเดินรถ การรถไฟแห่งประเทศไทย : ศึกษาเฉพาะกรณีนายสถานีรถไฟในสังกัดกองจัดการเดินรถ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการเดินรถ ได้แก่ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โอกาสในการแสดงความคิดเห็นในงาน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือและเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน นโยบายและการบริหาร สำหรับปัจจัยด้านระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในทุกด้านในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน ที่พักอาศัย ประสพการณ์ในการทำงาน และความพอใจในผลตอบแทน

เพ็ญศิริ ตรีรัตนานูภาพ (2548) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา พบว่า (1)ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง (2) พนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน และหน่วยงาน(แผนก/ฝ่าย) ที่สังกัดต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่าง

กัน ในขณะที่สถานภาพสมรส ไม่มีผลกระทบต่อระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 (3) ปัจจัยบรรยากาศขององค์กร ในด้านขนาดและโครงสร้างของงาน ด้านการสนับสนุน ด้านความขัดแย้ง และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน ในขณะที่ด้านความรับผิดชอบ ไม่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ชนิกา พวงแย้ม(2550) ได้ศึกษา การปรับตัวของบุคลากรเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานตามแนวทางการปฏิรูปการรถไฟแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า การปรับตัวของบุคลากรเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานตามแนวทางการปฏิรูปการรถไฟแห่งประเทศไทยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การปรับตัวของบุคลากรด้านพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นด้านจิตใจ ด้านร่างกาย ด้านสังคม และด้านความรู้ความเข้าใจในแนวทางการปฏิรูปการรถไฟแห่งประเทศไทยเป็นอันดับสุดท้ายตามลำดับ ส่วนปัจจัยเรื่องอายุ สถานสมรส ระดับการศึกษา เงินเดือน ระดับการปฏิบัติงาน และระยะเวลาในการทำงาน ไม่มีผลต่อการปรับตัวของบุคลากรเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานตามแนวทางการปฏิรูปการรถไฟแห่งประเทศไทย

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ(Survey research)โดยใช้แบบสอบถาม ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามแล้วนำมาวิเคราะห์หาข้อสรุป วิธีดำเนินการวิจัยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูล
3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. วิธีการจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือพนักงานรัฐวิสาหกิจของการรถไฟแห่งประเทศไทย ที่ปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟฯ ในช่วงปีงบประมาณ 2551 รวมทั้งสิ้น 97 คน โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างแท้จริงจากประชากรและมีขอบเขตที่สามารถเก็บข้อมูลได้ โดยมีรายละเอียดของจำนวนบุคลากรแยกตามระดับการปฏิบัติงาน ดังแสดงในตารางที่ 3.1 ดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงรายละเอียดของจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร แยกตามระดับการปฏิบัติงาน

ระดับการปฏิบัติงาน	จำนวน ( คน )
ผู้บริหารระดับสูง(ระดับ11)	1
ผู้บริหารระดับกลาง(ระดับ10)	8
ผู้บริหารระดับต้น(ระดับ8-9)	14
ผู้ปฏิบัติงาน(ระดับ1-7)	74
รวม	97

## 2. เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยเครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนการพัฒนาแบบสอบถามดังนี้

- 2.1 ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.2 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย
- 2.3 วิเคราะห์ขอบเขตเนื้อหาและสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุม โดยใช้แบบสอบถาม (questionnaire) ประกอบด้วยคำถามแบบปิด และคำถามปลายเปิด โดยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระเพื่อพิจารณาในด้านเนื้อหาสาระ และความชัดเจนของแบบสอบถาม
- 2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน (รายชื่อตามภาคผนวก ก) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) โดยนำคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญทุกท่านมาวิเคราะห์หาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยค่า IOC ของทุกข้อคำถามมีค่ามากกว่า 0.6 ซึ่งถือว่าเนื้อหาสาระของคำถามที่สร้างขึ้นนั้นมีความสอดคล้องกับเนื้อหาสาระที่ต้องการศึกษา จากนั้นนำมาปรับปรุงรูปแบบแก้ไขภาษา และคำถามให้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่ายสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม
- 2.5 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่ประชากรสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ โดยใช้นักบุคลากรของโรงพยาบาลจังหวัดแพร่จำนวน 30 คน นำมาหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม ซึ่งใช้วิธีวัดความสอดคล้องภายใน (internal consistency) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบราซ (Cronbach's coefficient alpha) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น = 0.9719 ซึ่งเมื่อเทียบกับเกณฑ์ของ Nunnally (1970) ที่ระบุว่าค่าความเชื่อถือได้ของเครื่องมือควรมีค่ามากกว่า 0.7 แสดงว่าเครื่องมือที่สร้างขึ้นในการวิจัยครั้งนี้มีความน่าเชื่อถือเป็นที่ยอมรับได้ หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแบบสอบถามให้เหมาะสมตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ก่อนนำไปใช้เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ต่อไป (ดังภาคผนวก ข)
- 2.6 ใช้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กับกลุ่มประชากร คือ บุคลากรของโรงพยาบาลนุรฉัตร ไชยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 97 คน

โดยแบ่งแบบสอบถามที่ได้จากการพัฒนาตามขั้นตอนดังกล่าว จะแบ่งออกเป็น 4 ส่วน  
ดังนี้

**ส่วนที่ 1** เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ สมรส ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน(ระดับ) รายได้ต่อเดือนและหน่วยงาน(แผนก/กอง)ที่สังกัด โดยให้เลือตอบเพียงข้อเดียว

**ส่วนที่ 2** เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลบุรฉัตร ไซยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการให้การฝึกอบรม ( training )
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการให้การศึกษา(education )
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาบุคคล ( development)

โดยลักษณะคำถามเป็นแบบประเมินค่า( Rating Scale) โดยให้คะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

มากที่สุด	เท่ากับ	5 คะแนน
มาก	เท่ากับ	4 คะแนน
ปานกลาง	เท่ากับ	3 คะแนน
น้อย	เท่ากับ	2 คะแนน
น้อยที่สุด	เท่ากับ	1 คะแนน

**ส่วนที่ 3** เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อระดับความมีประสิทธิภาพของวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีการต่างๆ โดยแบ่งระดับของประสิทธิผลออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพมาก
2. ประสิทธิภาพปานกลาง
3. ไม่มีประสิทธิภาพ

**ส่วนที่ 4** เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

### 3. เก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบ และจำนวนของบุคลากรโรงพยาบาลจากแผนกบริหารงานทั่วไป โรงพยาบาลบุรฉัตร ไซยากร
2. จัดทำหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ลงนามโดยนายแพทย์อำนวยการโรงพยาบาล
3. ผู้ศึกษาดำเนินการนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรทั้งหมดด้วยตัวเอง
4. รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจำนวนทั้งหมด 97 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นนำไปวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ต่อไป

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมแบบสอบถาม และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลทั้งหมดแล้ว ได้นำแบบสอบถามมาลงรหัส บันทึกข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป จำแนกการวิเคราะห์ ดังนี้

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยนำแบบสอบถามที่ทำการตอบแล้วมาวิเคราะห์ประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยสถิติที่ใช้ ได้แก่

1. ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ใช้อธิบายข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง
2. ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้อธิบายข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลบุรฉัตร ไซยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย

โดยมีเกณฑ์การแปรผลในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผล การปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลบุรฉัตร ไซยากร มีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานในระดับน้อยที่สุด  
 คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานในระดับน้อย  
 คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง  
 คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานในระดับมาก  
 คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด



เกณฑ์การแปรผลในส่วนที่3 ของแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลบุรีรัมย์ไชยากร มีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.66 หมายถึง ไม่มีประสิทธิผล

คะแนนเฉลี่ย 1.67 – 2.33 หมายถึง มีประสิทธิผลปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 2.34 – 3.00 หมายถึง มีประสิทธิผลมาก

3. ค่าChi-Squares เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและทดสอบสมมติฐาน โดยวัดระดับนัยสำคัญที่ 0.05

4.2วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดด้วยการบรรยายสรุป(content analysis) และแจกแจงค่าความถี่ ร้อยละเกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมของปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีการต่างๆกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลบุรีรัมย์ไชยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย สามารถนำเสนอผลการศึกษาได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร โดยตัวแปรที่นำมาอธิบายในส่วนนี้ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน (ระดับ) รายได้ต่อเดือน และหน่วยงาน(แผนก/กอง) ที่สังกัด โดยนำเสนอในรูปแบบตาราง โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ความถี่ และร้อยละ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย การฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการให้การศึกษา ประกอบด้วย การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาเป็นรายบุคคล โดยนำเสนอในรูปแบบตาราง ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อระดับความมีประสิทธิภาพของวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีการฝึกอบรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการให้การศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาเป็นรายบุคคล โดยนำเสนอในรูปแบบตาราง ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 4 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะของบุคลากร โรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย ที่มีต่อการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยนำเสนอในรูปแบบตาราง โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ และ ร้อยละ

ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐานการศึกษา โดยใช้ค่า ไคสแควร์ (Chi-square) โดยวิเคราะห์ด้วยนัยสำคัญที่ 0.05

#### ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

จากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 19.60 เพศหญิง จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 80.40 บุคลากรส่วนใหญ่อายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไปซึ่งมี

จำนวนถึง 49 คน คิดเป็นร้อยละ 50.60 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบปริญญาตรี มีจำนวน 44 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 45.50 สถานภาพสมรสส่วนใหญ่ร้อยละ 52.60 สมรสแล้ว ระยะเวลาปฏิบัติงาน มีบุคลากรร้อยละ 53.60 ที่ปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี ตำแหน่งงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 76.30 หรือเท่ากับ 74 คน เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ รายได้ต่อเดือน ร้อยละ 39.20 หรือ จำนวน 38 คน ที่มีรายได้ต่อเดือนสูงกว่า 35,000 บาท ส่วนแผนก/กองที่สังกัด แผนกบริหารงานทั่วไปจะมีบุคลากรมากที่สุด เท่ากับ 14 คน คิดเป็นร้อยละ 14.43 รองลงมาได้แก่แผนกบริหารงานผู้ป่วย ศัลยกรรมและเด็ก มี 13 คน คิดเป็นร้อยละ 13.39

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	19	19.6
หญิง	78	80.4
รวม	97	100.0
<b>อายุ</b>		
ไม่เกิน 25 ปี	1	1.0
26-30 ปี	4	4.1
31-35 ปี	10	10.3
36-40 ปี	17	17.5
41-45 ปี	7	7.2
46-50 ปี	9	9.3
มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป	49	50.6
รวม	97	100.0
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	41	42.3
ปริญญาตรี	44	45.5
สูงกว่าปริญญาตรี	12	12.4
รวม	97	100.0
<b>สถานภาพสมรส</b>		
โสด	35	36.1
สมรส	51	52.6
ม่าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	11	11.3
รวม	97	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน		
ไม่เกิน 5 ปี	9	9.3
6-10 ปี	8	8.2
11-15 ปี	20	20.6
16-20 ปี	8	8.2
มากกว่า 20 ปี	52	53.6
รวม	97	100.0
ตำแหน่งงาน (ระดับ)		
พนักงานระดับปฏิบัติการ	74	76.3
ผู้บริหารระดับต้น	14	14.4
ผู้บริหารระดับกลาง	8	8.2
ผู้บริหารระดับสูง	1	1.0
รวม	97	100.0
รายได้ต่อเดือน		
ไม่เกิน 10,000 บาท	7	7.2
10,001-15,000 บาท	15	15.5
15,001-20,000 บาท	15	15.5
20,001-25,000 บาท	8	8.2
25,001-35,000 บาท	14	14.4
สูงกว่า 35,000 บาท	38	39.2
รวม	97	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
หน่วยงาน (แผนก/กอง) ที่สังกัด		
นายแพทย์อำนวยการ	1	1.03
กองทันตกรรม	2	2.06
กองเภสัชกรรม	7	7.21
กองรังสีวิทยา	4	4.12
กองพยาธิวิทยา	5	5.15
กองสูตินรีเวชกรรม	1	1.03
กองอายุรกรรม	2	2.06
กองศัลยกรรม	2	2.06
กองกุมารเวชกรรม	1	1.03
กองวิสัญญีแพทย์	3	3.09
กองจักษุ, โสต, ศอ, นาสิก	1	1.03
แผนกบริหารงานทั่วไป	14	14.43
แผนกบริหารงานผู้ป่วยนอกและอุบัติเหตุ	9	9.27
แผนกบริหารงานห้องผ่าตัด	10	10.3
แผนกบริหารงานผู้ป่วยอาการหนัก	7	7.21
แผนกบริหารงานผู้ป่วยอายุรกรรม	4	4.12
แผนกบริหารงานผู้ป่วยสูตินรีเวชกรรม	10	10.3
แผนกบริหารงานผู้ป่วยศัลยกรรมและเด็ก	13	13.4
แผนกบริหารงานกายภาพบำบัด	1	1.03
รวม	97	100

## ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยแบ่งออกเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย การฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการให้การศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาบุคลากร ซึ่งก็คือการพัฒนาเป็นรายบุคคล โดยนำเสนอในรูปแบบตารางโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในประเด็นการฝึกอบรม

ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ มีประสิทธิผลในการ ปฏิบัติงานของบุคลากร	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ คิดเห็น
<b>การฝึกอบรมระหว่างการ ปฏิบัติงาน</b>								
การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่ หน่วยงานของท่านดำเนินการ เป็นประจำเพื่อพัฒนาบุคลากร	11 (11.3)	36 (37.1)	35 (36.1)	11 (11.3)	4 (4.1)	2.6	0.98	น้อย
หน่วยงานของท่านได้จัดให้มี การฝึกอบรมแก่บุคลากรใหม่ ก่อนที่จะเข้ามาทำงาน	27 (27.8)	30 (30.9)	28 (28.9)	10 (10.3)	2 (2.1)	2.8	1.05	ปาน กลาง
หน่วยงานของท่านมีการ จัดการสอนงานและการให้ คำปรึกษาที่เพียงพอต่อการ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความ รับผิดชอบ	9 (9.3)	34 (35.1)	36 (37.1)	15 (15.5)	3 (3.1)	2.68	0.95	ปาน กลาง
หน่วยงานของท่านได้มีการ มอบหมายงานพิเศษให้ท่าน ทำหรือให้ท่านรักษาการเป็น บางโอกาส	13 (13.4)	23 (23.7)	43 (44.3)	16 (16.5)	2 (2.1)	2.70	0.97	ปาน กลาง
<b>การฝึกอบรมนอกการ ปฏิบัติงาน</b>								

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
เมื่อมีการเปลี่ยนงานอันเนื่องมาจากนโยบาย หน่วยงานจัดให้มีการอบรมให้แก่บุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อม	23 (23.7)	32 (33.0)	32 (33.0)	8 (8.2)	2 (2.1)	2.32	1.00	น้อย
เมื่อมีความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ หน่วยงานจัดให้มีการอบรมให้แก่บุคลากรเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ	13 (13.4)	33 (34.0)	38 (39.2)	10 (10.3)	3 (3.1)	2.56	0.96	น้อย
หน่วยงานของท่านจัดให้มีการไปฝึกอบรม/สัมมนาออกสถานที่เพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจ	16 (16.5)	32 (33.0)	34 (35.1)	12 (12.4)	3 (3.1)	2.53	1.01	น้อย
หน่วยงานของท่านได้จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เพื่อเสริมสร้างความรู้ พัฒนาทักษะ และปรับทัศนคติให้เหมาะสมกับการทำงาน	24 (24.7)	33 (34.0)	31 (32.0)	6 (6.2)	3 (3.1)	2.29	1.01	น้อย

จากตารางที่ 4.2 ประเด็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม พบว่าการฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน โดยในเรื่องการฝึกอบรมเป็นวิธีการที่หน่วยงานดำเนินการเป็นประจำเพื่อพัฒนาบุคลากรนั้น มีความเห็นว่าเป็นวิธีการที่ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับน้อย โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ  $2.6 \pm 0.98$  การจัดให้มีการฝึกอบรมแก่บุคลากรใหม่ก่อนที่จะเข้ามาทำงาน มีความเห็นว่าเป็นวิธีการที่ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ  $2.8 \pm 1.05$  การจัดการสอนงานและการให้คำปรึกษาที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความเห็นว่าเป็นวิธีการที่ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ  $2.68 \pm 0.95$  ส่วนการที่หน่วยงานได้มีการ

มอบหมายงานพิเศษหรือให้รักษาการเป็นบางโอกาส มีความเห็นว่าเป็นวิธีการที่ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ  $2.70 \pm 0.97$

ในประเด็นการฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน พบว่า การที่หน่วยงานจัดให้มีการฝึกอบรมแก่บุคลากรเมื่อมีการเปลี่ยนงานอันเนื่องมาจากนโยบาย มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ  $2.32 \pm 1.0$  การที่หน่วยงานจัดอบรมให้แก่บุคลากรเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถเมื่อมีความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ  $2.56 \pm 0.96$  การจัดให้มีการไปฝึกอบรม/สัมมนาออกสถานที่เพื่อเพิ่มความรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่  $2.53 \pm 1.01$  และการจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ(workshop) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และปรับทัศนคติให้เหมาะสมกับการทำงานนั้น มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ  $2.29 \pm 1.01$  ซึ่งหัวข้อทั้งหมดนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าเป็นวิธีการที่ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับน้อย



ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในประเด็นการศึกษา

ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มี ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของ บุคลากร	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความ คิดเห็น
<b>การศึกษาในระบบ</b>								
<b>การศึกษาในสถาบันการศึกษาของรัฐ</b>								
หน่วยงานของท่านได้มีการจัดส่งให้ บุคลากรไปศึกษาต่อเพิ่มเติมใน สถาบันการศึกษาของรัฐตามความ ต้องการของโรงพยาบาล	35 (36.1)	31 (32.0)	23 (23.7)	7 (7.2)	1 (1.0)	2.05	0.99	น้อย
หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากร ได้มีโอกาสศึกษาต่อ ในทุกระดับชั้น ใน สถาบันการศึกษาของรัฐตามที่ตนเอง ต้องการ	33 (34.0)	35 (36.1)	18 (18.6)	9 (9.3)	2 (2.1)	2.09	1.04	น้อย
หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากร ได้มีโอกาสศึกษาต่อในหลักสูตรต่าง ๆ ในสถาบันการศึกษาของรัฐตามความ ต้องการของโรงพยาบาล	37 (38.1)	30 (30.9)	22 (22.7)	6 (6.2)	2 (2.1)	2.03	1.03	น้อย
<b>การศึกษาในสถาบันการศึกษาของเอกชน</b>								
หน่วยงานของท่านได้มีการจัดส่งให้ บุคลากรไปศึกษาต่อเพิ่มเติมใน สถาบันการศึกษาของเอกชนตามความ ต้องการของโรงพยาบาล	47 (48.5)	33 (34.0)	13 (13.4)	3 (3.1)	1 (1.0)	1.74	0.88	น้อยที่สุด
หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากร ได้มีโอกาสศึกษาต่อในทุกระดับชั้นใน สถาบันการศึกษาของเอกชนตามที่ ตนเองต้องการ	47 (48.5)	21 (21.6)	22 (22.7)	6 (6.2)	1 (1.1)	1.90	1.03	น้อย
<b>การศึกษาในสถาบันการศึกษาใน ต่างประเทศ</b>								
หน่วยงานของท่านได้มีการจัดส่งให้ บุคลากรไปศึกษาต่อเพิ่มเติมใน สถาบันการศึกษาต่างประเทศตาม ความต้องการของโรงพยาบาล	62 (63.9)	24 (24.7)	9 (9.3)	1 (1.0)	1 (1.0)	1.51	0.79	น้อยที่สุด

## ตารางที่ 4.3(ต่อ)

ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มี ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของ บุคลากร	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความ คิดเห็น
หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากร ได้มีโอกาสศึกษาต่อในทุกระดับชั้นใน สถาบันการศึกษาในต่างประเทศตามที่ ตนเองต้องการ	61 (62.9)	25 (25.8)	8 (8.2)	2 (2.1)	1 (1.0)	1.53	0.82	น้อยที่สุด
<b>การศึกษานอกระบบ</b>								
<b>การศึกษาทางโทรทัศน์</b>								
หน่วยงานของท่านจัดให้มีการเรียนรู้ ผ่านทางโทรทัศน์/วิทยุกระจายเสียง	64 (66.0)	21 (21.6)	8 (8.2)	3 (3.1)	1 (1.0)	1.52	0.86	น้อยที่สุด
<b>การศึกษาผ่านระบบอินทรา/อินเทอร์เน็ต</b>								
หน่วยงานของท่านจัดให้มีการเรียนรู้ ผ่านทางระบบอินทราเน็ตและ ระบบ อินเทอร์เน็ต	62 (63.9)	20 (20.6)	12 (12.4)	1 (1.0)	2 (2.1)	1.57	0.90	น้อยที่สุด
<b>การศึกษาระบบทางไกล</b>								
หน่วยงานของท่านจัดให้มีการศึกษา ระบบทางไกลผ่านการสื่อสารทาง ไปรษณีย์	65 (67.0)	24 (24.7)	7 (7.2)	0 (0.0)	1 (1.0)	1.43	0.72	น้อยที่สุด
หน่วยงานของท่านจัดให้มีการศึกษา ระบบทางไกลผ่านการสื่อสารทาง ดาวเทียม / CCTV	74 (76.3)	19 (19.6)	3 (3.1)	0 (0.0)	1 (1.0)	1.30	0.63	น้อยที่สุด
<b>การศึกษาตามอัธยาศัย</b>								
หน่วยงานของท่านส่งเสริมหรือ สนับสนุนให้บุคลากรรับชมรายการ โทรทัศน์ และ/หรือการฟัง วิทยุกระจายเสียงเพื่อเพิ่มพูนความรู้	40 (41.2)	24 (24.7)	21 (21.6)	11 (11.3)	1 (1.0)	2.06	1.09	น้อย
หน่วยงานของท่านส่งเสริมหรือ สนับสนุนให้บุคลากรอ่าน หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วารสาร บทความ ฯลฯ ทางวิชาการเพื่อเพิ่มพูน ความรู้	24 (24.7)	28 (28.9)	30 (30.9)	11 (11.3)	4 (4.1)	2.41	1.11	น้อย

จากตารางที่ 4.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา ในหัวข้อการศึกษาในระบบ การศึกษาในสถาบันการศึกษาของรัฐ พบว่า การที่หน่วยงานจัดส่งให้บุคลากรไปศึกษาต่อเพิ่มเติม ในสถาบันการศึกษาของรัฐตามความต้องการของโรงพยาบาล มีความเห็นว่าเป็นวิธีการที่ทำให้ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $2.05 \pm 0.99$  การที่ หน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสศึกษาต่อในทุกระดับชั้นในสถาบันการศึกษาของรัฐตามที่ ตนเองต้องการ มีความเห็นว่าเป็นวิธีการที่ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับน้อย โดย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $2.09 \pm 1.04$  ส่วนการที่หน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสศึกษาต่อใน หลักสูตรต่าง ๆ ในสถาบันการศึกษาของรัฐตามความต้องการของโรงพยาบาล มีความเห็นว่าเป็น วิธีการที่ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับน้อยเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $2.03 \pm 1.03$

สำหรับประเด็นการศึกษาในสถาบันการศึกษาของเอกชนนั้น พบว่า ร้อยละ 48.5 มี ความเห็นว่าการที่หน่วยงานได้มีการจัดส่งให้บุคลากรไปศึกษาต่อเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาของ เอกชนตามความต้องการของโรงพยาบาล มีความเห็นว่าเป็นวิธีการที่ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพในระดับน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $1.74 \pm 0.88$  ส่วนการที่หน่วยงานส่งเสริมให้ บุคลากรได้มีโอกาสศึกษาต่อในทุกระดับชั้นในสถาบันการศึกษาของเอกชนตามที่ตนเองต้องการ มี ความเห็นว่าเป็นวิธีการที่ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $1.90 \pm 1.03$

ส่วนการศึกษาในสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ พบว่าการที่หน่วยงานได้มีการ จัดส่งให้บุคลากรไปศึกษาต่อเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาต่างประเทศตามความต้องการของ โรงพยาบาล เป็นวิธีการที่ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยที่  $1.51 \pm 0.79$  เช่นเดียวกับการที่หน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสศึกษาต่อในทุกระดับชั้นใน สถาบันการศึกษาในต่างประเทศตามที่ตนเองต้องการ ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $1.53 \pm 0.82$

ในประเด็นการศึกษานอกระบบนั้น การศึกษาผ่านทางโทรทัศน์ พบว่า ความเห็นที่มีต่อ การที่หน่วยงานจัดให้มีการเรียนรู้ผ่านทางวิทยุโทรทัศน์/วิทยุกระจายเสียง เห็นว่าเป็นวิธีการที่ทำให้ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $1.52 \pm 0.86$  การจัดให้มี การเรียนรู้ผ่านทางระบบอินทราเน็ตและระบบอินเทอร์เน็ต มีความเห็นว่าเป็นวิธีการที่ทำให้ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $1.57 \pm 0.90$  การจัดให้มี การศึกษาระบบทางไกลผ่านการศึกษาทางไปรษณีย์ เห็นว่าเป็นวิธีการที่ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพในระดับน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $1.43 \pm 0.72$  และการจัดให้มีการศึกษาระบบ

ทางไกลผ่านการสื่อสารทางดาวเทียม / CCTV มีความเห็นว่าเป็นวิธีการที่ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับน้อยที่สุดเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $1.30 \pm 0.63$

สำหรับการศึกษาดูตามอัยาศัยนั้น เห็นว่าการที่หน่วยงานส่งเสริมหรือสนับสนุนให้บุคลากรรับชมรายการโทรทัศน์และ/หรือการฟังวิทยุกระจายเสียงเพื่อเพิ่มพูนความรู้ นั้น เป็นวิธีการที่ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $2.06 \pm 1.09$  และการที่หน่วยงานส่งเสริมหรือสนับสนุนให้บุคลากรอ่านหนังสือพิมพ์ นิตยสาร วารสารบทความ ฯลฯ ทางวิชาการเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ก็เห็นว่าเป็นวิธีการที่ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับน้อยเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยที่  $2.41 \pm 1.11$

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อปัจจัย ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ในประเด็นการพัฒนาเป็นรายบุคคล

ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ บุคลากร	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความ คิดเห็น
หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้ท่าน พัฒนาเพื่อให้มีความรู้เรื่องความ รับผิดชอบต่อการพัฒนาโรงพยาบาล ในระยะสั้นและระยะยาว	18 (18.6)	29 (29.6)	37 (38.1)	10 (10.3)	3 (3.1)	2.49	1.01	น้อย
หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้ท่าน พัฒนาเพื่อให้มีวิสัยทัศน์สามารถ สื่อสารวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ไปสู่ การปฏิบัติให้เกิดผล	15 (15.5)	32 (33.0)	36 (37.1)	11 (11.3)	3 (3.1)	2.54	0.99	น้อย
หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้ท่าน พัฒนาเพื่อให้มีความรู้ความสามารถใน การวางแผนงาน แผนกลยุทธ์ การ กำกับ ติดตามและประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามแผน	19 (19.6)	25 (25.8)	39 (40.2)	11 (11.3)	3 (3.1)	2.53	1.03	น้อย
หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้ท่าน พัฒนาเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ในเชิงผู้นำ	10 (10.3)	27 (27.8)	45 (46.4)	8 (8.2)	7 (7.2)	2.74	1.00	ปานกลาง

ตารางที่ 4.4(ต่อ)

ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มี ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของ บุคลากร	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความ คิดเห็น
หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้ท่าน พัฒนาเพื่อให้ความรู้ความสามารถ ในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	11 (11.3)	24 (24.7)	41 (42.3)	13 (13.4)	8 (8.2)	2.82	1.07	ปานกลาง
หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้ท่าน พัฒนาเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี กับบุคคลอื่น	11 (11.3)	17 (17.5)	41 (42.3)	18 (18.6)	10 (10.3)	2.99	1.11	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาเป็นรายบุคคล พบว่า  
ความเห็นต่อการที่หน่วยงานสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองเพื่อให้ความรู้เรื่องความรับผิดชอบ  
ต่อการพัฒนาโรงพยาบาลในระยะสั้นและระยะยาว เป็นวิธีการที่ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมี  
ประสิทธิผลในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยที่  $2.49 \pm 1.01$  เช่นเดียวกับการที่หน่วยงานสนับสนุนให้มีการ  
พัฒนาตนเองเพื่อให้มีวิสัยทัศน์ สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้  
เกิดผล และ การที่หน่วยงานสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองเพื่อให้ความรู้ความสามารถในการ  
วางแผนงาน แผนกลยุทธ์ การกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน ที่เห็นว่าเป็น  
วิธีการที่ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยที่  $2.54 \pm 0.99$  และ  $2.53$   
 $\pm 1.03$  ตามลำดับ

ส่วนการที่หน่วยงานสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองเพื่อให้ความรู้ความสามารถในเชิง  
ผู้นำ การที่หน่วยงานสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองเพื่อให้ความรู้ความสามารถในการบริหาร  
จัดการที่มีประสิทธิภาพ และการที่หน่วยงานสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างความ  
ความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น มีความเห็นว่าจะเป็นการทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมี  
ประสิทธิผลในระดับปานกลางเหมือนกัน โดยมีค่าเฉลี่ยที่  $2.74 \pm 1.00$   $2.82 \pm 1.07$  และ  $2.99 \pm 1.11$   
ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อระดับความมีประสิทธิภาพของวิธีพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความมีประสิทธิภาพของวิธีพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ระดับความมีประสิทธิภาพของวิธีพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ไม่มีประสิทธิภาพ	มีประสิทธิภาพปานกลาง	มีประสิทธิภาพมาก	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
<b>การพัฒนาโดยการฝึกอบรม</b>						
การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน	6 (6.2)	63 (64.9)	28 (28.9)	2.23	0.55	มีประสิทธิภาพปานกลาง
การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน	12 (12.4)	70 (72.2)	15 (15.5)	2.03	0.53	มีประสิทธิภาพปานกลาง
<b>การพัฒนาโดยการศึกษา</b>						
<b>การศึกษาในระบบ</b>						
การศึกษาในสถาบันการศึกษาของรัฐ	16 (16.5)	59 (60.8)	22 (22.7)	2.06	0.63	มีประสิทธิภาพปานกลาง
การศึกษาในสถาบันการศึกษาของเอกชน	27 (27.8)	51 (52.6)	19 (19.6)	1.92	0.69	มีประสิทธิภาพปานกลาง
การศึกษาในสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ	38 (39.2)	44 (45.4)	15 (15.5)	1.76	0.70	มีประสิทธิภาพปานกลาง
<b>ศึกษานอกระบบ</b>						
การศึกษาทางโทรทัศน์	32 (33.0)	58 (59.8)	7 (7.2)	1.74	0.58	มีประสิทธิภาพปานกลาง
การศึกษาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต	40 (41.2)	34 (35.1)	23 (23.7)	1.82	0.79	มีประสิทธิภาพปานกลาง
การศึกษาระบบทางไกล	47 (48.5)	44 (45.4)	6 (6.2)	1.58	0.61	ไม่มีประสิทธิภาพ
<b>การศึกษาตามอัธยาศัย</b>						
การดูโทรทัศน์ การฟังวิทยุกระจายเสียง	16 (16.5)	68 (70.1)	13 (13.4)	1.97	0.55	มีประสิทธิภาพปานกลาง

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ระดับความมีประสิทธิภาพของวิธีพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ไม่มีประสิทธิผล	มีประสิทธิผลปานกลาง	มีประสิทธิผลมาก	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
การอ่านหนังสือพิมพ์ นิตยสาร บทความ ฯลฯ	14 (14.4)	65 (67.0)	18 (18.6)	2.04	0.58	มีประสิทธิผลปานกลาง
<b>การพัฒนาโดยการพัฒนาเป็นรายบุคคล</b>						
การพัฒนาเพื่อให้มีความรู้เรื่องความรับผิดชอบต่อการพัฒนาโรงพยาบาลในระยะสั้นและระยะยาว	9 (9.3)	62 (63.9)	26 (26.8)	2.18	0.58	มีประสิทธิผลปานกลาง
การพัฒนาเพื่อให้มีวิสัยทัศน์สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล	11 (11.3)	56 (57.7)	30 (30.9)	2.20	0.62	มีประสิทธิผลปานกลาง
การพัฒนาเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการวางแผนงานแผนกลยุทธ์ การกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน	11 (11.3)	58 (59.8)	28 (28.9)	2.18	0.61	มีประสิทธิผลปานกลาง
การพัฒนาเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในเชิงผู้นำ	9 (9.3)	69 (71.1)	19 (19.6)	2.10	0.53	มีประสิทธิผลปานกลาง
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถ ในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	7 (7.2)	62 (63.9)	28 (28.9)	2.22	0.56	มีประสิทธิผลปานกลาง
การพัฒนาเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น	6 (6.2)	52 (53.6)	39 (40.2)	2.34	0.59	มีประสิทธิผลมาก

จากตาราง ที่ 4.5 ระดับความมีประสิทธิภาพของวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ในประเด็นการพัฒนาโดยการฝึกอบรม เห็นว่าการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน มีประสิทธิผลอยู่ในระดับที่มีประสิทธิผลปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $2.23 \pm 0.55$  เช่นเดียวกับการฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน เห็นว่ามีประสิทธิผลปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $2.03 \pm 0.53$

การศึกษาในระบบ ในส่วนของการศึกษาในสถาบันการศึกษาของรัฐ มีความเห็นว่า มีระดับความมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับที่มีประสิทธิผลปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยที่  $2.06 \pm 0.63$  ส่วนการศึกษาในสถาบันการศึกษาของเอกชน เห็นว่าอยู่ในระดับที่มีประสิทธิผลปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $1.92 \pm 0.69$  และเห็นว่า การศึกษาในสถาบันการศึกษาต่างประเทศ มีระดับประสิทธิผลอยู่ในระดับที่มีประสิทธิผลปานกลางเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $1.76 \pm 0.70$

การศึกษานอกระบบ โดยการศึกษาผ่านทางโทรทัศน์ เห็นว่า มีระดับความมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับที่มีประสิทธิผลปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยที่  $1.74 \pm 0.58$  เช่นเดียวกับการศึกษานอกระบบผ่านทาง การศึกษาผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต และ การศึกษาผ่านทางระบบทางไกล ซึ่งเห็นว่าทั้งสองวิธีนี้มีระดับความมีประสิทธิภาพอยู่ที่ระดับที่มีประสิทธิผลปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $1.82 \pm 0.79$  และ  $1.58 \pm 0.61$  ตามลำดับ

การศึกษาตามอัธยาศัย โดยการการดูโทรทัศน์ การฟังวิทยุกระจายเสียง และ การศึกษาโดยการอ่านหนังสือพิมพ์ นิตยสาร บทความทางวิชาการ ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ มีความเห็นเหมือนว่าทั้งสองวิธีนี้มีระดับความมีประสิทธิภาพอยู่ที่ระดับที่มีประสิทธิผลปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ  $1.97 \pm 0.55$  และ  $2.04 \pm 0.58$  ตามลำดับ

การพัฒนาโดยการพัฒนาเป็นรายบุคคล โดยการพัฒนาเพื่อให้มีความรู้เรื่องความรับผิดชอบต่อการพัฒนาโรงพยาบาลในระยะสั้นและระยะยาว กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า มีระดับความมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับที่มีประสิทธิผลปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยที่  $2.18 \pm 0.58$  การพัฒนาเพื่อให้มีวิสัยทัศน์สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล เห็นว่า มีระดับความมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับที่มีประสิทธิผลปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยที่  $2.20 \pm 0.62$  การพัฒนาเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการวางแผนงาน แผนกลยุทธ์ การกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน เห็นว่า มีระดับความมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับที่มีประสิทธิผลปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยที่  $2.18 \pm 0.61$  การพัฒนาเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการเชิงผู้นำ เห็นว่า มีระดับความมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับที่มีประสิทธิผลปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยที่  $2.10 \pm 0.53$  การพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความรู้ความสามารถ ในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เห็นว่า มีระดับความมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับที่มีประสิทธิผลปานกลางเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยที่  $2.22 \pm 0.56$  ยกเว้นการพัฒนาเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า มีระดับความมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับที่มีประสิทธิผลมากเพียงข้อเดียว โดยมีค่าเฉลี่ยที่  $2.34 \pm 0.59$



**ตอนที่ 4 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะของบุคลากรโรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร  
สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย ที่มีต่อการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงาน**

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อเสนอแนะในการเพิ่ม  
ประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร สำนักงานแพทย์ การ  
รถไฟแห่งประเทศไทย

ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
ควรมีการส่งเสริมให้มีการอบรม/สัมมนาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อ พัฒนาความรู้ ความสามารถ	25	25.25
ควรมีการรับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพิ่มเติมเพื่อให้เพียงพอต่อ การปฏิบัติงาน	22	22.22
ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาองค์การ	15	15.15
เมื่อมีวิวัฒนาการใหม่ๆทางด้านเทคโนโลยีเกี่ยวกับงาน องค์กรควรมีการ สอนให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้	8	8.08
ควรมีการส่งให้บุคลากรไปดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ	6	6.06
ควรส่งเสริมให้มีการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร	5	5.05
ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต	4	4.04
ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้มีความรับผิดชอบต่อการ ปฏิบัติงานมากขึ้น	4	4.04
ควรจัดให้มีการประชุมวิชาการ แลกเปลี่ยนความเห็นเรื่องปัญหาอุปสรรค ในการปฏิบัติงาน	3	3.03
ควรจัดวางตำแหน่งหน้าที่การงานให้ถูกต้องเหมาะสมกับระดับการศึกษา	3	3.03
ควรสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาที่เหมาะสมกับแต่ละคน	3	3.03
ควรเพิ่มงบประมาณเพื่อให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ กระจาย แก่บุคลากรทุกระดับเท่าเทียมกัน	1	1.01
รวม	99	100

จากตารางที่ 4.6 ข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลบุนนาค ไซยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย พบว่าส่วนใหญ่คือร้อยละ 25.25 เห็นว่าควรมีการส่งเสริมให้มีการอบรม/สัมมนาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ รองลงมาร้อยละ 22.22 เห็นว่าควรมีการรับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพิ่มเติมเพื่อให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ร้อยละ 15.15 เห็นว่าควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาองค์การ ร้อยละ 8.08 เห็นว่าเมื่อมีวิวัฒนาการใหม่ๆ ทางด้านเทคโนโลยีเกี่ยวกับงาน ควรให้ผู้ชำนาญการ วิทยากรหรือผู้ทรงคุณวุฒิเข้ามาสอนหรือให้ความรู้แก่บุคลากรให้ได้พัฒนาความรู้ ร้อยละ 6.06 เห็นว่าควรมีการส่งให้บุคลากรไปดูงานในองค์การที่ประสบความสำเร็จ ร้อยละ 5.05 เห็นว่าควรส่งเสริมให้มีการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ส่วนการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานมากขึ้น มีผู้ให้ความเห็นเท่ากันคือ ร้อยละ 4.04 ส่วนในเรื่องการจัดให้มีการประชุมวิชาการ แลกเปลี่ยนความเห็นเรื่องปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน การจัดวางตำแหน่งหน้าที่การงานให้ถูกต้องเหมาะสมกับระดับการศึกษา และการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาที่เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคน มีผู้ให้ความเห็นเท่ากันคือ ร้อยละ 3.03 สำหรับการเพิ่มงบประมาณเพื่อให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ กระจายแก่บุคลากรทุกระดับเท่าเทียมกันมีผู้ให้ความเห็นเพียง 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 1.01

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

ปัญหาและอุปสรรค	จำนวน	ร้อยละ
ขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่มีโอกาสได้ไปอบรม ศึกษาเพิ่มเติม	22	37.93
หน่วยงานขาดแคลนงบประมาณในการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรม และศึกษาเพิ่มเติม	20	34.48
บุคลากรส่วนใหญ่มีอายุมากทำให้ขาดความสนใจในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มความรู้	5	8.62
หน่วยงานยังไม่มีนโยบายสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน	5	8.62
ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร	3	5.17
บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ	2	3.45
มีการต่อต้านเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้น	1	1.72
รวม	58	100

จากตารางที่ 4.7 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรเพิ่มประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือร้อยละ 37.93 เห็นว่ามีปัญหาเรื่องขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่มีโอกาสได้ไปอบรม ศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ร้อยละ 34.48 เห็นว่าหน่วยงานขาดแคลนงบประมาณในการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรม และศึกษาเพิ่มเติม ร้อยละ 8.62 เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีอายุมากทำให้ขาดความสนใจในการพัฒนาตนเอง ซึ่งเท่ากับความคิดเห็นที่ว่าหน่วยงานยังไม่มีนโยบายสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน ร้อยละ 5.17 เห็นว่าผู้บริหารยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 3.45 เห็นว่าบุคลากรขาดความรู้ ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ ส่วนปัญหาเรื่องการมีการต่อต้านเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงมีเพียง 1 คน หรือ ร้อยละ 1.7

## ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

### สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันไม่ทำให้ระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.8 แสดงผลการทดสอบระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามเพศ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	เพศ	จำนวน	Chi-square	df	Sig
การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน	ชาย	19	1.263	2	.532
	หญิง	78			
การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน	ชาย	19	0.603	2	.740
	หญิง	78			
การศึกษาในสถาบันการศึกษาของรัฐ	ชาย	19	0.178	2	.915
	หญิง	78			
การศึกษาในสถาบันการศึกษาของเอกชน	ชาย	19	1.236	2	.539
	หญิง	78			
การศึกษาในสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ	ชาย	19	0.907	2	.635
	หญิง	78			
การศึกษาทางโทรทัศน์/วิทยุกระจายเสียง	ชาย	19	0.387	2	.824
	หญิง	78			
การศึกษาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต/อินเทอร์เน็ต	ชาย	19	0.200	2	.905
	หญิง	78			
การศึกษาระบบทางไกล	ชาย	19	0.173	2	.917
	หญิง	78			

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	เพศ	จำนวน	Chi-square	df	Sig
การดูแลโทรทัศน์ การฟังวิทยุกระจายเสียง	ชาย	19	0.561	2	.756
	หญิง	78			
การอ่านหนังสือพิมพ์ นิตยสาร บทความวิชาการ ฯลฯ	ชาย	19	0.867	2	.648
	หญิง	78			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้ความรับผิดชอบต่อการพัฒนางานที่ทำประจำทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	ชาย	19	1.462	2	.481
	หญิง	78			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีวิสัยทัศน์สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล	ชาย	19	1.278	2	.528
	หญิง	78			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้ความรู้ความสามารถในการวางแผนงาน แผนกลยุทธ์ การกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน	ชาย	19	0.480	2	.787
	หญิง	78			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้ความรู้ความสามารถในการเชิงการเป็นผู้นำ	ชาย	19	0.787	2	.675
	หญิง	78			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้ความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	ชาย	19	0.933	2	.627
	หญิง	78			
การพัฒนาตนเองเพื่อสร้างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน	ชาย	19	3.843	2	.146
	หญิง	78			

จากตารางที่ 4.8 ไม่มีความแตกต่างของระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานโดยวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างเพศชายและเพศหญิง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 4.9 แสดงผลการทดสอบระดับความมีประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน โดยการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามอายุ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	อายุ	จำนวน	Chi- square	df	Sig
การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน	ไม่เกิน 25 ปี	1	25.670	14	.028*
	26-30 ปี	4			
	31-35 ปี	10			
	36-40 ปี	17			
	46-50 ปี	7			
	41-45 ปี	9			
	50 ปีขึ้นไป	49			
การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน	ไม่เกิน 25 ปี	1	9.567	14	.793
	26-30 ปี	4			
	31-35 ปี	10			
	36-40 ปี	17			
	46-50 ปี	7			
	41-45 ปี	9			
	50 ปีขึ้นไป	49			
การศึกษาในสถาบันการศึกษาของรัฐ	ไม่เกิน 25 ปี	1	12.597	14	.558
	26-30 ปี	4			
	31-35 ปี	10			
	36-40 ปี	17			
	46-50 ปี	7			
	41-45 ปี	9			
	50 ปีขึ้นไป	49			

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	อายุ	จำนวน	Chi-square	df	Sig
การศึกษาในสถาบันการศึกษาของเอกชน	ไม่เกิน 25 ปี	1	11.622	14	.637
	26-30 ปี	4			
	31-35 ปี	10			
	36-40 ปี	17			
	46-50 ปี	7			
	41-45 ปี	9			
	50 ปีขึ้นไป	49			
การศึกษาในสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ	ไม่เกิน 25 ปี	1	11.471	14	.649
	26-30 ปี	4			
	31-35 ปี	10			
	36-40 ปี	17			
	46-50 ปี	7			
	41-45 ปี	9			
	50 ปีขึ้นไป	49			
การศึกษาทางโทรทัศน์/วิทยุกระจายเสียง	ไม่เกิน 25 ปี	1	15.091	14	.372
	26-30 ปี	4			
	31-35 ปี	10			
	36-40 ปี	17			
	46-50 ปี	7			
	41-45 ปี	9			
	50 ปีขึ้นไป	49			
การศึกษาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต/อินเทอร์เน็ต	ไม่เกิน 25 ปี	1	18.401	14	.189
	26-30 ปี	4			
	31-35 ปี	10			
	36-40 ปี	17			
	46-50 ปี	7			
	41-45 ปี	9			
	50 ปีขึ้นไป	49			

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	อายุ	จำนวน	Chi-square	df	Sig
การศึกษาระบบทางไกล	ไม่เกิน 25 ปี	1	11.309	14	.662
	26-30 ปี	4			
	31-35 ปี	10			
	36-40 ปี	17			
	46-50 ปี	7			
	41-45 ปี	9			
	50 ปีขึ้นไป	49			
การดูโทรทัศน์ การฟังวิทยุกระจายเสียง	ไม่เกิน 25 ปี	1	9.944	14	.766
	26-30 ปี	4			
	31-35 ปี	10			
	36-40 ปี	17			
	46-50 ปี	7			
	41-45 ปี	9			
	50 ปีขึ้นไป	49			
การอ่านหนังสือพิมพ์ นิตยสาร บทความวิชาการฯ	ไม่เกิน 25 ปี	1	12.544	14	.563
	26-30 ปี	4			
	31-35 ปี	10			
	36-40 ปี	17			
	46-50 ปี	7			
	41-45 ปี	9			
	50 ปีขึ้นไป	49			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้ความรับผิดชอบต่อการพัฒนางานที่ทำประจำทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	ไม่เกิน 25 ปี	1	22.104	14	.076
	26-30 ปี	4			
	31-35 ปี	10			
	36-40 ปี	17			
	46-50 ปี	7			
	41-45 ปี	9			
	50 ปีขึ้นไป	49			



ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	อายุ	จำนวน	Chi-square	df	Sig
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีวิสัยทัศน์สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล	ไม่เกิน 25 ปี	1	25.366	14	.031*
	26-30 ปี	4			
	31-35 ปี	10			
	36-40 ปี	17			
	46-50 ปี	7			
	41-45 ปี	9			
	50 ปีขึ้นไป	49			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการวางแผนงาน แผนกลยุทธ์ การกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน	ไม่เกิน 25 ปี	1	24.476	14	.040*
	26-30 ปี	4			
	31-35 ปี	10			
	36-40 ปี	17			
	46-50 ปี	7			
	41-45 ปี	9			
	50 ปีขึ้นไป	49			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในเชิงการเป็นผู้นำ	ไม่เกิน 25 ปี	1	20.357	14	.119
	26-30 ปี	4			
	31-35 ปี	10			
	36-40 ปี	17			
	46-50 ปี	7			
	41-45 ปี	9			
	50 ปีขึ้นไป	49			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	ไม่เกิน 25 ปี	1	30.154	14	.007*
	26-30 ปี	4			
	31-35 ปี	10			
	36-40 ปี	17			
	46-50 ปี	7			
	41-45 ปี	9			
	50 ปีขึ้นไป	49			

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	อายุ	จำนวน	Chi-square	df	Sig
การพัฒนาตนเองเพื่อสร้างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน	ไม่เกิน 25 ปี	1	29.853	14	.008*
	26-30 ปี	4			
	31-35 ปี	10			
	36-40 ปี	17			
	46-50 ปี	7			
	41-45 ปี	9			
	50 ปีขึ้นไป	49			

\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกันในการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีวิสัยทัศน์สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการวางแผนงาน แผนกลยุทธ์ การกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และในด้านการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ที่ .05 นั่นคือกลุ่มอายุที่ต่างกัน จะมีระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานโดยวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกัน

ตารางที่ 4.10 แสดงผลการทดสอบระดับความมีประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน โดยการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามระดับการศึกษา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	การศึกษา	จำนวน	Chi-square	df	Sig
การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	41	8.204	4	.084
	ปริญญาตรี	44			
	สูงกว่าปริญญาตรี	12			
การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	41	9.132	4	.058
	ปริญญาตรี	44			
	สูงกว่าปริญญาตรี	12			
การศึกษาในสถาบันการศึกษาของรัฐ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	41	8.007	4	.091
	ปริญญาตรี	44			
	สูงกว่าปริญญาตรี	12			
การศึกษาในสถาบันการศึกษาของเอกชน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	41	9.296	4	.054
	ปริญญาตรี	44			
	สูงกว่าปริญญาตรี	12			
การศึกษาในสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	41	5.942	4	.204
	ปริญญาตรี	44			
	สูงกว่าปริญญาตรี	12			
การศึกษาทางโทรทัศน์/วิทยุกระจายเสียง	ต่ำกว่าปริญญาตรี	41	3.273	4	.513
	ปริญญาตรี	44			
	สูงกว่าปริญญาตรี	12			
การศึกษาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต/อินเทอร์เน็ต	ต่ำกว่าปริญญาตรี	41	6.642	4	.156
	ปริญญาตรี	44			
	สูงกว่าปริญญาตรี	12			
การศึกษาระบบทางไกล	ต่ำกว่าปริญญาตรี	41	6.050	4	.195
	ปริญญาตรี	44			
	สูงกว่าปริญญาตรี	12			
การดูโทรทัศน์ การฟังวิทยุกระจายเสียง	ต่ำกว่าปริญญาตรี	41	1.334	4	.856
	ปริญญาตรี	44			
	สูงกว่าปริญญาตรี	12			
การอ่านหนังสือพิมพ์ นิตยสาร บทความวิชาการฯลฯ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	41	1.386	4	.847
	ปริญญาตรี	44			
	สูงกว่าปริญญาตรี	12			

ตารางที่ 4.10(ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	การศึกษา	จำนวน	Chi-square	df	Sig
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรับผิดชอบต่อการพัฒนางานที่ทำประจำทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	ต่ำกว่าปริญญาตรี	41	2.655	4	.617
	ปริญญาตรี	44			
	สูงกว่าปริญญาตรี	12			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีวิสัยทัศน์สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล	ต่ำกว่าปริญญาตรี	41	4.857	4	.302
	ปริญญาตรี	44			
	สูงกว่าปริญญาตรี	12			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการวางแผนงาน แผนกลยุทธ์ การกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	41	6.393	4	.172
	ปริญญาตรี	44			
	สูงกว่าปริญญาตรี	12			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในเชิงการเป็นผู้นำ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	41	11.640	4	.020*
	ปริญญาตรี	44			
	สูงกว่าปริญญาตรี	12			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	41	9.251	4	.055
	ปริญญาตรี	44			
	สูงกว่าปริญญาตรี	12			
การพัฒนาตนเองเพื่อสร้างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	41	5.979	4	.201
	ปริญญาตรี	44			
	สูงกว่าปริญญาตรี	12			

\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานโดยวิธีการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต่างกัน ในหัวข้อการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในเชิงการเป็นผู้นำ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 4.11 แสดงผลการทดสอบระดับความมีประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน โดยการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามสถานภาพสมรส

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	สถานภาพสมรส	จำนวน	Chi-square	df	Sig
การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน	โสด	35	3.190	4	.527
	สมรส	51			
	ม่าย/หย่า/แยกกัน	11			
การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน	โสด	35	4.368	4	.359
	สมรส	51			
	ม่าย/หย่า/แยกกัน	11			
การศึกษาในสถาบันการศึกษาของรัฐ	โสด	35	2.198	4	.699
	สมรส	51			
	ม่าย/หย่า/แยกกัน	11			
การศึกษาในสถาบันการศึกษาของเอกชน	โสด	35	3.307	4	.508
	สมรส	51			
	ม่าย/หย่า/แยกกัน	11			
การศึกษาในสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ	โสด	35	7.713	4	.103
	สมรส	51			
	ม่าย/หย่า/แยกกัน	11			
การศึกษาทางโทรทัศน์/วิทยุกระจายเสียง	โสด	35	5.299	4	.258
	สมรส	51			
	ม่าย/หย่า/แยกกัน	11			
การศึกษาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต/อินเทอร์เน็ต	โสด	35	12.949	4	.012*
	สมรส	51			
	ม่าย/หย่า/แยกกัน	11			
การศึกษาระบบทางไกล	โสด	35	2.983	4	.561
	สมรส	51			
	ม่าย/หย่า/แยกกัน	11			
การดูโทรทัศน์ การฟังวิทยุกระจายเสียง	โสด	35	.376	4	.984
	สมรส	51			
	ม่าย/หย่า/แยกกัน	11			
การอ่านหนังสือพิมพ์ นิตยสาร บทความวิชาการฯ	โสด	35	2.290	4	.683
	สมรส	51			
	ม่าย/หย่า/แยกกัน	11			

ตารางที่ 4.11(ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	สถานภาพสมรส	จำนวน	Chi-square	df	Sig
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรับผิดชอบต่อการพัฒนางานที่ทำประจำทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	โสด	35	1.633	4	.803
	สมรส	51			
	ม่าย/หย่า/แยกกัน	11			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีวิสัยทัศน์สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล	โสด	35	1.606	4	.808
	สมรส	51			
	ม่าย/หย่า/แยกกัน	11			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการวางแผนงาน แผนกลยุทธ์ การกำกับ ติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานตามแผน	โสด	35	.516	4	.972
	สมรส	51			
	ม่าย/หย่า/แยกกัน	11			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในเชิงการเป็นผู้นำ	โสด	35	2.426	4	.658
	สมรส	51			
	ม่าย/หย่า/แยกกัน	11			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	โสด	35	2.350	4	.672
	สมรส	51			
	ม่าย/หย่า/แยกกัน	11			
การพัฒนาตนเองเพื่อสร้างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน	โสด	35	3.081	4	.544
	สมรส	51			
	ม่าย/หย่า/แยกกัน	11			

\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.11 พบว่า สถานภาพสมรสที่แตกต่างกัน จะมีระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยวิธีการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต่างกันในหัวข้อการศึกษาผ่านระบบ อินทราเน็ต/อินเทอร์เน็ต ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการทดสอบระดับความมีประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน โดยการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระยะเวลาปฏิบัติงาน	จำนวน	Chi-square	df	Sig
การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน	ไม่เกิน 5 ปี	9	3.748	8	.879
	6-10 ปี	8			
	11-15 ปี	20			
	16-20 ปี	8			
	มากกว่า 20 ปี	52			
การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน	ไม่เกิน 5 ปี	9	5.389	8	.715
	6-10 ปี	8			
	11-15 ปี	20			
	16-20 ปี	8			
	มากกว่า 20 ปี	52			
การศึกษาในสถาบันการศึกษาของรัฐ	ไม่เกิน 5 ปี	9	5.052	8	.752
	6-10 ปี	8			
	11-15 ปี	20			
	16-20 ปี	8			
	มากกว่า 20 ปี	52			
การศึกษาในสถาบันการศึกษาของเอกชน	ไม่เกิน 5 ปี	9	6.731	8	.566
	6-10 ปี	8			
	11-15 ปี	20			
	16-20 ปี	8			
	มากกว่า 20 ปี	52			
การศึกษาในสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ	ไม่เกิน 5 ปี	9	8.761	8	.363
	6-10 ปี	8			
	11-15 ปี	20			
	16-20 ปี	8			
	มากกว่า 20 ปี	52			
การศึกษาทางโทรทัศน์/วิทยุกระจายเสียง	ไม่เกิน 5 ปี	9	10.035	8	.263
	6-10 ปี	8			
	11-15 ปี	20			
	16-20 ปี	8			
	มากกว่า 20 ปี	52			

ตารางที่ 4.12(ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระยะเวลาปฏิบัติงาน	จำนวน	Chi-square	df	Sig
การศึกษาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต/ อินเทอร์เน็ต	ไม่เกิน 5 ปี	9	4.773	8	.782.
	6-10 ปี	8			
	11-15 ปี	20			
	16-20 ปี	8			
	มากกว่า 20 ปี	52			
การศึกษาระบบทางไกล	ไม่เกิน 5 ปี	9	7.129	8	.523
	6-10 ปี	8			
	11-15 ปี	20			
	16-20 ปี	8			
	มากกว่า 20 ปี	52			
การดูโทรทัศน์ การฟังวิทยุกระจายเสียง	ไม่เกิน 5 ปี	9	8.400	8	.395
	6-10 ปี	8			
	11-15 ปี	20			
	16-20 ปี	8			
	มากกว่า 20 ปี	52			
การอ่านหนังสือพิมพ์ นิตยสาร บทความ วิชาการ ฯลฯ	ไม่เกิน 5 ปี	9	10.006	8	.265
	6-10 ปี	8			
	11-15 ปี	20			
	16-20 ปี	8			
	มากกว่า 20 ปี	52			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรับผิดชอบ ต่อการพัฒนางานที่ทำประจำทั้งในระยะ สั้นและระยะยาว	ไม่เกิน 5 ปี	9	10.447	8	.235
	6-10 ปี	8			
	11-15 ปี	20			
	16-20 ปี	8			
	มากกว่า 20 ปี	52			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีวิสัยทัศน์ สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล	ไม่เกิน 5 ปี	9	13.088	8	.109
	6-10 ปี	8			
	11-15 ปี	20			
	16-20 ปี	8			
	มากกว่า 20 ปี	52			



ตารางที่ 4.12(ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระยะเวลาปฏิบัติงาน	จำนวน	Chi-square	df	Sig
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการวางแผนงาน แผนกล ยุทธ์ การกำกับ ติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานตามแผน	ไม่เกิน 5 ปี	9	11.519	8	.174
	6-10 ปี	8			
	11-15 ปี	20			
	16-20 ปี	8			
	มากกว่า 20 ปี	52			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในเชิงการเป็นผู้นำ	ไม่เกิน 5 ปี	9	23.348	8	.003*
	6-10 ปี	8			
	11-15 ปี	20			
	16-20 ปี	8			
	มากกว่า 20 ปี	52			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการที่มี ประสิทธิภาพ	ไม่เกิน 5 ปี	9	16.168	8	.040*
	6-10 ปี	8			
	11-15 ปี	20			
	16-20 ปี	8			
	มากกว่า 20 ปี	52			
การพัฒนาตนเองเพื่อสร้างทักษะด้าน มนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน	ไม่เกิน 5 ปี	9	21.374	8	.006*
	6-10 ปี	8			
	11-15 ปี	20			
	16-20 ปี	8			
	มากกว่า 20 ปี	52			

\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานต่างกัน จะมีระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยวิธีการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต่างกัน ในหัวข้อการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการเชิงการเป็นผู้นำ การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาตนเองเพื่อสร้างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการทดสอบระดับความมีประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน โดยการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามตำแหน่ง(ระดับ)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ตำแหน่ง(ระดับ)	จำนวน	Chi- square	df	Sig
การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน	ระดับปฏิบัติการ	74	6.776	6	.342
	ผู้บริหารระดับต้น	14			
	ผู้บริหารระดับกลาง	8			
	ผู้บริหารระดับสูง	1			
การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน	ระดับปฏิบัติการ	74	11.290	6	.080
	ผู้บริหารระดับต้น	14			
	ผู้บริหารระดับกลาง	8			
	ผู้บริหารระดับสูง	1			
การศึกษาในสถาบันการศึกษาของรัฐ	ระดับปฏิบัติการ	74	8.364	6	.213
	ผู้บริหารระดับต้น	14			
	ผู้บริหารระดับกลาง	8			
	ผู้บริหารระดับสูง	1			
การศึกษาในสถาบันการศึกษาของเอกชน	ระดับปฏิบัติการ	74	3.139	6	.784
	ผู้บริหารระดับต้น	14			
	ผู้บริหารระดับกลาง	8			
	ผู้บริหารระดับสูง	1			
การศึกษาในสถาบันการศึกษาใน ต่างประเทศ	ระดับปฏิบัติการ	74	5.758	6	.451
	ผู้บริหารระดับต้น	14			
	ผู้บริหารระดับกลาง	8			
	ผู้บริหารระดับสูง	1			
การศึกษาทางโทรทัศน์วิทยุกระจายเสียง	ระดับปฏิบัติการ	74	3.642	6	.725
	ผู้บริหารระดับต้น	14			
	ผู้บริหารระดับกลาง	8			
	ผู้บริหารระดับสูง	1			
การศึกษาผ่านระบบอินทราเน็ต/ อินเทอร์เน็ต	ระดับปฏิบัติการ	74	11.672	6	.070
	ผู้บริหารระดับต้น	14			
	ผู้บริหารระดับกลาง	8			
	ผู้บริหารระดับสูง	1			

ตารางที่ 4.13(ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ตำแหน่ง(ระดับ)	จำนวน	Chi-square	df	Sig
การศึกษาระบบทางไกล	ระดับปฏิบัติการ	74	8.882	6	.180
	ผู้บริหารระดับต้น	14			
	ผู้บริหารระดับกลาง	8			
	ผู้บริหารระดับสูง	1			
การดูแลโทรทัศน์ การฟังวิทยุกระจายเสียง	ระดับปฏิบัติการ	74	8.893	6	.180
	ผู้บริหารระดับต้น	14			
	ผู้บริหารระดับกลาง	8			
	ผู้บริหารระดับสูง	1			
การอ่านหนังสือพิมพ์ นิตยสาร บทความวิชาการฯ	ระดับปฏิบัติการ	74	2.592	6	.865
	ผู้บริหารระดับต้น	14			
	ผู้บริหารระดับกลาง	8			
	ผู้บริหารระดับสูง	1			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรับผิดชอบต่อการพัฒนางานที่ทำประจำทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	ระดับปฏิบัติการ	74	3.685	6	.719
	ผู้บริหารระดับต้น	14			
	ผู้บริหารระดับกลาง	8			
	ผู้บริหารระดับสูง	1			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีวิสัยทัศน์สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล	ระดับปฏิบัติการ	74	2.508	6	.868
	ผู้บริหารระดับต้น	14			
	ผู้บริหารระดับกลาง	8			
	ผู้บริหารระดับสูง	1			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการวางแผนงาน แผนกลยุทธ์ การกำกับ ติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานตามแผน	ระดับปฏิบัติการ	74	5.585	6	.471
	ผู้บริหารระดับต้น	14			
	ผู้บริหารระดับกลาง	8			
	ผู้บริหารระดับสูง	1			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในเชิงการเป็นผู้นำ	ระดับปฏิบัติการ	74	6.173	6	.404
	ผู้บริหารระดับต้น	14			
	ผู้บริหารระดับกลาง	8			
	ผู้บริหารระดับสูง	1			

ตารางที่ 4.13(ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ตำแหน่ง(ระดับ)	จำนวน	Chi-square	df	Sig
การพัฒนาตนเองเพื่อสร้างทักษะด้าน มนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน	ระดับปฏิบัติการ	74	4.701	6	.583
	ผู้บริหารระดับต้น	14			
	ผู้บริหารระดับกลาง	8			
	ผู้บริหารระดับสูง	1			

จากตารางที่ 4.13 พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่ง (ระดับ) ต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันของระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 4.14 แสดงผลการทดสอบระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามรายได้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	รายได้	จำนวน	Chi-square	df	Sig
การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน	ไม่เกิน 10,000 บาท	7	9.610	10	.475
	10,001-15,000บาท	15			
	15,001-20,000บาท	15			
	20,001-25,000บาท	8			
	25,001-35,000บาท	14			
	สูงกว่า 35,000 บาท	38			
การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน	ไม่เกิน 10,000 บาท	7	7.181	10	.708
	10,001-15,000บาท	15			
	15,001-20,000บาท	15			
	20,001-25,000บาท	8			
	25,001-35,000บาท	14			
	สูงกว่า 35,000 บาท	38			

ตารางที่ 4.14(ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	รายได้	จำนวน	Chi-square	df	Sig
การศึกษาในสถาบันการศึกษาของรัฐ	ไม่เกิน 10,000 บาท	7	9.936	10	.495
	10,001-15,000บาท	15			
	15,001-20,000บาท	15			
	20,001-25,000บาท	8			
	25,001-35,000บาท	14			
	สูงกว่า 35,000 บาท	38			
การศึกษาในสถาบันการศึกษาของเอกชน	ไม่เกิน 10,000 บาท	7	6.904	10	.735
	10,001-15,000บาท	15			
	15,001-20,000บาท	15			
	20,001-25,000บาท	8			
	25,001-35,000บาท	14			
	สูงกว่า 35,000 บาท	38			
การศึกษาในสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ	ไม่เกิน 10,000 บาท	7	4.746	10	.908
	10,001-15,000บาท	15			
	15,001-20,000บาท	15			
	20,001-25,000บาท	8			
	25,001-35,000บาท	14			
	สูงกว่า 35,000 บาท	38			
การศึกษาทางโทรทัศน์/วิทยุกระจายเสียง	ไม่เกิน 10,000 บาท	7	15.192	10	.125
	10,001-15,000บาท	15			
	15,001-20,000บาท	15			
	20,001-25,000บาท	8			
	25,001-35,000บาท	14			
	สูงกว่า 35,000 บาท	38			
การศึกษาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต/อินเตอร์เน็ต	ไม่เกิน 10,000 บาท	7	23.272	10	.010*
	10,001-15,000บาท	15			
	15,001-20,000บาท	15			
	20,001-25,000บาท	8			
	25,001-35,000บาท	14			
	สูงกว่า 35,000 บาท	38			

ตารางที่ 4.14(ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	รายได้	จำนวน	Chi-square	df	Sig
การศึกษาระบบทางไกล	ไม่เกิน 10,000 บาท	7	12.322	10	.264
	10,001-15,000บาท	15			
	15,001-20,000บาท	15			
	20,001-25,000บาท	8			
	25,001-35,000บาท	14			
	สูงกว่า 35,000 บาท	38			
การดูโทรทัศน์ การฟังวิทยุกระจายเสียง	ไม่เกิน 10,000 บาท	7	5.469	10	.858
	10,001-15,000บาท	15			
	15,001-20,000บาท	15			
	20,001-25,000บาท	8			
	25,001-35,000บาท	14			
	สูงกว่า 35,000 บาท	38			
การอ่านหนังสือพิมพ์ นิตยสาร บทความวิชาการฯลฯ	ไม่เกิน 10,000 บาท	7	13.285	10	.208
	10,001-15,000บาท	15			
	15,001-20,000บาท	15			
	20,001-25,000บาท	8			
	25,001-35,000บาท	14			
	สูงกว่า 35,000 บาท	38			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาที่ทำประจำ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	ไม่เกิน 10,000 บาท	7	12.201	10	.272
	10,001-15,000บาท	15			
	15,001-20,000บาท	15			
	20,001-25,000บาท	8			
	25,001-35,000บาท	14			
	สูงกว่า 35,000 บาท	38			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีวิสัยทัศน์ สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล	ไม่เกิน 10,000 บาท	7	16.537	10	.085
	10,001-15,000บาท	15			
	15,001-20,000บาท	15			
	20,001-25,000บาท	8			
	25,001-35,000บาท	14			
	สูงกว่า 35,000 บาท	38			

ตารางที่ 4.14(ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	รายได้	จำนวน	Chi-square	df	Sig
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการวางแผนงาน แผนกล ยุทธ์ การกำกับ ติดตามและประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามแผน	ไม่เกิน 10,000 บาท	7	14.666	10	.145
	10,001-15,000บาท	15			
	15,001-20,000บาท	15			
	20,001-25,000บาท	8			
	25,001-35,000บาท	14			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในเชิงการเป็นผู้นำ	ไม่เกิน 10,000 บาท	7	18.551	10	.046*
	10,001-15,000บาท	15			
	15,001-20,000บาท	15			
	20,001-25,000บาท	8			
	25,001-35,000บาท	14			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการที่มี ประสิทธิภาพ	ไม่เกิน 10,000 บาท	7	14.410	10	.155
	10,001-15,000บาท	15			
	15,001-20,000บาท	15			
	20,001-25,000บาท	8			
	25,001-35,000บาท	14			
การพัฒนาตนเองเพื่อสร้างทักษะด้าน มนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน	ไม่เกิน 10,000 บาท	7	7.592	10	.669
	10,001-15,000บาท	15			
	15,001-20,000บาท	15			
	20,001-25,000บาท	8			
	25,001-35,000บาท	14			
	สูงกว่า 35,000 บาท	38			

\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า บุคลากรที่มีรายได้ต่างกันมีระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานโดยวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต่างกันในหัวข้อการศึกษาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต/ อินเทอร์เน็ต และการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการเชิงการเป็นผู้นำ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

## สมมติฐานที่ 2 วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันไม่ทำให้ระดับความมีประสิทธิภาพผลของการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 แสดงผลการทดสอบของวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อระดับความมีประสิทธิภาพผลของการปฏิบัติงาน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับประสิทธิผล	Observed number	Chi-square	df	Sig
การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน	ไม่มีประสิทธิผล	6	51.113	2	.000*
	มีประสิทธิผลปานกลาง	63			
	มีประสิทธิผลมาก	28			
การฝึกอบรมนอกการทำงาน	ไม่มีประสิทธิผล	12	65.959	2	.000*
	มีประสิทธิผลปานกลาง	70			
	มีประสิทธิผลมาก	15			
การศึกษาในสถาบันการศึกษาของรัฐ	ไม่มีประสิทธิผล	16	33.546	2	.000*
	มีประสิทธิผลปานกลาง	59			
	มีประสิทธิผลมาก	22			
การศึกษาในสถาบันการศึกษาของเอกชน	ไม่มีประสิทธิผล	27	17.155	2	.000*
	มีประสิทธิผลปานกลาง	51			
	มีประสิทธิผลมาก	19			
การศึกษาในสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ	ไม่มีประสิทธิผล	38	14.495	2	.001*
	มีประสิทธิผลปานกลาง	44			
	มีประสิทธิผลมาก	15			
การศึกษาทางโทรทัศน์วิทยุกระจายเสียง	ไม่มีประสิทธิผล	32	40.227	2	.000*
	มีประสิทธิผลปานกลาง	58			
	มีประสิทธิผลมาก	7			



ตารางที่ 4.15(ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับประสิทธิผล	Observed number	Chi- square	df	Sig
การศึกษาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต/ อินเทอร์เน็ต	ไม่มีประสิทธิผล	40	4.598	2	.100
	มีประสิทธิผลปานกลาง	34			
	มีประสิทธิผลมาก	23			
การศึกษาระบบทางไกล	ไม่มีประสิทธิผล	47	32.309	2	.000*
	มีประสิทธิผลปานกลาง	44			
	มีประสิทธิผลมาก	6			
การดูโทรทัศน์ การฟัง วิทยุกระจายเสียง	ไม่มีประสิทธิผล	16	59.155	2	.000*
	มีประสิทธิผลปานกลาง	68			
	มีประสิทธิผลมาก	13			
การอ่านหนังสือพิมพ์ นิตยสาร บทความวิชาการฯลฯ	ไม่มีประสิทธิผล	14	49.753	2	.000*
	มีประสิทธิผลปานกลาง	65			
	มีประสิทธิผลมาก	18			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความ รับผิดชอบต่อการพัฒนางานที่ทำ ประจำทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	ไม่มีประสิทธิผล	9	45.299	2	.000*
	มีประสิทธิผลปานกลาง	62			
	มีประสิทธิผลมาก	26			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีวิสัยทัศน์ สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และนำ วิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล	ไม่มีประสิทธิผล	11	31.567	2	.000*
	มีประสิทธิผลปานกลาง	56			
	มีประสิทธิผลมาก	30			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการวางแผนงาน แผนกลยุทธ์ การกำกับ ติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน	ไม่มีประสิทธิผล	11	35.031	2	.000*
	มีประสิทธิผลปานกลาง	58			
	มีประสิทธิผลมาก	28			
การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในเชิงการเป็นผู้นำ	ไม่มีประสิทธิผล	9	63.918	2	.000*
	มีประสิทธิผลปานกลาง	69			
	มีประสิทธิผลมาก	19			

ตารางที่ 4.15(ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับประสิทธิผล	Observed number	Chi- square	df	Sig
การพัฒนาตนเองเพื่อให้ความรู้	ไม่มีประสิทธิผล	7	47.649	2	.000*
ความสามารถในการบริหารจัดการ	มีประสิทธิผลปานกลาง	62			
ที่มีประสิทธิภาพ	มีประสิทธิผลมาก	28			
การพัฒนาตนเองเพื่อสร้างทักษะ	ไม่มีประสิทธิผล	6	34.784	2	.000*
ด้านมนุษยสัมพันธ์ในการ	มีประสิทธิผลปานกลาง	52			
ปฏิบัติงาน	มีประสิทธิผลมาก	39			

\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนาเป็นรายบุคคลในภาพรวมเกือบทุกหัวข้อ มีผลต่อระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ยกเว้นในหัวข้อเดียวคือการศึกษานอกระบบ โดยการศึกษาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต หรืออินเทอร์เน็ต ที่พบว่าไม่มีผลต่อระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย” โดยใช้ตัวแปรส่วนบุคคล ประกอบด้วยเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน(ระดับ) รายได้ต่อเดือน และหน่วยงาน(แผนก/กอง)ที่สังกัด และประสิทธิผลของการปฏิบัติงานโดยอาศัยวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3 ด้าน ได้แก่ 1. การฝึกอบรม (การฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน, การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน) 2. การศึกษา (การศึกษาในระบบ, การศึกษานอกระบบ, การศึกษาตามอัธยาศัย) และ 3. การพัฒนา (การพัฒนาเป็นรายบุคคล) เพื่อวิเคราะห์ระดับความมีอิทธิพลของปัจจัยดังกล่าวต่อระดับความมีประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

#### 1. สรุปผลการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร โรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิผล
2. เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย มีประสิทธิผล
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

###### 1.2.1 ประชากร และการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ประชากร คือพนักงานรัฐวิสาหกิจของการรถไฟแห่งประเทศไทย ที่ปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟฯ ในช่วงปีงบประมาณ 2551 รวมทั้งสิ้น 97 คน โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างแท้จริงจากประชากรและมีขอบเขต

ที่สามารถเก็บข้อมูลได้ การเก็บข้อมูลใช้วิธีการแจกแบบสอบถามและเก็บแบบสอบถามด้วยตัวผู้ศึกษาเอง

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงทางเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยค่าIOCของทุกข้อคำถามมีค่ามากกว่า 0.6 ซึ่งถือว่าเนื้อหาสาระของคำถามที่สร้างขึ้นนั้นมีความสอดคล้องกับเนื้อหาสาระที่ต้องการศึกษา และในการทดสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม โดยการทำกรวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบราซ (Cronbach's coefficient alpha) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น ในทุกด้านมีค่ามากกว่า 0.7 แสดงว่าเครื่องมือที่สร้างขึ้นในการศึกษานี้มีความน่าเชื่อถือเป็นที่ยอมรับได้

### 1.3 ผลการวิจัย

**ตอนที่ 1** ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 80.40 บุคลากรส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป ซึ่งมีจำนวน คิดเป็นร้อยละ 50.60 ระดับการศึกษาจบระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 45.5 สถานภาพสมรสส่วนใหญ่สมรสแล้ว คิดเป็นร้อยละ 52.6 บุคลากรของโรงพยาบาลนุรฉัตร ไซยากรส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงานนานมากกว่า 20 ปี ซึ่งมีจำนวนถึง ร้อยละ 50.6 โดยส่วนใหญ่จะเป็น พนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 1 ถึง ระดับ 7) คิดเป็นร้อยละ 76.3 รายได้ต่อเดือน ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนสูงกว่า 35,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 39.2 ส่วนแผนก/กองที่สังกัดพบว่า แผนกบริหารงานทั่วไปจะมีบุคลากรมากที่สุด โดยมี 14 คน สรุปลักษณะกลุ่มใหญ่ของโรงพยาบาลนุรฉัตร ไซยากรในภาพรวมที่เห็นเด่นชัด คือ กลุ่มที่เป็นเพศหญิง และเป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการมากที่สุด คือประมาณ ร้อยละ 80

**ตอนที่ 2** กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในประเด็นการฝึกอบรมในระหว่างการทำงาน (on the job training) ว่าเป็นวิธีการที่ทำให้การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นในหัวข้อการฝึกอบรมเป็นวิธีการที่หน่วยงานดำเนินการเป็นประจำเพื่อพัฒนาบุคลากร กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับน้อย

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในประเด็นการฝึกอบรมนอกการทำงาน (off the job training) ว่าเป็นวิธีการที่ทำให้การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับน้อยในทุกหัวข้อที่ทำการศึกษา

ส่วนในประเด็นเรื่องการให้การศึกษา ในประเด็นการศึกษาในระบบ พบว่าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการศึกษาในสถาบันการศึกษาของรัฐ ว่าเป็นวิธีการที่ทำให้การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย

ส่วน การศึกษาในสถาบันการศึกษาของเอกชน กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด เช่นเดียวกับความคิดเห็นต่อประเด็นการศึกษาในสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ

ในประเด็นการศึกษานอกระบบ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าเป็นวิธีการที่ทำให้การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในระดับน้อยที่สุดในทุกหัวข้อ

ส่วนการศึกษาตามอัธยาศัยนั้น พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าเป็นวิธีการที่ทำให้การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในระดับน้อย

สำหรับประเด็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาเป็นรายบุคคล พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการที่หน่วยงานสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้เรื่องความรับผิดชอบต่อการพัฒนาโรงพยาบาลในระยะสั้นและระยะยาว การที่หน่วยงานสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีวิสัยทัศน์ สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล และ การที่หน่วยงานสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการวางแผนงาน แผนกลยุทธ์ การกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน เป็นวิธีการที่ทำให้การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในระดับน้อย

ส่วนในหัวข้อการที่หน่วยงานสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในเชิงผู้นำ การที่หน่วยงานสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการที่หน่วยงานสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองเพื่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าเป็นวิธีการที่ทำให้การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในระดับปานกลาง

**ตอนที่ 3** ในภาพรวมความคิดเห็นที่มีต่อระดับความมีประสิทธิภาพของวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีการพัฒนาโดยการฝึกอบรม การพัฒนาโดยการให้การศึกษา และการพัฒนาโดยการพัฒนาเป็นรายบุคคลด้วยวิธีต่างๆ พบว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นวิธีการที่สามารถทำให้บุคลากรปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมีประสิทธิภาพปานกลาง ยกเว้นในเรื่องการศึกษานอกระบบ โดยการศึกษาทางไกล ที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าไม่มีประสิทธิภาพ และในหัวข้อการพัฒนาเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีความมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมีประสิทธิภาพมากเพียงข้อเดียว

**ตอนที่ 4** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากรว่า การรถไฟแห่งประเทศไทยและผู้บริหารโรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากรควรมีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และให้การสนับสนุน ส่งเสริมบุคลากรทุกระดับชั้น ให้ได้รับการฝึกอบรมและสัมมนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถและเพื่อให้

องค์การมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บรรลุเป้าหมายขององค์การที่วางไว้ ควรมีการเปิดรับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพิ่มเติมเพื่อให้เพียงพอต่อภาระงานในปัจจุบัน เพื่อที่จะทำให้นุคลากรสามารถไปฝึกอบรม หรือศึกษาต่อเพิ่มเติมตามความต้องการของตนเองและตามความต้องการของโรงพยาบาลได้เนื่องจากภาวะการขาดแคลนบุคลากรในปัจจุบันของโรงพยาบาลที่ทำให้นุคลากรมีภาระงานมากและไม่สามารถลาไปอบรม หรือศึกษาต่อเพิ่มเติมได้ จึง ควรมีการเชิญอาจารย์วิทยากรหรือผู้ทรงคุณวุฒิเข้ามาสอน อบรม หรือให้ความรู้แก่นุคลากรในโรงพยาบาลเพื่อให้ได้พัฒนาความรู้ และวิวัฒนาการใหม่ๆทางด้านเทคโนโลยีเกี่ยวกับงาน นอกจากนี้ควรมีการส่งให้นุคลากรไปดูงานในองค์การที่ประสบความสำเร็จเพื่อที่จะนำมาปรับใช้กับ โรงพยาบาลต่อไป และควรส่งเสริมให้มีการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้แก่นุคลากร ส่งเสริมให้นุคลากรมีการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการส่งเสริมให้นุคลากรพัฒนาตนเองให้มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานมากขึ้น

ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรเพิ่มประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า มีปัญหาในเรื่องการขาดแคลนบุคลากรของโรงพยาบาลเป็นปัญหาสำคัญที่สุดที่ควรได้รับการแก้ไข การที่มีผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอกับภาระงานในปัจจุบัน ทำให้ไม่มีโอกาสได้ไปอบรม ศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ เนื่องจากการลาไปอบรมหรือศึกษาต่อย่อมทำให้ขาดบุคลากรเพิ่มขึ้นไปอีก และภาระงานย่อมตกไปสู่ผู้ปฏิบัติงานคนอื่น นอกจากนี้การขาดแคลนงบประมาณในการสนับสนุนให้นุคลากรได้รับการอบรม และศึกษาต่อ เนื่องจากงบประมาณที่ให้สำหรับการไปอบรม สัมมนา หรือ ศึกษาต่อในแต่ละปีงบประมาณ จะค่อนข้างน้อย ทำให้นุคลากรทุกคนไม่สามารถที่จะได้รับงบประมาณได้อย่างทั่วถึง และการที่บุคลากรส่วนใหญ่ของโรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากรเป็นกลุ่มที่มีอายุมากและปฏิบัติงานมานานทำให้ขาดความสนใจในการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และผู้บริหารเองก็ไม่มีนโยบายในการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน

ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐานข้อ 1 สรุปได้ว่า อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือนของบุคลากร โรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร ที่ต่างกัน จะมีระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่เพศ และ ตำแหน่ง(ระดับ) ไม่มีผลต่อระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การทดสอบสมมติฐานข้อ 2 สรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม การให้การศึกษ และพัฒนาเป็นรายบุคคล ส่งผลต่อระดับความมีประสิทธิภาพของการ

ปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ยกเว้นการศึกษานอกระบบ โดยการศึกษาผ่านระบบ อินเทอร์เน็ต หรืออินเทอร์เน็ต ที่พบว่าไม่มีผลต่อระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

## 2. อภิปรายผล

จากการสำรวจปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรโรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร พบว่าส่วนใหญ่จะเป็นเพศหญิง และมีอายุค่อนข้างมาก และมีระยะเวลาปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร ต่อเนื่องมาเป็นเวลานานกว่า 20 ปี และส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ของโรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากรคือพยาบาลซึ่งเป็นเพศหญิงเกือบทั้งหมด และเข้ามาทำงานตั้งแต่อายุน้อย ทำงานต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน ส่วนบุคลากรรุ่นใหม่ ๆ จะน้อยเนื่องจากนโยบายของรัฐบาลที่จำกัดจำนวนข้าราชการ ทำให้ไม่มีนโยบายที่จะรับบุคลากรเข้ามาเพิ่มเติม ทั้งๆที่มีบุคลากรจำนวนมากที่เกษียณอายุไปและกำลังจะเกษียณอายุ ซึ่งในการแก้ปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากรนี้ ทางการรถไฟแห่งประเทศไทย และผู้บริหารโรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร ใช้การจ้างบุคลากรจากภายนอกมาทำงานในลักษณะบุคลากรชั่วคราว(part time) แทน ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้เลือกศึกษาเฉพาะพนักงานประจำเท่านั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงของโรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร

จากผลการศึกษา ความคิดเห็นของบุคลากรโรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร ต่อปัจจัยที่ผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการอบรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาเป็นรายบุคคล ว่าเป็นวิธีการที่ทำให้บุคลากรโรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร สามารถปฏิบัติงานบรรลุผลได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความเห็นว่าวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการอบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน (on the job training) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคลในประเด็นการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในเชิงผู้นำ การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการพัฒนาตนเองเพื่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น อยู่ในระดับที่ดีกว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีอื่น ทั้งนี้อาจจะอธิบายได้ว่า เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าปัญหาการขาดแคลนเรื่องบุคลากรเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุดของโรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร การออกไปอบรม สัมมนา หรือศึกษาต่อก็จะทำได้ลำบาก เพราะฉะนั้นวิธีการพัฒนาซึ่งสามารถที่จะทำได้ในระหว่างการปฏิบัติงานด้วย คือการอบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน (on the job training) ซึ่งอาจจะทำได้โดย

การสอนแนะนำงาน การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ การมอบหมายงานพิเศษให้ทำหรือการให้รักษาการในบางโอกาส จึงเป็นวิธีที่เหมาะสมเพราะจะสามารถพัฒนาตัวเองไปพร้อมๆกับการทำงานประจำโดยไม่เสียเวลาหรือต้องใช้งบประมาณอะไร

และการที่บุคลากรส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่มีอายุค่อนข้างมากและปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานาน พอจะกล่าวได้ว่าเป็นผู้ที่ประสบการณ์การทำงานและมีความเชี่ยวชาญในงานประจำที่ตนเองทำอยู่ สามารถให้คำแนะนำและสอนงานแก่บุคลากรรุ่นใหม่หรือบุคลากรชั่วคราว(part time) ที่มีการหมุนเวียนมาปฏิบัติงาน โรงพยาบาลนุรฉัตร ไซยากรอย่างต่อเนื่องและมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ในการพัฒนาเป็นรายบุคคลจึงให้ความสำคัญในประเด็นความรู้ความสามารถในเชิงผู้นำ ความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการพัฒนาตนเองเพื่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น

จากผลการศึกษา ความคิดเห็นที่มีต่อระดับความมีประสิทธิภาพของวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีการพัฒนาโดยการฝึกอบรม การพัฒนาโดยการให้การศึกษา และการพัฒนาโดยการพัฒนาเป็นรายบุคคลด้วยวิธีต่างๆ ว่าสามารถทำให้บุคลากร โรงพยาบาลนุรฉัตร ไซยากรปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล(ได้แก่ การทำงานบรรลุได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์) ในระดับใด พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความเห็นว่าวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีต่างๆมีประสิทธิผลในระดับปานกลาง คือ สามารถทำให้บุคลากร โรงพยาบาลนุรฉัตร ไซยากรปฏิบัติงานได้สำเร็จบ้างเป็นบางวัตถุประสงค์ แต่วิธีการวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษานอกระบบ โดยการศึกษาทางไกล ซึ่งอาจทำโดยการศึกษาาระบบทางไกลผ่านการสื่อสารทางไปรษณีย์หรือการศึกษาระบบทางไกลผ่านการสื่อสารทางดาวเทียม (CCTV) มีความเห็นว่าวิธีนี้ไม่มีประสิทธิผล คือไม่สามารถที่จะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้เลย เนื่องจากในวิธีการศึกษาระบบทางไกลนั้น ทางโรงพยาบาลนุรฉัตร ไซยากรไม่มีจัดไว้ให้บุคลากรได้ศึกษาวิธีนี้เลย ไม่มีโทรทัศน์ช่องการศึกษาผ่านดาวเทียม หรือการติดตั้งจานดาวเทียมเพื่อการศึกษา จึงเป็นไปได้ว่า บุคลากรส่วนใหญ่จึงไม่คุ้นชินกับรูปแบบการศึกษาวิธีนี้ และไม่เห็นความสำคัญของการศึกษาวิธีนี้

ส่วนความเห็นต่อประเด็นการพัฒนาเป็นรายบุคคลโดยการพัฒนาเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น บุคลากร โรงพยาบาลนุรฉัตร ไซยากรเห็นว่าวิธีการนี้เป็นวิธีที่มีประสิทธิผลมาก คือ สามารถทำให้ปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จทุกวัตถุประสงค์ ทั้งนี้เพราะบุคลากรส่วนใหญ่จะต้องปฏิบัติงานร่วมกันและมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระหว่างแผนก/ กอง ระหว่างบุคลากร โรงพยาบาลกับผู้ป่วยและญาติผู้ป่วย และระหว่างบุคลากรประจำกับบุคลากร



ชั่วคราว (part time) อย่างสม่ำเสมอ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดียอมทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จและสร้างความพึงพอใจในการบริการ ดังนั้นการพัฒนาในด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น จึงเป็นสิ่งที่มีความเห็นว่าจะมีประสิทธิผลมากที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสามารถพัฒนาได้ง่ายกว่าการพัฒนาด้วยวิธีอื่น

ส่วนข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของบุคลากร บุคลากรส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญในระดับนโยบายเป็นสำคัญ โดยเห็นว่าการรถไฟแห่งประเทศไทยและผู้บริหารโรงพยาบาลนุรฉัตร ไซยากรควรมีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นรูปธรรม และสนับสนุน ส่งเสริมบุคลากรทุกระดับชั้นให้ได้รับการพัฒนาตามความต้องการของตนเองและของโรงพยาบาล ควรมีการเปิดรับบุคลากรประจำเพื่อทดแทนบุคลากรที่เกษียณอายุ และจะเกษียณอายุในอนาคตเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในเรื่องการขาดแคลนบุคลากรในระดับรุนแรง เพื่อที่จะทำให้นักบุคลากรไม่มีภาระงานที่เกินตัว และสามารถไปฝึกอบรม หรือศึกษาต่อเพิ่มเติมตามความต้องการของตนเองและตามความต้องการของโรงพยาบาล โดยในระบายนี้นี้ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงเรื่องนโยบายการรับบุคลากรประจำเพิ่มเติม หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากนโยบาย หรือเมื่อมีเทคโนโลยีใหม่ๆ ก็ควรมีการเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่สนใจจากภายนอกเข้ามาสอน อบรม หรือให้ความรู้แก่นักบุคลากรในโรงพยาบาลอย่างสม่ำเสมอ หรือมีการส่งให้นักบุคลากรไปดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จเพื่อที่จะนำมาปรับใช้กับโรงพยาบาลต่อไป และควรส่งเสริมให้มีการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้นักบุคลากร ส่งเสริมให้นักบุคลากรมีการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการส่งเสริมให้นักบุคลากรพัฒนาตนเองให้มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของตนเองมากขึ้น

ปัจจัยส่วนบุคคล เรื่องอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือนของบุคลากร โรงพยาบาลนุรฉัตร ไซยากร ที่ต่างกัน จะมีระดับความมีประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน โดยวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่เพศ และ ตำแหน่ง(ระดับ) ไม่มีผลต่อระดับความมีประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน โดยวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถอธิบายแต่ละตัวแปรได้ดังนี้

ปัจจัยเรื่องอายุ เนื่องจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลนุรฉัตร ไซยากร ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่มีอายุมาก คือมีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป โดยคิดเป็นร้อยละ 50.60 หรือประมาณครึ่งหนึ่งของบุคลากรทั้งหมดของโรงพยาบาล ซึ่งบุคลากรกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่เข้าปฏิบัติงานมาเป็นเวลานาน และส่วนมากยังยึดกับการทำงานแบบเดิมๆคือทำงานในลักษณะงานประจำ ขาดความคิดริเริ่ม

และยึดติดกับวัฒนธรรมองค์การที่ขาดความกระตือรือร้น ไม่ค่อยเห็นความจำเป็นของการพัฒนาตนเองและไม่อยากให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ เพราะจะต้องมีการปรับตัว โดยความคิดที่ว่าตัวเองใกล้จะเกษียณอายุแล้ว ซึ่งย่อมต่างจากบุคลากรที่มีอายุน้อย ที่มีความกระตือรือร้นสูง ต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และต้องการการพัฒนาตนเองเพื่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพต่อไปในอนาคต จึงจะเห็นได้ว่าบุคลากรที่มีอายุต่างกัน ส่งผลต่อระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของพรทิพย์ พิมพ์สมาน(2548) ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของการพยาบาลในหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาล จิตเวช กรมสุขภาพจิต ที่พบว่าอายุมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการพยาบาลในหอผู้ป่วย

ปัจจัยเรื่องระดับการศึกษา เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีและต่ำกว่าระดับปริญญาตรีในสัดส่วนที่พอๆกัน โดยคิดรวมเป็นร้อยละ 87.8 ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นบุคลากรทางด้านพยาบาล มีเพียงร้อยละ 12.4 เท่านั้นที่มีการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี ซึ่งส่วนใหญ่ก็เป็นแพทย์ ดังนั้นทั้งสองกลุ่มจึงมีส่งเสริมในการพัฒนาที่แตกต่างกัน เช่นทางด้านพยาบาลจะได้รับการพัฒนาโดยเน้นการไปฝึกอบรม การสัมมนาวิชาการเป็นบางโอกาส แต่มักจะติดปัญหาในเรื่องไม่สามารถลาไปได้เพราะติดภาระงานและไม่มียางงบประมาณสนับสนุน ส่วนแพทย์จะได้รับการสนับสนุนให้ได้รับการศึกษาต่อเพิ่มเติม โดยเฉพาะการส่งไปศึกษาต่อเพื่อเป็นแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางที่โรงพยาบาลต้องการ และบ่อยครั้งที่แพทย์จะได้รับการสนับสนุนทางด้านงบประมาณจากหน่วยงานเอกชนที่เข้ามาสนับสนุนให้แพทย์ได้ไปอบรมหรือศึกษาต่อเพิ่มเติม และการส่งเสริมให้แพทย์ที่จะทำหน้าที่ในระดับผู้บริหารระดับสูงในอนาคต ได้มีการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมในการบริหารงาน ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่าบุคลากรที่ระดับการศึกษาต่างกัน ส่งผลต่อระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกัน ซึ่งต่างจากการศึกษาของนคร บางนันทน้อย (2546) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการเดินรถ การรถไฟแห่งประเทศไทย : ศึกษาเฉพาะกรณีนายสถานีรถไฟในสังกัดกองจัดการเดินรถ ที่พบว่าระดับการศึกษา ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ปัจจัยเรื่องสถานภาพสมรส จากการศึกษาพบว่า สถานภาพสมรสต่างกัน ส่งผลต่อระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกัน ซึ่งอาจจะเป็นได้ว่าบุคลากรกลุ่มใหญ่ที่ยังเป็นโสด จะมีความกระตือรือร้นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าในกลุ่มที่แต่งงานแล้ว หรือกลุ่มที่ย่าร้าง เพราะไม่ภาระทางด้านครอบครัว ทำให้สามารถทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถและพร้อมที่จะพัฒนาตัวเองและต้องการการ

เปลี่ยนแปลงองค์การไปในทิศทางที่ดีขึ้น ทำให้หน่วยงานจะพิจารณาการส่งให้บุคลากรกลุ่มที่เป็น โสคให้ได้รับการฝึกอบรม หรือการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นด้วย ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษา ของจารุณี แซ่เล่า (2543) ที่ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย โดยในการทดสอบความสัมพันธ์นั้นพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลใน ด้านสถานภาพสมรส ไม่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยด้านระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน จะเห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่ถึงร้อยละ 53.6 เป็น บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากรมาแล้วนานกว่า 20 ปี ซึ่งก็เป็นกลุ่มเดียวกับ บุคลากรในกลุ่มที่มีอายุมาก จึงอาจทำให้เกิดความเบื่อหน่ายกับงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ เป็นสาเหตุที่ ทำให้ขาดความสนใจในการพัฒนาตนเอง ไม่มีความกระตือรือร้นในการออกไปฝึกอบรม หรือ ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ปฏิบัติงานในลักษณะการทำงานประจำ ที่ขาดความริเริ่ม ทั้งๆที่เป็นผู้ที่ ความชำนาญในงานของตนมากเพราะทำงานมาเป็นเวลานาน และไม่ยอให้องค์การมี เปลี่ยนแปลงซึ่งจะทำให้ตนเองต้องมีการปรับตัว ทั้งที่เหลือเวลาการทำงานอีกไม่กี่ปี ก็จะ เกษียณอายุราชการแล้ว ซึ่งต่างจากกลุ่มบุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานน้อย จะมีความ กระตือรือร้นมากกว่า ต้องการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมในงานที่ปฏิบัติ ต้องการให้องค์การเกิดการ เปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น ต้องการความหน้าและความมั่นคงในอาชีพ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานต่างกัน ส่งผลต่อระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกัน

ปัจจัยเรื่องรายได้ เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ ของโรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากรจะมี รายได้ต่อเดือนมากกว่า 35000 บาท โดยคิดเป็นสัดส่วนมากที่สุด ถึงร้อยละ 39.2 เนื่องจากเป็นผู้ที่ ปฏิบัติงานมานาน และอายุมาก เงินเดือนจึงมากขึ้นตามอายุงานและตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งบุคลากร กลุ่มนี้ก็เป็นกลุ่มเดียวกับกลุ่มที่อายุมาก และกลุ่มที่ปฏิบัติงานมานาน ส่วนบุคลากรที่มีรายได้ น้อยจะเป็นบุคลากรที่เพิ่งมาทำงานได้ไม่นาน และเป็นกลุ่มอายุไม่มากนัก ซึ่งจะมีความต้องการใน การพัฒนาตนเองเพื่อให้ความก้าวหน้าสูงขึ้นและมีรายได้เพิ่มมากขึ้น และจะได้รับโอกาสในการ เลื่อนตำแหน่งไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่นจากบุคลากรระดับปฏิบัติการ ก็อยากที่ได้รับเลื่อนขั้นเป็น ระดับหัวหน้าแผนก และหัวหน้ากองต่อไป จึงทำให้ต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเห็น ความจำเป็นของการพัฒนาเพื่อให้ได้รับการพิจารณาจากผู้บริหาร ดังนั้นจะเห็นได้ว่าบุคลากรที่มี รายได้ต่างกัน ส่งผลต่อระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยวิธีการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ต่างกัน

ปัจจัยเรื่องเพศ บุคลากรส่วนใหญ่ในโรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากรเป็นเพศหญิง โดย คิดเป็นสัดส่วนถึงร้อยละ 80.4 เพราะส่วนใหญ่บุคลากรของโรงพยาบาลจะเป็นพยาบาลซึ่งเป็นเพศ

หญิงเกือบทั้งหมด แต่จะมีเพศชายเพียงร้อยละ 19.6 หรือเพียง 19 ท่านเท่านั้น ดังนั้นจึงทำให้พบว่าจากการศึกษารุ่นนี้ ปัจจัยเรื่องเพศ ไม่มีผลต่อระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะสอดคล้องกับการศึกษาของชนิกา พวงแย้ม (2550) ที่ศึกษาเรื่อง การปรับตัวของบุคลากรการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานตามแนวทางการปฏิรูป ซึ่งพบว่าปัจจัยเรื่องเพศไม่มีผลต่อการปรับตัวเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานตามแนวทางการปฏิรูปการรถไฟแห่งประเทศไทย

ปัจจัยเรื่องตำแหน่ง(ระดับ)งาน เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ของโรงพยาบาลบุรฉัตรไชยากรอยู่ในระดับปฏิบัติงานระดับ(1-7) และระดับหัวหน้าแผนก(ระดับ 8) ซึ่งคิดเป็นจำนวนที่มากถึงร้อยละ 90.7 มีสัดส่วนของผู้บริหารระดับกลางและสูงเพียงเล็กน้อย คือมีบุคลากรตั้งแต่ระดับหัวหน้ากองขึ้นไปเพียง 9 ท่านเท่านั้น จึงทำให้ผลการศึกษาในส่วนนี้ ออกมาในแนวทางเดียวกัน คือไม่มีความแตกต่างของระดับความมีประสิทธิภาพของวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก็สอดคล้องกับการศึกษาของชนิกา พวงแย้ม (2550) ที่ศึกษาเรื่อง การปรับตัวของบุคลากรการรถไฟแห่งประเทศไทยเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ตามแนวทางการปฏิรูป ซึ่งพบว่าปัจจัยเรื่องระดับการปฏิบัติงานที่ต่างกัน ไม่มีผลต่อการปรับตัวเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานตามแนวทางการปฏิรูปการรถไฟแห่งประเทศไทย

จากผลการศึกษาพบว่าวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม การให้การศึกษา และพัฒนาเป็นรายบุคคล ส่งผลต่อระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ยกเว้นการศึกษานอกระบบ โดยการศึกษาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต หรือ อินเทอร์เน็ต ที่พบว่าไม่มีผลต่อระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยสามารถอธิบายแต่ละตัวแปรได้ดังนี้

การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน (On-the-Job training) คือการที่ผู้รับการฝึกอบรมได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงาน ได้รับความชำนาญจากการฝึกหรือทดลองปฏิบัติ รวมทั้งอาจได้รับการถ่ายทอดแนวความคิด ปรัชญาหรือวัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงานพร้อมๆกับการปฏิบัติงานจริง ซึ่งการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่ ได้แก่ การสอนแนะนำงาน การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ และการมอบหมายงานพิเศษให้ทำหรือการให้รักษาการในบางโอกาส ซึ่งวิธีการนี้บุคลากรส่วนใหญ่มีความเห็นว่าเป็นวิธีการที่ทำให้การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสามารถจะพัฒนาไปพร้อมๆกับการทำงานประจำได้ โดยไม่ต้องมีการลาไปเข้าหลักสูตร ซึ่งจะทำให้ขาดบุคลากรในการปฏิบัติงาน ซึ่งในทางปฏิบัติจริงของโรงพยาบาลบุรฉัตร

ไชยากร ยังไม่ได้ทำอย่างจริงจัง โดยบุคลากรส่วนใหญ่ที่เป็นระดับปฏิบัติการจะมีเพียงการสอน ณะนางานบ้างในกรณีที่มีความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามา ซึ่งก็ไม่ได้มีโอกาสมากนัก และไม่มีการย้ายหมุนเวียนหน้าที่ไปปฏิบัติงานที่ต่างจาก จึงปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตามแบบเดิมๆ ขาดความกระตือรือร้นในการที่จะรับการฝึกอบรมหรือพัฒนา ส่วนผู้บริหารในระดับสูงขึ้นไปก็จะมี การสอนแนะนำงานมากกว่า รวมทั้งมีการมอบหมายงานที่เป็นลักษณะโครงการพิเศษ หรือการให้ รักษาการในบางโอกาส ทั้งนี้ก็เพื่อจะเตรียมความพร้อมในการเลื่อนสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งต้องการ ความรู้ ความสามารถที่เพิ่มขึ้น ผลการศึกษาจึงพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีการฝึกอบรม ระหว่างการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน (Off-the-Job Training) คือการที่ ผู้รับการฝึกอบรม หรือพัฒนาต้องหยุดการทำงานปกติของตนเพื่อเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรหรือ โครงการที่ กำหนดขึ้น โดยอาจเป็นการเข้ารับการอบรมในสถานที่ของหน่วยงานนั่นเอง หรือถูกส่งไปเข้ารับการ อบรมในหน่วยงานฝึกอบรมภายนอก ซึ่งในสภาพการณ์ปัจจุบันของโรงพยาบาลนุรฉัตร ไชยา กร ซึ่งเป็นหน่วยงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย ซึ่งจนถึงในปัจจุบัน ก็ยังมีผลประกอบการที่ ขาดทุนอยู่อย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด ทำให้ต้องมีการประหยัดในการใช้จ่ายงบประมาณในด้าน ต่างๆ ซึ่งก็รวมไปถึงการสนับสนุนทางด้านการฝึกอบรมด้วย ดังจะเห็นได้จากในแต่ละปีจะมี งบประมาณสำหรับให้บุคลากรไปฝึกอบรม สัมมนาฟื้นฟูความรู้ทางวิชาการเพียงเล็กน้อย ซึ่งส่วน ใหญ่ก็จะให้กับบุคลากรในระดับตั้งแต่หัวหน้าแผนกขึ้นไป ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ ที่เป็นผู้ ปฏิบัติการของโรงพยาบาลไม่ค่อยได้รับโอกาสในการไปฝึกอบรม ทั้งๆที่บุคลากรส่วนใหญ่ก็เห็น ความจำเป็นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และเห็นว่าการไปฝึกอบรมเพิ่มเติมจะสามารถทำให้ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากมีหลายครั้งที่บุคลากรต้องรับภาระ ค่าใช้จ่ายในการไปอบรม ฟื้นฟูวิชาการด้วยตนเอง หรือหากการสนับสนุนจากหน่วยงานเอกชน เช่น บริษัทฯด้วยตนเอง การจัดการฝึก อบรมของการรถไฟฯเองก็มักจะทำให้ความสำคัญกับบุคลากรใน ระดับผู้บริหารมากกว่าระดับผู้ปฏิบัติการ หรือหัวข้อการฝึกอบรมที่การรถไฟฯจัดก็มักไม่สอดคล้อง กับความสนใจของบุคลากร โรงพยาบาลนุรฉัตร ไชยากร การศึกษาครั้งนี้จึงพบว่าการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีการฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อระดับความมีประสิทธิภาพของการ ปฏิบัติงาน

การพัฒนาโดยการศึกษา การศึกษาในสถาบันการศึกษาของรัฐ เนื่องจาก โรงพยาบาลจะมีการส่งบุคลากรที่เป็นแพทย์เพื่อเข้ารับการศึกษาคือในระดับที่สูงขึ้น หรือเป็น แพทย์เฉพาะทาง หรือศึกษาต่อในหลักสูตรต่างๆเพื่อหลังจากศึกษาเสร็จจะกลับมาปฏิบัติงานตาม สาขาที่โรงพยาบาลต้องการ โดยผู้บริหารได้เล็งเห็นว่าการส่งให้ไปศึกษาต่อจะทำให้สามารถ

กลับมาปฏิบัติงาน ได้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยบุคลากรส่วนใหญ่ก็เห็นความสำคัญของการที่จะมีแพทย์ไปศึกษาต่อเพิ่มเติม เพื่อเป็นแพทย์เฉพาะทาง ในสาขาที่โรงพยาบาลยังขาดแคลน เพื่อที่จะกลับมาปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลต่อไป และยังมีบุคลากรบางคนก็ไปศึกษาต่อเพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้น เช่น ไปศึกษาต่อระดับปริญญาโท การไปเรียนต่อเพื่อเป็นพยาบาลวิชาชีพ ทั้งนี้ก็เพื่อต้องการความก้าวหน้าและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

การพัฒนาโดยการให้การศึกษา การศึกษาในสถาบันการศึกษาของเอกชน ทางโรงพยาบาล ไม่มีนโยบายการส่งเสริมให้บุคลากรไปศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาของเอกชน เพราะการศึกษาในสถาบันการศึกษาของเอกชน นั้นต้องใช้ค่าใช้จ่ายที่สูง จึงไม่มีงบประมาณที่จะสนับสนุน แต่ในบุคลากร โดยเฉพาะพยาบาล หรือเจ้าหน้าที่ที่มีการศึกษาดำกว่าระดับปริญญาตรี ยังคงเห็นความสำคัญกับการไปศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาเอกชน เช่น เรียนต่อระดับปริญญาโท อาจเพราะสามารถเข้าไปได้ง่ายกว่า ไม่ต้องมีการสอบแข่งขันมาก และได้วุฒิเทียบเท่ากับสถาบันของรัฐบาล และสามารถนำวุฒิการศึกษากลับมาปรับเพิ่มวุฒิ เพื่อความก้าวหน้า และการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานได้เช่นเดียวกัน ถึงแม้ว่าจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการศึกษามากกว่าสถาบันของรัฐก็ตาม

การพัฒนาโดยการให้การศึกษา การศึกษาในสถาบันการศึกษาของต่างประเทศ ในประเด็นนี้มักจะเป็นเฉพาะแพทย์หรือผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นซึ่งอาจจะมีโอกาสที่จะไปศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาของต่างประเทศ โดยอาจจะไปศึกษาในหลักสูตรระยะยาว หรือหลักสูตรระยะสั้นๆ เช่น ไปศึกษาดูงานเฉพาะด้านในโรงพยาบาลในต่างประเทศโดยหวังว่าการไปศึกษาเพิ่มเติมในต่างประเทศ จะทำให้มีความรู้ที่ทันสมัย มีความรู้ที่ลึกซึ้งขึ้นในเรื่องที่ตนเองถนัด และสามารถกลับมาดูแลรักษาผู้ป่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งการไปศึกษาต่างประเทศอาจจะได้รับการสนับสนุนจากการรถไฟแห่งประเทศไทย หรือได้รับทุนสนับสนุนจากราชวิทยาลัยแพทย์สาขาต่างๆ ที่มีทุนสนับสนุน หรือได้รับการสนับสนุนจากบริษัทยาทั้งหลายที่มีการติดต่อค้าขายกับทางโรงพยาบาล ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ยังเห็นว่า การที่บุคลากรของโรงพยาบาลที่ได้มีโอกาสไปศึกษาต่อยังต่างประเทศ จะกลับนำเอาความรู้ เทคนิคหรือเทคโนโลยีการรักษาที่ทันสมัยนำมาใช้กับการรักษาของโรงพยาบาลต่อไป นั่นก็คือการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

การศึกษานอกระบบ เป็นการศึกษาตลอดชีพ ไม่จำกัดอายุและวิชาที่จะต้องศึกษา ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การศึกษาผ่านทางโทรทัศน์ การศึกษาผ่านระบบอินทราเน็ต หรืออินเทอร์เน็ต และการศึกษาระบบทางไกล เป็นต้น ซึ่งจากการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า การศึกษาผ่านทางโทรทัศน์ และการศึกษาระบบทางไกล นั้นมีผลต่อระดับความมี

ประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งต่างจากการศึกษาผ่านระบบอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ตที่เห็น ว่าไม่มีผลต่อระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจจะพิจารณาได้ว่า วิธีการศึกษา นอกกระบวนนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับความต้องการของตัวบุคลากรเองในการให้ความสนใจ โรงพยาบาล ยังไม่มีการสนับสนุนในด้านนี้อย่างเป็นทางการ และเนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ของโรงพยาบาล เป็นคนที่มีอายุมาก และทำงานมาเป็นระยะเวลาานาน ยังไม่คุ้นชินกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย และไม่ สนใจที่จะเรียนรู้เทคโนโลยีเหล่านี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องอินเทอร์เน็ต ที่บุคลากรที่สูงอายุยังมองว่า เป็นเรื่องไกลตัว และยากที่จะเรียนรู้ อีกทั้งโรงพยาบาลก็ยังไม่มีการนำระบบอินเทอร์เน็ตมาใช้ และ จุดที่มีการติดตั้งอินเทอร์เน็ตก็มีเพียงไม่กี่จุด ซึ่งจะใช้เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ซึ่งต่างจาก การศึกษาโดยผ่านทางโทรทัศน์ หรือ การศึกษาระบบทางไกล ที่บุคลากรส่วนใหญ่ยังสามารถ เข้าถึงได้ง่ายและสามารถที่จะเรียนรู้ได้ง่ายกว่า และมองว่าเป็นวิธีในการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิผล การปฏิบัติงานได้เช่นกัน

การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่เกิดจากความสมัครใจจากสภาพแวดล้อมทั่วไป ซึ่งเราสามารถเรียนรู้จากปรากฏการณ์หรือสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัวได้ตลอดเวลา เช่น โดยการอ่าน หนังสือพิมพ์ นิตยสาร บทความต่างๆ การฟังวิทยุกระจายเสียง การชมรายการโทรทัศน์ การ สนทนากับเพื่อน การเรียนรู้จากเหตุการณ์ที่ปรากฏขึ้นในชีวิตประจำวัน เป็นต้น จากผลการศึกษา พบว่าการพัฒนาโดยการศึกษาตามอัธยาศัย ส่งผลต่อระดับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน เพราะการศึกษาโดยวิธีนี้เป็นวิธีที่บุคลากรสามารถทำได้ตลอดเวลา ทั้งในที่ทำงานและนอกที่ ทำงาน โดยในกลุ่มบุคลากรที่ให้ความสำคัญของการศึกษาตามอัธยาศัย จะสามารถนำความรู้ที่ได้ จากการศึกษา มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ส่งเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ และส่งเสริมความ เจริญเติบโต(Growth) และพัฒนาการ(Development) ให้กับผู้เรียนทั้งทางด้านการ สติปัญญา อารมณ์ สังคม และจิตใจ ซึ่งการพัฒนาเหล่านี้จะสามารถทำให้เพิ่มระดับประสิทธิผลในการ ปฏิบัติงานได้

การพัฒนาโดยการพัฒนาเป็นรายบุคคล เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลแต่ละคนที่จะ เสาะแสวงหาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของตนเองขึ้นไป เพื่อเป็นการเตรียม ตนเองสำหรับความก้าวหน้าในสายงานหรืออาชีพต่อไป หรือเรียกว่า การพัฒนาอาชีพ ซึ่งหมายถึง ความพยายามที่จะประเมินศักยภาพของบุคคลเพื่อกำหนดเส้นทางอาชีพให้เหมาะสม อันเป็นการ เปิดโอกาสให้แต่ละคนมีโอกาสก้าวหน้า และเติบโต โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรปฏิบัติงานที่ตนเอง ถนัด ซึ่งต้องมีการวางแผน รวมถึงการฝึกอบรมและเสริมสร้างประสบการณ์เพื่อเตรียมให้มีความ พร้อมต่อไป โดยการพัฒนาเป็นรายบุคคลมักใช้กับการพัฒนาในระดับผู้บริหาร ทั้งนี้ เพราะหาก ผู้บริหารไม่ได้รับการพัฒนาหรือพัฒนามาน้อยก็จะทำให้การใช้ทรัพยากรทุกประเภทขององค์กร

เกิดประโยชน์สูงสุดได้ยาก ซึ่งในการศึกษาพบว่า การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรับผิดชอบต่อการพัฒนางานที่ทำประจำทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีวิสัยทัศน์สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการวางแผนงาน แผนกลยุทธ์ การกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในเชิงการเป็นผู้นำ การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน ต่างก็มีผลต่อระดับความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการพัฒนาเป็นรายบุคคลนี้ คนที่มักจะให้ความสำคัญคือกลุ่มผู้บริหาร หรือตั้งแต่ระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไปจะให้ความสำคัญค่อนข้างมาก เพราะเป็นพัฒนาที่เน้นการเตรียมความพร้อมในอนาคต เพื่อการก้าวสู่ตำแหน่งที่สำคัญทางการบริหาร และความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งต้องมีคุณสมบัติต่างๆเหล่านี้ เช่นการมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการวางแผนงาน แผนกลยุทธ์ การกำกับ ติดตามและประเมินผล ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถในการสื่อสารในองค์กร ซึ่งผู้ที่มีความต้องการความก้าวหน้าจะพัฒนาเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับตนเอง และเชื่อว่าเมื่อพัฒนาในด้านนี้แล้วจะทำให้การปฏิบัติงานของตนมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

### 3. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. เนื่องจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานมานาน และมีอายุมาก ซึ่งแสดงว่าเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานสูง และเป็นผู้ที่มีความชำนาญในงานที่ทำเป็นประจำ แต่มักจะปฏิบัติงานในลักษณะที่ขาดความริเริ่มสร้างสรรค์ เน้นทำงานเฉพาะในส่วนที่ตนรับผิดชอบหรือได้รับมอบหมายจนกลายเป็นกิจวัตรประจำที่เคยชิน คนเหล่านี้มักไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง พึงพอใจกับสิ่งที่เป็นอยู่ ยังขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง อีกทั้งไม่ให้ความสนใจกับการเรียนรู้ในเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่นการใช้คอมพิวเตอร์ หรือการใช้อินเทอร์เน็ตในการหาความรู้เพิ่มเติม ดังจะเห็นได้จากผลการศึกษาที่พบว่าความคิดเห็นต่อการศึกษาค้นทางอินเทอร์เน็ตหรืออินทราเน็ต ที่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงควรมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรกลุ่มนี้ ซึ่งเป็นบุคลากรกลุ่มใหญ่ของโรงพยาบาลให้เกิดความต้องการในการพัฒนาตนเอง เกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากภาวะการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในองค์กร ที่องค์กรต้องมีการพัฒนาเพื่อให้สามารถอยู่รอดและพร้อมกับการแข่งขันกับ



หน่วยงานภายนอก และเพื่อการบริการที่จะได้รับความพึงพอใจสูงสุด มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มนี้ให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเน้นการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และให้ความสนใจในการเรียนรู้การใช้อินเทอร์เน็ตในการค้นหาความรู้ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพงานมากขึ้นกว่าเดิม โดยการสนับสนุนทางด้านงบประมาณในการไปอบรมให้เพียงพอ ให้โอกาสบุคลากรทุกระดับได้มีโอกาสไปฝึกอบรมหรือศึกษาต่อในสิ่งที่ตนเองสนใจและมีประโยชน์กับการบริการของโรงพยาบาลอย่างสม่ำเสมอ มีการนำระบบอินทราเน็ตมาใช้ในโรงพยาบาลโดยมีการอบรมการใช้งานก่อน

2. ผู้บริหารควรมีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนา ด้วยวิธีการต่างๆที่เหมาะสมกับระดับการปฏิบัติงานและหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยบุคลากรในระดับปฏิบัติการ หรือผู้บริหารระดับต้นควรได้รับการพัฒนาโดยการฝึกอบรม ซึ่งจะเน้นทักษะในงานปัจจุบัน และใช้ระยะเวลาสั้น ซึ่งทำได้โดยการ การสอนแนะนำงาน การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ การมอบหมายงานพิเศษให้ทำหรือการให้รักษาการในบางโอกาส รวมทั้งการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ตามโอกาสที่เหมาะสม ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น โดยเฉพาะพยาบาลที่ยังไม่ได้เป็นพยาบาลวิชาชีพ ให้ได้รับการศึกษาต่อจนเป็นพยาบาลวิชาชีพ ซึ่งจะมีความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพมากกว่า ส่วนบุคลากรที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือ โทแล้วก็ควรส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับปริญญาโท เอก ตามความเหมาะสมกับหน้าที่การงาน โดยการจูงใจด้วยความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีการมอบหมายงานมีความสำคัญให้มากขึ้น ส่วนผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูงควรได้รับการพัฒนาโดยเฉพาะการพัฒนาเป็นรายบุคคล เพื่อเสริมสร้างความพร้อมและความก้าวหน้าในอนาคต ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนาในระยะยาว โดยพัฒนาในทักษะในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการวางแผนงาน แผนกลยุทธ์ การกำกับ ติดตามและประเมินผล ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และความสามารถในการสื่อสารในองค์กร

3. เนื่องจากโครงสร้างของโรงพยาบาลนурฉัตร ไซยากรยังไม่มีส่วนที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล แต่จะอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารงานบุคคล การรถไฟฯ ทำให้การจัดการฝึกอบรม สัมมนาที่จัดโดยการรถไฟฯ อาจจะไม่ได้ได้รับความสนใจจากบุคลากรโรงพยาบาล เพราะเห็นว่าไม่ตรงกับความต้องการของตนเองและไม่สามารถนำมาใช้ในการบริการ จึงควรสนับสนุนให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของทางโรงพยาบาลเอง เพื่อความคล่องตัวและสามารถสนับสนุนบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาที่ตรงกับความต้องการ เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการบริการของโรงพยาบาล

สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงพยาบาลควรมีนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม ซึ่งได้แก่ การพัฒนาโดยการฝึกอบรม การพัฒนาโดยการให้การศึกษา หรือ การพัฒนาโดยการพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับปัจจัยส่วนบุคคลแต่ละบุคคล เพื่อที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุณภาพงานเพิ่มขึ้นในอนาคตต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะกรณีโรงพยาบาลบุนนาคไชยากร ซึ่งมีข้อจำกัดทางด้านจำนวนประชากร ที่มีขนาดค่อนข้างน้อย และการวิจัยที่ไม่กว้างขวางพอ ทำให้ผลการวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์ในวงแคบ ดังนั้นถ้าจะมีการศึกษาในเรื่องเดียวกันในครั้งต่อไป ควรศึกษาในองค์กรที่มีจำนวนประชากรมากขึ้น หรือขอบเขตการวิจัยที่กว้างขวางขึ้น เพื่อให้ผลการวิจัยเป็นสากล และสามารถใช้ประโยชน์ได้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น
2. ในการศึกษาในครั้งต่อไป ผู้ศึกษาแนะนำให้ศึกษาต่อเพิ่มเติมในส่วนของปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation Factor) ในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้ผลการศึกษาที่ครอบคลุมและมีประโยชน์มากยิ่งขึ้น
3. ในการศึกษาในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในครั้งต่อไป ควรศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องของ สมรรถนะ (Competency) ซึ่งเป็นพฤติกรรมการทำงานที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน และเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ของการศึกษามากยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

### บรรณานุกรม

- กริช อัมโกชน์ “การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม” เอกสารประกอบการบรรยายในการ  
ฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารงาน ฝึกอบรม สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร  
ศาสตร์
- ไกรยุทธ ชีรตยาตินันท์ (2531) “แนวพระราชดำริด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพระบาทสมเด็จพระ  
เจ้าอยู่หัว” กรุงเทพมหานคร สถาบันไทยศึกษาและฝ่ายวิจัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ “ขั้นตอนการฝึกอบรม” วารสารทรัพยากรมนุษย์ ปีที่ 2 ฉบับที่ 7, 2521,  
หน้า 38
- จารุณี แซ่เล่า (2543) “ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ  
องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย”วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม
- จักร อินทจักร และเกรียงไกร เขียมบุญศรี (2548) คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคล กรุงเทพฯ:  
บริษัทมีวงษ์ พับลิชชิ่ง จำกัด
- จิราภา สินธุนาวา (2539) “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมควบคุมประพตติ”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมสงเคราะห์ใน  
กระบวนการยุติธรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- เฉลิมพงษ์ มีสมนัย(2549)แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเอกสารประกอบชุด  
วิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- เฉลิมพงษ์ มีสมนัย(2551) วิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเอกสารประกอบชุด  
วิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ชนิกา พวงแยม(2550) “การปรับตัวของบุคลากรเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานตามแนว  
ทางการปฏิรูปการรถไฟแห่งประเทศไทย” ภาคนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สวนดุสิต
- ชุตินันท์ เสือสุวรรณ (2542) “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์การ บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม
- เชาว์ โรจนแสง (2551) แนวคิด การวางแผนและระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเอกสาร  
ประกอบชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ( 2545 ) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Mangement*  
 กรุงเทพฯ : บริษัท หจก.เม็คทรายพริ้นติ้ง
- เด่นพงษ์ พลละคร (2531:20-25) *การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา วารสารเพิ่มผลผลิต, ปีที่ 28 , ธันวาคม 2531-มกราคม 2532*
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์(2549)*การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* ในเอกสารประกอบชุด  
 วิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ทิพาวดี เมฆสวรรค์(2548) *การปฏิรูประบบราชการ* สืบค้นจาก  
<http://www.dopa.go.th/iad/topic/tipavadee.html>
- ธงชัย สันติวงษ์ (2535)*การบริหารงานบุคคล(Personnel Management)* กรุงเทพฯ ไทยวัฒนาพานิช  
 รัชญา พลอนันต์(2546) *HUMAN RESOURCE FOCUS Guide to Create Employee Satisfaction*  
 กรุงเทพฯ: บริษัทอิน โนกราฟฟิกส์ จำกัด
- นคร บางน้อมน้อย( 2546) “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการเดินรถ  
 การรถไฟแห่งประเทศไทย : ศึกษาเฉพาะกรณีนายสถานีรถไฟในสังกัดกองจัดการ  
 เดินรถ” สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- น้อย ศิริ โชติ(2524) “*เทคนิคการฝึกอบรม*” คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
 นิสิตารักษ์ เวชยานนท์ (2545) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบไทย ๆ* กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
 เสมารธรรม
- ปภาวดี ประจักษ์สุภานิติ(2549) *การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การพัฒนาผู้บริหาร และการพัฒนา  
 อาชีพ* ในเอกสารประกอบชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ประพันธ์ สุริหาร (2533) “*ศัพท์ทางการบริหาร*” คลังน่านาวิทยา ขอนแก่นพิมพ์ครั้งที่ 2 ,2533
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล ( 2545) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวทางใหม่* กรุงเทพฯ ฯ: สำนักพิมพ์  
 ส.ส.ท.
- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2529) “*การวิจัยประเมินผล*” กรุงเทพมหานคร การพิมพ์พระนคร พรทิพย์  
 พิมพ์สมาน(2548) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและบรรยากาศองค์การ  
 กับประสิทธิผล ของการพยาบาลในหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ  
 โรงพยาบาล จิตเวชกรมสุขภาพจิต สถาบันจิตเวชศาสตร์สมเด็จพระเจ้าพระยา
- พนัส หันนาคินทร์ (2542) *ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร* กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์  
 มหาวิทยาลัย

พรรณราย ทรัพย์ประภา (2529) “จิตวิทยาอุตสาหกรรม” กรุงเทพฯ โอเดียนสโตร์  
 เพ็ญศิริ ตรีรัตนานภาพ(2548) การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท  
 ทีไอที จำกัด (มหาชน) นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,  
 ไพโรจน์ อุลิต(2547) ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ [Online] Available URL ;  
<http://it.aru.ac.th/courseware2/detail/chapter2/c28.htm>

ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์ “การประเมินประสิทธิผลขององค์การ” กรุงเทพฯ โอเดียนสโตร์  
 2529

ภิญโญ สาธร(2517) “การบริหารงานบุคคล” กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช  
 มนูญ ไชยทองศรี(2544:16) การศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอนุบาลสังกัด  
 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา1 กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์  
 มหาวิทยาลัย

ยุวพร สุทธิรัตน์ (2549) การพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ วารสารทรัพยากร  
 มนุษย์ 2 ( 1 ) 26

ลือชา สารรงค์ “บทความลดปริมาณและคุณภาพ ส.ส. หนทางแห่งความหายนะ”  
<http://www.ksp.or.th/upload/444/files/774-7612.doc> เมื่อวันที่ 30มกราคม2551

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ “การบริหารงานบุคคลแผนใหม่” กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์พัฒนา  
 การศึกษา

สมพงษ์ เกษมสิน (2514) “การบริหารกรุงเทพมหานคร” สารานุกรมการบริหารสถาบัน  
 บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรุงเทพมหานคร เกษมสุวรรณการพิมพ์

สหชาติ ไชยรา (2544:22-25) การพัฒนาบุคลากรของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด อำเภอเมือง  
 จังหวัดหนองบัวลำภู รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. มหาสารคาม :  
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

เสาวลักษณ์ สุขวิรัชและกมล อกุลพันธ์.(2544).การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ  
 กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2547) การพัฒนาองค์กรและบุคลากร  
 แนวคิดใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ: บริษัท 21 เซ็นจูรี่ จำกัด  
 สุกิจ จุลละนันท์ (2533)“การบริหารราชการระดับจังหวัด” ในการบริหารราชการในส่วนภูมิภาค.  
 กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

- สุจินต์ นิ่มอนงค์(2537) ปัจจัยตัวกำหนดประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการของสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ผลงานวิจัยส่วนบุคคล เพื่อเสนอต่อมหาวิทยาลัยศิลปากร
- สุพล เพชรานนท์(2542:16-17) “เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม” คณะวิทยาการจัดการ ศึกษาดุสิต สถาบันราชภัฏสงขลา.
- อนันต์ เกตุวงศ์(2526) “หลักและเทคนิคของการวางแผน”. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อัญญา ศรีสมพร ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม “การพัฒนาตนเองในยุคโลกาภิวัตน์”  
<http://www.spu.ac.th/announcement/articles/improver.pdf> เมื่อวันที่ 30 มกราคม 2551  
กรุงเทพฯ :สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง “กระบวนการฝึกอบรม” , การฝึกอบรมความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม, สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน ก.พ., ธันวาคม 2532, หน้า 1
- อุทัย หิรัญโต (2531) “หลักการบริหารงานบุคคล.”. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2531
- อำนาจ วัดจินดา “ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” วารสารดำรงราชานุภาพ 7,22 ( ม.ค.-มี.ค.2550),24-29
- อำนาจ เดชไชยศรี(2542:12-18) “การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา” วารสารข้าราชการครู 19,4(เม.ย.-พ.ค. 2542)
- Beach,Dale S. Personnel :The Management of People Work.New York :The Macmillan Company, 1970
- David A De Cenzo and Stephen P. Robbins. Human Resource Management. 5th ed. N.Y.: John Wiley & Sons, Inc., 1996.
- Randy L. DeSimone and David M. Harris. Human Resource Development(2nd.ed).The Dryden Press Harcourt Brace Publisher.1994.
- Randy L. Desimone, Jon M. Werner, David M. Harris, ( 2002 ), Human Resource Development, 3ed, Thomson, South Western, USA.
- Wexley and Latham. Developing and training human resources in organizations, 2a. ed.. New York (EUA). Harper Collins Publishers. 1991

## ภาคผนวก



**ภาคผนวก ก**

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ**

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่านที่ตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) ได้แก่

1. ดร.ภูษิต วงศ์หล่อสายชล  
อาจารย์คณะบริหารธุรกิจ สาขาธุรกิจระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
2. อาจารย์วัชรินทร์ หนูสมตน  
อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
3. นายแพทย์มนตรี ช่างต่อ (นายแพทย์ 12)  
หัวหน้าสำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย
4. นายสหัสชัย ชัยชูลี  
นักวิชาการสัตวบาล 8 ว กรมปศุสัตว์
5. นางสาวเครือวัลลดา ลาภักดี  
นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 8 ว กรมปศุสัตว์

**ภาคผนวก ข**

**แบบสอบถาม**

**แบบสอบถามเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ**  
**เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร**  
**โรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย**

**คำชี้แจงแบบสอบถาม**

1. แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อระดับความมีประสิทธิภาพของวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรโรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความเห็นต่อปัญหาและอุปสรรค และการให้ข้อเสนอแนะต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย

2. ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง จึงจะทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความถูกต้อง สมบูรณ์และมีคุณค่า เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย

3. คำตอบของท่านที่ตอบในแบบสอบถามนี้ ผู้ศึกษาจะเก็บเป็นความลับและใช้ประโยชน์เฉพาะเพื่อการศึกษาเท่านั้น

ขอขอบพระคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

( นายสุชาติ กิจการเจริญสิน )

นักศึกษาริฎฎาโท สาขาวิชาวิทยาการจั้ดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

**ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล**

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) ที่ตรงตามความเป็นจริงเกี่ยวกับท่าน

1. เพศ

- ( ) 1) ชาย                      ( ) 2) หญิง

2. อายุ

- ( ) 1) ไม่เกิน 25 ปี                      ( ) 2) 26-30 ปี                      ( ) 3) 31-35 ปี  
 ( ) 4) 36-40 ปี                      ( ) 5) 41-45 ปี                      ( ) 6) 46-50 ปี  
 ( ) 7) มากกว่า 50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- ( ) 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี                      ( ) 2) ปริญญาตรี                      ( ) 3) สูงกว่าปริญญาตรี

4. สถานภาพสมรส

- ( ) 1) โสด                      ( ) 2) สมรส                      ( ) 3) ม่าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลนุรฉัตรไชยากร

- ( ) 1) ไม่เกิน 5 ปี                      ( ) 2) 6-10 ปี                      ( ) 3) 11-15 ปี  
 ( ) 4) 16-20 ปี                      ( ) 5) มากกว่า 20 ปี

6. ตำแหน่งงาน (ระดับที่ปฏิบัติงาน)

- ( ) 1) พนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ พนักงานระดับ 1 ถึง ระดับ 7  
 ( ) 2) ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ พนักงานในระดับหัวหน้าแผนก (พนักงานระดับ 8)  
 ( ) 3) ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ พนักงานในระดับหัวหน้ากอง (พนักงานระดับ 10)  
 ( ) 4) ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ นายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาล (พนักงานระดับ 11)

7. รายได้ต่อเดือน

- ( ) 1) ไม่เกิน 10,000 บาท                      ( ) 2) 10,001 – 15,000 บาท  
 ( ) 3) 15,001 – 20,000 บาท                      ( ) 4) 20,001 – 25,000 บาท  
 ( ) 5) 25,001 – 35,000 บาท                      ( ) 6) สูงกว่า 35,000 บาท

8. หน่วยงาน (แผนก/กอง) ที่สังกัด (โปรดระบุ).....

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นต่อบัณฑิตที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร  
บัณฑิตที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลบุรีรัมย์  
สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทยประกอบด้วย

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม
  - การฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการให้การศึกษา
  - การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาบุคลากร
  - การพัฒนาเป็นรายบุคคล

โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ และพิจารณาว่า (1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีการ  
ฝึกอบรม (2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการให้การศึกษา และ (3) การพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์โดยการพัฒนาเป็นรายบุคคล เป็นวิธีการที่ทำให้บุคลากรโรงพยาบาลบุรีรัมย์  
สามารถปฏิบัติงานบรรลุผลได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใดโดยทำเครื่องหมาย  
✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

บัณฑิตที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับความคิดเห็น				
	น้อยสุด 1	น้อย 2	ปานกลาง 3	มาก 4	มากที่สุด 5
<b>1. การฝึกอบรม</b>					
<b>1.1 การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน</b>					
1. การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่หน่วยงานของท่าน ดำเนินการเป็นประจำเพื่อพัฒนาบุคลากร					
2. หน่วยงานของท่านได้จัดให้มีการฝึกอบรมแก่ บุคลากรใหม่ก่อนที่จะเข้ามาทำงาน					
3. หน่วยงานของท่านมีการจัดการสอนงานและการ ให้คำปรึกษาที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ					
4. หน่วยงานของท่านได้มีการมอบหมายงานพิเศษให้ ท่านทำหรือให้ท่านรักษาการเป็นบางโอกาส					

ปัจจัยที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับความคิดเห็น				
	น้อยสุด 1	น้อย 2	ปานกลาง 3	มาก 4	มากที่สุด 5
<b>1.2 การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน</b>					
5. เมื่อมีการเปลี่ยนงานอันเนื่องมาจากนโยบาย หน่วยงานจัดให้มีการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรเพื่อ เตรียมความพร้อม					
6. เมื่อมีความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ หน่วยงานจัดให้ มีการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ					
7. หน่วยงานของท่านจัดให้มีการไปฝึกอบรม/สัมมนา นอกสถานที่เพื่อเพิ่มพูนความรู้					
8. หน่วยงานของท่านได้จัดให้มีการประชุมเชิง ปฏิบัติการ(workshop) เพื่อเสริมสร้างความรู้ พัฒนา ทักษะ และปรับทัศนคติให้เหมาะสมกับการทำงาน					
<b>2. การศึกษา</b>					
<b>2.1 การศึกษาในระบบ</b>					
<b>2.1.1 การศึกษาในสถาบันการศึกษาของรัฐ</b>					
9. หน่วยงานของท่านได้มีการจัดส่งให้บุคลากรไป ศึกษาต่อเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาของรัฐตาม ความต้องการของโรงพยาบาล					
10. หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรได้มี โอกาสศึกษาต่อเพิ่มเติมในทุกระดับชั้นใน สถาบันการศึกษาของรัฐตามที่ตนเองต้องการ					
11. หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรได้มี โอกาสศึกษาต่อในหลักสูตรต่าง ๆ ใน สถาบันการศึกษาของรัฐตามความต้องการของ โรงพยาบาล					

ปัจจัยที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับความคิดเห็น				
	น้อยสุด 1	น้อย 2	ปานกลาง 3	มาก 4	มากที่สุด 5
<b>2.1.2 การศึกษาในสถาบันการศึกษาของเอกชน</b> 12. หน่วยงานของท่านได้มีการจัดส่งให้บุคลากรไปศึกษาต่อเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาของเอกชนตามความต้องการของโรงพยาบาล					
13. หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสศึกษาต่อเพิ่มเติมในทุกระดับชั้นในสถาบันการศึกษาของเอกชนตามที่ตนเองต้องการ					
<b>2.1.3 การศึกษาในสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ</b> 14. หน่วยงานของท่านได้มีการจัดส่งให้บุคลากรไปศึกษาต่อเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาต่างประเทศตามความต้องการของโรงพยาบาล					
15. หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสศึกษาต่อในทุกระดับชั้นในสถาบันการศึกษาในต่างประเทศตามที่ตนเองต้องการ					
<b>2.2 การศึกษานอกระบบ</b> <b>2.2.1 การศึกษาทางโทรทัศน์</b> 16. หน่วยงานของท่านจัดให้มีการเรียนรู้ผ่านทางโทรทัศน์/วิทยุกระจายเสียง					
<b>2.2.2 การศึกษาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต/อินเตอร์เน็ต</b> 17. หน่วยงานของท่านจัดให้มีการเรียนรู้ผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตและระบบอินเตอร์เน็ต					



ปัจจัยที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับความคิดเห็น				
	น้อยสุด 1	น้อย 2	ปานกลาง 3	มาก 4	มากที่สุด 5
<b>2.2.3 การศึกษาระบบทางไกล</b>					
18. หน่วยงานของท่านจัดให้มีการศึกษาระบบทางไกลผ่านการสื่อสารทางไปรษณีย์					
19. หน่วยงานของท่านจัดให้มีการศึกษาระบบทางไกลผ่านการสื่อสารทางดาวเทียม / CCTV					
<b>2.3 การศึกษาตามอัธยาศัย</b>					
20. หน่วยงานของท่านส่งเสริมหรือสนับสนุนให้บุคลากรรับชมรายการโทรทัศน์ และ/หรือการฟังวิทยุกระจายเสียงเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทั่วไป					
21. หน่วยงานของท่านส่งเสริมหรือสนับสนุนให้บุคลากรอ่านหนังสือพิมพ์ นิตยสาร วารสารบทความ ฯลฯ ทางวิชาการเพื่อเพิ่มพูนความรู้					
<b>3. การพัฒนาเป็นรายบุคคล</b>					
22. หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้ท่านพัฒนาตนเองเพื่อให้ความรับผิดชอบต่อการพัฒนางานที่ทำประจำ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว					
23. หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้ท่านพัฒนาตนเองเพื่อให้มีวิสัยทัศน์สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล					
24. หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้ท่านพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการวางแผนงาน แผนกลยุทธ์ การกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน					

ปัจจัยที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับความคิดเห็น				
	น้อยสุด 1	น้อย 2	ปานกลาง 3	มาก 4	มากที่สุด 5
25. หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้ท่านพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในเชิงการเป็นผู้นำ					
26. หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้ท่านพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถ ในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ					
27. หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้ท่านพัฒนาตนเองเพื่อสร้างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน					

**ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อระดับความมีประสิทธิภาพของวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร**

โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ และพิจารณาว่า (1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีการฝึกอบรม (2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการให้การศึกษา และ (3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาเป็นรายบุคคล สามารถทำให้นุคลากรโรงพยาบาลบุรีรัมย์สามารถปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล(ได้แก่ การทำงานบรรลุผลได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์)ระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความมีประสิทธิภาพ		
	ไม่มีประสิทธิผล	มีประสิทธิผลปานกลาง	มีประสิทธิผลมาก
<b>1. การพัฒนาโดยการฝึกอบรม</b>			
1.1.การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน			
1.2.การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน			
<b>2. การพัฒนาโดยการให้การศึกษา</b>			
<b>2.1 การศึกษาในระบบ</b>			
2.1.1 การศึกษาในสถาบันการศึกษาของรัฐ			
2.1.2.การศึกษาในสถาบันการศึกษาของเอกชน			
2.1.3.การศึกษาในสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ			
<b>2.2 การศึกษานอกระบบ</b>			
2.2.1 การศึกษาทางโทรทัศน์/วิทยุกระจายเสียง			
2.2.2 การศึกษาผ่านระบบอินทราเน็ต/อินเทอร์เน็ต			
2.2.3 การศึกษาระบบทางไกล			
<b>2.3 การศึกษาตามอัธยาศัย</b>			
2.3.1 การดูโทรทัศน์ การฟังวิทยุกระจายเสียง			
2.3.2 การอ่านหนังสือพิมพ์ นิตยสาร บทความวิชาการ ฯลฯ			
<b>3. การพัฒนาโดยการพัฒนาเป็นรายบุคคล</b>			
3.1 การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรับผิดชอบต่อการพัฒนางานที่ทำประจำทั้งในระยะสั้นและระยะยาว			
3.2 การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีวิสัยทัศน์สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล			
3.3 การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการวางแผนงาน แผนกลยุทธ์ การกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน			

วิธีการพัฒนาบุคลากร	ระดับการมีประสิทธิผล		
	ไม่มีประสิทธิผล	มีประสิทธิผลปานกลาง	มีประสิทธิผลมาก
3.4 การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในเชิงการเป็นผู้นำ			
3.5 การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ			
3.6 การพัฒนาตนเองเพื่อสร้างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน			

#### ตอนที่ 4 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

1. ท่านมีข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลบุนนาค จังหวัดไชยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย

- 1).....
- 2).....
- 3).....
- 4).....

2. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในความคิดเห็นของท่านคือ

- 1).....
- 2).....
- 3).....
- 4).....

**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นายสุชาติ กิจการเจริญสิน
<b>วัน เดือน ปีเกิด</b>	1 กรกฎาคม 2514
<b>สถานที่เกิด</b>	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
<b>ประวัติการศึกษา</b>	แพทยศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2538 สาธารณสุขศาสตรบัณฑิต (บริหารสาธารณสุข) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2548
<b>สถานที่ทำงาน</b>	โรงพยาบาลบุนนาคไชยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย
<b>ตำแหน่ง</b>	หัวหน้ากองวิสัญญีแพทย์