

**ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
กรณีศึกษาองค์การสวนยาง**

นางนิศารัตน์ เจนพนัส

การศึกษาค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2551

**Factors Affecting Human Resource Development:
A Case Study of the Rubber Estate Organization**

Mrs. Nisarath Janpanut

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University
2008

ชื่อการศึกษา คั่นคว้าวีอิสระ **ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**
กรณีศึกษา องค์การสวนยาง

ผู้ศึกษา นางนิศารัตน์ เจนพนัส **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ **ปีการศึกษา** 2551

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงสำรวจครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยาง (2) เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานและลูกจ้างองค์การสวนยาง ที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยาง (3) เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยาง

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ประชากร คือ พนักงานและลูกจ้างองค์การสวนยาง จำนวน 393 คน ซึ่งเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 199 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และค่าเอฟ และการวิเคราะห์ความแปรปรวน โดยพิจารณาค่านัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปพิจารณาวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานองค์การสวนยาง ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง (2) พนักงานองค์การสวนยางที่มีเพศอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือนที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน ในขณะที่สถานภาพการสมรสที่ต่างกัน ไม่มีผลกระทบต่อระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 (3) กลุ่มตัวอย่างมีข้อเสนอแนะว่า องค์การสวนยาง ควรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับปัจจัยส่วนบุคคลทั้ง 7 ประการ และควรวางแผนพัฒนาปัจจัยเกี่ยวกับองค์การที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมเพื่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้างรองรับการเจริญเติบโตขององค์การในอนาคตต่อไป

คำสำคัญ ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์การสวนยาง

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ และรองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชูณหพันธ์รักษ์ สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณคุณสมศักดิ์ งามประดิษฐ์ องค์กรสวนยาง ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และขอขอบพระคุณพนักงานและลูกจ้างทุกท่านที่เสียสละเวลาและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อนนักศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

นิสารัตน์ เจนพนัส

ธันวาคม 2551

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
สมมติฐานการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	7
ประวัติ ความเป็นมา และ โครงสร้างองค์การสวนยาง.....	46
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	50
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	56
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	56
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	58
การรวบรวมข้อมูล.....	59
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	61
ปัจจัยส่วนบุคคล.....	61
ความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ.....	64
การทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	67
ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ.....	103

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	108
สรุปการวิจัย.....	108
อภิปรายผล	110
ข้อเสนอแนะ.....	111
บรรณานุกรม.....	114
ภาคผนวก.....	119
แบบสอบถาม.....	120
ประวัติผู้ศึกษา.....	126

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 3.1	จำนวนพนักงานและลูกจ้างขององค์การสวนยาง.....	56
ตารางที่ 3.2	การสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Sampling) ในแต่ละฝ่ายขององค์การสวนยาง.....	57
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล.....	62
ตารางที่ 4.2	จำนวน ร้อยละและค่าเฉลี่ย ของระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนา ทรัพยากร มนุษย์.....	64
ตารางที่ 4.3	ผลการทดสอบความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การจำแนกตามเพศ.....	68
ตารางที่ 4.4	ผลการทดสอบความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การจำแนกตามอายุ.....	72
ตารางที่ 4.5	ผลการทดสอบความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การจำแนกตามระดับการศึกษา.....	77
ตารางที่ 4.6	ผลการทดสอบความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การจำแนกตามตำแหน่งงาน.....	82
ตารางที่ 4.7	ผลการทดสอบความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน.....	87
ตารางที่ 4.8	ผลการทดสอบความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การจำแนกตามสถานภาพสมรส.....	92
ตารางที่ 4.9	ผลการทดสอบความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การจำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	97
ตารางที่ 4.10	ปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ขององค์การจำแนกตามระดับการศึกษา.....	103

ณ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	4
ภาพที่ 2.1 กิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	8
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างขององค์การสวนยาง.....	49

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการดำเนินงานขององค์การทั้งภาคในภาครัฐและเอกชนนั้น ทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดของการบริหาร เพราะคนเป็นผู้ใช้ปัจจัยอื่น ๆ และคนเป็นผู้ที่ทำให้การบริหารสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ (Stuart Crainer, 1998 : 125) ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์การ การบริหารจัดการใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ต้องมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นจะต้องอาศัยปัจจัยสำคัญสำหรับการบริหาร 4 ประการ คือ ทรัพยากรมนุษย์ ทุนทรัพย์ วัสดุหรืออุปกรณ์ และการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นปัจจัยที่จัดได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรทางการบริหารทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว คือ ปัจจัยทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์การนั่นเอง การเอาใจใส่ต่อทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารขององค์การต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่ควรจะต้องกระทำให้บุคลากรขององค์การเป็นบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) เป็นหัวใจสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ มนุษย์จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลา เพื่อให้มนุษย์มีความคิดริเริ่ม (Initiative) และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ดังเช่นงานของ Azhdar Karami (2004) ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ มีนักวิชาการจำนวนมากได้สนใจศึกษากลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ (Azhdar Karami 2004 : 295) การพัฒนาแบบจำลองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การระบุตัวชี้วัดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มความสำเร็จขององค์การ และการพัฒนาตัวชี้วัดในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ (Azhdar Karami 2004 : 295) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ขององค์การในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นการเชื่อมโยงระหว่างการใช้ประโยชน์ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ และให้ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustained Competitive Advantage) รวมทั้งเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจ และในการที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้มีความพร้อมและความรู้ความสามารถตรงตามงานที่

รับผิดชอบนั้น องค์กรจำเป็นต้องออกแบบระบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และพันธกิจขององค์กร เพื่อให้สามารถรองรับภารกิจดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2548: 1) จึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับได้ว่า เป็นหัวใจสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร บุคลากรในองค์กรจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลา เพื่อให้มีความคิดริเริ่ม (Initiative) และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กร (พิชัย ลิขิตพัฒน์ไพบูลย์, 2546: 130) ในกระแสของการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจ อันเนื่องมาจากอิทธิพลของเทคโนโลยีสารสนเทศ แนวคิดด้านการจัดการสมัยใหม่ และรูปแบบการค้าระหว่างประเทศ ที่ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรมากยิ่งขึ้น องค์กรในปัจจุบันจึงต้องปรับปรุงกระบวนการหรือขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจในรูปแบบของ “การปรับปรุงและจัดการระบบคุณภาพในองค์กร” ซึ่งเป็นการสร้างมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และบริการให้สูงขึ้น ทั้งในด้านคุณภาพ และการบริการ แต่การปรับเปลี่ยนกระบวนการหรือขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจดังกล่าวนี้ จะต้องอาศัยบุคลากรขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อน หากบุคลากรในองค์กรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้การพัฒนาระบบคุณภาพเป็นไปโดยง่าย ดังจะเห็นได้ว่าระบบคุณภาพมาตรฐานต่าง ๆ ที่ได้รับความนิยมในโลกปัจจุบัน เช่น ระบบจัดการคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management, TQM) ก็ได้ให้ความสำคัญต่อความร่วมมือของบุคลากรขององค์กรเป็นอันดับแรก และต้องมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่อยู่ในองค์กร ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างและกลยุทธ์ดังกล่าวได้เป็นอย่างดี ด้วยเหตุผลดังกล่าว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นส่วนสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กร

องค์กรสวนยาง ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรและพนักงานมีคุณภาพ และมีความทันสมัยในการเรียนรู้ข่าวสารการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสวนยาง ได้มีการดำเนินการในเรื่องการนำระบบข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Information System, HRMIS) มาใช้บริหารจัดการระบบความสามารถหลักของบุคลากรทุกระดับขั้นที่สอดคล้องกับธุรกิจขององค์กร การวิเคราะห์ศักยภาพของบุคลากรเพื่อรองรับการเคลื่อนย้ายพนักงาน (Redeployment) ในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการเงิน ด้านการตลาด ด้านอินเทอร์เน็ต โปโตคอล (Internet Protocol, IP) เป็นต้น และการพัฒนาพนักงานในรูปแบบ TAP-TEAM (Transformation Acceleration Process Team) เพื่อกระตุ้นให้พนักงานใช้ความคิด ความสามารถที่มีอยู่ในตัวนำออกมาใช้พัฒนางานและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนการพัฒนา ปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ รวมถึงการให้ทุนการศึกษา คูงาน ทั้งในและต่างประเทศเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพ ความรู้ ความสามารถให้แก่บุคลากร แม้ว่า องค์กรสวนยาง จะมีการดำเนินการใน

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง แต่ก็ยังมีความจำเป็นที่จะต้องออกแบบระบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และพันธกิจขององค์การท่ามกลางสภาพการณ์ทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ที่เปลี่ยนแปลงไป และในปัจจุบัน องค์การสวนยาง ได้มีนโยบายที่จะเข้าเป็นการยางแห่งประเทศไทย ในการนี้ องค์การสวนยาง จึงต้องมีการปรับปรุงมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เพื่อรองรับภารกิจดังกล่าวในอนาคต

นอกจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว องค์การสวนยางต้องคำนึงถึงปัจจัยประกอบอื่น ๆ ที่มีส่วนสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์การ ซึ่งบรรยากาศขององค์การที่วุ่นวาย อาจจะเป็นในด้านขนาดและโครงสร้างขององาน ความรับผิดชอบของพนักงาน การสนับสนุนการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย/แผนก ความขัดแย้งระหว่างพนักงานภายในองค์การ รวมถึงมาตรฐานการปฏิบัติงานที่พนักงานทุกคนต้องใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นรูปแบบเดียวกัน ปัจจัยบรรยากาศขององค์การที่จะมีส่วนสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์การอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน นำไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองอย่างยั่งยืน จึงให้เป็นที่มาขององค์การว่าจะเป็นไปได้ในลักษณะใด ควรมีการปรับปรุงแก้ไข หรือดำเนินการต่อไปในทิศทางใดเพื่อให้สอดคล้อง เหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์การนั้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ในฐานะที่ผู้ศึกษาเป็นพนักงานขององค์การสวนยาง จึงมีความสนใจในการวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยาง ซึ่งทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยางประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะนำผลการศึกษาไปนำเสนอต่อผู้บริหาร อันจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยางให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

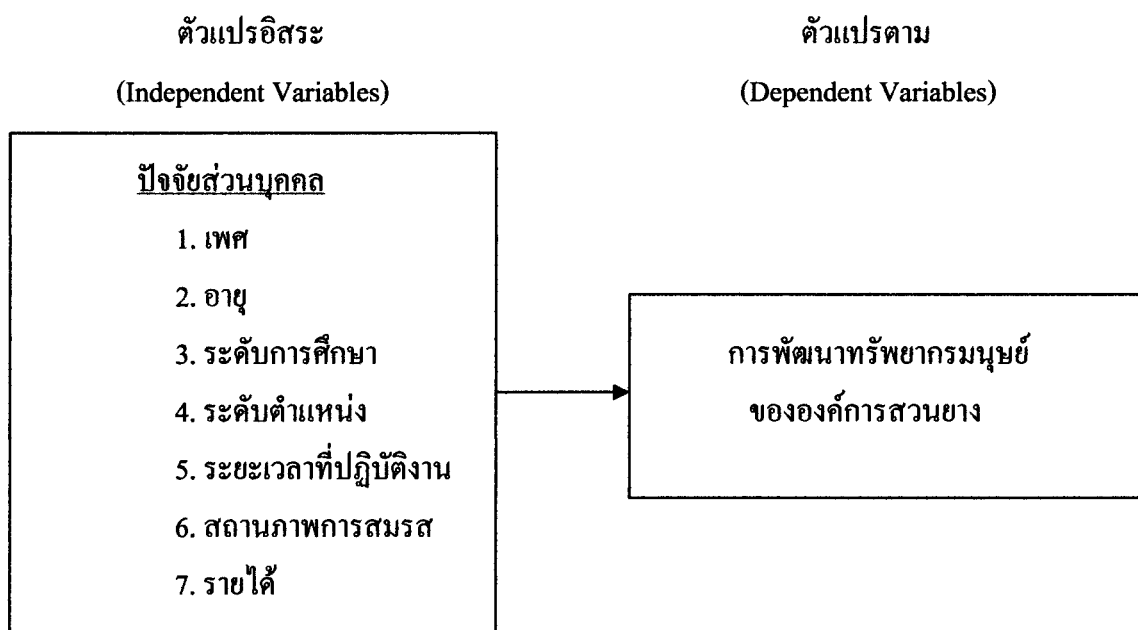
2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยาง

2.2 เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานและลูกจ้างองค์การสวนยาง ที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยาง

2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยาง

3. กรอบความคิดของการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (บุญเลิศไพรินทร์, 2533 : 193) งานวิจัยของจารุณี แซ่เล่า (2543) ที่กล่าวถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยเลือกตัวแปรที่มีความเป็นไปได้และเหมาะสมกับการศึกษา มาเป็นกรอบแนวคิดของการศึกษา ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ที่มา : การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ (2543) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

4. สมมติฐานการศึกษา

พนักงานและลูกจ้างองค์กรสวนยางที่มีลักษณะส่วนบุคคลที่ต่างกัน จะมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน

5. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษา ดังนี้

5.1 ด้านเนื้อหา การศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ศึกษาเฉพาะความสัมพันธ์ของปัจจัยเกี่ยวกับองค์การสวนยางกับระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น ปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยางจะอยู่นอกขอบเขตการศึกษา

5.2 ด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานและลูกจ้างขององค์การสวนยาง จำนวน 199 คน

6. นิยามคำศัพท์เฉพาะ

1. ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ลักษณะต่าง ๆ ที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น (Gilmer อ้างถึงใน พนมพร ขงทองมุก, 2544) และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมสำคัญของคนที่ทำงานในองค์การนั้น เช่น ด้านความรู้ และทักษะที่เกี่ยวข้องในหน้าที่ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านจิตใจและนันทนาการ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ได้สร้างไว้อย่างมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรในองค์การได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน โดยการศึกษาอบรมปฏิบัติทดลองและการพัฒนาเป็นการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ศักยภาพในการปฏิบัติงานตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรม ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ซึ่งส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ (ไพโรจน์ อุลิต, 2547)

3. องค์การสวนยาง หมายถึง หน่วยงานที่ตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 23 มีนาคม พุทธศักราช 2495 เพื่อดำเนินการทำสวนยางที่เหลือจากกองการยาง และได้รับทุนจากกระทรวงการคลังมาดำเนินงานในขั้นต้นจากงบประมาณปี 2493 เป็นเงิน 3 ล้าน 4 แสนบาท มีวัตถุประสงค์เพื่อ “ การผลิตยางแผ่นรมควันออกจำหน่าย จำหน่ายน้ำยางสด ดำเนินการตามหลักวิชาการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับเกษตรกร ประชาชนรวมทั้งทำการศึกษาค้นคว้า ทดลองส่งเสริมไปในขณะเดียวกัน เพื่อให้เกษตรกรชาวสวนยางมีความรู้ความเข้าใจในการผลิตยางครบวงจร

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาขององค์การสวนยาง” มีความสำคัญของการศึกษาสรุปได้ ดังนี้

7.1 ทำให้ทราบถึงระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยางในปัจจุบัน และทราบถึงระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานและลูกจ้าง ซึ่งองค์การสวนยาง สามารถนำผลการศึกษามาใช้ในการปรับปรุงนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น วัตถุประสงค์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขอบข่ายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และหลักการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมสำหรับการพัฒนาพนักงานลูกจ้าง และเกิดความสอดคล้องกับสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7.2 ทำให้ทราบว่าปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านใดที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยาง ซึ่งองค์การสามารถนำผลการศึกษามาใช้ปรับปรุงสภาพแวดล้อมขององค์การสวนยาง โดยองค์การสวนยางใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการมุ่งไปที่ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การสวนยาง ที่จะส่งผลต่อระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยาง ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น และสามารถธำรงรักษาบุคลากรขององค์การให้มีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานให้แก่องค์การ

7.3 ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยาง ในด้านต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

8. แนวทางในการเสนอผลงาน

การศึกษานี้จะเสนอผลงานในรูปรายงานรูปเล่ม และเสนอผลการศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยางให้เกิดประสิทธิภาพและเหมาะสมยิ่งขึ้น

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนของการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แนวคิด และทฤษฎี
2. ประวัติ ความเป็นมา และ โครงสร้างขององค์การ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

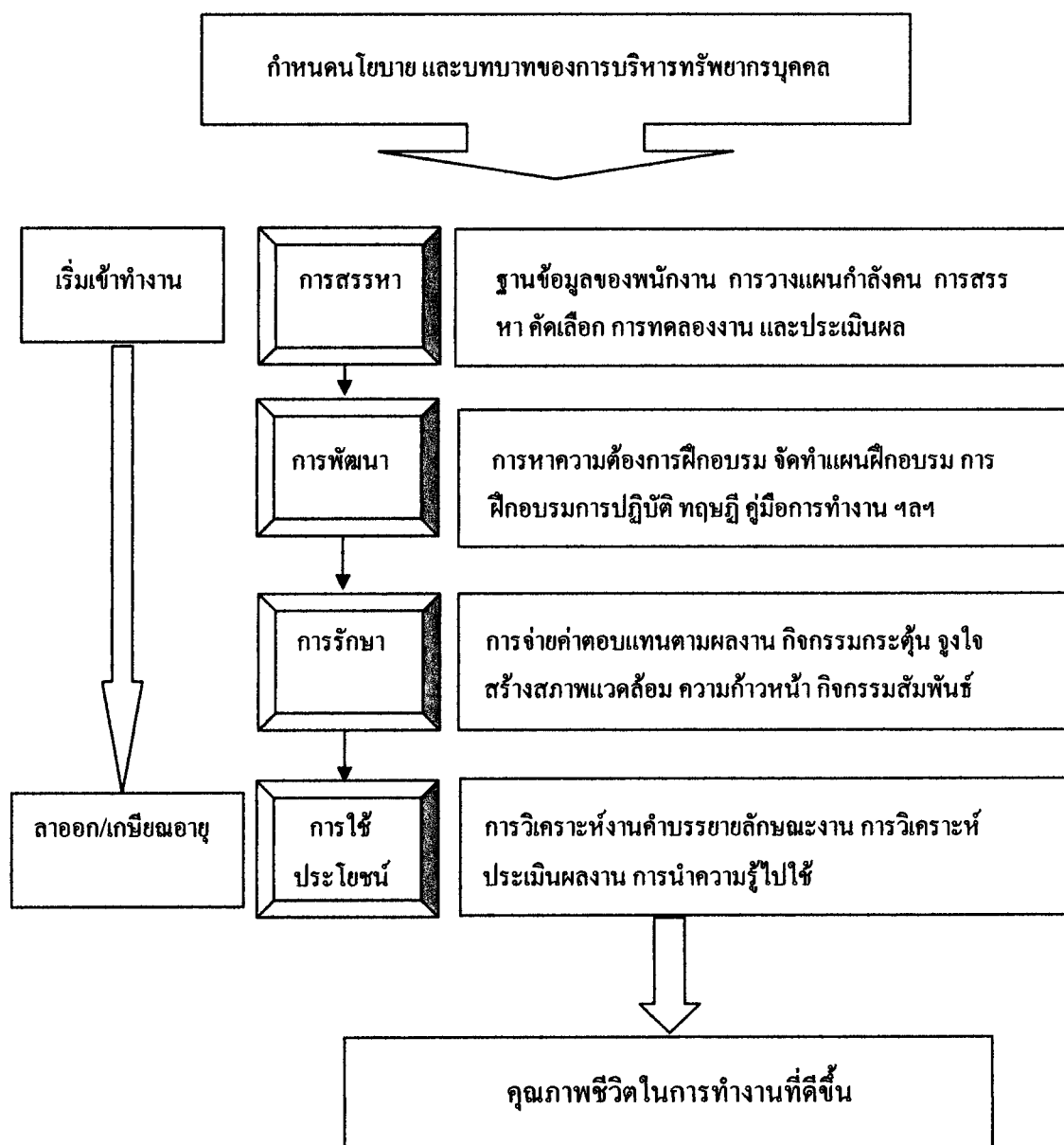
ในส่วนของแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ นำเสนอได้ดังนี้

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้แตกต่างกันไป เช่น ไพโรจน์ อุลิต (2547 : 241) นิยามว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หมายถึงกระบวนการที่ได้สร้างไว้ อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้บุคลากรในองค์การได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน โดยการศึกษาอบรมปฏิบัติ ทดลองและการพัฒนาเป็นการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ศักยภาพในการปฏิบัติงานตลอดจน ปรับปรุงพฤติกรรม ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อองค์การซึ่งส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองและความเจริญก้าวหน้าของ องค์การ

ฉัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2541 : 150) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารจัดการกิจกรรมในการดึงดูด พัฒนา รุงใจ และเก็บรักษานักบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงาน สูงไว้กับองค์การ เพื่อให้องค์การก้าวหน้าไปสู่ความเป็นเลิศ โดยการบูรณาการหรือประสานความต้องการของแต่ละบุคคลในด้านความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนากับเป้าหมายขององค์การ

คณัย เทียนพูน (2541 : 4-5) ได้ให้คำจำกัดความว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็น ขั้นตอนหนึ่งในกิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นับตั้งแต่บุคคลเริ่มเข้าทำงานจนกระทั่ง ลาออกหรือเกษียณอายุจากงาน โดยประกอบด้วย กิจกรรมด้านการบริหารบุคคลที่ครอบคลุมภารกิจ

4 ด้าน คือ (1) ด้านการสรรหาพนักงาน (2) ด้านการพัฒนาพนักงาน (3) ด้านการรักษาพนักงาน (4) ด้านการใช้ประโยชน์พนักงานให้คุ้มค่า ซึ่งองค์การบริหารเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์เกิดคุณค่าสูงสุด ดังภาพ ที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 กิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 49) คู่มือการอบรมโครงการเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่แห่งชาติ

1.1.1 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2540 : 355) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้บุคคล กลุ่ม และองค์การมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะว่าบุคคล งาน และองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์การสามารถสู้กับคู่แข่งได้ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเริ่มต้นตั้งแต่บุคคลเริ่มเข้าทำงาน และจะดำเนินต่อไปตลอดจนกระทั่งออกจางาน มิตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมถึงการวางแผนอาชีพและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ไพโรจน์ อุลิต (2547 : 276) กล่าวว่า ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ

1) ทำให้องค์การสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพด้านผลผลิตของพนักงานและเพิ่มผลกำไรให้แก่องค์การ วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยพัฒนาทักษะในด้านการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้มีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงด้านผลผลิตของพนักงาน และมีการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ผลกำไรของบริษัทสูงตามขึ้นไปด้วย

2) ทำให้องค์การหลีกเลี่ยงการใช้วิธีการ ทักษะ และเทคโนโลยีที่ล้าสมัยในการปฏิบัติงานของทุกระดับในองค์การ โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยพัฒนาทักษะในการทำงานตามความถนัดและความสนใจของพนักงานทุกระดับให้ทันสมัยควบคู่ไปกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป และบรรลุดัชนีประสิทธิผลขององค์การ

3) องค์การสามารถพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ก้าวหน้าไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงาน โดยการสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานที่มีความสามารถได้พัฒนาให้มีความรู้ในงานสูงขึ้นตามขีดศักยภาพสูงสุดที่มีอยู่ตลอดจนให้มีทัศนคติที่เอื้ออำนวยต่อการไปปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิม

ปราชญา กล้าผจญ (2550 : 183) กล่าวว่า ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากคนหรือบุคลากรนับว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์การ องค์การต้องการได้คนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงาน ดังนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือฝ่ายบุคลากรจึงมีหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ แต่การให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานนั้น อาจตอบสนองของความต้องการ และเพียงพอสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับหนึ่งเท่านั้น โดยรับสมัครบุคคลคัดเลือกและสรรหาบุคคลเพื่อให้ได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ โดยบุคคลต้องมีความรู้และคุณสมบัติตามที่องค์การต้องการแต่การที่จะทำให้บุคลากรมีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้นเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพ การผลิต

การบริหาร การปฏิบัติงานนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องมีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงานมากยิ่งขึ้น

องค์การทุกองค์การต้องจัดกิจกรรมโดยให้บุคลากร เพื่อการปฏิบัติกิจกรรมโดยเฉพาะองค์การขนาดใหญ่ที่มีขนาดของธุรกิจที่เป็นการผลิตและบริการย่อมใช้บุคลากรปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก องค์การควรให้ความสำคัญกับบุคลากรมากยิ่งขึ้นเพราะองค์การใช้บุคลากรเป็นหลัก นอกจากนี้การนำเอาเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้ในองค์การย่อมมีส่วนช่วยสร้างความพอใจให้กับลูกค้า หรือผู้ที่มีติดต่อกับองค์การได้ในระดับหนึ่ง ดังนั้นเพื่อให้บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์การสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์การ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพขององค์การ ควรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ และนับว่ามีความสำคัญต่อองค์การและบุคลากรขององค์การ โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์การและบุคลากรขององค์การดังต่อไปนี้

1) ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์การ

(1) ทำให้้องค์การสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการจ้างพนักงานทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ เนื่องจากในปัจจุบัน โลกธุรกิจสามารถติดต่อและขยายกิจการได้อย่างแพร่หลายทั่วโลก จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านแรงงาน โดยพบว่าการดำเนินกิจการของธุรกิจหลายแห่งเป็นจำนวนมากมีการใช้พนักงานหญิงมากขึ้นเพื่อทดแทนพนักงานชายเนื่องจากอัตราค่าจ้าง ค่าตอบแทน ไม่สามารถจูงใจพนักงานชายให้มาสมัครงานได้ตามจำนวนที่ธุรกิจต้องการ ดังนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัด โปรแกรมการฝึกอบรมพนักงานหญิงเข้ามาทำงานทดแทนแรงงานที่เป็นพนักงานชาย โดยฝึกอบรมให้พนักงานหญิงมีความรู้ความสามารถและทักษะการปฏิบัติงานเช่นเดียวกับพนักงานชาย ซึ่งนับว่าเป็นก้าวใหม่ของการจ้างแรงงาน ขององค์การในยุคปัจจุบัน

นอกจากนี้การลงทุนขยายกิจการของธุรกิจอย่างกว้างขวางทั่วโลก โดยมีนักธุรกิจต่างชาติเข้าไปลงทุนดำเนินธุรกิจในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก และในขนาดเดียวกันก็มีนักธุรกิจจากประเทศไทยลงทุนดำเนินธุรกิจในประเทศเช่นเดียวกัน เพื่อการขยายกิจการดำเนินธุรกิจแพร่หลายออกไปทั่วโลก ดังนั้นในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศดังกล่าวจำเป็นต้องใช้บุคลากรและผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานเป็นจำนวนมากซึ่งทำให้องค์การขาดแคลนผู้บริหารและบุคลากรที่จะปฏิบัติงานและบริหารธุรกิจในประเทศขององค์การจึงมีความจำเป็นต้องมอบให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์รับผิดชอบจัดให้มีโปรแกรมการพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากรที่มีศักยภาพ โดยจัดให้เข้าฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหาร กิจกรรมในต่างประเทศ ทั้งนี้เพื่อเตรียมการให้บุคลากรเป็นผู้บริหารที่ทันสมัย และมีโอกาสบริหารกิจการในประเทศได้

ในอนาคตรวมทั้งองค์การจะได้รับประโยชน์คือ เป็นการทดแทนผู้บริหารที่อาจจะลาออกไปทำงานกับบริษัท หรือธุรกิจอื่น ทั้งในประเทศและต่างประเทศอีกด้วย

(2) ทำให้องค์การสามารถแก้ปัญหาการลาออกของบุคลากรได้ บุคลากรที่ลาออกจากบริษัทหนึ่งและเปลี่ยนงานไปทำในบริษัทอีกแห่งหนึ่ง เพื่อต้องการความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง โดยข้อเท็จจริงแล้วบุคลากรอาจพบว่าถึงแม้จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพแต่ก็ไม่มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ หรือมิได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้าในอาชีพแต่ประการใดในขณะที่อาจจะมียุทธศาสตร์หรือธุรกิจประเภทเดียวกัน พยายามประมวลตัวบุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัทหรือธุรกิจประเภทเดียวกัน โดยจ้างบุคลากรในอัตราค่าแรงและผลตอบแทนที่สูงกว่า เพื่อการปฏิบัติงานในบริษัทหรือธุรกิจในประเภทเดียวกัน โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย ในการพัฒนาบุคลากรแต่ประการใด ซึ่งในกรณีเช่นนี้เป็นกรณีที่เกิดขึ้นได้ โดยบุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากการลาออกจากบริษัทและองค์การเป็นสิ่งที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า ดังนั้นองค์การจึงต้องมอบหมายให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จัด โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรไว้สำหรับการพัฒนางานและทดแทนบุคลากรที่ลาออกในกรณีดังกล่าวซึ่งเป็นการเตรียมบุคลากรสำรองไว้ ปฏิบัติงานทดแทนล่วงหน้าจะช่วยให้องค์การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพส่วนมากผู้บริหารระดับสูงขององค์การในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่ทำงานให้กับองค์กรเป็นเวลานานมีความชำนาญหรือมีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์การทำงานสูง มักจะมีโอกาสเปลี่ยนงานไปทำงานให้กับองค์กรที่เป็นธุรกิจประเภทเดียวกันได้ ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องธรรมดา ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การหนึ่งไปทำงานให้อีกองค์การหนึ่ง ในธุรกิจประเภทเดียวกันดังนั้น องค์การจะต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงโดยมอบให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การจัด โปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร สำหรับผู้ที่เป็นผู้บริหารขององค์การทดแทนผู้บริหารขององค์การที่ลาออกจากองค์การ

(3) ในด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ โดยองค์การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติตามที่องค์การต้องการได้แต่อาจเป็นเรื่องที่กระทำได้ยากถึงแม้้องค์การจะมีฐานะทางการเงินที่มั่นคง และมีกิจการการบริหารงานที่ดี เพียงใดก็ตามแต่เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนต้องใช้เวลาคำนึงการที่ยาวนานพอสมควรตลอดจนต้องมีค่าใช้จ่าย โดยองค์การต้องจัดสรรงบประมาณรวมทั้งองค์การต้องดำเนินตามเงื่อนไขของสังคมเพื่อให้สอดคล้องกับปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรอีกด้วย

(4) ในด้านการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ โดยองค์การรู้จักใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ ความถนัด ความพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

เพื่อจัดทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและไม่หยุดชะงัก

(5) ในด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยองค์การสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบและมีระเบียบแบบแผน โดยมีแผนงานสวัสดิการและขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างเหมาะสมควบคู่ไปกับระบบคุณธรรมเพื่อรักษาบุคลากรให้นานที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ ทั้งนี้เพื่อขจัดปัญหา อัตราการเข้าออกงาน โดยป้องกันและพยายามไม่ให้บุคลากรที่จะเพิ่มเข้ามาทำงานในองค์กร ไม่นานย้ายงานลาออก หรือโอนไปหน่วยงานอื่น

(6) องค์กรสามารถจัดบรรยากาศให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มกำลังความสามารถซึ่งเป็นความปรารถนาสูงสุดขององค์กร โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องคำนึงถึงการจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานเพื่อการปฏิบัติงานที่ดีรวมไปถึงการจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมที่จะให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ทำงานได้อย่างสมศักดิ์ศรี ด้วยความภาคภูมิใจในองค์กรที่บุคลากรดำเนินการอยู่

(7) องค์กรสามารถเตรียมการพัฒนากำลังคนเพื่อให้ประเทศก้าวสู่ความเป็นประเทศพัฒนาทางด้าน เกษตร อุตสาหกรรม และบริการ โดยให้สามารถนำระบบอุตสาหกรรมมาใช้ในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการเพื่อให้ได้ผลผลิตทางด้านการเกษตร อุตสาหกรรม และบริการ ซึ่งองค์การรู้จักและรักษา สงวนทรัพยากรให้มีการใช้ประโยชน์สูงสุดได้เป็นเวลานาน นอกจากนี้องค์การสามารถนำระบบอุตสาหกรรมมาใช้ในกระบวนการผลิต การแปรรูป และจัดจำหน่ายผลผลิตทางด้านการเกษตร ซึ่งเป็นลักษณะเด่นของประเทศ ที่มีทรัพยากรสมบูรณ์ เพื่อให้องค์การและธุรกิจสามารถผลิตสินค้าทางด้านการเกษตร อุตสาหกรรม และบริการได้อย่างมีคุณภาพดี และในปริมาณที่สูง สำหรับธุรกิจบริการต่าง ๆ ซึ่งมีความแตกต่างจากธุรกิจผลิตสินค้าด้านการเกษตร และอุตสาหกรรมต่าง ๆ ลักษณะของธุรกิจบริการมีส่วนทำให้บุคลากร หรือทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจมีโอกาสพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น เพราะธุรกิจบริการต่าง ๆ เป็นธุรกิจที่ต้องมีการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นหลัก การนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้เพื่อเสริมการปฏิบัติงานโดยสามารถสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าได้ในระดับหนึ่งด้วยเช่นกัน

ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์กร (ปราชญา กล้าผจญ 2550 : 214) กล่าวว่า สำหรับความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นผลตามมา ที่องค์กรได้รับจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยได้รับประโยชน์จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถแยกกล่าว สรุปเป็นรายชื่อได้ดังต่อไปนี้

(1) ทำให้องค์กรลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานบางรายการได้ถึงแม้ว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีค่าใช้จ่ายแต่มีความคุ้มค่า และเกิด

ประโยชน์บุคลากรและองค์กร โดยส่วนรวมซึ่งการลงทุนในตัวบุคลากรถือเป็นการลงทุนระยะยาว และสามารถลดค่าใช้จ่ายได้ในบางรายการ เช่น ค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรที่จะต้องดำเนินการในปีต่อไป โดยองค์กรอาจพิจารณาบรรจุบุคลากรใหม่น้อยกว่าหรืออาจไม่มีความจำเป็นต้องจ้างบุคลากรเพิ่มเติมนอกจากนี้องค์กรอาจลดค่าใช้จ่ายในรายการเกี่ยวกับช่องแสมวัสดุอุปกรณ์ที่เสียหายหรือชำรุดซึ่งเกิดจากการไม่มีความรู้ของบุคลากรอาจไม่ทราบวิธีการดูแลป้องกันหรือรักษาวัสดุอุปกรณ์แต่ถ้าหาบุคลากรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาองค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายบางรายการที่ไม่ควรจ่ายได้เป็นต้น

(2) ทำให้บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรเป็นสถานที่ปลอดภัยป้องกันและลดอุบัติเหตุสำหรับบุคลากรและลูกค้าได้ โดยการฝึกอบรมและพัฒนาทำให้บุคลากรรู้จักวิธีการลดอุบัติเหตุและรู้วิธีการป้องกันอันตรายที่จะเกิดขึ้นได้ภายในองค์กร

(3) เป็นการตอบสนองความต้องการของบุคลากรที่ต้องการแสวงหาความก้าวหน้าและความเจริญในวิชาชีพ โดยบุคลากรที่มีโอกาสได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง ถือได้ว่าเป็นการตอบสนองความต้องการอนาคตข้างหน้าบุคลากรมีโอกาสนำหน้าและจะเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะบุคลากรที่ได้รับคัดเลือกเป็นตัวแทนของหน่วยงานเพื่อเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานอื่น ย่อมเป็นแรงเสริมให้บุคลากรนั้นมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น เมื่อกลับการปฏิบัติงานหลังจากได้ผ่านโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมาแล้ว

(4) องค์กรสามารถเพิ่มคุณภาพของสินค้าและการให้บริการแก่ลูกค้า โดยบุคลากรที่ผ่านโครงการฝึกอบรมและพัฒนามาแล้วย่อมเป็นผู้ที่ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน คาดหวังว่าบุคลากรนั้นจะสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรให้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ย่อมทำให้องค์กรมีคุณภาพของสินค้าที่ผลิตและการให้บริการเกิดขึ้นเป็นที่ประทับใจแก่ลูกค้าขององค์กร

(5) องค์กรได้รับประโยชน์โดยสามารถลดอัตราการเข้าออกงานและอัตราการขาดงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรมีขวัญและกำลังใจมากขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะทำให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้งานอย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น และเป็นแรงจูงใจที่ดีสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรในโอกาสต่อไป ทำให้บุคลากรมีความผูกพันและมีความเป็นห่วงงานมากขึ้นรวมทั้งทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยไม่ต้องไปหางานหรือออกจากงานไปทำงานที่อื่น หรือขาดงาน โดยไม่มีความจำเป็น

2) ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบุคลากร

(1) ทำให้บุคลากรได้รับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเพิ่มระดับความสามารถของบุคลากรตลอดจนเป็นการจัดบรรยากาศให้บุคลากรสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งเป็นความปรารถนาสูงสุดขององค์กร

(2) ทำให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยขจัดปัญหาความล่าช้าของบุคลากรที่มีความล่าช้าในการปฏิบัติงานเนื่องมาจากบุคลากรมีความรู้และความสามารถไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เมื่อได้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้วย่อมทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากสภาพการณ์ทางสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งมักจะพบในอาชีพแพทย์ วิศวกร นักวิทยาศาสตร์ นักวิชาการด้านต่าง ๆ ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถและประสบการณ์เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและวิทยาการ โดยบุคลากรที่มีความล่าช้าในการปฏิบัติงานดังกล่าวอาจสังเกตได้จากพฤติกรรมทัศนคติ และนิสัยทัศนคติที่ไม่กว้างไกล และไม่ทันสมัยตลอดจนมีประสิทธิภาพการทำงานที่ลดต่ำลงมากกว่าปกติไม่สามารถรับรู้และรับการถ่ายทอดทางเทคโนโลยีสมัยได้รวมไปถึงผลิตภาพกระบวนการผลิตใช้วิธีการทำงานที่ไม่ทันสมัย และไม่มีการพัฒนาเท่าที่ควร ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้บุคลากรไม่อาจปรับตัวให้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทางด้านวิทยาการและเทคโนโลยี ดังนั้นบุคลากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาโดยจะต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการเทคโนโลยี และสภาวะแวดล้อมสมัยใหม่ให้ทันเวลาและเหตุการณ์ด้วย

(3) เป็นการยกระดับขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและเพื่อให้เป็นไปตามทิศทางเป้าหมายนโยบายและแผนงานที่องค์การได้วางไว้ได้เป็นอย่างดี

(4) บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การต่อผู้บริหารองค์การและต่อผู้บังคับบัญชาของตน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การต่อผู้บริหารและต่อผู้บังคับบัญชาของตนเป็นอย่างดีตลอดจนเสริมสร้างทัศนคติที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เป็นอย่างดี

(5) บุคลากรมีสำนึกที่ดีต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่และทำหน้าที่บุคลากรมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น หลังจากที่ได้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหาวิธีเพิ่มคุณภาพในงานและมีผลการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับได้จากเพื่อนร่วมงานและจากผู้บังคับบัญชาที่บุคลากรสังกัดอยู่

(6) เป็นการเพิ่มคุณค่าของตัวบุคลากรภายหลังจากได้รับการพัฒนาบุคลากรทุกคนขององค์การถือเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งเมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองแล้วบุคลากรกลับมาปฏิบัติงานและมีผลงานหรือประสบความสำเร็จจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายงานเท่านั้นคุณค่าของแต่ละคนก็ยิ่งเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นจึงเป็นการแสดงให้เห็นความสำคัญของตัวบุคลากรองค์การจัดกิจกรรมต่างๆ มากขึ้น เพื่อพัฒนาตัวบุคลากรให้มีคุณค่ามากยิ่งขึ้นและยัง

เป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาอีกด้วย

(7) ทำให้บุคลากรมีโอกาสปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร ในปัจจุบันบางคนอาจปฏิบัติงานไม่ได้ดีตามที่องค์กรต้องการซึ่งการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรดังกล่าวต้องการการฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ดังนั้นฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงควรจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นเพื่อให้บุคลากรมีโอกาสปฏิบัติงานให้ได้ตามที่กำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นผลดีต่อบุคลากรที่มีโอกาสปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

(8) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรที่เข้าร่วม โครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการด้วยกันซึ่งจะเป็นผลดีต่อกันทั้งสองฝ่าย ที่ได้มีโอกาสพบปะกันทำให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวกันระหว่างบุคลากรในองค์กรเดียวกันและบุคคลภายนอกองค์กรที่เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

(9) ช่วยให้ผู้บุคลากรขององค์กรเข้าใจนโยบายวัตถุประสงค์วิธีการดำเนินงานระเบียบข้อบังคับและกฎเกณฑ์ขององค์กรดีขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้บุคลากรทราบความต้องการความคาดหวังที่ธุรกิจมีต่อบุคลากรเพื่อให้บุคลากรจะได้นำไปพิจารณาและปรับปรุงตนเองในโอกาสต่อไปให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรโดยส่วนรวมที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่

(10) ทำให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความรู้และความสามารถหลังจากได้ผ่านโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมาแล้ว ผู้ผ่านโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมาแล้วเมื่อกลับมาปฏิบัติงานมักจะมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ผลที่ได้รับจากการปฏิบัติงานดีและมีคุณภาพซึ่งจะมีผลตอบแทนตามมาได้แก่ การได้รับการเลื่อนขั้นและเลื่อนตำแหน่งหรืออาจได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาหรือลูกค้าซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรย่อมแสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เมื่อกลับมาปฏิบัติงานที่ตนปฏิบัติหน้าที่อยู่ก่อนเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

(11) โครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรขององค์กรมีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารองค์กรเห็นความสำคัญในตัวบุคลากร ผู้บริหารองค์กรสนับสนุนการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรต่าง ๆ ขึ้นซึ่งเป็นเรื่องที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรต้องการให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในชีวิตหน้าที่การงานและเป็นสิ่งทีบุคลากรปรารถนาในการดำรงชีวิตต่อไปในอนาคต

ปราชญา กล้าผจญ (2550 : 217-219) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญทำให้องค์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยผู้บริหารองค์การควรตระหนักและควรพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังต่อไปนี้

(1) การสนับสนุนและความร่วมมืออย่างเต็มที่จากผู้บริหารขององค์การ โดยสนับสนุนและความร่วมมือจากผู้บริหารขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนค่าใช้จ่ายเพื่อการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องนอกจากนี้ การสนับสนุนจัดให้มีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงทั้งองค์การยอมทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นและให้ความร่วมมือสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ตลอดไป

(2) ขนาดของกิจการและโครงสร้างขององค์การที่มีการขยายงานมากขึ้น ขนาดของกิจการและโครงสร้างขององค์การที่มีการขยายตัวมากขึ้นมีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้องค์การมีโครงสร้างการจัดองค์การที่มีความซับซ้อนมากขึ้น โดยจะพบว่าในองค์การที่มีขนาดใหญ่และมีการขยายงานมากขึ้นมักจะมีจำนวนฝ่ายแผนงานบุคลากรที่ผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลอดจนมีปริมาณการขายสินค้าที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้มีปริมาณงานและเกิดงานใหม่มากขึ้น ซึ่งองค์การต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทักษะและประสบการณ์ทางด้านวิทยาการเฉพาะด้านไม่เฉพาะเป็นการผลิต การบริการ การตลาด การบริหาร ฯลฯ และสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรก็มีความจำเป็นที่บุคลากรจะต้องมีความสัมพันธ์กันภายใน องค์การให้มากยิ่งขึ้นไม่เฉพาะเป็นในระหว่างบุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารงานและผู้ปฏิบัติงาน การจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงมีความจำเป็นเพื่อต้องการให้บุคลากรปฏิบัติงาน โดยประสานงานและร่วมมือกันเป็นอย่างดี ตลอดจนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การโดยส่วนรวมได้เป็นอย่างดี

(3) เทคโนโลยีสมัยใหม่ เทคโนโลยีสมัยใหม่ในโลกโลกาภิวัตน์มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เกิดขึ้นอย่างมากมายดังกล่าวมีอิทธิพลและความสัมพันธ์โดยตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้บริหารองค์การจะต้องตระหนักและนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ให้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ โดยจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วย

(4) การให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมและการมีส่วนร่วมสัมพันธ์ในการดำเนินงานขององค์การ โดยให้ผู้บริหารองค์การต้องให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมและการมีส่วนร่วมสัมพันธ์ในการดำเนินงานขององค์การซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากบุคลากรต้องการให้ผู้บริหารขององค์การดูแลให้ความเอาใจใส่บุคลากรขององค์การอย่างทั่วถึงและต้องการให้ผู้บริหารขององค์การ ได้รับทราบความเป็นอยู่ และจัด

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยจัดหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารทุกระดับขององค์กรเพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับขององค์กรรู้จักการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคลากรเพื่อให้มีการแก้ไข ปัญหาและอุปสรรค การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

(5) สุขภาพอนามัยและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของบุคลากร สุขภาพ อนามัยและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของบุคลากรย่อมมีอิทธิพลต่อการจัดกิจกรรมการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์การมุ่งเน้นการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตลอดจนมุ่งเน้นการจัดกิจกรรมการพัฒนาให้ พนักงานมีสุขภาพที่ดีและมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงานย่อมมีส่วนสำคัญช่วยให้บุคลากร ได้รับ ประโยชน์โดยตรงและองค์กรก็ย่อมได้รับผลกำไร การดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามไปด้วยเช่นกัน

(6) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้มีอิทธิพลต่อการจัดกิจกรรมการ พัฒนา ทรัพยากร โดยผู้เชี่ยวชาญจะต้องมีความรู้ความเข้าใจหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขั้นพื้นฐาน สามารถชี้แนะและให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารขององค์กรได้ร่วมทั้งสามารถกำหนดขั้นตอนการ ดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตลอดจนสามารถนำหลักวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มรประยุกต์สำหรับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้สำหรับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ให้เหมาะสมกับองค์กรมากยิ่งขึ้นเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ทำให้บุคลากรขององค์กรมี การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้นโดยสามารถเรียนรู้และปรับตัวให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

(7) การเสนอความคิดเห็นอย่างจริงจังจากหัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยงานของ องค์กร การ ได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือโดยการแสดงความคิดเห็นจากหัวหน้า หน่วยงานทุกหน่วยงานขององค์กรอย่างจริงจังย่อมมีอิทธิพลต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้การตอบสนองความต้องการสำหรับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ อย่างแท้จริง

1.1.2 ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ครอบคลุม องค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ (1) การฝึกอบรม (2) การศึกษา (3) การพัฒนา ดังนี้ (ไพโรจน์ อุลิต, 2547 : 221-222)

1) การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมที่ทำในระยะสั้น ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน และปรับปรุงพฤติกรรมของผู้เข้ารับ การฝึกอบรม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการให้เป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ

โดยเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ระยะเวลาที่ใช้ในการอบรมจะไม่นานเกินไป เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) การศึกษา เป็นกระบวนการให้ความรู้ประกอบด้วยการเรียนรู้ทักษะใหม่ช่วยให้บุคคลที่ได้รับการศึกษามีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญาที่จะประกอบอาชีพตามสาขาที่ตนถนัด โดยจะมีระยะเวลาการศึกษาที่ต่อเนื่องยาวนานกว่าการฝึกอบรม

3) การพัฒนา เป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารให้ถึงขีดสูงสุดเพื่อความเจริญก้าวหน้าทั้งด้านส่วนตัวและขององค์กร เป็นการเตรียมบุคลากรให้ก้าวไปพร้อม ๆ กับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงและเจริญเติบโต

โดยสรุปขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีองค์ประกอบ 3 ด้าน ในแต่ละด้านมีความแตกต่างกัน ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

มิติ	การฝึกอบรม	การศึกษา	การพัฒนา
จุดเน้น	มุ่งงาน	มุ่งบุคคล	มุ่งองค์กร
วัตถุประสงค์	เพิ่มความรู้ ทักษะ ทัศนคติ	เพิ่มความรู้ สติปัญญา	เพิ่มศักยภาพ ในการ
ระยะเวลา	ใช้เวลาสั้น ๆ	ใช้เวลานาน	ปฏิบัติงาน ใช้เวลานาน และต่อเนื่อง
เกณฑ์	พิจารณาจากงานที่ทำ	พิจารณาจากอายุ และสติปัญญา	พิจารณา ศักยภาพ
กลุ่มเป้าหมาย	ผู้ปฏิบัติการ	บุคคลทั่วไป	ผู้บริหาร
การประเมินผล	วัดผลการทำงาน	วัดผลทดสอบ	วัดผลความสำเร็จของ องค์กร

ที่มา : ปราชญา กล้าผจญ (2550 : 223) การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปราชญา กล้าผจญ (2550, 223-224) กล่าวว่า ขอบข่ายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรครอบคลุมการพัฒนาด้านต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาทางร่างกายของบุคลากร การพัฒนาความรู้ การพัฒนาทักษะความชำนาญของบุคลากร การพัฒนาด้านคุณธรรม การพัฒนาระบบความคิด การพัฒนาประสบการณ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการประเมินทรัพยากรมนุษย์โดยมีรายละเอียดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ ดังนี้

(1) การพัฒนาทางด้านร่างกายของบุคลากร การพัฒนาทางร่างกายมุ่งพัฒนา ร่างกายเพื่อให้บุคลากรเข้มแข็งและแข็งแรงมุ่งให้บุคลากรมีร่างกายอยู่ในสภาพที่มีความพร้อมที่จะปฏิบัติได้นานที่สุดเท่าที่จะกระทำ

การพัฒนาร่างกายให้เข้มแข็งและแข็งแรงโดยองค์การอาจเริ่มจากการพัฒนาสุขนิสัยในการบริโภคโดยสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรหลีกเลี่ยงการบริโภคอาหารและสิ่งที่ไม่ดี ประโยชน์ต่อร่างกายในขณะเดียวกันบุคลากรควรรักษาสุขภาพและพลานามัยให้สมบูรณ์โดยออกกำลังกายและพักผ่อนให้เพียงพอหมั่นดูแลสุขภาพโดยการตรวจสุขภาพอย่างสม่ำเสมอทั้งนี้ องค์การควรมีส่วนร่วมในการช่วยให้บุคลากรมีร่างกายแข็งแรง โดยการสนับสนุนการจัดกิจกรรมการออกกำลังกายเช่นการส่งเสริมการสนับสนุนการจัดกิจกรรมการแข่งขันกีฬาประเพณีระหว่างหน่วยงานต่างภายในองค์การ ตามความสนใจและความสมัครใจของบุคลากรภายในองค์การ นอกจากการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพของบุคลากรแล้วองค์การหรือผู้บริหารองค์การควรประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรของตนเองทราบถึงขีดความสามารถในการพัฒนาทีมกีฬาขององค์การ การที่จะประสบผลสำเร็จในการพัฒนากีฬา ที่ได้มาตรฐานซึ่งถือว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อีกกิจกรรมหนึ่งขององค์การด้วย

ผู้บริหารโครงการควรพิจารณาจัดห้องอาหารหรือสถานที่รับประทานอาหารให้แก่พนักงานอย่างถูกสุขลักษณะเพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารองค์การ ไม่ได้ทอดทิ้งหรือไม่สนใจความเป็นอยู่และสภาพการณ์เป็นอยู่ของบุคลากรและเพื่อไม่เป็นการปล่อยหรือเปิดโอกาสให้บุคลากรต้องออกไปรับประทานอาหารนอกหน่วยงานทำให้เกิดการสูญเสียวินัยที่ต้องเดินทางไปบริโภคอาหารข้างนอก และมีโอกาสอาจทำให้เกิดอุบัติเหตุนอกจากที่กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารองค์การควรพิจารณาสนับสนุนการจัดให้มีห้องพยาบาล แพทย์ พยาบาล เวชภัณฑ์ และสิทธิอำนาจความสะดวก ด้านการรักษาพยาบาลชั่วคราว ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ ที่จำเป็นต่อการรักษาชั่วคราวให้แก่บุคลากร และครอบครัวเพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารขององค์การมีความห่วงใยต่อสุขภาพและเอาใจใส่บุคลากร เพื่อเป็นมาตรการป้องกันการมิให้บุคลากรต้องลาพักงานออกไปพบแพทย์ในเวลาทำงาน

(2) การพัฒนาทางด้านความรู้ของบุคลากรการ มุ่งพัฒนาความรู้ของบุคลากรเป็นการเพิ่มพูนความรู้ทั่วไปและความรู้ในวิชาชีพของบุคลากร โดยให้บุคลากรได้รับความรู้จาก

การศึกษาเล่าเรียนที่เปิดสอนในระดับ โรงเรียนและสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้องค์การอาจพัฒนาความรู้ของบุคลากรได้ 3 วิธี คือ โดยส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานนอกสถานที่ในระยะสั้น การฝึกอบรมบุคลากร และการให้ทุนการศึกษาเล่าเรียนต่อ

หากองค์การต้องการให้บุคลากรมีความรู้สูงขึ้นองค์การอาจพิจารณาจัดส่งบุคลากรไปเรียนต่อ ทั้งในและต่างประเทศตามสาขาวิชาที่องค์การต้องการ โดยองค์การเป็นผู้รับภาระค่าใช้จ่ายทั้งหมด หรือบางส่วน ซึ่งขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและข้อตกลงในรายละเอียด อาจมีการทำสัญญาผูกพันเมื่อบุคลากรจบการศึกษาแล้วต้องกลับข้างมาปฏิบัติงานให้แก่องค์การภายในระยะเวลาที่กำหนด หรือในกรณีที่องค์การไม่มีนโยบาย ให้ทุนการศึกษาแก่บุคลากรที่ไปศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ องค์การอาจพิจารณาสรรหาและคัดเลือกผู้ที่มีวุฒิตามที่องค์การต้องการเข้ามาทำงาน ทำให้องค์การประหยัดงบประมาณในส่วนที่เป็นทุนการศึกษาต่อของบุคลากรที่สมัครเข้ามาทำงานใหม่และทำให้องค์การได้มีโอกาสรับบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานได้ทันที่วงที่ เนื่องจากในปัจจุบันมีผู้สำเร็จการศึกษาที่ยังไม่สามารถหางานทำได้ หรือยังมีงานทำแต่กำลังรอเข้าทำงานหรือกำลังหางานให้มีโอกาสเข้ามาทำงานและปฏิบัติงานให้แก่องค์การได้อย่างไรก็ตามการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยจัดทุนการศึกษาให้แก่บุคลากรมีส่วนทำให้ผู้บริหารองค์การมั่นใจว่าจะได้บุคลากรเพื่อมาปฏิบัติงานได้ทันตามเวลาที่ต้องการ ตามที่กำหนดไว้ในแผนได้เป็นอย่างดี เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยองค์การไม่ต้องเสียเงินเพื่อไปแข่งขันบุคลากร หรือจ้างบุคลากรที่กำลังทำงานกับองค์การอื่น จากหน่วยงานอื่น โดยเสนอเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนที่สูงกว่า นอกจากนี้การมุ่งพัฒนาความรู้ให้แก่บุคลากรที่นิยมทำกันมาคืออีกวิธีหนึ่ง ได้แก่ การฝึกอบรมหรือดูงานในระยะยาว เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้และประสบการณ์สำหรับการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ให้สอดคล้องกับวิทยาการณแลเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง

(3) การพัฒนาทางด้านทักษะความชำนาญของบุคลากร การพัฒนาทักษะความชำนาญครอบคลุมทักษะทางด้านต่าง ๆ ได้แก่

ทักษะทางด้านกายภาพ ได้แก่ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการใช้วัยวะส่วนต่าง ๆ หรือส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย ที่สามารถทำให้เคลื่อนที่ได้เช่น การใช้แขน ขา นิ้วมือ ปาก ฟัน ลิ้น จมูก ตา ฯลฯ โดยเป็นความสามารถของอวัยวะเพื่อการเคลื่อนไหวเพื่อที่จะปฏิบัติงานหรือทำกิจกรรมด้วยความรวดเร็วแม่นยำ ถูกต้องอย่างเช่น การพิมพ์ดีด การเขียนหนังสือ การเขียนภาพ การอ่านหนังสือ และการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงานหรือจัดกิจกรรม

ทักษะทางด้านความคิดและสติปัญญา ได้แก่ ทักษะทางด้านความคิดและการใช้สมอง โดยเป็นการใช้ความคิดเพื่อแก้ปัญหาหรือพิจารณาโดยใช้วิจารณญาณ หรือไตร่ตรองในเรื่องต่างๆ อย่างรอบคอบ ผู้มีประสบการณ์หรือฝึกฝนมามากย่อมสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างร่วม

เร็วหรือผู้บริหารที่เผชิญหน้ากับปัญหา สามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาเพื่อการบริหารงานอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การใช้ความคิดและสติปัญญา ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บริหารขององค์กร ในการมององค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบไปด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานอย่างบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ โดยส่วนร่วมมากกว่าที่จะเน้นการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือความต้องการของกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์กร โดยเฉพาะ

ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถในเชิงการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น เป็นความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการจูงใจและการใช้ภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติงาน โดยประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ควมมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์เกี่ยวกับความสามารถในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น โดยผู้ที่มีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ สามารถวางตัวหรือปฏิบัติร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างเหมาะสม คล่องแคล่วไม่ประมาท เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือการทำงานร่วมกับผู้อื่นก็สามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

ทักษะทางด้านเทคนิคเป็นความสามารถในการใช้ความรู้วิธีการเทคนิค และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เฉพาะอย่างซึ่งอาจจะเป็นการได้รับจากประสบการณ์ การศึกษาและการฝึกอบรมของผู้ปฏิบัติงานเป็นการเฉพาะ นอกจากนี้ทักษะทางด้านเทคนิคยังเป็นความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บริหารจากการใช้ทักษะต่าง ๆ ผสมผสานกับความรู้ในเรื่องการบริหารของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บริหารอีกด้วย

การใช้สถานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับต่างๆ สามารถอธิบายได้ว่าสถานที่ผู้ปฏิบัติงานระดับบริหารชั้นสูงระดับสูงขึ้นไปเรื่อยๆ จะมีความจำเป็นในการใช้ทักษะด้านเทคนิคน้อยลง ขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานที่ก้าวขึ้นตำแหน่งผู้บริหารจะต้องมีทักษะทางด้านความคิดเพิ่มขึ้นสำหรับระดับการบริหาร แต่ในระดับหัวหน้างานมีความจำเป็นต้องมีทักษะด้านเทคนิคมากกว่า ทักษะทางด้านความคิดและสติปัญญา เนื่องจากมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ความคิดและสติปัญญามากกว่าเนื่องจากผู้บริหารต้องรับผิดชอบ กับการกำหนดวัตถุประสงค์และแผนขององค์กร ทั้งนี้มีข้อสังเกตคือ ขนาดที่ผู้บริหารขององค์กร ใช้ศึกษาทางด้านความคิด และสติปัญญาและทักษะทางด้านเทคนิคโดยเปลี่ยนแปลง หรือผันแปร ไปตามระดับการบริหาร ในองค์กรนั้น ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์จะมีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรควรมีและเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญกับทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ เนื่องจากผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม ย่อมจะต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

(5) การพัฒนาทางด้านคุณธรรม การที่บุคลากรควรมีความรู้ความสามารถและมีทักษะในการปฏิบัติงานย่อมไม่เพียงพอสำหรับทรัพยากรมนุษย์และไม่ทำมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า

ได้ ผู้บริหารองค์การควรพิจารณาพัฒนาด้านคุณธรรมให้แก่บุคลากรอีกทางหนึ่งด้วย การพัฒนาด้านคุณธรรมเป็นเรื่องการพัฒนาทางด้านจิตใจของบุคลากรเพื่อให้บุคลากรเป็นคนดีในสังคม ประพฤติและปฏิบัติงานโดยชอบด้วยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและหลักเกณฑ์ของประเทศ สังคม ชุมชน และองค์การ มุ่งให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์สุจริตมีความรักและจงรักภักดีต่อหน่วยงานและเพื่อนร่วมงานไม่เห็นแก่ประโยชน์ของตนเองแต่มุ่งประโยชน์ของส่วนรวมโดยไม่ทำให้ผู้บริหารและองค์การต้องได้รับผลกระทบต่อการประพฤติกและปฏิบัติงานของบุคลากร บุคลากรขององค์การควรมีสำนึกในการประพฤติกและปฏิบัติโดยชอบธรรม และไม่อิจฉาริษยา ไม่ยุแหย่เพื่อนบุคลากรด้วยกันให้เกิดความแตกแยกความสามัคคี ไม่กระทำการอันใด อันเป็นการส่อเสียดนินทาและกล่าวร้ายแก่เพื่อนพนักงานผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเบียดเบียนและผิดไปจากข้อเท็จจริงที่ปรากฏอยู่ การพัฒนาด้านคุณธรรม นับว่าเป็นภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารองค์การควรส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อสร้างความเจริญเติบโต ความมั่นคงและศักยภาพในการพัฒนาองค์การต่อไป

(6) การพัฒนาทางด้านระบบความคิด ระบบความคิดหมายถึง ความสามารถในด้านการคิดของบุคลากร เพื่อเสาะแสวงหาข้อมูลโดยใช้วิจารณ์ญาณทบทวนไตร่ตรองสรุปและตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่องได้อย่างเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อองค์การ โดยส่วนรวมด้วยความชอบธรรม โดยการพัฒนาระบบความคิด ของบุคลากรเป็นเรื่องที่องค์การน่าจะให้ความสนใจและสนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดในเชิงระบบมากขึ้น โดยส่งเสริมและสนับสนุนการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมที่มุ่งพัฒนาบุคลากรและให้ความรู้ที่ถูกต้องแก่บุคลากรตามแนวทางที่องค์การต้องการ ทั้งนี้จะต้องจัดหลักสูตรการฝึกอบรมที่เด่นชัด ตามสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งองค์การใดก็ตามมีบุคลากรที่มีความคิดในเชิงระบบมาก องค์การนั้นย่อมมีความก้าวหน้าและก้าวหน้าต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิชาการและเทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี และองค์การย่อมมีการได้เปรียบมีศักยภาพในการแข่งขันมากกว่าองค์การ ที่มีความคิดในเชิงระบบน้อยมาก

(7) การพัฒนาทางการเพิ่มพูนประสบการณ์ของบุคลากร ประสบการณ์ที่บุคลากรมีอยู่นั้น ได้แก่การที่บุคลากรมีโอกาสอ่านมาก ฟังมาก เห็นมาก เขียนมาก รวมทั้งบุคลากรมีทักษะในการพูดและเจรจาบุคคลได้มีโอกาสพบหรือเผชิญมากมายนี่ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องการปฏิบัติงานของบุคลากรจนสามารถมองเห็นว่าเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่และสามารถคาดคะเนปัญหาและอุปสรรคได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

พัฒนาประสบการณ์ของบุคลากรเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นและโดยการจัดให้มีขึ้นของบุคคลในองค์การ บุคลากรหลายคนทำงานอย่างเดียวกันแต่อาจมีประสบการณ์และผลงานปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะบุคคลมีการคิดวางแผนและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมี

วิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันตลอดจน มีผลการปฏิบัติการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันในแต่ละระดับ
ย่อมมีคุณภาพของผลงานที่แตกต่างกันด้วย

ผู้บริหารขององค์การควรจัดระบบการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพโดยอาจ
พิจารณาฝึกอบรมตามสถานการณ์จำลองสำหรับให้บุคลากรมีประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ตาม
ความสามารถของบุคลากร โดยบุคลากรมีความเต็มใจและพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้มี
ประสบการณ์เพิ่มมากขึ้น

1.1.3 **ขั้นตอนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** ปรากฏว่า กล้าผจญ (2550:228 – 230)
กล่าวว่า ขั้นตอนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็น
ระบบนั้นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องจัดระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยผู้บริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ต้องถือว่าเป็นภารกิจหนึ่งที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องกระทำนั่นก็คือ การ
ดำเนินกิจกรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ภาพรวมที่
องค์การต้องการให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมเป้าหมายและ
มาตรฐานคุณภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การจัดหาและเลือกวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยสามารถ
กล่าวในรายละเอียดเป็น 5 ขั้นตอนได้ดังนี้

(1) การวิเคราะห์ความต้องการขององค์การในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การ
พิจารณาและวิเคราะห์ความต้องการขององค์การ ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการเพิ่ม
คุณค่าให้กับบุคลากรเนื่องจากในปัจจุบันองค์การและธุรกิจต่างมีการแข่งขันกันสูง เพื่อต้องการให้
องค์การและธุรกิจเพิ่มขีดความสามารถ และมีความได้เปรียบคู่แข่งในธุรกิจประเภทเดียวกันซึ่งจะ
ทำให้องค์กรเพิ่มผลผลิตเพิ่มรายได้และความสามารถนำรายได้เข้าสู่องค์การ หรือธุรกิจของตนเอง
ได้มากกว่าคู่แข่งดังนั้นองค์การใดที่มีสินค้าและบริการที่คุณภาพรวมทั้งบุคลากรที่มีคุณภาพไม่ว่า
เป็นการผลิตหรือการให้บริการย่อมทำให้ลูกค้ามีความประทับใจ และย่อมมีโอกาสทำให้องค์การ
หรือธุรกิจได้เปรียบคู่แข่งในธุรกิจประเภทเดียวกันมาก ซึ่งผู้บริหารองค์การควรให้ความสำคัญกับ
การพัฒนาบุคลากร โดยดำเนินการ ไปพร้อม ๆ กัน การวิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการ

ความต้องการขององค์การในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นความต้องการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ในด้านการเพิ่มระดับความสามารถ ทักษะความชำนาญของทรัพยากรมนุษย์และ
ปริมาณกำลังคนที่หน่วยงานจำเป็นต้อง ใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงานและกิจกรรม
เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

การวิเคราะห์ความต้องการขององค์การในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงควรคำนึงถึง
ความต้องการขององค์การอย่างแท้จริง โดยทำการวิเคราะห์ในส่วนที่เกี่ยวข้อง 3 เรื่อง

(1) การวิเคราะห์ภาพรวมที่องค์การต้องการให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์ความต้องการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมเพื่อที่จะได้ทราบว่า บุคลากรในงานประเภทใดที่องค์การควรจัดให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบอื่น ๆ ทั้งนี้จะต้องพิจารณาวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์การสอดคล้องกับนโยบายและแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การด้วย

(2) การวิเคราะห์งาน เป็นการตรวจสอบในรายละเอียดของงานจากผลการวิเคราะห์งานที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้จัดทำไว้แล้ว เนื่องจากเนื้อหาของงานแต่ละชั้นต้องกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ ที่บุคลากรปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ตามหน้าที่และความรับผิดชอบ เช่น บุคลากรในตำแหน่งพนักงาน การตลาดมีหน้าที่หลายประการคือ ต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการขาย การติดต่อลูกค้า และต้องใช้เทคนิคการขาย ในการปฏิบัติหน้าที่ดังนั้นการวิเคราะห์เนื้อหาของงานต่าง ๆ ให้ชัดเจนย่อมมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงความต้องการ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับบุคลากรได้เป็นอย่างดี

(3) การวิเคราะห์ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นการพิจารณาและวิเคราะห์ขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรายบุคคล ซึ่งจะต้องเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง กับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่องค์การกำหนดขึ้น ถ้าหากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นที่ยอมรับได้ก็อาจจะไม่ต้องจัดให้มีการฝึกอบรม แต่ถ้าหากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์อาจพิจารณาสำรวจและตรวจสอบข้อเท็จจริง หรือหาข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ทราบว่าบุคลากรรายใด ควรได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มเติมความรู้ทักษะในด้าน ซึ่งจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น

(2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจการเป้าหมายและมาตรฐานคุณภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมโดยผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ชัดเจนเสียก่อน เพื่อที่ได้จัดทำแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติให้มากที่สุด

สำหรับการกำหนดเป้าหมายทรัพยากรมนุษย์โดยเกี่ยวข้องกับเป้าหมายด้านจำนวนบุคลากรที่ต้องการพัฒนาเป้าหมายเวลาที่ต้องการใช้สำหรับการพัฒนาและเป้าหมายด้านมาตรฐานคุณภาพ

การวิเคราะห์ความสามารถของบุคลากรที่ยังบกพร่องอยู่โดยผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์พิจารณาเปรียบเทียบผลต่างระหว่างความสามารถของบุคลากรที่เป็นมาตรฐานในการ

ปฏิบัติงาน และความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่จริงเพื่อหาความสามารถของบุคลากรที่ยังพร่องอยู่

(3) การจัดหาและเลือกวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์กิจกรรมเป้าหมายและมาตรฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยได้กำหนดความรู้ความสามารถทักษะความชำนาญคุณธรรม จริยธรรม และระดับของระบบความคิดของบุคลากรที่พึงประสงค์ในการดำเนินขั้นต่อไป

ปราชญา กล้าผจญ (2550:232) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ใช้องค์การทั่วไปสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ

(1) วิธีการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ตำแหน่งผู้บริหารในระดับผู้จัดการ หรือผู้บริหารระดับรองผู้จัดการ เนื่องจากผู้บริหารในระดับนี้มีความสำคัญต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การทั้งนี้ผู้บริหารในระดับสูงนี้เป็นผู้ควบคุมการดำเนินงานขององค์การทั้งหมด

(2) วิธีการพัฒนาบุคลากรในระดับกลางและระดับต้น โดยการฝึกอบรมพนักงานในระดับการและระดับต้น การพัฒนาบุคลากรขององค์การในระดับนี้มุ่งเน้นผู้อยู่ในตำแหน่ง ระดับหัวหน้าแผนก รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานด้านเทคนิค โดยที่มุ่งเน้นให้บุคลากรดังกล่าวพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานหลาย ๆ ด้าน

(3) วิธีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ โดยการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานระดับเสมียนหรือคนงานหรือเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยใช้แรงงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานในระดับนี้มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารขององค์การควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรระดับปฏิบัติการได้มีการพัฒนาฝึกอบรม โดยเน้นการสร้างทัศนคติของบุคลากรของระดับปฏิบัติให้มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและพัฒนาฝีมือหรือทักษะในการปฏิบัติให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือได้จากผู้บริหารองค์การและผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยทั่วไป

1.1.4 เทคนิคและวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จุดหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในแง่ปัจเจกบุคคลและองค์การ ก็เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการและการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้นั้นจะต้องได้รับการพัฒนาในด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และคุณธรรมจริยธรรม โดยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีเทคนิคและวิธีการได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ กลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนา ระยะเวลา งบประมาณ เป็นต้น

ธีรบุทท หล่อเลิศรัตน์ และอัญญา เวสารัชช์ (2534:15 – 16 อ้างถึงใน จริภา สินธุนาวา, 2539) ได้สรุปเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามลักษณะของกิจกรรมต่าง ๆ ไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1) กิจกรรมที่ให้ความรู้ ประสบการณ์ และปรับปรุงทัศนคติในการทำงาน

(1) การฝึกอบรม

- (2) การสอนงาน
- 2) กิจกรรมการบริหาร
 - (1) การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
 - (2) การหมุนเวียนงาน
 - (3) การเตรียมตัวแทนหรือให้ทำหน้าที่ช่วย
 - (4) การให้รักษาการแทน
 - (5) การให้ร่วมในคณะทำงาน
 - (6) การดูงาน
 - (7) การเพิ่มความรับผิดชอบ
 - (8) การมอบหมายงานพิเศษ
 - (9) การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมสร้างสุขภาพ
 - (10) การจัดการเปลี่ยนแปลงองค์การ
- 3) กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง
 - (1) การให้ทุนการศึกษาต่อ
 - (2) การส่งเสริมการศึกษาส่วนตัว (การศึกษาผู้ใหญ่/การศึกษาเปิด)
- 4) กิจกรรมการแสวงหาความรู้ในหน้าที่
 - (1) การศึกษาจากเอกสารการเรียนรู้ด้วยตนเอง
 - (2) การจัดให้มีคู่มือปฏิบัติงาน
 - (3) การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ
 - (4) การจัดวารสารทางวิชาการในสาขาอาชีพให้อ่าน
 - (5) การส่งเอกสารให้สรุปทำรายงานเสนอ
 - (6) การส่งเข้าประชุมหรือเป็นสมาชิกชมรมทางวิชาชีพ

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2543: 251 – 252) ได้แบ่งประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

- 1) จัดการศึกษาสำหรับคนทั่วไปตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงระดับอุดมศึกษา
- 2) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลที่อยู่ในองค์การ ซึ่งหมายถึงบุคคลทั้งที่อยู่ในองค์การภาครัฐและเอกชน ตั้งแต่เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงานจนถึงผู้บังคับบัญชาระดับสูง
- 3) การสอนงาน นับเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่ได้ผลมากที่สุด ประหยัดที่สุด ถ้าเปรียบเทียบกับวิธีอื่น ๆ

4) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ จะต้องมีการสับเปลี่ยนหลังจากที่แต่ละบุคคล ได้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และทัศนคติที่เพียงพอกับงานในหน้าที่เดิมเป็นอย่างดี จึงจะเกิด ประโยชน์อย่างแท้จริง

5) การพัฒนาตนเอง ควรจะได้รับการสนับสนุนโดยผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ตามที่เห็นว่าจะมีประโยชน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชา เก่งงานและเก่งองค์การ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 76 (ก.พ.2536: 2) ได้ กำหนดหลักเกณฑ์ที่ผู้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา โดยเลือกใช้วิธีการพัฒนาได้ หลายวิธี ได้แก่

- 1) การปฐมนิเทศ
- 2) การสอนงาน/การสอนแนะนำงาน
- 3) การมอบหมายงาน
- 4) การสับเปลี่ยน โยกย้ายหน้าที่
- 5) การจัดพี่เลี้ยงให้
- 6) การให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วย
- 7) การรักษาราชการแทนหรือการรักษาราชการในตำแหน่ง
- 8) พาไปสังเกตการณ์ในบางโอกาส
- 9) ส่งไปศึกษาดูงาน
- 10) จัดการฝึกอบรม/ประชุมเชิงปฏิบัติการ/การสัมมนา
- 11) การประชุมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน
- 12) ส่งเสริมให้มีบทบาทในองค์การทางวิชาการ
- 13) ส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน
- 14) จัดเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงาน ไว้ให้ศึกษาอย่างเพียงพอ
- 15) จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้มีพอใช้อย่างทั่วถึง
- 16) สนับสนุนกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์อย่างจริงจัง
- 17) การพัฒนาด้วยตนเอง
- 18) การจัดบรรยายพิเศษ
- 19) การให้คำปรึกษา
- 20) ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

Leonard Nadler (อ้างถึงใน ลัดดา จารีกสถิตย์วงศ์, 2535:15) ได้แบ่งกิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ เป็น 3 ประเภท คือ

- 1) การฝึกอบรม

2) การให้การศึกษา

3) การพัฒนา

จากการแบ่งประเภทของเทคนิค และวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะเห็นได้ว่า นักวิชาการหลายท่านได้จำแนกไว้ ซึ่งมีความคล้ายคลึงกัน เพียงแต่มีการจัดประเภท/หมวดหมู่ไว้แตกต่างกัน ซึ่งในการศึกษาคำนี้ จะนำเสนอเทคนิคและวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1) การศึกษา ไพโรจน์ อุลิต (2547) กล่าวว่าการศึกษา หมายถึง กรรมวิธีที่จัดขึ้นในช่วงเวลายาวนาน เรียนตามหลักสูตรมาตรฐานของกระทรวง ทบวง หรือสภาพการศึกษาแห่งชาติ ต้องใช้งบประมาณมากกว่าและมีได้มุ่งฝึกทักษะให้มีประสบการณ์เพื่อประกอบอาชีพอย่างเดียวเท่านั้น ยังจะมุ่งจัดประสบการณ์หลายอย่างให้กับผู้เรียนเพื่อส่งเสริมความเจริญเติบโต (Growth) และพัฒนา (Development) ให้กับผู้เรียนทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคม และจิตใจ ส่วนการฝึกอบรม หมายถึง กรรมวิธีที่จัดขึ้นในช่วงเวลาที่สั้นกว่าการให้การศึกษาตามปกติในโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมประสบการณ์ให้กับบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ

ส่วน Gareth Williams (อ้างถึงใน เต็มเดือน คงศักดิ์, 2535 : 25) ได้ให้คำจำกัดความ การศึกษาตลอดชีพ (Lifelong Education) โดยเสนอแนวคิด (Concept) ของการศึกษาตลอดชีพ พอสรุปได้ดังนี้

1) Arecurring Way กล่าวคือ เป็นการศึกษาที่สามารถได้รับอย่างต่อเนื่องตลอดชีพ และผู้พ้นวัยเรียนสามารถกลับมาศึกษาได้อีกในขณะทำงาน

2) Permanent Education หมายถึง เป็นการศึกษาที่จัดให้กับทุกระดับสำหรับทุก ๆ คน ตามความเหมาะสม และรวมไปถึงการจัดการศึกษาในระบบด้วย เช่น การศึกษาในมหาวิทยาลัยเปิด

ส่วน ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2544:239 – 241) ได้กล่าวถึง ความจำเป็นและวิธีการจัดการฝึกอบรม ว่าการให้ศึกษาแก่บุคลากรและองค์การจัดให้บุคคลเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เป็นกระบวนการที่ทำให้พฤติกรรมของบุคลากรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีอย่างเป็นระบบ

ซึ่งความจำเป็นที่องค์การต้องจัดให้มีการศึกษาอบรมเพื่อองค์การจำเป็นต้องจัดให้มีการศึกษาและจัดให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เนื่องจากสาเหตุ 4 ประการดังนี้

1) บุคลากรมีความต้องการความเจริญ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการประกอบอาชีพ

2) สถานศึกษาหรือสถาบันการศึกษาไม่สามารถจัดให้มีการศึกษาและการฝึกอบรมได้ทันกับความต้องการขององค์การ

3) ความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

4) การเพิ่มประสบการณ์และความชำนาญที่มุ่งเน้นเป็นการเฉพาะเจาะจง

วิธีการจัดการฝึกอบรม โดยที่องค์กรได้พิจารณาและตระหนักถึงความจำเป็นที่
จะต้องจัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมบุคลากร โดยยึดหนักหรือพิจารณาใช้วิธีการศึกษาอบรม 2 วิธี
ดังนี้

1) การศึกษาที่จัดขึ้นตามความประสงค์ขององค์กร โดยจัดบุคลากรที่มีความ
ชำนาญหรือมีความรู้และประสบการณ์เพื่อเข้ามาปฏิบัติงานและจัดการศึกษาให้กับองค์กรเป็น
ระยะเวลาหนึ่ง โดยมีวิธีการคือ การเตรียมบุคลากรก่อนการปฏิบัติงานการให้การศึกษาหรือจัด
บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน และการให้การศึกษาหรือจัดบุคลากรเข้ารับการ
ฝึกอบรมก่อนการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

2) การศึกษาที่จัดขึ้นตามความประสงค์ของบุคลากร โดยที่บุคลากรต้องการความ
เจริญและความก้าวหน้า และต้องการที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นหรือเลื่อนตำแหน่ง
สูงขึ้น โดยพิจารณาตามกลุ่มบุคลากรที่สนใจ เช่น กลุ่มสร้างคุณภาพ เพื่อมุ่งสร้างผลงานเพื่อให้
ได้ผลงานที่มีคุณภาพ เป็นต้น

จากความหมายของการศึกษา สรุปได้ว่า การศึกษา หมายถึง การที่บุคลากรหรือ
ผู้ปฏิบัติงาน ได้เข้ารับการศึกษเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อให้
ได้รับคุณวุฒิสูงเพิ่มขึ้น โดยอาจใช้เวลาในการศึกษาในเวลาหรือนอกเวลาการทำงาน โดยผลของ
การศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร หรือหน่วยงานภายหลังจากผู้ปฏิบัติงานสำเร็จการศึกษา
กลับมาปฏิบัติหน้าที่และได้นำความรู้ที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนางานในหน้าที่ให้ดีขึ้น ซึ่งการศึกษา
สามารถนำมาเป็นกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยจัดขึ้นเพื่อปรับปรุง
สมรรถนะของบุคลากรในองค์กรให้ทำงานดีขึ้นและเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ การศึกษาจะเน้น
ตัวบุคลากรมากกว่างาน วัตถุประสงค์ของการศึกษาก็เพื่อเตรียมบุคลากรสำหรับ
การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นในองค์กรกับเป็นการพัฒนาเรื่องอาชีพ หากมีการเลื่อนตำแหน่งจากระดับ
ปฏิบัติไปสู่ระดับบริหาร การให้ศึกษาด้านทัศนคติที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ และการบังคับ
บัญชา ก็จะเป็นสิ่งที่สำคัญ

2) การฝึกอบรม/สัมมนา เป็นกลไกที่จะทำให้ระบบการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
อีกนัยหนึ่ง การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน เพราะการพัฒนาและฝึกอบรมช่วยให้
บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานสูงขึ้น สามารถทำงานตามที่ได้รับ
มอบหมายให้สำเร็จ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดี ซึ่งจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย
การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่นิยมใช้กันแพร่หลาย เนื่องจากการฝึกอบรมเป็น
กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ และ
ทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้สามารถนำเอาไปใช้ในการ
ปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่มีความแตกต่างจากการศึกษา โดยการศึกษาเป็นกระบวนการ

ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมาของบุคคลให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ อย่างกว้าง ๆ และมีจุดประสงค์ในการนำเอกไปเป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพ และการมีชีวิตในสังคม

สำหรับข้อดีของการฝึกอบรมที่เห็นได้อย่างชัดเจนก็คือ มีโครงการที่ชัดเจน ซึ่งสามารถกำหนดระยะเวลาได้แน่นอน โดยอาจกระทำเพียง 1 วัน, 2 วัน หรือ 1 เดือน จนถึง 1 ปี ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม นอกจากนี้การฝึกอบรมยังสามารถใช้พัฒนาบุคลากรได้ครั้งละหลาย ๆ คน และอาจมีการทดสอบหรือประเมินผลออกมาให้เห็นชัดเจนมากกว่าวิธีอื่น ๆ การพัฒนาบุคลากรด้วยการจัด โครงการฝึกอบรมนั้นจะส่งผล และเอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับองค์กรหรือหน่วยงานได้เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและทัศนคติที่มีต่องานของบุคลากร ผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมเป็นสำคัญ หากจะให้ได้สามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารงานฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือไปจากจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม และหลักการบริหารงานฝึกอบรมแต่ละขั้นตอนแล้ว ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมควรจะต้องมีความรู้พื้นฐานทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์แขนงต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง เช่น สังคมวิทยา จิตวิทยา และศาสตร์การจัดการ ซึ่งจะช่วยเหลืออำนวยให้สามารถกำหนดหลักสูตร และโครงการฝึกอบรมได้ง่ายขึ้น มีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคคลด้วยวิธีอื่น ๆ นอกเหนือไปจากการฝึกอบรม มีความเข้าใจถึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อผู้เข้าอบรมได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนเข้าใจถึงหลักการวิจัยทางสังคมศาสตร์อยู่บ้างพอที่จะสามารถทำการสำรวจ เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็น ในการบริหารงาน ฝึกอบรมได้ นอกจากนั้นผู้ดำเนินการฝึกอบรมยังจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งด้านการเขียนและการพูดในที่ชุมนุมชน ตลอดจนมีมนุษยสัมพันธ์ดีเพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารกับกลุ่มผู้เข้าอบรม และประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2544:259 – 267) ได้กล่าวถึง วิธีการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1) การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation Training) เป็นการฝึกอบรมบุคลากรใหม่โดยจัดกิจกรรมให้บุคลากรที่เข้ามาใหม่ได้รับความรู้ทางด้านข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ที่บุคลากรสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในการฝึกอบรมลักษณะนี้ควรมุ่งที่จะสร้างความประทับใจ ความพอใจและขวัญกำลังใจให้แก่พนักงานใหม่ เช่นการต้อนรับ เป็นต้น ควรให้บุคลากรใหม่ได้รู้จักวัฒนธรรมและประเพณีขององค์กรที่นิยมถือปฏิบัติกัน นอกจากนั้นการปฐมนิเทศยังเป็นการแนะนำให้บุคลากรใหม่ได้รู้จักการปรับตัวต่อองค์การงานที่ทำและกลุ่มที่ทำงาน

2) การฝึกอบรมโดยวิธีฝึกปฏิบัติงานจริง (On The Job Training) เป็นการฝึกอบรมด้วยการฝึกปฏิบัติงานจริง เป็นวิธีที่นิยมใช้แพร่หลายมากในองค์กรหลายแห่ง เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ก่อให้เกิดความคุ้นเคยกับบรรยากาศที่เกี่ยวข้องกับสภาพสิ่งแวดล้อมขององค์กรในการปฏิบัติงาน

และการประกอบอาชีพโดยตรง สามารถศึกษาหาความรู้ เทคนิค และประสบการณ์จากการทำงาน ติดต่อบริษัทงานร่วมกับบุคลากรทุกระดับและหลายอาชีพ ได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ เทคนิค และประสบการณ์จากการใช้อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องจักรกล และอุปกรณ์สำหรับงานการผลิตและบริการ หรืองานด้านบริการสำหรับธุรกิจและอุตสาหกรรม

3) การฝึกอบรมที่จัดให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Programmed Instruction Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมฝึกหัดเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยผู้จัดฝึกอบรมต้องจัดหา วัสดุที่ใช้สำหรับที่สร้างขึ้นสำเร็จรูปเรียงลำดับการฝึกอบรมเป็นชุดประกอบด้วยคำถามและโจทย์ ปัญหา โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องใช้ความรู้ความสามารถของตนเองในการเรียนรู้

4) การฝึกอบรมโดยวิธีเป็นช่างฝึกหัด (Apprenticeship Training) เป็นวิธีการฝึกอบรม มุ่งเน้นการให้ความรู้และทักษะในด้านช่างในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ เมื่อผ่านการฝึกอบรมแล้วผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถประกอบอาชีพ ได้อย่างอิสระและตรงกับความต้องการของบุคลากรในวิชาชีพ ที่ได้ฝึกหัดมาเป็นอย่างดี

5) การฝึกอบรมโดยวิธีการจำลองสถานการณ์ (Simulation Training) เป็นวิธีการ ฝึกอบรมมุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสใช้เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์โดยจำลอง สถานการณ์จริงให้เหมาะสมกับบุคลากรที่เริ่มเข้ามาทำงานใหม่ วิธีการฝึกอบรมจะจัดให้มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักรกล และกระบวนการที่เป็นแบบจำลองติดตั้งอยู่ประจำในห้องปฏิบัติการมีผู้ ฝึกสอนที่มีความรู้และทักษะในการฝึกอบรมเป็นอย่างดีทำหน้าที่ให้ความรู้ และฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมได้รับทั้งความรู้และทักษะตามมาตรฐานของแต่ละงานอาชีพที่กำหนดไว้

6) การฝึกอบรมโดยกรณีศึกษา (Case Study Training) กรณีศึกษาเป็นเทคนิคที่ใช้ใน การฝึกอบรมผู้บริหารอย่างแพร่หลาย กรณีศึกษาจะกำหนดรายละเอียดของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น จริงในองค์การธุรกิจ ผู้เข้าฝึกอบรมต้องทำการศึกษารายละเอียดของข้อมูลที่เกิดขึ้นทั้งหมดใน กรณีศึกษาจากนั้นก็ให้กำหนดปัญหา คืออะไร ศึกษารายละเอียดข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำมา วิเคราะห์หาสาเหตุแห่งปัญหา และนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยให้เลือกแนวทางที่ดีที่สุด สำหรับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และนำแนวทางที่เสนอการแก้ไขปัญหานั้นนำไปใช้ในการ บริหารงาน

7) การฝึกอบรมโดยวิธีการแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing Training) การฝึกอบรม โดยการแสดงบทบาทสมมติเป็นเทคนิคการฝึกอบรมผู้บริหารเพื่อพัฒนาผู้บริหารขององค์การให้ รู้จักรับทราบความรู้สึกที่มีความไวและความรู้สึกโดยทั่วไปของบุคคลอื่น โดยวิทยากรผู้ฝึกอบรม การแสดงบทบาทสมมติ จะกำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนแสดงบทบาทสมมติในเหตุการณ์ที่ เกิดขึ้น โดยกำหนดให้เป็นตัวละครมีตำแหน่งในเรื่องแสดงบทบาทสมมติตามเรื่องที่กำหนดไปแต่ ละบท และจะมีการกำหนดบทบาทของตัวละครอย่างสั้นของแต่ละบทให้กับผู้แสดงทุกคน

8) วิธีการฝึกอบรมโดยใช้เทคนิคในตะกร้า (In – Basket Technique) เป็นวิธีการฝึกอบรมผู้บริหารให้รู้จักการคิดอย่างรอบคอบและใช้วิจารณญาณโดยใช้ความคิดอย่างมีเหตุผลสำหรับการตัดสินใจทางการบริหารซึ่งเป็นความสามารถพิเศษทางการบริหารงานของผู้บริหาร

9) การฝึกอบรมโดยวิธีใช้เกมธุรกิจ (Business Games Training) การใช้เกมธุรกิจเป็นการฝึกอบรมที่มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานทางธุรกิจ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การดำเนินธุรกิจ การพิจารณาดำเนินงาน และการบริหารกิจการ โดยใช้กฎระเบียบการบริหารงาน การรับรู้ข่าวสารภายในและภายนอกองค์การ โดยการพิจารณาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจทางธุรกิจ

10) การฝึกอบรมแบบหลักสูตรระยะสั้น (Short Courses Training) การฝึกอบรมแบบหลักสูตรระยะสั้น โดยสามารถแยกได้ 2 ลักษณะคือ การฝึกอบรมแบบหลักสูตรระยะสั้น โดยจัดภายในองค์การหรือหน่วยงานเป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารและบุคลากรที่ต้องการฝึกอบรมในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานบุคคลที่จะต้องดำเนินการจัดเป็น โครงการฝึกอบรม ซึ่งเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรและเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร และการฝึกอบรมแบบหลักสูตรหลักสูตรระยะสั้น จัดโดยองค์การหรือหน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการฝึกอบรมและพัฒนา มหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษา เป็นต้น สำหรับในประเทศไทยการจัดการฝึกอบรมโดยองค์การภายนอกนับว่าเป็นที่นิยมแพร่หลายมากในองค์การภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคธุรกิจเอกชน และเป็นการฝึกอบรมที่มีความพร้อมทันสมัยโดยผู้จัดฝึกอบรมมีความเชี่ยวชาญในการฝึกอบรมเฉพาะด้าน ประกอบด้วย การมีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เป็นต้น

เทคนิคการฝึกอบรม เดวิส (อ้างถึงใน บุญเลิศ ไพรินทร์, 2530:400 – 401) ได้แบ่งประเภทเทคนิคการฝึกอบรมไว้ 2 ประเภท คือ

(1) เทคนิคที่ผู้สอนหรือวิทยากรมีบทบาทมากกว่าผู้เรียน หรือเรียกว่าเทคนิคการฝึกอบรมที่ถือเอาผู้สอนเป็นศูนย์กลาง (Teacher – Centered Styles) ได้แก่ การบรรยาย, การสาธิต, การสอน แนะนำบทเรียนสำเร็จรูป เป็นต้น

(2) เทคนิคที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้ามามีบทบาทมากกว่าผู้เป็นวิทยากร ได้แก่ บทบาทสมมติกรณีศึกษา การระดมสมอง กลุ่มที่ปราศจากผู้นำหรือเทคนิคการฝึกอบรมโดยกระบวนการกลุ่ม เป็นต้น

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2530 : 401 – 402) ได้แบ่งเทคนิคการฝึกอบรมไว้ 3 ประเภท คือ

(1) เทคนิคการฝึกอบรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียน ได้ดูและฟัง ได้แก่ การบรรยาย การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิและการสาธิตโดยผู้สอน

(2) เทคนิคการฝึกอบรมที่เปิดโอกาสให้เรียนได้ดูและได้เคลื่อนไหว ได้เรียนรู้ตามแนวที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ได้แก่ ทศนศึกษา การสัมภาษณ์ และแบบเรียนสำเร็จรูป

(3) เทคนิคที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เข้าไปมีบทบาทพร้อมในการตัดสินใจในการตัดสินใจหรือผลิตหรือร่วมในการทำอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ซึ่งอาจได้แก่ การอภิปรายกลุ่ม การระดมสมอง การแสดงบทบาทสมมติ เกมส์การบริหาร สัมมนา การประชุม กรณีศึกษาการประชุมปฏิบัติการและกิจกรรม

ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ (2530 : 219) กล่าวว่าไว้ว่า วิธีการฝึกอบรม (Training Methods) ที่ใช้กัน โดยทั่วไปก็มีอยู่หลายวิธีซึ่งพอจะแบ่งเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ ๆ

(1) การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On – the Job Training) การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือพัฒนาได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงานได้รับความชำนาญจากการฝึกหรือทดลองปฏิบัติ รวมทั้งได้รับการถ่ายทอดแนวคิด ปรัชญาหรือวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานพร้อม ๆ กันไปกับการปฏิบัติงานจริง ซึ่งอันที่จริงแล้วการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานนี้เป็นวิธีที่ใช้กันมากกว่าวิธีอื่น ๆ แต่เนื่องจากส่วนใหญ่มิได้มีการจัดทำกันอย่างเป็นระบบ และมีลักษณะเป็นวิธีการทดลองปฏิบัติงานมากกว่าการฝึกอบรมอย่างจริงจัง ในทางปฏิบัติจึงมักจะได้รับการยอมรับว่าเป็นวิธีการฝึกอบรมที่ได้ผลอย่างแท้จริง อย่างไรก็ตามหากได้มีการกำหนด โครงการและดำเนินการตามหลักวิชาการอย่างถูกต้องแล้ว การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานอาจถือได้ว่าเป็นวิธีการฝึกอบรมที่จะช่วยสร้างความชำนาญและความเข้าใจให้ผู้เรียนรู้ได้มากที่สุดวิธีหนึ่ง ถึงแม้ว่าอาจมีข้อเสียของการฝึกอบรมโดยวิธีนี้อยู่บ้าง คือ อาจทำให้ผลงานของหน่วยงานที่มีผู้รับการฝึกอบรมร่วมปฏิบัติอยู่ด้วยต้องลดลงไปบ้าง ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เพราะเป็นการปฏิบัติงานจริง ๆ ก็ยังนับว่าได้ผลคุ้มค่า การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่ โดยทั่วไปมักนิยมใช้กันอยู่ 2 วิธีคือ

ก. การสอนแนะนำงาน (Coaching) ส่วนใหญ่จะใช้ในการพัฒนาบุคคลที่เพิ่งเข้ารับราชการ หรือดำรงตำแหน่งใหม่ไม่นาน และมักใช้กับผู้ปฏิบัติงานระดับต้น ๆ โดยการมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุดเป็นผู้คอยแนะนำดูแลช่วยเหลือให้รู้จักวิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้อง สถานที่ที่ใช้ที่ทำงานจริงของผ้าสอนและผู้ถูกสอน โดยปกติมักเป็นการสอนแนะนำกันแบบตัวต่อตัว แต่ก็อาจมีการสอนแนะนำกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ได้ วิธีการฝึกอบรมโดยการสอนแนะนำงาน เป็นเรื่องของการเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติงานภายใต้การกำกับ ดูแลช่วยเหลือของผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานหรือที่เลี้ยงในหน่วยงานที่มีความชำนาญสูงกว่า ซึ่งจัดว่าเป็นวิธีการที่ได้ผลมากที่สุดวิธีหนึ่ง ทั้งนี้เพราะจากผลการค้นคว้าวิจัยพบว่าผู้รับการอบรมจะสามารถจดจำสิ่งที่คนเรียนรู้ จากการฝึกปฏิบัติงานด้วยตนเองถึง ร้อยละ 75 ในขณะที่จะจดจำจากการฟังการบรรยายได้เพียงร้อยละ 10 ถึง 15 และจะจดจำจากการที่ตนมีส่วนร่วมในการประชุม

อภิปรายได้เพียงร้อยละ 30 ถึง 50 เท่านั้น สิ่งที่ต้องคำนึงในการสอนแนะนำงานก็คือ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลา รวมทั้งเนื้อหาวิธีการที่จะทำการสอนแนะนำงานให้ชัดเจนล่วงหน้า เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้ทราบว่าจะเรียนรู้กันในเรื่องอะไรบ้าง และจะใช้เวลานานเท่าใด โดยอาจมีการทดสอบหรือวัดผลได้ว่าเมื่อถึงเวลาที่กำหนดแล้วผู้ถูกสอนแนะนำงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ หรือได้เรียนรู้มากขึ้นน้อยเพียงใด การสอนงานจะใช้ในการสอนงานใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่เพิ่งเข้ามาปฏิบัติงานหรือเพิ่มเข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ และใช้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับส่วนล่าง ๆ ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้เสนองาน มอบหมายงาน ให้คำปรึกษาช่วยเหลือให้รู้จักการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง โดยวิธีนี้มีประโยชน์ในการช่วยย่นระยะเวลาในการเรียนรู้ด้วยตนเอง และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็น การป้องกันความเสียหายอันเกิดจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดของผู้เริ่มปฏิบัติงาน

ข. การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ (Job Rotation) ธีระยุทธ หล่อเลิศรัตน์, 2530:220) กล่าวว่า นอกจากวิธีต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น การพัฒนาบุคคลอีกวิธีหนึ่งก็คือ การเปิดโอกาสหรือการดำเนินการให้มีการย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว ซึ่งวิธีการนี้จะก่อให้เกิดการตื่นตัว ความกระตือรือร้น และภาวะจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้งานในตำแหน่งใหม่ให้สามารถทำได้ดีโดยไม่มีอุปสรรค เพราะตามธรรมชาติของมนุษย์หากต้องอยู่ในตำแหน่งใดหรือต้องทำงานหนึ่งงานใดติดต่อกันเป็นเวลานานก็อาจเกิดความรู้สึกจำเจซ้ำซากหรือเบื่อหน่ายและขาดความกระตือรือร้นที่จะคิดปรับปรุงให้ดีขึ้นเท่าที่ควรมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานกันเป็นครั้งคราวซึ่งจะเปิดโอกาสให้ได้มีการศึกษาหาความรู้และประสบการณ์กว้างขวางขึ้นกว่าเดิมด้วย การพัฒนาบุคคลโดยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงานนี้เหมาะสำหรับที่จะใช้ในการพัฒนานักบริหารหรือผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูงในส่วนราชการหรือหน่วยงานต่าง ๆ มากกว่าตำแหน่งในระดับต้น ๆ กล่าวโดยสรุป การย้ายสับเปลี่ยนงาน (rotation) เป็นการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในระดับเดียวกัน โดยการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่อื่น ซึ่งเป็นการจัดใช้คนให้เหมาะสมกับงาน อีกวิธีหนึ่งและเพื่อเพื่อพัฒนาเพิ่มพูนทักษะ ประสบการณ์และความรอบรู้ในงานหลาย ๆ ด้านซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงาน โดยส่วนรวม การย้ายสับเปลี่ยนงานยังช่วยลดความซ้ำซากจำเจในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความตื่นตัว กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้งานในตำแหน่งหน้าที่ใหม่ ทั้งยังช่วยลดความขัดแย้งอันเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน กล่าวคือ จะก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อความร่วมมือ ร่วมใจในการแก้ไขปัญหาระหว่างหน่วยงาน เข้าใจปัญหาและวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ สามารถมองปัญหาได้ในแง่มุมที่กว้างและเป็นระบบมากขึ้นกว่าเดิม แม้ว่าจะมีข้อจำกัดในระยะสั้นซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความชะงักงันของงานก็ตาม

(2) การฝึกอบรมนอกสถานการทำงาน (Off – the Job Training) การฝึกอบรมนอกสถานการทำงาน หมายถึง การที่ผู้รับการอบรมหรือพัฒนาต้องหยุดการทำงานปกติของตนเพื่อเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการที่กำหนดขึ้น โดยอาจเป็นการเข้ารับการอบรมในสถานที่ของหน่วยงานนั่นเอง หรือถูกส่งไปเข้ารับการอบรมในหน่วยงานฝึกอบรมภายนอกหรืออาจรับการอบรมอยู่ที่บ้านก็ได้ ทั้งนี้วิธีการอบรมนอกสถานที่การทำงานที่ใช้กันอยู่มีหลายวิธี เช่น

ก. การฝึกอบรมในห้อง เป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมากบางครั้งเรียกว่า การฝึกอบรมในชั้นเรียน (Classroom Methods) วิธีการนี้ยังถือเป็นวิธีการที่มีประโยชน์และได้ผลมาก เพราะผู้รับการอบรมจะมีโอกาสได้เรียนรู้ทั้งในแง่ปรัชญาแนวความคิด ทักษะ ทฤษฎี และวิธีการแก้ปัญหาในการทำงานไปพร้อม ๆ กันต่างกับการพัฒนาบุคคล โดยวิธีการสอนแนะนำงานซึ่งผู้ได้รับการพัฒนามัก ไม่มีโอกาสได้ศึกษาลงไปถึงปรัชญาและแนวความคิดมากกว่าการหาความชำนาญในทางปฏิบัติ การฝึกอบรมในห้องยังอาจเลือกดำเนินการตามความเหมาะสมได้หลายวิธี เช่น

ก) การบรรยาย (Lecture) คือ การเชิญผู้สอนหรือวิทยากรมาบรรยายให้ผู้รับการอบรมฟังเป็นวิธีที่พบเห็นได้บ่อยที่สุดในการจัดการอบรม ประโยชน์ของการบรรยาย คือ สามารถครอบคลุมเนื้อหาหรือเรื่องราวและจำนวนผู้ฟังได้มาก ทำให้ค่าใช้จ่ายในการสอนที่จะต้องใช้ต่อผู้เข้าอบรมแต่ละคนลดลง อย่างไรก็ตามข้อสังเกตเกี่ยวกับวิธีการบรรยายก็คือ มักเป็นสื่อข้อความทางเดียว (One – way Communication) ผู้พูดมีบทบาทมากที่สุดหากผู้พูดไม่มีศิลปะในการพูดและการถ่ายทอดความรู้ด้วยวาจาดีพอจะไม่ได้ผลเท่าที่ควรและบางครั้งอาจสร้างความเบื่อหน่ายแก่ผู้ฟังได้ เพราะผู้ฟังมักจะไม่มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมโดยวิธีนี้เลย เว้นแต่การซักถามปัญหาหรือแสดงความคิดเห็น โดยทั่ว ๆ ไปเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

ข) การสัมมนา (Seminar) คือ การร่วมกันศึกษาวิเคราะห์เรื่องที่กำหนดขึ้นเป็นหัวข้อของการสัมมนา การหาทางแก้ไขปัญหา การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานหรือการวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคตของเรื่องที่จะร่วมกันพิจารณาในการสัมมนา ทั้งนี้ในทางปฏิบัติมักจะมีผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือวิทยากรเป็นผู้ให้ความรู้และข้อมูลที่เกี่ยวข้องจำเป็นเพื่อประกอบการสัมมนา โดยผู้เข้าสัมมนาทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการคิด อภิปราย หาข้อสรุป และข้อเสนอแนะ ซึ่งอาจได้จากการประชุมหรืออภิปรายกลุ่มย่อย (Group Discussion) หรือการสัมมนาร่วมกันทั้งหมดก็ได้ ซึ่งในทางปฏิบัติมักมีการเลือกประธานกลุ่ม หรือประธานการสัมมนาเพื่อทำหน้าที่ควบคุมการประชุมกลุ่มและการสัมมนาออกกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมให้มากที่สุดและเลือกหรือตั้งเลขานุการกลุ่มทำหน้าที่จดบันทึกการอภิปรายและข้อสรุปเพื่อเสนอรายงานผลการสัมมนาต่อไป

ค) การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นการอภิปรายโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนประมาณ 3 - 5 คน ในหัวข้อที่กำหนดโดยจะมีวิทยากรหรือพิธีกรอีก 1 คน

เป็นผู้ดำเนินการอภิปรายซึ่งในการอภิปรายเป็นคณะนี้ผู้อภิปรายแต่ละคนจะเป็นผู้ให้ความรู้ ประสพการณ์ ข้อเท็จจริง และข้อคิดเห็นของตนแก่ผู้ฟัง และภายหลังการอภิปรายก็มักเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้ซักถามและแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่มีการอภิปรายด้วยประโยชน์ของการอภิปรายเป็น คณะอยู่ที่การเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้เรียนรู้แนวคิด และประสพการณ์ที่มีค่าและน่าสนใจของผู้ อภิปรายแต่ละคนมากกว่าการเรียนรู้ทางทฤษฎีหรือหลักวิชาการ

ง) การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่เริ่มมีผู้นิยมใช้ มากขึ้น โดยผู้เข้าประชุมปฏิบัติการซึ่งตามปกติจะมีประมาณ 10 – 25 คน มีความสนใจหรือมี ปัญหาในการปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกันมาร่วมกันศึกษา วิเคราะห์หาทางแก้ไขปัญหาหรือร่วมกัน ทดลองหาวิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ ไว้ให้พร้อม และผู้เข้าประชุมปฏิบัติการทุกคนต้องมีส่วนร่วมอย่าง แท้จริง

นอกจากนี้ การฝึกอบรมในห้องยังอาจใช้เทคนิคหรือวิธีการอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกัน เป็นวิธีหลักในการดำเนินการหรือใช้เป็นวิธีการสอดแทรกผสมกับวิธีที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เพื่อให้ เกิดความสนใจและให้ได้ผลการเรียนรู้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เช่น การระดมสมอง (Brain Storming) การประชุมกลุ่มย่อยแบบซินดิเคต (Syndicate) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) การสร้างสถานการณ์จำลอง (Syndicate) เป็นต้น ทั้งนี้การที่จะเลือกใช้วิธีใดเป็นวิธีหลักและวิธี เสริมในการดำเนินการฝึกอบรมนั้น เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมหรือนักพัฒนาบุคคลซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญการ เรียนรู้ (Learning Specialist) จะต้องเป็นผู้พิจารณาเลือกโดยคำนึงถึงความต้องการและวัตถุประสงค์ ของการฝึกอบรม รวมทั้งวิทยาการและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ที่จะสามารถจัดหาได้ด้วย

(3) การฝึกอบรมทางไกล (Distance Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมสมัยใหม่ที่ผู้ เข้ารับการฝึกอบรมไม่ต้องไปเข้าฟังการบรรยายในชั้นเรียน แต่อาจรับการฝึกอบรมอยู่ที่บ้านหรือที่ ทำงานของตนเองผ่านสื่อการฝึกอบรมบางอย่าง เช่น ตำราหรือแบบฝึกหัดการฝึกอบรมด้วยตนเอง (Programmed Instruction) เทปคำบรรยาย (Audio Tape Cassettes) หรือภาพทัศน์ (Video Tape) เป็นต้น การสมัครเข้ารับการอบรม การรับส่งเอกสารการฝึกอบรม การแจ้งผลและการติดต่อกับ หน่วยงานฝึกอบรมก็อาจใช้บริการทางไปรษณีย์เป็นหลัก วิธีการนี้อาจต้องใช้เวลาในการฝึกอบรม ได้เป็นจำนวนมากทั่วประเทศ และเป็นการเพิ่มโอกาสให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือ ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ห่างไกลได้เข้ารับการฝึกอบรม และพัฒนาโดยไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายทั้งของ ตนและของทางราชการเป็นจำนวนมากในการเดินทางไปเข้ารับการอบรมตามที่ทางราชการจัดขึ้น ตามปกติอีกด้วย

3) การมอบหมายงาน (Job Assignment) แบ่งออกได้ดังนี้

(1) การมอบหมายงานที่มีขอบเขตกว้างขึ้น (Job Enlargement) เป็นการมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานหลาย ๆ อย่างมากขึ้น แต่มีความรับผิดชอบในระดับเดียวกันทั้งนี้เพื่อแก้ปัญหาความเบื่อหน่ายความจำเจของงาน การเพิ่มชนิดของงานอาจทำได้ 3 ทางคือ

ก. เพิ่มงานที่ใช้ความสามารถเดียวกัน เช่น ให้เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีดงานชนิดอื่น สลับกับงานพิมพ์ประจำ

ข. เพิ่มงานที่ใช้ความสามารถต่างกัน เช่น มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ธุรการทำหน้าที่จัดเก็บเอกสารและร่างหนังสือติดต่องานไปพร้อม ๆ กันกับควบคุมการใช้วัสดุสำนักงาน

ค. หมุนเวียนสับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะงานที่ใกล้เคียงกัน เช่น งานรับส่งหนังสือ กับงานจัดการประชุม

กล่าวโดยสรุป การมอบหมายงานที่มีขอบเขตกว้างขึ้น เป็นการขยายขอบเขตหรือเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีลักษณะหลากหลายมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านปริมาณงาน เป็นการเปลี่ยนแปลงงานตามแนวราบหรือในระดับงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในระดับเดียวกัน โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำงานเพิ่มขึ้นจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดอยู่เดิม

(2) การมอบหมายงานที่มีความสำคัญ (Job Enrichment) การมอบหมายงานที่มีความสำคัญหรือการปรุงงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของการทำงานเพื่อให้งานเป็นสิ่งที่น่าสนใจยิ่งในความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานสิ่งที่หน่วยงานอาจเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้มีความน่าสนใจนั้นมี 3 ส่วน ได้แก่ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์ 2530 :21)

ก) การทำงานมีความหมายมากยิ่งขึ้น คือ การมอบหมายงานที่มีลักษณะเป็นชิ้นเป็นอัน ซึ่งช่วยแก้ปัญหาความเบื่อหน่ายที่เกิดจากการแบ่งซอยงานออกเป็นส่วนย่อย ๆ เพื่อมุ่งสร้างประสิทธิ หรือความชำนาญงาน ซึ่งผลที่เกิดขึ้นก็คืองานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนถูกแยกเป็นส่วนปลีกย่อยที่ไม่มีความสำคัญในตัวเอง เช่นการมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่รับผิดชอบ สำนักงาน เขตฝ่าย บริเวณ หรือผู้รับบริการกลุ่มหนึ่ง โดยเฉพาะเพื่อให้ได้ทำงานส่วนนั้น ๆ ตั้งแต่ต้นจนจบ และสามารถชี้แจงตอบข้อสงสัยในงานทั้งหมดแก่ผู้อื่นได้

ข) ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน คือ การให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสตัดสินใจบางอย่างด้วยตนเองภายในขอบเขตของงานที่รับผิดชอบ มิใช่เป็นการปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้แล้ว แบบไม่มีชีวิตชีวา หรือแบบเครื่องจักร หรือระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเข้มงวด เช่น ให้มีอิสระในการแบ่งเวลาทำงาน การค้นคว้าริเริ่มเพื่อแก้ไขอุปสรรค หรือเลือกวิธีที่จะทำงาน เป็นต้น

ค) การทราบผลการปฏิบัติงานโดยเร็ว คือ การให้ผู้ปฏิบัติได้รับทราบว่างานที่กำลังปฏิบัติอยู่ได้ผลดีหรือไม่อย่างไรการทราบผลงานเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสนใจในงาน เนื่องจากช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อการปฏิบัติงาน

ได้ผลดี แม้เมื่อยังคงมีข้อที่ต้องปรับปรุงผู้ปฏิบัติงานก็มีโอกาสแก้ไขได้ทันการณ์ โดยเชื่อว่าการที่ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อหน่วยงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าการสำเร็จของหน่วยงานเป็นความสำเร็จของตนเองด้วยผลก็คือ ผู้ปฏิบัติงานจะเต็มใจในการที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ในทุกวิถีทาง เพื่อช่วยให้หน่วยงานที่ได้รับความสำเร็จยิ่ง ๆ ขึ้นไป ซึ่งเป็นความรู้สึที่หน่วยงานทุกแห่งต้องการสร้างให้เกิดขึ้น การให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับผิชอบในตนเองนี้มิใช่การให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในทุกขั้นตอนของการทำงาน เพราะในข้อเท็จจริงนั้นแม้เมื่อมีการมอบหมายความรับผิดชอบในงานใดเพิ่มขึ้นแล้วก็ตาม ผู้ที่ยังใหม่ต่องานก็ยังคงจำเป็นต้องได้รับการแนะนำอย่างชัดเจนเพื่อให้เรียนรู้วิธีการที่ถูกต้องตั้งแต่แรกเริ่ม และเมื่อมีประสบการณ์แล้วจึงควรให้อิสระในการทำงานเพิ่มขึ้น ทั้งนี้แนวคิดการปฏิบัติงานจึงมิได้ส่งเสริมให้แต่ละคนปฏิบัติงานเป็นเอกเทศโดยปราศจากขอบเขต เพียงแต่สนับสนุนให้หน่วยงานตั้งจุดหมายในระยะยาวที่จะฝึกฝนปฏิบัติงานให้มีความสามารถเพียงพอที่จะควบคุมการทำงานให้ได้มาตรฐานด้วยความสมัครใจของตนเองเท่านั้น

กล่าวโดยสรุปแล้ว การมอบหมายงานที่มีความสำคัญหรือการปฏิบัติงาน เป็นการมอบหมายงานซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบสูงเพิ่มขึ้น งานที่มีความหมายและท้าทายความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านคุณภาพของงานกล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานการตัดสินใจแก้ไขปัญหามากขึ้น งานที่ได้รับมอบหมายมีคุณค่าหรือความสำคัญต่อหน่วยงาน การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการแก้ไขปัญหการทำงาน หรือการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

4) การพัฒนาตนเอง (Self Development) การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลแต่ละคนแสวงหาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของตนเองเพื่อเป็นการเตรียมตนสำหรับความก้าวหน้าในสายงานหรือสาขาอาชีพต่อไป ซึ่งการพัฒนาตนเองนั้นถือเป็นการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาตนเองและเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนากำลังคนในองค์กร เพราะเป็นผู้กระทำทุกอย่างภายในองค์กรให้เกิดขึ้น แนวคิดเบื้องหลังนี้ คือ แนวคิดเรื่องการพัฒนาองค์กรซึ่งชี้ให้เห็นว่าหน่วยงานทุกหน่วยจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ดีขึ้น และในการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องพัฒนาสิ่งแวดล้อม งาน และคน ให้สอดคล้องกัน สำหรับการจัดกิจกรรมพัฒนา ผู้ปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาตนเองแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

(1) แนวทางการจัดกิจกรรม จะต้องชี้แนะให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสนใจที่จะพัฒนาตนเองและเอื้ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่จะพัฒนาตนเองได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

(2) ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานสำรวจตนเองว่าความรู้ความสามารถของตนเองเหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่จะใช้ปฏิบัติงานหรือไม่ จะต้องปรับปรุงส่วนใด โดยการสำรวจตนเองนั้นอาจจัดความรู้เป็น 4 ชั้นคือ ความรู้ขั้นท่องจำ, ความรู้ขั้นเข้าใจ, ความรู้ขั้นปฏิบัติได้ และ

ความรู้ขั้นเชื่อมโยงพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาได้ ส่วนความสามารถที่จำเป็นในการทำงานร่วมกับผู้อื่น แบ่งได้เป็น 4 ประเภทเช่นกัน คือ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการบริหาร ความสามารถในการคบหาติดต่อกับบุคคลอื่น และความสามารถในการแนะนำผู้อื่น

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2544 : 230 – 233) ได้กล่าวไว้ว่า วิธีการพัฒนาตนเองสามารถแยกได้เป็น 2 วิธี ได้แก่

(1) วิธีการพัฒนาตนเองตามธรรมชาติ เป็นวิธีการพัฒนาตนเองโดยไม่ต้องผ่านการเข้ารับการศึกษาศึกษา หรือความรู้จากสถาบันการศึกษา ไม่มีหลักสูตรหรือไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีกิจกรรมหรือระเบียบข้อบังคับในการประพฤติและปฏิบัติตนเพื่อเข้ารับการศึกษาย่างเป็นทางการ แต่เป็นการปฏิบัติและพัฒนาตนเองตามสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมที่มนุษย์อาศัยและจัดกิจกรรมต่าง ๆ โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การเลียนแบบ การทดลองกระทำและประพฤติหรือปฏิบัติแบบลองผิดลองถูก การทดลองกระทำในสิ่งที่แปลกและใหม่ และการกระทำและประพฤติหรือปฏิบัติในสิ่งที่มืออยู่แล้วดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

(2) วิธีการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาหรือฝึกอบรมจากแหล่งความรู้ เป็นวิธีการพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาจากแหล่งความรู้หรือหาความรู้ จากสถาบันที่เกี่ยวข้องตามสถานที่ต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นสถานที่ทำงานของชุมชนในสังคม แหล่งวิทยบริการ พิพิธภัณฑ์สถานอุทยานการศึกษา สถานที่ที่เป็นแหล่งประวัติศาสตร์ ฯลฯ

นอกจากนี้ยังสรุปขั้นตอนการพัฒนาที่สำคัญ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุนความจำเป็นในการเรียนรู้ เป็นการประเมินตนเองและสำรวจตนเองเพื่อค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง ซึ่งอาจกระทำได้หลายวิธีผสมผสานกัน หรืออาจใช้เพียงวิธีใดวิธีหนึ่งที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันของแต่ละบุคคล สำหรับคุณลักษณะของบุคคลที่ควรประเมินในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะคิด และค่านิยม

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ จากที่ได้มีการประเมินตนเองในขั้นตอนแรก ซึ่งเป็นการจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นในการเรียนรู้ ในขั้นนี้เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ตามลำดับความสำคัญ โดยต้องยึดหลักการสำคัญคือ วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ตอบสนองกับความจำเป็นในการเรียนรู้โดยเฉพาะเจาะจง

3. การกำหนดกลยุทธ์ในการเรียนรู้ เป็นการประเมินตนเอง โดยมีหลักการว่าบุคคลจะต้องพิจารณาเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดเป็นกลยุทธ์ในการเรียนรู้ โดยพิจารณาใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้หากมุ่งพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงานของบุคคลแล้วบุคคลนั้นก็ควรเลือกกลยุทธ์ที่เน้นการเพิ่มพูนประสบการณ์ของตนเอง

โดยการฝึกปฏิบัติ การทดลอง ฯลฯ สมควรนำมาพิจารณาประกอบการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เป็นบุคคลที่ได้พัฒนาโดยสมบูรณ์ต่อไป

4. การกำหนดหลักฐานความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดหลักฐานที่สมควรอ้างถึงหรือใช้ประกอบเพื่อยืนยันว่าบุคคลประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้โดยจะต้องกำหนดหลักฐานอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการเรียนรู้พร้อมทั้งควรกำหนดระยะเวลาที่สิ้นสุดของการบรรลุวัตถุประสงค์และค่าใช้จ่ายที่บุคคลต้องใช้จ่ายเพื่อการพัฒนาตนเองด้วย

5. การตรวจสอบแผน เป็นการกำหนดตารางแผนการเรียนรู้ พร้อมทั้งตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในเรื่องต่าง ๆ เช่น ความเหมาะสมและความเป็นไปได้เกี่ยวกับค่าใช้จ่าย และเวลาที่ใช้ไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

6. การนำแผนการพัฒนาตนเองไปปฏิบัติ เป็นการนำแผนการพัฒนาตนเองที่กำหนดขึ้น ไปปฏิบัติ โดยมีข้อสังเกตว่าแผนที่กำหนดไว้ ทั้งในแง่วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ทรัพยากรที่ใช้และหลักฐานความสำเร็จ สามารถปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงได้เสมอ

7. การประเมินผล เป็นการประเมินผลการดำเนินเพื่อที่จะได้ทราบว่า การพัฒนาตนเองบรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ และเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการกำหนดแนวทางการพัฒนาตนเองในอนาคต

ในส่วนของกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาตนเองแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2530 : 23 – 24)

(1) กิจกรรมระดับกลุ่ม ได้แก่

ก. ส่งเสริมการจัดตั้งกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์สร้างสรรค์ด้านใดด้านหนึ่งสำหรับผู้ที่มีความสนใจตรงกัน เช่น การจัดตั้งชมรมนักเขียนสำหรับผู้ที่สนใจจะพัฒนาความสามารถด้านการเขียนการจัดตั้งกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality control circles) ด้านต่าง ๆ เป็นต้น

ข. การจัดรายงานบรรยายพิเศษโดยผู้ทรงคุณวุฒิเรื่องต่าง ๆ ในการจัดงานในวาระสำคัญของหน่วยงาน

ค. การจัดกิจกรรมกลุ่มเพื่อสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับความสนใจ ความถนัด และคงความต้องการในชีวิตของแต่ละคน เพื่อจะได้วางแผนพัฒนาตนเองอย่างถูกต้องและมีลักษณะ

ง. การให้บริการเผยแพร่แหล่งความรู้ที่ผู้ปฏิบัติงานอาจติดต่อเพื่อศึกษาความรู้เพิ่มเติมนอกเวลางาน

จ. การกำหนดอุดมการณ์ของหน่วยงานเป็นคำขวัญที่กะทัดรัดเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน

(2) กิจกรรมระดับบุคคล ได้แก่

ก. การมอบหมายงานพิเศษที่ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้ฝึกฝนความรู้ความ
ชำนาญใหม่ ๆ

ข. การจัดบริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง

ค. การเพิ่มพูนความสามารถในการสอนแนะนำงาน แก่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ
ในหน่วยงาน เพื่อให้สามารถแนะนำแนวทางในการพัฒนาตนเองแก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนระหว่าง
ปฏิบัติงาน

สำหรับเทคนิควิธีการพัฒนาตนเองอาจทำได้หลายวิธี ซึ่งจะขอยกตัวอย่างดังนี้
(ธีระบุท ห่อเลิศรัตน์ , 2530 : 225)

(1) หมั่นศึกษาค้นคว้าหาความรู้จากหนังสือหรือเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่
เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ ต่องานของตน ซึ่งจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในสิ่งใหม่ ๆ
ทันกับความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ

(2) ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ทิศทาง แผนงานและโครงการของ
หน่วยงานที่ต้องนำมาประกอบการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์
ขององค์การอย่างถูกต้อง

(3) ไม่ทำงานคนเดียวแต่ใฝ่หาความรู้ความเข้าใจด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้
ประสบการณ์และความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง

(4) เปิดโลกทัศน์ของตนให้กว้างด้วยการติดตามความเคลื่อนไหวของข่าวคราวและ
เหตุการณ์สำคัญ ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

(5) เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการหรือองค์การที่น่าสนใจบางแห่งเพื่อให้ได้มา
ซึ่งข่าวสาร ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องราวทางวิชาการ หรือเข้าร่วมกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความรู้ความ
เข้าใจกว้างขวางยิ่งขึ้น

โดยสรุปแล้ว การพัฒนาตนเอง จัดเป็นการพัฒนาที่สำคัญ ซึ่งมีผลให้การพัฒนาบุคลากร
ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด กล่าวคือ การพัฒนาบุคลากรจะประสบความสำเร็จไม่ได้เลย
หากผู้ที่เข้ารับการพัฒนาไม่ให้ความสนใจ หรือมองไม่เห็นประโยชน์ของการพัฒนาอย่างแท้จริง
ในทางตรงกันข้าม การพัฒนาบุคลากรจะประสบความสำเร็จอย่างยิ่งหากผู้ที่ได้รับการพัฒนามีความ
สนใจและพยายามพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยวิธีการพัฒนาตนเองนั้นอาจกระทำได้หลายวิธี ขึ้นอยู่
กับเวลา โอกาสและความสนใจของแต่ละบุคคล ได้แก่ การศึกษาค้นคว้าจากหนังสือหรือเอกสาร
ทางวิชาการ การศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและแผน และ โครงสร้างของงานใน
หน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ การแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์การทำงานกับผู้ร่วมงาน หรือการ
สมัครเข้าศึกษาหรืออบรมในหลักสูตรที่จะเป็นประโยชน์ต่องานด้วยค่าใช้จ่ายของตนเอง และไม่
เสียเวลาในการปฏิบัติงานประจำ

1.1.5 กระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ 5 ขั้นตอนดังนี้ พอตา บุตรสุทธิวงศ์ (2550:378)

(1) การระบุความสามารถและคุณสมบัติที่จำเป็น (IDENTIFY NECESSARY PATABILITIES) หมายถึง การระบุความสามารถและคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะของบุคลากรที่องค์กรต้องการในอนาคต ซึ่งจะทำให้สามารถระบุได้ว่าความสามารถและคุณสมบัติใดของบุคลากรที่จะเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์

(2) การประเมินความต้องการในการพัฒนา (ASSESS DEVELOPMENTNEEDS) เป็นการประเมินความสามารถและคุณลักษณะของบุคลากร โดยองค์การอาจพิจารณาจากผลการประเมินการปฏิบัติงานหรือจัดให้มีการประเมินด้วยวิธีการอื่น เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางในอนาคตขององค์การ

(3) การวางแผนการพัฒนา (DEVELOPMENT PLANNING) หมายถึง การวางแผนการพัฒนาบุคลากรตามทิศทางที่กำหนดโดยการเป็นการดำเนินการร่วมกัน ระหว่างบุคลากรกับองค์การ

(4) การดำเนินการพัฒนา (CONDUCT DEVELOPMENT) หมายถึง การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ อาจเป็นการพัฒนาโดยการเพิ่มพูนประสบการณ์หรือโอกาสการศึกษาอบรมอย่างเป็นทางการ

(5) การประเมินผลการพัฒนา (EVALUATE DEVELOPMENT SUCCESS) บุคคลสามารถทำได้หลายวิธี ในกรณีที่เป็นการพัฒนาโดยตัวบุคคลเองผู้บังคับบัญชาของบุคลากรเป็นผู้รับผิดชอบ ผู้ประเมินความก้าวหน้าและแจ้งบุคลากรเป็นระยะ โดยในระดับองค์การจะเป็นข้อมูลในการระบุความสามารถ และคุณสมบัติของบุคลากรที่องค์การต้องการ ในอนาคต

1.1.6 การวางแผนพัฒนาและกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ สุภาพร พิศาลบุตร (2550:135 อ้างถึงในพิมดาว ศิริเพิ่มพูน, 2546) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถกระทำได้หลายทาง โดยอาจใช้หลาย ๆ แนวทางผสมผสานกันเพื่อให้การพัฒนาส่งผลต่อความสัมฤทธิ์ผลของกลยุทธ์ธุรกิจที่กำหนด

1) การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้รับผิดชอบในการวางแผนการพัฒนาได้แก่ ตัวบุคลากรเอง และองค์การ แนวโน้มในปัจจุบันได้แก่การให้บุคลากรเป็นผู้เริ่มการพัฒนาและกำหนดกรอบเวลาในการพัฒนา

(1) การแสวงหาโอกาสเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรที่ต้องการ ค้นหาว่าควรได้รับการพัฒนาด้านใด โดยจะสามารถทราบได้จากข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน

(2) การระบุปัญหา หมายถึง การหาคำตอบว่าควรพัฒนาสิ่งใด บุคลากรอาจมีจุดอ่อนที่ต้องแก้ไข หรือมีจุดแข็งที่ควรเสริมหลายประการ ในขั้นนี้อาจมีการพิจารณาแผนสี่บทคัดย่อตำแหน่งร่วมด้วย สำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

(3) การกำหนดวิธีติดตามความก้าวหน้าหมายถึง การจัดทำร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรเกี่ยวกับวิธีการในการติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนา

(4) การกำหนดวิธีการพัฒนาในขั้นนี้เป็นการปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา เพื่อกำหนดวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาซึ่งจะสามารถสนับสนุนได้อย่างเหมาะสม หากมีการจัดทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ

(5) การกำหนดกรอบเวลา บุคลากรและผู้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดกรอบเวลาในการพัฒนาร่วมกับระยะเวลา ในการติดตามผลการพัฒนาและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากร

2) ปัญหาในการวางแผนพัฒนา ปัญหาหรืออุปสรรคสำคัญที่อาจเกิดขึ้นได้ในการวางแผนพัฒนา ได้แก่

(1) ปัญหาจากผู้บังคับบัญชา อาจเกิดได้จากความไม่ใส่ใจที่จะช่วยเหลือหรือให้คำปรึกษาหารือแก่บุคลากรในการวางแผนพัฒนา

(2) ปัญหาจากบุคลากร บุคลากรไม่มีความกระตือรือร้น ในการวางแผนพัฒนาหรือขาดขวัญกำลังใจในกรณีที่ไม่ได้รับเลือกเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งที่มุ่งหวัง

(3) ปัญหาจากองค์กร องค์กรขาดคน โยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร นอกจากนั้นระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่มีประสิทธิภาพยังมีผลทางลบต่อโอกาสการพัฒนาของบุคลากร

3) กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบในการพัฒนาบุคลากร กลยุทธ์หนึ่งได้แก่ การจัดให้เฉพาะบุคลากรบางกลุ่มได้รับการพัฒนา

กลยุทธ์ที่ดีได้แก่การให้ความสำคัญแก่ตัวบุคคล การควบคุมการเรียนรู้ และการให้ความสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

(1) การให้ความสำคัญแก่ตัวบุคคลคือ การดูแลให้การพัฒนามุ่งไปที่การแก้ไขจุดอ่อนของบุคลากร การประเมินด้วย ๓๖๐ องศา

(2) การควบคุมการเรียนรู้โดยผู้เรียน องค์กรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรควบคุมการเรียนรู้ด้วยตนเอง หมายถึง มีโอกาสเลือกได้ว่าจะพัฒนาด้วยวิธีการใด อาจเป็นการเข้าฝึกอบรม เข้าสัมมนา พัฒนาโดยผ่านทางกรณีศึกษา

(3) การให้ความสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การให้ความสนับสนุนหรือสร้างความอุ่นใจอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้วยการให้คำปรึกษาหรือเกี่ยวกับปัญหา

ต่าง ในการทำงานแก้ไขจุดอ่อน เพื่อพัฒนาบุคลากรของตนในทักษะพื้นฐานด้านการบริหาร โดยจัดเป็นการเรียนรู้ระดับต่าง ๆ

นงนุช วงษ์สวรรค์ (2542: 290 – 292) กล่าวถึง ปัจจัยขององค์การที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1) ปัจจัยด้านการเงิน ถ้าหากไม่มีเงินมากพอที่จะจ่ายค่าจ้างพนักงาน การฝึกอบรมพนักงานและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ แล้ว จะมีผลกระทบต่อการบริหารงานและองค์การ องค์การจึงต้องให้ความสนใจและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น จำนวนพนักงาน และ จำนวนเงินที่ต้องจ่าย เพราะปัจจัยทางการเงินเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะช่วยให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร เงินที่ต้องจ่ายนั้น ย่อมเป็นค่าตอบแทนหรือค่าเงินเดือนเป็นรายชั่วโมง หรือรายเดือนตามที่ตกลงกัน ค่าจ้างและเงินเดือนเป็นรางวัลสำหรับตอบแทนการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องกระตุ้นให้บุคลากรมีกำลังใจ ถ้าองค์การมีความมั่นคงก็สามารถให้ค่าจ้างและเงินเดือนในระดับสูงได้ บุคลากรมีความตั้งใจปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความก้าวหน้าแก่องค์การ

2) ปัจจัยเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ เป็นการตอบแทนที่องค์การให้เพิ่ม นอกเหนือจาก ค่าจ้าง และเงินเดือน เช่น การลาหยุดงาน การช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล ค่าอาหาร ทำการนอกเวลา ค่าเช่าบ้าน เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้สร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน จะตั้งใจทำงานเพื่อองค์การ

3) ปัจจัยเกี่ยวกับเจตคติและพฤติกรรมของพนักงาน จะแสดงออกในรูปกิจกรรมของพนักงาน ถือว่าเป็นปัจจัยขององค์การที่สำคัญที่สุด เพราะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมขององค์การ โดยตรง องค์การจึงเข้าใจเจตคติและพฤติกรรมของพนักงาน เพื่อให้ได้บริหารทรัพยากรอันมีค่าขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4) ปัจจัยยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ ยุทธศาสตร์ขององค์การมีจุดเน้นที่คำถามว่า ธุรกิจแบบไหนที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จ และจะทำให้สำเร็จได้อย่างไร การกำหนดยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดทิศทาง ซึ่งเกิดจากการผสมผสานการตัดสินใจและทิศทางที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมายเฉพาะ

5) ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์และวัฒนธรรม วัฒนธรรมมีความหมายหลายนัย ดังนี้

(1) วัฒนธรรมในฐานะที่เป็นระบบการควบคุมสังคม คือ การยอมรับของวัฒนธรรมมาเป็นสิ่ง ที่ควบคุมพฤติกรรมของบุคคล ตัวอย่าง เช่น วัฒนธรรมการทำงานของประชาชนในประเทศลาว จะหยุดนอนหลับกลางวันก่อนจะกลับไปทำงานตอนบ่าย หรือ พนักงานของบริษัทในประเทศญี่ปุ่นน้อยคนที่จะหยุดพักร้อนครบตามวันที่มีสิทธิ เนื่องจากเกิดความรู้สึกที่ว่าเอาเปรียบเพื่อนร่วมงานต้องทำงานแทนในช่วงเวลาที่ตนหยุดพักร้อน

(2) วัฒนธรรมในฐานะเป็นปทัสถาน ปทัสถานเป็นสิ่งที่สังคมยอมรับและยังรวมถึงการพิจารณาถึงสิ่งที่ควรทำด้วย ตัวอย่างเช่น บริษัท 10๗ จำกัด ต้องการให้พนักงาน และหัวหน้างานเข้ารับการอบรมเพื่อให้เข้าใจการเปลี่ยนแปลงของบริษัท ซึ่งทุกคนได้เข้าใจข้อตกลงที่ต้องทำงานร่วมกัน ถือว่าเป็น วัฒนธรรมการทำงานในระบบเป็นทีมงาน

(3) วัฒนธรรมในฐานะเป็นวิธีการส่งเสริม แนวคิดในลักษณะนี้คือ การใช้วัฒนธรรมเป็นยุทธศาสตร์การบริหารงานให้เกิดผลดี ในการผลิตและการบริการใหม่ ๆ มากกว่าการที่จะมุ่งผลกำไร เช่น บริษัทการบินไทย กำหนดให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องต้อนรับผู้โดยสาร โดยการยกมือไหว้และกล่าวคำว่า “สวัสดี” ซึ่งถือเป็นวัฒนธรรมที่เด่นของไทย การทำเช่นนี้ทำให้เกิดแนวคิดและวิธีใหม่ ๆ แต่ทั้งนี้จะต้องอาศัยพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่เหมาะสม

2. ประวัติ ความเป็นมา และโครงสร้างองค์การ

องค์การสวนยางมีเพียงหน่วยงานเดียวที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่จังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นครั้งแรกตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 23 มีนาคม พุทธศักราช 2495 เรียกว่า “ องค์การสวนยางนาบอน “ สังกัดสำนักปลัดกระทรวงเกษตรธิการ เพื่อดำเนินการทำสวนยางที่เหลือจากกองการยาง และได้รับทุนจากกระทรวงการคลังมาดำเนินงานในขั้นต้นจากงบประมาณปี 2493 เป็นเงิน 3 ล้าน 4 แสนบาท ในการจัดตั้งองค์การสวนยางนาบอนนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อ “ การผลิตยางแผ่นรมควันออกจำหน่าย จำหน่ายน้ำยางสด ดำเนินการตามหลักวิชาการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับเกษตรกร ประชาชนรวมทั้งทำการศึกษาค้นคว้า ทดลองส่งเสริมไปในขณะเดียวกัน เพื่อให้เกษตรกรชาวสวนยางมีความรู้ความเข้าใจในการผลิตยางครบวงจร “

ต่อมาในปีพุทธศักราช 2504 รัฐบาลได้ตราพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนยางและเปลี่ยนชื่อองค์การสวนยางนาบอน เป็น “ องค์การสวนยาง “ มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกา ดังนี้

1. ประกอบเกษตรกรรม ซึ่งมีการทำสวนยางพาราเป็นสำคัญ รวมทั้งสร้างแปลงเพาะ และแปลงขยายพันธุ์ยางพารา
2. ผลิตยางแผ่นรมควัน ยางเครป น้ำยางข้น ยางผง ยางแท่ง ยางชนิดอื่น ๆ และสารประกอบของยางพารา
3. ประดิษฐ์หรือผลิตวัตถุจากยางพารา
4. ผลิตและจำหน่ายพลังงานเพื่อประโยชน์แก่กิจกรรม และกิจการ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ขององค์การสวนยาง

5. ประกอบการค้าและธุรกิจที่เกี่ยวกับผลิตผล ผลิตภัณฑ์ และวัตถุพลอยได้ที่เกิดจากกิจกรรมตามข้อ 1,2,3 และ 4 และเครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องจักรกล และอุปกรณ์เกษตรกรรม
6. อำนาจบริการแก่รัฐและประชาชนที่เกี่ยวกับยางพารา

การบริหารงาน

ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนยาง พ.ศ. 2504 ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสวนยางคณะหนึ่ง ประกอบด้วย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นประธานกรรมการ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นรองประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ อธิบดีกรมวิชาการเกษตร ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยยาง ผู้อำนวยการองค์การสวนยาง ผู้แทนกระทรวงการคลัง เป็นกรรมการ โดยตำแหน่ง และกรรมการอื่นซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งอีกไม่เกิน 11 คน ในกรณีที่ไม่มีรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ คณะรัฐมนตรีอาจแต่งตั้งกรรมการคนใดคนหนึ่งเป็นรองประธานกรรมการคณะกรรมการฯ มีอำนาจและหน้าที่วางนโยบาย และควบคุมดูแลโดยทั่วไป ซึ่งกิจการขององค์การฯ เช่น วางข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงาน การบรรจุ การแต่งตั้ง การถอดถอน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การลดขั้นเงินเดือน และระเบียบวินัยของพนักงานและคนงาน กำหนดอัตราค่าจ้าง อัตราเงินเดือน ค่าจ้างและเงินอื่น ๆ ของพนักงาน และคนงาน กำหนดเงินเดือนผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ด้วยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี กำหนดอัตราดอกเบี้ย ค่าภาระ ค่าบริการ และค่าดำเนินการต่าง ๆ เหล่านี้เป็นต้นงานเกี่ยวกับการจัดการ ดำเนินกิจการขององค์การฯ บังคับบัญชาบรรจุ แต่งตั้ง เจ้าหน้าที่ขององค์การฯ และงานเกี่ยวกับการวางระเบียบปฏิบัติการขององค์การฯ โดยไม่ขัดต่อนโยบาย และข้อบังคับของ อ.ส.ย. ตลอดจนทำนิติกรรมต่าง ๆ แทนองค์การฯ เป็นหน้าที่ของผู้อำนวยการในกรณีที่ยังไม่มีกรรมการแต่งตั้งผู้อำนวยการ หรือเมื่อผู้อำนวยการไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ด้วยเหตุใดเหตุหนึ่ง ให้รองผู้อำนวยการปฏิบัติหน้าที่แทน ให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการมีอำนาจอย่างเดียวกับผู้อำนวยการ เว้นแต่อำนาจและหน้าที่ของผู้อำนวยการในฐานะกรรมการองค์การฯ และต้องปฏิบัติกิจการให้อยู่ภายในแผนงานที่ผู้อำนวยการกำหนดไว้ ในกิจการอันเกี่ยวกับบุคคลภายนอก ให้ผู้อำนวยการเป็นตัวแทนขององค์การฯ และเพื่อการนี้ผู้อำนวยการอาจมอบให้บุคคลใด ๆ ปฏิบัติการบางอย่างแทนในเมื่อคณะกรรมการกำหนดอำนาจไว้ในข้อบังคับว่าให้ปฏิบัติแทนกันได้ นั่นก็ได้

เพื่อให้องค์การสวนยาง ได้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ พระราชกฤษฎีกา (มาตรา 7) ได้ให้อำนาจแก่องค์การฯ ดังนี้คือ

1. ถือกรรมสิทธิ์ครอบครองที่ดิน และทรัพย์สินอื่น ๆ รวมทั้งการซื้อ ขาย เช่า ให้เช่า ให้เช่า ซื้อ ยืม ให้ยืม จัดหา จำหน่าย แลกเปลี่ยน โอนและรับโอนด้วยประการใด ๆ ซึ่งที่ดินและทรัพย์สินอื่น ๆ และอาจได้มาซึ่งสิทธิและทรัพย์สินเกี่ยวกับที่ดิน และทรัพย์สินอื่น ๆ นั้นด้วย
2. ตั้งและรับเป็นสาขา ตัวแทน ตัวแทนค้าต่าง ๆ หรือนายหน้าในกิจการต่าง ๆ ของเอกชนหรือบุคคลใดๆ ทั้งในและนอกราชอาณาจักร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.ส.ย.
3. กู้ยืมเงิน แต่ถ้าเป็นจำนวนเงินเกินกว่าคราวละสามล้านบาท ต้องได้รับอนุญาตจากคณะรัฐมนตรีก่อนการให้กู้ให้ยืมเงินหรือจ่ายเงินล่วงหน้า กระทำได้เฉพาะเมื่อมีธนาคารเป็นผู้ค้ำประกัน หรือมีหลักทรัพย์เป็นประกัน มีราคาไม่น้อยกว่าเงินให้กู้ ให้ยืม หรือจ่ายเงินล่วงหน้า
4. ร่วมการทำงานหรือสมทบกับบุคคลอื่น เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.ส.ย. รวมทั้งการเข้าเป็นหุ้นส่วน หรือถือหุ้นในห้างหุ้นส่วน หรือนิติบุคคลใด ๆ แต่ต้องได้รับอนุญาตจากคณะรัฐมนตรีก่อน
5. จำหน่ายพลังงานที่ผลิตได้ เพื่อประโยชน์แก่กิจการใด ๆ เมื่อเหลือจำหน่ายสำหรับการใช้

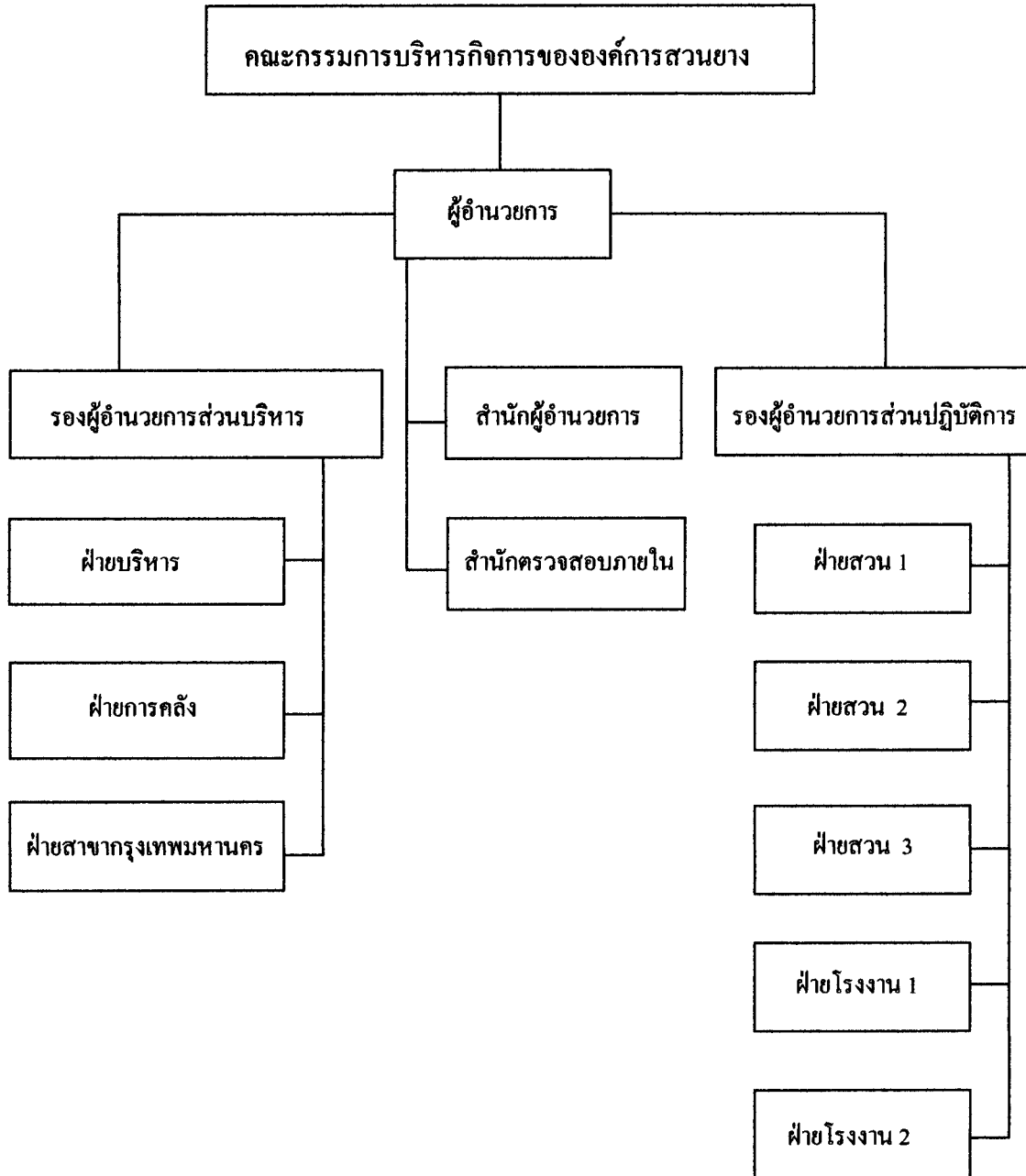
การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันองค์การสวนยาง ได้มุ่งเข้าสู่ธุรกิจด้านเกษตรกรรม โดยเข้าทำการแทรกแซงตลาดยางพาราทั่วโลกได้ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของเกษตรกรชาวสวนยางอาทิ การรับซื้อน้ำยางสดจากเอกชนตามจุดรับซื้อต่าง ๆ และการจัดทำระบบการจัดซื้อจัดหาผ่านระบบเครือข่ายทั่วประเทศ ด้วยศักยภาพความพร้อมทุก ๆ ด้านทั้งเทคโนโลยีสมัยใหม่ ความมั่นคงขององค์การ เสถียรภาพทางการเงิน และที่สำคัญ การสนับสนุนและให้การรับรองจากรัฐบาลและเป็นองค์การที่เป็นที่เชื่อถือและยอมรับในต่างประเทศ องค์การสวนยาง จึงเป็นองค์การที่เกษตรกรให้ความไว้วางใจและมั่นใจในมาตรฐานการรับซื้อน้ำยาง

การพัฒนาด้านบุคลากร องค์การสวนยางต้องเร่งปรับปรุง พัฒนาองค์การ และบุคลากร ให้สามารถรองรับกับรูปแบบการบริหารงานจัดการเชิงธุรกิจด้านการเกษตร เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการ โดยเน้นการจัดโครงสร้างระดับแนวนอน (Flat Organization) ในแต่ละส่วนงาน เพื่อลดขั้นตอนการบริหารให้มีความเหมาะสม กระชับ และรวดเร็วมากขึ้น โดยองค์การได้พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้รองรับโครงสร้างใหม่ อาทิ การนำระบบข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Information System, HRMIS) มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม การจัดทำระบบความสามารถหลักของบุคลากรทุกระดับชั้นที่สอดคล้องกับธุรกิจด้านการเกษตรขององค์การ การวิเคราะห์ศักยภาพของบุคลากรเพื่อรองรับการเคลื่อนย้ายพนักงาน (Redeployment) ในฝ่ายต่าง ๆ เช่น ฝ่ายการคลัง ฝ่ายสวน ฝ่ายโรงงาน เป็นต้น และพัฒนาพนักงาน

ในรูปแบบ TAP-TEAM (Transformation Acceleration Process Team) อย่างต่อเนื่องเพื่อกระตุ้นให้พนักงานดึงความคิด ความสามารถที่มีอยู่ในตัวออกมาใช้พัฒนาและสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ตลอดจนการพัฒนา ปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ และให้ทุนการศึกษา คู่มือทั้งในและต่างประเทศเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพ ความรู้ ความสามารถให้แก่บุคลากร นอกจากนี้เพื่อเพิ่มความคล่องตัว ความมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสมซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กรและพร้อมต่อการแข่งขันเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำตลาดด้านการผลิตภายในประเทศและต่างประเทศ

โครงสร้างการแบ่งส่วนงานขององค์การสวนยาง



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างขององค์การสวนยาง

ที่มา : <http://www.reothai.co.th> June 23, 2007

คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสวนยาง จำนวน 15 คน ประกอบด้วย

1. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
(นายสมศักดิ์ ปริศนานันทกุล) ประธานกรรมการ
2. รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
(นายธีระชัย แส่นแก้ว) รองประธานกรรมการ
3. ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
(นายยุคล ลิ้มแหลมทอง แทน) กรรมการ
4. อธิบดีกรมวิชาการเกษตร (นางสาวเมทนี สุคนธรักษ์) กรรมการ
5. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยยาง (นายสุชุม วงษ์เอก) กรรมการ
6. ผู้แทนกระทรวงการคลัง (ว่าง) กรรมการ
7. ด้านอุตสาหกรรมไม้ยาง (นายทรงกลด จารุสมบัติ) กรรมการ
8. ด้านการเกษตร (นายวิจารณ์ วิชชุกิจ) กรรมการ
9. ด้านการบริหารจัดการเกษตรภาครัฐ (ว่าง) กรรมการ
10. ด้านการตลาดและการจัดการเกษตร (ว่าง) กรรมการ
11. ด้านกฎหมาย (นายสมคิด สังขมณี) กรรมการ
12. ด้านบริหารจัดการภาคเอกชน (ว่าง) กรรมการ
13. ด้านการพัฒนาสวนยาง (นางสาวผ่องเพ็ญ สัมมาพันธ์) กรรมการ
14. ด้านการพัฒนาสวนยาง (นายมาโนช สุวรรณศิลป์) กรรมการ
15. ผู้อำนวยการองค์การสวนยาง (อธิบดีกรมวิชาการเกษตร) กรรมการและเลขานุการ

3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รุ่งรัศมี แซ่มสวัสดิ์ (2546) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ศึกษากรณีอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์ พบว่า ระดับประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของกลุ่มอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของกลุ่มอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์ กับตัวแปร 6 ด้าน คือ นโยบายองค์กร วัตถุประสงค์ และสิ่งอำนวยความสะดวก โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ความพร้อมของผู้เข้ารับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์

เชาว์ นุอุปละ (2544) ศึกษาความคิดเห็นและความต้องการเกี่ยวกับกระบวนการและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานระดับบริหารและพนักงานปฏิบัติการ ของกลุ่มบริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นและความต้องการเกี่ยวกับกระบวนการและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานระดับบริหาร และพนักงานระดับปฏิบัติการของกลุ่มบริษัทน้ำตาลมิตรผล จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ ของกลุ่มบริษัทน้ำตาลมิตรผล จำกัด จำนวน 289 คน ผลการวิจัย พบว่า (1) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในด้านการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับดี (2) ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุดก็คือ ปัจจัยเรื่องเป้าหมายขององค์กร (3) ในด้านการพัฒนาบุคลากร พนักงานระดับบริหารมีความคิดเห็นในระบบค่อนข้างดี ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นในระดับดี (4) ในด้านผลที่ได้รับจากการพัฒนาบุคลากร พนักงานระดับบริหารมีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างดี ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นในระดับดี (5) ทั้งพนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการมีความต้องการให้บริษัทจัดกิจกรรมการฝึกอบรมมากที่สุด รองลงมาคือกิจกรรมการพัฒนาตนเอง

จารุณี แซ่เล่า (2543) ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โทรศัพทแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงสภาพปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โทรศัพทแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัญหาของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องการกำหนดนโยบายการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการอบรมที่ไม่ชัดเจนและไม่ทั่วถึง และการจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับปานกลาง ส่วนการทดสอบความสัมพัทธ์นั้นพบว่า เพศ มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นด้านการศึกษาด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาตนเอง ยกเว้นด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อม อาศัยมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นด้านการศึกษา ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาตนเอง ยกเว้นด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนอายุงาน พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็น และในส่วนแนวทางการแก้ไข ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กร โทรศัพทแห่งประเทศไทย เห็นว่าควรกำหนดรูปแบบหรือแนวทางในการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการพัฒนาให้ชัดเจน ควรให้การสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างทั่วถึง ควรเพิ่มงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเพียงพอ และควรมีการแจ้งข่าวสารให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง

ชุติมา สุวรรณประทีป (2543) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล

ของรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายการพยาบาลกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ จำนวน 400 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การพยาบาล และสถานภาพสมรส มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนระดับการศึกษา และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์ กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การพยาบาล 3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การพยาบาลอย่างมีนัย สำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชุติพนธ์ เสือสุวรรณ (2542) ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหา ความคิดเห็นและแนวทางแก้ไข ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 302 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพปัญหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นปัญหาเกี่ยวกับเรื่องงบประมาณ ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ ไม่ได้ได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการพัฒนาตามที่ต้องการ 2) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ พบว่าบริษัทฯ ให้การสนับสนุนในด้านการศึกษาระดับน้อย ส่วนด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อม บริษัทฯ ให้การสนับสนุนในระดับปานกลาง

จิรภา สิ้นธนูวา (2539:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมควบคุมประพตติ ผลการศึกษาพบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมควบคุมประพตติ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด รายได้และลักษณะที่รับผิดชอบที่แตกต่างกัน จะมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ในด้านปัจจัยด้านบรรยากาศของหน่วยงาน ได้แก่ นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระบบการให้รางวัลตอบแทน พบว่ามีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ระเบียบ ทองสุข (2545) ศึกษาเรื่อง ความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการบริหารของพนักงาน เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้บริหารระดับต้น กรณีศึกษา โรงงานยาสูบส่วนกลาง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการบริหาร 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิคการ

ปฏิบัติงาน เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้บริหารระดับต้น โดยทำการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ กับพนักงานของโรงงานยาสูบเฉพาะส่วนกลาง ตำแหน่งพนักงานช่วยบริหาร หรือผู้ช่วยหัวหน้ากอง (พนักงานระดับ 7)

พนักงานช่วยบริหาร มีความต้องการ ในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านความคิด ในเรื่องเกี่ยวกับความสามารถในการบังคับบัญชา และการมีภาวะผู้นำในองค์กร แสดงให้เห็นว่าพนักงานช่วยบริหาร ของโรงงานยาสูบ มีความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองในการเป็นผู้บังคับบัญชาและการเป็นผู้นำที่ดีในองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมในการที่จะเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้ากอง) ที่มีคุณภาพของโรงงานยาสูบต่อไป

พิมดาว สิริเพิ่มพูล (2546) ศึกษาเรื่อง ความต้องการในการพัฒนานุคลากรของข้าราชการสังกัดสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ภูมิภาคที่ 3 โดยศึกษาจากความต้องการ 4 ด้าน คือ ด้านการบริหาร ด้านการสอบบัญชี ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านมนุษยสัมพันธ์ และเพื่อเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนานุคลากรของข้าราชการสังกัดสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ภูมิภาคที่ 3 จำแนกตามตำแหน่งและประสบการณ์การทำงาน

ความต้องการในการพัฒนานุคลากรของข้าราชการสังกัดสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ภูมิภาคที่ 3 รวม 4 ด้าน โดยรวมพบว่า ข้าราชการสังกัดสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ภูมิภาคที่ 3 มีความต้องการพัฒนานุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีความต้องการในการพัฒนานุคลากรด้านการสอบบัญชีเป็นลำดับที่ 1 รองลงมามีความต้องการการพัฒนานุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านการบริหารเป็นลำดับสุดท้าย

อรนุช ศรีสุรางค์ (2546) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร บริษัท สยามอาชาฮี เทคโนโลยี จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร 2. นำเสนอแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร 3. เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอื่น ๆ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรโดยรวมของบริษัทฯ มีลักษณะผสมผสานระหว่างองค์กรที่มุ่งอำนาจกับองค์กรที่มุ่งสนับสนุน โดยมีลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับรูปแบบการทำงาน กล่าวคือ ฝ่ายผลิตจะเน้นการบริหารและใช้ภาวะผู้นำที่แตกต่างไปขึ้นอยู่กับรูปแบบการทำงาน กล่าวคือ ฝ่ายผลิตจะเน้นการบริหารและใช้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ฝ่ายบริหารจะเป็นประชาธิปไตยมากกว่า ในขณะที่ฝ่ายคุณภาพจะอยู่ในลักษณะผู้นำกึ่งเผด็จการ

จากการศึกษา พบว่า ผู้นำหรือผู้บริหารมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากในการสร้างพัฒนาและสืบต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้ตัดสินใจและกำหนดทิศทางขององค์กร ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจะต้องวินิจฉัยของค์การให้

ลึกซึ้งเพื่อให้ทราบและเข้าใจในลักษณะพื้นฐานที่เอื้อประโยชน์และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

อรัญญา บุญยงค์ (2546) ศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาตนเองบุคลากรด้านการศึกษา ศึกษากรณีของเทศบาลแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ในภาพรวมจากการสำรวจความต้องการพัฒนาตนเองบุคลากรด้านการศึกษาทั้ง 5 ด้าน นั้น ผลการศึกษาพบว่า ครู-อาจารย์ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลตำบล จังหวัดชลบุรี มีความต้องการพัฒนาการศึกษาต่อและความต้องการพัฒนาการเข้ารับการศึกษาที่สูง รองลงมาคือความต้องการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ ความต้องการพัฒนาการศึกษาดูงานและฝึกงาน และความต้องการพัฒนาตนเองตามลำดับ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะประชากรศาสตร์และความต้องการในการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา พบว่า ครู-อาจารย์ที่มีอายุต่างกันมีความต้องการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการและความต้องการพัฒนาการศึกษาดูงาน และฝึกงานแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่า ครู-อาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความต้องการพัฒนาแตกต่างกันด้วย

Taro Yamane (1973) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศและการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศไทย ซึ่งได้ศึกษาผลของทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตของหน่วยธุรกิจในประเทศไทย โดยใช้วิธี Labor Productivity and Cost of Production criterion แบบจำลองความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศกำหนดว่า หากหน่วยธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขันแล้ว ส่วนต่างระหว่างราคาผลผลิตและต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต้อง มีค่ามากกว่าศูนย์ และหากหน่วยธุรกิจมีการเติบโตแล้ว รายรับต้องเพิ่มสูงขึ้น การวัดทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาประกอบด้วยตัวแปร 2 กลุ่มคือ ระดับการศึกษาของบุคลากรและประเภทการศึกษาของบุคลากร การสำรวจข้อมูลสุ่มตัวอย่าง 917 หน่วยธุรกิจ จาก 11 อุตสาหกรรม

จากผลการศึกษา พบว่า การเพิ่มบุคลากรที่มีการศึกษาระดับอาชีวศึกษาและระดับมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 ร้อยละ 1 เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ร้อยละ 1 ในทางตรงกันข้าม การเพิ่มขึ้นของบุคลากรที่มีการศึกษาระดับอื่นทำให้ขีดความสามารถในการแข่งขันลดลง การเพิ่มขึ้นของบุคลากรที่มีการศึกษา ประเภทสังคมศาสตร์เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันมากที่สุด (ร้อยละ 1.72) ตามด้วยประเภทวิทยาศาสตร์ กายภาพและเทคโนโลยี (ร้อยละ 0.47) ประเภทมนุษยศาสตร์ (ร้อยละ 0.35) และประเภทวิทยาศาสตร์ชีวภาพ (ร้อยละ 0.11) ขึ้นร้อยละ 1 การเพิ่มของบุคลากรที่มีการศึกษาสูงกว่า ระดับปริญญาตรีทำให้รายรับเพิ่มขึ้นสูงสุด (ร้อยละ 15.07) ตามด้วยระดับอาชีวศึกษา (ร้อยละ 2.51) ระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 1.77) ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 (ร้อยละ 1.24) ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 และต่ำกว่า (ร้อยละ 0.08) หากให้สัดส่วน บุคลากรแต่ละประเภทเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 การเพิ่มขึ้นของ บุคลากรที่มีการศึกษาประเภทสังคมศาสตร์เพิ่มรายรับมากที่สุด

(ร้อยละ 3.44) ตามด้วยประเภทวิทยาศาสตร์ชีวภาพ (ร้อยละ 3.38) ประเภทวิทยาศาสตร์กายภาพ และ เทคโนโลยี (ร้อยละ 1.48) และประเภทยุทธศาสตร์ (ร้อยละ 0.77)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาองค์การสวนยาง” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีการกำหนดตัวแปรในการวิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่าง สร้างและทดสอบเครื่องมือในการวิจัย เก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ศึกษา คือ พนักงานและลูกจ้างขององค์การสวนยาง จำนวน 393 คน ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนพนักงานและลูกจ้างขององค์การสวนยาง

ฝ่าย/แผนก	จำนวนพนักงานและลูกจ้าง (คน)
สำนักผู้อำนวยการ	23
ฝ่ายบริหาร	39
ฝ่ายการคลัง	22
ฝ่ายสาขากรุงเทพมหานคร	26
ฝ่ายสวน 1	32
ฝ่ายสวน 2	44
ฝ่ายสวน 3	53
ฝ่ายโรงงาน 1	88
ฝ่ายโรงงาน 2	61
สำนักตรวจสอบภายใน	5
รวม	393

ที่มา : รายงานอัตรากำลังพนักงานลูกจ้าง องค์การสวนยาง ประจำเดือน มีนาคม 2551

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานและลูกจ้างองค์การสวนยาง ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขนาดตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้โดยกำหนดความเชื่อมั่นที่ 95% และความผิดพลาดไม่เกิน 5% โดยวิธีของทาโร ยามาเน (Yamane, 1973 : 255) ตามสูตร

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

$$n = \frac{393}{1 + 393(0.05)^2}$$

$$n = 198.23 \text{ คน}$$

เมื่อ	n	=	จำนวนตัวอย่าง
	N	=	จำนวนประชากรที่ศึกษา
	e	=	ความคลาดเคลื่อนที่กำหนด 0.05 (5%)

ดังนั้น ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีอย่างน้อย จำนวน 199 คน ผู้วิจัยจึงทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 199 ราย และผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Sampling) ในแต่ละฝ่ายขององค์การสวนยาง ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 การสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Sampling) ในแต่ละฝ่ายขององค์การสวนยาง

ฝ่าย/แผนก	จำนวน (คน)	สัดส่วน	จำนวน ตัวอย่าง (คน)
สำนักผู้อำนวยการ	23	0.06	12
ฝ่ายบริหาร	39	0.09	18
การคลัง	22	0.05	11
สาขากรุงเทพมหานคร	26	0.06	13
สวน 1	32	0.08	16
สวน 2	44	0.11	22
สวน 3	53	0.14	28

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ฝ่าย/แผนก	จำนวน (คน)	สัดส่วน	จำนวน ตัวอย่าง (คน)
โรงงาน 1	88	0.23	45
โรงงาน 2	61	0.16	31
สำนักตรวจสอบภายใน	5	0.02	3
รวม	393	1.00	199

จากนั้นเลือกตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) ในแต่ละฝ่ายขององค์การสวนยาง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาแบบสอบถาม และได้ทำการสร้างเครื่องมือตามขั้นตอนดังนี้

2.1 ปฐมภูมิ (Primary Data) คือ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานและลูกจ้างขององค์การสวนยาง ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นตามกระบวนการสร้างเครื่องมือวิจัย ซึ่งแบบสอบถามเพื่อการวิจัยครั้งนี้มี 1 ชุด แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

แบบสอบถามตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามแบบเลือกตอบเพียงข้อเดียว

แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามที่มีมาตรวัดแบบ ไทเคิร์ต (Likert Scale) 5

ระดับ ดังนี้

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

แบบสอบถามตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้พนักงานและลูกจ้างได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.2 ทฤษฎีภูมิ (Secondary Data) คือ รวบรวมข้อมูล ข่าวสาร รายงาน วารสาร นิตยสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3 การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ
2. จัดทำร่างแบบสอบถามการวิจัยจากกรอบแนวคิดในงานวิจัยครั้งนี้ และได้ทำการพัฒนาแบบสอบถามให้สอดคล้องกับงานวิจัยที่สนใจศึกษา
3. นำแบบสอบถามที่ได้ ให้อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระเป็นผู้พิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมให้ตรงตามเนื้อหาในงานวิจัย และทำการเรียบเรียงข้อความและนำแบบสอบถาม ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ คือ ผู้บริหาร องค์การสวนยาง จำนวน 3 ท่านตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) และการใช้ภาษา
4. ปรับปรุงแบบสอบถามฉบับร่างตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ และผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้เสนอแนะไว้
5. หลังจากปรับปรุงเสร็จขอความเห็นชอบและข้อเสนอแนะอีกครั้ง เพื่อปรับเครื่องมือให้มีความสมบูรณ์ที่สุดก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลในกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการวิจัย
6. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัย ได้ดำเนินการตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัย ได้ขอความร่วมมือผ่านฝ่ายบริหารงานบุคคลเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามไปยังพนักงานและลูกจ้างภายในองค์การ

2. ทำการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างภายในองค์กร
3. ผู้วิจัยติดตามผลการตอบแบบสอบถาม และรวบรวมกลับคืนด้วยตนเอง
4. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 199 ฉบับ และ ได้รับกลับคืน 199 ฉบับ จึงใช้ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 100% เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอและอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากวิเคราะห์จากแบบสอบถามในงานวิจัย ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. หาค่าสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ เพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไป
2. หาค่าสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่ออธิบายปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

โดยมีเกณฑ์การแปลผลตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้ (Best, 1981: 236 อ้างถึงใน ฉวีดา พงศบริพัตร 2542:44)

4.21-5.00	หมายถึง	ปัจจัยที่มีผลมากที่สุด
3.41-4.20	หมายถึง	ปัจจัยที่มีผลมาก
2.61-3.40	หมายถึง	ปัจจัยที่มีผลปานกลาง
1.81-2.60	หมายถึง	ปัจจัยที่มีผลน้อย
1.00-1.80	หมายถึง	ปัจจัยที่มีผลน้อยที่สุด

3. การทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยใช้สถิติ t-test และ f-test แบบ One-way (Analysis of Variance) โดยมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาขององค์การสวนยาง” ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง โดยตัวแปรที่นำมาอธิบายในส่วนนี้ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง อายุงาน สถานภาพ และรายได้ นำเสนอในรูปแบบตาราง โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยาง นำเสนอในรูปแบบตาราง โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยาง นำเสนอในรูปแบบตาราง โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ

ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐานการศึกษา โดยใช้สถิติ t-test และ F-test แบบ One-way Analysis of Variance โดยมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอและอธิบายปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ได้ในการศึกษา โดยปัจจัยที่นำเสนอในส่วนนี้ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง อายุงาน สถานภาพ และรายได้ นำเสนอในรูปแบบตาราง โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (199)	ร้อยละ (100.00)
เพศ		
ชาย	111	55.80
หญิง	88	44.20
อายุ		
ต่ำกว่า 21 ปี	0	0.00
21 – 25 ปี	2	1.00
26 – 30 ปี	11	5.50
31 – 35 ปี	27	13.60
มากกว่า 35 ปี	159	79.90
การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	119	59.80
ปริญญาตรี	71	35.70
สูงกว่าปริญญาตรี	9	4.50
ตำแหน่ง		
ลูกจ้างประจำ	44	22.10
พนักงาน	100	50.20
ผู้ช่วยหัวหน้างาน	28	14.10
หัวหน้างาน	22	11.10
หัวหน้าฝ่าย	5	2.50
อายุการทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	8	4.00
5 – 10 ปี	23	11.60
11 – 15 ปี	20	10.00
15 ปีขึ้นไป	148	74.40

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
สถานภาพ		
โสด	14	7.00
สมรส	170	85.50
ม่าย/หย่าร้าง	10	5.00
แยกกันอยู่	5	2.50
รายได้		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	25	12.10
10,001 – 20,000 บาท	72	36.40
20,001 – 30,000 บาท	88	44.40
มากกว่า 30,000 บาท	14	7.10

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย มีจำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 55.80 เพศหญิง มีจำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 44.20 มีอายุมากกว่า 35 ปี มีจำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 79.90 อายุ 31-35 ปี มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 13.60 และอายุ 26-30 ปี มีจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 5.50 ตามลำดับ ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 59.80 และระดับการศึกษาจบระดับปริญญาตรี มีจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 35.70 มีตำแหน่งเป็นพนักงาน มีจำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 50.20 เป็นลูกจ้างประจำ มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 22.10 และเป็นผู้ช่วยหัวหน้างาน มีจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 14.10 ด้านระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน คือ มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 74.40 ระยะเวลา 5-10 ปี มีจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 11.60 และ 11-15 ปี มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 โดยสมรสแล้ว มีจำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 85.50 โสด มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.00 และม่าย/หย่าร้าง มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00 ตามลำดับ โดยที่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 20,001-30,000 บาท มีจำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 44.40 รายได้ต่อเดือน 10,001-20,000 บาท มีจำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 36.40 และมีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท มีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 12.10 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

ตารางที่ 4.2 จำนวน ร้อยละและค่าเฉลี่ย ของระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

ความคิดเห็นการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ใน การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์อย่างชัดเจน	3.69	0.95	มาก
2. มีการปรับขนาดโครงสร้าง องค์การและปริมาณของ บุคลากร มีการเกลี่ยอัตรา กำลังซึ่งกระทำโดยมีการ เกลี่ยอัตรากำลังให้เหมาะ สมกับปริมาณงาน	3.43	0.92	มาก
3. มีการจัดทำทะเบียนข้อมูล กำลังคนให้เหมาะสมกับ ความต้องการขององค์การ	3.43	1.00	มาก
4. ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และระบุกลยุทธ์ ที่จะพัฒนาบุคลากร	2.43	0.98	น้อย
5. มีการจัดทำแผนการทดแทน และแผนการสืบทอด ตำแหน่ง	3.55	0.80	มาก
6. มีการกำหนดรายละเอียด ของหน้าที่ที่บุคลากรต้อง ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	2.88	0.88	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ความคิดเห็นการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
7. มีการพยากรณ์อุปสงค์ และอุปทานกำลังคน อย่างรัดกุม	3.02	0.62	ปานกลาง
8. หน่วยงานมีการทบทวน ข้อมูลเกี่ยวกับงานให้ เห็นภาพที่แท้จริงทั้ง ข้อดี และข้อเสีย	3.21	0.80	ปานกลาง
9. หน่วยงานมีการกำหนด ลักษณะของงานว่าเหมาะสม สมกับคนประเภทใด	3.32	1.00	ปานกลาง
10. บุคลากรในองค์กรมีการ สื่อสารพันธกิจ นโยบาย วิธีปฏิบัติงานให้บุคลากร ได้ทราบทั่วถึง	3.80	0.95	มาก
11. มีการเตรียมคนเพื่อความ พร้อมเข้าสู่ระบบการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.00	0.92	มาก
12. การฝึกอบรมเมื่อเข้าทำ งานเน้นการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมในการทำงาน	3.30	0.52	ปานกลาง
13. เพิ่มโอกาสในการปรับ ปรุงการปฏิบัติงาน และ เพิ่มความก้าวหน้า	3.51	0.84	มาก
14. มีการจัดระบบประสพ การณ์การเรียนรู้ภายใน ระยะเวลาที่กำหนด	3.40	0.95	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ความคิดเห็นการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
15. มีการเตรียมคนเพื่อทำ งานในระดับสูงขึ้น	2.90	1.00	ปานกลาง
16. มีการเพิ่มประสิทธิภาพ ในงานทุกระดับเพื่อป้องกัน ความล้มเหลว	3.40	0.97	ปานกลาง
17. มีการฝึกและพัฒนาทักษะ การแก้ปัญหาในเวลา จำกัดและข้อมูลที่จำกัด	3.11	0.97	ปานกลาง
18. แนวโน้มในการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรมีหลักสูตร ที่หลากหลายและยืดหยุ่น	3.40	0.95	ปานกลาง
19. หน่วยงานของมีการฝึก การทำงานเป็นทีม และ การมอบหมายอำนาจ	3.21	0.99	ปานกลาง
20. หน่วยงานเน้นเป้าหมาย ความสำเร็จของงานมากกว่า กระบวนการปฏิบัติงาน	3.00	0.87	ปานกลาง
รวม	3.30	0.57	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.30) โดยในเรื่องมีการเตรียมคนเพื่อความพร้อมเข้าสู่ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ค่าเฉลี่ย 4.00) บุคลากรในองค์กรมีการสื่อสารพันธกิจนโยบาย วิถีปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ทราบทั่วถึง (ค่าเฉลี่ย 3.80) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 3.69) มีการจัดทำแผนการทดแทนและแผนการสืบ

ทอดตำแหน่ง (ค่าเฉลี่ย 3.55) การเพิ่มโอกาสในการปรับปรุงการปฏิบัติ และเพิ่มความก้าวหน้า (ค่าเฉลี่ย 3.51) มีการปรับขนาดโครงสร้างองค์การและปริมาณของบุคลากร มีการเกลี่ยอัตราค่าจ้าง ซึ่งกระทำโดยมีการเกลี่ยอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับประมาณงาน (ค่าเฉลี่ย 3.43) และมีการจัดทำทะเบียนข้อมูลกำลังคนให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ (ค่าเฉลี่ย 3.43) มีความคิดเห็นในระดับมาก ส่วนเรื่องมีการจัดระบบประสิทธิภาพการเรียนรู้ภายในระยะเวลาที่กำหนด (ค่าเฉลี่ย 3.40) มีการเพิ่มประสิทธิภาพในงานทุกระดับเพื่อป้องกันความล่าช้า (ค่าเฉลี่ย 3.40) แนวโน้มในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมีหลักสูตรที่หลากหลายและยืดหยุ่น (ค่าเฉลี่ย 3.40) หน่วยงานมีการกำหนดลักษณะของงานว่าเหมาะสมกับคนประเภทใด (ค่าเฉลี่ย 3.32) การฝึกอบรมเมื่อเข้าทำงานเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.30) หน่วยงานมีการทบทวนข้อมูลเกี่ยวกับงานให้เห็นภาพที่แท้จริงทั้งข้อดีและข้อเสีย (ค่าเฉลี่ย 3.21) หน่วยงานมีการฝึกการทำงานเป็นทีม และการมอบหมายอำนาจ (ค่าเฉลี่ย 3.21) มีการฝึกและพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาในเวลาที่จำกัดและข้อมูลที่จำกัด (ค่าเฉลี่ย 3.11) มีการพยากรณ์อุปสงค์และอุปทานกำลังคนอย่างรัดกุม (ค่าเฉลี่ย 3.02) หน่วยงานเน้นเป้าหมายความสำเร็จของงานมากกว่ากระบวนการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 3.00) มีการเตรียมคนเพื่อทำงานในระดับสูงขึ้น (ค่าเฉลี่ย 2.90) และมีการกำหนดรายละเอียดของหน้าที่ที่บุคลากรต้องปฏิบัติงานอย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 2.88) มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ส่วนในเรื่อง ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และระบุกลยุทธ์ที่จะพัฒนาบุคลากร (ค่าเฉลี่ย 2.43) มีความคิดเห็นในระดับน้อย

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

เป็นสมมติฐานเกี่ยวกับพนักงานและลูกจ้างองค์การสวนยาง ที่มีลักษณะส่วนบุคคลที่ต่างกัน จะมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยางไม่ต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยางต่างกัน

$H_0: \mu_1 = \mu_2$

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$

ตารางที่ 4.3 ผลการทดสอบความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจำแนกตามเพศ

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร	เพศ	จำนวน	\bar{X}	S.D.	t	df	Sig. (2-tailed)
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ในพัฒนาทรัพยากร มนุษย์อย่างชัดเจน	ชาย	111	3.41	0.68	1.690	198	0.458
	หญิง	88	3.72	0.45			
	รวม	199	3.56	0.57			
2. มีการปรับขนาดและ โครงสร้างองค์กรและ ปริมาณของบุคลากรซึ่ง กระทำโดยมีการเกลี่ย อัตรากำลังให้เหมาะสม กับปริมาณงาน	ชาย	111	3.77	0.50	1.901	198	0.058
	หญิง	88	3.72	0.54			
	รวม	199	3.75	0.52			
3. มีการจัดทำทะเบียน ข้อมูลกำลังคนให้เหมาะ สมกับความต้องการของ องค์กร	ชาย	111	2.99	0.56	0.743	198	0.036*
	หญิง	88	2.89	0.47			
	รวม	199	2.94	0.51			
4. ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และระบุงล ยุทธ์ที่จะพัฒนาบุคลากร	ชาย	111	3.18	0.50	1.993	198	0.082
	หญิง	88	3.07	0.42			
	รวม	199	3.12	0.46			
5. มีการจัดทำแผนการทด แทนและแผนการสืบ ทอดตำแหน่ง	ชาย	111	2.97	0.45	1.743	198	0.984
	หญิง	88	3.06	0.65			
	รวม	199	3.02	0.55			
6. มีการกำหนดรายละเอียด ของหน้าที่ที่บุคลากรต้อง ปฏิบัติอย่างชัดเจน	ชาย	111	4.00	0.54	0.942	198	0.076
	หญิง	88	3.83	0.59			
	รวม	199	3.92	0.56			

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร	เพศ	จำนวน	\bar{X}	S.D.	t	df	Sig. (2-tailed)
7. หน่วยงานมีการ พยากรณ์อุปสงค์และ อุปทานกำลังคนอย่าง รัดกุม	ชาย	111	2.96	0.46	1.113	198	0.135
	หญิง	88	2.95	0.55			
	รวม	199	2.95	0.50			
8. หน่วยงานมีการทบทวนข้อมูลเกี่ยวกับ งาน ให้เห็นภาพที่แท้ จริงทั้งข้อดี และข้อเสีย	ชาย	111	2.99	0.56	1.993	198	0.047*
	หญิง	88	2.89	0.47			
	รวม	199	2.94	0.51			
9. หน่วยงานมีการกำหนด ลักษณะของงานว่า เหมาะสมกับคนประ เภทใด	ชาย	111	3.93	0.53	0.611	198	0.096
	หญิง	88	3.84	0.59			
	รวม	199	3.88	0.56			
10. บุคลากรในองค์กรมี การสื่อสารพันธกิจ นโยบาย วิธีปฏิบัติงานให้ บุคลากรได้ทราบทั่วถึง	ชาย	111	3.03	0.56	1.993	198	0.006*
	หญิง	88	2.95	0.47			
	รวม	199	2.99	0.55			
11. มีการเตรียมคนเพื่อ ความพร้อมเข้าสู่ระบบ การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์	ชาย	111	2.94	0.57	1.219	198	0.805
	หญิง	88	2.92	0.51			
	รวม	199	2.93	0.54			
12. การฝึกอบรมเมื่อเข้า ทำงานเน้นเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมในการทำงาน	ชาย	111	3.01	0.51	1.213	198	0.068
	หญิง	88	2.89	0.52			
	รวม	199	2.95	0.52			

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร	เพศ	จำนวน	\bar{X}	S.D.	t	df	Sig. (2-tailed)
13. เพิ่มโอกาสในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และเพิ่มความก้าวหน้า	ชาย	111	2.96	0.46	0.743	198	0.008*
	หญิง	88	2.95	0.55			
	รวม	199	2.95	0.51			
14. มีการจัดระบบประสบการณ์การเรียนรู้ภายในระยะเวลาที่กำหนด	ชาย	111	3.75	0.56	1.188	198	0.143
	หญิง	88	2.91	0.47			
	รวม	199	3.33	0.52			
15. มีการเตรียมคนเพื่อทำงานในระดับสูงขึ้น	ชาย	111	3.72	0.57	3.132	198	0.012*
	หญิง	88	3.83	0.43			
	รวม	199	3.77	0.48			
16. มีการเพิ่มประสิทธิภาพในงานทุกระดับเพื่อป้องกันความล่าช้า	ชาย	111	3.06	0.65	1.993	198	0.047
	หญิง	88	2.95	0.61			
	รวม	199	3.00	0.63			
17. มีการฝึกและพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาในเวลาที่จำกัด และข้อมูลที่จำกัด	ชาย	111	3.08	0.54	-1.745	198	0.058
	หญิง	88	2.92	0.40			
	รวม	199	3.00	0.47			
18. แนวโน้มในการฝึกอบรมมีหลักสูตรที่หลากหลายและยืดหยุ่น	ชาย	111	4.04	0.65	1.901	198	0.035*
	หญิง	88	3.92	0.54			
	รวม	199	3.98	0.60			
19. หน่วยงานมีการฝึกการทำงานเป็นทีม และการมอบหมายอำนาจ	ชาย	111	3.01	0.47	0.020	198	0.085
	หญิง	88	3.01	0.56			
	รวม	199	3.01	0.52			

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร	เพศ	จำนวน	\bar{X}	S.D.	t	df	Sig. (2-tailed)
20. หน่วยงานเน้นเป้า หมายความสำเร็จ ของงานมากกว่ากระ บวนการปฏิบัติงาน	ชาย	111	3.12	0.50	1.143	198	0.144
	หญิง	88	3.03	0.52			
	รวม	199	3.06	0.51			
รวม		199	3.24	0.54			

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกันในเรื่องการจัดทำทะเบียนข้อมูลกำลังคนให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร หน่วยงานมีบทบาทข้อมูลเกี่ยวกับงานให้เห็นภาพที่แท้จริงทั้งข้อดีและข้อเสีย บุคลากรในองค์กรมีการสื่อสารพันธกิจ นโยบาย วิธีปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ทราบทั่วถึง เพิ่มโอกาสในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และเพิ่มความก้าวหน้า มีการเตรียมคนเพื่อทำงานในระดับสูงขึ้น และแนวโน้มในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมีหลักสูตรที่หลากหลายและยืดหยุ่น ในขณะที่เรื่องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน มีการปรับขนาดโครงสร้างองค์กรและปริมาณของบุคลากร มีการเกลี่ยอัตรากำลังซึ่งกระทำโดยมีการเกลี่ยอัตรากำลังให้เหมาะสมกับปริมาณงาน ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และระบุกลยุทธ์ที่จะพัฒนาบุคลากร มีการจัดทำแผนการทดแทนและแผนการสืบทอดตำแหน่ง มีการกำหนดรายละเอียดของหน้าที่ที่บุคลากรต้องปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการพยากรณ์อุปสงค์และอุปทานกำลังคนอย่างรัดกุม หน่วยงานมีการกำหนดลักษณะของงานว่าเหมาะสมกับคนประเภทใด มีการเตรียมคนเพื่อความพร้อมเข้าสู่ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมเมื่อเข้าทำงานเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน มีการจัดระบบประสบการณ์การเรียนรู้ภายในระยะเวลาที่กำหนด มีการเพิ่มประสิทธิภาพในงานทุกระดับเพื่อป้องกันความล่าช้า มีการฝึกและพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาในเวลาที่จำกัดและข้อมูลที่จำกัด มีการฝึกการทำงานเป็นทีม และการมอบหมายอำนาจ และหน่วยงานเน้นเป้าหมายความสำเร็จของงานมากกว่ากระบวนการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน นั่นคือกลุ่ม

ตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสวนยางต่างกันตามเพศ

สมมติฐานที่ 1.2

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสวนยางไม่ต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสวนยางต่างกัน

H_0 : $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5$

H_1 : $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5$

ตารางที่ 4.4 ผลการทดสอบความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจำแนกตามอายุ

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร	อายุ	จำนวน	\bar{X}	S.D.	df	MS	F	Sig.
1. มีการกำหนดควิสัยทัศน์ ในพัฒนาทรัพยากร มนุษย์อย่างชัดเจน	ต่ำกว่า 26 ปี	2	3.03	0.58	3	0.219	0.807	0.491
	26-35 ปี	38	2.95	0.54				
	มากกว่า 35 ปี	159	3.05	0.59				
	รวม	199	3.01	0.57				
2. มีการปรับขนาดโครง สร้างองค์กรและ ปริมาณของบุคลากร ซึ่งกระทำโดยมีการ เกลี่ยอัตราค่าจ้างให้ เหมาะสมกับปริมาณ งาน	ต่ำกว่า 26 ปี	2	3.10	0.51	3	0.373	1.172	0.320
	26-35 ปี	38	3.11	0.52				
	มากกว่า 35 ปี	159	3.09	0.56				
	รวม	199	3.10	0.53				

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร	อายุ	จำนวน	\bar{X}	S.D.	df	MS	F	Sig.
3. มีการจัดทำทะเบียน ข้อมูลข้อมูลกำลังคน ให้เหมาะสมกับความ ต้องการขององค์กร	ต่ำกว่า 26 ปี	2	3.68	0.60	3	0.455	1.147	0.330
	26-35 ปี	38	3.75	0.65				
	มากกว่า 35 ปี	159	3.74	0.62				
	รวม	199	3.72	0.62				
4. ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและระบุกลยุทธ์ ที่จะพัฒนาบุคลากร	ต่ำกว่า 26 ปี	2	3.10	0.53	3	0.455	1.184	0.102
	26-35 ปี	38	2.99	0.56				
	มากกว่า 35 ปี	159	3.02	0.54				
	รวม	199	3.02	0.54				
5. มีการจัดทำแผนการ ทดแทนและแผนการ สืบทอดตำแหน่ง	ต่ำกว่า 26 ปี	2	3.28	0.45	3	0.990	4.822	0.004*
	26-35 ปี	38	3.44	0.56				
	มากกว่า 35 ปี	159	3.46	0.56				
	รวม	199	3.39	0.52				
6. มีการกำหนดราย ละเอียดของหน้าที่ที่ บุคลากรต้องปฏิบัติ งานอย่างชัดเจน	ต่ำกว่า 26 ปี	2	2.96	0.46	3	0.027	0.216	0.962
	26-35 ปี	38	2.95	0.55				
	มากกว่า 35 ปี	159	2.93	0.53				
	รวม	199	2.94	0.51				
7. หน่วยงานมีการ พยากรณ์อุปสงค์ และอุปทานกำลังคน อย่างรัดกุม	ต่ำกว่า 26 ปี	2	3.46	0.52	3	0.877	3.261	0.021*
	26-35 ปี	38	3.52	0.56				
	มากกว่า 35 ปี	159	3.41	0.48				
	รวม	199	3.46	0.52				
8. หน่วยงานมีการทบทวน ข้อมูลเกี่ยวกับ งาน ให้เห็นภาพที่แท้ จริงทั้งข้อดี และข้อเสีย	ต่ำกว่า 26 ปี	2	3.28	0.61	3	0.113	0.775	0.134
	26-35 ปี	38	3.44	0.53				
	มากกว่า 35 ปี	159	3.09	0.57				
	รวม	199	3.27	0.57				

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร	อายุ	จำนวน	\bar{X}	S.D.	df	MS	F	Sig.
9. หน่วยงานมีการ กำหนดลักษณะ ของงานที่เหมาะสม กับคนประเภทใด	ต่ำกว่า 26 ปี	2	3.10	0.46	3	0.782	3.785	0.011*
	26-35 ปี	38	3.11	0.52				
	มากกว่า 35 ปี	159	2.99	0.59				
	รวม	199	3.06	0.52				
10. บุคลากรในองค์กร มีการสื่อสารพันธกิจ นโยบาย วิธีปฏิบัติ งานให้บุคลากรได้ ทราบทั่วถึง	ต่ำกว่า 26 ปี	2	3.04	0.43	3	0.858	2.725	0.817
	26-35 ปี	38	2.97	0.47				
	มากกว่า 35 ปี	159	2.88	0.60				
	รวม	199	2.96	0.50				
11. มีการเตรียมคนเพื่อ ความพร้อมเข้าสู่ระบบ การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์	ต่ำกว่า 26 ปี	2	2.99	0.56	3	0.700	2.356	0.053
	26-35 ปี	38	2.84	0.56				
	มากกว่า 35 ปี	159	2.94	0.56				
	รวม	199	2.92	0.56				
12. การฝึกอบรมเมื่อเข้า ทำงานเน้นเปลี่ยน แปลงพฤติกรรม ในการทำงาน	ต่ำกว่า 26 ปี	2	3.36	0.48	3	0.700	1.776	0.648
	26-35 ปี	38	3.08	0.59				
	มากกว่า 35 ปี	159	3.11	0.57				
	รวม	199	3.18	0.55				
13. เพิ่มโอกาสในการ ปรับปรุงการปฏิบัติ งานและเพิ่มความ ก้าวหน้า	ต่ำกว่า 26 ปี	2	3.66	0.56	3	0.741	2.516	0.978
	26-35 ปี	38	3.82	0.67				
	มากกว่า 35 ปี	159	3.74	0.63				
	รวม	199	3.74	0.62				
14. มีการจัดระบบประ สิทธิภาพการเรียนรู้ ภายในระยะเวลาที่ กำหนด	ต่ำกว่า 26 ปี	2	3.37	0.43	3	0.280	0.547	0.035*
	26-35 ปี	38	3.11	0.47				
	มากกว่า 35 ปี	159	3.12	0.50				
	รวม	199	3.20	0.48				

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร	อายุ	จำนวน	\bar{X}	S.D.	df	MS	F	Sig.
15. มีการเตรียมคนเพื่อ ทำงานในระดับสูงขึ้น	ต่ำกว่า 26 ปี	2	3.54	0.48	3	0.741	2.043	0.993
	26-35 ปี	38	3.35	0.49				
	มากกว่า 35 ปี	159	3.39	0.44				
	รวม	199	3.43	0.47				
16. มีการเพิ่มประสิทธิ ภาพในงานทุกระดับ เพื่อป้องกันความ ล่าช้า	ต่ำกว่า 26 ปี	2	3.01	0.69	3	0.338	0.849	0.516
	26-35 ปี	38	3.41	0.62				
	มากกว่า 35 ปี	159	3.22	0.71				
	รวม	199	3.21	0.67				
17. มีการฝึกและพัฒนา ทักษะการแก้ปัญหา ในเวลาจำกัดและ ข้อมูลที่จำกัด	ต่ำกว่า 26 ปี	2	3.90	0.50	3	1.901	0.954	0.915
	26-35 ปี	38	3.02	0.76				
	มากกว่า 35 ปี	159	3.01	0.56				
	รวม	199	3.31	0.61				
18. แนวโน้มในการฝึก อบรมและพัฒนา บุคลากรมีหลักสูตร ที่หลากหลายและ ยืดหยุ่น	ต่ำกว่า 26 ปี	2	3.21	0.52	3	0.611	0.027	0.002*
	26-35 ปี	38	3.09	0.58				
	มากกว่า 35 ปี	159	2.99	0.42				
	รวม	199	3.10	0.51				
19. หน่วยงานมีการ ฝึกการทำงานเป็นทีม และการมอบหมาย อำนาจ	ต่ำกว่า 26 ปี	2	2.99	0.45	3	0.124	0.311	0.817
	26-35 ปี	38	3.33	0.48				
	มากกว่า 35 ปี	159	3.39	0.46				
	รวม	199	3.24	0.46				

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร	อายุ	จำนวน	\bar{X}	S.D.	df	MS	F	Sig.
20. หน่วยงานเน้นเป้า หมายความสำเร็จ	ต่ำกว่า 26 ปี	2	3.02	0.53	3	0.782	3.785	0.001*
ความสำเร็จของงาน	26-35 ปี	38	3.01	0.59				
มากกว่ากระบวนการ ปฏิบัติงาน	มากกว่า 35 ปี	159	3.23	0.48				
	รวม	199	3.09	0.53				
รวม		199	3.13	0.53				

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกันในเรื่องการจัดทำแผนการทดแทนและแผนการสืบทอดตำแหน่ง การพยากรณ์อุปสงค์และอุปทานกำลังคนอย่างรัดกุม การกำหนดลักษณะของงานที่เหมาะสมกับคนประเภทใด การจัดระบบประสบการณ์การเรียนรู้ภายในระยะเวลาที่กำหนด แนวโน้มในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมีหลักสูตรที่หลากหลายและยืดหยุ่น และหน่วยงานเน้นเป้าหมายความสำเร็จของงานมากกว่ากระบวนการปฏิบัติงาน ในขณะที่เรื่อง การกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน การปรับขนาดโครงสร้างองค์กรและปริมาณของบุคลากร มีการเคลื่อนย้ายกำลังซึ่งกระทำโดยมีการเคลื่อนย้ายกำลังให้เหมาะสมกับประมาณงาน การจัดทำทะเบียนข้อมูลกำลังคนให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และระบุกลยุทธ์ที่จะพัฒนาบุคลากร การกำหนดรายละเอียดของหน้าที่ที่บุคลากรต้องปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การทบทวนข้อมูลเกี่ยวกับงานให้เห็นภาพที่แท้จริงทั้งข้อดีและข้อเสีย บุคลากรในองค์กรมีการสื่อสารพันธกิจ นโยบาย วิธีปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ทราบทั่วถึง การเตรียมคนเพื่อความพร้อมเข้าสู่ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมเมื่อเข้าทำงาน เน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน เพิ่มโอกาสในการปรับปรุงการปฏิบัติงานและเพิ่มความก้าวหน้า การจัดระบบประสบการณ์การเรียนรู้ภายในระยะเวลาที่กำหนด การเตรียมคนเพื่อทำงานในระดับสูงขึ้น การเพิ่มประสิทธิภาพในงานทุกระดับเพื่อป้องกันความล่าช้า และการฝึกการทำงานเป็นทีม ฝึกและพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาในเวลาที่จำกัดไม่ต่างกัน นั่นคือกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกันตามอายุ

สมมติฐานที่ 1.3

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยางไม่ต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยางต่างกัน

$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$

ตารางที่ 4.5 ผลการทดสอบความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การจำแนกตามระดับการศึกษา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ	ระดับการศึกษา	จำนวน	\bar{X}	S.D	t	df	Sig. (2-tailed)
1. มีการกำหนดควิสิยทัศน์ ในพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	119	3.10	0.46	2.089	198	2.109
	ปริญญาตรีขึ้นไป	80	2.96	0.49			
	รวม	199	3.03	0.47			
2. มีการปรับขนาดโครงสร้างองค์การและปริมาณของบุคลากรซึ่งกระทำโดยมีการเกลี่ยอัตรากำลังให้เหมาะสมกับปริมาณงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	119	2.89	0.56	-2.686	198	0.006*
	ปริญญาตรีขึ้นไป	80	3.08	0.56			
	รวม	199	2.98	0.56			
3. มีการจัดทำทะเบียนข้อมูลกำลังคนให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	119	3.05	0.53	1.332	198	0.090
	ปริญญาตรีขึ้นไป	80	3.09	0.52			
	รวม	199	3.07	0.53			

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร	ระดับ การ ศึกษา	จำนวน	\bar{X}	S.D	t	df	Sig. (2-tailed)
4. ผู้บริหารระดับสูงเป็น ผู้กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและระบุกล ยุทธ์ที่จะพัฒนา บุคลากร	ต่ำกว่าปริญญาตรี	119	3.13	0.56	0.789	198	0.998
	ปริญญาตรีขึ้นไป	80	3.65	0.37			
	รวม	199	3.39	0.46			
5. มีการจัดทำแผนการ ทดแทนและแผนการ สืบทอดตำแหน่ง	ต่ำกว่าปริญญาตรี	119	4.01	0.49	1.987	198	0.631
	ปริญญาตรีขึ้นไป	80	3.90	0.59			
	รวม	199	3.95	0.54			
6. มีการกำหนดราย ละเอียดของหน้าที่ที่ บุคลากรต้องปฏิบัติ อย่างชัดเจน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	119	3.05	0.61	2.334	198	0.000*
	ปริญญาตรีขึ้นไป	80	3.00	0.50			
	รวม	199	3.02	0.56			
7. หน่วยงานมีการ พยากรณ์อุปสงค์ และอุปทานกำลัง คนอย่างรัดกุม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	119	3.32	0.52	2.089	198	0.008*
	ปริญญาตรีขึ้นไป	80	3.09	0.58			
	รวม	199	3.20	0.55			
8. หน่วยงานมีการทบทวนข้อมูลเกี่ยวกับ งาน ให้เห็นภาพที่แท้ จริงทั้งข้อดี และข้อเสีย	ต่ำกว่าปริญญาตรี	119	3.11	0.66	0.998	198	1.482
	ปริญญาตรีขึ้นไป	80	3.45	0.61			
	รวม	199	3.28	0.64			

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร	ระดับ การ ศึกษา	จำนวน	\bar{X}	S.D	t	df	Sig. (2-tailed)
9. หน่วยงานมีการ กำหนดลักษณะของ งานว่าเหมาะสม กับคนประเภทใด	ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีขึ้นไป รวม	119 80 199	3.74 3.86 3.80	0.65 0.60 0.62	-0.020	198	0.986
10. บุคลากรในองค์กร มีการสื่อสารพันธกิจ นโยบาย วิธีปฏิบัติ งานให้บุคลากรได้ ทราบทั่วถึง	ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีขึ้นไป รวม	119 80 199	4.00 3.83 3.91	0.55 0.57 0.56	0.347	198	0.858
11. มีการเตรียมคนเพื่อ ความพร้อมเข้าสู่ระบบ การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์	ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีขึ้นไป รวม	119 80 199	2.99 3.17 3.08	0.59 0.45 0.52	2.089	198	2.109
12. การฝึกอบรมเมื่อเข้า ทำงานเน้นเปลี่ยน แปลงพฤติกรรมใน การทำงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีขึ้นไป รวม	119 80 199	3.41 3.77 3.59	0.45 0.47 0.46	-0.020	198	0.092
13. เพิ่มโอกาสในการ ปรับปรุงการปฏิบัติ งานและเพิ่มความ ก้าวหน้า	ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีขึ้นไป รวม	119 80 199	3.32 3.33 3.32	0.52 0.58 0.55	2.130	198	0.036*

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร	ระดับ การ ศึกษา	จำนวน	\bar{X}	S.D	t	df	Sig. (2-tailed)
14. มีการจัดระบบประ สพการณ์การเรียนรู้ ภายในระยะเวลาที่ กำหนด	ต่ำกว่าปริญญาตรี	119	3.31	0.53	2.084	198	0.038*
	ปริญญาตรีขึ้นไป	80	3.09	0.52			
	รวม	199	3.20	0.52			
15. มีการเตรียมคนเพื่อ ทำงานในระดับสูงขึ้น	ต่ำกว่าปริญญาตรี	119	3.32	0.58	1.990	198	1.034
	ปริญญาตรีขึ้นไป	80	2.97	0.44			
	รวม	199	3.14	0.51			
16. มีการเพิ่มประสิทธิ ภาพในงานทุกระดับ เพื่อป้องกันความ ล่าช้า	ต่ำกว่าปริญญาตรี	119	2.75	0.49	-2.085	198	0.981
	ปริญญาตรีขึ้นไป	80	2.98	0.52			
	รวม	199	2.86	0.50			
17. มีการฝึกและพัฒนา ทักษะการแก้ปัญหา ในเวลาที่จำกัด และ ข้อมูลที่จำกัด	ต่ำกว่าปริญญาตรี	119	3.75	0.59	2.042	198	2.100
	ปริญญาตรีขึ้นไป	80	3.74	0.64			
	รวม	199	3.74	0.61			
18. แนวโน้มในการฝึก อบรมมีหลักสูตรที่ หลากหลายยืดหยุ่น	ต่ำกว่าปริญญาตรี	119	4.02	0.48	1.694	198	0.135
	ปริญญาตรีขึ้นไป	80	3.97	0.52			
	รวม	199	3.99	0.50			
19. หน่วยงานมีการฝึก การทำงานเป็นทีมและ การมอบหมายอำนาจ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	119	2.48	0.49	-3.715	198	0.000*
	ปริญญาตรีขึ้นไป	80	2.95	0.53			
	รวม	199	2.71	0.51			

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร	ระดับ การศึกษา	จำนวน	\bar{X}	S.D	t	df	Sig. (2-tailed)
20. หน่วยงานเน้นเป้า เป้าหมายความสำเร็จ ของงานมากกว่ากระ บวนการปฏิบัติงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีขึ้นไป	119 80	2.95 3.12	0.50 0.60	2.089	198	2.109
	รวม	199	3.03	0.55			
รวม		199	3.15	0.67			

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกันในเรื่อง การปรับขนาดโครงสร้างองค์กรและปริมาณของบุคลากร การกำหนดรายละเอียดของหน้าที่ที่บุคลากรต้องปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การพยากรณ์อุปสงค์และอุปทานกำลังคนอย่างรัดกุม เพิ่ม โอกาสในการปรับปรุงการปฏิบัติงานและเพิ่มความก้าวหน้า การจัดระบบประสบการณ์การเรียนรู้ภายในระยะเวลาที่กำหนดและการฝึกการทำงานเป็นทีม และการมอบหมายอำนาจ ในขณะที่เรื่องกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน การจัดทำทะเบียนข้อมูลกำลังคนให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และระบุกลยุทธ์ที่จะพัฒนาบุคลากร การจัดทำแผนการทดแทนและแผนการสืบทอดตำแหน่ง การทบทวนข้อมูลเกี่ยวกับงานให้เห็นภาพที่แท้จริงทั้งข้อดีและข้อเสีย การกำหนดลักษณะของงานว่าเหมาะสมกับคนประเภทใด บุคลากรในองค์กรมีการสื่อสารพันธกิจนโยบาย วิธีปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ทราบทั่วถึง การเตรียมคนเพื่อความพร้อมเข้าสู่ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมเมื่อเข้าทำงานเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน การเตรียมคนเพื่อทำงานในระดับสูงขึ้น การเพิ่มประสิทธิภาพในงานทุกระดับเพื่อป้องกันความล่าช้า การฝึกและพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาในเวลาที่จำกัดและข้อมูลที่จำกัดแนวโน้มการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมีหลักสูตรที่หลากหลายและยืดหยุ่น และหน่วยงานเน้นเป้าหมายความสำเร็จของงานมากกว่ากระบวนการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน นั่นคือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกันตามระดับการศึกษา

สมมติฐานที่ 1.4

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยางไม่ต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยางต่างกัน

$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5$

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5$

ตารางที่ 4.6 ผลการทดสอบความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การจำแนกตามตำแหน่งงาน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ	ตำแหน่งงาน	จำนวน	\bar{X}	S.D	t	df	Sig. (2-tailed)
1. มีการกำหนดควิสัยทัศน์ ในพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างชัดเจน	พนักงานและลูกจ้าง	144	3.44	0.54	1.992	198	0.076
	หัวหน้างาน	55	3.75	0.46			
	รวม	199	3.60	0.50			
2. มีการปรับขนาดโครงสร้างองค์การ และปริมาณของบุคลากรซึ่งกระทำ โดยมีการเกลี่ยอัตรา กำลังให้เหมาะสมกับปริมาณงาน	พนักงานและลูกจ้าง	144	3.89	0.52	0.903	198	0.218
	หัวหน้างาน	55	3.22	0.58			
	รวม	199	3.55	0.55			
3. มีการจัดทำทะเบียนข้อมูลกำลังคนให้ เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ	พนักงานและลูกจ้าง	144	3.07	0.43	-3.569	198	0.007*
	หัวหน้างาน	55	3.11	0.46			
	รวม	199	3.09	0.44			

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร	ตำแหน่ง งาน	จำนวน	\bar{X}	S.D	t	df	Sig. (2-tailed)
4. ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ และระบุกลยุทธ์ ที่จะพัฒนาบุคลากร	พนักงานและลูกจ้าง	144	2.97	0.56	1.903	198	0.058
	หัวหน้างาน	55	2.99	0.57			
	รวม	199	2.98	0.56			
5. มีการจัดทำแผน การทดแทนและ แผนการสืบ ทอดตำแหน่ง	พนักงานและลูกจ้าง	144	3.41	0.47	0.743	198	0.458
	หัวหน้างาน	55	3.42	0.45			
	รวม	199	3.41	0.46			
6. มีการกำหนดรายละเอียดของหน้าที่ ที่บุคลากรต้อง ปฏิบัติอย่างชัดเจน	พนักงานและลูกจ้าง	144	3.18	0.59	-0.230	198	0.458
	หัวหน้างาน	55	3.07	0.57			
	รวม	199	2.99	0.58			
7. หน่วยงานมีการ พยากรณ์อุปสงค์ และอุปทานกำลัง คนอย่างรัดกุม	พนักงานและลูกจ้าง	44	4.01	0.54	1.993	198	0.047*
	หัวหน้างาน	55	3.83	0.59			
	รวม	199	3.92	0.56			
8. หน่วยงานมีการทบทวนข้อมูลเกี่ยวกับ งาน ให้เห็นภาพที่ แท้จริงทั้งข้อดี และ ข้อเสีย	พนักงานและลูกจ้าง	144	2.97	0.50	3.132	198	0.197
	หัวหน้างาน	55	3.06	0.54			
	รวม	199	3.01	0.52			
9. หน่วยงานมีการ กำหนดลักษณะ ของงานว่าเหมาะสม สมกับคนประเภทใด	พนักงานและลูกจ้าง	144	3.77	0.65	1.901	198	0.058
	หัวหน้างาน	55	3.72	0.61			
	รวม	199	3.74	0.63			

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร	ตำแหน่ง งาน	จำนวน	\bar{X}	S.D	t	df	Sig. (2-tailed)
10. บุคลากรในองค์ การมีการสื่อสาร พันธกิจ นโยบาย วิธีปฏิบัติงาน ให้บุคลากรได้ทราบ ทั่วถึง	พนักงานและลูกจ้าง	144	2.99	0.56	-1.743	198	0.082
	หัวหน้างาน	55	2.89	0.47			
	รวม	199	2.94	0.51			
11. มีการเตรียมคน เพื่อความพร้อมเข้า สู่ระบบการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	พนักงานและลูกจ้าง	144	2.75	0.49	-3.517	198	0.005*
	หัวหน้างาน	55	2.98	0.52			
	รวม	199	2.86	0.50			
12. การฝึกอบรมเมื่อ เข้าทำงานเน้น เปลี่ยนแปลง พฤติกรรมในการ ทำงาน	พนักงานและลูกจ้าง	144	3.05	0.61	0.760	198	0.448
	หัวหน้างาน	55	3.00	0.50			
	รวม	199	3.02	0.55			
13. เพิ่มโอกาสในการ ปรับปรุงการปฏิบัติ งาน และเพิ่มความ ก้าวหน้า	พนักงานและลูกจ้าง	144	3.75	0.59	4.996	198	0.010*
	หัวหน้างาน	55	3.36	0.53			
	รวม	199	3.55	0.56			
14. มีการจัดระบบ ประสิทธิภาพการ เรียนรู้ภายในระยะ เวลาที่กำหนด	พนักงานและลูกจ้าง	144	3.85	0.52	0.556	198	2.109
	หัวหน้างาน	55	3.57	0.65			
	รวม	199	3.71	0.58			

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร	ตำแหน่ง งาน	จำนวน	\bar{X}	S.D	t	df	Sig. (2-tailed)
15. มีการเตรียมคน เพื่อทำงานในระดับ สูงขึ้น	พนักงานและลูกจ้าง	144	3.19	0.48	1.312	198	0.001*
	หัวหน้างาน	55	2.98	0.52			
	รวม	199	3.08	0.50			
16. มีการเพิ่มประสิทธิ ภาพในงานทุก ระดับเพื่อป้องกัน ความล่าช้า	พนักงานและลูกจ้าง	144	3.11	0.57	1.343	198	0.006*
	หัวหน้างาน	55	3.99	0.66			
	รวม	199	3.55	0.61			
17. มีการฝึกและ พัฒนาทักษะการ แก้ปัญหาในเวลา ที่จำกัด และ ข้อมูลที่จำกัด	พนักงานและลูกจ้าง	144	2.84	0.57	1.456	198	0.687
	หัวหน้างาน	55	2.94	0.49			
	รวม	199	2.89	0.53			
18. แนวโน้มในการ ฝึกอบรมและ พัฒนาบุคลากรมี หลักสูตรที่หลากหลาย และยืดหยุ่น	พนักงานและลูกจ้าง	144	2.89	0.54	4.324	198	0.549
	หัวหน้างาน	55	2.97	0.56			
	รวม	199	2.93	0.55			
19. หน่วยงานมีการ ฝึกการทำงานเป็น ทีมและการมอบ หมายอำนาจ	พนักงานและลูกจ้าง	144	3.36	0.48	-0.767	198	0.002*
	หัวหน้างาน	55	3.08	0.59			
	รวม	199	3.22	0.53			

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร	ตำแหน่ง งาน	จำนวน	\bar{X}	S.D	t	df	Sig. (2-tailed)
20. หน่วยงานเน้นเป้า หมายความสำเร็จ ของงานมากกว่า กระบวนการปฏิบัติ งาน	พนักงานและลูกจ้าง หัวหน้างาน รวม	144 55 199	3.67 3.82 3.74	0.61 0.67 0.64	1.780	198	0.007*
รวม		199	3.74	0.64			

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.6 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกันในเรื่อง การจัดทำทะเบียนข้อมูลกำลังคนให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร การพยากรณ์อุปสงค์และอุปทานกำลังคนอย่างรัดกุม การเตรียมคนเพื่อความพร้อมเข้าสู่ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพิ่มโอกาสในการปรับปรุงการปฏิบัติงานและเพิ่มความก้าวหน้า การเตรียมคนเพื่อทำงานในระดับสูงขึ้น การเพิ่มประสิทธิภาพในงานทุกระดับเพื่อป้องกันความล้มเหลว หน่วยงานมีการฝึกการทำงานเป็นทีมและการมอบหมายอำนาจและหน่วยงานเน้นเป้าหมายความสำเร็จของงานมากกว่ากระบวนการปฏิบัติงาน ในขณะที่เรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน การปรับขนาดโครงสร้างองค์กรและปริมาณของบุคลากร ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และระบุนโยบายที่จะพัฒนาบุคลากร การกำหนดรายละเอียดของหน้าที่ที่บุคลากรต้องปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การทบทวนข้อมูลเกี่ยวกับงานให้เห็นภาพที่แท้จริงทั้งข้อดีและข้อเสีย การกำหนดลักษณะของงานว่าเหมาะสมกับคนประเภทใด บุคลากรในองค์กรมีการสื่อสารพันธกิจ นโยบาย วิธีปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ทราบทั่วถึง การฝึกอบรมเมื่อเข้าทำงานเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน การจัดระบบประสบการณ์การเรียนรู้ภายในระยะเวลาที่กำหนด การฝึกการทำงานเป็นทีม ฝึกและพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาในเวลาจำกัดและข้อมูลที่จำกัด และแนวโน้มการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมีหลักสูตรที่หลากหลายและยืดหยุ่นไม่ต่างกัน นั่นคือกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสวนขงต่างกันตามตำแหน่ง

สมมติฐานที่ 1.5

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยาง ไม่ต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยางต่างกัน

$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4$

ตารางที่ 4.7 ผลการทดสอบความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การจำแนกตาม
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์การ	ระยะเวลา ที่ปฏิบัติ งาน	จำนวน	\bar{X}	S.D.	df	MS	F	Sig.
1. มีการกำหนดควีสัยทัศน์ ในพัฒนาทรัพยากร มนุษย์อย่างชัดเจน	ไม่เกิน 10 ปี	31	3.92	0.57	4	0.868	0.131	0.817
	11-15 ปี	20	3.89	0.43				
	15 ปีขึ้นไป	148	3.91	0.54				
	รวม	199	3.90	0.51				
2. มีการปรับขนาดโครง สร้างและปริมาณของ บุคลากรและมีการ เกี่ย้อัตรากำลังให้ เหมาะสมกับปริมาณ งาน	ไม่เกิน 10 ปี	31	2.97	0.51	4	0.782	2.725	0.011*
	11-15 ปี	20	2.88	0.59				
	15 ปีขึ้นไป	148	2.94	0.70				
	รวม	199	2.93	0.60				

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร	ระยะเวลา ที่ปฏิบัติ งาน	จำนวน	\bar{X}	S.D.	df	MS	F	Sig.
3. มีการจัดทำทะเบียน ข้อมูลกำลังคนให้ เหมาะสมกับความ ต้องการขององค์กร	ไม่เกิน 10 ปี	31	3.07	0.62	4	0.124	0.216	
	11-15 ปี	20	2.93	0.56				
	15 ปีขึ้นไป	148	2.99	0.48				
	รวม	199	2.99	0.55				
4. ผู้บริหารระดับสูงเป็น ผู้กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และระบุกล ยุทธ์ที่จะพัฒนา บุคลากร	ไม่เกิน 10 ปี	31	2.84	0.49	4	0.743	2.356	0.053
	11-15 ปี	20	2.94	0.39				
	15 ปีขึ้นไป	148	2.92	0.48				
	รวม	199	2.90	0.45				
5. มีการจัดทำแผนการ ทดแทนและแผนการ สืบทอดตำแหน่ง	ไม่เกิน 10 ปี	31	3.89	0.69	4	0.700	1.775	0.133
	11-15 ปี	20	3.67	0.62				
	15 ปีขึ้นไป	148	3.78	0.71				
	รวม	199	3.78	0.67				
6. มีการกำหนดรายละเอียด ของหน้าที่ ที่บุคลากรต้อง ปฏิบัติอย่างชัดเจน	ไม่เกิน 10 ปี	31	3.31	0.52	4	0.647	2.408	0.036*
	11-15 ปี	20	3.37	0.69				
	15 ปีขึ้นไป	148	3.43	0.63				
	รวม	199	3.37	0.61				
7. หน่วยงานมีการ พยากรณ์อุปสงค์ และอุปทานกำลังคน อย่างรัดกุม	ไม่เกิน 10 ปี	31	3.09	0.59	4	0.512	1.564	0.169
	11-15 ปี	20	3.12	0.56				
	15 ปีขึ้นไป	148	3.11	0.53				
	รวม	199	3.10	0.56				
8. หน่วยงานมีการทบทวน ข้อมูลเกี่ยวกับ งาน ให้เห็นภาพที่แท้ จริงทั้งข้อดี และข้อเสีย	ไม่เกิน 10 ปี	31	3.89	0.55	4	0.439	1.631	0.151
	11-15 ปี	20	3.43	0.52				
	15 ปีขึ้นไป	148	3.59	0.54				
	รวม	199	3.63	0.53				

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร	ระยะเวลา ที่ปฏิบัติ งาน	จำนวน	\bar{X}	S.D.	df	MS	F	Sig.
9. หน่วยงานมีการ กำหนดลักษณะของ งานว่าเหมาะสมกับ คนประเภทใด	ไม่เกิน 10 ปี 11-15 ปี 15 ปีขึ้นไป รวม	31 20 148 199	3.94 3.90 3.95 3.93	0.63 0.52 0.57 0.57	4	0.512	0.104	0.934
10. บุคลากรในองค์กร มีการสื่อสารพันธกิจ นโยบายวิธีปฏิบัติงาน ให้บุคลากรได้ทราบ ทั่วถึง	ไม่เกิน 10 ปี 11-15 ปี 15 ปีขึ้นไป รวม	31 20 148 199	3.10 3.03 2.99 3.04	0.44 0.46 0.57 0.49	4	0.111	0.547	1.000
11. มีการเตรียมคนเพื่อ ความพร้อมเข้าสู่ระบบ การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์	ไม่เกิน 10 ปี 11-15 ปี 15 ปีขึ้นไป รวม	31 20 148 199	2.89 3.08 3.01 2.99	0.69 0.62 0.71 0.67	4	0.187	0.567	0.687
12. การฝึกอบรมเมื่อเข้า ทำงานเน้นเปลี่ยน แปลงพฤติกรรมใน การทำงาน	ไม่เกิน 10 ปี 11-15 ปี 15 ปีขึ้นไป รวม	31 20 148 199	3.19 2.98 2.98 3.05	0.63 0.69 0.57 0.63	4	1.315	3.765	0.001*
13. เพิ่มโอกาสในการ ปรับปรุงการปฏิบัติ งาน และเพิ่มความ ก้าวหน้า	ไม่เกิน 10 ปี 11-15 ปี 15 ปีขึ้นไป รวม	31 20 148 199	2.88 2.84 2.94 2.88	0.46 0.55 0.53 0.51	4	0.577	2.108	0.098

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร	ระยะเวลา ที่ปฏิบัติ งาน	จำนวน	\bar{X}	S.D.	df	MS	F	Sig.
14. มีการจัดระบบประ สพการณ์การ เรียนรู้ภายในระยะ เวลาที่กำหนด	ไม่เกิน 10 ปี	31	3.07	0.61	4	1.032	2.009	0.144
	11-15 ปี	20	2.99	0.53				
	15 ปีขึ้นไป	148	3.02	0.57				
	รวม	199	3.02	0.57				
15. มีการเตรียมคนเพื่อ ทำงานในระดับสูงขึ้น	ไม่เกิน 10 ปี	31	2.94	0.52	4	0.677	1.866	0.158
	11-15 ปี	20	2.88	0.56				
	15 ปีขึ้นไป	148	2.97	0.48				
	รวม	199	2.93	0.52				
16. มีการเพิ่มประสิทธิ ภาพในงานทุกระดับ เพื่อป้องกันความ ล่าช้า	ไม่เกิน 10 ปี	31	3.08	0.42	4	0.440	3.990	0.003*
	11-15 ปี	20	2.87	0.47				
	15 ปีขึ้นไป	148	2.94	0.58				
	รวม	199	2.96	0.49				
17. มีการฝึกและพัฒนา ทักษะการแก้ปัญหา ในเวลาที่จำกัด และ ข้อมูลที่จำกัด	ไม่เกิน 10 ปี	31	3.83	0.55	4	0.215	1.047	0.197
	11-15 ปี	20	3.94	0.59				
	15 ปีขึ้นไป	148	4.04	0.54				
	รวม	199	3.93	0.56				
18. แนวโน้มในการฝึก อบรมและพัฒนา บุคลากรมีหลักสูตร ที่หลากหลายและ ยืดหยุ่น	ไม่เกิน 10 ปี	31	4.02	0.48	4	0.645	2.408	0.026*
	11-15 ปี	20	3.96	0.59				
	15 ปีขึ้นไป	148	3.92	0.57				
	รวม	199	3.96	0.54				
19. หน่วยงานมีการฝึก มีการฝึกการทำงาน เป็นทีม และการ มอบหมายอำนาจ	ไม่เกิน 10 ปี	31	3.15	0.49	4	0.394	1.316	0.151
	11-15 ปี	20	3.12	0.62				
	15 ปีขึ้นไป	148	3.48	0.56				
	รวม	199	3.25	0.55				

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร	ระยะเวลา ที่ปฏิบัติ งาน	จำนวน	\bar{X}	S.D.	df	MS	F	Sig.
20. หน่วยงานเน้นเป้า เน้นเป้าหมาย สำเร็จของงานมาก กว่ากระบวนการ ปฏิบัติงาน	ต่ำกว่า 5 ปี 11-15 ปี 15 ปีขึ้นไป รวม	31 20 148 199	3.00 3.01 3.07 3.02	0.46 0.58 0.64 0.56	4	0.187	0.109	0.179
รวม		199	3.28	0.69				

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.7 พบว่าระยะเวลาที่ปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกันในเรื่อง การปรับขนาดโครงสร้างองค์กรและปริมาณของบุคลากร มีการเกลี้ยอัตรากำลังซึ่งกระทำโดยมีการเกลี้ยอัตรากำลังให้เหมาะสมกับประมาณงาน การจัดทำทะเบียนข้อมูลกำลังคนให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร การฝึกอบรมเมื่อเข้าทำงานเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน การเพิ่มประสิทธิภาพในงานทุกระดับเพื่อป้องกันความล่าช้าและแนวโน้มการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมีหลักสูตรที่หลากหลายและยืดหยุ่น ในขณะที่เรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และระบุกลยุทธ์ที่จะพัฒนาบุคลากร การจัดทำแผนการทดแทนและแผนการสืบทอดตำแหน่ง การกำหนดรายละเอียดของหน้าที่ที่บุคลากรต้องปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การพยากรณ์อุปสงค์และอุปทานกำลังคนอย่างรัดกุม การทบทวนข้อมูลเกี่ยวกับงานให้เห็นภาพที่แท้จริงทั้งข้อดีและข้อเสีย การกำหนดลักษณะของงานว่าเหมาะสมกับคนประเภทใด บุคลากรในองค์กรมีการสื่อสารพันธกิจ นโยบาย วิธีปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ทราบทั่วถึง การเตรียมคนเพื่อความพร้อมเข้าสู่ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพิ่มโอกาสในการปรับปรุงการปฏิบัติงานและเพิ่มความก้าวหน้า จัดระบบประสบการณ์การเรียนรู้ภายในระยะเวลาที่กำหนด การเตรียมคนเพื่อทำงานในระดับสูงขึ้น การฝึกการทำงานเป็นทีม ฝึกและพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาในเวลาจำกัดและข้อมูลที่จำกัด หน่วยงานมีการฝึกการทำงานเป็นทีมและการมอบหมาย

อำนาจและหน่วยงานเน้นเป้าหมายความสำเร็จของงานมากกว่ากระบวนการปฏิบัติงาน ไม่ต่างกัน
นั่นคือกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกันตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 1.6

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยางไม่ต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยางต่างกัน

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$$

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4$$

ตารางที่ 4.8 ผลการทดสอบความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การจำแนกตาม
สถานภาพสมรส

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์การ	สถานภาพ สมรส	จำนวน	\bar{X}	S.D.	t	df	Sig (2-tailed)
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์อย่างชัดเจน	โสด	14	2.99	0.61	1.092	198	0.212
	สมรส	185	2.93	0.69			
	รวม	199	2.96	0.65			
2. มีการปรับขนาดโครง สร้างองค์การและปริมาณ ของบุคลากรซึ่งกระทำ โดยมีการเกลี่ยอัตรากำลัง ให้เหมาะสมกับปริมาณ งาน	โสด	14	3.41	0.47	0.909	198	0.324
	สมรส	185	3.23	0.46			
	รวม	199	3.32	0.46			
3. มีการจัดทำทะเบียนข้อมูล กำลังคนให้เหมาะสมกับ ความต้องการขององค์การ	โสด	14	3.20	0.60	1.220	198	0.330
	สมรส	185	3.10	0.56			
	รวม	199	3.15	0.58			

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร	สถานภาพ สมรส	จำนวน	\bar{X}	S.D.	t	df	Sig (2-tailed)
4. ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และระบุกล ยุทธ์ที่จะพัฒนาบุคลากร	โสด	14	3.98	0.54	0.113	198	0.320
	สมรส	185	3.90	0.52			
	รวม	199	3.94	0.53			
5. มีการจัดทำแผนการท แทนและแผนการสื ทอดตำแหน่ง	โสด	14	3.01	0.58	-0.334	198	0.454
	สมรส	185	3.05	0.54			
	รวม	199	3.03	0.56			
6. มีการกำหนดรายละเอียด ของหน้าที่ที่บุคลากรต้อง ปฏิบัติอย่างชัดเจน	โสด	14	2.95	0.56	1.091	198	0.098
	สมรส	185	3.03	0.58			
	รวม	199	2.99	0.57			
7. หน่วยงานมีการ พยากรณ์อุปสงค์ และอุปทานกำลังคน อย่างรัดกุม	โสด	14	3.92	0.50	-1.744	198	0.057
	สมรส	185	4.04	0.53			
	รวม	199	3.98	0.52			
8. หน่วยงานมีการท นวนข้อมูลเกี่ยวกับ งาน ให้เห็นภาพที่แท้ จริงทั้งข้อดี และข้อเสีย	โสด	14	4.04	0.64	1.113	198	0.988
	สมรส	185	3.91	0.66			
	รวม	199	3.97	0.65			
9. หน่วยงานมีการกำ หนดลักษณะของงาน ว่าเหมาะสมกับคนประ เภทใด	โสด	14	3.84	0.62	1.330	198	0.145
	สมรส	185	3.93	0.66			
	รวม	199	3.88	0.64			

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร	สถานภาพ สมรส	จำนวน	\bar{X}	S.D.	t	df	Sig (2-tailed)
10. บุคลากรในองค์กร มีการสื่อสารพันธกิจ นโยบาย วิธีปฏิบัติงาน ให้บุคลากรได้ทราบ ทั่วถึง	โสด	14	2.92	0.46	-0.030	198	0.489
	สมรส	185	2.94	0.43			
	รวม	199	2.93	0.44			
11. มีการเตรียมคนเพื่อ ความพร้อมเข้าสู่ระบบ การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์	โสด	14	2.96	0.45	1.903	198	0.099
	สมรส	185	2.95	0.46			
	รวม	199	2.95	0.45			
12. การฝึกอบรมเมื่อเข้า ทำงานเน้นเปลี่ยน แปลงพฤติกรรมใน การทำงาน	โสด	14	3.44	0.53	3.312	198	0.345
	สมรส	185	3.46	0.56			
	รวม	199	3.45	0.54			
13. เพิ่มโอกาสในการ ปรับปรุงการปฏิบัติ งาน และเพิ่มความ ก้าวหน้า	โสด	14	3.52	0.51	2.087	198	0.063
	สมรส	185	3.41	0.54			
	รวม	199	3.46	0.52			
14. มีการจัดระบบประ สิทธิภาพการเรียนรู้ ภายในระยะเวลาที่ กำหนด	โสด	14	3.68	0.59	-3.635	198	0.233
	สมรส	185	3.75	0.46			
	รวม	199	3.71	0.52			
15. มีการเตรียมคนเพื่อ ทำงานในระดับสูงขึ้น	โสด	14	2.91	0.53	0.042	198	0.947
	สมรส	185	2.98	0.52			
	รวม	199	2.94	0.52			

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร	สถานภาพ สมรส	จำนวน	\bar{X}	S.D.	t	df	Sig (2-tailed)
16. มีการเพิ่มประสิทธิ ภาพในงานทุกระดับ เพื่อป้องกันความ ล่าช้า	โสด	14	3.02	0.58	2.104	198	0.657
	สมรส	185	2.91	0.42			
	รวม	199	2.96	0.50			
17. มีการฝึกและพัฒนา ทักษะการแก้ปัญหาใน เวลาที่จำกัด และข้อมูล ที่จำกัด	โสด	14	3.97	0.58	-2.234	198	0.776
	สมรส	185	3.89	0.56			
	รวม	199	3.93	0.57			
18. หน่วยงานมีแนวโน้ม ในการฝึกอบรมและ พัฒนาบุคลากร บุคลากรมีหลักสูตรที่ หลากหลายและยืดหยุ่น	โสด	14	2.87	0.52	2.098	198	0.406
	สมรส	185	3.07	0.59			
	รวม	199	2.97	0.55			
19. หน่วยงานมีการฝึก การทำงานเป็นทีม และการมอบหมาย อำนาจ	โสด	14	3.31	0.46	1.893	198	0.471
	สมรส	185	3.09	0.55			
	รวม	199	3.20	0.50			
20. หน่วยงานเน้นเป้า หมายความสำเร็จ ของงานมากกว่า กระบวนการ ปฏิบัติงาน	โสด	14	3.32	0.54	1.244	198	0.812
	สมรส	185	3.45	0.57			
	รวม	199	3.38	0.55			
รวม		199	3.45	0.56			

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.8 พบว่าสถานภาพสมรสต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ต่างกันทุกเรื่อง กล่าวคือในเรื่อง การกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน การปรับขนาดโครงสร้างองค์การและปริมาณของบุคลากร มีการเกลี้ยอัตรากำลังซึ่งกระทำโดยมีการเกลี้ยอัตรากำลังให้เหมาะสมกับประมาณงาน การจัดทำทะเบียนข้อมูลกำลังคนให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และระบุงลยุทธ์ที่จะพัฒนาบุคลากร การจัดทำแผนการทดแทนและแผนการสืบทอดตำแหน่ง การกำหนดรายละเอียดของหน้าที่ที่บุคลากรต้องปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การพยากรณ์อุปสงค์และอุปทานกำลังคนอย่างรัดกุม การทบทวนข้อมูลเกี่ยวกับงานให้เห็นภาพที่แท้จริงทั้งข้อดีและข้อเสีย การกำหนดลักษณะของงานว่าเหมาะสมกับคนประเภทใด บุคลากรในองค์การมีการสื่อสารพันธกิจนโยบาย วิธีปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ทราบทั่วถึง การเตรียมคนเพื่อความพร้อมเข้าสู่ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมเมื่อเข้าทำงานเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน เพิ่มโอกาสในการปรับปรุงการปฏิบัติงานและเพิ่มความก้าวหน้า จัดระบบประสบการณ์การเรียนรู้ภายในระยะเวลาที่กำหนด การเตรียมคนเพื่อทำงานในระดับสูงขึ้น การเพิ่มประสิทธิภาพในงานทุกระดับเพื่อป้องกันความล้าหลัง การฝึกการทำงานเป็นทีม ฝึกและพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาในเวลาที่จำกัดและข้อมูลที่จำกัด แนวโน้มการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมีหลักสูตรที่หลากหลายและยืดหยุ่น หน่วยงานมีการฝึกการทำงานเป็นทีมและการมอบหมายอำนาจและหน่วยงานเน้นเป้าหมายความสำเร็จของงานมากกว่ากระบวนการปฏิบัติงาน นั่นคือกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ต่างกันตามสถานภาพสมรส

สมมติฐานที่ 1.7

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยางไม่ต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยางต่างกัน

H_0 : $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$

H_1 : $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4$

ตารางที่ 4.9 ผลการทดสอบความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจำแนกตาม รายได้ต่อเดือน

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร	รายได้ ต่อ เดือน	จำนวน	\bar{X}	S.D.	df	MS	F	Sig.
1. มีการกำหนดควิสัย ทัศน์ในพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ อย่างชัดเจน	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	25	3.89	0.52	5	0.700	1.776	0.133
	10,001-20,000 บาท	72	3.67	0.57				
	20,001-30,000 บาท	88	3.78	0.66				
	มากกว่า 30,000 บาท	14	3.66	0.44				
	รวม	199	3.75	0.55				
2. มีการปรับขนาด โครงสร้างองค์ การและปริมาณ ของบุคลากรซึ่ง กระทำโดยมีการ เกลี่ยอัตรากำลัง ให้เหมาะสมกับ ปริมาณงาน	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	25	3.43	0.53	5	0.741	2.356	0.053
	10,001-20,000 บาท	72	3.59	0.56				
	20,001-30,000 บาท	88	3.41	0.59				
	มากกว่า 30,000 บาท	14	3.89	0.54				
	รวม	199	3.58	0.55				
3. มีการจัดทำทะเบียนข้อมูลกำลัง คนให้เหมาะสม กับความต้องการ ขององค์กร	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	25	3.12	0.56	5	1.056	5.226	0.002*
	10,001-20,000 บาท	72	3.37	0.57				
	20,001-30,000 บาท	88	3.31	0.52				
	มากกว่า 30,000 บาท	14	3.37	0.63				
	รวม	199	3.29	0.57				
4. ผู้บริหารระดับ สูงเป็นผู้กำหนด วัตถุประสงค์เป้า หมายและระบุด ยุทธ์ที่จะพัฒนา บุคลากร	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	25	3.08	0.49	5	0.512	1.564	0.167
	10,001-20,000 บาท	72	3.11	0.48				
	20,001-30,000 บาท	88	3.09	0.56				
	มากกว่า 30,000 บาท	14	3.11	0.62				
	รวม	199	3.09	0.53				

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร	รายได้ ต่อ เดือน	จำนวน	\bar{X}	S.D.	df	MS	F	Sig.
9. หน่วยงานมีการ การกำหนด	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	25	2.99	0.57	5	0.338	0.849	0.516
	10,001-20,000 บาท	72	2.99	0.46				
	ลักษณะของงาน ว่าเหมาะสมกับ	88	2.99	0.44				
	มากกว่า 30,000 บาท	14	2.99	0.43				
	คนประเภทใด รวม	199	2.99	0.47				
10. มีการสื่อสาร	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	25	2.99	0.39	5	0.564	1.978	0.009*
	พันธกิจนโยบาย	72	2.99	0.45				
	วิธีปฏิบัติงานให้	88	2.99	0.46				
	บุคลากรได้	14	2.99	0.43				
	ทราบทั่วถึง รวม	199	2.99	0.43				
11. มีการเตรียมคน	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	25	3.54	0.52	5	0.455	1.147	0.330
	เพื่อความพร้อม	72	3.35	0.56				
	เข้าสู่ระบบการ	88	3.39	0.49				
	พัฒนาทรัพยากร มนุษย์	14	3.41	0.57				
	รวม	199	3.42	0.53				
12. การฝึกอบรม	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	25	3.70	0.39	5	0.990	4.822	0.003*
	เมื่อเข้าทำงาน	72	3.68	0.46				
	เน้นเปลี่ยนแปลง	88	3.91	0.58				
	พฤติกรรมใน การทำงาน	14	3.80	0.64				
	รวม	199	3.77	0.51				

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร	รายได้ ต่อ เดือน	จำนวน	\bar{X}	S.D.	df	MS	F	Sig.
13. เพิ่มโอกาสใน	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	25	3.78	0.49	5	0.376	1.171	0.329
การปรับปรุงการ	10,001-20,000 บาท	72	3.75	0.62				
ปฏิบัติงานและ	20,001-30,000 บาท	88	2.99	0.66				
เพิ่มความก้าว	มากกว่า 30,000 บาท	14	3.06	0.54				
หน้า	รวม	199	3.39	0.58				
14. มีการจัดระบบ	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	25	2.87	0.58	5	0.887	3.621	0.021*
ประสบการณ์	10,001-20,000 บาท	72	2.94	0.64				
การเรียนรู้ภายใน	20,001-30,000 บาท	88	3.08	0.45				
ระยะเวลาที่	มากกว่า 30,000 บาท	14	2.91	0.49				
กำหนด	รวม	199	2.95	0.54				
15. มีการเตรียม	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	25	3.87	0.44	5	0.330	1.221	0.302
คนเพื่อทำงาน	10,001-20,000 บาท	72	3.98	0.56				
ในระดับสูงขึ้น	20,001-30,000 บาท	88	3.45	0.50				
	มากกว่า 30,000 บาท	14	3.90	0.55				
	รวม	199	3.80	0.51				
16. มีการเพิ่มประ	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	25	3.54	0.53	5	0.311	0.342	0.792
สิทธิภาพในงาน	10,001-20,000 บาท	72	3.80	0.45				
ทุกระดับเพื่อ	20,001-30,000 บาท	88	3.78	0.56				
ป้องกันความ	มากกว่า 30,000 บาท	14	3.68	0.76				
ล่าช้า	รวม	199	3.70	0.57				

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร	รายได้ ต่อ เดือน	จำนวน	\bar{X}	S.D.	df	MS	F	Sig.
17. มีการฝึกและ พัฒนาทักษะ การแก้ปัญหา ในเวลาที่จำกัด และข้อมูลที่ จำกัด	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	25	3.39	0.55	5	0.868	2.725	0.044*
	10,001-20,000 บาท	72	3.54	0.54				
	20,001-30,000 บาท	88	3.70	0.51				
	มากกว่า 30,000 บาท	14	3.91	0.49				
	รวม	199	3.63	0.52				
18. แนวโน้มใน การฝึกอบรมมี หลักสูตรที่ หลากหลาย และยืดหยุ่น	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	25	3.08	0.53	5	0.124	0.344	0.198
	10,001-20,000 บาท	72	3.21	0.57				
	20,001-30,000 บาท	88	3.04	0.48				
	มากกว่า 30,000 บาท	14	3.17	0.56				
	รวม	199	3.12	0.53				
19. หน่วยงานมี การฝึกการทำ งานเป็นทีม และการมอบ หมายอำนาจ	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	25	3.15	0.62	5	0.872	3.876	0.011*
	10,001-20,000 บาท	72	3.12	0.77				
	20,001-30,000 บาท	88	3.48	0.54				
	มากกว่า 30,000 บาท	14	2.98	0.60				
	รวม	199	3.18	0.63				

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร	รายได้ ต่อ เดือน	จำนวน	\bar{X}	S.D.	df	MS	F	Sig.
20. หน่วยงานเน้น เป้าหมายความสำเร็จของงาน มากกว่ากระบวนการปฏิบัติ งาน	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	25	3.09	0.69	5	0.343	2.560	0.021*
	10,001-20,000 บาท	72	3.45	0.54				
	20,001-30,000 บาท	88	3.00	0.43				
	มากกว่า 30,000 บาท	14	3.17	0.59				
	รวม	199	3.17	0.56				
	รวม	199	3.29	0.58				

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.9 พบว่าผู้ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกันในเรื่อง การจัดทำทะเบียนข้อมูลกำลังคนให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร การจัดทำแผนการทดแทนและแผนการสืบทอดตำแหน่ง บุคลากรในองค์กรมีการสื่อสารพันธกิจ นโยบาย วิธีปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ทราบทั่วถึง การฝึกอบรมเมื่อเข้าทำงานเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน จัดระบบประสบการณ์การเรียนรู้ภายในระยะเวลาที่กำหนด การฝึกและพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาในเวลาที่ยากลำบากและข้อมูลที่จำกัด หน่วยงานมีการฝึกการทำงานเป็นทีมและการมอบหมายอำนาจและหน่วยงานเน้นเป้าหมายความสำเร็จของงานมากกว่ากระบวนการปฏิบัติงาน ในขณะที่มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่อง การกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน การปรับขนาดโครงสร้างองค์กรและปริมาณของบุคลากร มีการเกลี่ยอัตราค่าจ้างซึ่งกระทำโดยมีการเกลี่ยอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับประมาณงาน ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และระบุกลยุทธ์ที่จะพัฒนาบุคลากร การกำหนดรายละเอียดของหน้าที่ที่บุคลากรต้องปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การพยากรณ์อุปสงค์และอุปทานกำลังคนอย่างรัดกุม การทบทวนข้อมูลเกี่ยวกับงานให้เห็นภาพที่แท้จริงทั้งข้อดีและข้อเสีย การกำหนดลักษณะของงานว่าเหมาะสมกับคนประเภทใด การเตรียมคนเพื่อความพร้อมเข้าสู่ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพิ่มโอกาสในการปรับปรุงการปฏิบัติงานและเพิ่มความก้าวหน้า

การเตรียมคนเพื่อทำงานในระดับสูงขึ้น การเพิ่มประสิทธิภาพในงานทุกระดับเพื่อป้องกันความซ้ำซ้อน การฝึกการทำงานเป็นทีม แนวโน้มการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมีหลักสูตรที่หลากหลายและยืดหยุ่น นั่นคือกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกันตามรายได้ต่อเดือน

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ตารางที่ 4.10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัญหาและข้อเสนอแนะ

ปัญหาและข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
ด้านการส่งเสริมการศึกษา		
ควรมีการส่งเสริมให้พนักงานไปศึกษาต่อให้มากขึ้น เพื่อพัฒนาองค์กร	25	53.19
ควรส่งเสริมการศึกษาให้ตรงกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีการกำหนดทิศทางการศึกษาที่องค์กรต้องการ	13	27.66
ควรส่งเสริมทุนการศึกษาให้แก่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี และการเรียนดี	4	8.51
เมื่อมีวิวัฒนาการใหม่ ๆ ทางด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับงาน	3	6.38
องค์กร ควรมีการส่งเสริมให้พนักงานได้มีการศึกษาค้นคว้า		
การศึกษาเป็นการสนับสนุนให้พนักงานปรับปรุง พัฒนา	2	4.26
เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และทักษะการแก้ไขปัญหา		
รวม	47	100.00

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ปัญหาและข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
ด้านการฝึกอบรม / สัมมนา		
ควรจัดฝึกอบรม/สัมมนาพนักงานเมื่อมีงานใหม่ ๆ เพิ่มเข้ามา	24	44.44
การจัดอบรมพนักงานต้องดูจากพื้นฐานของระดับความรู้ความเข้าใจ	12	22.22
การจัดการฝึกอบรมควรให้เนื้อหาวิชาตรงกับหน้าที่งานที่ปฏิบัติ	9	16.67
ควรแจ้งข้อมูลข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับหลักสูตร และเวลาในการอบรมให้เร็วกว่านี้	6	11.11
การอบรมควรเน้นเรื่องความปลอดภัยและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการทำงาน	3	5.56
รวม	54	100.00
ด้านการสอนแนะนำงาน		
ควรมีผู้ชำนาญการ วิทยากร หรือผู้ทรงคุณวุฒิในการแนะนำให้กับพนักงาน	22	45.83
ควรดูที่ความเหมาะสมของพนักงาน	12	25.00
ปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งให้ความรู้ด้านการปฏิบัติงานที่ดีแก่พนักงานเสมอ	6	12.50
ควรจัดทำคู่มือในการทำงานของแต่ละหน่วยงาน แต่ละงาน ออกมาเป็นมาตรฐานเดียวกัน	5	10.42
ควรมีการสอนงานตามขั้นตอนการปฏิบัติงานก่อนที่จะปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งให้ความรู้ด้านการทำงานที่ดีแก่พนักงานเสมอ	3	6.25
รวม	48	100.00

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ปัญหาและข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
ด้านการย้ายสับเปลี่ยนงาน		
ควรมีการพิจารณาความรู้ ความสามารถ ทดสอบศักยภาพการทำงาน มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน	25	49.02
ควรมีการย้ายสับเปลี่ยนงานเพื่อให้พนักงานเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานหลาย ๆ ด้าน เพื่อให้สามารถมีการทำงานแทนกันได้	17	33.33
ควรเป็นไปตามความสมัครใจของพนักงาน	7	13.73
พนักงานพยายามหาความรู้เพิ่มเติมทั้งภายในและภายนอกองค์กร	2	3.92
รวม	51	100.00
ด้านการมอบหมายงานที่สำคัญ		
ควรมีการมอบหมายงานที่ชัดเจนและตั้งเป้าหมาย ประเมินผลการทำงานให้ชัดเจน มีความยุติธรรม	31	55.36
ควรมอบหมายงานโดยพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล	14	25.00
ควรมีการกำหนดเป้าหมายและวิธีดำเนินงาน เพื่อพนักงานจะได้รับทราบว่าจะรับผิดชอบเรื่องใดบ้าง	7	12.50
ควรพิจารณาความเหมาะสม กับปริมาณงาน หน้าที่ ความสามารถของแต่ละคน รวมถึงความประพฤติ	4	7.14
รวม	56	100.00

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ปัญหาและข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
ด้านการพัฒนาตนเอง		
ควรส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีการทดสอบความสามารถอย่างสม่ำเสมอ	25	47.17
เน้นในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ใ้หันโลก ทันเหตุการณ์	12	22.64
ควรพัฒนาคนให้มีคุณสมบัติที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรที่มีคุณภาพขององค์กร	9	16.98
พัฒนาทางด้านข้อมูลข่าวสาร และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	7	13.21
รวม	53	100.00

จากตารางที่ 4.10 ด้านการส่งเสริมการศึกษา พบว่าส่วนใหญ่เห็นว่าควรมีการส่งเสริมให้พนักงานไปศึกษาต่อให้มากขึ้น เพื่อพัฒนาองค์กร ควรส่งเสริมการศึกษาให้ตรงกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีการกำหนดทิศทางการศึกษาที่องค์กรต้องการ และควรส่งเสริมทุนการศึกษาให้แก่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีและการเรียนดี

ด้านการฝึกอบรม / สัมมนา พบว่าส่วนใหญ่เห็นว่าควรจัดฝึกอบรม/สัมมนาพนักงานเมื่อมีงานใหม่ ๆ เพิ่มเข้ามา การฝึกอบรมพนักงานต้องดูจากพื้นฐานของระดับความรู้ความเข้าใจ และการจัดการฝึกอบรมควรให้เนื้อหาวิชาตรงกับหน้าที่งานที่ปฏิบัติ

ด้านการสอนแนะนำงาน พบว่าส่วนใหญ่เห็นว่าควรมีผู้ชำนาญการ วิทยากร หรือผู้ทรงคุณวุฒิในการแนะนำให้กับพนักงาน ควรดูที่ความเหมาะสมของพนักงาน และควรมีการสอนงานตามขั้นตอนการปฏิบัติงานก่อน ที่จะปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งให้ความรู้ด้านการปฏิบัติงานที่ดีแก่พนักงานเสมอ

ด้านการย้ายสับเปลี่ยนงาน พบว่าส่วนใหญ่เห็นว่า ควรมีการพิจารณาความรู้ความสามารถ ทดสอบศักยภาพการทำงาน มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ควรมีการย้ายสับเปลี่ยนงานเพื่อให้พนักงานเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานหลาย ๆ ด้าน เพื่อให้สามารถมีการทำงานแทนกันได้ และควรเป็นไปตามความสมัครใจของพนักงาน

ด้านการมอบหมายงานสำคัญ พบว่าส่วนใหญ่เห็นว่าควรมีการมอบหมายงานที่ชัดเจน และตั้งเป้าหมาย ประเมินผลการทำงานให้ชัดเจน มีความยุติธรรม ควรมอบหมายงานโดยพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล และควรมีการกำหนดเป้าหมายและวิธีดำเนินงาน เพื่อพนักงานจะได้รับทราบว่าจะรับผิดชอบเรื่องใดบ้าง

ด้านการพัฒนาตนเอง พบว่าส่วนใหญ่เห็นว่าควรส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีการทดสอบความสามารถอย่างสม่ำเสมอ และเน้นในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ทันโลก ทันเหตุการณ์

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาขององค์การสวนยาง” โดยใช้ตัวแปรส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน สถานภาพการสมรส และรายได้ เพื่อวิเคราะห์ระดับของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยาง สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยาง

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานและลูกจ้างองค์การสวนยางที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยาง

1.1.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสวนยาง

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยครั้งนี้มีประชากร (Population) จำนวน 393 ราย มีกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 199 ราย โดยสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Sampling) ในแต่ละฝ่ายขององค์การสวนยาง จากนั้นทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) โดยการแจกแบบสอบถามด้วยตัวเองไปแต่ละฝ่ายขององค์การสวนยาง

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยได้นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) คือ การหาความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาของสาระของเครื่องมือที่สร้างขึ้นกับเนื้อหาของสาระของสิ่งที่ต้องการศึกษา แล้วนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อใช้เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กับกลุ่มตัวอย่าง

1.3 ผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุมากกว่า 35 ปี จบการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี มีตำแหน่งเป็นพนักงานและลูกจ้างประจำ มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 15 ปีขึ้นไป สมรสแล้ว และมีรายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท และ 10,001 – 20,000 บาท

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก ในภาพรวมเรื่อง มีการเตรียมคนเพื่อความพร้อมเข้าสู่ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรในองค์กรมีการสื่อสารพันธกิจ นโยบาย วิธีปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ทราบทั่วถึง มีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน มีการจัดทำแผนการทดแทนและแผนการสืบทอดตำแหน่ง การเพิ่มโอกาสในการปรับปรุงการปฏิบัติ และเพิ่มความก้าวหน้า มีการปรับขนาดโครงสร้างองค์กรและปริมาณของบุคลากร มีการเกลี่ยอัตรากำลังซึ่งกระทำโดยมีการเกลี่ยอัตรากำลังให้เหมาะสมกับประมาณงาน และมีการจัดทำทะเบียนข้อมูลกำลังคนให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ในเรื่องมีการจัดระบบประสบการณ์การเรียนรู้ภายในระยะเวลาที่กำหนด มีการเพิ่มประสิทธิภาพในงานทุกระดับเพื่อป้องกันความล่าช้า แนวโน้มในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมีหลักสูตรที่หลากหลายและยืดหยุ่น หน่วยงานมีการกำหนดลักษณะของงานว่าเหมาะสมกับคนประเภทใด การฝึกอบรมเมื่อเข้าทำงานเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน หน่วยงานมีการทบทวนข้อมูลเกี่ยวกับงานให้เห็นภาพที่แท้จริงทั้งข้อดีและข้อเสีย หน่วยงานมีการฝึกการทำงานเป็นทีม และการมอบหมายอำนาจ มีการฝึกและพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาในเวลาที่จำกัดและข้อมูลที่จำกัด มีการพยากรณ์อุปสงค์และอุปทานกำลังคนอย่างรัดกุม หน่วยงานเน้นเป้าหมายความสำเร็จของงานมากกว่ากระบวนการปฏิบัติงาน มีการเตรียมคนเพื่อทำงานในระดับสูงขึ้น และมีการกำหนดรายละเอียดของหน้าที่ที่บุคลากรต้องปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และมีกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นในระดับน้อยเรื่อง ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และระบุกลยุทธ์ที่จะพัฒนาบุคลากร

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เสนอแนะว่า ด้านการส่งเสริมการศึกษาควรมีการส่งเสริมให้พนักงานไปศึกษาต่อให้มากขึ้น เพื่อพัฒนาองค์กร ด้านการฝึกอบรม / สัมมนา ควรจัดฝึกอบรม/สัมมนาพนักงานเมื่อมีงานใหม่ ๆ เพิ่มเข้ามา ด้านการสอนแนะนำงาน ควรมีผู้ชำนาญการ วิทยากร หรือผู้ทรงคุณวุฒิในการแนะนำให้กับพนักงาน ด้านการย้ายสับเปลี่ยนงาน ควรมีการพิจารณาความรู้ความสามารถ ทดสอบศักยภาพการทำงาน มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ด้านการมอบหมายงานสำคัญ เห็นว่าควรมีการมอบหมายงานที่ชัดเจนและตั้งเป้าหมาย ประเมินผลการทำงานให้ชัดเจน มีความยุติธรรม และด้านการพัฒนาตนเอง เห็นว่า ควรส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

การทดสอบสมมติฐานข้อ 1 สมมติฐานย่อย ข้อ 1.1 – 1.7 สรุปได้ว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และรายได้ต่างกัน ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่สถานภาพสมรสไม่ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับ ตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และรายได้ ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถอธิบายแต่ละตัวแปร ได้ดังนี้

ปัจจัยเรื่องเพศ เนื่องจากพนักงานและลูกจ้างองค์การสวนยางส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ที่ปฏิบัติงานด้าน โรงงานและด้านสวนยาง เช่น ช่างตรวจแก้และบำรุงรักษาเครื่องจักรผลิตยาง พนักงานตรวจรับน้ำยาง หัวหน้าหมู่ควบคุมการบริหารแรงกรีคของลูกจ้างกรีคยาง เป็นต้น ซึ่งปัจจุบันองค์การฯ ได้นำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น และเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้น้อยลง ส่วนเพศหญิงส่วนใหญ่จะปฏิบัติงานในสำนักงาน ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานการเงิน การบัญชี บประมาณ งานบุคคล และงานธุรการ จะเห็นได้ว่าเพศต่างกันจะปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกัน

ปัจจัยเรื่องอายุ เนื่องจากพนักงานองค์การมีอายุมากกว่า 35 ปีขึ้นไป ซึ่งเป็นวัยทำงานที่มีความกระตือรือร้นสูง ต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ประสบการณ์ใหม่ ๆ มีกำลังที่จะปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้สามารถที่จะรับการพัฒนาได้อย่างเต็มที่ ต่างกับพนักงานที่มีอายุงานสูง ย่อมมีความเฉื่อยชาเนื่องจากได้ปฏิบัติงานมานาน การพัฒนาอาจจะไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร จะเห็นได้ว่าพนักงานที่มีอายุต่างกัน ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกัน

ปัจจัยเรื่องระดับการศึกษา เนื่องจากพนักงานองค์การส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งถือได้ว่าองค์การมีทรัพยากรมนุษย์ที่ค่อนข้างมีคุณภาพ มีความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การฯ ได้เป็นอย่างดี และยังสามารถพัฒนาให้สูงขึ้น ไปอีก สำหรับพนักงานที่จบระดับปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งอาจจะได้รับการพัฒนาที่ต่างกัน จะเห็นได้ว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน

ปัจจัยเรื่องระดับตำแหน่ง เนื่องจากพนักงานองค์การส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นพนักงาน และมีอายุการทำงานที่นานพอสมควร อาจเกิดความรู้สึกอย่างก้าวหน้าในอาชีพของตน จึงเกิดการ

อยากพัฒนาตนเองขึ้นสู่ระดับสูงขึ้นไป ส่วนผู้ที่มีตำแหน่งอยู่ในระดับสูงแล้วมักไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง จะเห็นได้ว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกันส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกัน

ปัจจัยเรื่องระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน เนื่องจากพนักงานองค์กรส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรมากกว่า 15 ปีขึ้นไป ซึ่งถือว่าพนักงานปฏิบัติงานมานานพอสมควร อาจทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายกับงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่เป็นสาเหตุทำให้งานนั้นมีคุณภาพต่ำลง ต่างจากพนักงานที่มีอายุงานน้อย จะมีความกระตือรือร้น แสวงหาความรู้ในงานที่ปฏิบัติ สามารถได้รับการพัฒนามากขึ้นเพื่อแสวงหาสิ่งที่ตนเองต้องการ จะเห็นได้ว่าพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานต่างกัน ส่งผลต่อระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกัน

ปัจจัยเรื่องรายได้ เนื่องจากพนักงานองค์กรส่วนใหญ่ มีรายได้ต่อเดือนที่ค่อนข้างสูง เพราะอยู่มานาน เกิดความเฉื่อยชา ส่วนพนักงานที่รายได้น้อยย่อมเกิดความอยากมีรายได้เพิ่ม จึงหาทางที่จะพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้รับการปรับเงินเดือนในอัตราที่สูงขึ้น จะเห็นได้ว่าพนักงานที่มีรายได้ต่างกันส่งผลต่อระดับความคิดต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกัน

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานของ จารุณี แซ่เล้า (2543) ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โทรศัพท์แห่งประเทศไทย โดยในการทดสอบความสัมพันธ์นั้น พบว่า มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นด้านการศึกษา ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาตนเอง อายุมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นด้านการฝึกอบรม ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นด้านการศึกษา การฝึกอบรม ด้านการพัฒนาตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ในด้านสถานภาพการสมรส ไม่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านใด ๆ หน่วยงานจะพิจารณาจากลักษณะงานที่บุคลากรปฏิบัติอยู่ในขณะนั้น ความต่อเนื่องของวิชาชีพ ลักษณะงานที่จะปฏิบัติต่อไป เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ และนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงานต่อไปได้โดยไม่จำเป็นต้องพิจารณาถึงสถานภาพการสมรส

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการศึกษาในครั้งนี้

ปัจจัยเรื่อง เพศ องค์กรฯ ควรให้พนักงานและลูกจ้างเพศชายฝึกอบรม / สัมมนา และศึกษาต่อในเรื่อง การอบรมควรเน้นเรื่องความปลอดภัยและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการทำงาน ส่วน

เพศหญิง องค์กรฯ ควรฝึกอบรม / สัมมนา และส่งเสริมให้ศึกษาต่อในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานใหม่ ๆ ในสายงานของแต่ละคนเช่นเดียวกัน

ปัจจัยเรื่องอายุ สำหรับพนักงานและลูกจ้างที่มีอายุมากแสดงว่าต้องทำงานมานาน ควรต้องรับผิดชอบงานสูงขึ้น งานที่มอบหมายต้องเพิ่มขึ้น และความรับผิดชอบก็ต้องสูงขึ้นตามไปด้วย เป็นการกระตุ้นให้เขามีความกระตือรือร้นในงานที่ทำ

ปัจจัยเรื่องระดับการศึกษา องค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานและลูกจ้างศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีตามความเหมาะสมกับหน้าที่งาน ควรย้ายสับเปลี่ยนงานกันในงานบางประเภทที่เป็นงานประจำ ไม่ต้องใช้ทักษะมาก เพื่อเปลี่ยนบรรยากาศในการทำงานจะก่อให้เกิดการตื่นตัว และความกระตือรือร้นในการทำงาน ควรสอนแนะนำงานเมื่อมีการย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่งาน ควรมอบหมายงานให้เขารับผิดชอบสูงขึ้นตามความรู้ความสามารถที่ได้ศึกษามา

ปัจจัยเรื่องระดับตำแหน่ง พนักงานและลูกจ้างบางส่วนทำงานมานาน ไม่ได้เลื่อนตำแหน่งแต่ยังมีความต้องการความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน จึงต้องส่งเสริมให้เขาได้ศึกษาต่อ มอบหมายงานที่มีความสำคัญให้มากขึ้น ตลอดจนส่งเสริมให้เขาได้พัฒนาตนเอง โดยเฉพาะพนักงานระดับผู้บริหารระดับต้น

ปัจจัยเรื่องระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน พนักงานขององค์กรฯ รุ่นเก่าที่ปฏิบัติงานมานานมักไม่ได้ศึกษาต่อ องค์กรฯ ควรส่งเสริมให้ศึกษาต่อเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต อันใกล้นี้ พนักงานและลูกจ้างที่ปฏิบัติงานมานานย่อมมีทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ของตนสูง จึงควรสอนแนะนำงาน และมอบหมายงานให้กับรุ่นน้องที่มีประสบการณ์ และความชำนาญน้อย เพื่อสานต่องานขององค์กรเมื่อมีการลาออกหรือเกษียณอายุ

ปัจจัยเรื่องรายได้ องค์กรฯ ควรมอบหมายงานให้เหมาะสมกับเงินเดือน โดยให้คนที่มียอดเงินเดือนสูงได้รับการมอบหมายงานที่มากขึ้น และเป็นงานที่ต้องใช้ความสามารถสูง โดยส่งเสริมให้เขาได้ศึกษาต่อเพื่อนำความรู้ที่ได้ศึกษามาใช้ในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า องค์กรสวนยาง ควรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับปัจจัยส่วนบุคคลทั้ง 7 ประการ และควรวางแผนพัฒนาปัจจัยเกี่ยวกับองค์กรที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมเพื่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้างรองรับการเจริญเติบโตขององค์กรในอนาคตต่อไป

3.2 ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ มีข้อจำกัดสำคัญในการศึกษา คือ ระยะเวลาที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานและลูกจ้างองค์กรสวนยาง อาจทำให้ได้รับข้อมูลในด้านปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยเกี่ยวกับองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรฯ ไม่

ครบถ้วนและครอบคลุมได้ จึงควรขยายเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้มากขึ้น เพื่อที่จะได้รวบรวมข้อมูลได้ครอบคลุมมากขึ้น

3.2.2 การศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หากมีผู้สนใจศึกษา ควรศึกษาเฉพาะด้าน เพราะจะทำให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์

3.2.3 ควรมีการศึกษาในส่วนของปัจจัยอื่น ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

บรรณานุกรม

- จารุณี แซ่เล่า (2543) “ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การ โทรศัพท์ แห่งประเทศไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม
- จิรภา สินธุนาวา (2539) “ปัจจัยที่ผลต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมคุมประพฤติ” วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมสงเคราะห์ใน กระบวนการยุติธรรม บัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ชุติมา สุวรรณประทีป (2543) “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการ พยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ชุติพนธ์ เสือสุวรรณ (2542) “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม
- เชาว์ นุอุปละ (2544) “ความคิดเห็นและความต้องการเกี่ยวกับกระบวนการและกิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ ของกลุ่มบริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยี การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2541) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ ผู้จัดการ
- ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2544) “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการ จัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 11 นนทบุรี สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- คณัย เทียนพูน (2541) “บทนิพนธ์การสรรหาบุคลากรในธุรกิจประกันภัยศึกษากรณี แนวโน้มการเปิด ธุรกิจประกันภัยเสรี” หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
- เต็มเดือน กงสัทย์ (2535) “ความต้องการศึกษาเพื่อพัฒนาตนเองและการปฏิบัติงานของพัฒนากรจังหวัด นครราชสีมา” วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2530) “การเจ้าหน้าที่สัมพันธ์” ในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล ภาครัฐ หน่วยที่ 14-15 นนทบุรี สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ธงชัย สันติวงษ์ (2542) การบริหารงานบุคคล กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช

- ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ (2530) “การพัฒนาบุคคล” ในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ
หน่วยที่ 7-9 นนทบุรี สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- นงนุช วงษ์สุวรรณ (2543) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพมหานคร คณะวิทยาการจัดการ สถาบัน
ราชภัฏรำไพพรรณี
- น้ำทิพย์ บุรพวงษานนท์ (2547) “ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท อมลกานต์ จำกัด”
การศึกษาค้นคว้าอิสระ สาขาบริหารธุรกิจ โครงการปริญญาโทสำหรับผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- บุญเลิศ ไพรินทร์ (2530) “เครื่องมือสอคแทรกการพัฒนาองค์การระดับบุคคลและระหว่างบุคคล” ใน
เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาการพัฒนาองค์การ หน่วยที่ 7 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542) จิตวิทยาอุตสาหกรรม กรุงเทพมหานคร พิมพ์ดี
- พนมพร ขงทองนุก (2544) “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยากาศ
องค์การแบบมีส่วนร่วมประสพการณ์การทำงาน กับสมรรถนะการตัดสินใจในการจัดการดูแล
ผู้ป่วยของพยาบาลวิชาชีพ” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 76
- พิชัย ลีพิพัฒน์ไพบูลย์ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” เทคโนโลยี 20, 1 (ธันวาคม 2536 – มกราคม 2537)
หน้า 130 – 131
- ไพโรจน์ อุลิต (2547) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระ
บัง
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์ “วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์” พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร
ม.ป.ท. 2540
- รุ่งรัศมี แหม่มสวัสดิ์ (2546) “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ
ศึกษาระดับอุตสาหกรรมจักรยานยนต์” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชา
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร
- ลัดดา จารีกสถิตวงศ์ (2535) “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติ” วิทยานิพนธ์ ปริญญา
สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2540) “การบริหารงานบุคคลแผนใหม่” กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์
พัฒนศึกษา

ศุภางค์ สุดวัฒน์ (2544) “การรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีผลกระทบต่อทัศนคติด้านการบริการของพนักงานรับ-ส่ง ข้อความวิทยุติดตามตัว” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม “การบริหารงานบุคคล” (ออนไลน์)

<http://www.ismed.or.th/knowledge/showcontent/php?id=450>

เข้าถึงเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2550

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) “คู่มือการอบรมโครงการเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่แห่งชาติ” (เอกสารอัดสำเนา)

สรวัดน์ ประไพทรัพย์สกุล (2546) “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมการพัฒนาตนเองของพนักงาน : กรณีศึกษาบริษัทค้าปลีกซีเมนต์ไทย จำกัด” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สิริมา ภู่อิทธิภา (2544) “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ จริยธรรมในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ ของบุคลากรบริษัทเอกชนรับเหมาก่อสร้าง” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สุรพล พะยอมเข้ม (2545) ปฏิบัติการจิตวิทยา กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์สหายพัฒนาการพิมพ์

ปราชญา กล้าผจญ (2550) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ ก.พล การพิมพ์

พอดา บุตรสุทธีวงศ์ (2550) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ ก.พล การพิมพ์

สมส่วน พงศ์เจริญ (2544) “ความสัมพันธ์ระหว่างอ้อมโนทัศน์ ประสิทธิภาพการทำงานและบรรยากาศองค์การกับความเครียดของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน” วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

โสภณ ทองปาน (2542) “คำบรรยายวิชาการวิจัยทางการจัดการ” ภาควิชาเศรษฐศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พจนา วรรณเสรี (2546) “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบล” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

ระเบียบ ทองสุข (2545) “การศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการบริหารของพนักงานเพื่อความพร้อมสำหรับการเป็นผู้บริหารระดับต้น กรณีศึกษา โรงงานยาสูบส่วนกลาง” วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

พิมดาว ศิริเพิ่มพูน (2546) “ความต้องการในการพัฒนานุเคราะห์ของข้าราชการสังกัดสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ ภูมิภาคที่ 3” ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

อรนุช ศรีสุรางค์ (2546) “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร บริษัท สยามอาซาฮี เทคโนโลยี จำกัด” วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

อรัญญา บุญยงค์ (2546) “ความต้องการพัฒนาตนเองบุคลากรด้านการศึกษา ศึกษากรณีของเทศบาลแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี” ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

(<http://www.tot.co.th/content/content/php?ContentID=Content-0509301714570010&lang=TH>)

Retrieved June 30,2007

- Azhdar Karami (2004) "How human resource capabilities affect the organizations' performance? The case of electronic industry in the UK" School for business and region development University of Wales Bangor UK.
- Brian Gibson (1998) "The value of intangibles in Privately held firm" Newcastle business school The University of Newcastle Australia
- Cruthfield. E. Brown (1998) "How A Manufacturing Organization Selected Training As the Best Mean to Improve Employee Performance" PhD. Dissertations University of Arkansas. U.S.A.
- Hill. L. Lock (1998) "The Global Consciousness of Human Resource Development Practitioners: A Phenomenological Study" PhD. Dissertations University of Georgia
- Mann, M. Nicholas (1999) "Leading Transformation at the Academy for Knowledge in the Humanities: An Action Research Case History" PhD. Dissertations Howard University U.S.A.
- Nunnally, Jum C. Introduction to Psychological Measurement. International Student ed. New York: Mcgraw-hill, 1970
- Stuart Crainer (1998). Key Management Ideas. London: Pitman Publishing
- Taro Yamane (1973). Statistics An introductory Analysis. New York: Harper & Row Pu

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม
เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
กรณีศึกษาองค์การสวนยาง

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้วยนักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีความประสงค์ที่จะสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาองค์การสวนยาง ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรดังกล่าว จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านตอบแบบสอบถามฉบับนี้ทุกข้อ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

แบบสอบถามแบ่ง เป็น 3 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล
- ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ
- ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

นางนิศารัตน์ เจนพนัส
2483004905

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

- () 1. ชาย () 2. หญิง

2. อายุ

- () 1. ต่ำกว่า 21 ปี
 () 2. 21-25 ปี
 () 3. 26-30 ปี
 () 4. 31 – 35 ปี
 () 4. มากกว่า 35 ปี

3. ระดับการศึกษา

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

4. ตำแหน่ง

- () 1. ลูกจ้างประจำ
 () 2. พนักงาน
 () 3. ผู้ช่วยหัวหน้างาน
 () 4. หัวหน้างาน
 () 5. หัวหน้าฝ่าย

5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร

- () ต่ำกว่า 5 ปี () 5-10 ปี () 11-15 ปี () 15 ปี ขึ้นไป

6. สถานภาพการสมรส

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

7. รายได้ต่อเดือน

- () 1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท
 () 2. 10,001-20,000 บาท
 () 3. 20,001-30,000 บาท
 () 4. มากกว่า 30,000 บาท

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

คำชี้แจง ในส่วนนี้เป็นการถามถึงความคิดเห็นของท่านที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสวนขาง โดยแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 1 = ปัจจัยที่มีผลน้อยที่สุด
- 2 = ปัจจัยที่มีผลน้อย
- 3 = ปัจจัยที่มีผลต่อปานกลาง
- 4 = ปัจจัยที่มีผลมาก
- 5 = ปัจจัยที่มีผลมากที่สุด

โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ และพิจารณาว่าข้อความดังกล่าวสอดคล้องกับความคิดเห็นของท่านมากน้อยเพียงใด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน					
2. มีการปรับขนาดโครงสร้างองค์กรและปริมาณของบุคลากรซึ่งกระทำโดยมีการเกลี่ยอัตรากำลังให้เหมาะสมกับปริมาณงาน					
3. มีการจัดทำทะเบียนข้อมูลกำลังคนให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร					
4. ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย และระบุกลยุทธ์ที่จะพัฒนาบุคลากร					
5. มีการจัดทำแผนการทดแทนและแผนการสืบทอดตำแหน่ง					
6. มีการกำหนดรายละเอียดของหน้าที่ที่บุคลากรต้องปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
7. หน่วยงานของท่านมีการพยากรณ์อุปสงค์และอุปทานกำลังคนอย่างรัดกุม					
8. หน่วยงานของท่านมีการทบทวนข้อมูลเกี่ยวกับงาน ให้เห็นภาพที่แท้จริง ทั้งข้อดี และข้อเสีย					

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
9. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดลักษณะของงาน ว่าเหมาะสมกับคนประเภทใด					
10. บุคลากรในองค์กรมีการสื่อสารเกี่ยวกับ พันธกิจ นโยบาย วิธีปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ ทราบทั่วถึง					
11. มีการเตรียมคนเพื่อความพร้อมเข้าสู่ระบบการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
12. การฝึกอบรมเมื่อเข้าทำงานเน้นการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมในการทำงาน					
13. เพิ่มโอกาสในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และ เพิ่มความก้าวหน้า					
14. มีการจัดระบบประสบการณ์การเรียนรู้ภายใน ระยะเวลาที่กำหนด					
15. มีการเตรียมคนเพื่อทำงานในระดับสูงขึ้น					
16. มีการเพิ่มประสิทธิภาพในงานทุกระดับเพื่อ ป้องกันความล่าช้า					
17. มีการฝึกและพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาในเวลา ที่จำกัด และข้อมูลที่จำกัด					
18. ท่านเห็นว่าแนวโน้มในการฝึกอบรมและพัฒนา บุคลากรมีหลักสูตรที่หลากหลายและยืดหยุ่น					
19. ท่านเห็นว่าหน่วยงานของท่านมีการฝึกการ ทำงานเป็นทีม และการมอบหมายอำนาจ					
20. ท่านเห็นว่าหน่วยงานของท่านเน้นเป้าหมาย ความสำเร็จของงานมากกว่ากระบวนการ ปฏิบัติงาน					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ท่านคิดว่า องค์กรสวนยาง ควรมีการปรับปรุงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้านอย่างไรบ้าง

ด้านการส่งเสริมการศึกษา

.....

.....

.....

ด้านการฝึกอบรม / สัมมนา

.....

.....

.....

ด้านการสอนแนะนำงาน

.....

.....

.....

ด้านการย้ายสับเปลี่ยนงาน

.....

.....

.....

ด้านการมอบหมายงานสำคัญ

.....

.....

.....

ด้านการพัฒนาตนเอง

.....

.....

.....

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางนิศารัตน์ เจนพนัส
วัน เดือน ปี	1 กุมภาพันธ์ 2509
สถานที่เกิด	จังหวัดนครศรีธรรมราช
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช พ.ศ. 2541
สถานที่ทำงาน	องค์การสวนยาง กระทรวงเกษตรและ
ตำแหน่ง	หัวหน้างานธุรการ