

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

นางสาวบุณรณ ฤทัยภานนท์



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2556

**Factors Influencing Human Resource Development of the
Rajamangala University of Technology Rattanakosin**

Miss Bulaporn Utaipanon



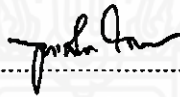
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2013

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
ชื่อและนามสกุล นางสาวบุลภรณ์ อุทัยภานนท์
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2557

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



.....ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม)



.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์มานิต สุทธิสกุล)



.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
รัตนโกสินทร์

ผู้ศึกษา นางสาวบุลภรณ์ อุทัยกานนท์ รหัสนักศึกษา 2513004750 ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม ปีการศึกษา 2556

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้วัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับของความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล
ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติ ปัจจัยด้านผู้บริหารและปัจจัยด้านองค์การ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ (3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ และ (4) เสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยการใช้แบบสอบถามซึ่งผ่านการทดสอบรวมทั้งการหาค่า
ความเที่ยงตรงจากผู้เชี่ยวชาญและวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นได้ของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ที่
ระดับ .945 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรฝ่ายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
4 วิทยาเขต คือ วิทยาเขตเพาะช่าง วิทยาเขตบพิตรพิมุขจักรวรรดิ วิทยาเขตศาลายา วิทยาเขตวังไกลกังวล ใช้การสุ่ม
ตัวอย่างอย่างง่าย กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามวิธีของทาโร ยามาเน่ ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
จำนวน 214 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า
ไคสแควร์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สเปียร์แมน และการวิเคราะห์ถดถอย ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก
เช่นกัน (2) ปัจจัยส่วนบุคคลเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำกับการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ ส่วนเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในขณะที่ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านผู้บริหาร และปัจจัยด้านองค์การ มีความสัมพันธ์เชิง
บวกในระดับปานกลาง ที่ระดับนัยสำคัญ .05 (3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์เรียงตามลำดับความสำคัญคือ ด้านองค์การ ด้านผู้บริหาร ด้านผู้ปฏิบัติงาน และ (4)
ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้คือ องค์การควรให้ความสำคัญและมีความพร้อมด้านทรัพยากรต่างๆ ต่อการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษาฐาน โดยกระทำอย่างพอเพียงและเหมาะสม ผู้บริหารควร
เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบและความพึงพอใจในการพัฒนาตนเอง เพื่อสร้างความรู้สึว่าบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของ
องค์การและนำความรู้ ทักษะ ที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ในหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

คำสำคัญ ปัจจัยที่มีอิทธิพล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

Independent Study title: Factors Influencing Human Resource Development of the Rajamangala University of Technology Rattanakosin

Author: Miss Bulaporn Utaipanon; **ID:** 2513004750; **Degree:** Master of Public Administration;

Independent Study advisor: Dr. Chamnian Rajphaetyakhom; **Academic year:** 2013

Abstract

The objectives of the study were to: (1) examine the level of opinions toward factors influencing human resource development of Rajamangala University of Technology Rattanakosin; (2) study the relationship between personal factors, operational officer factors, administrator factors, organizational factors and human resource development of Rajamangala University of Technology Rattanakosin; (3) factors influencing human resource development of the Rajamangala University of Technology Rattanakosin; and (4) recommend for better status on human resource development of Rajamangala University of Technology Rattanakosin.

This research methodology was conducted by a survey research. The instrument used was a questionnaire in which the questions were tested to obtain appropriate validity value by the experts. The reliability analysis employed Alpha Coefficient method and the obtained result appeared at .945. The samples consisted of supportive personnel of 4 campuses of Rajamangala University of Technology Rattanakosin from namely, Pohchang Campus, Borpitpimuk Chakkawad Campus, Salaya Campus and Wangklaikangwon Campus. The sample group size classification employed Taro Yamane method. Totally, there were 214 samples. The statistical analysis employed frequency, percentage, mean and standard deviation, Chi – square test, Spearman correlation coefficient and regression analysis at significant value 0.05.

The results revealed that: (1) an overview of level of opinions toward factors influencing human resource development of Rajamangala University of Technology Rattanakosin was at high level. Considered by each aspect, it was also at high level; (2) personal factor regarding work experiences had positive relationship at low level towards human resource development. Gender, age, educational level and income had no relationship with human resource development of Rajamangala University of Technology Rattanakosin. Whereas operational officer factors, administrator factors, organizational factors had positive relation at average level with human resource development of Rajamangala University of Technology Rattanakosin at the significance level at .05; (3) factors influencing human resource development of Rajamangala University of Technology Rattanakosin were organizational factors, administrator factors and operational officer factors respectively; and (4) recommendations of this study were the provision of training and field trip should be preparedness and foremost priority for human resource development. The administrators should offer opportunities to the personnel to give opinions and participate in human resource development process. This permission would be emotive to the personnel to be a part of the organization and resulted in effective performance.

Keywords: Factor Influencing, Human Resource Development, The Rajamangala University of Technology Rattanakosin.

กิตติกรรมประกาศ

ด้วยการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ทั้งนี้เพราะความกรุณาของ อาจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำแนะนำปรึกษาในการศึกษาวิจัยด้วย จิตเมตตา ตลอดจนตรวจแก้ไขการเขียนรายงาน และแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการ การศึกษาและจัดทำจนทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ขอขอบคุณ ศาสตราจารย์ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา สัญญาวิวัฒน์ และ ดร.ไชยณรงค์ ปัญญาศิริ ที่กรุณาตรวจเครื่องมือแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โกสสินทร์ ที่ให้ความร่วมมือในด้านข้อมูลเอกสารอย่างดียิ่ง

ท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณ บิดา มารดา และครอบครัวของผู้ศึกษา ที่ได้ให้กำลังใจ จน การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี และผู้ศึกษาหวังว่าผลการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะ เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลธัญบุรี โกสสินทร์ และขอมอบส่วนดีนี้ให้แก่ทุกๆ ท่านที่คอยสนับสนุนมาโดยตลอด

บุลภรณ์ อุทัยภานนท์

มิถุนายน 2557



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดและทฤษฎีของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	8
แนวคิดและทฤษฎีการจูงใจ	23
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ	30
แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ	37
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	43
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	46
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	49
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	49
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	50
การเก็บรวบรวมข้อมูล	52
การวิเคราะห์ข้อมูล	53

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	57
ตอนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปส่วนบุคคล	58
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	60
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	67
ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร	70
ตอนที่ 5 ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ มุมมองที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามทัศนะของบุคลากรฝ่ายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลรัตนโกสินทร์	77
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	79
สรุปการวิจัย	80
อภิปรายผล	85
ข้อเสนอแนะ	90
บรรณานุกรม	92
ภาคผนวก	97
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ	98
ข ผลการทดสอบค่า Reliability Statistics	100
ค ประวัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	104
ง แบบสอบถาม	107
ประวัติผู้ศึกษา	116

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรบุคลากรฝ่ายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	
เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	50
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ	
แบบสอบถาม จำแนกตามเพศ	58
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ	
แบบสอบถาม จำแนกตามอายุ	58
ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน	
แบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน	59
ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา	
แบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา	59
ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้	
แบบสอบถาม จำแนกตามรายได้	60
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้านผู้ปฏิบัติงาน	
เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้านผู้ปฏิบัติงาน	61
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้านผู้บริหาร	
เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้านผู้บริหาร	62
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้านองค์กร	
เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้านองค์กร	64
ตารางที่ 4.9 สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 3 ด้านของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	
ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	66
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้านการฝึกอบรม	
การฝึกอบรม	67

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้านการศึกษาดูงาน	68
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้านการศึกษาต่อ	69
ตารางที่ 4.13 สรุประดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ทั้ง 3 ด้าน	70
ตารางที่ 4.14 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพศของผู้ปฏิบัติงานกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	71
ตารางที่ 4.15 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุของผู้ปฏิบัติงานกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	72
ตารางที่ 4.16 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์การทำงานกับการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	73
ตารางที่ 4.17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างวุฒิการศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	74
ตารางที่ 4.18 ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	74
ตารางที่ 4.19 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงานกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	75
ตารางที่ 4.20 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	76
ตารางที่ 4.21 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์กรกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	76
ตารางที่ 5.1 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละด้าน	83

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
ภาพที่ 2.1 แผนภูมิภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลเมื่อถูกกระตุ้นด้วยสิ่งจูงใจ	25
ภาพที่ 2.2 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)	33



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่มีการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงเป็นผลให้องค์กรต่างๆต้องปฏิรูปตนเองเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบและเพื่อความอยู่รอดของแต่ละองค์กรนั้นองค์กรใดที่สามารถที่จะเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างรวดเร็วก็จะกลายเป็นผู้นำในการแข่งขันได้ แต่หากองค์กรใดไม่ปรับตัวและพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาวะแวดล้อมต่างๆก็จะทำให้องค์กรเหล่านั้นล้มเหลวไปในที่สุด ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจึงเป็นสิ่งจำเป็นและมีแนวคิดที่แตกต่างจากในอดีตซึ่งเป็นวิธีการบริหารแนวใหม่อันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่ได้เปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารองค์กรและนวัตกรรมใหม่ๆที่เกิดขึ้นมาตอบสนองต่อสิ่งที่ท้าทายเหล่านี้ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ และการบริหารแนวใหม่ ทรัพยากรต่างๆที่มีภายในองค์กรไม่ว่าจะเป็น วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร หรือแม้กระทั่ง คน หรือมนุษย์ ก็ล้วนแต่เป็นทรัพย์สินหรือสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดสำหรับทุกองค์กร แต่คนจะมีความแตกต่างกับสินทรัพย์อื่นๆตรงที่เป็นสินทรัพย์ที่ไม่สามารถที่จะจับต้องได้ เพราะในแต่ละคนนั้นจะประกอบไปด้วยความรู้ (Knowledge) ทักษะ หรือความชำนาญ (Skill) ความสามารถ (Abilities) ตลอดจนประสบการณ์ (Experiences) และที่สำคัญไม่มีค่าเสื่อมราคาตามระยะเวลาที่เพิ่มขึ้น แต่ยังสามารถมีมูลค่าเพิ่มได้หากองค์กรมีพัฒนาคนเหล่านั้น ข่อมสามารถที่จะพัฒนาให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพได้ ซึ่งจะส่งผลไปยังการพัฒนาองค์กรที่มีทุนมนุษย์และทุนปัญญา (ธำรงค์ศักดิ์ กงคาสวัสดิ์, 2550: 3)

ดังนั้น เพื่อตอบสนองกับสภาวะการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และสภาพแวดล้อมภายใน เช่น นโยบายระเบียบปฏิบัติ หรือการปรับปรุงโครงสร้าง ผู้นำขององค์กรเองควรเล็งเห็นถึงความสำคัญต่างๆ เหล่านี้ ซึ่งผู้นำองค์กรก็เปรียบเสมือนพลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และนำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ โดยวิธีเสริมแรงนั้นอาจอยู่ในรูปแบบแรงจูงใจโดยการสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้า เปิดโอกาสให้เกิดการพัฒนาตนเอง ฝึกฝนอบรมหรือดูงานเพิ่มเติม การหมุนเวียนเปลี่ยนงานและการขยายขอบเขต

งาน ทำให้รู้สึกถึงความก้าวหน้าในอนาคตในหน้าที่การงานที่สูงขึ้นไป (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2574: 88) อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วย่อมส่งผลให้ความรู้ที่มีภายในองค์กรล้ำสมัยเร็วขึ้น บุคลากรจะต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ในเวลาที่สูงลงเทคโนโลยีสมัยใหม่และการแข่งขันในรูปแบบที่ คาดการณ์ไม่ถึง กระบวนการและกลยุทธ์ใหม่ๆมาใช้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง การจัดการความรู้จะ ทำให้การใช้ความรู้ที่มีอยู่ทำได้เต็มที่ รวมทั้งเป็นการช่วยในการถ่ายโอนและดูดซับความรู้ใหม่ ให้ทั่วทั้งองค์กร (ทิพย์วรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2552: 7-8)

ในส่วนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ได้ให้ความสำคัญต่อการ พัฒนาศักยภาพมนุษย์จึงจัดตั้งศูนย์พัฒนาศักยภาพมนุษย์ขึ้นอันเนื่องมาจากการบริหารจัดการ ด้านการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้จัดสรรงบประมาณการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรให้แก่ หน่วยงานดำเนินการ กลับพบปัญหาในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรของแต่ละหน่วยงาน เช่น การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรของแต่ละหน่วยงานทับซ้อนกันทั้งด้านช่วงเวลาและกลุ่มเป้าหมาย ทำให้บุคลากรขาดโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาอย่างครบถ้วนตามกิจกรรมพัฒนาบุคลากรของ มหาวิทยาลัยที่ตั้งไว้หรือระหว่างการจัดกิจกรรมคณะทำงานซึ่งเป็นบุคลากรในหน่วยงานนั้นๆ ต้อง ปฏิบัติหน้าที่ในการลงทะเบียน แจกเอกสาร จัดทำข้อมูลสำหรับฝึกปฏิบัติจัดเตรียมอาหาร ดูแล วิทยากร ควบคุมอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ บันทึกภาพ จัดเตรียมเอกสารการเงินตลอดจนการจัดทำ รายงานผลการจัดกิจกรรม ทำให้ขาดโอกาสที่จะได้รับความรู้และประสบการณ์ในการฝึกปฏิบัติ อย่างเต็มที่ อีกทั้ง กิจกรรมลักษณะดังกล่าวมิได้เป็นภาระงานหลักของหน่วยงานจึงมิได้ปฏิบัติเป็น ประจำอาจทำให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินโครงการได้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์จึงได้ประกาศจัดตั้งศูนย์พัฒนา ศักยภาพมนุษย์เป็นหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ให้มีฐานะเทียบเท่ากอง เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2553 ตามมติสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 9/2553 เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2553 ภายใต้การกำกับ ดูแลการบริหารงานของรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร เพื่อรองรับการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรของ มหาวิทยาลัย ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ที่มีลักษณะเป็นการประชุม การสัมมนา การฝึก ปฏิบัติการ และการศึกษาดูงาน พร้อมทั้งจัดการกิจกรรมสำหรับชุมชน หรือองค์กรภายนอก มหาวิทยาลัย ที่มีลักษณะเป็นการประชุม การสัมมนา การฝึกปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การ ถ่ายทอดเทคโนโลยี และการจัดการรายได้จากการบริการวิชาการโดยมุ่งเน้นคุณภาพของผู้เข้าร่วม โครงการต้องได้รับความรู้และประโยชน์อย่างเต็มที่และสามารถนำกลับไปใช้ประโยชน์ในภายหลัง ได้และมุ่งหวังให้เป็นศูนย์ที่บริหารจัดการอย่างเป็นระบบและคล่องตัว อีกทั้งช่วยลดความซ้ำซ้อน ของการพัฒนาและช่วยประหยัดงบประมาณในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิผลและบรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนในมหาวิทยาลัย มีความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในฝ่ายสนับสนุนให้มีศักยภาพและความพร้อมในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งทราบถึงปัญหาของการพัฒนาบุคลากร และได้พัฒนาให้สอดคล้องและควบคู่ไปกับนโยบายที่ทางมหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ รวมทั้งปัจจัยต่างๆที่เป็นปัญหาและนำผลที่ได้จากการวิจัยจะได้นำไปจัดทำเป็นข้อเสนอในการปรับปรุงแก้ไขในการพัฒนาบุคลากรฝ่ายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยให้มีศักยภาพสูงสุด

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับของความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

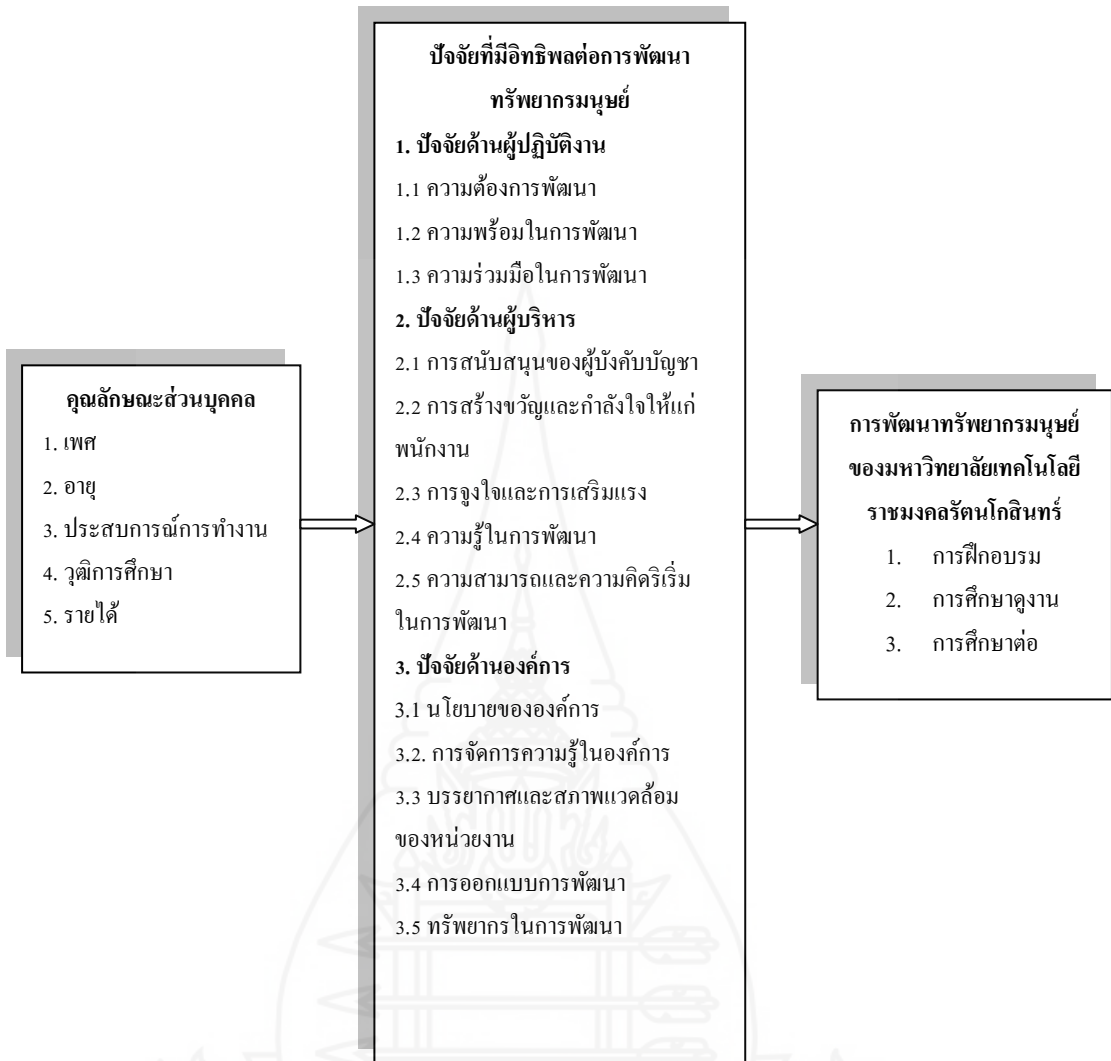
2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติ ปัจจัยด้านผู้บริหาร และปัจจัยด้านองค์กร กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

2.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

2.4 เพื่อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำกรอบแนวคิดจาก ประยูร วิรัตน์เกษม (2553) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา โดยมีกรอบแนวคิด 3 ด้านคือ 1) ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงาน 2) ปัจจัยด้านผู้บริหาร 3) ปัจจัยด้านองค์กร โดยนำมาประยุกต์ใช้ซึ่งได้เป็นกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 เพศของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

4.2 อายุของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

4.3 ประสบการณ์การทำงานของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

4.4 ระดับการศึกษาของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

4.5 รายได้ของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

4.6 ปัจจัยของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

4.7 ปัจจัยของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

4.8 ปัจจัยขององค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ได้แก่ 1. ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงาน 2. ปัจจัยด้านผู้บริหาร 3. ปัจจัยด้านองค์การ

5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 460 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรการกำหนดขนาดตามวิธีของทาโร่ ยามาเน่ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 214 คน

5.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จำนวน 4 วิทยาเขต ได้แก่ 1. วิทยาเขตเพาะช่าง 2. วิทยาเขตบพิตรพิมุขจักรวรรดิ 3. วิทยาเขตศาลายา 4. วิทยาเขตวังไกลกังวล

5.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านองค์การ
ตัวแปรตาม กำหนดประเด็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ 3 ประเภคือ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการศึกษาต่อ

5.5 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์” ผู้วิจัยดำเนินการตั้งแต่เดือนธันวาคม 2555 - เดือน
พฤษภาคม 2557

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการอย่างมีขั้นตอนใน
การเปลี่ยนแปลงคนให้มีความสามารถมากขึ้น อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน
ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ในการศึกษาครั้งนี้ กำหนดประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการศึกษาต่อ เท่านั้น

6.2 ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง การศึกษาความสำคัญของตัวผู้ปฏิบัติงานที่ส่งผล
ต่อประสิทธิภาพการพัฒนาดตนเอง

6.3 ปัจจัยด้านผู้บริหาร หมายถึง การศึกษาความสำคัญของตัวผู้บริหารที่ส่งผลต่อการ
พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน

6.4 ปัจจัยด้านองค์การ หมายถึง การศึกษาความสำคัญของตัวองค์การที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิภาพการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน

6.5 ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง บุคลากรฝ่ายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชม
งคลรัตนโกสินทร์

6.6 ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี
คณบดี หัวหน้าแผนก ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

6.7 องค์การ หมายถึง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

6.8 การดูงาน หมายถึง กระบวนการในการกระตุ้นให้ร่างกายจิตใจเกิดการแสดงออก
ของพฤติกรรมเพื่อที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ

6.9 ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารที่ใช้อำนาจหรือการมีปฏิสัมพันธ์ที่มีอยู่ในการนำองค์การให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งกระบวนการดังกล่าวประกอบไปด้วยการตัดสินใจ การเลือกวิธีการ การเสริมสร้างค่านิยม การกำหนดทิศทางความคาดหวังขององค์การ เป็นต้น

6.10 ความรู้ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเป็นความเข้าใจ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

6.11 การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้ หรือนวัตกรรม จัดเก็บอยู่ในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้ โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่ต้องการจัดเตรียมไว้ โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง การรวบรวม แลกเปลี่ยน และการใช้ความรู้ เป็นต้น

6.12 สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะของทักษะที่จำเป็น ความรู้และทัศนคติที่ต้องการเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลในสถานการณ์การทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

6.13 การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่ถูกออกแบบเพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

6.14 การศึกษาดูงาน หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้หรือประสบการณ์ด้วยการสังเกตการณ์ ซึ่งกำหนดไว้ในโครงการ

6.15 การศึกษาต่อ หมายถึง การมีคำสั่งให้ผู้ปฏิบัติงานทำการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อนำความรู้ทักษะและประสบการณ์กลับมาพัฒนาองค์กร

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อนำผลจากการศึกษาไปปรับปรุงวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในด้านการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ ให้ดียิ่งขึ้น

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาโดยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดและทฤษฎีการจูงใจ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
4. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ
5. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การบริหารจัดการองค์กรส่วนใหญ่ในยุคปัจจุบันที่ใช้ระบบการจ้างงานบุคลากรประจำเป็นหลักนี้ มีความจำเป็นต้องศึกษาและปรับใช้ ระบบ หรือ กระบวนการ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) ที่สอดคล้องกับบริบททางการแข่งขันและภารกิจขององค์กรนั้นๆ เพื่อจะสร้างให้บุคลากรในองค์กรของตนสามารถเพิ่มพูนทักษะ มีความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างมีคุณภาพ มีทัศนคติที่ดีในการมุ่งพัฒนาตนเอง และมีคุณธรรมที่สมบูรณ์ ปัจจุบันได้มีงานวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นจำนวนมากที่นำเสนอกลยุทธ์ แนวคิด และทฤษฎีด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถปรับใช้ในบริบทขององค์กรยุคโลกาภิวัตน์ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

- 1.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 1.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 1.3 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.4 แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

1.5 วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.6 ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้วิจัยจะขอยกตัวอย่างบางส่วนที่น่าสนใจ ดังนี้

เสน่ห์ จุ้ยโต (2546: 151 อ้างถึงใน วณิชา แสนร่วมเย็น, 2551: 30) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการศึกษาต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สังคม เศรษฐกิจและการเมืองเปลี่ยนแปลงไปก็ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ ในระยะเริ่มต้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการฝึกอบรมเป็นสำคัญ ต่อมาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งไปสู่การฝึกอบรมและการพัฒนา ในปัจจุบันนี้แนวคิดของการพัฒนาไปสู่ 3 กิจกรรมที่สำคัญคือ 1. การฝึกอบรม เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบัน 2. การศึกษา เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคต 3. การพัฒนา เป็นการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นการทำงานแต่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น

บดินทร์ วิจารณ์ (2546: 5) ได้ให้คำจำกัดความว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ ให้สามารถทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งในและนอกองค์กร เพื่อช่วยเสริมสร้างความเจริญเติบโตของทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดดำเนินการให้พนักงาน ได้ประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ในอันที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุงความสามารถในการทำงาน และส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน และยังหมายถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนดเฉพาะเจาะจงและได้รับการออกแบบที่จะนำไปสู่ความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547: 150) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความรู้ ทักษะ ทศนคติที่ดี ความซื่อสัตย์ และความผูกพันต่อองค์กร อันจะก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นงานสำคัญในการรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพตามที่องค์กรต้องการ ทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549: 27) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้ โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เป็นการเพิ่มความรู้และศักยภาพในการทำงานรวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

กล่าวโดยสรุป จากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะเน้นในส่วนของกระบวนการและวิธีการในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม เพื่อเพิ่มศักยภาพในตัวบุคลากรให้ดีขึ้นหรือพัฒนาไปสู่เป้าหมายให้มีประสิทธิภาพและคุ้มค่าตามที่กำหนดไว้ โดยการพัฒนาจะต้องมีการประเมินการพัฒนาความสามารถเป็นระยะๆ ทั้งนี้จะต้องสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร ซึ่งกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะหมายรวมถึง การฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน และการศึกษาต่อ

1.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการเรียนรู้จะได้จากการศึกษา หรือ การฝึกอบรมหรือการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ทักษะและทัศนคติ ตลอดจนแนวความรู้ที่เพิ่งรับรู้ใหม่ นำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ในปัจจุบันและอนาคตเพื่อให้เกิดศักยภาพในตนเอง มีนักวิชาการได้แสดงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้หลากหลายมุมมอง ดังนี้

เกรียง ไกร เขียมบุญศรี และจักร อิศรจักร (2544: 42) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่สำคัญยิ่งต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลให้เอื้ออำนวยต่อการบริหารธุรกิจ เหตุผลที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากร มี 3 ประการ ดังนี้

1. ไม่มีสถาบันการศึกษาใดที่สามารถสอนคนให้ทำงานได้ทันที เนื่องจากกระบวนการทำงานของธุรกิจแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน ถึงแม้จะเรียนรู้ได้ แต่ก็ต้องมีการฝึกอบรมให้รู้ลึกลงในรายละเอียดเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้จริง
2. การเปลี่ยนแปลงทางเทคนิคและวิธีการทำงาน ในโลกแห่งความเป็นจริงมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรจึงจะต้องพัฒนาบุคลากรให้เรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

3. องค์การต้องการสร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากร การฝึกอบรมเป็นการสร้างเสริมในส่วนที่ยังขาดของตัวบุคคลก่อนที่จะมอบหมายให้ทำหน้าที่สูงขึ้น ดังนั้นการพัฒนาสายอาชีพและการวางแผนทดแทนตำแหน่งบุคลากรจึงต้องยึดการพัฒนาบุคลากรเป็นเครื่องมือส่วนหนึ่งเสมอ

ประชา เตรีตัน (2544: 22) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นจุดสำคัญด้วยเหตุผล ดังต่อไปนี้

1. ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านการเมืองที่รวดเร็ว หากไม่พัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ก้าวหน้าทันเหตุการณ์ ย่อมมีผลให้องค์การส่วนรวมไม่อาจปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้

2. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร อาจมีผลกระทบต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น นโยบาย ระเบียบปฏิบัติ การขยายงาน การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การยุบหน่วยงานบางหน่วย เป็นต้น จากสภาพแวดล้อมดังกล่าว ถ้าไม่มีการวางแผนและพัฒนาบุคลากรในองค์กร ย่อมมีผลทำให้เกิดปัญหาการปรับตัวของบุคลากรในองค์กรได้ ทั้งในด้านการเปลี่ยนแปลงงานใหม่ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การพ้นตำแหน่งพนักงานเก่า การออกจากองค์กร

3. ในชีวิตการทำงาน ย่อมจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงานเป็นครั้งคราว ซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับเดียวกัน คือ ย้ายตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่งที่มีลักษณะงานต่างกัน หรือการเลื่อนไปสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิมก็ได้ กรณีเช่นนี้หากมีการนำเอาวิธีฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคลากรวิธีใดวิธีหนึ่งที่เหมาะสมมาช่วย ก็จะทำให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถปฏิบัติภารกิจในตำแหน่งที่ได้รับอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

4. ในขณะที่ปริมาณงานของทางราชการ และความต้องการรับบริการของประชาชนขยายตัวสูงขึ้นตามอัตราการเพิ่มของจำนวนประชากร และการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ รัฐบาลกลับมีนโยบายและมาตรการในการจำกัดอัตราการเพิ่มจำนวนข้าราชการไว้ปีละไม่เกินร้อยละ 2 เพื่อแก้ไขปัญหาความขาดแคลนด้านงบประมาณ ซึ่งจากผลของการมีนโยบายและมาตรการดังกล่าว ทำให้รัฐบาลจำเป็นต้องหาทางเร่งรัดพัฒนาคุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ให้สูงขึ้นเพื่อเป็นการทดแทนข้อจำกัดด้านปริมาณ

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและมีความสามารถในการแข่งขันต่อการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และการเมือง ให้เอื้อต่อการทำงานและนโยบายภายในองค์กร ดังจะเห็นได้จากคำกล่าวของนักวิชาการว่า ไม่มีสถาบันใดที่สามารถสอนคนให้ทำงานได้ทันที เนื่องจากกระบวนการทำงานของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันในด้านวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

1.3 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการที่เรานำศักยภาพของบุคลากรในแต่ละด้านมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนก่อให้เกิดความตระหนักในคุณค่าของตัวเองบุคลากรเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร เมื่อพิจารณาลักษณะของบุคคลในองค์กรจะเห็นว่ามีความแตกต่างกันทั้งในส่วนตัวบุคลากรและส่วนขององค์กร ในส่วนขององค์กรจะแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์และประเภทขององค์กร ตัวอย่างเช่น องค์กรที่เป็นของรัฐบาลย่อมแตกต่างกับองค์กรของเอกชน องค์กรของรัฐบาลอาจมีระบบขั้นตอนยุ่งยากล่าช้ากว่าขององค์กรเอกชน วัตถุประสงค์แตกต่างกัน องค์กรของรัฐบาลจะเน้นการให้บริการและสวัสดิการแก่ประชาชน ส่วนองค์กรของเอกชนจะดำเนินงานเน้นไปในทางธุรกิจ คือ มุ่งผลประโยชน์หรือกำไรจากการดำเนินงาน เป็นต้น (สมเดช มุงเมือง, 2549: 4-5)

สำหรับบุคลากรในองค์กรย่อมแตกต่างกัน ตามลักษณะ เพศ อายุ วัย ลักษณะนิสัย ความมุ่งมั่นในการทำงาน และความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งลักษณะขององค์กรและบุคลากรดังกล่าวจะเป็นปัจจัยที่จะต้องพิจารณาให้รอบครอบว่าองค์กรมีความจำเป็นอย่างไร จะพิจารณาอย่างไรว่าบุคลากรแต่ละคนมีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดที่ต้องได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และต้องพัฒนาอีกเท่าไร ความสามารถเดิมหรือศักยภาพมีระดับใด และที่สำคัญคือ จะใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุดและคุ้มค่าที่สุด

เพราะฉะนั้นเพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ จึงควรคำนึงถึงหลักการสำคัญ ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มขึ้นได้ ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะและเจตคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ
2. การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่ผ่านการศึกษา การคัดเลือก นำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์กร
3. วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร และบุคลากร

4. จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะๆ เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่ม ให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นและในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มีขีดความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น

5. องค์กรจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรปัจจุบัน ที่สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าได้เป็นรายบุคคล

6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำทุกด้านคือ ด้านสุขภาพอนามัย ด้านความรู้ความสามารถ ด้านจิตใจ หรือด้านคุณธรรมควบคู่กันไป

7. องค์กรต้องคำนึงถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคลากรทุกคนในองค์กร ควบคู่กับความก้าวหน้าขององค์กร องค์กรจะอยู่ไม่ได้ถ้าขาดบุคลากรที่มีกำลังกาย กำลังใจและกำลังสติปัญญาทุ่มเทให้กับองค์กร

กฤษณ ธนาพงศธร (2544: 160-161 อ้างถึงใน วณิชา แสนร่วมเย็น, 2551: 14) ได้กล่าวถึงแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดแบบสมัยใหม่ โดยแนวคิดนี้เชื่อว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่สำคัญและจำเป็นที่องค์กรทุกองค์กรต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ ถึงแม้จะต้องสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ แต่องค์กรจะได้รับประโยชน์มากกว่า มีเหตุผลที่สนับสนุนความเชื่อเช่นนี้อยู่อย่างน้อย 2 ประการคือ

1. ถึงแม้องค์กรจะมีระบบสรรหาและเลือกบุคลากรที่ดีและสามารถได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเพียงใดก็ตาม แต่ก็มิได้เป็นหลักประกันได้ว่าบุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ทันทีและตลอดไป โดยปราศจากการพัฒนาปรับปรุงตนเองอยู่อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอื่น ย่อมมีความจำเป็นได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีเสียก่อน

2. เนื่องจากในปัจจุบันนี้ได้มีการคิดค้นและนำเอาวิทยาการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานด้านต่างๆ อยู่ตลอดเวลาและอย่างแพร่หลาย จึงมีความจำเป็นที่บุคลากรทุกคนจะต้องปรับปรุงตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความคิดที่ทันสมัย ก้าวทันโลกอยู่เสมอ โดยเฉพาะองค์กรที่ต้องมีการแข่งขันกับผู้อื่นย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้มีความรู้ความสามารถ

1.4 แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการแสดงออกของศักยภาพบุคคลในองค์กร ทำให้คุณภาพชีวิตในการทำงานเกิดการพัฒนาองค์กร รวมทั้งการออกแบบงานใหม่ ซึ่งทั้งหมดนี้เกิดจากภาวะปัจจุบันมีการแข่งขันทางธุรกิจมาก ทำให้องค์กรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาการบริหารงานบุคคล เพื่ออยู่รอดและทันกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ต้องมีการปรับสภาพเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไปตลอดชีวิตของบุคคลในองค์กร มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องการฝึกอบรม การศึกษา จะเน้นที่ตัวบุคคล และการพัฒนา จะเน้นที่ตัวบุคคลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จะสำเร็จได้ต้องทำอย่างเป็นกระบวนการ การที่มีระบบและทำอย่างต่อเนื่องติดต่อกันทุกระดับ เพราะคนที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติที่แตกต่างกัน จะไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ การประสานงานให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่องกันจึงทำให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์กรได้

แนวความคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (บรรอยล์ โทจินดา, 2543: 188-189) มีดังต่อไปนี้

1. การเคารพในสิทธิของบุคคล การฝึกอบรมเป็นความจำเป็นของพนักงานที่เข้ารับการอบรม ไม่ว่าจะเป็ในแง่รูปแบบเนื้อหา และวิธีการ
2. การมุ่งแก้ปัญหาให้แก่องค์กร เป็นตัวกำหนดบทบาทงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มุ่งส่งเสริมการแก้ไขปัญหาลงในฐานนะที่การศึกษา การฝึกอบรม เป็นองค์ประกอบของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. มุ่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรม พัฒนาทั้งในด้านการเตรียมตัวการจัดเนื้อหา รูปแบบ ซึ่งผู้เข้ารับอบรมพัฒนาต้องมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมที่จะพัฒนาองค์กร
4. เป็นกระบวนการที่มีระบบ บุคคลที่มีทัศนคติที่เหมือนกัน การสอดประสานที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์กรได้

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ต้องมีการดำเนินการเป็นขั้นตอนดังรายละเอียดตามข้อ 1.5

1.5 ขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนของการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น (Desimone, Werner และ Harris, 2002: 23-26 อ้างถึงใน ไตรรัตน์ โภคพลารณ์, 2553: 10) ได้เสนอกระบวนการของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์โดยรวมถึงการฝึกอบรม ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่เรียกว่า “ADImE” ซึ่งก็คือ

1. การประเมินความต้องการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งลดช่องว่างภายใน องค์กรและต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ความไร้ประสิทธิภาพ ผลงานของพนักงานตกต่ำ มีคู่แข่งเข้ามาใหม่ การเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดความท้าทาย

2. การออกแบบ เป็นขั้นที่ต่อมาจากขั้นการประเมินความต้องการ ในขั้นการ ออกแบบนี้จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรม กล่าวคือ ถ้าขั้นการกำหนดความต้องการ สามารถกำหนดได้ อย่างถูกต้องและสมบูรณ์ก็จะ เป็นประโยชน์ในการกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนได้มากขึ้น ยังช่วย ให้การกำหนดแผนการเรียนรู้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ในขั้นการออกแบบนี้ยังเกี่ยวกับการคัดเลือกและกำหนดเนื้อหาของ โครงการ คือ วิธีการ สถานที่ เทคนิคที่จะใช้ในการพัฒนา และวัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้อีกด้วย

3. การนำไปปฏิบัติ เป็นขั้นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถ้ากำหนดความต้องการ และการออกแบบมาดีมากเพียงไรก็ตาม ถ้าไม่สามารถปฏิบัติให้เกิดผลตามที่ต้องการแล้วก็จะไม่มี ประโยชน์แต่อย่างใด

4. การประเมินผล เป็นขั้นที่มีความสำคัญเช่นเดียวกัน แต่มักจะไม่ค่อยดำเนินการ และไม่เห็นความสำคัญ การประเมินผลจะช่วยวัดและตรวจสอบความสำเร็จของการพัฒนาว่า ได้ผล ตามต้องการหรือไม่

1.6 วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนทำให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ และทัศนคติที่ดีขึ้น สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ยากขึ้นและมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ในองค์กรนั้น ซึ่งอาจแบ่งวิธีการหรือรูปแบบ ดังต่อไปนี้

1.6.1 การฝึกอบรม

ธงชัย สันติวงษ์ (2535: 164) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่ จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานซึ่งจะ นำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและเกิดความสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537: 23) กล่าวว่าการศึกษาฝึกรูปแบบ หมายถึง กระบวนการอย่างมีระบบซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรที่รับการฝึกอบรม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอาจเป็นความคล่องแคล่วกระฉับกระเฉงในการทำงานด้วยมือ การรู้จักเลือกใช้เครื่องมือต่างๆ เหมาะสมดีขึ้น การรู้จักใช้ความรู้ทางเทคนิคต่างๆ ความสามารถในการแก้ปัญหา และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน นอกจากนี้การฝึกอบรมยังมุ่งหวังที่จะให้บุคลากรที่รับการฝึกอบรมแล้วนำความรู้ แนวคิดใหม่ๆ และความชำนาญที่ได้รับใหม่ไปใช้ปฏิบัติงานจริงๆ อย่างชำนาญ เพื่อทำงานให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ

ฐิระ ประवालพฤษย์ (2538: 7-8) กล่าวว่าการศึกษาฝึกรูปแบบ หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างสมรรถภาพบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติเพิ่มขึ้น ทำให้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน อันมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

เกษรินทร์ วิริยะอาภรณ์ (2545: 16) กล่าวว่าการศึกษาฝึกรูปแบบ เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีผลต่อการส่งเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคคล และมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในการปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่การปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมจะใช้ระยะเวลาช่วงสั้นๆ เช่น การฝึกเมื่อมีการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน เป็นต้น การฝึกอบรมจะเป็นหน้าที่ของเจ้าของกิจการ บริษัทหรือองค์กรที่จะพัฒนาคนให้ทำงานได้และมีประสิทธิภาพในการทำงาน

มนชัย เหมือนทอง (2551) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างหรือช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติที่ช่วยพัฒนาปรับปรุงสมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองได้อย่างดี และสามารถแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในการทำงานได้อย่างถูกต้องเพื่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต

ความสำคัญของการฝึกอบรม

กุลชน ธนาพงศธร (2544: 331) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรม ดังนี้

1. ไม่มีสถาบันการศึกษาใดที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานในองค์กรต่างๆ ได้ทันที องค์กรที่รับบุคลากรใหม่จึงต้องทำการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่เฉพาะอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วเป็นผลให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานตลอดเวลา องค์กรมีความสลับซับซ้อน องค์กรจึงต้องหาหนทางที่จะทำให้บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่ๆ ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น และการฝึกอบรมที่ดีจะช่วยให้บุคลากรเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น

3. บุคลากรส่วนมากย่อมต้องการที่จะมีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน การฝึกอบรมจะช่วยพัฒนาความสามารถของบุคคลเหล่านี้มีโอกาที่จะเลื่อนขั้นและเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น นอกจากนี้องค์กรมีความจำเป็นที่จะมีผู้ที่มารับผิดชอบในระดับสูงขึ้นตลอดเวลา การฝึกอบรมจะช่วยตอบสนองความจำเป็นข้อนี้ ทั้งยังจะทำให้บุคลากรที่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเกิดขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

4. การลองผิดลองถูกจะไม่ใช่วิธีการเรียนรู้การทำงานที่ถูกต้องและดีที่สุด เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องฝึกฝนตนเอง โดยการลองผิดลองถูกหรือสังเกตจากผู้อื่น ดังนั้นจึงต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้งาน และอาจจะไม่ใช่วิธีการเรียนรู้ที่ถูกต้องและดีที่สุด

5. เมื่อองค์กรมีความสลับซับซ้อนย่อมเกิดปัญหาและข้อบกพร่องในการบริหารงานที่ควรจัดการแก้ไขปรับปรุงอย่างเร่งด่วนมาก ปัญหาต่างๆ เหล่านี้ เช่น ผลการทำงานต่ำ ผู้ปฏิบัติงานมีความตั้งใจทำงานน้อย อุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อยครั้งจนผิดปกติ มีการลาพัก ลาป่วย และขาดงานมาก ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานสูงกว่าปกติ งานไม่แล้วเสร็จตามกำหนด ค่าใช้จ่ายเวลามากเกินไป

ประเภทของการฝึกอบรม

เสน่ห์ จุ้ยโต (2546: 172-176) ได้กล่าวถึงประเภทของการฝึกอบรมไว้ 4 ประเภท ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งต้องการฝึกอบรมผู้ที่ยังมิได้เข้าทำงานอยู่กับองค์กรใดๆ มาก่อน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นจะต้องปฏิบัติต่อไป และเมื่อบุคคลใดที่ได้รับการฝึกอบรมประเภทนี้แล้ว ย่อมแสดงว่าพร้อมที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายต่อไปได้

2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศมีวัตถุประสงค์เพื่อต้อนรับหรือแนะนำผู้ที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่ให้ทราบและเข้าใจถึงเรื่องราวต่างๆ โดยทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร เช่น ความเป็นมา วัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กร ผลงานในอดีตและโครงการในอนาคต บุคคลสำคัญระดับผู้บริหาร หัวหน้างาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน สิทธิหรือประโยชน์ที่พึงจะได้รับ ตลอดจนระเบียบวินัย กฎ ข้อบังคับต่างๆ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่เกิดความประทับใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรตั้งแต่แรก สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลและสภาพแวดล้อมใหม่ได้โดยง่าย และอย่างถูกต้อง

3. การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว บุคคลใดก็ตามหลังจากที่ได้ทำงานในองค์กรมาระยะเวลาหนึ่งแล้ว ย่อมมีความจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น หรือเมื่อมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการบริหารงานใดๆ ขึ้นในองค์กร ย่อมเป็นการจำเป็นที่จะต้องให้บุคลากรได้เรียนรู้ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบและวิธีการบริหารงานแบบใหม่ได้ ด้วยเหตุนี้การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้วจึงเป็นการฝึกอบรมให้แก่ผู้ที่เป็นบุคลากรขององค์กรอยู่แล้วเท่านั้น ไม่ว่าบุคคลนั้นจะทำงานอยู่กับองค์กรมานานแล้วเท่าใด ในปัจจุบันนี้การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้วเป็นที่นิยมอย่างกว้างขวางในแทบทุกองค์กร

4. การฝึกอบรมก่อนได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เป็นการฝึกอบรมที่ให้แก่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น หรือ โอนย้ายไปสู่ตำแหน่งใหม่ ซึ่งมีลักษณะงานที่ผิดแผกแตกต่างไปจากตำแหน่งหน้าที่เดิม เช่น มีบทเขตนหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าเดิม เป็นต้น กรณีเช่นนี้ องค์กรต่างๆ จึงมักนิยมจัด โครงการฝึกอบรมประเภทนี้ขึ้นให้แก่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้ทราบและเข้าถึงลักษณะงานต่างๆ ของตำแหน่งใหม่เสียก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่ง ทั้งยังเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่องค์กรได้ว่า เมื่อบุคคลนั้นเข้ารับตำแหน่งใหม่แล้ว จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องและเกิดผลดีต่อองค์กรในที่สุด

1.6.2 การศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงานนั้น เป็นกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการพัฒนาบุคลากร ที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ทักษะประสบการณ์ ให้กับตัวบุคลากร อีกทั้งเปิดมุมมองที่จะรับกับการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ สร้างความพร้อมให้แก่ทั้งตัวบุคลากรเอง และสร้างผลสัมฤทธิ์ให้แก่ทีมงานและหน่วยงาน สร้างเสริมแนวคิดใหม่และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานได้อีกทางหนึ่ง

วิธีการศึกษาดูงานที่ได้ผลคุ้มค่าและนำไปสู่การพัฒนาอย่างแท้จริง ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น ต้องมีเป้าหมายที่แน่นอน มีการวางแผนและศึกษารายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งประโยชน์ที่จะได้รับ มีการติดต่อประสานงานล่วงหน้าอย่างรัดกุม และมั่นใจว่าจะได้รับความร่วมมือและอำนวยความสะดวกจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง วางแผนเวลาให้เหมาะสมและเพียงพอที่จะช่วยให้ได้รับประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ และที่สำคัญยิ่งอีกอย่างหนึ่งก็คือ งบประมาณค่าใช้จ่ายต้องมีเพียงพอและควรจะคุ้มค่ากับสิ่งที่จะได้รับจากการศึกษาดูงานครั้งนั้นๆ

การศึกษาดูงานหมายถึง การที่หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรไปสังเกตการณ์ทำงานของหน่วยงานหรือองค์กรอื่นในลักษณะที่เรียกว่า Study Tour/Visit กิจกรรมเหล่านี้จะช่วยไม่ให้หลงผิดไปว่าสิ่งที่ตนเองทำนั้นเป็นการกระทำที่ดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีที่เปรียบเทียบ การไปสังเกตกิจกรรมในหน่วยงานอื่นย่อมจะทำให้มีโอกาสได้เปรียบ ทำให้เกิดความคิด มองเห็นเป็นตัวอย่างในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคต่างๆ ที่อาจจะนำมาปรับปรุงใช้ในหน่วยงานของตนบ้าง

ทองฟู ชินะ โชติ (2536: 84) ได้ให้ความหมายของการศึกษาดูงานว่า เป็นการอบรมนอกสถานที่ให้บุคลากร ได้พบสถานที่จริง เป็นการพัฒนามูลฐานได้ทุกระดับ หรือเป็นการฝึกอบรมชนิดหนึ่งที่ต้องอาศัยศักยภาพของจริงเพื่อให้เกิดประโยชน์และประหยัดเวลาโดยวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนก่อนเดินทางไปศึกษาดูงาน แล้วอธิบายให้บุคลากรเข้าใจถึงขอบเขตและวัตถุประสงค์การศึกษาดูงาน รายละเอียดต่างๆ ที่จำเป็นและข้อปลีกย่อยอื่นๆ เช่น เวลาารถออก ที่พัก และเมื่อเสร็จสิ้นการดูงานจะต้องเขียนรายงานถึงประโยชน์ที่ได้รับปัญหาอุปสรรคต่างๆ พร้อมแนวทางแก้ไข

2. สถานที่ ผู้จัดต้องศึกษาในรายละเอียดก่อนที่จะนำคณะดูงานเข้าเยี่ยมชม ซึ่งต้องเลือกหน่วยงาน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และความร่วมมือ ตรวจสอบรายชื่อผู้เข้าร่วมเดินทาง และจัดกำหนดการแจกผู้ร่วมเดินทางให้ทั่วถึง

กล่าวโดยสรุป การศึกษาดูงาน เป็นการพัฒนามูลฐาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ศึกษาดูงาน การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานที่มีลักษณะงานที่คล้ายคลึงกัน เช่น การไปศึกษาดูงานในหน่วยงานที่ได้รับรางวัลหน่วยงานดีเด่น เพื่อนำประสบการณ์ที่ได้รับมาปรับปรุงเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของตนเอง

1.6.3 การศึกษาต่อ

จิระ ประवालพฤษ์ (2538: 12) กล่าวว่า การศึกษาต่อ เป็นการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับเนื้อหาวิชาการต่างๆ ที่อยู่ในวงกว้าง มุ่งประสบการณ์หลายอย่างให้กับผู้เรียน เพื่อส่งเสริมการเจริญเติบโตทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคม และจิตใจ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2546: 176-178) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาไว้ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการศึกษา การศึกษาเป็นเครื่องมือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำหน้าที่หลัก 2 ประการ คือ ประการแรก ทำหน้าที่ในการให้ความรู้วิชาการและความรู้ในการประกอบอาชีพ เมื่อเรียนจบก็สามารถนำไปเป็นเครื่องมือประกอบอาชีพไปใช้งานและอยู่ร่วมในสังคมต่อไป ประการที่สองทำหน้าที่ในการชี้แนะแนวทางในการดำเนินชีวิตและฝึกฝนพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาคุณภาพจิตใจตนเองและพฤติกรรมของสังคมที่ดีที่เหมาะสมต่อไป

2. รูปแบบของการศึกษา การศึกษาในปัจจุบันมี 3 รูปแบบที่สำคัญ ได้แก่

2.1 การศึกษาในระบบ (Formal Education) การศึกษาในระบบเป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและการประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน ทฤษฎีการจัดการศึกษาในปัจจุบันมุ่งผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ โดยมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่เก่ง ดี มีสุข

2.2 การศึกษานอกระบบ (Non-formal Education) การศึกษานอกระบบเป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมายรูปแบบวิธีการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและการประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่สำคัญของการสำเร็จการศึกษาโดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม อาทิ การศึกษานอกโรงเรียน การศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นต้น

2.3 การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) การศึกษาตามอัธยาศัยเป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งความรู้อื่น

พรณทิพย์ หนูนวงษ์ (2552: 50) การศึกษาต่อ หมายถึง กิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการที่จะส่งเสริม สร้างความรู้ความชำนาญ ค่านิยมทางศีลธรรม และความเข้าใจ ที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต เพื่อให้ผู้รับการศึกษาสามารถดำรงชีวิตและทำประโยชน์ต่อสังคมได้ แต่สำหรับผู้ที่มีวุฒิแล้วการศึกษา ก็จะหมายถึง กิจกรรมด้านการพัฒนาคนที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวมของเจ้าหน้าที่หรือพนักงานที่นอกเหนือจากการเน้นเฉพาะงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน

จุดเน้นของการศึกษา เพื่อเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมในการทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต การศึกษายังเกี่ยวข้องกับการทำงาน แต่จะแตกต่างจากการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นการเตรียมเรื่องของการงานในอนาคตที่แตกต่างไปจากปัจจุบัน การศึกษาที่องค์กรใช้เสมอๆ ก็เพื่อเตรียมบุคคลเพื่อการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือให้ทำงานในหน้าที่ใหม่ เนื่องจากการศึกษาเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งขององค์กร ในการเตรียมบุคลากรของตนให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรในอนาคต จึงประเมินผลที่ได้จากการปฏิบัติในอนาคต การศึกษาจึงมีความเสี่ยงในระดับปานกลางของการลงทุน การพัฒนาบุคลากรของตนแล้วไม่ได้ผลดังที่คาดไว้จะด้วยเหตุผลใดก็ตามที่ทำให้บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานได้ หรือหวังผลจากการศึกษาสูงเกินไป

กล่าวโดยสรุป การศึกษาเป็นการให้ความรู้อย่างกว้างๆ ในสาขาทั่วไป เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น และเป็นแนวทางที่จะเลือกประกอบอาชีพตามความรู้และความต้องการของตนเอง

1.7 ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แม้จะมีการวางแผนอย่างดีแล้วก็ตาม ในบางครั้งก็มีปัญหาเกิดขึ้น ปัญหาดังกล่าวที่พบบ่อยนักวิชาการได้ทบทวนและสรุปไว้ ดังต่อไปนี้

กูลธน ธนาพงศธร (2544: 177-179 อ้างถึงใน วณิชชา แสนร่วมเย็น, 2551: 16) ในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรใดก็ตามมักจะประสบปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งปัญหาอุปสรรคต่างๆ เหล่านี้ จำแนกออกได้เป็น 5 ประการคือ

1. ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในส่วนหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับเจ้าหน้าที่ด้านต่างๆ ที่ดำเนินการ โครงการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากลักษณะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปและเป็นงานที่ช่วยเหลือสนับสนุนการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่สายงานหลักเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นบุคคลทั่วไปจึงมักพอใจทำงานในสายงานหลักมากกว่าสายงานช่วยเหลือสนับสนุน

2. ปัญหาด้านวิทยากร

วิทยากรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งก่อให้เกิดผลสำเร็จหรือล้มเหลว แต่ปัญหาที่พบเห็นอยู่เสมอๆ เกี่ยวกับวิทยากรก็คือ ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นวิทยากรที่ดีมีอยู่น้อยมาก ส่วนใหญ่แล้ววิทยากรใน โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันนี้มักขาดคุณสมบัติที่จะเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี แต่จะมีลักษณะเป็นผู้บรรยายหรือบอกเล่าประสบการณ์ในการทำงานของตนมากกว่า ด้วยเหตุนี้ผู้เข้ารับการพัฒนาจึงมีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดแปลกใหม่ น้อยมาก จนอาจก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายและหลีกเลี่ยงเข้ารับการ พัฒนาได้ นอกจากนี้ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างเต็ม ที่นั้น วิทยากร ยังจะต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการและเทคนิคของการพัฒนา ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมด้วย

3. ปัญหาด้านตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักประสบกับปัญหาและอุปสรรคที่ สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาอย่างน้อย 4 ลักษณะ คือ

3.1 ผู้เข้ารับการพัฒนามีจำนวนหนึ่งไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการ พัฒนาว่า เมื่อเข้ารับการพัฒนาแล้วจะได้รับประโยชน์อย่างไรบ้าง แต่เข้ารับการ พัฒนาเพราะได้รับ คำสั่งจากผู้บังคับบัญชา

3.2 ผู้รับการพัฒนามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ เห็นว่าเป็นเรื่องของเด็กนักเรียนที่มีการเรียนการสอนในห้องเรียน ซึ่งไม่เหมาะสม สำหรับผู้ใหญ่ที่ทำงานแล้ว อีกทั้งเป็นการเสียเวลา เสียเงินโดยเปล่าประโยชน์ ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่การงานกระทำ อยู่แล้ว ไม่มีความจำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนาแต่อย่างใด

3.3 บุคลากรบางท่านมีทัศนคติในทางอนุรักษนิยม พอใจที่จะประพฤติดำเนิน ทางเดิมที่เคยถือปฏิบัติมาช้านานแล้ว และจะไม่ยอมรับจนถึงขนาดต่อต้านความพยายามใดๆ ที่ จะเปลี่ยนแปลงให้แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งรวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย

3.4 บุคลากรบางคนมีทัศนคติมองโลกในแง่ร้ายเสมอ ไม่เชื่อว่าวิทยากรจะมี ความรู้ความสามารถมากเพียงพอที่จะมาฝึกสอนตนได้ และไม่เชื่อว่าเนื้อหาสาระของโปรแกรมการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะดีพอที่จะยอมรับและนำมาใช้ปฏิบัติได้

4. ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรจะประสบความสำเร็จได้โดยง่าย ถ้าหากมีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ อยู่อย่างพร้อมมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านสถานที่และอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ต่างๆ แต่เนื่องจากการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้ต้องลงทุนสูง อุปกรณ์บางชิ้นมีราคา แพงมาก องค์การต่างๆ ไม่สามารถซื้อหามาได้อย่างครบถ้วน

5. ปัญหาด้านผู้บริหาร หรือหัวหน้าหน่วยงานของผู้เข้ารับการพัฒนา

นักบริหารบางคนมีทัศนคติที่คับแคบ ไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงไม่ให้การสนับสนุน นอกจากนี้บางคนยังคิดว่าการพัฒนาบุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาคือได้ทุกอย่าง และอย่างเฉียบพลัน เมื่อไม่สามารถแก้ไขปัญหาก็อย่างรวดเร็วจึงต่อต้านการพัฒนาบุคลากร และนักบริหารบางคนคิดว่าตนมีความรู้ความสามารถมากกว่าเจ้าหน้าที่ที่จัดการพัฒนาบุคลากร และวิทยากร จึงเป็นผู้สั่งการดำเนินการต่างๆ แต่เพียงผู้เดียว ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ มากมาย

กล่าวโดยสรุป จากวิธีการในการดำเนินการเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กล่าวมาโดยมีการอบรม การศึกษา และการดูงานนั้นเป็นวิธีการที่ช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นระบบ ให้มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ เปิดมุมมองที่ได้รับจากการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหา อันเกิดจากความเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมในบริบทปัจจุบันหรือความต้องการพัฒนาองค์กรให้ไปสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่งในสายงานเดียวกัน ให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งในการพัฒนาที่จะใช้ระยะเวลาในช่วงสั้นๆ ในช่วงก่อนเข้าทำงาน ระหว่างทำงาน หรือเพื่อการเลื่อนตำแหน่งที่สูงยิ่งขึ้นไปอีก การพัฒนาจะต้องเป็นไปตามเวลาที่กำหนด และคุ้มค่ากับงบประมาณค่าใช้จ่ายกับสิ่งที่จะได้รับ อีกทั้งยังจะช่วยสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานได้อีกทาง

2. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แรงจูงใจ (Motivation) มีความสัมพันธ์สองทางกับ ความพึงพอใจในงาน (Work Satisfaction) และความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment and Engagement) และสามารถนำไปสู่การเพิ่มสัมฤทธิ์ผล (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ของระบบงาน การศึกษาเรื่องแนวคิดและทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานนี้ จะช่วยให้เกิดความเข้าใจถึงปัจจัยทางการบริหารจัดการที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดลักษณะแรงจูงใจของบุคคลในการทำงาน ตลอดจนจะนำไปสู่การจัดสภาพแวดล้อม นโยบาย และเงื่อนไขในการทำงานให้เกิดความท้าทายและเพิ่มความพึงพอใจในงานต่อบุคลากรขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 2.1 ความหมายของแรงจูงใจ
- 2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจ
- 2.3 ทฤษฎีการจูงใจทางความสำเร็จของ McClelland
- 2.4 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow
- 2.5 ทฤษฎีการจูงใจแบบสองปัจจัยของ Herzberg' Two Factor theory

2.1 ความหมายของแรงจูงใจ

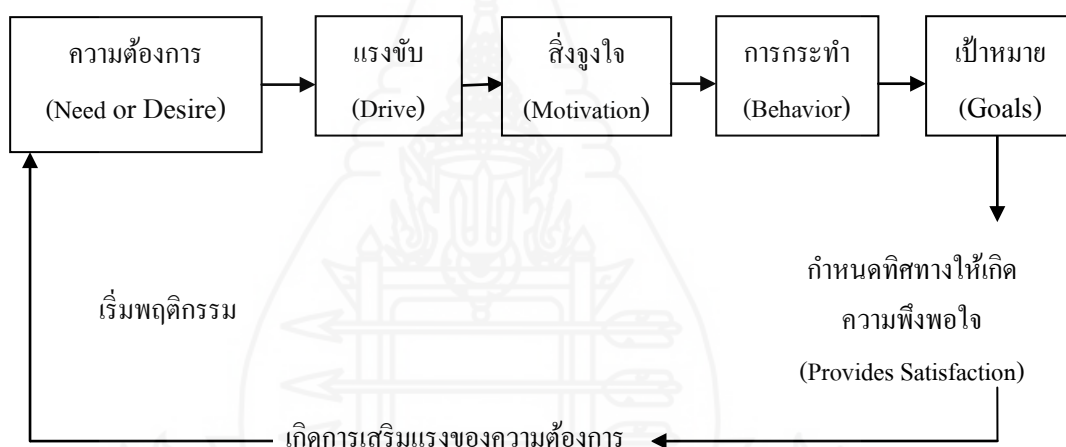
นักวิชาการการศึกษา มักนิยามความหมายของแรงจูงใจแตกต่างกันไปโดยอาจหมายถึง ความต้องการ (Desire, Wants) ความต้องการในสิ่งที่จำเป็น (Needs) ความปรารถนา (Wishes) จุดมุ่งหมาย (Aims) เป้าหมาย (Goals) แรงขับ (Drives) สิ่งจูงใจ (Incentive) และแรงจูงใจ (Motivation) ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์การ เป็นแรงผลักดัน กระตุ้นดึงดูดให้บุคคลบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นผลจากการได้รับการตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละบุคคล

ซังซัย สันตวิงษ์ (2538: 150) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง วิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ตามความต้องการของมนุษย์สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอกตัวบุคคล จะเห็นได้ว่า การจูงใจเป็นการกระตุ้นหรือการสร้างสิ่งเร้าเพื่อช่วยให้เกิดการกระทำต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งเป็นภาวะกระตุ้นให้ปฏิบัติได้ ทำงานด้วยความขยัน มีความกระตือรือร้นที่จะอุทิศเวลา แรงกายแรงใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงาน โดยมีความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบควบคู่ไปด้วย เป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังภายในของตนปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยความมุ่งหวังที่จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน

สือออง งามวิชา (2539: 94-95) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจว่า บุคคลทุกคนมีความต้องการ (Need) มากมายหลายอย่าง บางอย่างก็เป็นความต้องการทางร่างกาย เช่น อาหาร น้ำ ความปลอดภัย สบายกาย บางอย่างเป็นความต้องการทางจิตใจ เช่น การเป็นที่ยอมรับ ความเด่น มีหน้ามีตา การมีสิทธิมีเสียงหรือได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคม ความต้องการใดที่ยังอยู่ในระดับอ่อนหรือไม่รุนแรง ก็ยังไม่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา แต่ถ้าเมื่อใดอยู่ในระดับที่รุนแรงแล้วก็จะกลายเป็นแรงจูงใจ (Motive) ที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมได้เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ความรู้สึกถึงเครียดของบุคคลก็จะผ่อนคลายลง

สมพร สุทัศนีย์ (2542: 29) ได้กล่าวว่า การจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้นหรือมีแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่างๆ ทั้งพฤติกรรมทางสังคมและพฤติกรรมการทำงาน โดยเฉพาะในองค์การ ผู้นำมีหน้าที่โดยตรงในการจูงใจผู้ร่วมงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะมนุษย์จะทำงานเต็มความสามารถหรือไม่ขึ้นอยู่กับความเต็มใจ ความกระตือรือร้นในเรื่องการทำงาน การจูงใจเป็นเรื่องของการสนองความต้องการที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ

ขงยุทธ เกษสาคร (2545: 136) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจ หมายถึงภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าเรียกว่า สิ่งจูงใจ (Motive) ก่อให้เกิดความต้องการอันจะนำไปสู่แรงขับภายใน (Internal Drive) ที่จะแสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณค่าในทิศทางที่ถูกต้องตรงตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การจูงใจเป็นการกระทำวิถีทางที่จะกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรประพฤติปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งพื้นฐานสำคัญในการกระตุ้นให้พนักงานดังกล่าวแสดงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังไว้ก็ด้วยการสร้างอินทรีย์ของพนักงานเหล่านั้นให้เกิดความต้องการ (Desire) ขึ้นก่อนเป็นอันดับแรก จากนั้นบุคคลก็จะเกิดความพยายามสืบเสาะแสวงหาสิ่งที่ต้องการ นั่นคือ การเกิดแรงขับขึ้นภายใน (Drive) หากมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสม บุคคลก็จะสนองตอบด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมทุกอย่าง (Behavior) ให้ได้มาซึ่งความสำเร็จอันเป็นเป้าหมายสูงสุด (Goals) และเพื่อให้เกิดภาพฉาย สามารถอธิบายได้ ดังภาพที่ 2.1



ที่มา: ดัดแปลงจากฮอกเกตต์ (Hodgett, 1999ม อ้างใน ขงยุทธ เกษสาคร, 2545: 136)

ภาพที่ 2.1 แผนภูมิภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลเมื่อถูกกระตุ้นด้วยสิ่งจูงใจ

แรงจูงใจเป็นกระบวนการการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น ซึ่งทำให้ได้รับสิ่งตอบแทนทางใจ จากผลการปฏิบัติงานของตน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความอุตสาหะพยายามอย่างเต็มความสามารถ หากการจูงใจน้อยลงความพยายามในการทำงานก็น้อยลงด้วย ตั้งแต่บทบาทของผู้นำ เพื่อนร่วมงาน สิ่งตอบแทนที่เป็นทั้งสิ่งของ โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่ง สิ่งเหล่านี้นับเป็นแรงกระตุ้นหรือแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการและเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้อย่างถาวร

กล่าวโดยสรุป จากความหมายของการจูงใจของนักวิชาการสะท้อนให้เห็นว่า การจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลในองค์การทำงานอย่างมีเป้าหมาย โดยมีความต้องการเป็นแรงขับให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการจูงใจคนในองค์กรเพื่อให้บรรลุตามความต้องการและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

การปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานใดจะทุ่มเทกำลังกายและสติปัญญาในการทำงาน ทำงานมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในงานนั้นๆ และแรงจูงใจอื่นๆ นอกเหนือจากการงาน การจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ จำเป็นต้องศึกษาความต้องการของแต่ละบุคคลก่อน ความต้องการของบุคคลแบ่งเป็น 2 ชนิด คือ ความต้องการทางธรรมชาติ และความต้องการที่เกิดขึ้นภายหลังจากมีประสบการณ์ ดังนั้นการจูงใจบุคลากรคือ การสนองความต้องการทั้งสองอย่างแก่บุคลากรนั้น หน่วยงานต้องทำความเข้าใจเรื่องความต้องการของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน (เนตร์พัฒนา ขาววิราช, 2547: 86)

2.3 ทฤษฎีการจูงใจทางความสำเร็จ

แมคเคลแลนด์ (McClelland) (อ้างถึงในสมยศ นาวิการ, 2545: 168-178) ได้เสนอแนะว่าองค์การควรให้โอกาสตอบสนองความต้องการอย่างน้อยที่สุด 3 อย่าง คือ 1. ความต้องการอำนาจ 2. ความต้องการความสำเร็จ 3. ความต้องการทางสังคม บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงจะมองว่าเป็น โอกาสที่จะได้สถานภาพและอำนาจหน้าที่ บุคคลเหล่านี้จะถูกจูงใจด้วยงานที่ให้โอกาสสร้างอำนาจ บุคคลหลายคนที่มีตำแหน่งระดับสูงจะมีความต้องการอำนาจสูง

บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมองการเป็นสมาชิกขององค์การว่าเป็นโอกาสที่จะแก้ไขปัญหาที่ท้าทาย และแมคเคลแลนด์ยังพบว่าบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ต้องมีความรับผิดชอบส่วนบุคคลในการค้นหาทางเลือกปัญหา
2. ต้องพิจารณาความเสี่ยงภัยและกำหนดเป้าหมายปานกลาง เช่น เป้าหมายที่ง่ายจนเกินไป หรือเป็นไปได้ที่จะบรรลุถึงความสำเร็จ
3. ต้องการสิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพวกเขา

สำหรับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ ได้เน้นถึงแรงจูงใจพื้นฐานของบุคคล 3 ประการ ได้แก่

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ ความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยพยายามแข่งขันกับเกณฑ์มาตรฐานอันดีเลิศจะมีความรู้สึกเป็นทุกข์กังวลใจ ไม่สบายใจเมื่อประสบความล้มเหลวหรืออุปสรรค

2. แรงจูงใจใฝ่สมาคม คือ ความปรารถนาที่จะเป็นที่ยอมรับของคนอื่น ต้องการเป็นที่นิยมชมชอบของคนอื่น ต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียงในสังคม สิ่งเหล่านี้เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับจากบุคคลอื่นๆ

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ คือ ความปรารถนาที่จะได้มาซึ่งอิทธิพลเหนือกว่าคนอื่นในสังคม ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูงจะเป็นผู้ที่พยายามควบคุมสิ่งต่างๆ เพื่อให้ตนเองบรรลุความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่นในองค์กร

ดังนั้น แรงจูงใจของบุคคลที่ต้องการความเร็วสูงสุดจะขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน การบรรลุถึงเป้าหมาย และสิ่งย้อนกลับของการปฏิบัติงาน บุคคลเหล่านี้ถูกจูงใจด้วยงานที่ทำให้พวกเขาารู้สึกว่ามีความสามารถ พวกเขาจะทำงานหนักสำหรับงานที่มีเป้าหมายยาก แต่บรรลุถึงผลสำเร็จได้และยังเน้นในเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากกว่าแรงจูงใจในด้านอื่นๆ เพราะเขาเห็นว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสำคัญมากที่สุดในการความสำเร็จของคนเรา

2.4 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ

มาสโลว์ (Maslow อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2545: 137-140) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพื้นฐานความต้องการของมนุษย์ มีลำดับความต้องการ โดยตระหนักที่ความต้องการในระดับต่างๆ ของมนุษย์เป็นจุดสำคัญจะต้องศึกษาในการสร้างพลังจูงใจเพราะเป็นที่ยอมรับกันว่าพฤติกรรมในช่วงเวลาหนึ่งๆ ของบุคคล ขึ้นอยู่กับตัวกระตุ้นหรือแรงจูงใจหรือความต้องการที่มีระดับสูง ในขณะที่มาสโลว์ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ โดยมีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการโดยธรรมชาติ ซึ่งความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นเป็นลำดับต่อมาจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีวันสิ้นสุด

2. ธรรมชาติของความต้องการในสิ่งที่มีอยู่เดิม พบว่า ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจในพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมมนุษย์

3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับขั้นตามลำดับความสำคัญกล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

มาสโลว์ ได้แบ่งระดับความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่ระดับต่ำสุดไปถึงสูงสุดรวม 5 ระดับ ดังนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ เป็นความต้องการทางร่างกายขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิต ร่างกายจะต้องได้รับการตอบสนองภายในช่วงระยะเวลาและสม่ำเสมอ ถ้าร่างกายไม่ได้รับการตอบสนองแล้ว ชีวิตก็ดำรงอยู่ไม่ได้ ความต้องการเหล่านี้ ได้แก่ อากาศธาตุ อาหาร น้ำดื่ม เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค มนุษย์จะมีความต้องการในลำดับต่อไป ได้ก็ต่อเมื่อความต้องการชนิดนี้ได้รับการตอบสนองแล้วนั่นเอง
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยก็จะเข้ามาบีบบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ ความปลอดภัยดังกล่าวมี 2 รูปแบบคือ ความต้องการความปลอดภัยทางด้านร่างกาย และความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ ซึ่งความต้องการความปลอดภัยทางด้านร่างกาย ได้แก่ การมีความปลอดภัยในชีวิต การมีสุขภาพที่ดี ส่วนความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ การมีอาชีพการงานที่มั่นคง การทำงานที่มีหลักประกันเพียงพอจะมีผลต่อการตัดสินใจในการทำงานต่อไป ดังนั้น ในองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ เมื่อพนักงานลูกจ้างได้รับความต้องการทางด้านร่างกายต่อไป คือ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งจะถือเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานสำหรับเขา ที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของลูกจ้างทุกคนที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงและจัดทำให้ตามสมควร
3. ความต้องการทางสังคม เมื่อความต้องการ 2 ประการแรก ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ในระดับที่สูงกว่าก็จะเข้ามาครอบงำพฤติกรรมของบุคคลนั้น ความต้องการทางสังคม หมายถึง ความต้องการการยอมรับในผลงาน ความเอื้ออาทร ความเป็นมิตรที่ดี ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และความรักจากผู้บริหารองค์กรและเพื่อนร่วมงาน
4. ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญในสังคม หมายรวมถึง ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพในการทำงาน ตลอดจนต้องการมีฐานะเด่นและเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย
5. ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต โดยธรรมชาติแล้วเมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองตามความต้องการทั้ง 4 ระดับแล้ว โดยที่เขาไม่ต้องกังวลเรื่องปากท้อง ไม่ต้องกังวลเรื่องความปลอดภัย ไม่ต้องกังวลเรื่องความรักจากคนอื่นหรือสังคม และไม่ต้องคำนึงถึงเรื่องเกียรติยศชื่อเสียง แล้วเขาจะพัฒนาศักยภาพของเขาไปสู่จุดสูงสุด

2.5 ทฤษฎีการจูงใจแบบสองปัจจัย

ทฤษฎีสองปัจจัยตามแนวคิดของ Herzberg' Two Factor Theory (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2547: 102) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงาน พฤติกรรมที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) หมายถึง พฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารสามารถใช้ปัจจัยสุขอนามัยในรูปแบบต่างๆ และปัจจัยจูงใจ (Motivating Factors) หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการทำงานของพนักงานและทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น และสามารถกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งปัจจัย ทั้ง 2 มีองค์ประกอบด้านต่างๆ ดังนี้

1. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อม หรือส่วนประกอบของงาน ปัจจัยด้านนี้ ได้แก่

1.1 นโยบายการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่างๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายทั้งหมดของหน่วยงาน ตลอดจนความสามารถในการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายนั้น

1.2 เงินเดือน (Salary) หรือค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงานซึ่งอาจจะเป็นรูปของค่าจ้าง เงินเดือนหรือสิ่งอื่นๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

1.3 สภาวะการทำงาน (Working condition) หมายถึง สภาพที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย หรือความสะดวกสบายในการทำงาน รวมทั้งผู้บริหารและผู้ร่วมงาน

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivating Factors) เป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในทางบวก ซึ่งเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในการทำงานมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรง ซึ่งปัจจัยด้านนี้ ได้แก่

2.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement Factor) คือ ความสำเร็จที่ได้รับเมื่อผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกว่าเขาทำงานสำเร็จหรือมีความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ สิ่งที่เป็นคือ ควรท้าทายความสามารถ

2.2 การยอมรับนับถือ (Esteemed) เป็นผลมาจากความสำเร็จ การยอมรับนับถือมีหลายรูปแบบคือ การชมเชยด้วยคำพูดหรือการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร การให้การเสริมแรงบ่อยๆ เป็นสิ่งจำเป็นจะทำให้เกิดแรงจูงใจต่อเนื่องกันไป

2.3 ความรับผิดชอบ (Responsibility) เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของเขา จะช่วยให้เขารู้สึกผูกพัน บุคคลต้องการมีโอกาสความรับผิดชอบ ถ้าเกิดความรับผิดชอบขึ้นแล้วการถูกควบคุมจากภายนอกก็จะลดลง

2.4 ความก้าวหน้า (Advancement) แต่ละบุคคลได้รับความก้าวหน้าโดยการพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ๆ มีความสามารถและเต็มใจที่จะเพิ่มพูนความเร็ว

กล่าวโดยสรุป จากแนวความคิดการมุ่งใจทางความสำเร็จของแมคเคลแลนด์ ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ และการมุ่งใจแบบสองปัจจัยของเฮอชเบอร์ก ซึ่งมีความคล้ายคลึงกันในด้าน การตอบสนองต่อความต้องการด้านความสำเร็จตั้งแต่ในระดับต่ำไปถึงความต้องการในระดับสูง ในส่วนของความต้องการนั้นหากระบุในรายละเอียดที่มีความเหมือนกันจะมีความคล้ายในด้านความต้องการของสังคมเพราะการทำงานส่วนใหญ่ไม่ได้ทำโดยลำพัง แต่จะต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะเพื่อให้ลุล่วงและผลงานเป็นที่ยอมรับ ซึ่งลักษณะแรงจูงใจของงาน การบรรลุถึงเป้าหมายก็จะทำให้เกิดความรู้สึกว่ามีความสามารถเป็นที่ยอมรับในสังคม ได้รับการสรรเสริญ อีกประการหนึ่งที่คล้ายคลึงกันคือ ความก้าวหน้าล้วนแล้วแต่เกิดจากแรงจูงใจทั้งสิ้น ซึ่งผลที่ได้จะสนองตอบทั้งแก่ตนเองและองค์กรอีกด้วย

3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) เป็นความสามารถในการทำงานที่โดดเด่นกว่าคู่แข่งในเชิงเปรียบเทียบทั้งในระดับองค์กร ระดับแผนกงาน และระดับปัจเจกบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กร การพัฒนาสมรรถนะขององค์กรเริ่มที่การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร

ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะจึงถูกกำหนดให้เป็นหนึ่งในเป้าหมายหลักของการบริหารองค์กรในด้านต่างๆ เช่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น ดังนั้น เพื่อให้มองเห็นกรอบความคิด และแนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะจึงจะกล่าวถึงความหมาย แนวคิด องค์ประกอบและประเภทของสมรรถนะ ดังต่อไปนี้

- 3.1 ความหมายของสมรรถนะ
- 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
- 3.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ
- 3.4 ประเภทของสมรรถนะ

3.1 ความหมายของสมรรถนะ

จากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “สมรรถนะ” (Competency) ที่มีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับการศึกษาและแปลคำจำกัดความตามความเข้าใจของแต่ละบุคคล โดยบางท่านอาจจะแปลว่า “ศักยภาพ” หรือ “ความสามารถ” หรือ “ขีดความสามารถ” หรือ “ความสามารถในเชิงสมรรถนะ” หรือ “สมรรถนะ” แต่คำว่า “Competency” ตามความหมายในพจนานุกรมของไทยได้ให้ความหมายว่า ความสามารถหรือสมรรถนะ ดังนั้นการกำหนดความหมายของสมรรถนะจึงมีการให้ความหมายไว้หลายนัย ดังนี้ (สิริกาญจน์ โชคสิทธิเกียรติ, 2553: 30)

สกอตต์ (Scott อ้างถึงใน ราชันีวรรณ วณิชรัตน์, 2547: 1) สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถในการประยุกต์ใช้ (Ability) ที่เกี่ยวข้องต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานและตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548: 4) ได้ให้ความหมายคำว่า สมรรถนะว่า เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวอีกอย่างหนึ่งคือ สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนด แล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

บริษัทเฮย์ กรุ๊ป (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548: 5) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าและได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

ที่มาของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมนั้นมาจากแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ที่แต่ละบุคคลมีแตกต่างกัน ทำให้แสดงพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน กล่าวกันว่า การให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม คือ การเลือกคนที่มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน การพัฒนาและทำให้บุคลากรในองค์กรมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ จะทำให้องค์การมีการพัฒนาในลักษณะที่ยั่งยืนกว่าการเน้นเพียงผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม

ที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงาน ได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่ง ได้ก็จะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ เช่น สมรรถนะ การบริหารที่ดี อธิบายว่า สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ นั้นหากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้องแล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดี ด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2549: 27) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะ เชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ ซึ่งที่มาของ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมนั้นมาจากแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-image) และบทบาทหน้าที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ที่แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ทำให้แสดงพฤติกรรมในการทำงานที่ต่างกัน

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะหมายถึง กลุ่มของความรู้ ทักษะ ความสามารถในการ ประยุกต์ใช้ ซึ่งอยู่ภายในบุคคลส่งผลต่อประสิทธิผลหรือผลของการทำงานที่เป็นเลิศ แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันทำให้พฤติกรรมในการทำงานแตกต่างกัน แต่สามารถที่จะพัฒนาได้โดยการผ่านการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยในการทำให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรพร้อมทั้งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจได้

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

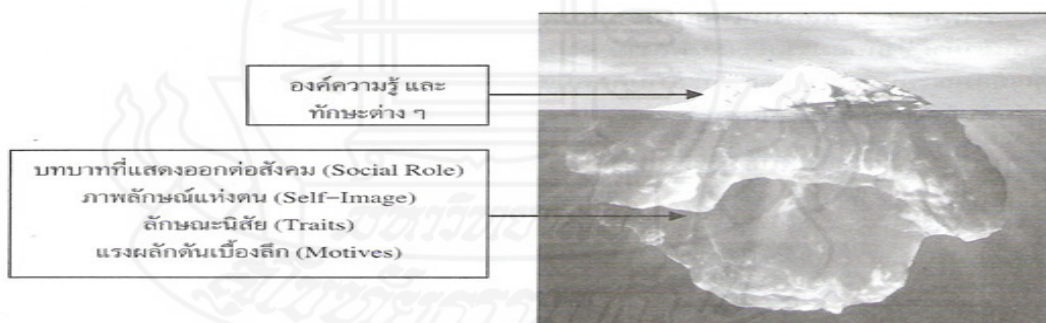
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 โดยนักวิชาการ ชื่อ เดวิด แมคเคลแลนด (David McClelland) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานใน ตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน แมคเคลแลนดจึงทำการศึกษาวิจัยโดยแยกบุคลากรที่มีผล การปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาว่าบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม มี ผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี จะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่า สมรรถนะ (Competency) (จิระประภา อัครบวร, 2549: 58) และในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง “Testing for Competence Rather than Intelligence” ซึ่ง ถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือน กับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg)

3.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

McClelland (ซูซีย์ สมิทธิไกร, 2550: 28) เสนอว่า องค์ประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ส่วนบุคคลที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้เรื่องก่อสร้าง ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เรื่องการวิจัย รู้เรื่องโหราศาสตร์
 2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะการทำอาหาร ทักษะการพูด ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น
 3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นต้น
 4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้นที่แสดงออกในลักษณะเฉพาะตน เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
 5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น
- ทั้ง 5 ส่วนดังกล่าวข้างต้น แสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบดังภาพที่

2.2



ที่มา: (ซูซีย์ สมิทธิไกร, 2550: 29)

ภาพที่ 2.2 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

จากภาพที่ 2.2 สามารถอธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่างๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่างๆ (Skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

องค์ประกอบของสมรรถนะตามที่แมคเคลล์แลนด้าได้เสนอไว้ครั้งแรกนั้น ต่อมา มีผู้นำไปจัดกลุ่มใหม่เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัย เช่น ไบรอันและพูสติ (Bryant and Poustie) จัดแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจ เป็นความรู้ด้านวิชาการ เช่น ผู้บริหารต้องมีความรู้ด้านการบริหาร แพทย์ต้องมีความรู้ด้านการรักษาคนไข้ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่ต้องอาศัยการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยทำให้บุคคลนำความรู้ที่ไปใช้ได้ เช่น ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธี ครูต้องมีทักษะด้านการสอน เป็นต้น
3. เจตคติและค่านิยมที่เหมาะสม (Appropriate Attitude and Value) หมายถึง สิ่งที่บุคคลแสดงออกมาเป็นคุณลักษณะด้านพฤติกรรม ซึ่งมีผลกระทบต่อการใช้ความรู้และทักษะของบุคคลนั้น เป็นองค์ประกอบที่ทำให้คนมีความอดทนหรือเกิดความท้อถอยต่อการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของสมรรถนะนั้นจะประกอบไปด้วย ความรู้ ทักษะ และเจตคติ ซึ่งเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นของบุคคลออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ซึ่งทั้ง 3 ส่วนนี้มีส่วนเกี่ยวข้องกันและสามารถที่จะนำมาวัดผลเปรียบเทียบมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและสามารถส่งเสริมและสร้างได้โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

3.4 ประเภทของสมรรถนะ

จากการศึกษาของ แมคเคลล์แลนด์ พบว่า สมรรถนะของบุคคลสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549: 60-63)

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competency) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน การพูด หรือการเขียนซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ไม่ได้ทำให้บุคคลนั้นมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น หรือไม่สามารถทำให้บุคคลนั้นมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ นักวิชาการบางกลุ่มจึงมีความเห็นว่าความรู้และทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่จัดเป็นสมรรถนะ

2. สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating Competency) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งทำให้บุคคลผู้นั้นมีความแตกต่างจากผู้อื่นอย่างเห็นได้ชัด สมรรถนะกลุ่มนี้มุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ รวมไปถึงค่านิยม แรงจูงใจ และเจตคติเพื่อช่วยให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ นักวิชาการจำนวนมากจึงให้ความสำคัญสมรรถนะกลุ่มนี้ เพราะสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้

เสนห์ จุ้ยโต (2550: 15) ได้จำแนกโดยยึดกลุ่มงานที่เหมือนกันไว้หมวดหมู่เดียวกัน โดยจัดแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงาน

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่พนักงานทุกคนต้องมีให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ ความคิด เชื่อมโยง เป็นต้น

2. สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่พนักงานด้านนั้นๆ พึงมีเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน (Common Functional Competency) คือ สมรรถนะพนักงานทุกคนในกลุ่มงานเดียวกันต้องมี เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล บุคลากร และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีความรู้ที่เหมือนกันคือ มีความรู้พื้นฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management หรือ SHRM)

2.2 สมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งงาน (Specific Functional Competency) คือ สมรรถนะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งงานในกลุ่มงานนั้น เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งาน บุคคลต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและแผนอัตรากำลัง ตำแหน่งบุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ หรือตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องมีความรู้ความสามารถในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การจำแนกหรือจัดประเภทของสมรรถนะในองค์การมีความสำคัญ เพราะจะเป็นตัวกำหนดตัวแบบสมรรถนะสำหรับองค์การนั้นๆ ซึ่งต้องกำหนดประเภทและระดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามความหวังของผลงานที่แตกต่างกัน โดยในองค์การเดียวกันควรที่จะใช้มาตรฐานในการจัดประเภทสมรรถนะที่เหมือนกัน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548: 9) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. สมรรถนะองค์กร (Organization Core Competency) เป็นขีดความสามารถโดยรวมขององค์กร เกิดจากการรวมความสามารถของบุคคลองค์กรผสมผสานกับทักษะและเทคโนโลยีที่รวมเข้าไว้ด้วยกัน เป็นแนวทางให้สามารถนำไปสู่การสร้างหรือการมีโอกาสในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต เชื่อสมรรถนะองค์กรที่กำหนดขึ้นเป็นรากฐานสำคัญที่นำไปสู่ผลลัพธ์ขององค์กร

2. สมรรถนะหลักของบุคคล (Personal Core Competency) เป็นขีดความสามารถที่เป็นคุณสมบัติของบุคลากรต้องมีร่วมกัน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร นอกจากสมรรถนะหลักที่ทุกคนต้องมีเหมือนกันแล้วทุกคนยังต้องมีสมรรถนะในงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นขีดความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานในแต่ละด้านเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่ต้องการ สมรรถนะหลักของบุคคลแบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ

2.1 สมรรถนะร่วมภายในกลุ่มงาน (Common Functional Competency) เป็นขีดความสามารถร่วมของบุคลากรทุกตำแหน่งในกลุ่มงานหรือในกลุ่มตำแหน่งเดียวกันที่จะต้องมีส่วน เช่น กลุ่มงานบริหารทั่วไปบุคลากรจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมือนกันในด้านความรู้พื้นฐานงานธุรการและสารบรรณ เป็นต้น

2.2 สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Specific Functional Competency) เป็นขีดความสามารถเฉพาะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานนั้นๆ เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องมีความสามารถในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นต้น

4. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) ถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงาน และขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นแนวคิดที่มีผู้วิจัยและให้ความหมายและนิยามไว้มากมาย แต่การอธิบายความหมายของภาวะผู้นำในบริบทของการบริหารจัดการองค์กร จะหมายถึง กระบวนการ อิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้กับต่อผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ บรรลุผลตาม เป้าหมายของกลุ่มหรือขององค์กร การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบได้มีการดำเนินการ ต่อเนื่องมายาวนาน และมีพัฒนาการที่ทำให้มุมมองและความเชื่อต่างๆ ที่พัฒนามาเป็นทฤษฎีภาวะ ผู้นำที่สามารถอธิบายปรากฏการณ์และนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร และการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นจำนวนมากหลายหลากหลายแนวคิด ครอบคลุมในหลายมิติของการ บริหารจัดการองค์กรในสภาพแวดล้อมการแข่งขันยุคใหม่ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 4.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
- 4.2 บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 4.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler Contingency Theory)
- 4.4 ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)
- 4.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

4.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ขงยุทธ เกษสาคร (2545: 68-69) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีศิลปะหรือ ความสามารถที่กระตุ้นใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ใน สถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกัน และกัน ให้เกิดใจร่วมกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ กำหนดไว้

เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2547: 1) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นบุคคลที่มีความ สามารถในการบังคับบัญชาบุคคลโดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคล อื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือความเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนาจการหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายที่ต้องการ ความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการใช้ศิลปะในการจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

อัจฉรา จุ้ยเจริญ (2555: 1-5) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า ผู้นำจะต้องมีการจัดเตรียมความพร้อมภายใต้สถานการณ์ที่ไม่คาดคิด และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ แรงบันดาลใจ และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันยิ่งขึ้นในอนาคต

ปราโมทย์ อินสว่าง (ออนไลน์, 2551) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้เกิดความสำเร็จ โดยมองหาจุดเด่น จุดด้อย โอกาส ปัญหาอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการสร้างคนดี คนเก่งให้มีทักษะความชำนาญในแต่ละสาขาเหมาะสมกับการดำเนินการของแต่ละองค์การ

เพชร สันทัด (ออนไลน์, 2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ พฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้นำจะต้องมีความเข้มแข็งในการกำหนดทิศทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรให้มีศักยภาพ ความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยแบ่งได้เป็น 3 ด้านได้แก่

1. ทักษะด้านภาษา เพื่อให้บุคลากรสื่อสารได้อย่างราบรื่น และจะเป็นโอกาสที่ดีกว่าผู้อื่น
2. ศักยภาพที่ดีเพื่อรองรับการทำงานภายในกลุ่มประเทศอาเซียน พนักงานต้องมีความพร้อมที่จะโยกย้ายไปทำงานในประเทศต่างๆ การจัดหาสวัสดิการที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งอาจจะขอสนับสนุนจากองค์กรภาครัฐ
3. วัฒนธรรมและกิจกรรมเพื่อสังคมในองค์กร เมื่อต่างชาติเข้ามาในไทย คนเหล่านั้นจะนำเอาวัฒนธรรมบางอย่างเข้ามาด้วย ดังนั้น พนักงานจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

4.2 บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในการบริหารองค์กรสมัยใหม่ ผู้บริหารจะไม่ทำหน้าที่ในการสั่งการและควบคุมพนักงาน แต่ต้องแสดงตนเป็นผู้สนับสนุน เป็นผู้นำทีม หรือเป็นที่ปรึกษาภายใน ผู้บริหารในปัจจุบันนี้ต้องเป็นผู้สร้างข้อผูกพัน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่งและเชื่อฟังคำสั่ง ผู้บริหารจะต้องมีการสร้างให้เกิดการปรับตัว สร้างองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อลูกค้า หมายความว่า จะต้องทำให้พนักงานเกิดความผูกพันและมีการควบคุมตนเอง ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549: 37)

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549: 73) กล่าวถึง ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับการได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันไว้ว่า หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร บทบาทของทรัพยากรมนุษย์ในการก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรในเชิงการแข่งขัน โดยหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสนับสนุนหน่วยงานและพนักงานทั้งหลายในองค์กร สำหรับผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นบทบาทที่เพิ่มพูนความสำคัญมากขึ้นกว่าแต่ก่อน บทบาทและหน้าที่ของผู้รับผิดชอบหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญที่สูงขึ้น ประกอบด้วย

1. สมรรถภาพทางธุรกิจ กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงศักยภาพทางการเงินขององค์กรและเศรษฐกิจของประเทศ
2. ความรู้ในวิชาชีพและเทคนิค ผู้บริหารต้องเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทุกๆ หน้าที่ เช่น เทคนิคในการคัดเลือก ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดี
3. ความสามารถจัดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยความต้องการในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร และเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ
4. สมรรถภาพเชิงบูรณาการ เป็นผู้ที่มีมุมมองกว้างขวาง ในขณะเดียวกันกับเป็นผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะสาขา และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ด้านต่างๆ ในการบริหารงาน ซึ่งไม่จำกัดตนเองเฉพาะงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น

สมเดช มุงเมือง (2549: 44-45) กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า แนวคิดที่ว่าผู้บริหารและผู้ควบคุมงานควรจะได้รับผิดชอบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังคงเป็นสิ่งใหม่ แต่ได้แพร่หลายอย่างรวดเร็ว บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญด้วยเหตุผลหลายประการ คือ

1. การเป็นผู้นำ หมายความว่า การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นในทางสร้างสรรค์ วิธีการหนึ่งที่ดีที่สุด เพื่อที่จะสนับสนุนและมีอิทธิพลต่อบุคลากร คือ ช่วยให้พวกเขาปรับปรุงความรู้และทักษะความชำนาญ เพื่อที่จะทำสิ่งนี้ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจะได้รับ ความสนใจให้เป็น “บรรทัดฐาน” และ “มืออยู่เสมอ”

2. ปัญหาส่วนใหญ่ก็คือ “ปัญหาเกี่ยวกับคน” ถ้าผู้บริหารเขียนปัญหาที่ท่านเผชิญอยู่ออกมาโดยทันทีและวิเคราะห์ พบว่า ปัญหาส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารระหว่างบุคลากรไม่ดี การขาดการฝึกอบรมหรือมีทัศนคติที่ยังไม่เป็นผู้ใหญ่ ด้วยการแน่ใจว่าบุคลากรได้รับการฝึกอบรมและมีการช่วยพวกเขาในการพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญ ผู้บริหารจะสามารถ “แก้ไขปัญหาที่คน” ได้อย่างมาก และถ้าสามารถแก้ปัญหาลำนี้ได้ก็จะประสบความสำเร็จด้วยดี

3. องค์กรหลายแห่งได้ส่งเสริมผู้บริหารและผู้ควบคุมงานให้เป็นผู้รับความกระตือรือร้นมากขึ้น และมีความยืดหยุ่นน้อยที่สุด การตัดสินใจถูกผลักดันจากล่างสู่บน โดยการเน้นให้พนักงานเป็นผู้ที่ริเริ่มมากขึ้น ทำงานด้วยกันเป็นทีม และให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวคิดที่กระตือรือร้นในการบริหารและเป็นแนวทางหนึ่งที่จะสร้างความคิดริเริ่มและยืดหยุ่นในตัวบุคลากรมากขึ้นและจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าได้มีการฝึกอบรมบุคลากรเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาและตอบโต้สถานการณ์ต่างๆ ดีกว่าที่ผู้บริหารพยายามแก้ไขปัญหาและจัดการกับทุกอย่างด้วยตนเอง

4. เพื่อประสิทธิภาพในการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นที่จะต้องเชื่อมโยงกับงานและเกี่ยวข้องกับผู้บริหารและผู้ควบคุมพนักงาน ไม่มีการฝึกอบรมใดเป็นมูลค่าที่สูญเปล่า ถ้ามูลค่าพื้นฐานและปรัชญาของการฝึกอบรมไม่ได้อยู่ที่สถานที่ทำงานและมีความขัดแย้งระหว่างกัน พนักงานจะรู้สึกผิดหวังและเสียใจเมื่อเขากลับมาทำงาน ความร่วมมือของผู้บริหารในการฝึกอบรม อาจลดโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งและความเสียใจ ซึ่งอาจจะช่วยพนักงานให้นำความรู้ ทักษะใหม่ ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติจริงๆ ความร่วมมือของผู้บริหารในการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความรู้ความเชี่ยวชาญของผู้บริหารสามารถที่จะนำมาใช้โดยคำนึงถึงอำนาจของตนในฐานะ “เจ้านาย” ผู้บริหารสามารถมีบทบาทเป็นผู้ฝึกสอนผู้ให้การฝึกอบรมและผู้ประเมินผล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อำนาจของผู้บริหารสามารถให้ผลตอบแทนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วได้

บุญเลิศ กลิ่นรัตน์ (2548: 51-60) กล่าวว่าปัจจัยสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ นโยบายผู้บริหารที่ให้ความสำคัญแก่บุคลากรความเป็นผู้นำของฝ่ายบริหาร การได้รับการสนับสนุนการเป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ผู้บริหารจัดการทรัพยากรอย่างพอเพียงและยุติธรรม ความเสมอภาคในโอกาสให้ได้รับการพัฒนาตนเอง การจูงใจภายในภายนอกโดยการหลีกเลี่ยงการบังคับ เป็นปัจจัยที่สนับสนุนการพัฒนา คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อเรื่องราวความเป็นมาและธรรมชาติของมนุษย์มีความเข้าใจงานบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างถ่องแท้ มีความรู้ความเข้าใจวิวัฒนาการและหลักการบริหาร

อย่างแท้จริงมีความพร้อมที่จะกล้าที่เผชิญกับปัญหา และมีทักษะในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้มีความสามารถในการแสวงหากลยุทธ์ใหม่ และนำกลยุทธ์นั้นนำหน่วยงานไปสู่เป้าหมายโดยสามารถระดมทรัพยากรมนุษย์จากทุกจุดขององค์กรเป็นแกนนำ

4.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีนี้ (บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์, 2550: 305-6) ตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวคิดที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้นไม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะเฉพาะที่ตายตัวและไม่จำเป็นต้องมีการแสดงออกเชิงพฤติกรรมในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเท่านั้น หากแต่ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ก็ต่อเมื่อผู้นำสามารถเลือกใช้วิธีการหรือแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์

ผู้บริหารที่ประสงค์ประยุกต์ใช้ทฤษฎีว่าด้วย ผู้นำตามสถานการณ์ให้เกิดประโยชน์กับตนเอง จึงต้องศึกษาว่าสถานการณ์หรือปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อวิธีการและพฤติกรรมของผู้นำเหล่านั้นมีอะไรบ้าง และแต่ละสถานการณ์ผู้นำควรใช้วิธีการใดในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จสูงสุด ซึ่งพอจะสรุปสถานการณ์ต่างๆ ที่มีความสำคัญได้ 7 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ความต้องการของพนักงาน (Employee' Needs) ความต้องการของพนักงานเป็นปัจจัยที่มีส่วนกำหนดวิธีการที่ผู้นำใช้ในการบริหารงานกล่าวคือ เมื่อความต้องการของพนักงานมีความแตกต่างกันออกไปย่อมส่งผลให้ผู้นำเลือกใช้วิธีการบริหารงานที่แตกต่างกันเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานคนนั้นๆ

2. ลักษณะการตัดสินใจของกลุ่ม (Group Decision Making) กลุ่มแต่ละกลุ่มย่อมมีลักษณะการตัดสินใจอย่างเสรี แล้วลงคะแนนเสียงเพื่อหาข้อสรุปโดยเสียงข้างมาก ผู้นำที่บริหารจัดการในกลุ่มที่มีลักษณะการตัดสินใจดังกล่าว อาจเข้าร่วมอภิปราย ออกความเห็น และเมื่อประชุมเป็นเวลาสมควรแล้ว ผู้นำอาจสรุปขอให้ที่ประชุมลงคะแนนเสียงได้ทันที ผู้นำที่ดีจึงจำเป็นต้องศึกษาการตัดสินใจของสมาชิกกลุ่มให้ชัดเจนแล้วจึงเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานกลุ่ม

3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader/Member Relation) ผู้นำที่เป็นเพื่อนหรือสนิมสนมคุ้นเคยกับสมาชิกย่อมต้องใช้วิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างจากผู้นำที่ไม่รู้จักสมาชิกเป็นการส่วนตัว อาทิ ในการทำรายงานกลุ่มของนิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัย แม้จะมีกำหนดให้สมาชิกคนหนึ่งเป็นผู้นำกลุ่ม แต่ผู้นำคนดังกล่าวย่อมไม่สามารถใช้เพียงการออกคำสั่งเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติตามได้ แต่ต้องขอร้องเพื่อนให้ทำงานตามแนวทางที่ประสงค์

4. แหล่งที่มาของอำนาจ (Power Sources) ผู้ที่มีอำนาจจากความชื่นชม มักพบว่าตนเองแทบไม่ต้องใช้วิธีการบังคับหรือขู่จะลงโทษพนักงานเพื่อให้พนักงานทำตามเป้าประสงค์ เนื่องจากพนักงานมีความรักและชื่นชมและยินยอมพร้อมใจในการทำงานอยู่แล้ว ซึ่งแตกต่างจากผู้นำที่มีอำนาจในการให้โทษ ย่อมต้องอาศัยการบังคับและขู่เชิญในการลงโทษจึงจะทำให้พนักงานทำงานตามที่ต้องการได้

5. ลักษณะงาน (Task Structure) งานที่จำเป็นต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ เช่น งานสร้างโฆษณา ผู้นำจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศการทำงานแบบหลวมๆ เป็นกันเอง เน้นความรู้สึกของคนมากกว่างานในโรงงานที่มีลักษณะชัดเจนตายตัว ที่ผู้นำจำเป็นต้องบริหารงานโดยอาศัยกฎระเบียบและคำสั่งในการทำงาน

6. คุณลักษณะเฉพาะ (Traits) การที่แต่ละคนมีลักษณะเฉพาะที่ต่างกัน ผู้นำจึงควรเลือกวิธีการในการบริหารงานให้สอดคล้องกับคุณลักษณะเฉพาะของตนเองด้วย เช่น หากตนเองเป็นคนที่อ่อนไหว ไม่สามารถรับเรื่องสะเทือนใจหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ก็ไม่ควรเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบอัตนียมในการบริหารเนื่องจากอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างตนเองกับสมาชิกกลุ่มได้ง่าย เป็นต้น

7. วุฒิภาวะของผู้ตาม (Maturity of Followers) วุฒิภาวะของผู้ตามเป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งมีความสำคัญในการกำหนดวิธีการบริหารงานของผู้นำ หากผู้ตามมีวุฒิภาวะสูง ผู้นำอาจมอบหมายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการทำงานให้ผู้ตามได้ทั้งหมด ซึ่งตรงข้ามกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ ผู้นำย่อมไม่ควรมุ่งเน้นที่ผู้ตาม แต่ต้องเน้นที่ตัวผู้นำเอง เพื่อให้การทำงานสามารถสำเร็จตามประสงค์ได้

4.4 ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ทฤษฎีนี้พัฒนาโดยเบอร์นาร์ด เบอ์น (Bernard Burns อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตย์ นรากร, 2550: 302) หลักการภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ ผู้บังคับบัญชาควรประเมินความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำมาใช้เป็นกลวิธี โน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยินดีปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ โดยการให้สิ่งของ รางวัล ตำแหน่งงานและอื่นๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ ด้วยกลวิธีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา สำหรับเงื่อนไขที่ใช้แลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีด้วยกัน 3 ประการ ได้แก่

1. การให้แรงเสริมตามสถานการณ์ (Contingency Reinforcement) กล่าวคือ ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะกำหนดข้อตกลงร่วมกันในการให้รางวัลตอบแทน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้มีความก้าวหน้า หรือบรรลุผลสำเร็จตามเป้า

2. การจัดการโดยเสริมแรงทางบวก (Management by Active Reinforcement) หมายถึง การให้สิ่งจูงใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการหรือชื่นชอบ เช่น เงิน รางวัล คำยกย่อง และคำชมเชย เป็นต้น โดยมีจุดประสงค์เพื่อดำรงพฤติกรรมที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งส่งเสริมการกระทำพฤติกรรมที่ดีให้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

3. การจัดการโดยเสริมแรงทางลบ (Management by Passive reinforcement) หมายถึง การกำหนดเงื่อนไขที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ต้องการหรือไม่ชอบ เช่น ตักเตือน วิจารณ์ ตำหนิ ลงโทษ ลดขั้นเงินเดือน พักงาน และให้ออกจากงาน เป็นต้น โดยมีจุดประสงค์เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น

กล่าวโดยสรุป ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่นๆ เพราะเป็นสิ่งที่มีความละเอียดอ่อน มีความซับซ้อน ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญ เพื่อที่จะพัฒนาและสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรในช่วงที่กำลังจะเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ผู้นำที่เข้มแข็งจะเพิ่มประสิทธิผลของทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การพัฒนาวิสัยทัศน์และสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกภายในองค์กร ต้องเริ่มจากผู้นำที่มีความสามารถในการจัดการ กำหนดแผนงานที่ชัดเจน สร้างโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ พร้อมแข่งขันกับองค์กรต่างๆ ได้

5. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นอกจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว องค์กรจะต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่นประกอบเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ อาจจะเป็นปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร โครงสร้างของการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา รวมถึงความก้าวหน้าและค่านิยมขององค์กร เพื่อเป็นทิศทางของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ, 2549: 216) เป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญทำให้องค์กรบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ โดยผู้บริหารองค์กรควรตระหนักและควรพิจารณา ดังต่อไปนี้

1. การสนับสนุนและความร่วมมืออย่างเต็มที่จากผู้บริหารขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนค่าใช้จ่ายเพื่อจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยความสะดวกอย่างต่อเนื่อง ให้มีการประชาสัมพันธ์ทั่วถึง ย่อมทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นและให้ความร่วมมือสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ตลอดไป

2. ขนาดของกิจการและโครงสร้างขององค์กรที่มีการขยายงานมากขึ้นมีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้องค์กรมีโครงสร้างการจัดองค์กรที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งองค์กรต้องใช้นุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ทางด้านวิชาการเฉพาะด้านไม่ว่าจะเป็นการผลิต การบริการ การตลาด การบริหาร ฯลฯ

3. เทคโนโลยีสมัยใหม่ มีอิทธิพลและมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้บริหารองค์กรจะต้องตระหนักและนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร โดยจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

4. การให้นุคลากรมีความรู้สึกว่าบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมและการมีส่วนร่วมสัมพันธ์ในการดำเนินงานขององค์กร ต้องการให้ผู้บริหารขององค์กรได้รับทราบความเป็นอยู่และจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยจัดหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารงานทุกระดับขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารงานทุกระดับขององค์กร รู้จักการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคลากร เพื่อให้มีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5. สุขภาพ อนามัย และความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของบุคลากร มุ่งเน้นการจัดกิจกรรมการพัฒนาให้พนักงานมีความสุขที่ดีและมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงานและองค์กรก็ย่อมได้รับผลกำไรจากการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามไปด้วยเช่นกัน

6. ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถชี้แนะและให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารขององค์กรได้ กำหนดขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้นุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้น ปรับตัวให้รับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

7. การเสนอความเห็นอย่างจริงใจจากหัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยขององค์กร ย่อมมีอิทธิพลต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการสำหรับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างแท้จริง

เดชวิทย์ นิลวรรณ (2550: 102) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรนั้นมีหลายปัจจัย ซึ่งผู้บริหารต้องพิจารณาอย่างรอบคอบว่าปัจจัยใดส่งผลกระทบในแนวทางใด ผลกระทบนั้นเป็นไปในทิศทางที่ต้องการหรือไม่ และมีความสอดคล้องกันอย่างไร โดยต้องจัดการให้ปัจจัยเหล่านั้นสะท้อนผลในทิศทางเดียวกัน ได้แก่ นโยบาย ความเป็นผู้นำ ทรัพยากร และแรงจูงใจ มีรายละเอียดดังนี้

1. นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่างๆ จะมีแนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในมิติที่แตกต่างกัน หรือเหมือนกันนั้นขึ้นอยู่กับว่าฝ่ายบริหารขององค์กรได้ให้ความสำคัญต่อบุคลากรมากน้อยเพียงใด หากมองในมิติของค่าใช้จ่าย ฝ่ายบริหารมีแนวคิดที่ว่าบุคลากรเป็นเพียงปัจจัยการผลิต เป็นผู้อาศัยและทำตามคำสั่งเท่านั้น แนวคิดในการที่จะพัฒนาบุคลากรก็จะไม่เกิดขึ้น เป็นต้น

2. ความเป็นผู้นำของฝ่ายบริหาร เป็นความกล้าของผู้บริหารในการประพฤตินเป็นแบบอย่างที่ดี ด้วยการแสดงให้เห็นว่า ได้ให้ความสนใจและเอาใจใส่อย่างจริงจังต่องานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การตัดสินใจจัดสรรงบประมาณ สนับสนุนกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเพียงพอ

3. ทรัพยากรเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง โดยองค์กรต้องจัดสรรงบประมาณไว้ให้เพียงพอ กระจายลงสู่ทุกฝ่ายงานด้วยความยุติธรรม รวมทั้งพยายามให้เกิดความเสมอภาคในโอกาสที่ทุกคนจะได้รับการพัฒนาตนเองและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจและเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจที่สำคัญแก่บุคลากร ดังนั้นวิธีการบริหารที่ยึดหลักความยุติธรรมและความเสมอภาคเพื่อให้โอกาสสำหรับทุกคน จึงเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4. การจูงใจ การจูงใจเป็นการใช้ตัวล่อที่เป็นตัวกระตุ้นในลักษณะของการให้ผลตอบแทนต่างๆ ที่คาดว่าจะตรงกับความต้องการของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรจะได้พัฒนางานของตนให้ดีขึ้นทั้งนี้การมีสิ่งจูงใจจะทำให้เกิดความกระตือรือร้น ความทะยานอยากที่จะก้าวหน้าในหน้าที่งาน อย่างไรก็ตาม การจูงใจในการพัฒนาตนเองของบุคลากรจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของความสมัครใจและความมุ่งมั่นมาดของบุคลากรเองเป็นสำคัญ

5. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม เป็นการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทำให้ต้องมีการพัฒนาการเรียนรู้และทักษะของพนักงานเพิ่มเติม เพื่อปรับปรุงงานให้มีความพร้อมต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางสังคม การเปลี่ยนแปลงความต้องการของบุคลากร และการเติบโตขององค์กร เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานต่างๆ มีนักวิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

ทัศนีย์ พงษ์เกตุรา (2545) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการการพัฒนาศักยภาพของสำนักตรวจราชการในการสนับสนุนการตรวจราชการระดับสำนักนายกรัฐมนตรีในด้านต่างๆ 6 ด้าน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาศักยภาพ โดยจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ อายุราชการ และส่วนงานที่สังกัด จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรของสำนักตรวจราชการส่วนใหญ่มีความต้องการพัฒนาศักยภาพด้านการกำหนดแผนงาน การปฏิบัติงาน และการรายงานการตรวจราชการด้านการสืบสวนเรื่องการร้องเรียน และติดตามการดำเนินการกรณีเงินขาดบัญชี หรือเจ้าหน้าที่ทางการเงินทุจริต ด้านระบบการรายงานผลการตรวจราชการ ด้านการดำเนินการศูนย์ข้อมูลกลางของงานตรวจราชการ ด้านการให้ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีด้านการจัดการให้ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ด้านการให้การศึกษาวิชาการ อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยบุคลากรส่วนใหญ่มีความต้องการให้มีการจัดกิจกรรมพัฒนาในเรื่องการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการเครือข่ายเชื่อมโยงข้อมูล และการจัดหาอุปกรณ์ปฏิบัติงานเป็นอันดับแรกการประชุมอภิปรายและการบรรยายให้ความรู้เป็นอันดับสอง และการสอนแนะนำงานทั้งภายใน และภายนอกองค์กรเป็นอันดับสาม นอกจากนี้จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความต้องการการพัฒนาบุคลากรพบว่า ความแตกต่างทางเพศ ตามกลุ่มอายุ ตามวุฒิการศึกษาสูงสุดตามกลุ่มระดับตำแหน่งตามกลุ่มอายุราชการ มีความต้องการการพัฒนาไม่แตกต่างกัน ส่วนความแตกต่างตามส่วนงานที่สังกัดมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์ (2545) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพปัจจุบันปัญหาการพัฒนาครูของมหาวิทยาลัยพายัพ วิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการทดสอบค่าไคสแควร์ ผลการศึกษาปรากฏว่า อาจารย์ เจ้าหน้าที่ทราบแนวนโยบายของมหาวิทยาลัยจากแผนพัฒนาของหน่วยงาน คณะและภาควิชาซึ่งถูกกำหนดไว้อย่างกว้างๆ โดยมีความเกี่ยวข้องกับนโยบายและแผนพัฒนาครูในฐานะผู้รับไปปฏิบัติ มหาวิทยาลัยมีหลักการจูงใจการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา มีการประชาสัมพันธ์แจ้งผ่านหน่วยงาน คณะและภาควิชา มีวิธีการกระตุ้นเตือนให้ครูเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองในรูปแบบการจัดกิจกรรมการพัฒนาครู หน่วยงานจูงใจครูให้กระตือรือร้นในการทำงาน ส่วนการแจ้งนโยบายและแผนในอนาคตครูต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดสัมมนาเพิ่มขึ้น ส่งเสริมในเรื่องการศึกษาต่อ โดยการจัดกิจกรรมปีละ 1-2 ครั้ง การปฐมนิเทศและการทดลองงาน

ครูเห็นว่าได้มีการชี้แจง ระเบียบ กฎเกณฑ์ และชี้แจงบทบาทหน้าที่ มีการทดลองฝึกงาน โดยมีพี่เลี้ยง สอนงาน จัดระบบประเมินตรวจสอบคุณภาพ นอกจากนี้ยังมีการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ มีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม ด้าน การฝึกอบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน ครูได้รับการส่งเสริมเป็นอย่างดี

ศิริวิทย์ คลีสุวรรณ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการพัฒนา ของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยสายธุรการ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที ค่าเอฟ ผลการวิจัยพบว่า มีทั้งปัจจัยในตัวบุคคลและปัจจัย ภายนอกที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยสายธุรการ และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งสองประการกับประสิทธิภาพการทำงานของธุรการ พบว่า การมีมนุษยสัมพันธ์และความสัมพันธ์ภายในตัวบุคคลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ การทำงานธุรการ คือ ขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี รวมถึง การอุทิศตนในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดี แต่เนื่องจากจากระบบสวัสดิการใน การทำงาน อุกรณ์การทำงานไม่เพียงพอ และความไม่ยุติธรรมในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี มี ผลต่อขวัญและความพึงพอใจในงาน อาจทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

เพ็ญศรี ตรีรัตนานุกภาพ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาระดับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) 2. ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัทที โอที จำกัด (มหาชน) ที่ส่งผลกระทบต่อระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3. ศึกษาปัจจัย ด้านบรรยากาศองค์กรในด้าน โครงสร้างของงาน ความรับผิดชอบ การสนับสนุน ความขัดแย้ง และ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าไคส แควร์ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สเปียร์แมน ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง 2. พนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน และ หน่วยงาน(แผนก/ฝ่าย) ที่สังกัดต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ในขณะที่สถานภาพการสมรสแตกต่างกัน ไม่ผลกระทบบต่อระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 3. ปัจจัยบรรยากาศขององค์กรในด้านขนาดและ โครงสร้างของงาน ด้านการสนับสนุน ด้านความขัดแย้ง และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีผลต่อ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ในขณะที่ด้านความรับผิดชอบไม่มีผลต่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ประยูร วิรัตน์เกษม (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า และแบบปลายเปิด ใช้สถิติค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการวิเคราะห์ข้อมูลและแปรผล ในปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 3 ด้านคือ 1) ปัจจัยเกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานมีความต้องการพัฒนาตนเองเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือพนักงานมีศักยภาพเพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาตนเอง และพนักงานแสวงหาความรู้ความชำนาญอยู่เสมอตามลำดับ 2) ปัจจัยเกี่ยวกับตัวผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความจริงใจในการพัฒนาพนักงาน และผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงาน ตามลำดับ 3) ปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์กรหรือหน่วยงาน พบว่า การเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือ การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาด้านพนักงานชัดเจน และการส่งเสริมให้พนักงานได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นตามลำดับ

ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดของ ประยูร วิรัตน์เกษม ซึ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา โดยแบ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านองค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งปัจจัยทั้ง 3 นี้ ได้สอดคล้องกับโครงสร้างของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ผู้วิจัยจึงได้นำกรอบแนวคิดดังกล่าวมาศึกษา

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายด้านทั้งในด้านผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร และองค์กร ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกันทั้งสิ้น หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องให้การสนับสนุนในทุกด้าน บุคลากรก็ต้องพร้อมที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถของตัวเองให้สามารถแข่งขันกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงเพื่อให้องค์การเป็นของตนเป็นเลิศเหนือคู่แข่งอื่น อีกทั้งการพัฒนา ยังเป็นการก่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้น การได้ทราบถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องจะเป็นปัจจัยที่จะช่วยเป็นแนวทางที่สำคัญต่อการศึกษาการพัฒนาได้ต่อไปอีก

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เน้นการวิเคราะห์เชิงปริมาณ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ผู้วิจัยได้นำเสนอระเบียบวิธีวิจัยมาเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรฝ่ายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ 4 วิทยาเขต คือ 1. วิทยาเขตเพาะช่าง 2. วิทยาเขตบพิตรพิมุขจักรวรรดิ 3. วิทยาเขตศาลายา 4. วิทยาเขตวังไกลกังวล ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 460 คน ในการวิจัยนี้จึงได้ประยุกต์ใช้การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามวิธีของทาโร ยามานะ (Taro Yamane) ในการหาขนาดตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดย $e =$ ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้
 $N =$ ขนาดของประชากร
 $n =$ ขนาดตัวอย่าง

เมื่อกำหนดด้วยสูตรดังกล่าวข้างต้น ด้วยจำนวนประชากร (N) 460 คน ที่ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ $(e) + 5\%$ จะได้ขนาดตัวอย่าง (n) เท่ากับ 214 คน ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรบุคลากรฝ่ายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
รัตนโกสินทร์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล รัตนโกสินทร์	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1. วิทยาเขตสาขลา	240	112
2. วิทยาเขตวังไกลกังวล	106	49
3. วิทยาเขตเพาะช่าง	45	21
4. วิทยาเขตบพิตรพิมุขจักรวรรดิ	69	32
รวม	460	214

ที่มา: ข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์ นางสาวโสรรัตน์ มงคลมะไฟ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2556

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่สร้างขึ้นมาจาก
การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์
การทำงาน วุฒิการศึกษา รายได้ เป็นคำถามปลายปิด โดยแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ โดยให้บุคลากรฝ่ายสนับสนุนตอบแบบสอบถามเลือกคำตอบ
ในด้านต่างๆ ตามระดับความคิดเห็นของตน โดยลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า
(Rating Scale) ด้วยเทคนิคการจัดแบบ Likert Scale รายละเอียดการวัดในด้านต่างๆ

ส่วนที่ 3 คำถามวัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
รัตนโกสินทร์ ด้านการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ โดยให้บุคลากรฝ่ายสนับสนุนตอบ
แบบสอบถามเลือกคำตอบในด้านต่างๆ ตามระดับความคิดเห็นของตน โดยลักษณะคำถามเป็นแบบ
มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ด้วยเทคนิคการจัดแบบ Likert Scale รายละเอียดการวัดใน
ด้านต่างๆ

ส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิด เพื่อถามความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และมุมมองที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่

โดยคำถามในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 เป็นการสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรฝ่ายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่เกี่ยวกับปัจจัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในแต่ละข้อผู้วิจัยได้ตั้งเกณฑ์การให้คะแนนในการวัดตัวแปร ซึ่งใช้มาตราวัดแบบ Likert Scale โดยใช้ 5 Scale ทั้งนี้ได้กำหนดการให้ระดับคะแนนดังนี้

- 1 หมายถึง เห็นด้วย หรือ ได้ปฏิบัติ หรือ ผลการปฏิบัติ น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง เห็นด้วย หรือ ได้ปฏิบัติ หรือ ผลการปฏิบัติ น้อย
- 3 หมายถึง เห็นด้วย หรือ ได้ปฏิบัติ หรือ ผลการปฏิบัติ ปานกลาง
- 4 หมายถึง เห็นด้วย หรือ ได้ปฏิบัติ หรือ ผลการปฏิบัติ มาก
- 5 หมายถึง เห็นด้วย หรือ ได้ปฏิบัติ หรือ ผลการปฏิบัติ มากที่สุด

การนำคะแนนข้างต้น ไปอธิบายตัวแปรเพื่อจำแนกให้เป็นกลุ่มที่แตกต่างกัน ใช้คะแนนเฉลี่ยที่ได้จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างเป็นเกณฑ์ในการจำแนก โดยใช้การจัดกลุ่มข้อมูลด้วยวิธีการคำนวณช่วงกว้างระหว่างชั้น ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนมากที่สุด} - \text{คะแนนน้อยที่สุด}}{\text{จำนวนระดับชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

$$\text{ค่าอันตรภาคชั้น} = 0.80$$

ซึ่งแปลความหมายระดับคะแนนของแบบสอบถาม ได้ ดังนี้

เกณฑ์การการแปลความหมาย ผู้ศึกษาได้กำหนดระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็น 5 ระดับ ดังนี้ (กนกทิพย์ พัฒนาพัวพันธ์, 2545: 29)

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.21 - 5.00 หมายถึง ปัจจัยนี้ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.41 - 4.20 หมายถึง ปัจจัยนี้ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.61 - 3.40 หมายถึง ปัจจัยนี้ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.81 - 2.60 หมายถึง ปัจจัยนี้ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.80 หมายถึง ปัจจัยนี้ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การทดสอบแบบสอบถาม

2.1 การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องตรวจสอบ และให้คำแนะนำในการปรับปรุงแบบสอบถาม ภายหลังจากที่ได้แก้ไขให้แล้ว จึงนำแบบสอบถามดังกล่าวไปทำการเก็บข้อมูล และตรวจสอบความถูกต้องใน กระบวนการป้อนข้อมูลตัวเลข

2.2 การทดสอบแบบสอบถาม ได้นำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขไปทดลองใช้ (Try- out) กับบุคลากรฝ่ายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ จำนวน 30 คน ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Cronvach's Alpha) = .945 ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมืออยู่ในระดับสูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความ เชื่อมั่นของแบบสอบถามอยู่ในระดับสูง

2.3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบและปรับปรุงแก้ไขไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับ บุคลากรฝ่ายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาจากทฤษฎีและผลงานวิจัยหลักๆ ที่ผ่านมา และนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบการวิจัยและนำมาพัฒนาเป็นแบบสอบถาม ทดสอบความเที่ยงตรงและความ เชื่อมั่น แล้วจึงนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากร ซึ่งได้แก่ บุคลากรฝ่ายสนับสนุน เมื่อรับแบบสอบถามคืนมาแล้ว ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้อง รวมทั้งความสมบูรณ์ของ แบบสอบถาม เพื่อความถูกต้องของข้อมูลที่จะนำมาใช้แปลผล และนำแบบสอบถามที่ทำการตอบ แล้วมาทำการวิเคราะห์ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ 2 ประเภท คือ สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน ดังนี้

4.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นสถิติที่นำมาบรรยายใช้คุณลักษณะของข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวบรวมมาจากกลุ่มประชากรที่นำมาศึกษา ได้แก่

4.1.1 สถิติร้อยละ (Percentage) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุการทำงาน เงินเดือน ระดับความคิดเห็นของฝ่ายสนับสนุนด้านปัจจัยเกี่ยวกับด้านผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยเกี่ยวกับด้านผู้บริหาร ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ซึ่งสามารถอธิบายข้อมูลได้เด่นชัด โดยคำนวณได้จากสูตร

$$\text{ค่าร้อยละ} = \frac{\text{ค่าจำนวนที่คำนวณ}}{\text{ค่าจำนวนทั้งหมด}} \times 100$$

4.1.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระดับความคิดเห็นของฝ่ายสนับสนุนด้านปัจจัยเกี่ยวกับด้านผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยเกี่ยวกับด้านผู้บริหาร ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ คำนวณได้จากสูตร

$$\mu = \frac{\sum X}{N}$$

μ คือ ค่าเฉลี่ยของประชากร

$\sum X$ คือ ผลรวมของข้อมูลในกลุ่มประชากร

N คือ จำนวนข้อมูลในกลุ่มประชากร

4.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับค่าเฉลี่ยเลขคณิตเพื่อแสดงลักษณะการกระจายของคะแนนในแต่ละข้อ หลักการของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจะพิจารณาว่าค่าของข้อมูลแต่ละค่ามีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยเพียงใด กล่าวคือ นำข้อมูลทุกค่ามาหาผลต่างกับค่าเฉลี่ย ซึ่งคำนวณได้จากสูตร

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum f(x - \mu)^2}{N}}$$

σ คือ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มประชากร

X คือ ค่าของข้อมูลแต่ละตัวหรือค่าของจุดกลางชั้นแต่ละชั้น

μ คือ ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของกลุ่มประชากร

N คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมดของกลุ่มประชากร

f คือ ความถี่ของข้อมูลแต่ละตัวหรือแต่ละชั้น

การแปลความหมายของค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใช้เกณฑ์ ดังนี้

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.00 – 0.99 แปลว่า ฝ่ายสนับสนุนมีระดับความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านผู้ปฏิบัติงาน ด้านผู้บริหาร ด้านองค์กร/หน่วยงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวม ไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.00 ขึ้นไป แปลว่า ฝ่ายสนับสนุนมีระดับความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านผู้ปฏิบัติงาน ด้านผู้บริหาร ด้านองค์กร/หน่วยงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมแตกต่างกันมาก

4.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Analytical Statistics) เพื่อทดสอบหาค่าความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของฝ่ายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม โดยสถิติที่นิยมใช้ทดสอบสมมติฐานในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์ ได้แก่

4.2.1 ค่าไคสแควร์ (Chi – Square Tests) ใช้ในการทดสอบเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ กับตัวแปรตามว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่เท่านั้น แต่ไม่สามารถบอกทิศทางของความสัมพันธ์ได้ ใช้สำหรับตัวแปรระดับมาตรฐานบัญญัติ (Nominal Scale) และระดับมาตรเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่อยู่ในรูปความถี่ สัดส่วน หรือร้อยละ โดยที่ตัวแปรแต่ละตัวแบ่งเป็นประเภทหรือเป็นกลุ่มย่อยๆ ตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีสูตร ดังนี้

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

X^2	คือ	ค่าไคสแคว์
O	คือ	ค่าที่ได้จากการรวบรวมข้อมูล
E	คือ	ค่าที่คำนวณได้ทางหลักของความน่าจะเป็นไปได้ (Expected Value)

การแปลความหมายโดยกำหนดระดับความเชื่อมั่น 95% (ระดับนัยสำคัญ 0.05) คือ

- 1) ถ้าค่า Significance ที่ได้จากการคำนวณในโปรแกรม SPSS น้อยกว่า .05 แสดงว่า ตัวแปรต้นมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม หรือตัวแปร 2 ตัว ไม่เป็นอิสระจากกัน
- 2) ถ้าค่า Significance ที่ได้จากการคำนวณในโปรแกรม SPSS มากกว่า .05 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองตัว ไม่มีความสัมพันธ์กัน หรือตัวแปร 2 ตัว เป็นอิสระจากกัน

4.2.2 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน (Spearman Rank-order Correlation Coefficient) เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ กับตัวแปรตาม ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากกลุ่มประชากรเดียวกันว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่และสัมพันธ์กันอย่างไร ซึ่งความสัมพันธ์อาจจะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือทิศทางตรงกันข้ามก็ได้ ใช้สำหรับเมื่อตัวแปรมีระดับมาตรเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ กำหนดไว้ที่ระดับ .05 มีสูตร ดังนี้

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

r_s	คือ	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สเปียร์แมน
$\sum D^2$	คือ	ผลรวมกำลังสองของผลต่าง
N	คือ	จำนวนคู่ในการเรียงลำดับ

การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง 1 จากโปรแกรม SPSS คือ

ตั้งแต่ +.70 ขึ้นไป	แปลว่า	มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกสูงมาก
+ .50 ถึง +.69	แปลว่า	มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกสูง
+ .30 ถึง +.49	แปลว่า	มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกปานกลาง
+ .10 ถึง +.29	แปลว่า	มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกน้อย

+0.01 ถึง +0.09	แปลว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกน้อยมากหรือแทบจะไม่มี
.∞	แปลว่า ไม่มีความสัมพันธ์
-0.01 ถึง -0.09	แปลว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงลบน้อยมากหรือแทบจะไม่มี
-0.10 ถึง -0.29	แปลว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงลบน้อย
-0.30 ถึง -0.49	แปลว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงลบปานกลาง
-0.50 ถึง -0.69	แปลว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงลบสูง
ตั้งแต่ -0.70 ขึ้นไป	แปลว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงลบสูงมาก

บทต่อไปคือ บทที่ 4 จะเป็นเนื้อหาเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์ข้อมูล



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในส่วนของบุคลากรฝ่ายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จำนวน 4 วิทยาเขต คือ 1. วิทยาเขตเพาะช่าง 2. วิทยาเขตบพิตรพิมุขจักรวรรดิ 3. วิทยาเขตศาลายา 4. วิทยาเขตวังไกลกังวล ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวมข้อมูลจำนวน 214 คน เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา จึงเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมี 5 ขั้นตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร

ตอนที่ 5 ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ มุมมองที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทัศนะของบุคลากรฝ่ายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ตอนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน วุฒิการศึกษา และรายได้ ผู้วิจัยได้นำเสนอตามตารางที่ 4.1-4.5

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ชาย	67	31.3
2. หญิง	147	68.7
รวม	214	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า บุคลากรฝ่ายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่ทำการตอบแบบสอบถาม จำนวน 214 คน เป็นเพศชาย จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 และเพศหญิง จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 68.7

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ต่ำกว่า 30 ปี	42	19.6
2. 30-39 ปี	87	40.7
3. 40-49 ปี	57	26.6
4. 50 ปีขึ้นไป	28	13.1
รวม	214	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่า บุคลากรฝ่ายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่ทำการตอบแบบสอบถาม จำนวน 214 คน มีอายุระหว่าง 30-39 ปี มากที่สุด จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 40.7 รองลงมาคือ มีอายุระหว่าง 40-49 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 26.6 อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 19.6 และมีอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 13.1

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. 1-5 ปี	56	26.2
2. 6-10 ปี	66	30.8
3. 11-20 ปี	72	33.7
4. 21 ปีขึ้นไป	20	9.3
รวม	214	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่า บุคลากรฝ่ายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่ทำการตอบแบบสอบถาม จำนวน 214 คน มีประสบการณ์ในการทำงาน 11-20 ปี มากที่สุด จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 33.7 รองลงมาคือ มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 30.8 มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 26.2 และมีประสบการณ์ในการทำงาน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 9.3

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	16	7.5
2. ปริญญาตรี	109	50.9
3. ปริญญาโท	86	40.2
4. ปริญญาเอก	3	1.4
รวม	214	100

จากตารางที่ 4.4 พบว่า บุคลากรฝ่ายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่ทำการตอบแบบสอบถาม จำนวน 214 คน จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 50.9 รองลงมาปริญญาโท จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 40.2 ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5 และปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้

รายได้	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ต่ำกว่า 10,000 บาท	6	2.8
2. 10,001-20,000 บาท	146	68.2
3. 20,001-30,000 บาท	59	27.6
4. 30,001 บาทขึ้นไป	3	1.4
รวม	214	100

จากตารางที่ 4.5 พบว่า บุคลากรฝ่ายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่ทำการตอบแบบสอบถาม จำนวน 214 คน มีรายได้มากที่สุด 10,001-20,000 บาท จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 68.2 รองลงมา มีรายได้ 20,001-30,000 บาท จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 27.6 มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.8 และมีรายได้ 30,001 บาทขึ้นไป จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ผู้วิจัยได้นำเสนอตามตารางที่ 4.6-4.9

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้านผู้ปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
1. ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการพัฒนาตนเอง ชอบแสวงหาความรู้และความชำนาญอยู่เสมอ	4.08	.655	มาก
2. ผู้ปฏิบัติงานต้องการพัฒนาตนเองเพราะได้ รับผิดชอบงานที่ทำทาสความสามารถมากยิ่งขึ้น	4.06	.706	มาก
3. ผู้ปฏิบัติงานต้องการพัฒนาตนเองเพราะได้รับผิด ชอบงานในปริมาณที่เพิ่มมากขึ้นและใช้เวลาลดน้อยลง	4.07	.750	มาก
4. ผู้ปฏิบัติงานมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาตนเอง	4.04	.690	มาก
5. ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมในการเรียนรู้ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.13	.651	มาก
6. ผู้ปฏิบัติงานให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการ ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.07	.724	มาก
7. ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมเสนอแนวทางและความ คิดเห็นเกี่ยวกับดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.80	.876	มาก
8. ผู้ปฏิบัติมีอิสระในการตัดสินใจเข้าร่วมในการ พัฒนาตนเอง	3.72	.884	มาก
9. ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการพัฒนาเพราะได้รับ ค่าตอบแทนที่สูงขึ้นเมื่อได้รับผิดชอบงานในตำแหน่ง ที่สูงขึ้น	3.90	.852	มาก
10. ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นที่ดีในการพัฒนาและ มีการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้จากการพัฒนา	4.00	.681	มาก
รวม	4.00	.580	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.6 แสดงว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ด้านผู้ปฏิบัติงาน ที่มีผู้แสดงความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุดคือ ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมในการเรียนรู้ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13) ค่ารองลงมาคือ ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการพัฒนาตนเอง ชอบแสวงหาความรู้และความชำนาญอยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08) และค่าที่ได้น้อยที่สุดคือ ผู้ปฏิบัติมีอิสระในการตัดสินใจเข้าร่วมในการพัฒนาตนเอง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72) รวมปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .580

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้านผู้บริหาร

ปัจจัยด้านผู้บริหาร	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
11. ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการพัฒนาแก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกๆด้าน	3.77	.860	มาก
12. ผู้บริหารชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงาน	3.81	.829	มาก
13. ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.77	.796	มาก
14. ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจและทักษะวิธีการพัฒนาอย่างถูกต้อง	3.70	.841	มาก
15. ผู้บริหารเป็นผู้นำที่ดีในการบริหารและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน	3.74	.813	มาก
16. ผู้บริหารสามารถติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน	3.66	.938	มาก
17. ผู้บริหารมีความจริงใจในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน	3.59	.891	มาก
18. ผู้บริหารได้สร้างแรงกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจภายใน (ด้านจิตใจ ความรู้) ที่อยากพัฒนาตนเอง	3.64	.837	มาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ปัจจัยด้านผู้บริหาร	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
19. ผู้บริหารได้สร้างแรงจูงใจภายนอก เช่น รางวัล ตอบแทนให้แก่พนักงานที่ปรับปรุงการทำงานที่ดี หลังจากเข้าร่วมการพัฒนา	3.53	.995	มาก
20. ผู้บริหารมีความเป็นธรรมในการให้รางวัลตอบแทน แก่ผู้ปฏิบัติงานที่พัฒนาการทำงานหลังจากผ่านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	3.45	1.055	มาก
รวม	3.67	.800	มาก

จากตารางที่ 4.7 แสดงว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ด้านผู้บริหาร ที่มีระดับของความคิดเห็นมากที่สุด คือ ผู้บริหารชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81) ค่ารองลงมาคือ ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการพัฒนาแก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกๆ ด้าน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77) และค่าที่มีระดับของความคิดเห็นน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีความเป็นธรรมในการให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานที่พัฒนาการทำงานหลังจากผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45) รวมปัจจัยด้านผู้บริหารทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .800

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้านองค์การ

ปัจจัยด้านองค์การ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
21. โครงสร้างการบริหารขององค์การมีระบบการบังคับบัญชาเอื้อต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.60	.937	มาก
22. องค์การกำหนดนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.55	9.16	มาก
23. กฎระเบียบข้อบังคับขององค์การมีการกำหนดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรที่เอื้อต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.53	.896	มาก
24. บรรยากาศขององค์การเอื้อต่อการสนับสนุนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างอิสระและตามศักยภาพของแต่ละบุคคล	3.53	.927	มาก
25. องค์การควรมีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และปรับปรุงการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพต่อไป	3.80	.821	มาก
26. องค์การมีการหมุนเวียนเปลี่ยนงานในหน้าที่ของพนักงานเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานที่เพิ่มขึ้น	3.50	.943	มาก
27. องค์การมีการประชุมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน	3.58	.877	มาก
28. องค์การจะต้องมีการตั้งงบประมาณที่เพียงพอที่เอื้อต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง	3.60	.952	มาก

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัจจัยด้านองค์การ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
29. องค์การควรกำหนดให้พนักงานที่ได้รับการพัฒนา ต้องนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติจริงและถ่ายทอดรายงาน หรือเผยแพร่ให้ได้ทราบทั่วกัน	3.66	.881	มาก
30. องค์การควรให้ความสำคัญกับงานทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการกำหนดคุณสมบัติและคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เชี่ยวชาญ เหมาะสมในการรับผิดชอบ ดูแลงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.85	.862	มาก
รวม	3.62	.823	มาก

จากตารางที่ 4.8 แสดงว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ด้านองค์การ ที่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดคือ องค์การควรให้ความสำคัญกับงานทรัพยากรมนุษย์โดยมีการกำหนดคุณสมบัติและคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เชี่ยวชาญ เหมาะสมในการรับผิดชอบดูแลงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ค่า (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85) รองลงมาคือ องค์การควรมีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และปรับปรุงการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพต่อไป (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80) และระดับความคิดเห็นที่น้อยที่สุดคือ องค์การมีการหมุนเวียนเปลี่ยนงานในหน้าที่ของพนักงานเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานที่เพิ่มขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50) รวมปัจจัยด้านองค์การทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ส่วนเบี่ยงเบนเท่ากับ .823

ตารางที่ 4.9 สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 3 ด้าน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ปัจจัยรายด้าน	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
ด้านผู้ปฏิบัติงาน	4.00	.580	มาก	1
ด้านผู้บริหาร	3.67	.800	มาก	2
ด้านองค์กร	3.62	.823	มาก	3
รวม	3.76	.761	มาก	

จากตารางที่ 4.9 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเปรียบเทียบกันแล้วพบว่า ปัจจัยที่ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านผู้ปฏิบัติงาน ด้านผู้บริหาร ด้านองค์กร และโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62 - 4.00$ ส่วนภาพรวม $\bar{X} = 3.76$)

ตอนที่ 3 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ผู้วิจัยได้นำเสนอตามตารางที่ 4.10-4.13

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้านการฝึกอบรม

การฝึกอบรม	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
31. มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรก่อนการจัดฝึกอบรม เพื่อประโยชน์ในการจัดการฝึกอบรมและส่งบุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรม	3.68	.861	มาก
32. ส่งเสริมบุคลากรให้มีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและมีความเท่าเทียมกัน	3.63	.849	มาก
33. การเข้าร่วมการฝึกอบรมในแต่ละครั้งเป็นหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ	3.75	.803	มาก
34. การฝึกอบรมมีส่วนช่วยในการแก้ไขปัญหาการทำงานที่ซ้ำซ้อนและล่าช้า โดยนำทักษะในการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.74	.764	มาก
35. ให้ความสำคัญในการจัดการฝึกอบรมและได้จัดสรรงบประมาณในการจัดฝึกอบรมอย่างเพียงพอและเหมาะสม	3.57	.794	มาก
36. มีการประเมินหลังจากฝึกอบรมว่าช่วยในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดการฝึกอบรมต่อไป	3.59	.785	มาก
รวม	3.67	.659	มาก

จากตารางที่ 4.10 แสดงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ด้านการฝึกอบรม ที่มีระดับค่าความคิดเห็นว่ามากที่สุดคือ การเข้าร่วมการฝึกอบรมในแต่ละครั้งเป็นหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75) ค่ารองลงมาคือ การฝึกอบรมมีส่วนช่วยในการแก้ไขปัญหาการทำงานที่ซ้ำซ้อนและล่าช้า โดยนำทักษะในการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74) และค่าระดับความคิดเห็นที่น้อยที่สุดคือ มีการประเมินหลังจากฝึกอบรมว่าช่วยในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ

และเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดการฝึกอบรมต่อไป รวมระดับค่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59) ทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .659

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้านการศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงาน	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
37. ควรจัดให้บุคลากรทั้งหน่วยงานไปศึกษาดูงาน พร้อมกันอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	3.68	1.087	มาก
38. การศึกษาดูงานเป็นการเรียนรู้วิธีการทำงานจาก ประสบการณ์ของความสำเร็จ โดยนำผลจากการศึกษา ดูงานมาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.61	.868	มาก
39. การศึกษาดูงานถือเป็นกิจกรรมการพัฒนที่สำคัญ มีความจำเป็นต้องจัดขึ้นสำหรับพนักงานทุกตำแหน่ง เพื่อเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้และประสบการณ์	3.94	.768	มาก
40. องค์กรควรให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการ จัดทำโครงการศึกษาดูงานไว้ในแผนปฏิบัติการ ประจำปี และจัดสรรงบประมาณสนับสนุน	3.91	.752	มาก
41. มีการนำผลจากการศึกษาดูงานมาใช้ปรับปรุง การทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	3.86	.894	มาก
รวม	3.85	.784	มาก

จากตารางที่ 4.11 แสดงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ด้านการศึกษาดูงาน ที่มีระดับค่าความคิดเห็นมากที่สุดคือ การศึกษาดูงานถือเป็นกิจกรรมการพัฒนที่สำคัญมีความจำเป็นต้องจัดขึ้นสำหรับพนักงานทุกตำแหน่ง เพื่อเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้และประสบการณ์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94) ค่ารองลงมาคือ องค์กรควรให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการจัดทำโครงการศึกษาดูงานไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี และจัดสรรงบประมาณสนับสนุน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91) และค่าความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุดคือ การศึกษาดูงานเป็นการเรียนรู้วิธีการทำงานจากประสบการณ์ของความสำเร็จ โดยนำผลจากการศึกษาดูงานมา

ปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61) รวมระดับค่าการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษาดูงาน ทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐานเท่ากับ .784

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้านการศึกษาต่อ

การศึกษาต่อ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
42. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวิทยฐานะ ที่เกี่ยวข้องกับงานงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ทั้งภาคในเวลาและนอกเวลา	3.78	.936	มาก
43. กำหนดหลักเกณฑ์ให้การพิจารณาให้บุคลากร ไปศึกษาต่ออย่างชัดเจนและแจ้งให้บุคลากรทราบ	3.63	.987	มาก
44. มีการจัดการบริการแนะแนวการศึกษาให้กับ บุคลากร เพื่อประโยชน์ในการสอบคัดเลือก เข้าศึกษาต่อ	3.54	1.020	มาก
45. จัดให้มีเงินทุนให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาต่อ	3.62	1.146	มาก
46. จัดให้มีการได้รับสวัสดิการเงินเดือนและได้รับการ พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีตามปกติในขณะที่ ทำการศึกษาต่อ	3.58	1.087	มาก
รวม	3.63	1.081	มาก

จากตารางที่ 4.12 แสดงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
รัตนโกสินทร์ด้านการศึกษาต่อ มีระดับการแสดงความคิดเห็นมากที่สุดคือ ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงาน
ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวิทยฐานะที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ทั้งภาคในเวลาและนอก
เวลา ค่ารองลงมาคือ กำหนดหลักเกณฑ์ให้การพิจารณาให้บุคลากรไปศึกษาต่ออย่างชัดเจนและ
แจ้งให้บุคลากรทราบ และระดับความคิดเห็นที่น้อยที่สุดคือ จัดให้มีทุนได้รับสวัสดิการเงินเดือน
และได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีตามปกติในขณะที่ทำการศึกษาต่อ รวมระดับ
ค่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษาต่อ ทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.081

ตารางที่ 4.13 สรุประดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ทั้ง 3 ด้าน

ปัจจัยด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
ด้านการฝึกอบรม	3.67	.659	มาก	2
ด้านการศึกษาดูงาน	3.85	.784	มาก	1
ด้านการศึกษาต่อ	3.63	1.081	มาก	3
รวม	3.71	.838	มาก	

จากตารางที่ 4.13 เมื่อพิจารณาระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเปรียบเทียบกันแล้วพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษาดูงาน และด้านการศึกษาต่อ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.63 - 3.85$ ส่วนภาพรวม $\bar{X} = 3.71$)

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร

ผลการทดสอบสมมติฐานของการศึกษา ซึ่งเป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตาม คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับตัวแปรอิสระ 3 ด้าน คือ ด้านผู้ปฏิบัติงาน ด้านผู้บริหาร และด้านองค์กร ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยใช้สถิติค่าไคสแควร์ (Chi-Square) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน (Spearman Rank-Order Correlation Coefficient) ตามตารางที่ 4.14-4.21

การตั้งสมมติฐานเชิงสถิติ

สมมติฐานหลัก H_0 : ตัวแปรทั้ง 2 ตัว เป็นอิสระต่อกัน

สมมติฐานรอง H_1 : ตัวแปรทั้ง 2 ตัว มีความสัมพันธ์กัน

สมมติฐานข้อที่ 1: เพศของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

สมมติฐานข้อที่ 2: อายุของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

สมมติฐานข้อที่ 3: ประสบการณ์การทำงานของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

สมมติฐานข้อที่ 4: ระดับการศึกษาของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

สมมติฐานข้อที่ 5: รายได้ของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

สมมติฐานข้อที่ 6: ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

สมมติฐานข้อที่ 7: ปัจจัยด้านผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

สมมติฐานข้อที่ 8: ปัจจัยด้านองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ตารางที่ 4.14 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพศของผู้ปฏิบัติงานกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

เพศ	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		รวม	Chi-Square	Sign.	Spearman-Correlations	Sign.
	ร้อยละ (จำนวนคน)						
	ต่ำ	สูง					
1. ชาย	6	61	67	.567	.452	.051	.454
2. หญิง	9	138	147				
รวม	15	199	214				

จากตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างเพศของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้วยสถิติ Chi - Square ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ค่า Significance = .452 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ที่กำหนดไว้ให้ปฏิเสธสมมติฐาน ดังนั้น สรุปว่าเพศไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพศของผู้ปฏิบัติงานกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน มีค่าเท่ากับ .051 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกน้อยมากหรือแทบจะไม่มี คือ มีค่าระหว่าง +.01 ถึง +.09 และค่า Sig. = .454 ซึ่งมากกว่า .05 แสดงว่า เพศกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตารางที่ 4.15 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุของผู้ปฏิบัติงานกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

อายุ	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		รวม	Chi-Square	Sign.	Spearman-Correlations	Sign.
	ร้อยละ (จำนวนคน)						
	ต่ำ	สูง					
1. ต่ำกว่า 30 ปี	1	41	42	4.06	.255	.089	.152
2. 30-39 ปี	7	80	87				
3. 40-49 ปี	3	54	57				
4. 50 ปีขึ้นไป	4	24	28				
รวม	15	199	214				

จากตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างอายุของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้วยสถิติ Chi - Square ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ค่า Significance = .255 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ที่กำหนดไว้ให้ปฏิเสธสมมติฐาน ดังนั้น สรุปว่าอายุไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอายุของผู้ปฏิบัติงานกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน มีค่าเท่ากับ .089 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกน้อยมากหรือแทบจะไม่มี คือ มีค่าระหว่าง +.01 ถึง +.09 และค่า Sig. = .152 ซึ่งมากกว่า .05 แสดงว่า เพศกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตารางที่ 4.16 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์การทำงานกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ประสบการณ์การทำงาน	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		รวม	Chi-Square	Sign.	Spearman-Correlations	Sign.
	ร้อยละ (จำนวนคน)						
	ต่ำ	สูง					
1. 1-5 ปี	0	57	57	8.49	.037	.199	.003
2. 6-10 ปี	4	62	66				
3. 11-20 ปี	8	64	72				
4. 21 ปี ขึ้นไป	3	16	19				
รวม	15	199	214				

จากตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์การทำงานของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ด้วยสถิติ Chi – Square ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ค่า Significance = .037 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ที่กำหนดไว้ให้ยอมรับสมมติฐาน ดังนั้น สรุปว่าประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์การทำงานของผู้ปฏิบัติงานกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน มีค่าเท่ากับ .199 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกน้อย คือ มีค่าระหว่าง +.10 ถึง +.29 และค่า Sig. = .003 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่า ประสบการณ์การทำงานกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตารางที่ 4.17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างวุฒิการศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

วุฒิการศึกษา	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		รวม	Chi-Square	Sign.	Spearman-Correlations	Sign.
	ร้อยละ (จำนวนคน)						
	ต่ำ	สูง					
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	15	16	2.56	.277	-.098	.152
2. ปริญญาตรี	5	106	111				
3. สูงกว่าปริญญาตรี	9	78	87				
รวม	15	199	214				

จากตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างวุฒิการศึกษาของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ด้วยสถิติ Chi – Square ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ค่า Significance = .277 ซึ่งมีความมากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ที่กำหนดไว้ให้ปฏิเสธสมมติฐาน ดังนั้น สรุปว่าวุฒิการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างวุฒิการศึกษาของผู้ปฏิบัติงานกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน มีค่าเท่ากับ -.098 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงลบน้อยมากหรือแทบจะไม่มี คือ มีค่าระหว่าง -.01 ถึง -.09 และค่า Sig. = .152 ซึ่งมากกว่า .05 แสดงว่าวุฒิการศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตารางที่ 4.18 ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

รายได้	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		รวม	Chi-Square	Sign.	Spearman-Correlations	Sign.
	ร้อยละ (จำนวนคน)						
	ต่ำ	สูง					
1. ต่ำกว่า 10,000 บาท	0	6	6	8.63	.013	-.199	.003
2. 10,001-20,000 บาท	6	143	149				
3. 20,001 บาทขึ้นไป	9	50	59				
รวม	15	199	214				

จากตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรายได้ของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้วยสถิติ Chi – Square ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ค่า Significance = .013 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ที่กำหนดไว้ให้ยอมรับสมมติฐาน ดังนั้น สรุปว่ารายได้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างรายได้ของผู้ปฏิบัติงานกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน มีค่าเท่ากับ -.199 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงลบน้อยคือ มีค่าระหว่าง -.10 ถึง -.29 และค่า Sig. = .003 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่า รายได้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตารางที่ 4.19 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงานกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ผู้ปฏิบัติงาน	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		รวม	Chi-Square	Sign.	Spearman-Correlations	Sign.
	ร้อยละ (จำนวนคน)						
	ต่ำ	สูง					
ต่ำ	0	1	1	.435	.000	.466	.000
สูง	15	198	213				
รวม	15	199	214				

จากตารางที่ 4.19 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้านผู้ปฏิบัติงานกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้วยสถิติ Chi – Square ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ค่า Significance = .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ที่กำหนดไว้ให้ยอมรับสมมติฐาน ดังนั้น สรุปว่าด้านผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้านผู้ปฏิบัติงานกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน มีค่าเท่ากับ .466 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกปานกลางคือ มีค่าระหว่าง +.30 ถึง +.49 และค่า Sig. = .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่า ด้านผู้ปฏิบัติงานกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตารางที่ 4.20 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ผู้บริหาร	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		รวม	Chi-Square	Sign.	Spearman-Correlations	Sign.
	ร้อยละ (จำนวนคน)						
	ต่ำ	สูง					
ต่ำ	5	15	20	10.9	.001	.226	.001
สูง	10	184	194				
รวม	15	199	214				

จากตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้านผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้วยสถิติ Chi – Square ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ค่า Significance = .001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ที่กำหนดไว้ให้ยอมรับสมมติฐาน ดังนั้น สรุปว่าด้านผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้านผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน มีค่าเท่ากับ .226 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกน้อยคือ มีค่าระหว่าง +.10 ถึง +.29 และค่า Sig. = .001 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่า ด้านผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตารางที่ 4.21 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

องค์การ	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		รวม	Chi-Square	Sign.	Spearman-Correlations	Sign.
	ร้อยละ (จำนวนคน)						
	ต่ำ	สูง					
ต่ำ	6	11	17	22.6	.000	.325	.000
สูง	9	188	197				
รวม	15	199	214				

จากตารางที่ 4.21 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ด้านองค์การกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ด้วย สถิติ Chi – Square ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ค่า Significance = .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า ระดับนัยสำคัญ 0.05 ที่กำหนดไว้ให้ยอมรับสมมติฐาน ดังนั้น สรุปว่าด้านองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้าน องค์การกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้วย สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน มีค่าเท่ากับ .325 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก ปานกลาง คือ มีค่าระหว่าง +.30 ถึง +.49 และค่า Sig. = .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่า ด้านองค์การ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตอนที่ 5 ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ มุมมองที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทัศนะ ของบุคลากรฝ่ายสนับสนุน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ มุมมองที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตาม ทัศนะของบุคลากรฝ่ายสนับสนุน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ผู้วิจัยได้นำเสนอ ในด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษาดูงาน และด้านการศึกษาต่อ ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และมุมมองที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้านการฝึกอบรม ของบุคลากรฝ่ายสนับสนุนมี ดังนี้คือ

1.1 ในการฝึกอบรมต่างๆหน่วยงานหรือองค์การจะต้องมีการสอบถามถึงความต้องการในการฝึกอบรม มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดอบรม ให้มีความชัดเจนเกี่ยวกับ เนื้อหาสาระซึ่งจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับลักษณะงาน มีระดับความถี่เท่ากับ 25

1.2 การจัดอบรมควรหาผู้เชี่ยวชาญหรือวิทยากรในการฝึกอบรมโดยเฉพาะเพื่อ สามารถที่จะถ่ายทอดความรู้ได้อย่างเต็มที่ มีความทันสมัยในเนื้อหาสาระซึ่งทันต่อการเปลี่ยนแปลง ในปัจจุบัน มีระดับความถี่เท่ากับ 16

1.3 มีการประเมินผลภายหลังจากอบรมว่าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานมากน้อยเพียงใด เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดอบรม หรือพัฒนาการอบรมให้ดียิ่งขึ้น มีระดับ ความถี่เท่ากับ 10

2. ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และมุมมองที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้านการศึกษาดูงาน ของบุคลากรฝ่ายสนับสนุนมี ดังนี้คือ

2.1 จะต้องมีกำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาดูงานให้มีความชัดเจน ว่าต้องกำหนดสถานที่การดูงานและเรื่องที่จะไปศึกษาให้มีความสอดคล้องกับหน่วยงานนั้นๆ มีระดับความถี่เท่ากับ 19

2.2 การส่งคนที่จะไปศึกษาดูงานอาจส่งคนเป็นตัวแทนที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อเป็นแรงจูงใจและตัวกระตุ้นในการทำงานให้กับคนที่มีความรู้ความสามารถ มีระดับความถี่เท่ากับ 10

2.3 มีการประเมินว่าได้อะไรจากการศึกษาดูงาน และต้องมีการเผยแพร่ให้กับหน่วยงานของตนเพื่อเป็นกระบวนการในการพัฒนาการเรียนรู้ มีระดับความถี่เท่ากับ 8

3. ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และมุมมองที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้านการศึกษาต่อ ของบุคลากรฝ่ายสนับสนุนมี ดังนี้คือ

3.1 มีสนับสนุนในการให้ข้อมูลแนะนำและจัดหาแหล่งทุนการศึกษาให้เพียงพอ แต่องค์กรก็ต้องมองไปถึงตำแหน่งหน้าที่รองรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นหากจบการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นในอนาคต มีระดับความถี่เท่ากับ 25

3.2 การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้เฉพาะด้าน โดยจะต้องใช้ระยะเวลามากในการศึกษาเมื่อเทียบกับการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน องค์กรต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการศึกษาต่อ ทั้งในเวลาและนอกเวลา มีระดับความถี่เท่ากับ 14

3.3 ศึกษาในสาขาที่เกี่ยวข้องในแต่ละงานทำให้ได้เรียนรู้ทั้งหลักสูตรและเป็นการเรียนรู้เชิงลึกและเฉพาะทาง ดีสำหรับผู้ที่ต้องใช้ความรู้เฉพาะ มีระดับความถี่เท่ากับ 9

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์” ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เน้นการวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อศึกษาระดับของความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติ ปัจจัยด้านผู้บริหาร และปัจจัยด้านองค์การ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
4. เพื่อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

วิธีดำเนินการวิจัยสำหรับการศึกษาในครั้งนี้คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรจากผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวมข้อมูลจำนวน 214 คน จากการคำนวณตามวิธีของทาโร ยามาเน่ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามแบบมีโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดที่กำหนด ได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงและค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ .945 และได้รับแบบสอบถามคืนจำนวนร้อยละ 100 แล้วนำมาประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าไคสแควร์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตัวแปรพหุคูณ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยสามารถสรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. สรุปการวิจัย

จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยทั่วไปส่วนบุคคล

1. บุคลากรฝ่ายสนับสนุนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 68.7 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 31.3

2. บุคลากรฝ่ายสนับสนุนส่วนใหญ่เป็นผู้มีอายุระหว่าง 30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.7 รองลงมาคือ มีอายุระหว่าง 40-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.6 อายุต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.6 และมีอายุ 50 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 13.1

3. บุคลากรฝ่ายสนับสนุนส่วนใหญ่เป็นผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.6 รองลงมาคือ มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.8 มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.2 และมีประสบการณ์ในการทำงาน 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 9.3

4. บุคลากรฝ่ายสนับสนุนส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.9 รองลงมา ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 40.2 ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 7.5 และระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 1.4

5. บุคลากรฝ่ายสนับสนุนส่วนใหญ่เป็นผู้มีรายได้ 10,001-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 68.2 รองลงมา มีรายได้ 20,001-30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 27.6 มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 2.8 และมีรายได้ 30,001 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 1.4

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ผลการศึกษาพบว่า โดยรวมบุคลากรฝ่ายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาปัจจัยรายด้านพบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเรียงตามลำดับปัจจัยดังนี้ ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = .580) ปัจจัยด้านผู้บริหาร ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = .880) และปัจจัยด้านองค์กร ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = .823)

ด้านผู้ปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรฝ่ายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมในการเรียนรู้ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการพัฒนาตนเอง ชอบแสวงหาความรู้และความชำนาญอยู่เสมอ ส่วนปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ ผู้ปฏิบัติมีอิสระในการตัดสินใจเข้าร่วมในการพัฒนาตนเอง

ด้านผู้บริหาร พบว่า บุคลากรฝ่ายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการพัฒนาแก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกๆ ด้าน ส่วนปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ ผู้บริหารมีความเป็นธรรมในการให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานที่พัฒนาการทำงานหลังจากผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ด้านองค์กร พบว่า บุคลากรฝ่ายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยองค์กรควรให้ความสำคัญกับงานทรัพยากรมนุษย์โดยมีการกำหนดคุณสมบัติและคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เชี่ยวชาญ เหมาะสมในการรับผิดชอบดูแลงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ องค์กรควรมีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปรับปรุงการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพต่อไป ส่วนปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ องค์กรมีการหมุนเวียนเปลี่ยนงานในหน้าที่ของพนักงานเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานที่เพิ่มขึ้น

ตอนที่ 3 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ผลการศึกษาพบว่า โดยรวมบุคลากรฝ่ายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยทุกด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการศึกษาดูงาน ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = .784) การฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = .659) ด้านการศึกษาต่อ ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = 1.081)

ด้านการฝึกอบรม พบว่า บุคลากรฝ่ายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยในการเข้าร่วมการฝึกอบรมในแต่ละครั้งเป็นหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การฝึกอบรมมีส่วนช่วยในการแก้ไขปัญหาการทำงานที่ซ้ำซ้อนและล่าช้า โดยนำทักษะในการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมคือ มีการประเมินหลังจากฝึกอบรมว่าช่วยในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดการฝึกอบรมต่อไปรวมระดับค่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม

ด้านการศึกษาดูงาน พบว่า บุคลากรฝ่ายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการศึกษาดูงานถือเป็นกิจกรรมการพัฒนาค่าที่สำคัญมีความจำเป็นต้องจัดขึ้นสำหรับพนักงานทุกตำแหน่ง เพื่อเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้และประสบการณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ องค์การควรให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการจัดทำโครงการศึกษาดูงานไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี และจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาดูงานคือ การเรียนรู้วิธีการทำงานจากประสบการณ์ของความสำเร็จ โดยนำผลจากการศึกษาดูงานมาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ด้านการศึกษาต่อ พบว่า บุคลากรฝ่ายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวิทยฐานะที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ทั้งภาคในเวลาและนอกเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาให้บุคลากรไปศึกษาต่ออย่างชัดเจนและแจ้งให้บุคลากรทราบ ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาต่อคือ จัดให้มีการได้รับสวัสดิการเงินเดือนและได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีตามปกติในขณะที่ทำการศึกษาต่อรวมระดับค่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร

ผลการทดสอบสมมติฐานหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละด้าน ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านผู้บริหาร และปัจจัยด้านองค์การ รายละเอียดตามตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละด้าน

สมมติฐานการศึกษา	ยอมรับ	ปฏิเสธ
1. เพศของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		✓
2. อายุของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		✓
3. ประสบการณ์การทำงานของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	✓	
4. ระดับการศึกษาของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		✓
5. รายได้ของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	✓	
6. ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	✓	
7. ปัจจัยด้านผู้บริหารมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	✓	
8. ปัจจัยด้านองค์กรมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	✓	

สมมติฐานข้อที่ 1: เพศของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการทดสอบสมมติฐาน: ปฏิเสธสมมติฐาน

เพศของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกน้อยมากหรือแทบจะไม่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 คือ เพศของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ว่า เพศของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานข้อที่ 2: อายุของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการทดสอบสมมติฐาน: ปฏิเสธสมมติฐาน

อายุของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกน้อยมากหรือแทบจะไม่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 คือ อายุของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ว่า อายุของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานข้อที่ 3: ประสิทธิภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการทดสอบสมมติฐาน: ขอมสมมติฐาน

ประสิทธิภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกน้อย มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 คือ ประสิทธิภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ว่า ประสิทธิภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานข้อที่ 4: ระดับการศึกษาของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการทดสอบสมมติฐาน: ปฏิเสธสมมติฐาน

ระดับการศึกษาของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ในเชิงลบน้อยมากหรือแทบจะไม่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 คือ ระดับการศึกษาของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ว่า ระดับการศึกษาของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานข้อที่ 5: รายได้ของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการทดสอบสมมติฐาน: ขอมรับสมมติฐาน

รายได้ของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ในเชิงลบน้อย มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 คือ รายได้ของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ว่า รายได้ของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานข้อที่ 6: ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการทดสอบสมมติฐาน: ขอมรับสมมติฐาน

ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกปานกลาง มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 คือ ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ว่า ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานข้อที่ 7: ปัจจัยด้านผู้บริหารมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการทดสอบสมมติฐาน: ยอมรับสมมติฐาน

ปัจจัยด้านผู้บริหารมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกน้อย มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 คือ ปัจจัยด้านผู้บริหารมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ว่า ปัจจัยด้านผู้บริหารมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานข้อที่ 8: ปัจจัยด้านองค์การมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการทดสอบสมมติฐาน: ยอมรับสมมติฐาน

ปัจจัยด้านองค์การมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกปานกลาง มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 คือ ปัจจัยด้านองค์การมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ว่า ปัจจัยด้านองค์การมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. สำหรับปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมในการเรียนรู้ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง แสวงหาความรู้ความชำนาญอยู่เสมอ อีกทั้งให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ เพราะปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านการเมืองที่รวดเร็ว หากไม่พัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ก้าวหน้า เหตุการณ์ ย่อมมีผลให้องค์การส่วนรวมไม่อาจปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร อาจมีผลกระทบต่อกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น นโยบายระเบียบปฏิบัติ การขยายงาน การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การยุบหน่วยงานบางหน่วย ซึ่งสอดคล้องกับ ประชา เตรีตน์ (2544)

กระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งในและนอกองค์กร เพื่อช่วยเสริมสร้างความเจริญเติบโตของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการปรับปรุงความสามารถในการทำงานและส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน และยังหมายถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนดเฉพาะเจาะจงและได้รับการออกแบบที่จะนำไปสู่ความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องกับ บดินทร์ วิจารณ์ (2546)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการศึกษาต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สังคม เศรษฐกิจและการเมืองเปลี่ยนแปลงไปก็ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการพัฒนาเป็นการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นการทำงานแต่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ เสน่ห์ จุ้ยโต (2544)

และสอดคล้องกับงานวิจัยที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา คือ ปัจจัยเกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานมีความต้องการพัฒนาตนเองเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือพนักงานมีศักยภาพเพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาตนเอง และพนักงานแสวงหาความรู้ความชำนาญอยู่เสมอตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ ประยูร วรรณเกษม (2553)

2. สำหรับปัจจัยด้านผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พบว่า ผู้บริหารชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงาน และให้การสนับสนุนในการพัฒนาแก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกๆ ด้าน อีกทั้งมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ บุญเลิศ กลิ่นรัตน์ (2548) ที่กล่าวว่าปัจจัยสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ นโยบายผู้บริหารที่ให้ความสำคัญแก่บุคลากร ความเป็นผู้นำของฝ่ายบริหาร การได้รับการสนับสนุนการเป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ผู้บริหารจัดการทรัพยากรอย่างพอเพียงและยุติธรรม ความเสมอภาคในโอกาสให้ได้รับการพัฒนาตนเอง การจูงใจภายในภายนอกโดยการหลีกเลี่ยงการบังคับ เป็นปัจจัยที่สนับสนุนการพัฒนา ปัจจัยที่ดีของผู้บริหารในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในเรื่องการให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อเรื่องราวความเป็นมาและธรรมชาติของมนุษย์ มีความเข้าใจงานบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างถ่องแท้ มีความรู้ความเข้าใจวิวัฒนาการและหลักการบริหารอย่างแท้จริง มีความพร้อมที่จะกล้าเผชิญกับปัญหา และมีทักษะในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้มีความสามารถในการแสวงหากลยุทธ์ใหม่ และนำกลยุทธ์นั้นนำหน่วยงานไปสู่เป้าหมาย โดยสามารถระดมทรัพยากรมนุษย์จากทุกจุดขององค์กรเป็นแกนนำ

นอกจากนี้ ผลการศึกษาครั้งนี้ยังสอดคล้องกับ เฉชวิทย์ นิลวรรณ (2550) ในประเด็นที่ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบด้วย ความเป็นผู้นำของฝ่ายบริหาร เป็นความกล้าของผู้บริหารในการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ด้วยการแสดงให้ทุกคนเห็นว่า ได้ให้ความสนใจและเอาใจใส่อย่างจริงจังต่องานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การตัดสินใจ การจัดสรรงบประมาณ สนับสนุนกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเพียงพอ

และยังสอดคล้องกับ สมเดช มุงเมือง (2549) ที่กล่าวว่า ผู้นำย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นในทางสร้างสรรค์ สนับสนุนอีกทั้งมีอิทธิพลต่อบุคลากรซึ่งจะช่วยให้พวกเขาปรับปรุงและพัฒนาความรู้ ทักษะ ความชำนาญ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจะได้รับ ความสนใจให้เป็น “บรรทัดฐาน” และ “มีอยู่เสมอ”

3. สำหรับปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พบว่า องค์การควรให้ความสำคัญกับงานทรัพยากรมนุษย์โดยมีการกำหนดคุณสมบัติและคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เชี่ยวชาญ เหมาะสมในการรับผิดชอบดูแลงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปรับปรุงการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และกำหนดให้พนักงานที่ได้รับการพัฒนา ต้องนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติจริงและถ่ายทอดรายงานหรือเผยแพร่ให้ได้ทราบทั่วกัน ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดเชิงระบบเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีขั้นตอนเกี่ยวกับการนำไปใช้ นำเอาโครงการต่างๆ ไปปฏิบัติ โดยเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านมาให้การฝึกอบรมในสิ่งที่ผู้จัดทำโครงการไม่สามารถทำได้ด้วยตนเองและขาดประสบการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ กัลยกร กลายสุข (2542)

และสอดคล้องกับ ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2549) ในประเด็นที่ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สิ่งหนึ่งที่องค์การควรตระหนักถึงคือการหาผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถชี้แนะและให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารขององค์การได้ กำหนดขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้น ปรับตัวให้รับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เพื่อสามารถจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสภาวการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ส่วนประเด็นที่เกี่ยวกับตัววิทยากรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งก่อให้เกิดผลสำเร็จหรือล้มเหลว สอดคล้องกับ กุลชน ธนาพงศธร (2539) แต่ปัญหาที่พบเห็นอยู่เสมอๆ เกี่ยวกับวิทยากรก็คือ ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นวิทยากรที่ดีมีอยู่น้อยมาก ส่วนใหญ่แล้ววิทยากรในโครงการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันนี้มักขาดคุณสมบัติที่จะเป็น ผู้ฝึกสอนที่ดี แต่จะมีลักษณะเป็นผู้บรรยายหรือบอกเล่าประสบการณ์ในการทำงานของตนมากกว่า ด้วยเหตุนี้ผู้เข้ารับการพัฒนาจึงมีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดแปลกใหม่ น้อยมาก จนอาจก่อให้เกิด ความเบื่อหน่ายและหลีกเลี่ยงเข้ารับการพัฒนาได้ นอกจากนี้ ในการพัฒนาบุคลากรให้ประสบ ผลสำเร็จได้อย่างเต็มที่มีนั้น วิทยากรยังจะต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการและเทคนิคของการพัฒนาได้อย่าง ถูกต้องและเหมาะสมด้วย และสอดคล้องกับแนวคิด ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2553: 10) ที่กล่าวว่า การประเมินผลเป็นขั้นที่มีความสำคัญเช่นเดียวกัน การประเมินผลจะช่วยวัดและตรวจสอบ ความสำเร็จของการพัฒนาว่าได้ผลตามต้องการหรือไม่

ส่วนการจัดการความรู้ก็สอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) ที่กล่าวเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ว่าเป็นกระบวนการถ่ายทอดจากประสบการณ์ จากกร เรียนรู้และทดลอง เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปัน ไปยังบุคลากรเป้าหมายอย่างถูกต้องและเหมาะสม จึง เป็นกระบวนการในการนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร อีกทั้งสอดคล้องกับ พรชิตา วิเชียรปัญญา, (2547) กล่าวว่า การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนใน องค์กร ซึ่งหมายความว่าทุกๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ ในการสร้างความรู้ เช่น บุคคลให้ ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่นได้โดยการถ่ายทอดความรู้จากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด การนำ ความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการ แบ่งปันทั่วทั้งองค์การ

4. สำหรับการพัฒนาศักยภาพการฝึกอบรม ผลการศึกษาพบว่า บุคลากร ฝ่ายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตน โกสินทร์มีความคิดเห็นต่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยในการเข้าร่วมการฝึกอบรมในแต่ละครั้งเป็น หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ สอดคล้องกับ เสน่ห์ จุ้ยโต (2546) กล่าวว่า การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน การฝึกอบรมหลังทำงานแล้ว หรือการฝึกอบรมก่อนได้รับการเลื่อน ตำแหน่ง จะเกี่ยวข้องกับลักษณะงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นจะต้องปฏิบัติต่อไป เมื่อบุคคลใดที่ได้รับการ ฝึกอบรมย่อมแสดงว่าพร้อมที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่จะได้รับมอบหมายต่อไปได้ และเมื่อ ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น หรือโอนย้ายไปสู่ตำแหน่งใหม่ ซึ่งมีลักษณะงานที่ผิดแผก

แตกต่างไปจากตำแหน่งหน้าที่เดิมจึงมักนิยมจัดโครงการฝึกอบรมให้แก่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้ทราบและเข้าถึงลักษณะงานต่างๆ ของตำแหน่งใหม่เสียก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่ง ทั้งยังเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่องค์กรได้ว่า เมื่อบุคคลนั้นเข้ารับตำแหน่งใหม่แล้วจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องและเกิดผลดีต่อองค์กรในที่สุด

5. สำหรับการพัฒนาศักยภาพคนุชย์ด้านการศึกษาดูงาน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรฝ่ายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาศักยภาพคนุชย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการศึกษาดูงานถือเป็นกิจกรรมการพัฒนาที่สำคัญมีความจำเป็นต้องจัดขึ้นสำหรับพนักงานทุกตำแหน่ง เพื่อเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้และประสบการณ์ สอดคล้องกับ เสน่ห์ จุ้ยโต (2546) ซึ่งกล่าวว่าการศึกษาดูงานนั้น เป็นกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการพัฒนาบุคลากรในอันที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ให้กับตัวบุคลากร อีกทั้งเปิดมุมมองที่จะรับกับการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ สร้างความพร้อมให้แก่ทั้งตัวบุคลากรเอง และสร้างผลสัมฤทธิ์ให้แก่ทีมงานและหน่วยงาน สร้างเสริมแนวคิดใหม่และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานได้อีกทางหนึ่งและเป็นวิธีที่ได้ผลคุ้มค่าและนำไปสู่การพัฒนาอย่างแท้จริง

6. สำหรับการพัฒนาศักยภาพคนุชย์ด้านการศึกษาต่อ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรฝ่ายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาศักยภาพคนุชย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวิทยฐานะที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ทั้งภาคในเวลาและนอกเวลา สอดคล้องกับแนวคิดของ มานิสงค์ ปฐมวิริยะวงศ์ (2550) กล่าวว่า องค์กรต้องมีนโยบายให้ทุนการศึกษาสำหรับศึกษาต่อทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยเป็นทุนที่องค์กรระบุนสาขาวิชาที่จะนำมาใช้กับงานโดยตรง ผู้ที่ขอรับทุนจะต้องมีคุณสมบัติตามที่องค์กรระบุ และผ่านการคัดเลือกจากองค์กร จะเห็นได้ว่าในองค์กรทางการศึกษา ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการให้การศึกษามอบรม “คน” ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศให้มีคุณภาพ บุคลากรทางการศึกษาจึงควรได้รับการศึกษาเพิ่มเติมอยู่เสมอ การให้โอกาสบุคลากรเพื่อศึกษาต่อหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ช่วยให้บุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญในการทำงาน นำความรู้ที่ได้รับมาปรับปรุงและพัฒนางานในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ทำให้เกิดความมั่นใจในตัวเองและมีโอกาสที่จะได้ก้าวหน้า ในหน้าที่การงานที่ดีกว่าเดิมยิ่งขึ้น

อีกทั้งยังสอดคล้องกับ ภิญญาดา บุรณสมภพ (2550) กล่าวว่า การศึกษาต่อเป็นการพัฒนาปัญญาของบุคคลให้เป็นผู้รู้รวมทั้งการเพิ่มพูนคุณภาพให้ชีวิตมนุษย์ ทำให้บุคคลเกิดความรู้ ความชำนาญ มีความสามารถในการปฏิบัติงานอันเป็นปัจจัยนำไปสู่การทำงานในตำแหน่งสำคัญๆ จึงกล่าวได้ว่า การศึกษาต่อเป็นอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างมาก

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากการนำผลการศึกษาไปใช้

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจที่จะให้ข้อเสนอแนะแก่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ได้นำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

3.1.1 ในการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นในด้านการอบรม ด้านการศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ องค์กรควรให้ความสำคัญและมีความพร้อมด้านทรัพยากรต่างๆ ในการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างพอเพียงและเหมาะสม ซึ่งให้เห็นและมุ่งใจถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถสูง และความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป อีกทั้งองค์กรยังสามารถใช้ศักยภาพของบุคลากรเพื่อสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้

3.1.2 ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบและความพึงพอใจในการพัฒนาตนเอง เพื่อสร้างความรู้สึกว่าบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3.1.3 องค์กรควรมีการประเมินการปฏิบัติงานหลังจากได้มีการพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ ว่าสามารถนำความรู้ ทักษะ ที่ได้รับจากการพัฒนามาใช้ในหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งเป็นการเสริมแรงสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานที่พัฒนาตนเองให้มีคุณภาพ โดยการให้รางวัล คำชมเชย หรือจะเป็นในรูปแบบของค่าตอบแทนที่มากขึ้น

3.1.4 องค์กรอาจกำหนดนโยบายให้มีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน ในหน้าที่ของพนักงานระหว่างแผนกเพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาทักษะการทำงาน หรือทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ที่หลากหลาย อีกทั้งยังจะช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดความสามัคคีในขณะปฏิบัติงานร่วมกัน

3.2 ข้อเสนอแนะการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาความคิดเห็นเฉพาะส่วนของบุคลากรฝ่ายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ทั้งนี้เพื่อให้ข้อมูลที่ได้สามารถนำไปพัฒนาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควรทำการศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นต่อไปนี้

3.2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ตามทัศนะของผู้บริหาร และองค์กร เพื่อเปรียบเทียบและประยุกต์ใช้กับผลการศึกษาในครั้งนี้

3.2.2 ควรศึกษาความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรฝ่ายสนับสนุนบุคลากรหน่วยงานหลัก ซึ่งจะต้องดำเนินงานควบคู่กันไปเพื่อจะได้ข้อมูลมาดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

3.2.3 ควรได้มีการศึกษากับหน่วยงานของมหาวิทยาลัยอื่นๆเพื่อศึกษาเปรียบเทียบให้เห็นข้อเหมือนและความแตกต่าง จึงจะนำไปสู่ความเข้าใจและเป็นประโยชน์ในการศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมากยิ่งขึ้น





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- เกษรินทร์ วิริยะอาภรณ์ (2545) “ความต้องการในการพัฒนาตนเองของข้าราชการ กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- เกรียงไกร เขียมบุญศรี และจักร อิศรจักร (2544) *คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคล* กรุงเทพมหานคร วิ.จี.พรีนติ้ง
- จิระประภา อัครบวร (2549) *สร้างคนสร้างผลงาน* กรุงเทพมหานคร ก.พลพิมพ์
- ชูชัย สมितिไกร (2550) *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- จิระ ประवालพฤษ์ (2538) *การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม* กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.
- ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547) *มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ* กรุงเทพมหานคร เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2549) “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน้าที่ 11 หน้า 110-150 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547) *การจัดการ* กรุงเทพมหานคร ส.เอเชียเพรส
- เดชวิทย์ นิลวรรณ (2550) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* พิมพ์ครั้งที่ 3 เชียงใหม่ ชนุชพรีนติ้ง
- ไทรรัตน์ โภคาพลากรณ์ (2553) “การสรรหาและการเลือกสรร” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน้าที่ 3 หน้า 1-53 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ทองฟู ชินะโชติ (2536) *การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ทิพย์วรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2552) *องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร รัตนไทร
- ทัศนีย์ พงษ์เกตุรา (2545) “การศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานตรวจราชการ ในการสนับสนุนการตรวจราชการระดับสำนักนายกรัฐมนตรี” วิทยานิพนธ์ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

- เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์ (2545) “การพัฒนาครูของมหาวิทยาลัยพายัพ” วิทยานิพนธ์ปริญญา
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ธงชัย สันติวงษ์ (2535) *การบริหารงานบุคคล* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- ธงชัย สันติวงษ์ (2538) *องค์การและการบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร
ไทยวัฒนาพานิช
- ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550) *ทูนมนุษย์กำหนดตัวชีวิตเพื่อพัฒนา* กรุงเทพมหานคร
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2547) *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร
เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส
- บรรยงค์ โตจินดา (2543) *การบริหารงานบุคคล* กรุงเทพมหานคร อมรการพิมพ์
- บดินทร์ วิจารณ์ (2546) *การพัฒนาองค์การ* กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.
- บดินทร์ วิจารณ์ (2550) *การพัฒนาองค์การ* กรุงเทพมหานคร ชรรวมการพิมพ์
- บุญเลิศ กลิ่นรัตน์ (2548) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏ
เชียงใหม่*
- บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร (2550) *ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21*
กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ประชา เตรีตน์ (2544) *การวางแผนและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การ* ชลบุรี
อินเตอร์ปรีน
- ประยูร วิรัตน์เกษม (2553) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของการไฟฟ้า
ส่วนภูมิภาค จังหวัดพะเยา” สารนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
- ปราโมทย์ อินสว่าง (2551) *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* สืบค้นเมื่อ 8 ตุลาคม 2557 จาก <http://www.gotoknow.org/posts/>
- เพชร สันทัด (2556) *ภาวะผู้นำกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเตรียมความพร้อมเข้าร่วม
ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน* สืบค้นเมื่อ 8 ตุลาคม 2557 จาก <http://www.policescience.rpca.ac.th/asean.pdf>
- เพ็ญศรี ตีร์รัตนานภาพ (25488) “การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ
บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

- มนต์ชัย เหมือนทอง (2551) “การศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสำนักงาน
ประกันสังคม เขตพื้นที่ 2” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ขงยุทธ เกษสาคร (2545) *ภาวะผู้นำและการจูงใจ* กรุงเทพมหานคร เสมอธรรม
- รัชนิวรรณ วณิชฉัตรนอม (2547) *การฝึกอบรมและการพัฒนาแบบอิงสมรรถนะ* นนทบุรี
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
- วนิชา แสนรัมย์เย็น (2551) “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุดรธานี”
วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัย
ราชภัฏอุดรธานี
- วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537) *การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม* กรุงเทพมหานคร โอ.เอส.พรีนติ้งเฮ้าส์
- ศิริวิทย์ คลี่สุวรรณ (2546) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาของข้าราชการพลเรือน
ในมหาวิทยาลัยสายธุรกิจ” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- สมพร สุทัศน์ีย์ (2542) *มนุษย์สัมพันธ์* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สมยศ นาวิการ (2545) *การบริหารแบบมีส่วนร่วม* กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.
- สมเดช มุงเมือง (2544) *การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม* พิมพ์ครั้งที่ 2 เชียงราย ภาควิชา
บริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏเชียงราย
- สมเดช มุงเมือง (2549) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* เชียงราย ภาควิชาบริหารธุรกิจ
คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏเชียงราย
- สาคร สุขศรีวงศ์ (2549) *การจัดการ จากมุมมองของนักบริหาร* กรุงเทพมหานคร จี.พี.
ไซเบอร์พริ้นท์
- สิริกาญจน์ โชคสิทธิเกียรติ (2553) “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการจัดการฝึกอบรม
และสมรรถนะของพนักงานบริษัทในเขตสวนอุตสาหกรรมโรจนะ อำเภออุทัย จังหวัด
พระนครศรีอยุธยา” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
- สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ (2549) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร อักษรภาพิพัฒน์
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2550) “การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์* หน่วยที่ 9 หน้า 1-46 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

ลำออง งามวิชา (2539) *การบริหารการตลาด* กรุงเทพมหานคร โอเอสพรีนติ้งเฮาส์
สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์: หลักการและแนวคิด* ชลบุรี
เอ็ม.ที.เพรส

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) *สมรรถนะข้าราชการพลเรือนปฏิบัติการ
การจัดทำแนวทางการพัฒนาขีดสมรรถนะองค์กรและบุคลากร (Competency)*
สืบค้นเมื่อ 22 กรกฎาคม 2557 จาก <http://www.idis.ru.ac.th/report/index.php?>
อัจฉรา ชูเกียรติ (2554) “หนทางการพัฒนาภาวะผู้นำบนความไม่นิ่ง ปี 2555” กรุงเทพมหานคร
เมื่อ 27 ธันวาคม 2554, หน้า 29





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

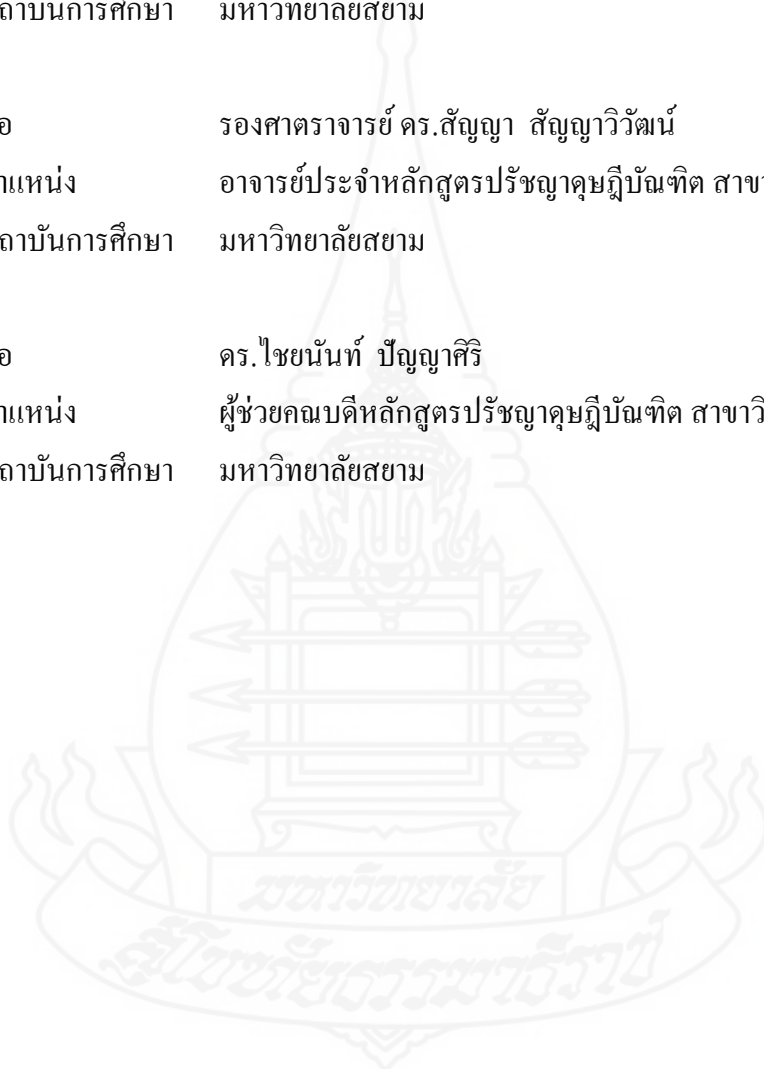


ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

1. ชื่อ ศาสตราจารย์ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
สถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม
2. ชื่อ รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา สัญญาวิวัฒน์
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
สถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม
3. ชื่อ ดร.ไชยน์นัท ปัญญาศิริ
ตำแหน่ง ผู้ช่วยคณบดีหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
สถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม





ภาคผนวก ข

ผลการทดสอบค่า Reliability Statistics

Reliability Analysis – Scale (Alpha)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.945	46

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Staff1	164.9333	507.651	.360	.944
Staff2	165.0000	511.172	.204	.945
Staff3	165.1333	517.775	-.011	.946
Staff4	165.1333	507.982	.262	.945
Staff5	165.0333	517.413	.000	.946
Staff6	164.9000	507.886	.254	.945
Staff7	165.6333	484.792	.815	.942
Staff8	165.8000	500.303	.347	.945
Staff9	165.1667	504.282	.357	.945
Staff10	165.2667	510.271	.215	.945
Execu1	165.6333	486.240	.689	.942
Execu2	165.5333	498.257	.592	.943
Execu3	165.6333	489.482	.727	.942
Execu4	165.6000	487.834	.678	.942
Execu5	165.3000	487.666	.648	.943
Execu6	165.3333	497.954	.411	.944
Execu7	165.4000	490.386	.665	.943

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Execu8	165.5333	498.257	.523	.944
Execu9	165.7333	485.789	.679	.942
Execu10	165.9000	487.266	.667	.943
Org1	165.7333	489.030	.744	.942
Org2	165.7000	492.424	.511	.944
Org3	165.6667	498.161	.472	.944
Org4	165.9000	490.369	.673	.943
Org5	165.1667	498.351	.556	.943
Org6	166.0000	487.586	.615	.943
Org7	165.9333	490.616	.708	.942
Org8	165.6667	483.540	.752	.942
Org9	165.5333	497.430	.518	.944
Org10	165.4000	494.041	.547	.943
Train1	165.6667	486.092	.782	.942
Train2	165.6333	483.344	.785	.942
Train3	165.4667	498.189	.480	.944
Train4	165.4667	503.223	.369	.944
Train5	165.7000	492.355	.621	.943
Train6	165.6333	489.964	.714	.942
Visit1	165.3667	494.102	.446	.944
Visit2	165.1333	503.016	.431	.944
Visit3	165.0000	508.414	.272	.945
Visit4	165.0667	508.892	.298	.945
Visit5	165.2667	500.616	.513	.944
Study1	165.2667	501.030	.339	.945
Study2	165.4333	492.944	.427	.945
Study3	165.7333	485.720	.586	.943
Study4	165.4333	493.840	.433	.944
Study5	165.4333	485.426	.497	.944

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
169.1333	517.913	22.75769	46





ภาคผนวก ค

ประวัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ประวัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เกิดจากการเรียกร้องการศึกษาของนักเรียนอาชีวศึกษา ในสมัยย้อนไปเมื่อ 30 ปีก่อน ซึ่งถูกสังคมมองว่าเป็นนักเรียนชั้นสองของสังคม จัดการศึกษาได้เพียงแค่ระดับ ปวส. และการก้าวสู่ระดับปริญญาตรีนั้นจะต้องผ่านการสอบแข่งขันกับนักเรียนสายสามัญ เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2518 วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา จึงได้ถือกำเนิดขึ้นตามร่างพระราชบัญญัติวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา พุทธศักราช 2518 ประกาศใช้ในราชกิจจานุเบกษา และมีผลบังคับใช้เป็นต้นมาโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อผลิตครูอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรีให้การศึกษาทางด้านอาชีพทั้งระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี และประกาศนียบัตรชั้นสูง ทำการวิจัย ส่งเสริมการศึกษาทางด้านวิชาชีพและให้บริการทางวิชาการแก่สังคม วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา

ต่อมา วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา เปลี่ยนชื่อจากวิทยาลัยมาเป็น วิทยาเขตตามลำดับ วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาได้พัฒนาระบบการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐานการศึกษาที่มีคุณภาพและศักยภาพ มีความพร้อมในหลายๆ ด้าน จนกระทั่งในปี 2531 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชทรง พระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานชื่อใหม่ว่า สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งหมายความว่า สถาบันเทคโนโลยีอันเป็นมิ่งมงคลแห่งพระราชา ในวันที่ 15 กันยายน พุทธศักราช 2531 สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีภารกิจหลักคือ จัดการศึกษา (ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรีและระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต) ทำการวิจัยสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

สืบเนื่องจากแนวทางการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ การบริหารจัดการสู่สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาของรัฐดำเนินการโดยอิสระ และมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษา ดังนั้น สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลจึงได้ปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติฉบับเดิม และยกร่างเป็นพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยมีการรวมวิทยาเขต จัดตั้งเป็น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 9 แห่ง โดยมีวัตถุประสงค์ให้ 9 มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยสายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่สามารถจัดการศึกษาวิชาการ และวิชาชีพชั้นสูงที่เน้นการปฏิบัติ ทั้งในระดับปริญญาตรี โท และเอก เพื่อรองรับการศึกษาต่อของผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันอาชีวศึกษาเป็นหลัก รวมถึงให้โอกาสแก่ผู้เรียนจากวิทยาลัยชุมชน และการศึกษาขั้นพื้นฐานในการศึกษาต่อ วิชาชีพระดับปริญญาตรี ซึ่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

การก้าวสู่มหาวิทยาลัยจากพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 ซึ่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงลงพระปรมาภิไธย เมื่อวันที่ 8 มกราคม 2548 และได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2548 พระราชบัญญัติดังกล่าว มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 19 มกราคม 2548 มีผลให้สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ตามพระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2518 ปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลทั้งเก้าแห่ง คือ

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
6. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
7. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
8. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
9. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ประกอบด้วย 4 พื้นที่ ได้แก่ วิทยาเขตศาลายา วิทยาเขตบพิตรพิมุข จักรวรรดิ วิทยาเขตเพาะช่าง และวิทยาเขตวังไกลกังวล





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุน ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ คาดว่าจะนำผลการศึกษามาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไปอีกทางหนึ่ง โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคล
- ส่วนที่ 2 คำถามวัดความคิดเห็นของบุคลากรในด้านปัจจัยเกี่ยวกับด้านผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยเกี่ยวกับด้านผู้บริหาร ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
- ส่วนที่ 3 คำถามวัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
- ส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิด เพื่อถามความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และมุมมองที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ขอความกรุณาให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้โปรดตอบตามความเป็นจริง โดยตอบทุกข้อและทุกตอนเพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และเพื่อประโยชน์ในการนำผลการวิจัยไปใช้ ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับและจะใช้ในขอบเขตทางวิชาการเพื่อการวิจัยในครั้งนี้เท่านั้น โดยผลการศึกษาระบุในภาพรวม และจะไม่มีผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหายใดๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถามและหน่วยงานของท่าน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้ให้ความกรุณาตอบแบบสอบถาม ชุดนี้อย่างครบถ้วนและสมบูรณ์ มา ณ โอกาสนี้

นางสาวบุลภรณ์ อุทัยภานนท์

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความ ซึ่งตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับข้อมูลของท่านในแต่ละข้อเพียงข้อเดียว

1. เพศ

1. ชาย 2. หญิง

2. อายุ

1. ต่ำกว่า 30 ปี 2. 30-39 ปี
 3. 40-49 ปี 4. 50 ปีขึ้นไป

3. ประสบการณ์การทำงาน

1. 1-5 ปี 2. 6-10 ปี
 3. 11-20 ปี 4. 21 ปีขึ้นไป

4. วุฒิการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. ปริญญาตรี
 3. ปริญญาโท 4. ปริญญาเอก

5. รายได้

1. ต่ำกว่า 10,000 บาท 2. 10,001-20,000 บาท
 3. 20,001-30,000 บาท 4. 30,001 บาทขึ้นไป

สำหรับผู้วิจัย

A1

A2

A3

A4

A5

ส่วนที่ 2 คำถามวัดความคิดเห็นของบุคลากรในปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านองค์กร ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาว่าปัจจัยต่อไปนี้ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ อยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด โดยให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งกำหนดค่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

- 5 หมายความว่า มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับมากที่สุด
- 4 หมายความว่า มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับมาก
- 3 หมายความว่า มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับปานกลาง
- 2 หมายความว่า มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับน้อย
- 1 หมายความว่า มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ที่-	รายการ	ระดับค่าของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงาน							
1.	ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการพัฒนาตนเอง ชอบแสวงหาความรู้และความชำนาญอยู่เสมอ		✓				<input type="checkbox"/> A6

จากตัวอย่าง หมายความว่า ความต้องการพัฒนาตนเอง ชอบแสวงหาความรู้และความชำนาญของผู้ปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก

ที่	รายการ	ระดับค่าของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงาน							
1.	ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการพัฒนาตนเอง ชอบแสวงหาความรู้และความชำนาญอยู่เสมอ						<input type="checkbox"/> A6
2.	ผู้ปฏิบัติงานต้องการพัฒนาตนเองเพราะได้รับผิดชอบงานที่ทำทําความสามารถมากยิ่งขึ้น						<input type="checkbox"/> A7
3.	ผู้ปฏิบัติงานต้องการพัฒนาตนเองเพราะได้รับผิดชอบงานในปริมาณที่เพิ่มมากขึ้นและใช้เวลาค้นคว้าน้อยลง						<input type="checkbox"/> A8
4.	ผู้ปฏิบัติงานมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาตนเอง						<input type="checkbox"/> A9
5.	ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมในการเรียนรู้ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ						<input type="checkbox"/> A10
6.	ผู้ปฏิบัติงานให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						<input type="checkbox"/> A11
7.	ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมเสนอแนวทางและความคิดเห็นเกี่ยวกับดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						<input type="checkbox"/> A12
8.	ผู้ปฏิบัติมีอิสระในการตัดสินใจเข้าร่วมในการพัฒนาตนเอง						<input type="checkbox"/> A13
9.	ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการพัฒนาเพราะได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นเมื่อได้รับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น						<input type="checkbox"/> A14
10.	ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีในการพัฒนาและมีการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้จากการพัฒนา						<input type="checkbox"/> A15
ปัจจัยด้านผู้บริหาร							
11.	ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการพัฒนาแก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกๆ ด้าน						<input type="checkbox"/> A16
12.	ผู้บริหารชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/> A17
13.	ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/> A18
14.	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจและทักษะวิธีการพัฒนา						<input type="checkbox"/> A19
15.	ผู้บริหารเป็นผู้นำที่ดีในการบริหารและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/> A20
16.	ผู้บริหารสามารถติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน						<input type="checkbox"/> A21
17.	ผู้บริหารมีความจริงใจในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/> A22
18.	ผู้บริหารได้สร้างแรงกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจภายใน (ด้านจิตใจ ความรู้) ที่อยากพัฒนาตนเอง						<input type="checkbox"/> A23

ที่	รายการ	ระดับค่าของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
19.	ผู้บริหารได้สร้างแรงจูงใจภายนอก เช่น รางวัลตอบแทนให้แก่พนักงานที่ปรับปรุงการทำงานที่ดีหลังจากเข้าร่วมการพัฒนา						<input type="checkbox"/> A24
20.	ผู้บริหารมีความเป็นธรรมในการให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานที่พัฒนาการทำงานหลังจากผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						<input type="checkbox"/> A25
ปัจจัยด้านองค์กร							
21.	โครงสร้างการบริหารขององค์กรมีระบบการบังคับบัญชาเอื้อต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						<input type="checkbox"/> A26
22.	องค์กรกำหนดนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						<input type="checkbox"/> A27
23.	กฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรมีการกำหนดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรที่เอื้อต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						<input type="checkbox"/> A28
24.	บรรยากาศขององค์กรเอื้อต่อการสนับสนุนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างอิสระและตามศักยภาพของแต่ละบุคคล						<input type="checkbox"/> A29
25.	องค์กรควรมีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และปรับปรุงการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพต่อไป						<input type="checkbox"/> A30
26.	องค์กรมีการหมุนเวียนเปลี่ยนงานในหน้าที่ของพนักงานเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานที่เพิ่มขึ้น						<input type="checkbox"/> A31
27.	องค์กรมีการประชุมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน						<input type="checkbox"/> A32
28.	องค์กรจะต้องมีการตั้งงบประมาณที่เพียงพอที่เอื้อต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง						<input type="checkbox"/> A33
29.	องค์กรควรกำหนดให้พนักงานที่ได้รับการพัฒนา ต้องนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติจริงและถ่ายทอดรายงานหรือเผยแพร่ให้ได้ทราบทั่วกัน						<input type="checkbox"/> A34
30.	องค์กรควรให้ความสำคัญกับงานทรัพยากรมนุษย์โดยมีการกำหนดคุณสมบัติและคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญ เหมาะสมในการรับผิดชอบและงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						<input type="checkbox"/> A35

ส่วนที่ 3 คำถามวัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ อยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด โดยให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ที่	รายการ	ระดับค่าของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
การจัดฝึกอบรม							
31.	มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรก่อนการจัดฝึกอบรมเพื่อประโยชน์ในการจัดการฝึกอบรมและส่งบุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรม						<input type="checkbox"/> A36
32.	ส่งเสริมบุคลากรให้มีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและมีความเท่าเทียมกัน						<input type="checkbox"/> A37
33.	ในการเข้าร่วมการฝึกอบรมในแต่ละครั้งเป็นหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ						<input type="checkbox"/> A38
34.	การฝึกอบรมมีส่วนช่วยในการแก้ไขปัญหาการทำงานที่ซ้ำซ้อนและล่าช้า โดยนำทักษะในการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/> A39
35.	ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในการจัดการฝึกอบรมและได้จัดสรรงบประมาณในการจัดฝึกอบรมอย่างเพียงพอและเหมาะสม						<input type="checkbox"/> A40
36.	มีการประเมินหลังจากฝึกอบรมว่าช่วยในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดการฝึกอบรมต่อไป						<input type="checkbox"/> A41
การศึกษาดูงาน							
37.	ควรจัดให้บุคลากรทั้งหน่วยงานไปศึกษาดูงานพร้อมกันอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง						<input type="checkbox"/> A42
38.	การศึกษาดูงานเป็นการเรียนรู้วิธีการทำงานจากประสบการณ์ของความสำเร็จ โดยนำผลจากการศึกษาดูงานมาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น						<input type="checkbox"/> A43
39.	การศึกษาดูงานถือเป็นกิจกรรมการพัฒนาที่สำคัญมีความจำเป็นต้องจัดขึ้นสำหรับพนักงานทุกตำแหน่ง เพื่อเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้และประสบการณ์						<input type="checkbox"/> A44
40.	องค์กรควรให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการจัดทำโครงการศึกษาดูงานไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี และจัดสรรงบประมาณสนับสนุน						<input type="checkbox"/> A45

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวนุลภรณ์ อุทัยกานนท์
วัน เดือน ปีเกิด	12 มิถุนายน 2522
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยสยาม พ.ศ. 2544
สถานที่ทำงาน	มหาวิทยาลัยศรีปทุม กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัย

