

**การพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงชนบท : กรณีศึกษา  
หลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้น**

**นางสาวรัชนี สุเทพ**

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2551

**Personnel Development of Department of Rural Road :**  
**A Case study of First Level Manager**


**Miss Ratsanee Saphet**

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

2008

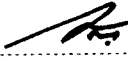
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงชนบท: กรณีศึกษาหลักสูตร  
การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้น  
ชื่อและนามสกุล นางสาวศันนีย์ สาเพ็ชร  
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ฉบับนี้แล้ว

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา  
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

  
.....  
(รองศาสตราจารย์อังฉรา ชีวะตระกูลกิจ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
วันที่ 13 เดือน 1-0 พ.ศ. 2552

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** การพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงชนบท: กรณีศึกษาหลักสูตร  
การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น

**ผู้ศึกษา** นางสาวรศนิษฐ์ สาเพ็ชร **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงษ์ มีสมนัย **ปีการศึกษา** 2551

### บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงสำรวจครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา(1) การดำเนินการพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงชนบทในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น (2) แนวทางและวิธีเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงชนบทในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ประชากร ได้แก่ บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมของกรมทางหลวงชนบทในหลักสูตร “การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น” รุ่นที่ 7-11 จำนวนทั้งสิ้น 378 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.90 และความตรงด้านเนื้อหาสูงกว่า 0.50 การวิจัยข้อมูลตอนที่ 1 ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ และค่าร้อยละ ตอนที่ 2 ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตอนที่ 3 ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

ผลการศึกษาพบว่า (1) การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นมีผลต่อระดับประสิทธิภาพของบุคลากรในการบริหารงานสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นในทุกด้าน โดยมีความสัมพันธ์หรือส่งผลต่อระดับประสิทธิภาพของบุคลากรในการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นในทิศทางบวก โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม ด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม ด้านปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม ด้านสภาวะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม (2) แนวทางและวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงชนบท ได้แก่ ผู้บริหารของกรมทางหลวงชนบท ควรมีนโยบายส่งเสริมในการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรต่างๆ โดยการใช้วิธีการที่เหมาะสมในการดำเนินการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งได้แก่ การพัฒนาด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม ด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม ด้านปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม ด้านสภาวะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม เพื่อที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพต่อการปฏิบัติงานต่อไป

**คำสำคัญ** การพัฒนาบุคลากร ผู้บังคับบัญชาระดับต้น กรมทางหลวงชนบท

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องการพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงชนบท กรณีศึกษา  
หลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น นี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากอาจารย์  
หลายท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ ให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง โดยเฉพาะรองศาสตราจารย์  
ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย อาจารย์ที่ปรึกษาในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ที่ได้ให้  
ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ และอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิอีกหลายท่าน ที่ได้ช่วยแนะนำและ  
ตรวจสอบแบบสอบถาม ส่งผลให้การศึกษาสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณในความ  
กรุณาของท่านมา ณ ที่นี้

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะสำเร็จลงไม่ได้ หากไม่ได้รับความช่วยเหลือจากบุคลากรทุกท่าน  
ของกรมทางหลวงชนบท ที่ได้ให้ความกรุณาในการกรอกแบบสอบถามและจัดส่งให้แก่ผู้ศึกษา  
ทำให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ครบถ้วน รวมถึงขอบพระคุณ คุณพ่อ - แม่ และพี่ ๆ เพื่อน ๆ อีกหลายท่าน  
ที่เป็นกำลังใจให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะนำเสนอต่อ  
ผู้บริหาร เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานภายในองค์กรต่อไป ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณอย่างยิ่ง

รัศนีย์ สาเพ็ชร

มิถุนายน 2552

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	4
กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	4
สมมติฐานการวิจัย .....	7
ขอบเขตการวิจัย .....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	10
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม .....	10
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร .....	19
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน โครงการ .....	22
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน .....	25
โครงสร้างการบริหารของกรมทางหลวงชนบท .....	26
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	30
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	37
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	37
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	38
การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ .....	39
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	42
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	42
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ .....	43

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	47
ปัจจัยส่วนบุคคล .....	48
ความคิดเห็นการพัฒนานุเคราะห์ของกรมทางหลวงชนบท .....	50
ข้อเสนอแนะ .....	57
การทดสอบสมมติฐานการศึกษา .....	59
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	73
สรุปการวิจัย .....	73
อภิปรายผล .....	75
ข้อเสนอแนะ .....	81
บรรณานุกรม .....	84
ภาคผนวก .....	86
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ .....	87
ข หลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น .....	89
ค แบบสอบถาม .....	101
ประวัติผู้ศึกษา .....	111

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	แสดงรายละเอียดของจำนวนบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตร “การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้น” รุ่นที่ 1 – 11 ..... 48
ตารางที่ 4.2	แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหาร สำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้นจำแนกรายด้าน ..... 50
ตารางที่ 4.3	แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็น เกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้ บังคับบัญชาในระดับต้น ด้านภาวะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม จำแนกรายข้อ ..... 51
ตารางที่ 4.4	แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็น เกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้ บังคับบัญชาในระดับต้น ด้านปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการฝึกอบรม จำแนกรายข้อ ..... 53
ตารางที่ 4.5	แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็น เกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้ บังคับบัญชาในระดับต้น ด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม จำแนกรายข้อ ..... 54
ตารางที่ 4.6	แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็น เกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้ บังคับบัญชาในระดับต้น ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม จำแนกรายข้อ ..... 56
ตารางที่ 4.7	แสดงจำนวนและร้อยละ ของข้อมูลข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบ แบบสอบถาม จำแนกรายข้อ ..... 58
ตารางที่ 4.8	แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิผลของ การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับ บัญชาในระดับต้น จำแนกตามเพศ ..... 59



## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.9 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิผลของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น จำแนกตามอายุ .....	60
ตารางที่ 4.10 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิผลของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น จำแนกตามคุณวุฒิ .....	61
ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธี Scheffe ของระดับประสิทธิผลของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ด้านสถานะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม จำแนกตามคุณวุฒิ .....	62
ตารางที่ 4.12 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิผลของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น จำแนกตามตำแหน่ง .....	63
ตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธี Scheffe ของระดับประสิทธิผลของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ด้านสถานะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม จำแนกตามตำแหน่ง .....	65
ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธี Scheffe ของระดับประสิทธิผลของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ด้านปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการฝึกอบรม จำแนกตามตำแหน่ง .....	66
ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธี Scheffe ของระดับประสิทธิผลของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม จำแนกตามตำแหน่ง .....	67

**สารบัญตาราง (ต่อ)**

	หน้า
ตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธี Scheffe ของระดับ ประสิทธิภาพของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหาร สำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น จำแนกตามตำแหน่ง .....	68
ตารางที่ 4.17 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิภาพของ การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับ บัญชาระดับต้น จำแนกตามอายุราชการ[ชื่อตาราง] .....	69
ตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธี Scheffe ของระดับ ประสิทธิภาพของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตร การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ด้านผลผลิตจากการดำเนิน การฝึกอบรม จำแนกตามอายุราชการ .....	70
ตารางที่ 4.19 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น กับระดับ ประสิทธิภาพของบุคลากรในการบริหารงานสำหรับผู้บังคับบัญชา ระดับต้นในภาพรวม .....	71

**สารบัญภาพ**

	หน้า
ภาพที่ 2.1 วงจรของกระบวนการฝึกอบรมหรือระบบการฝึกอบรม .....	17
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างกรมทางหลวงชนบท .....	27
ภาพที่ 3.1 แบบจำลองชิปปี้ (CIPP Model) .....	41

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวงทบวกรม พุทธศักราช 2545 มาตรา 20 อนุ 7 กำหนดให้มีกรมทางหลวงชนบทในสังกัด กระทรวงคมนาคม โดยให้โอนกิจการ อำนาจหน้าที่ ทรัพย์สิน งบประมาณ หนี้ สิทธิภาระผูกพัน ข้าราชการ ลูกจ้าง และอัตรากำลังบางส่วน ที่มีประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญด้านการก่อสร้างทางและสะพาน จากกรมโยธาธิการ และจาก กรมการเร่งรัดพัฒนาชนบท สังกัดกระทรวงมหาดไทย มารวมกันก่อตั้งเป็น "กรมทางหลวง ชนบท" เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม พุทธศักราช 2545 ตั้งแต่นั้นมา โดยกระทรวงคมนาคมได้ออก กฎกระทรวง กำหนดให้กรมทางหลวงชนบทมีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้าน ทางหลวง การก่อสร้างและบำรุงรักษาทางหลวง ให้มีโครงข่ายทางหลวงที่สมบูรณ์ครอบคลุม ทั่วทั้งประเทศ เพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัยในการเดินทาง

ทั้งนี้เป้าหมายการบริหารงานของกรมทางหลวงชนบทจะพัฒนาไปอย่างมีประสิทธิภาพ นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge) ความชำนาญ (Skill) และ ความเข้าใจ (Understanding) ดังนั้น กรมทางหลวงชนบทจึงเล็งเห็นความสำคัญของบุคลากร และให้ความสำคัญกับบุคลากรมากขึ้น เพื่อเชื่อว่าองค์กรจะบรรลุจุดมุ่งหมายได้นั้น ต้องมีบุคลากร ที่มีคุณภาพเป็นกำลังสำคัญของการพัฒนาองค์กร

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาบุคลากรมีลักษณะเป็นการให้หรือการเพิ่มคุณค่าของตัวบุคคล โดยมุ่งหวังที่จะให้บุคคลมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในความสามารถของตนเอง และในขณะเดียวกัน องค์กรก็ย่อมมีโอกาสที่จะได้รับผลจากการใช้ประโยชน์ จากกำลังคนของตนอย่างเต็มขีด ความสามารถและแนวทางการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) ประกอบไปด้วย การพัฒนา 3 ด้าน คือ การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล (Individual Development) ซึ่งการฝึกอบรม นี้ อาจเลือกได้ว่าเป็นแนวทางหนึ่งของการพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล การฝึกอบรมจะบรรลุผล สำเร็จเพียงใดจำเป็นต้องมีวิธีดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่ การพิจารณาถึงความจำเป็นของการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ การเลือกและออกแบบ โครงการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม จนถึง การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมแล้ว ก็เป็นที่คาดหมายได้ว่าองค์กรนั้นจะได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมอย่างเต็มที่

ซึ่งในปัจจุบันภาครัฐได้ให้การสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่โดยมุ่งเน้นการพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุผลตาม วิสัยทัศน์และพันธกิจ กรมทางหลวงชนบทได้วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และแนวคิดในการบริหารจัดการ 6 ประการ คือ

1. พัฒนาและเชื่อมโยงโครงข่ายทางหลวงชนบทให้สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศ เช่น ก่อสร้างทางเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ Logistics แล้วกว่า 400 กิโลเมตร ยกกระดับมาตรฐานทางโดยก่อสร้างถนนลูกรังให้เป็นถนนลาดยางกว่า 6,900 กิโลเมตร และก่อสร้างทางสนับสนุนยุทธศาสตร์ชายแดน ในพื้นที่ 31 จังหวัดชายแดนกว่า 900 กิโลเมตร
2. เชื่อมต่อโครงสร้างพื้นฐาน และบริการคมนาคมอย่างมีบูรณาการ ได้แก่ ก่อสร้างทางเข้าโครงการพระราชดำริ 200 กิโลเมตร ก่อสร้างทางเข้าสู่แหล่งท่องเที่ยว 1,600 กิโลเมตร ก่อสร้างสะพานในภูมิภาคเพื่อเชื่อมโยงชุมชน 2 ฟากฝั่งน้ำรวม 500 แห่ง แก้ไขปัญหาจราจรในปริมณฑลและภูมิภาค โดยแบ่งเป็นโครงการแก้ไขปัญหารถจราจรในปริมณฑล เช่น ถนนวงแหวนอุตสาหกรรม / โครงการวัดนครอินทร์ / โครงการก่อสร้างสะพานข้ามแม่น้ำเจ้าพระยาบริเวณห้าแยกปากเกร็ด และก่อสร้างถนนตามผังเมืองรวมในพื้นที่ 55 จังหวัด 110 สายทางความยาวกว่า 130 กิโลเมตร
3. บำรุงรักษาทางหลวงชนบทที่อยู่ในความรับผิดชอบ 45,000 กิโลเมตร ให้ไร้หลุมบ่อ รวมทั้งปรับปรุงจุดเสี่ยงอันตรายๆ กว่า 2,300 แห่ง เพื่อให้ประชาชนเดินทางด้วยความสะดวก รวดเร็วและปลอดภัย
4. ถ่ายทอดความรู้และสนับสนุนแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการก่อสร้างและบำรุงรักษาทาง โดยให้การฝึกอบรมผู้บริหารและช่างท้องถิ่นกว่า 10 หลักสูตร เช่น หลักสูตรการจัดทำและบริหาร โครงการก่อสร้าง / การควบคุมการก่อสร้างทางและสะพาน/ การบริหารจัดการระบบงานเครื่องจักรกล / การออกแบบและประมาณราคา /การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานงานทาง เป็นต้น และมีผู้ผ่านการอบรมกว่า 13,500 คน
5. ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินภารกิจของกรม เช่น การรับฟังความคิดเห็นของประชาชนตั้งแต่เริ่มโครงการก่อนการก่อสร้าง กำลังก่อสร้าง และเมื่อก่อสร้างแล้วเสร็จ โดยยึดถือประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตลอดทั้งได้จัดตั้งอาสาสมัครทางหลวงชนบท หรือ อส.ทช. ทั่วประเทศ เพื่อช่วยดูแลถนนและแจ้งข่าวความเสียหาย หรือ สถานการณ์ภัยพิบัติ และอื่นๆ ในพื้นที่กว่า 3,000 คน

6. พัฒนानุคลากร องค์กรความรู้ กระบวนการ และวิธีการทำงาน โดยการฝึกอบรมข้าราชการกรมทางหลวงชนบทกว่า 50 หลักสูตร เช่น หลักสูตรการวางแผนกลยุทธ์ การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในด้านการให้บริการประชาชน การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้น เป็นต้น

จากแนวคิดการบริหารจัดการดังกล่าว ทำให้หลายหน่วยงานภายใต้กรมทางหลวงชนบทต่างหันมาให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือคนในองค์กรมากขึ้น ใส่ใจกับการพัฒนานุคลากร โดยมีรูปแบบการพัฒนาศักยภาพในทุกกลุ่มของผู้ปฏิบัติงานเริ่มจากการพัฒนาข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรหลักในการปฏิบัติงานขององค์กรภาครัฐ

ความสำคัญของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนานุคลากรจึงเล็งเห็นความจำเป็นในการจัดฝึกอบรมหลักสูตร “การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้น” เพื่อต้องการพัฒนาให้บุคลากรของกรมทางหลวงชนบท มีความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานในระดับผู้บังคับบัญชา ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งกรมทางหลวงชนบทได้จัดหลักสูตรดังกล่าวมาแล้วจำนวน 11 รุ่น โดยกรมต้องการพัฒนาข้าราชการในระดับปฏิบัติการที่จะก้าวขึ้นมาสู่การเป็นหัวหน้างานหรือในระดับผู้บังคับบัญชานั้น เป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรให้มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับการเป็นผู้บังคับบัญชาในระดับต้นต่อไป

อนึ่ง ผู้ศึกษาเป็นบุคลากรของกรมทางหลวงชนบท และมีตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริการงานทั่วไป จึงถือได้ว่าเป็นทั้งผู้ปฏิบัติงานและต้องทำหน้าที่ทางด้านการบริหาร โครงการพัฒนาบุคลากรได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนานุบุคลากร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดกรมทางหลวงชนบท โดยเฉพาะระดับปฏิบัติการยังขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยส่วนใหญ่แล้วบุคลากรเหล่านี้เป็นผู้มีความตั้งใจในการทำงานแต่มีปัญหาในการปฏิบัติงานทางด้านความรู้ ทักษะอยู่บ้าง ดังนั้นผู้ศึกษาจึงต้องการที่จะศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนานุบุคลากรของกรมทางหลวงชนบท โดยสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรระดับผู้บริหารระดับต้น เพื่อที่จะนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้กับองค์กรให้เกิดประโยชน์ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับบุคลากรในระดับผู้บังคับบัญชาในระดับต้นของกรมทางหลวงชนบทให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและพัฒนาให้องค์กรพัฒนายิ่งขึ้นต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงชนบทในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น
2. เพื่อศึกษาแนวทางและวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงชนบทในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น

## 3. กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้ยึดกรอบแนวคิด ทฤษฎี หลักการ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร มาสร้างเป็นกรอบใน

### ตัวแปรอิสระ

ในการวิจัยครั้งนี้ตัวแปรอิสระประกอบด้วย ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำนวนครั้งที่เข้ารับการฝึกอบรมกับสำนักอบรมและการมีส่วนร่วมของกรมทางหลวงชนบท ประเภทของหลักสูตรที่เคยได้เข้ารับการฝึกอบรม ประเภทหลักสูตรที่ต้องการเข้ารับการฝึกอบรม และความคิดเห็นจากการเข้ารับการฝึกอบรม โดยประเมินจากแนวคิด CIPP Model ของ สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย
  - 1.1 เพศ
  - 1.2 อายุ
  - 1.3 วุฒิการศึกษา
  - 1.4 ตำแหน่งในสายงาน
  - 1.5 อายุราชการ

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้น

- 1.1 ด้านสถานะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม (Context Evaluation)
- 1.2 ด้านปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม (Input Evaluation)
- 1.3 ด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม (Process Evaluation)
- 1.4 ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม (Product Evaluation)

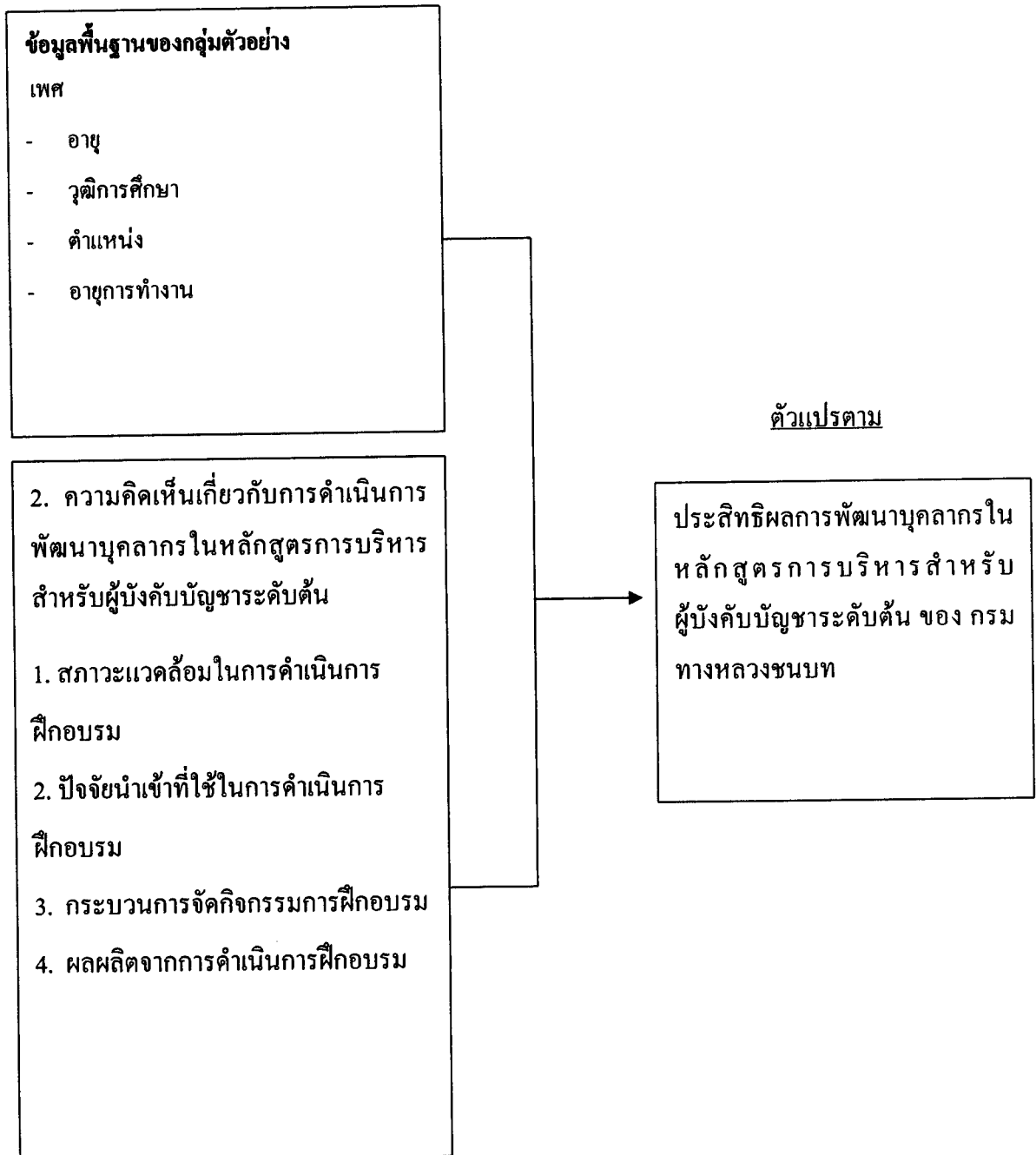
ตัวแปรตาม

ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพของการฝึกอบรมในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้น ของกรมทางหลวงชนบท



## กรอบแนวคิดในการศึกษา

### ตัวแปรอิสระ



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

#### 4. สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันทำให้ประสิทธิผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้นแตกต่างกัน
2. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้นมีผลต่อประสิทธิผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้นของกรมทางหลวงชนบท

#### 5. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาการพัฒนาบุคลากร โดยวิธีการให้การฝึกอบรมจะมีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมทางหลวงชนบทหรือไม่ ผู้วิจัยได้กำหนดที่จะใช้วิธีการทำวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีขอบเขตการวิจัยดังนี้

1. **ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ประชากรในที่นี้คือ บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตร การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้น จำนวน 11 รุ่น รวมทั้งสิ้น 937 คน ในการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 378 คน

2. **ขอบเขตด้านเนื้อหา** เป็นการศึกษาการพัฒนาบุคลากร ในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้น ตามกรอบแนวคิดในการประเมินผลโครงการฝึกอบรม ของ สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam) CIPP Model ที่กล่าวถึง การดำเนินการ 1) ด้านสถานะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม (Context Evaluation) 2) ด้านปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม (Input Evaluation) 3) ด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม (Process Evaluation) 4) ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม (Product Evaluation)

3. **ขอบเขตด้านเวลา** ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาคือ ตั้งแต่เดือนมกราคม 2552 ถึง เมษายน 2552

4. **ขอบเขตด้านตัวแปร**

- 4.1 **ตัวแปรอิสระ** ได้แก่ (1) ข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ คุณวุฒิ ตำแหน่งในสายทางประเภทวิชาการ ตำแหน่งในสายงานประเภททั่วไป และอายุราชการ (2) การประเมินผลโครงการ 1) ด้านสถานะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม (Context Evaluation) 2) ด้านปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม (Input Evaluation) 3) ด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม (Process Evaluation) 4) ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม (Product Evaluation)

4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตร การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาาระดับต้น

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้บังคับบัญชาาระดับต้น หมายถึง ข้าราชการระดับ 5 หรือ 6 ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบ ในการบังคับบัญชาผู้ปฏิบัติงานของกรมทางหลวงชนบท

การจัดฝึกอบรมของกรมทางหลวงชนบท หมายถึง การที่สำนักฝึกอบรมมีภารกิจในการ จัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรของกรมทางหลวงชนบท ซึ่งได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

ความคิดเห็นของบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของบุคลากร ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบที่มีต่อการจัดฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรม ตั้งแต่ วิธีการฝึกอบรม หลักสูตร เอกสารประกอบการฝึกอบรม วิทยากร ระยะเวลาในการจัดฝึกอบรมและสถานที่ของ การจัดฝึกอบรม

ความต้องการในการเข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง การที่ข้าราชการมีความประสงค์ที่จะ เข้ารับการฝึกอบรมที่สำนักฝึกอบรม กรมทางหลวงชนบท จัดให้ในที่นี่ ได้แก่หลักสูตร การ บริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาาระดับต้น การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาาระดับกลาง และโครงการ ฝึกอบรมทั่วไป

ทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรม หมายถึง ทัศนคติเป็นความเชื่อ และความรู้สึกเชิง ประมาณค่าที่เป็นได้ทั้งด้านบวกและด้านลบ ทำให้บุคคลพร้อมที่จะแสดงออกตอบโต้ต่อสิ่งต่างๆ ทัศนคติเป็นนามธรรมและเป็นตัวการสำคัญอันหนึ่งที่เป็นเครื่องมือกำหนดพฤติกรรมของบุคคล

การพัฒนาการจัดฝึกอบรม หมายถึง แนวทางในการจัดฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรม กรมทาง หลวงชนบท ที่ได้แก่ วิธีการจัดฝึกอบรม หลักสูตร เอกสารประกอบการฝึกอบรม วิทยากร ระยะเวลาในการจัดฝึกอบรมและสถานที่ในการจัดฝึกอบรม

ประสิทธิผลในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร (Effectiveness) หมายถึง ผลของการพัฒนา บุคลากรให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งความสำเร็จของการพัฒนานั้นอาจเกิดจากการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพ ส่วนประสิทธิผลเป็นเรื่องของการพัฒนาที่เกิดผลสำเร็จและสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ที่ตั้ง

### นิยามศัพท์เฉพาะทาง

1. C - Context Evaluation สภาวะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม ของกรมทางหลวงชนบท หมายถึง การกำหนดหลักสูตร การวางแผน การกำหนดงบประมาณและเจ้าหน้าที่จัดอบรม
2. I - Input Evaluation ปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม ของกรมทางหลวงชนบท หมายถึง เอกสารประกอบการฝึกอบรม การคัดเลือกวิชาที่จัดฝึกอบรม การใช้เทคโนโลยีในการฝึกอบรมและการคัดเลือกสถานที่
3. P - Process Evaluation กระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมของกรมทางหลวงชนบท หมายถึง การถ่ายทอดวิชาของวิทยากร วิธีการจัดฝึกอบรมและระยะเวลาของการจัดฝึกอบรม
4. P - Product Evaluation ผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรมของกรมทางหลวงชนบท หมายถึง ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่ได้รับ การนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน
5. การพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น หมายถึง การพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงชนบท ที่อยู่ในระดับปฏิบัติการได้พัฒนาความรู้ความสามารถ ด้วยการฝึกอบรม

### 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตร การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น
2. ทราบแนวทางและวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงชนบทในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินโครงการ
4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน
5. โครงสร้างการบริหารของกรมทางหลวงชนบท
6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

#### 1.1 ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมบุคลากรนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย ดังนี้

พินิจดา วีระชาติ (2543 ,น.45) ได้ให้ความหมายว่า “การฝึกอบรม” มาจากคำซึ่งประกอบด้วยคำ คือ “ฝึก” “อบ” “รม” หมายถึง การทำให้เกิดความเชี่ยวชาญ มีทักษะ อบ และ รม หมายถึง วิธีการทำให้ “สุก” ถ้าเป็นอาหารการสุกหมายถึงอาการของอาหารที่พร้อมจะนำมารับประทานได้อย่างถูกต้อง ถูกหลักอนามัยเกิดประโยชน์ต่อการรับประทาน ถ้าเป็นคน “สุก” ก็คงหมายถึง การที่บุคคลผู้นั้นพ้นสภาพจากการเป็นคนดิบ คือเป็นผู้ที่รู้จริงทำได้จริงไม่ใช่ครึ่งๆ กลางๆ และเมื่อนำบุคคลผู้นั้นมาใช้งาน ก็สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ฉะนั้นการฝึกอบรมหมายถึง การที่ทำให้บุคคลมีความรู้ความเชี่ยวชาญที่แท้จริง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พยอม วงศ์สารศรี (2545 , น.158) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการ ซึ่งบุคคลได้เรียนรู้เกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้ตนสามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นองค์ประกอบขององค์การให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

วิจิตร อาวะกุล (2537 : 30) ให้ความหมายว่า การพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคคลให้เหมาะหรือเข้ากับการทำงาน ส่วนการศึกษา หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ (Know ledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Skill) ความชำนาญงาน ความสามารถ (Ability)

ชูชัย สมितिไกร (2548, น.19) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมคือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติ อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง

จากความหมายดังที่ได้กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่าการฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการเรียนรู้ หรือการทำกิจกรรมเพิ่มให้บุคคลในองค์การสามารถเรียนรู้ เพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญในการทำงาน เพื่อที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งความรู้และความเชี่ยวชาญที่ได้สามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

## 1.2 ความสำคัญของการฝึกอบรม

เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ (2531, น.6-7) กล่าวว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญเนื่องมาจากสาเหตุดังนี้

1. ไม่มีสถาบันการศึกษาใดๆ ที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานต่างๆ ได้ทันที องค์การที่รับบุคลากรใหม่จึงต้องทำการฝึกอบรมประเภทก่อนที่ที่จะทำงาน เข้าถึงสิทธิและหน้าที่ในฐานะเป็นสมาชิกขององค์การ ตลอดจนเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่พอเหมาะกับความต้องการขององค์การ
2. สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นผลให้องค์การต้องหาทางให้บุคลากรสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่ๆ ได้ ภายในเวลาอันรวดเร็ว และการฝึกอบรมที่ถูกต้องจะช่วยให้คนสามารถเรียนรู้ได้เร็วยิ่งขึ้น

3. ได้มีการพิสูจน์แล้วว่า การขาดการฝึกอบรมและการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมทางอ้อมสูงมาก เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องฝึกในเอง โดยลองผิดลองถูก หรือสังเกตจากผู้อื่น ทำให้เสียเวลาและอาจไม่ได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ดีที่สุด

4. เมื่อองค์กรใดมีการฝึกอบรมและการพัฒนาอย่างมีระบบ องค์กรนั้นก็ได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมและการพัฒนา คือ มีการเพิ่มผลผลิต (productivity) นั่นคือ มีผลผลิตสูง มีต้นทุนต่ำมีกำไรมาก มีบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความพอใจในการทำงาน ฯลฯ

พินิจดา วีระชาติ (2543, น.43) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีหรือเทคนิคที่สำคัญ และจำเป็นสำหรับองค์กรที่จะต้องบริหารงานด้านบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สรุปคือ

- การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่ช่วยป้องกันกล่าวคือ เมื่อรับพนักงานที่จบใหม่ก็จะมีแต่ความรู้ ฉะนั้นเพื่อจะให้พนักงานใหม่เหล่านั้นมีกำลังใจและขวัญในการทำงาน ทางองค์กรก็จำเป็นต้องจัดให้มีการปฐมนิเทศขึ้นแนะนำ ชี้แจง ให้รู้จักระเบียบวินัยขององค์กร การปฏิบัติตน

- การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่ช่วยแก้ไขปัญหา ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรมักจะประสบปัญหาอยู่เสมอ โดยเฉพาะในส่วนการเกิดอุบัติเหตุ หรือปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของบริษัท ฉะนั้นถ้าองค์กรให้ความรู้แก่บุคลากรเหล่านั้นโดยการอบรมเรียนรู้เพิ่มเติมตลอดเวลาปัญหาดังกล่าวก็จะลดลง

- การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่ช่วยให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเอง หมายความว่าเมื่อบุคลากรมีความรู้ เขาพร้อมที่จะทำงานถึงแม้ว่างานนั้นจะมีอุปสรรคก็กล้าที่จะเผชิญอุปสรรค และสามารถตัดสินใจได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว

สรุปได้ว่าการ ฝึกอบรมเป็นวิธีการสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าและองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

### 1.3 ประเภทการฝึกอบรม

ชูชัย สมितिไกร (2542, หน้า 7 – 10) กล่าวว่า การฝึกอบรมสามารถจำแนกตามเกณฑ์ดังนี้

1. แหล่งของการฝึกอบรม การฝึกอบรมประเภทนี้แบ่งถึงแหล่งของผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งลักษณะคือ

1.1 การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-House-Training) เป็นการจัดการฝึกอบรมภายในองค์กรเอง คือองค์กรจะเป็นผู้รับผิดชอบทั้งหมด อาทิเช่น เป็นผู้จัดสถานที่ในการอบรม เป็นผู้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร กำหนดตารางเวลา เชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาเป็นวิทยากรทั้งในและนอก ข้อดีคือองค์กรสามารถที่จะเลือกหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ แต่ข้อเสียคือทำให้ต้องทุ่มเท ทรัพยากรทั้งในด้านกำลังคนและเงินทอง

1.2 การฝึกอบรมจากภายนอก เป็นการฝึกอบรมที่องค์กรส่งบุคลากรไปอบรมกับผู้จัดการฝึกอบรมภายนอก ซึ่งมีหน่วยงานในปัจจุบันเช่น สมาคมเทคโนโลยี มักจะเป็นที่นิยมสำหรับองค์กรขนาดเล็ก มีพนักงานไม่มาก

2. การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม การฝึกอบรม ประเภทนี้บ่งบอกว่าการฝึกอบรมได้รับการจัดขึ้นในขณะที่ผู้รับการอบรมกำลังปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งแบ่งเป็น

2.1 การฝึกอบรมในงาน (On-The-Job Training) การฝึกอบรมประเภทนี้กระทำโดย การให้ผู้รับการอบรมลงมือปฏิบัติงานจริงๆ ในสถานที่ทำงาน อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้ที่มีประสบการณ์ เพื่อจะให้ผู้รับการอบรมได้รู้ปัญหาจริง และวิธีการปฏิบัติที่จริงๆ เมื่อมีปัญหาหรือผู้อบรมทำการผิดพลาด ผู้ให้การอบรมก็จะดักเตือนพร้อมทั้งแนะนำ จนกว่าผู้เข้ารับการอบรมเกิดทักษะและเข้าใจในหน้าที่อย่างแท้จริง

2.2 การฝึกอบรมนอกงาน (Off-The-Job Training) เป็นการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ในสถานที่อบรมโดยเฉพาะ และต้องหยุดพักการปฏิบัติงานภายในองค์กรเป็นการชั่วคราว จนกว่าการฝึกอบรมจะเสร็จสิ้น

3. ทักษะที่ต้องการฝึก หมายถึง สิ่งที่ต้องการฝึกอบรมต้องการเพิ่มพูนหรือสร้างขึ้นในตัวผู้รับการอบรม

3.1 การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค เป็นการฝึกอบรมให้ผู้รับการอบรมมีความรู้เฉพาะในงานนั้นๆ เพื่อให้เกิดทักษะที่แม่นยำ

3.2 การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ เป็นการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ และทักษะในด้านการจัดการบริหารงาน

3.3 การฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์ เป็นการอบรมในด้านให้ผู้รับการอบรมมีพัฒนาทักษะในด้านการงานร่วมกับบุคคลอื่น

4. ระดับขั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง ระดับความรับผิดชอบในงานที่ผู้เข้ารับการอบรม คือ



4.1 การฝึกอบรมระดับพนักงานปฏิบัติการ เป็นการอบรมที่เน้นให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมักเป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

4.2 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน เป็นการให้การอบรมแก่ผู้บริหารระดับชั้นต้นเพื่อเน้นให้บุคลากร กลุ่มนี้มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน

4.3 การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ เป้าหมายของการฝึกอบรมคือ กลุ่มผู้จัดการเพื่อมุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดการและบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้สามารถบริหารงานและจัดการคนและงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดวงใจ ศุภสารัมภ์ (2543, น.19 – 21) ได้แบ่งประเภทการฝึกอบรมโดยยึดหลักต่างๆ ดังนี้

ก. แบ่งโดยยึดช่วงเวลาในการทำงานเป็นหลัก แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงาน (Pre –Service Training) คือการอบรมก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติในตำแหน่งที่จะต้องเข้าไปรับผิดชอบในองค์การ สามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท

1.1 การปฐมนิเทศ (Orientation)

1.2 การแนะนำงาน (Induction Training)

2. การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน (In – Service – Training) เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นหลังจากบุคลากรเข้าประจำการแล้ว การอบรมระหว่างทำงานแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น

ประเด็นที่ 1 สำหรับการฝึกอบรมในขณะที่ทำการ (On the job Training) คือการอบรมที่เน้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้ลงมือฝึกปฏิบัติ ในสถานการณ์ที่ทำงานจริงโดยมีผู้มีประสบการณ์เป็นผู้สอนให้ในการฝึกอบรมวิธีนี้ไม่กำหนดเวลาแน่นอนอน ให้มีการปฏิบัติซ้ำๆ จนแน่ใจว่าผู้เข้ารับการอบรมสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องด้วยตนเอง จึงจะถือว่าเสร็จงานการอบรม

ประเด็นที่ 2 การฝึกอบรมนอกที่ทำการ (Off the job training) เป็นการฝึกอบรมที่กระบวนการที่เป็นระบบเป็นทางการ โดยหน่วยงานหรือสถาบันที่มีเจ้าหน้าที่ในจัดฝึกอบรมและมักจัดในห้องอบรม ในการอบรมลักษณะนี้ผู้ที่ได้รับอบรมจะต้องรู้จัดนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน

## 1.4 วิธีการฝึกอบรม

สมคิด บางโม (2544, น.85-93) ได้แบ่งวิธีการฝึกอบรมเป็น 2 ลักษณะ คือ

### 1. การใช้วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้

1.1 การบรรยาย (Lecture) วิทยากรบรรยายตามหัวข้อที่ได้รับมอบหมายใช้สื่อประกอบการบรรยาย เช่น แผ่นใส สไลด์ รูปภาพ

1.2 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นการอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3-5 คน ให้ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไข จะมีพิธีกรเป็นผู้ดำเนินการ อภิปราย ประสาน เชื่อมโยง และสรุปการอภิปรายของวิทยากรแต่ละคนหรือการอภิปราย

1.3 การชุมนุมปาฐกถาหรือการประชุมทางวิชาการ (symposium) เป็นการบรรยายแบบมีวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญประมาณ 2-6 คน มีพิธีกรเป็นผู้ดำเนินการอภิปรายและสรุปการบรรยาย การชุมนุมปาฐกถามีลักษณะคล้ายการอภิปรายเป็นคณะแต่นำหัวข้อวิชาเป็นสำคัญ

1.4 การสาธิต (demonstration) เป็นการแสดงให้เห็นการปฏิบัติจริง ซึ่งการกระทำหรือปฏิบัติจริงจะมีลักษณะคล้ายการสอนงาน การสาธิตใช้กับหัวข้อวิชาที่มีการปฏิบัติ เช่น การขับร้อง นาฏศิลป์ และการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่างๆ

1.5 การสอนงาน (Coaching) เป็นการแนะนำให้รู้จักวิธีการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนหรืออบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือสอนเป็นกลุ่มเล็กๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีประสบการณ์และทักษะในเรื่องที่สอนจริงๆ

### 2. การใช้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ กระทำได้ 11 วิธี คือ

2.1 การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการประชุมกลุ่มเล็กไม่เกิน 15 คน เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีโดยปราศจากข้อจำกัดหรือกฎเกณฑ์ใดๆ ในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งหรือปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยไม่คำนึงว่าจะถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดี ความคิดหรือข้อเสนอทุกอย่างจะถูกจดไว้แล้วนำไปถกเถียงกันอีกชั้นหนึ่ง ดังนั้น พอเริ่มประชุมต้องมีการเลือกประธานและเลขานุการของกลุ่มเสียก่อน

2.2 การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz session) บางครั้งเรียกว่าบูซซกรุ๊ป (Buzz Group) หรือฟิลลิป 6-6 (Phillip 6-6) เป็นการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยจากกลุ่มใหญ่ กลุ่มย่อยละ 2-6 คน เพื่อพิจารณาประเด็นปัญหา อาจเป็นปัญหาเดียวกันหรือต่างกัน ในช่วงเวลาที่กำหนดมีวิทยากรคอยช่วยเหลือทุกกลุ่ม แต่ละกลุ่มต้องเลือกประธานและเลขานุการเพื่อดำเนินการ แล้วนำความคิดเห็นของกลุ่มเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ สำหรับการประชุมแบบฟิลลิป 6-6 เป็นการจัดประชุม

กลุ่มย่อยโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมแถวหน้า 3 คน ยกเก้าอี้กลับไปหาผู้ฟังแถวหลัง 3 คน รวมกันเป็น 6 คน ให้เวลาปรึกษา 6 นาที แล้วสลายกลุ่มกลับที่เดิม

2.3 กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการศึกษาเรื่องราวที่รวบรวมจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เหมาะกับกลุ่มเล็กๆ การศึกษาอาจให้ศึกษาเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้

2.4 การประชุมแบบฟอรัม (forum) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ใช้กับการประชุมกลุ่มใหญ่ ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม โดยการซักถาม แสดงข้อเท็จจริง ปรึกษาหารือแสดงความคิดเห็นกับวิทยากร

2.5 เกมการบริหาร (Management games) เป็นการแข่งขันระหว่างกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยแข่งขันเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นการให้ปฏิบัติเหมือนเหตุการณ์จริง อาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสื่อสาร การตัดสินใจ การเป็นผู้นำ

2.6 การแสดงบทบาทสมมติ (role playing) เป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทในสถานการณ์ที่เหมือนจริง โดยกำหนดโครงเรื่องและให้ผู้แสดงคิดคำพูดไปตามท้องเรื่องและบทบาท ที่กำหนด เสร็จแล้วให้ผู้วิเคราะห์เสนอแนวทางแก้ไขปัญหา เหมาะกับกลุ่มที่กล้าแสดงออก และมีภาวะเพียงพอที่จะวิเคราะห์ตรวจสอบและแก้ปัญหา

2.7 การสัมมนา (seminar) เป็นการประชุมของผู้ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายกัน แล้วพบปัญหาที่เหมือนกัน แบ่งเป็นกลุ่มย่อย ทุกคนที่ร่วมการสัมมนาต้องช่วยกันแสดงความคิดเห็น

2.8 การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (field trip) เป็นการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่นนอกสถานที่ฝึกอบรมเพื่อให้พบเห็นของจริง

2.9 การประชุมปฏิบัติการ (workshop) เป็นการฝึกอบรมที่ให้การฝึกอบรมได้ปฏิบัติจริงจะมีการบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อน การปฏิบัตินิยมให้ร่วมกันเป็นกลุ่มย่อยๆ มากกว่ากลุ่มใหญ่หรือรายบุคคล

2.10 การฝึกการรับรู้ (sensitivity training) เป็นกิจกรรมการฝึกประสาทสัมผัสให้เข้าใจผู้อื่น โดยการสังเกตลักษณะท่าทางของผู้อื่น วิธีการฝึกอบรมจะไม่ใช้การบรรยายหรือบอกหลักเกณฑ์ แต่ให้นำพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในห้องฝึกอบรมมาเป็นตัวอย่างสดๆ ร้อนๆ แล้วโยงไปถึงพฤติกรรมอื่นๆ ในขณะปฏิบัติงานในองค์กร

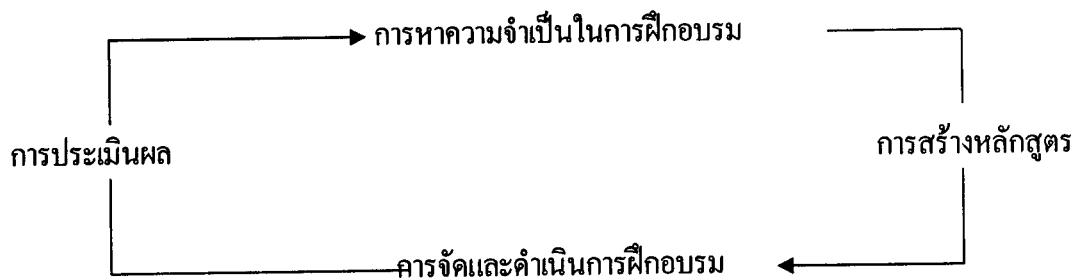
2.11 การใช้กิจกรรมนันทนาการ (recreational activity) เป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย เช่น การร้องเพลง การปรบมือเป็นจังหวะพร้อมกัน เน้นการทำกิจกรรมเป็นกลุ่ม เพื่อมุ่งเปลี่ยนทัศนคติและการสร้างความสัมพันธ์และสร้างความสนุกสนานระหว่างการฝึกอบรม

## 1.5 กระบวนการฝึกอบรม

สายองศ์ แก้วเกษกรกรณ์ (2534, น. 5-7) กล่าวว่า การฝึกอบรมที่ถูกต้องตามหลัก วิธีการ และรูประบบหรือกระบวนการฝึกอบรม (Training Process) ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การสร้างหลักสูตร
3. การจัดและดำเนินการฝึกอบรม
4. การประเมินผล

### ระบบการฝึกอบรม



ภาพที่ 2.1 วงจรของกระบวนการฝึกอบรมหรือระบบการฝึกอบรม

WILF BEAN (อ้างใน วรรณา รัศมีทัต . 2535 , น. 15) ได้กำหนดกระบวนการวางหลักสูตร การฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

- ขั้นตอนที่ 1 การประเมินความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม (Needs Assessment)
- ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Defining Objectives)
- ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม (Defining Curriculum)

ขั้นตอนที่ 4 การเตรียมการและวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรในการฝึกอบรม (Developing Delivery – Actual Practice as Trainer)

ขั้นตอนที่ 5 การนำหลักสูตรการฝึกอบรมไปใช้ใน – การปฏิบัติจริงในฐานะวิทยากร (Program Delivery-Actual Practice as a Trainer)

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluation)

สรุปได้ว่า แนวคิดกระบวนการฝึกอบรม ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการกระบวนการฝึกอบรมนั้น สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยทำการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ในองค์กร โดยทำการสำรวจจากความต้องการของบุคลากรในองค์กร ได้แก่ การสังเกต การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม และการทดสอบ
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ต้องเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เพื่อสามารถฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้
3. การวางแผนในการจัดการฝึกอบรม โดยทำการเตรียมจัดหาวิทยากร เตรียมพร้อมเจ้าหน้าที่ วันที่ และสถานที่ในการจัดฝึกอบรม
4. การประเมินผล ควรทำการฝึกอบรมและหลักจากฝึกอบรมเสร็จ เพื่อประเมินความรู้ ความเข้าใจของผู้เข้ารับฝึกอบรม

พัฒนา สุขประเสริฐ (2541, น.27) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาบุคคล ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยจะต้องดำเนินไปตามลำดับขั้นตอน และต่อเนื่อง เพื่อให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่บุคคล งาน และหน่วยงานมากที่สุด เพื่อจะได้เป็นพื้นฐานและนำไปสู่ความเข้าใจที่ลึกซึ้งและละเอียดยิ่งขึ้น จะขอกกล่าวถึงกิจกรรมสำคัญที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดฝึกอบรมหรือกระบวนการฝึกอบรมทั้ง 6 ขั้นตอน คือ

1. การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การจัดหาหลักสูตรฝึกอบรม
3. การวางแผนโครงการฝึกอบรม
4. การดำเนินงานฝึกอบรม
5. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม
6. การจัดทำรายงานสรุปผล

## 1.6 การประเมินผลการฝึกอบรม

ชูชัย สมิทธิไกร (2542 , น. 226) กล่าวว่า การประเมินผลโครงการฝึกอบรม มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่าการฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่ เพื่อค้นหาจุดดีและจุดเสียของการฝึกอบรม เพื่อตรวจสอบความคุ้มค่าของโครงการฝึกอบรม เพื่อวินิจฉัยว่าผู้เข้ารับการอบรมใด หรือกลุ่มที่ได้รับประโยชน์มากที่สุดและน้อยที่สุด จากการฝึกอบรมและเพื่อรวบรวมข้อมูล ซึ่งจะช่วยให้ในการจัดการฝึกอบรมในอนาคต

การประเมินผลโครงการฝึกอบรม สามารถกระทำได้โดยอาศัยเกณฑ์ (Criteria) ที่ประเภทได้แก่ (1) ปฏิบัติการ หรือความรู้สึกของผู้รับการอบรมที่มีต่อโครงการฝึกอบรม (2) การเรียนรู้ หรือเกณฑ์ที่บ่งชี้ว่าผู้รับการอบรมมีความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ (3) พฤติกรรม คือการประเมินว่าพฤติกรรมการทำงานของผู้รับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ภายหลังจากการฝึกอบรม และ (4) ผลลัพธ์ คือการประเมินผลของการฝึกอบรมที่มีต่อการดำเนินงานขององค์การ

สรุปได้ว่า การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งของการฝึกอบรม เพื่อต้องการวัดผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือไม่และเพื่อต้องการทราบว่าการดำเนินการฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพียงใด

## 2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร

### 2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ดำรง ชลสุข (2529,85) เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรคือการดำเนินการต่าง ๆ ประกอบด้วย

1. ช่วยให้ผู้บุคคลมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. สร้างทัศนคติและนิสัยในการทำงาน โดยให้ผู้บุคคลอุทิศและทุ่มเทเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี
3. ช่วยให้ผู้บุคคลแต่ละคนได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และช่วยให้ประสบความสำเร็จในการทำงานตามที่ปรารถนา
4. ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่พึงปรารถนา

กุลชน ธนาพงศธร (2526,167) ได้แบ่งกลุ่มความหมายของการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 3 ทรศนะ โดยพิจารณาจากค่านิยมของนักวิชาการไว้ดังต่อไปนี้

ทรศนะแรก การพัฒนาบุคลากร หมายถึง วิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและทัศนคติ

ทรศนะที่สอง การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินความพยายามใด ๆ ที่ทำให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลแต่ละคนสอดคล้องกับงานในหน้าที่ที่บุคคลต้องทำ

ทรศนะที่สาม การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

เมธี ปิรันธนานนท์ (2529 : 107 – 108) กล่าวว่า

1. ประสิทธิภาพของระบบงานขึ้นอยู่กับทักษะของสมาชิก ของคณะบุคคลในองค์การ ประสิทธิภาพของปัจเจกบุคคลจะเพิ่มขึ้น ถ้าระบบงานให้โอกาสหรือจัดการพัฒนาความสามารถของบุคลากร
2. การพัฒนาเป็นกิจกรรม ที่เริ่มตั้งแต่การรับสมัครเข้าทำงาน ไปจนกระทั่งการปลดเกษียณการพัฒนาเป็นความต้องการที่บุคลากรทุกคนต้องการให้มีอยู่ตลอดไป
3. ระบบงานจะต้องให้โอกาสแก่บุคลากรได้พัฒนาประสบการณ์อย่างกว้างขวางและในหลายๆ โปรแกรม เพื่อสมาชิกทุกคนในระบบงาน
4. โปรแกรมต่างๆ ในการพัฒนาบุคคลจัดทำขึ้น เพื่อให้โอกาสแก่ปัจเจกบุคคลได้พัฒนาตนเอง
5. ความมุ่งประสงค์เบื้องต้นของโปรแกรมพัฒนา ก็เพื่อให้ระบบโรงเรียนสามารถบรรลุเป้าประสงค์ โดยมุ่งที่การเรียนรู้ของบุคลากรในอันที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของตน เพื่องานที่ได้มอบหมาย
6. การพัฒนาเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถและตั้งใจที่จะเสียสละตนให้กับเป้าประสงค์ของระบบ โรงเรียน อันจะเป็นการจูงใจบุคคลให้ทราบว่าพัฒนาเป็นทางที่ก่อให้เกิดความพอใจที่ต้องการ
7. โปรแกรมการพัฒนามุ่งที่จะให้ได้รับความต้องการในการพัฒนาของระบบทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นหน่วย กลุ่มหรือปัจเจกบุคคลดังนั้นการวางแผนการพัฒนาจะต้องเกี่ยวข้องกับ การทบทวนบทบาทขององค์การ บทบาทของแต่ละหน่วยงาน และบทบาทของแต่ละบุคคลใน

แต่ละหน่วยงาน รวมทั้งวิธีการที่จะให้แต่ละหน่วยก้าวหน้ากว่าที่เป็นอยู่ จนไปถึงบทบาทในอุดมคติด้วย

8. ระบบโรงเรียนในอนาคตจะต้องมีการกระจายอำนาจมากขึ้น โดยมุ่งที่จะสร้างให้ปัจเจกบุคคลมีประสิทธิผลในงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำ และอุทิศตนให้กับเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

จิระ หงส์ลการมภ์ (2539 , 5-11) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรแนวความคิดที่มีมานานแล้ว ซึ่งจะเริ่มตั้งแต่มนุษย์ปฏิสนธิในครรภ์มารดา ทางการแพทย์จะแนะนำให้ผู้ที่เป็นมารดาบำรุงรักษาตัวทั้งร่างกายและจิตใจให้มีสุขภาพสมบูรณ์ เพื่อทารกจะได้เกิดมามีสุขภาพแข็งแรง และเมื่อมีอายุในวัยศึกษาก็เข้าโรงเรียนศึกษาวิชาต่าง ๆ มาเรื่อย ๆ จนจบการศึกษาชั้นสูงพร้อมที่จะเข้าทำงานตามองค์การต่าง ๆ นี่ก็ถือว่าเป็นการพัฒนาเหมือนกัน และเมื่อทำงานแล้วก็ยังศึกษาฝึกอบรมอยู่อีก จนอาจกล่าวได้ว่ามนุษย์ตราบใดที่ยังมีชีวิตอยู่ จะต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดก็ตาม

จิระ ยังได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพด้านทักษะการทำงาน โดยเน้นความสามารถของทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีความหมายครอบคลุมถึงโครงการและกระบวนการเพิ่มทักษะฝีมือความรู้ของคนทั้งคุณภาพและปริมาณ ตั้งแต่การศึกษาพื้นฐานไปจนถึงมัธยมศึกษา การฝึกอบรมวิชาชีพและการฝึกอบรมในที่ทำงานตลอดจนโครงการฟื้นฟูสุขภาพ สวัสดิการและอื่น ๆ

สุภาพร พิศาลบุตร,ยงยุทธ เกษสาคร (2545 : น.10) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถ ตลอดจนการอุทิศตัวบุคลิกภาพและการปรับตัวและการคิดริเริ่มของบุคคลในองค์การ ผ่านกระบวนการของการศึกษา การฝึกอบรม และพัฒนา ซึ่งองค์การเป็นผู้จัดดำเนินการให้ หรือโดยบุคลากรดำเนินการเองเพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความคิด ความรู้ จิตใจ บุคลิกภาพและการทำงาน ได้รับการพัฒนาแล้ว สามารถวัดผลงานหรือความประพฤติกของบุคลากรในองค์การได้ว่ามีเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่องค์การต้องการหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับที่จะเข้าสู่กระบวนการของการพัฒนาบุคคลเช่นนี้ต่อไปภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์การ ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดในระบบเศรษฐกิจ สังคมการเมืองและเทคโนโลยี ตลอดจนบรรยากาศในการทำงาน การเปิดโอกาสให้ได้รับการพัฒนาขององค์การ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระบบอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การต่อไป



สรุปความหมายการพัฒนาบุคลากร ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรหมายถึงกระบวนการที่มีความจำเป็นในการสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้ารับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงานให้ดีขึ้น อาจพัฒนาในส่วนของการฝึกอบรม ซึ่งองค์กรควรให้การสนับสนุนในการให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาให้บุคลากรภายในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.2 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

ชาอูซัย อาจินสมาจาร (2538 : 18) ความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติในด้านวัตถุและวิทยาการ ซึ่งกำลังขยายตัวทุกขณะตามพัฒนาการของโลก ทำให้องค์กรทางสังคม ไม่ว่าจะเป็นของรัฐบาลหรือธุรกิจเอกชนต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเทคโนโลยี และวิชาการสมัยใหม่ องค์กรซึ่งต้องการความอยู่รอดและความเจริญเติบโตในอนาคต จำเป็นต้องปรับองค์กรให้มีความเหมาะสม สอดคล้องและเอื้ออำนวยเข้ากับภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เนื่องจากองค์กรต้องมีบุคลากรทำงานอยู่ ดังนั้น การฝึกอบรมและเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะนำมาแก้ปัญหขององค์กรได้ แม้ว่าจะไม่ทั้งหมด แต่ก็เป็นวิธีการอันจะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะนำมาแก้ปัญหขององค์กรได้ แม้ว่าจะไม่ทั้งหมด แต่ก็เป็นวิธีการอันจำเป็นสำหรับองค์กรที่จะขาดหรือละเลยเสียมิได้ การฝึกอบรมจึงมีความสำคัญทำให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานระดับต่างๆ ได้เรียนรู้และเข้าใจถึงหลัก วิทยาการ และวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องทันสมัย และเหมาะสมเป็นการเสริมสร้างคุณวุฒิ และสมรรถภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น การฝึกอบรมจะอำนวยประโยชน์ให้แก่องค์กรมากมาย ถ้าองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญของการฝึกอบรม และดำเนินการฝึกอบรมให้บุคลากรในองค์กรอย่างจริงจัง ทำให้การปฏิบัติงานได้รับความสำเร็จเพิ่มขึ้น ซึ่งย่อมนำความสำเร็จมาสู่องค์กรนั้นเป็นส่วนร่วม

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นในทุกหน่วยงาน เพราะการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จตามเป้าหมายต้องอาศัยความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง หากหน่วยงานใดมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง หน่วยงานนั้นก็ย่อมจะประสบผลสำเร็จและสามารถพัฒนา บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินโครงการ

ชูชัย สมิทธิไกร (2542, น.226) กล่าวว่า การประเมินผลโครงการฝึกอบรม มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่าการฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อค้นหาจุดดีและจุดเสียของการฝึกอบรม เพื่อตรวจสอบความคุ้มค่าของโครงการฝึกอบรม เพื่อวินิจฉัยว่าผู้เข้ารับการอบรมใดหรือกลุ่มใดที่ได้รับประโยชน์มากที่สุดน้อยที่สุด จากการฝึกอบรมและเพื่อรวบรวมข้อมูลซึ่งจะช่วยในการจัดการฝึกอบรมในอนาคต

การประเมินผลโครงการฝึกอบรม สามารถกระทำได้โดยอาศัยเกณฑ์ (Criteria) ที่ประเภทได้แก่ (1) ปฏิกริยา หรือความรู้สึกของผู้รับอบรมที่มีต่อโครงการฝึกอบรม (2) การเรียนรู้หรือเกณฑ์ที่บ่งชี้ว่าผู้รับการอบรมมีความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ (3) พฤติกรรม คือการประเมินว่าพฤติกรรมการทำงานของผู้รับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ภายหลังจากการฝึกอบรม และ (4) ผลลัพธ์คือการประเมินผลของการฝึกอบรมที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร

#### 3.1 รูปแบบการประเมินผลหลักสูตร

Stufflebeam (อ้างใน สุรพร เลี่ยนสลาย 2548 : น. 423 - 425) กล่าวว่า รูปแบบการประเมินโดยที่เรียกกันว่า CIPP Model เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ดดยมีจุดเน้นที่สำคัญคือการใช้ควบคู่กับการบริหารโครงการเพื่อหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา วัตถุประสงค์การประเมินคือ การให้ข้อเสนอแนะเพื่อการตัดสินใจ คำว่า CIPP เป็นการย่อมาจากคำว่า Context , Input , Process , Product สตีฟเฟิลบีมได้ให้ความหมายว่า การประเมินเป็นกระบวนการของการบรรยาย การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม การประเมินเพื่อให้ได้ข้อมูลสนเทศที่สำคัญมุ่งประเมิน 4 ด้านคือ

1. การประเมินสถานะแวดล้อม (Context Evaluation : C) เป็นการประเมินก่อนที่จะเริ่มลงมือทำโครงการ เพื่อให้ได้มาซึ่งเหตุผลอันจะนำไปช่วยในการเลือกโครงการและกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ รวมทั้งเพื่อพิจารณาความจำเป็นในการดำเนินโครงการ

2. การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation : I) เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสม ความเพียงพอขอทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินโครงการ วิธีดำเนินโครงการ ตลอดจนเทคโนโลยีและแผนการดำเนินงาน โดยพิจารณาว่าสิ่งเหล่านี้จะมีส่วนช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมายของโครงการหรือไม่

3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation : P) เป็นการประเมินการดำเนินงานกิจกรรม ระหว่างการดำเนินงาน เพื่อการควบคุมกำกับการบริหารโครงการ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลตามความต้องการของผู้ดำเนินโครงการและให้ข้อมูลย้อนหลังกลับเป็นระยะๆ ว่าการดำเนินงานเป็นตามแผนหรือไม่ เกิดปัญหา/อุปสรรคข้อบกพร่องใดบ้าง เพื่อจะได้ทำการแก้ไขได้ทันทั่วถึง

4. การประเมินผลผลิต (Product Evaluation : P) เป็นการประเมินความสำเร็จของโครงการ โดยทำการวัดผลและแปลความหมายเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น โดยพิจารณาว่าการกำหนดวัตถุประสงค์นั้นนำไปใช้ปฏิบัติได้หรือไม่ เกณฑ์ที่ใช้ตัดสินความสำเร็จเป็นมาตรฐานสัมบูรณ์ (Absolute criteria) หรือมาตรฐานสัมพัทธ์ (relative criteria) และแปลความหมายความสำเร็จ หรือไม่สำเร็จเกิดจากสาเหตุใด โดยพิจารณาจากรายงานการประเมินสถานะแวดล้อม ปัจจัยเบื้องต้น และกระบวนการร่วมด้วย เพื่อนำไปประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการ ขยาย เลิก ขยาย หรือปรับเปลี่ยนโครงการต่อไป

Kirkpatrick (อ้างใน สุรพร เสียนสลาข 2548 : น. 425 – 426) กล่าวว่า การประเมินการฝึกอบรมและการประเมินผลการฝึกอบรมว่า “การฝึกอบรมเป็นการช่วยเหลือบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการฝึกอบรมใดๆ ควรจะให้มีการประเมินผลการฝึกอบรมซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้รู้ว่าการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพเพียงใด” การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมปกติที่เกิดขึ้นในทุกโครงการ เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน โดยมุ่งหวังให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

เคอร์คแพททริค เห็นว่าการประเมินผลการอบรมจะทำให้ได้ความรู้อย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. การฝึกอบรมนั้นได้ให้อะไร หรือเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานในลักษณะใดบ้าง
2. ควรยุติโครงการชั่วคราวก่อน หรือควรดำเนินการต่อไปเรื่อยๆ
3. ควรปรับปรุงหรือพัฒนาโปรแกรม การฝึกอบรมในส่วนใด อย่างไร

แนวทางการประเมินโครงการฝึกอบรม เคอร์คแพททริค เสนอว่า ควรดำเนินการประเมินประสิทธิภาพของการอบรม 4 ลักษณะ คือ

1. ประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction Evaluation) เป็นการตรวจสอบความรู้สึกหรือความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม
2. ประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation) เป็นการตรวจสอบผลที่เรียน โดยตรวจสอบให้ครอบคลุม ทั้งความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และเจตคติ (attitude)

3. การประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังการอบรม (Behavior Evaluation) เป็นการตรวจสอบว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามความคาดหวังของโครงการหรือไม่
4. ประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์การ (Results Evaluation) เป็นการตรวจสอบว่าผลจากการอบรมได้เกิดผลดีต่อองค์การหรือเกิดผลกระทบต่อองค์การ ในลักษณะใดบ้างคุณภาพขององค์การดีขึ้นหรือมีคุณภาพขึ้นหรือไม่

สรุปได้ว่า รูปแบบการประเมินโครงการทำขึ้นเพื่อต้องการทราบถึง ปัญหาหรือข้อจำกัดในการจัดโครงการฝึกอบรมว่าตรงตามวัตถุประสงค์ของการกำหนดโครงการหรือไม่ และเพื่อพัฒนาบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมว่าเมื่อเข้าอบรมแล้วมีการพัฒนาที่ดีขึ้นหรือไม่ เพื่อดูว่าโครงการนี้มีประสิทธิภาพหรือไม่ หรือควรที่จะปรับเปลี่ยนโครงการให้ดีขึ้น

#### 4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2514: 31) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึงการพิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จลุล่วงดังประสงค์หรือที่คาดหวังไว้เป็นหลัก และความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น อาจเกิดจากการปฏิบัติงานที่ประหยัดหรือมีประสิทธิภาพก็ได้เพราะประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการทำงานให้ได้ผลสูงสุด ส่วนประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการนำเอาผลงานที่สำเร็จดังที่คาดหวังมาพิจารณา

อนันต์ เกตุวงศ์ (2526) ได้กล่าวถึงขอบเขตของประสิทธิผลแต่ละอย่างว่าควรมีลักษณะดังนี้

- 1) เป็นตัวแทนของผลงาน ไม่ใช่ตัวแทนของทรัพยากรป้อนระบบ ขอบเขตของประสิทธิผลควรเป็นตัวนำไปสู่ประสิทธิผล เช่น ขอบเขตของประสิทธิผลด้านการบริหารงานบุคคลมีขอบเขตอย่างหนึ่งในหลายๆ อย่าง คือ การฝึกอบรม การฝึกอบรมนี้จะทำให้คนมีความรู้ความสามารถทำงานให้ได้ผลงานที่ดีขึ้น ไม่ใช่ไปกล่าวถึงสิ่งของและทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องใช้อย่างมากมายซึ่งมิได้มีส่วนทำให้ผลงานดีขึ้น

- 2) นำไปสู่วัตถุประสงค์ซึ่งสามารถวัดได้ ขอบเขตของประสิทธิผลจะต้องเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าเมื่อทำงานในขอบเขตที่กำหนดนั้นแล้ว จะส่งผลออกมาตามวัตถุประสงค์ที่มีอยู่และสามารถวัดได้ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด

3) เป็นส่วนสำคัญของตำแหน่ง

4) ต้องอยู่ในขอบเขตอำนาจและความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้น ไม่ควรจะกำหนดเกินเลยอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่

อุทัย หิรัญโต (2531) กล่าวถึงคำว่า “ประสิทธิผล” หมายถึง ผลสำเร็จของการบริหารที่บรรลุถึงเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ เพราะประสิทธิผลเพียงแต่พิจารณาถึงผลงานที่ได้รับเท่านั้น ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลคือการบรรลุเป้าหมาย แต่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือการใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัด เกิดผลรวดเร็ว โดยการนำเวลาเข้ามาพิจารณาด้วย

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลของการทำงานที่สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งความสำเร็จของงานนั้นอาจเกิดจากการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ส่วนประสิทธิผลเป็นเรื่องของการได้ผลงานที่สำเร็จและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้ง

## 5. โครงสร้างการบริหารของกรมทางหลวงชนบท

การพัฒนานุเคราะห์ของกรมทางหลวง ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนานุเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกรม ในทุกภาคส่วน ซึ่งสำนักฝึกอบรมได้รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรของกรม และบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศ เพื่อต้องการพัฒนานุเคราะห์ให้มีความรู้ความสามารถ และสอดคล้องกับ

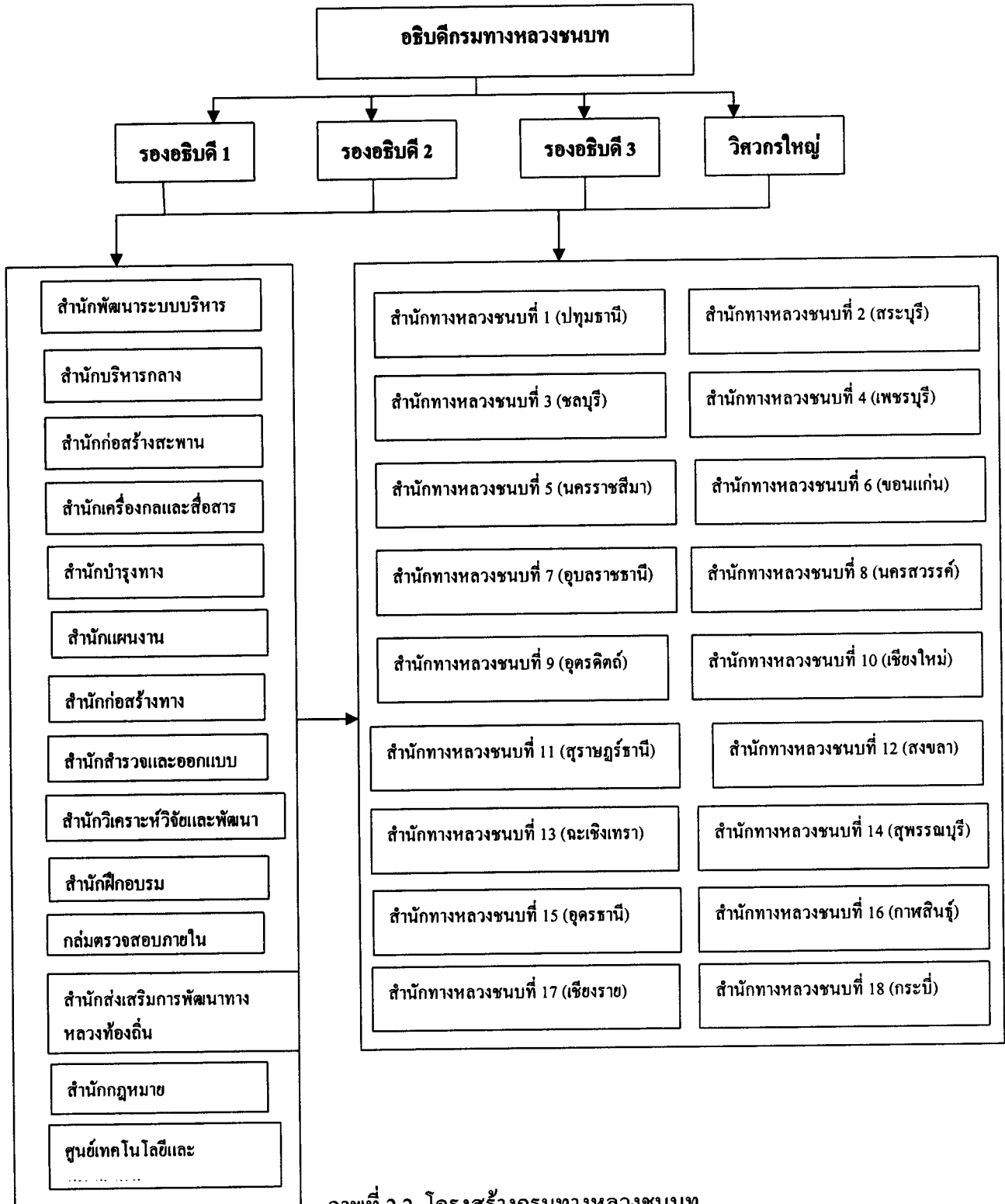
### วิสัยทัศน์ (vision)

" พัฒนา เพิ่มคุณค่า เต็มต่อโครงข่ายทางให้สมบูรณ์ อย่างพอเพียงและยั่งยืน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน "

### พันธกิจ (mission)

ในการพัฒนา และยกระดับมาตรฐานทางหลวงชนบท เพื่อสนับสนุนการคมนาคมขนส่ง การท่องเที่ยว การพัฒนาการเมืองอย่างบูรณาการและยั่งยืน แก้ไขปัญหาการจราจร โดยการสร้างทางเชื่อม (Missing Link) ทางเลี่ยง(By Pass) ทางลัด (Shortcut)

โครงสร้างกรมทางหลวงชนบท



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างกรมทางหลวงชนบท

## 5.1 แผนการฝึกอบรมของกรมทางหลวงชนบท

ทั้งนี้ กรมทางหลวงชนบท ได้จัดทำแผนการฝึกอบรมบุคลากรของกรมทางหลวงชนบท ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สามารถแบ่งออกได้ดังนี้

1. หลักสูตรบังคับ
  - ปฐมนิเทศข้าราชการบรรจุใหม่
  - คอมพิวเตอร์เบื้องต้นตามมติ ครม. (Nectc)
  - นักบริหารระดับต้น
  - นักบริหารระดับกลาง
2. หลักสูตรด้านช่าง
  - การสำรวจเพื่อการออกแบบทางและสะพาน
  - การออกแบบทาง
  - การออกแบบสะพาน
  - การประมาณราคาทางก่อสร้างทางและสะพาน
  - การควบคุมงานก่อสร้างทางและสะพาน
  - การซ่อมบำรุงทางและสะพาน
  - เทคนิคการวิเคราะห์ทดสอบและควบคุมสภาพวัสดุ
  - การพัฒนาทักษะบุคลากรในการใช้เครื่องจักรงานก่อสร้างทาง
  - การใช้คอมพิวเตอร์ในงานเครื่องกล
  - วิศวกรรมจราจรและขนส่ง
  - วิศวกรรมคุณค่า
3. หลักสูตรด้านบริหารจัดการทั่วไป
  - การเขียนหนังสือราชการและระบบงานสารบรรณ
  - การจัดทำรายการข้อกำหนดและขอบข่ายงานสำหรับที่ปรึกษา

- การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
  - เทคนิคการเป็นวิทยากร
  - การบริหารความเสี่ยง
  - ปฐมนิเทศพนักงานราชการบรรจุใหม่
4. หลักสูตรด้านคอมพิวเตอร์
- Auto Cad 2006 2D DRAFTING
  - การเขียนแบบงานทางโดยโปรแกรม Road Pack
  - Advane Excel
  - Adobe Photoshop
5. หลักสูตรด้านภาษาต่างประเทศ
- สอนทนาภาษาอังกฤษเพื่อการศึกษา
6. หลักสูตรด้านกฎหมาย
- พ.ร.บ. ความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ. 2539ล
  - ผู้อำนวยการทางหลวง
  - เจ้าพนักงานทางหลวง
7. หลักสูตรด้านจริยธรรม
- การเรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาท
  - คุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน
8. หลักสูตรการฝึกอบรมทางไกลผ่านดาวเทียม (NTU)
- จำนวน 30 หลักสูตร

ทั้งนี้ หลักสูตร“การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น” มีบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม จำนวน 11 รุ่น รวมทั้งสิ้น 936 คน ซึ่งประกอบด้วยตั้งแต่ ระดับ 5 ถึง ระดับ 6 ในการศึกษาครั้งนี้จะแบ่งบุคลากร ได้ดังนี้



1. สายงานประเภทวิชาการ
  - 1.1 ระดับทรงคุณวุฒิ ตั้งแต่ ระดับ 10 - 11
  - 1.2 ระดับเชี่ยวชาญ ตั้งแต่ ระดับ 9
  - 1.3 ระดับชำนาญการพิเศษ ตั้งแต่ ระดับ 8
  - 1.4 ระดับชำนาญการ ตั้งแต่ ระดับ 6-7
  - 1.5 ระดับปฏิบัติการ ตั้งแต่ ระดับ 3-5
2. สายงานประเภททั่วไป
  - 2.1 ระดับทักษะพิเศษ ตั้งแต่ ระดับ 8
  - 2.2 ระดับอาวุโส ตั้งแต่ ระดับ 7
  - 2.3 ระดับชำนาญงาน ตั้งแต่ ระดับ 5 - 6
  - 2.2 ระดับปฏิบัติงาน ตั้งแต่ ระดับ 1 - 4

ในส่วนการศึกษาครั้งนี้ จะศึกษาเฉพาะกรณี ของกรมทางหลวงชนบท เพราะผู้ศึกษาในฐานะที่เป็นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของกรมทางหลวงชนบท และถือว่าเป็นพนักงานของกรมทางหลวงชนบทด้วย ซึ่งการทำวิจัยในสถานที่ทำงาน (workplace research) นี้ก็เพื่อประโยชน์นำไปใช้ในการบริหารจัดการที่ดี การตัดสินใจที่ถูกต้อง การแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาการฝึกอบรมในหลักสูตร “การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น” ให้ดียิ่งขึ้นด้วย

## 6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อภิสิทธิ์ ช่ววงษ์ญาติ (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การประเมินโครงการฝึกอบรมนักบริหารงานทางระดับสูงของกรมทางหลวง” ผู้วิจัยพบว่า การประเมินโครงการฝึกอบรมนักบริหารงานทางระดับสูง ด้านสภาวะแวดล้อมมีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ของโครงการกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ด้านปัจจัยนำเข้าที่เป็นหลักสูตรฝึกอบรมในส่วนที่เกี่ยวกับหัวข้อวิชา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ส่วนระยะเวลาที่ใช้กับหัวข้อวิชา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมวิทยากร เอกสารการฝึกอบรม วัสดุอุปกรณ์ในการฝึกอบรม มีความเหมาะสมมาก ส่วนสถานที่ฝึกอบรมที่กรมทางหลวงมีความเหมาะสมปานกลาง แต่งบประมาณไม่เพียงพอ ด้านกระบวนการ กิจกรรมในการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรมและการประเมินผลการฝึกอบรม มีความเหมาะสมอยู่ใน

ระดับมาก และด้านผลผลิต ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

อารีย์รัตน์ โชติเลิศศักดิ์ (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคล: ศึกษากรณีการฝึกอบรม สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท” ผู้วิจัยพบว่า การดำเนินการค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมของกองฝึกอบรมยังไม่สามารถทำได้อย่างครบถ้วนทำให้หลักสูตรที่กำหนดขึ้น ไม่ครอบคลุมความต้องการของบุคลากร การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางกลุ่มไม่ใช่ผู้ที่มีความจำเป็นในการเข้ารับการฝึกอบรม วิทยากรบางท่านขาดความพร้อมในการฝึกอบรม เช่น ในด้านความรู้ และวิทยากรส่วนใหญ่ขาดความสามารถในการใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมและขาดวิธีการกระตุ้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เกิดความสนใจและติดตามเนื้อหาโคเนตตลอด

ดังนั้นจากการศึกษา ปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดฝึกอบรมที่สำคัญคือ การดำเนินการตามกระบวนการฝึกอบรมยังไม่ครบถ้วน ไม่ว่าจะเป็นในด้านค้นหาความจำเป็น การกำหนดหลักสูตร และการประเมินผลและติดตามผลการศึกษา

ในด้านการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม กองฝึกอบรมจัดให้มีการประเมินผลในด้านความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและความรู้ที่ได้รับ โดยเป็นการประเมินผลที่ไม่อาจทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมหรือไม่ มากน้อยเพียงใด เนื่องจากการประเมินผลส่วนใหญ่เป็นการประเมินกรีชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อปัจจัยต่างๆ เช่น สถานที่ วิทยากร และบริหารต่างๆ ที่ได้รับขณะเข้ามารับการฝึกอบรม เป็นต้น ส่วนด้านการติดตามผลนั้นก็จะมีการทำเพียงบางหลักสูตรเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะหลังๆมักจะไม่มีการประเมินผลเลย

พนม วจนสุนทร (2541 :บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคล” ผู้วิจัยพบว่า การฝึกอบรม คือกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้ทักษะ ทักษะ และเกิดความชำนาญ เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีระบบ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการมุ่งวิเคราะห์ทำให้มั่นใจ และช่วยพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคลที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามกระบวนการการทำงานได้อย่างครบวงจร ท้นต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม เทคโนโลยี ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงทั้ง

ทางด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลลัพธ์ รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบและข้อกำหนดของรัฐ

ดังนั้นการฝึกอบรมจะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะนำมาแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กรในการฝึกอบรมจึงมีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้เรียนรู้ และเข้าใจถึงหลักการคัดเลือกวิทยากร และวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องทันสมัย และเหมาะสม เป็นการเสริมสร้างคุณวุฒิและสมรรถภาพในการปฏิบัติงานได้รับความสำเร็จสูงขึ้น โดยอาศัยการวางแผนและกำหนดเป้าหมายของงานและวางแผนปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย

การวางแผนก่อนการฝึกอบรม จะต้องวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งเป็น การวิเคราะห์หาปัญหาความต้องการในการพัฒนางานที่แก้ไขด้วยการฝึกอบรม แล้วนำมาวางแผนสร้างหลักสูตร เทคนิครูปแบบการฝึกอบรม แล้วนำไปบริหารการดำเนินการฝึกอบรมและขั้นสุดท้ายคือ การประเมินผล และติดตามผลตามวิธีวิจัย หรือการประเมินด้วยระบบวิเคราะห์ว่าผู้เข้ารับการอบรมมีการพัฒนาด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทศนคติ ให้เข้ากับสภาพการณ์ในการปฏิบัติงานได้ และนำข้อมูลย้อนกลับไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรและการฝึกอบรมต่อไป

อัจฉรา พัฒนาศิริรักษ์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเอกชน” ปัจจุบันพบว่า

1. องค์กรเอกชนทั้ง 4 องค์กร นำรูปแบบการฝึกอบรมผ่านเว็บมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ได้แก่ การนำไปใช้เพื่อการสอนงาน การฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงาน และเพื่อนการให้ข้อมูลด้านการดำเนินธุรกิจขององค์กร
2. การฝึกอบรมผ่านเว็บขององค์กรส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารบทเรียนผ่านระบบอินทราเน็ตขององค์กร โดยใช้ชื่อเรียกว่า “E-Learning” ซึ่งบทเรียนมีลักษณะการสร้างโปรแกรม 2 ลักษณะ คือ การนำบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยฝึกอบรมมาขึ้นเว็บ และการสร้าง พัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมผ่านเว็บขึ้นใหม่ ซึ่งข้อมูลที่น่าเสนอในบทเรียนการฝึกอบรมผ่านเว็บขององค์กรประกอบด้วย บทเรียนที่เป็นตัวอักษร บทเรียนที่เป็นสื่อประสม และบทเรียนที่มีการปฏิสัมพันธ์ โดยใช้เครื่องมือช่วยในการฝึกอบรมผ่านเว็บต่าง ๆ เช่น ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ และโปรแกรมดาวน์โหลด เพื่อช่วยในการสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน

3. ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุม ดูแล และพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมผ่านเว็บ คือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นผู้สรรหา คัดเลือกเนื้อหาวิชาต่าง ๆ และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นผู้สร้างโปรแกรมการฝึกอบรมผ่านเว็บ
4. บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท ยูโนแคล ไทยแลนด์ จำกัด ยังไม่มีการวางแผนหรือกำหนดขั้นตอน กระบวนการในการนำการฝึกอบรมผ่านเว็บมาใช้ในองค์กร เนื่องจากเป็นช่วงของการทดลองนำโปรแกรมมาใช้เพื่อพิจารณาถึงผลสำเร็จของโปรแกรมเท่านั้น บริษัท ซิสโก้ ซิสเต็มส์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท มอนซานโต้ ไทยแลนด์ จำกัด เป็นองค์กรข้ามชาติที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานใหญ่ในต่างประเทศเป็นผู้ดำเนินการจึงไม่ทราบข้อมูลในกระบวนการ และขั้นตอนของการวางแผน อีกทั้งองค์กรส่วนใหญ่ยังไม่มี การประเมินผลการฝึกอบรมผ่านเว็บ
5. ปัญหาที่สำคัญของการฝึกอบรมผ่านเว็บ คือ ปัญหาด้านความล่าช้าของโปรแกรมที่ต้องใช้เวลานานมากในการเข้าศึกษาบทเรียน ปัญหาพนักงานไม่มีเวลาในการเข้าศึกษาบทเรียนเนื่องจากบทเรียนยังไม่มีความสะดวกในด้านของสถานที่ในการเข้าฝึกอบรม และปัญหาการขาดกระบวนการในการบริหารจัดการการฝึกอบรมผ่านเว็บที่เป็นระบบ
6. แนวโน้มการฝึกอบรมผ่านเว็บในอนาคต พบว่า องค์กรมีแนวโน้มในการนำการฝึกอบรมผ่านเว็บมาใช้ในองค์กรมากขึ้น และบทเรียนจะมีความเป็นอิสระทางด้านเวลาและสถานที่ในการฝึกอบรม รูปแบบของบทเรียนจะมีความเป็นสื่อประสมมากขึ้นเพื่อดึงดูดความสนใจของผู้เรียนให้มากขึ้น รวมถึงจะมีการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนและเชื่อมโยงผลการฝึกอบรมผ่านเว็บเข้ากับระบบสารสนเทศขององค์กร

ชาญณรงค์ พาประโชชน์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษาในเขตการศึกษา 10” ผู้วิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโดยรวม ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต้น มีความเห็นว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษาในเขตการศึกษา 10 โดยภาพรวมควรการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และแต่ละวิธีควรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ การพัฒนาโดยการ

ฝึกอบรม การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร และการพัฒนาโดยการศึกษาเพิ่มเติม

2. ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต้นมีความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในเขตการศึกษา 10 ทั้งโดยภาพรวมและแต่ละวิธีไม่แตกต่างกัน

สุมณฑา วงศ์เงิน (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “ การประเมินโครงการฝึกอบรมการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุข หลักสูตรสมุนไพรรักษาสาธารณสุขมูลฐานของสำนักงานคณะกรรมการสาธารณสุขมูลฐาน กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดนนทบุรี” ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นต่อการฝึกอบรมโครงการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขหลักสูตรสมุนไพรรักษาสาธารณสุขมูลฐานทั้ง 3 ด้าน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบตามตัวแปรด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา สาขาวิชาที่สำเร็จ การศึกษา ประสบการณ์ทำงานด้านสาธารณสุขและท้องที่ปฏิบัติงาน ปรากฏผลว่า มีความคิดเห็นโดยรวมต่อการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีข้อเสนอแนะอื่นๆ เช่น ควรขยายเวลาการฝึกอบรมให้เพิ่มมากขึ้น ควรมีเอกสาร ตำรา และสื่อการสอนให้มีจำนวนเพียงพอกับจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม และควรจัดให้มีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

ปพน มูลเงิน (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเอกชน : ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย” ผู้วิจัยพบว่า พนักงานของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทยที่มี อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไม่แตกต่างกัน และระดับจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงานต่างกันมีความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน

ธัญวัลย์ วิจิตรพัชร. (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรกับประสิทธิผลขององค์กร ศึกษากรณี บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ แจ้งวัฒนะ” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ อายุ ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีความคิดเห็นในเรื่องแนวทางการพัฒนาบุคลากรและประสิทธิผลขององค์กรแตกต่างกับการพัฒนาบุคลากรด้าน

สอนงานมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำก่อนไปทางปานกลางกับบรรยากาศด้านภาวะผู้นำและรูปแบบการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในหน่วยงานด้านนโยบายการพัฒนาบุคลากร และมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในหน่วยงาน ด้านนโยบายการพัฒนาบุคลากร และมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับบรรยากาศด้านระบบการให้รางวัลตอบแทนส่วนการพัฒนาโดยมอบหมายงานที่มีขอบเขตกว้างขึ้นมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับบรรยากาศด้านนโยบายการพัฒนาบุคลากร และด้านระบบการให้รางวัลตอบแทน บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับประสิทธิผลขององค์การคือ บรรยากาศทางด้านนโยบายการพัฒนาบุคลากร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในหน่วยงาน และมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับประสิทธิผลขององค์การคือ บรรยากาศด้านระบบการให้รางวัลตอบแทนด้านภาวะผู้นำรูปแบบการบริหารงาน ส่วนการพัฒนาบุคลากรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การคือ การศึกษาต่อ และการสอนงาน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำ

จันทิรา ศิษย์ชานนท์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “การประเมินโครงการฝึกอบรมด้านความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ : ศึกษากรณีสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน” ผู้วิจัยพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการประเมินความคิดเห็นทั่วไปต่อโครงการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านการประเมินศักยภาพของหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และด้านผลกระทบของโครงการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนความสำเร็จของการดำเนินโครงการฝึกอบรมความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านลักษณะของโครงการ ด้านวัตถุประสงค์ของโครงการ ด้านการสนับสนุนหรือต่อต้านจากกลุ่มที่ได้รับผลประโยชน์หรือชนชั้นนำ ด้านความเป็นไปได้ทางเทคนิคด้านความเพียงพอหรือความต้องการทรัพยากรของโครงการ ด้านลักษณะของหน่วยงานที่นำโครงการไปปฏิบัติ และด้านทัศนคติของผู้นำโครงการไปปฏิบัติ โดยรวมทุกด้านบุคลากรมีความเห็นว่ามี ความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ธีระ กิจเจริญ (2549:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การประเมินผลการฝึกอบรมตามโครงการโรงเรียนเกษตรกรไม้ผล” ผู้วิจัยพบว่า 1) เกษตรกรส่วนใหญ่เป็นเพศชายร้อยละ 61.6 อายุเฉลี่ย 51 ปีขึ้นไป ระดับการศึกษาชั้นประถมศึกษา มีสมาชิกในครอบครัวเฉลี่ย 3 คน เป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกร มีแรงงานในครอบครัวต่ำกว่าเฉลี่ย 3 คน มีพื้นที่ทำสวนทั้งหมด 6 – 10 ไร่ ทำสวนทุเรียนเฉลี่ย 10 – 15 ปี ใช้ต้นทุนการผลิตทุเรียนเฉลี่ย 862 กิโลกรัม/ไร่ จำหน่ายผลผลิตในตลาดท้องถิ่น ได้รับข่าวสารจากเจ้าหน้าที่และพบปะเจ้าหน้าที่เฉลี่ย 10.27 ครั้งต่อปี 2) มี

ความรู้มากในเรื่องการเรียนรู้จำเป็นต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดฤดูกาลผลิต ความเหมาะสมในการจัดตั้งโรงเรียนเกษตรกรอยู่ในระดับที่เหมาะสมมาก วิทยากรที่มีความเต็มใจและเป็นกันเองในการถ่ายทอดความรู้ การนำความรู้ไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก คือเรื่องการใช้พันธุ์ไม้ผลพันธุ์ดี ผลจากการนำความรู้ไปปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือเรื่องการสำรวจสวนผลไม้ช่วยในการตัดสินใจจัดการสวนผลไม้ 3) ปัญหาในการปลูกทุเรียนอยู่ในระดับปานกลางคือการระบาดของเพลี้ยไฟและไรแดง ปัญหาในโรงเรียนเกษตรกรอยู่ในระดับน้อยคือวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรมมีน้อยเกินไปไม่เหมาะสม

กุ่มสกะห์ สังข์บริสุทธิ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาการจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร บริษัท ท็อปโกลฟ เมคคอลล (ประเทศไทย) จำกัด. กรุงเทพฯ” ผู้วิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการฝึกอบรมเพิ่มในหลักสูตรที่บริษัทฯ จัดให้แล้วในหลักสูตรทั่วไป คือหลักสูตรเกี่ยวกับขั้นตอนการควบคุมสิ่งแวดล้อมในขณะทำงาน และหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน คือหลักสูตรเกี่ยวกับขั้นตอนการผลิตและส่วนความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรที่บริษัทฯ ยังไม่เคยจัดให้ คือ หลักสูตร เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลิกภาพมากที่สุดในส่วนทัศนคติต่อการฝึกอบรม ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยในระดับมากกว่า การฝึกอบรมเป็นการช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร การพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นและการฝึกอบรมช่วยลดความผิดพลาดในการทำงาน วิทยากรที่บรรยายเข้าใจวัฒนธรรมขององค์กรเป็นอย่างดี ใช้ภาษาและเอกสารในการฝึกอบรมชัดเจนและเข้าใจง่าย และข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ควรให้บริษัทกำหนดนโยบายการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน จัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอแก่การฝึกอบรมเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดฝึกอบรม

จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว สรุปประเด็นได้ดังนี้ การฝึกอบรมมีความจำเป็นและสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในทางที่ดีขึ้น เช่น เกิดการเรียนรู้ ความชำนาญ ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อองค์กร อันจะส่งผลให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

### บทที่ 3

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ(Survey research)โดยใช้แบบสอบถามใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตร “การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น” เพื่อพัฒนาการจัดฝึกอบรมในหลักสูตรนี้ต่อไป รวมทั้งปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามแล้วนำมาวิเคราะห์หาข้อสรุป วิธีดำเนินการวิจัยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตร “การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น” รุ่นที่ 7 - 11 รวมทั้งสิ้น 378 คน โดยใช้การสุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามโอกาสทางสถิติแบบชั้นภูมิ โดยสุ่มตัวอย่างจากทุกรุ่น เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างแท้จริงจากประชากรที่มีความหลากหลายในแต่ละประเภทสายงานและมีขอบเขตที่สามารถเก็บข้อมูลได้ ดังแสดงในตารางที่ 1.1 ดังนี้



ตารางที่ 1.1 แสดงรายละเอียดของจำนวนบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตร “การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น” รุ่นที่ 1 – 11

จำนวนรุ่น	วัน / เดือน / ปี ที่จัด	จำนวนผู้ผ่านการอบรม
รุ่นที่ 1	10 – 18 มิ.ย. 2546	66
รุ่นที่ 2	24 มิ.ย.- 2 ก.ค. 2546	69
รุ่นที่ 3	5 – 11 ส.ค. 2547	127
รุ่นที่ 4	19 – 25 ส.ค. 2547	132
รุ่นที่ 5	24 ก.พ. – 2 มี.ค. 2548	77
รุ่นที่ 6	31 มี.ค. – 5 เม.ย. 2548	85
รุ่นที่ 7	1 – 7 มี.ค. 2549	72
รุ่นที่ 8	24 – 30 พ.ค. 2549	87
รุ่นที่ 9	10 – 17 มี.ค. 2550	70
รุ่นที่ 10	15 – 22 ส.ค. 2550	89
รุ่นที่ 11	13 – 20 มิ.ย. 2551	60
<b>รวม</b>		<b>934</b>

## 2.เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

โดยแบ่งแบบสอบถามที่ได้จากการพัฒนาตามขั้นตอนดังกล่าว จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้  
**ส่วนที่ 1** เป็นคำถามเกี่ยวกับตัวผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ คุณวุฒิ ตำแหน่งใน  
 สายงาน อายุราชการ

**ส่วนที่ 2** เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนามูลกรในหลักสูตร  
 “การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น” ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

- 2.1 ด้านสภาวะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม (Context Evaluation)
- 2.2 ด้านปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม (Input Evaluation)
- 2.3 ด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม (Process Evaluation)
- 2.4 ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม (Product Evaluation)

**ส่วนที่ 3** เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตร “การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาาระดับต้น”

### 3. การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือของแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ด้านได้แก่

1. การสร้างและหาคุณภาพของแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
2. การสร้างและหาคุณภาพของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตร “การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาาระดับต้น” ด้านสภาวะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม จำนวน 10 ข้อ ด้านปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการฝึกอบรมจำนวน 10 ข้อ ด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม จำนวน 10 ข้อ ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม จำนวน 10 ข้อ

การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตร “การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาาระดับต้น” ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร และรูปแบบการประเมินโครงการรวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษาการสร้างแบบสอบถามจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างและปรับปรุงแบบสอบถาม
3. รวบรวมรายละเอียดจากข้อ 1 และข้อ 2 นำมาพิจารณาสร้างแบบสอบถาม เพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. นำร่างแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจแก้ไขความครอบคลุมของเนื้อหาและการใช้ภาษา แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไข
5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องความสมบูรณ์และความเที่ยงตรงของเนื้อหา ความเหมาะสม และความสอดคล้องของข้อคำถามในแบบสอบถาม โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC) โดยค่า IOC ของทุกข้อคำถามมีค่ามากกว่า 0.8 ซึ่งถือว่าเนื้อหาสาระของคำถามที่สร้างขึ้นนั้นมีความสอดคล้องกับเนื้อหาสาระที่ต้องการศึกษา จากนั้นนำมาปรับปรุงรูปแบบแก้ไขภาษา และคำถามให้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่ายสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม

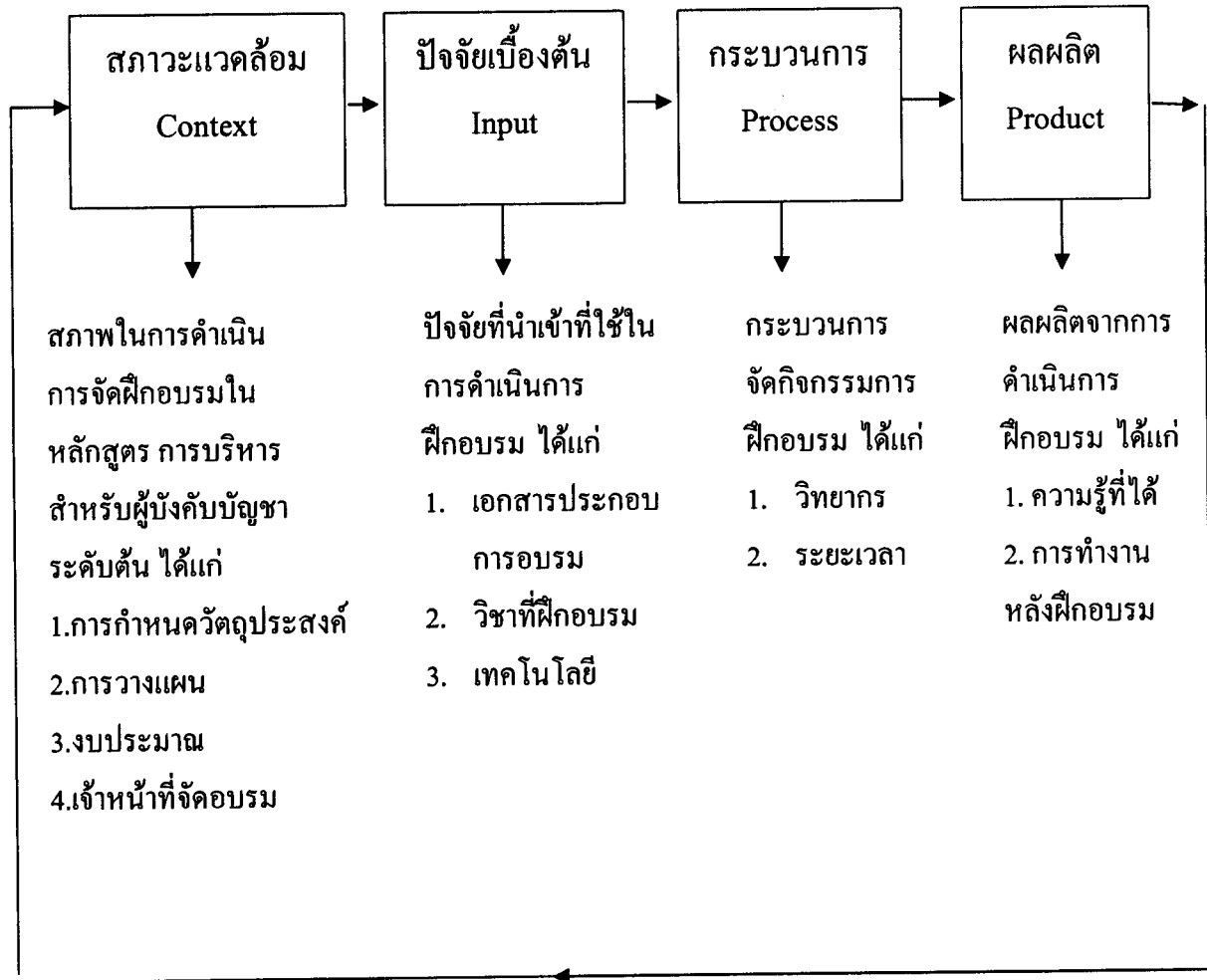
6. หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีวัดความสอดคล้องภายใน (internal consistency) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบาช (Cronbach's coefficient alpha) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น = 0.9 และได้นำมาปรับปรุงแบบสอบถามให้เหมาะสมตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ก่อนนำไปใช้เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ต่อไป (ดังภาคผนวก ข)

### **รูปแบบการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร**

แบบสอบถามที่ผ่านการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือนำไปใช้ในรายงานการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตร “การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาาระดับต้น” เป็นแบบสอบถามที่ใช้แนวทางการประเมินตามรูปแบบการประเมินแบบ CIPP Model โดยมีการประเมิน 4 ด้าน ได้แก่

- 1.1 ด้านสภาวะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม จำนวน 10 ข้อ
- 1.2 ด้านปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรมจำนวน 10 ข้อ
- 1.3 ด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม จำนวน 10 ข้อ
- 1.4 ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม จำนวน 10 ข้อ

ในการศึกษาได้อาศัยแบบจำลอง (CIPP Model) เป็นกรอบแนวคิด ดังแผนภูมิ



ภาพที่ 3.1 แบบจำลองซิปปี (CIPP Model)

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ได้ดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดของผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตร “การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชา ระดับต้น” ตั้งแต่รุ่นที่ 7 -11
2. จัดทำหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ลงนามโดยผู้อำนวยการสำนักฝึกอบรม กรมทางหลวงชนบท
3. ผู้ศึกษาดำเนินการนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรจำนวน 378 ฉบับ
4. รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจำนวนทั้งหมด 362 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96 จากนั้นนำไปวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ต่อไป

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้รายงานนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ คุณวุฒิ ตำแหน่งในสายงานประเภทวิชาการ ตำแหน่งในสายงานประเภททั่วไป และอายุราชการ โดยให้เลือกตอบเพียงข้อเดียว
2. วิเคราะห์จากแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชา ระดับต้น ของกรมทางหลวงชนบท ได้แก่ การประเมินด้านสภาวะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม ด้านปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการฝึกอบรม ด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม โดยเทียบเกณฑ์ในการให้น้ำหนักคะแนนและมีคะแนนเฉลี่ย โดยเทียบเกณฑ์ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง / มากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.50 หมายถึง เห็นด้วยมาก / มาก

คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.50 หมายถึง ปานกลาง / ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.50 หมายถึง ไม่เห็นด้วย / น้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง / น้อยที่สุด

3. เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตร “การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น” เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร

$$P = \frac{f}{n} (100)$$

เมื่อ	P	แทน	ร้อยละหรือ % (Percentage)
	f	แทน	จำนวนที่ต้องการเปลี่ยนแปลงให้เป็นร้อยละ
	n	แทน	จำนวนทั้งหมดหรือจำนวนประชากร

$$\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนผู้ที่ตอบแบบสอบถามข้อนั้น}}{\text{จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด}} \times 100$$

2. สูตรค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean หรือใช้สัญลักษณ์  $\bar{X}$ ) โดยใช้สูตร

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{N}$$

เมื่อ	$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
	$\sum X_i$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	N	แทน	ขนาดของประชากร

3. สูตรค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.)

$$S.D = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง
$(\sum X)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
$\sum X^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

4. การหาค่าความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ (Reliability of the test) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach's alpha coefficient)

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left[ \frac{1 - \sum S_i^2}{S^2} \right]$$

เมื่อ $\alpha$	แทน	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
N	แทน	จำนวนข้อของแบบสอบถาม
$S_i^2$	แทน	ผลรวมของค่าแปรปรวนของคะแนนเป็นรายข้อ
$S^2$	แทน	ค่าความแปรปรวนของคะแนนแบบสอบถามทั้งฉบับ

5. ค่า t-test ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองกลุ่ม ในกรณีที่ทราบค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างทั้งสองเป็นอิสระแก่กัน (Independent Samples)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

$$df = \frac{\left( \frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} \right)^2}{\frac{\left( \frac{S_1^2}{n_1} \right)^2}{n_1 - 1} + \frac{\left( \frac{S_2^2}{n_2} \right)^2}{n_2 - 1}}$$

เมื่อ t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
$\bar{X}_1$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 1
$\bar{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 2
$S_1^2$	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1

$S_2^2$	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
$n_1$	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
$n_2$	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
$df$	แทน	ชั้นความเป็นอิสระ

6. ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองกลุ่มขึ้นไป

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ $F$	แทน	ค่าการแจกแจงที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
$MS_b$	แทน	ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
$MS_w$	แทน	ความแปรปรวนภายในกลุ่ม
$k$	แทน	จำนวนกลุ่ม
$n$	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

$$MS_b = \frac{SS_b}{k-1}$$

$$MS_w = \frac{SS_w}{n-1}$$

โดยที่  $df = k - 1, n, - k$

$SS_b$	แทน	ผลรวมของกำลังสองระหว่างกลุ่ม
$SS_w$	แทน	ผลรวมของกำลังสองภายในกลุ่ม
$k-1$	แทน	Degree of freedom สำหรับการผันแปรระหว่างกลุ่ม
$n-1$	แทน	Degree of freedom สำหรับการผันแปรภายในกลุ่ม



กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ใช้เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยใช้สูตรตามวิธีการ Scheffe's Multiple Contrasts

$$F = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2)^2}{MS_w \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right) (k-1)}$$

โดยที่  $df = (k-1, n-k)$

เมื่อ  $F$  แทน ค่าสถิติที่จะนำไปเปรียบเทียบกับค่าเกณฑ์เพื่อทราบความมีนัยสำคัญ

$\bar{X}_1$  แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 1

$\bar{X}_2$  แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 2

$n_1$  แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างที่ 1

$n_2$  แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างที่ 2

$n_i$  แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งหมด

$MS_w$  แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนของความ

คลาดเคลื่อน

$k$  แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$df$  แทน ชั้นความเป็นอิสระ

7. วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แบบเพียร์สัน (Person's Product Moment Correlation Coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ค่าระหว่าง  $\pm 0.70$  ถึง  $\pm 1.00$

มีความสัมพันธ์ในระดับสูง

ค่าระหว่าง  $\pm 0.30$  ถึง  $\pm 0.69$

มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ค่าระหว่าง  $\pm 0.00$  ถึง  $\pm 0.29$

มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงชนบท กรณีศึกษาหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น สามารถนำเสนอผลการศึกษาดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ คุณวุฒิ ตำแหน่ง และอายุราชการ โดยนำเสนอในรูปตาราง ประกอบคำบรรยาย ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ประกอบด้วย ด้านสภาวะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม ด้านปัจจัยเอื้ออำนวยต่อการดำเนินการฝึกอบรม ด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม โดยนำเสนอในรูปตาราง ประกอบคำบรรยาย ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 3 ข้อมูลข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งทำให้การดำเนินโครงการการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นมีประสิทธิภาพ โดยนำเสนอในรูปตาราง ประกอบคำบรรยาย ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐานการศึกษา โดยนำเสนอในรูปตาราง โดยนำเสนอในรูปตาราง ประกอบคำบรรยาย ใช้สถิติเชิงอนุมานเพื่อการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ t-test, F-test และ Person's Product Moment Correlation Coefficient

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ คุณวุฒิ ตำแหน่ง และอายุราชการ โดยนำเสนอในรูปแบบตาราง ประกอบคำบรรยาย ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละ ของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	<b>260</b>	<b>71.82</b>
หญิง	102	28.18
รวม	362	100.00
<b>อายุ</b>		
18 - 30 ปี	5	1.38
<b>31 - 40 ปี</b>	<b>204</b>	<b>56.35</b>
41 - 50 ปี	119	32.87
50 ปีขึ้นไป	34	9.39
รวม	362	100.00
<b>คุณวุฒิ</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	48	13.26
<b>ปริญญาตรี</b>	<b>208</b>	<b>57.46</b>
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	106	29.28
รวม	362	100.00
<b>ตำแหน่ง</b>		
ระดับเชี่ยวชาญ	11	3.04
ระดับชำนาญการพิเศษ	42	11.60

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>ระดับชั้นนายการ</b>	<b>173</b>	<b>47.79</b>
ระดับปฏิบัติการ	78	21.55
ระดับอาวุโส	9	2.49
ระดับชำนาญงาน	49	13.54
<b>รวม</b>	<b>362</b>	<b>100.00</b>
<b>อายุราชการ</b>		
ไม่เกิน 5 ปี	13	3.59
<b>5 - 10 ปี</b>	<b>160</b>	<b>44.20</b>
11 - 15 ปี	63	17.40
15 - 20 ปี	63	17.40
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	63	17.40
<b>รวม</b>	<b>362</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

เพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 260 คน (ร้อยละ 71.82) รองลงมาคือ เพศหญิง จำนวน 102 คน (ร้อยละ 28.18)

อายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 204 คน (ร้อยละ 56.35) รองลงมาคือ 41 - 50 ปี จำนวน 119 คน (ร้อยละ 32.87) และอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 34 คน (ร้อยละ 9.39)

คุณวุฒิ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีคุณวุฒิปริญญาตรี จำนวน 208 คน (ร้อยละ 57.46) รองลงมาคือ ปริญญาโทหรือสูงกว่า จำนวน 106 คน (ร้อยละ 29.28) และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 48 คน (ร้อยละ 13.26)

ตำแหน่ง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งระดับชั้นนายการ จำนวน 173 คน (ร้อยละ 47.79) รองลงมาคือ ระดับปฏิบัติการ จำนวน 78 คน (ร้อยละ 21.55) และระดับชำนาญงาน จำนวน 49 คน (ร้อยละ 13.54)

อายุราชการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุราชการระหว่าง 5 - 10 ปี จำนวน 160 คน (44.20) รองลงมาคือ อายุระหว่าง 11 - 15 ปี อายุระหว่าง 15 - 20 ปี และมากกว่า 20 ปีขึ้นไป จำนวนละ 63 คน (ร้อยละ 17.40) และไม่เกิน 5 ปี จำนวน 13 คน (ร้อยละ 3.59)

## ตอนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้น

ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้น ประกอบด้วย ด้านสถานะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม ด้านปัจจัยเอื้ออำนวยต่อการดำเนินการฝึกอบรม ด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม โดยนำเสนอในรูปแบบตาราง ประกอบคำบรรยาย ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้น จำแนกรายด้าน

การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้น	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม			7 (1.93)	<b>294</b> <b>(81.22)</b>	61 (16.85)	4.25	0.32	มากที่สุด
ด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม			13 (3.59)	<b>286</b> <b>(79.01)</b>	63 (17.40)	4.19	0.34	มาก
ด้านปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม			20 (5.52)	<b>292</b> <b>(80.66)</b>	50 (13.81)	4.13	0.35	มาก
ด้านสถานะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม			38 (10.50)	<b>274</b> <b>(75.69)</b>	50 (13.81)	4.05	0.39	มาก
รวม			5 (1.38)	<b>312</b> <b>(86.19)</b>	45 (12.43)	4.16	0.27	มาก

จากตารางที่ 4.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $4.16 \pm 0.27$ ) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม ( $4.25 \pm 0.32$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม ( $4.19 \pm 0.34$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และด้านปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการฝึกอบรม ( $4.13 \pm 0.35$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และด้านน้อยที่สุด คือ ด้านภาวะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม ( $4.05 \pm 0.39$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ด้านภาวะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม จำแนกรายข้อ

ด้านภาวะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การกำหนดหัวข้อวิชาในหลักสูตรการฝึกอบรมสามารถให้ความรู้เพิ่มพูนทักษะ และปรับทัศนคติที่เหมาะสมในการเป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้น			24 (6.63)	<b>228</b> <b>(62.98)</b>	110 (30.39)	4.24	0.56	มากที่สุด
การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดฝึกอบรมในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นชัดเจน เป็นรูปธรรม สามารถวัดผลได้จริง	2 (0.55)		18 (4.97)	<b>242</b> <b>(66.85)</b>	100 (27.62)	4.22	0.55	มากที่สุด
การกำหนดหัวข้อวิชาในหลักสูตรการฝึกอบรมการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นกำหนดจากการศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรมทุกครั้ง	3 (0.83)		21 (5.80)	<b>249</b> <b>(68.78)</b>	89 (24.59)	4.17	0.56	มาก
การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้ารับการอบรมเพียงพอและพร้อมที่จะให้บริการตลอดเวลา	10 (2.76)		26 (7.18)	<b>217</b> <b>(59.94)</b>	109 (30.11)	4.17	0.67	มาก
เจ้าหน้าที่ประจำโครงการพร้อมและเพียงพอในการให้บริการแก่ผู้เข้ารับการอบรมให้บริการของกรมทางหลวงชนบท	4 (1.10)		27 (7.46)	<b>239</b> <b>(66.02)</b>	92 (25.41)	4.16	0.59	มาก
การให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในการกำหนดหัวข้อวิชาในการฝึกอบรมของหลักสูตรการบริหารของผู้บังคับบัญชาระดับต้น	12 (3.31)		36 (9.94)	<b>198</b> <b>(54.70)</b>	116 (32.04)	4.15	0.73	มาก

ด้านภาวะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การจัดสถานที่ฝึกอบรมใกล้กับกรมทางหลวงชนบท ทำให้ง่ายต่อการเดินทางเข้ารับการอบรม	3 (0.83)	38 (10.50)	40 (11.05)	<b>160</b> <b>(44.20)</b>	121 (33.43)	3.99	0.97	มาก
การใช้งานประมาทในการจัดฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารของผู้บังคับบัญชาระดับต้นมีความเหมาะสม		28 (7.73)	49 (13.54)	<b>206</b> <b>(56.91)</b>	79 (21.82)	3.93	0.81	มาก
การคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรผู้บริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นเป็นไปอย่างเป็นธรรมโดยทุกคนมีโอกาสได้รับการคัดเลือกเท่าเทียมกัน	3 (0.83)	18 (4.97)	101 (27.90)	<b>147</b> <b>(40.61)</b>	93 (25.69)	3.85	0.89	มาก
ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารของผู้บังคับบัญชาระดับต้นมากเกินไป	13 (3.59)	41 (11.33)	79 (21.82)	<b>152</b> <b>(41.99)</b>	77 (21.27)	3.66	1.05	มาก
รวม			38 (10.50)	<b>274</b> <b>(75.69)</b>	50 (13.81)	4.05	0.39	มาก

จากตารางที่ 4.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ด้านภาวะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม ภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $4.05 \pm 0.39$ ) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การกำหนดหัวข้อวิชาในหลักสูตรการฝึกอบรมสามารถให้ความรู้ เพิ่มพูนทักษะ และปรับทัศนคติที่เหมาะสมในการเป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้น ( $4.24 \pm 0.56$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด รองลงมา คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดฝึกอบรมในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นชัดเจน เป็นรูปธรรม สามารถวัดผลได้จริง ( $4.22 \pm 0.55$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และการกำหนดหัวข้อวิชาในหลักสูตรการฝึกอบรมการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น กำหนดจากการศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรมทุกครั้ง ( $4.17 \pm 0.56$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และข้อน้อยที่สุด คือ ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารของผู้บังคับบัญชาระดับต้นมากเกินไป ( $3.66 \pm 1.05$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการ  
ดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ด้านปัจจัยที่  
เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการฝึกอบรม จำแนกรายข้อ

ด้านปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	Mean	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
เอกสารประกอบการฝึกอบรมที่นอกเหนือจาก เอกสารแล้วควรบันทึกเป็นสื่อประเภทไฟล์แผ่น CD		9 (2.49)	28 (7.73)	175 <b>(48.34)</b>	150 (41.44)	4.29	0.71	มากที่สุด
การจัดฝึกอบรมมีอุปกรณ์และเครื่องมือ โสตทัศนูปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่ช่วยให้ผู้ เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ได้ดี		4 (1.10)	19 (5.25)	228 <b>(62.98)</b>	111 (30.66)	4.23	0.59	มากที่สุด
การจัดเตรียมสิ่งสนับสนุนการฝึกอบรมให้แก่ผู้เข้า รับการอบรมของผู้บริหาร โครงการและเจ้าหน้าที่ ประจำโครงการเพียงพอและพร้อมที่ให้บริการ		3 (0.83)	34 (9.39)	210 <b>(58.01)</b>	115 (31.77)	4.21	0.63	มากที่สุด
กิจกรรมการฝึกอบรมมีความครอบคลุมถึงท ผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะต้องรู้ ควรจะรู้ และน่าจะรู้		7 (1.93)	28 (7.73)	215 <b>(59.39)</b>	112 (30.94)	4.19	0.65	มาก
เอกสารประกอบการฝึกอบรมในหัวข้อวิชาต่างๆ ใน หลักสูตรการบริหารผู้บังคับบัญชาระดับต้นมีความ เหมาะสม		3 (0.83)	19 (5.25)	254 <b>(70.17)</b>	86 (23.76)	4.17	0.54	มาก
เนื้อหาวิชาในหัวข้อวิชาต่างๆ โดยภาพรวมทำให้ผู้ เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความสามารถและ ประสบการณ์ตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการ		8 (2.21)	34 (9.39)	224 <b>(61.88)</b>	96 (26.52)	4.13	0.66	มาก
องค์ความรู้ในแต่ละหัวข้อวิชามีเนื้อหาที่ครอบคลุม และให้ความรู้ทางการเป็นผู้บังคับบัญชาได้ดี		5 (1.38)	34 (9.39)	243 <b>(67.13)</b>	80 (22.10)	4.10	0.60	มาก
เนื้อหาวิชาในหัวข้อวิชาต่างๆ มีความชัดเจน ถูกต้อง ครบถ้วน ตรงตามกับผู้เข้ารับการอบรมคาดหวัง		6 (1.66)	43 (11.88)	220 <b>(60.77)</b>	93 (25.69)	4.10	0.66	มาก
สถานที่ในการฝึกอบรมเหมาะสมกับการทำกิจกรรม ตามที่วิทยากรมอบหมายได้เป็นอย่างดี	6 (1.66)	19 (5.25)	31 (8.56)	215 <b>(59.39)</b>	91 (25.14)	4.01	0.84	มาก
สัดส่วนของวิทยากรที่ให้การฝึกอบรมควรเป็น วิทยากรภายในและภายนอกองค์การในสัดส่วนที่ เท่ากัน	6 (1.66)	21 (5.80)	49 (13.54)	208 <b>(57.46)</b>	78 (21.55)	3.91	0.85	มาก
รวม			20 (5.52)	292 <b>(80.66)</b>	50 (13.81)	4.13	0.35	มาก



จากตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ด้านปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม ภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $4.13 \pm 0.35$ ) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ เอกสารประกอบการฝึกอบรมที่นอกเหนือจากเอกสารแล้วควรบันทึกเป็นสื่อประเภทใส่แผ่น CD ( $4.29 \pm 0.71$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด รองลงมาคือ การจัดฝึกอบรมมีอุปกรณ์และเครื่องมือ โสตทัศนูปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ได้ดี ( $4.23 \pm 0.59$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และการจัดเตรียมสิ่งสนับสนุนการฝึกอบรมให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมของผู้บริหาร โครงการและเจ้าหน้าที่ประจำโครงการเพียงพอและพร้อมที่ให้บริการ ( $4.21 \pm 0.63$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และสัดส่วนของวิทยากรที่ให้การฝึกอบรมควรเป็นวิทยากรภายในและภายนอกองค์กรในสัดส่วนที่เท่ากัน ( $3.91 \pm 0.85$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม จำแนกรายข้อ

ด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
วิทยากรเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมร่วมแสดงความคิดเห็นทั้งในหัวข้อวิชาที่ฝึกอบรมและหัวข้อวิชาที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง	6 (1.66)	15 (4.14)	214 (59.12)	127 (35.08)	4.28	0.62	มากที่สุด	
กิจกรรมฝึกอบรมให้ระยะเวลาในการศึกษาคูณามากขึ้น	2 (0.55)	27 (7.46)	205 (56.63)	128 (35.36)	4.27	0.62	มากที่สุด	
ควรจัดฝึกอบรมในแบบกรณีศึกษาเป็นการยกตัวอย่างเรื่องราวจากเหตุการณ์จริง เพื่อให้ผู้อบรมจะสามารถนำไปปรับใช้ได้ในการทำงาน		19 (5.25)	235 (64.92)	108 (29.83)	4.25	0.54	มากที่สุด	
วิทยากรสามารถเลือกใช้เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ ในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างดี		20 (5.52)	236 (65.19)	106 (29.28)	4.24	0.54	มากที่สุด	
วิทยากรสามารถให้คำปรึกษาหรือตอบปัญหาต่างๆ ได้	3 (0.83)	23 (6.35)	221 (61.05)	115 (31.77)	4.24	0.60	มากที่สุด	

ด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	Mean	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
วิทยากรสามารถเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมต่าง ๆ ในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างดี		4 (1.10)	24 (6.63)	<b>230</b> <b>(63.54)</b>	104 (28.73)	4.20	0.60	มาก
วิทยากรมีความสามารถในการจัดลำดับความสัมพันธ์ของเนื้อหาวิชากับหัวข้อวิชา ทำให้ผู้รับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเนื้อหาวิชาได้รวดเร็ว	1 (0.28)	3 (0.83)	23 (6.35)	<b>240</b> <b>(66.30)</b>	95 (26.24)	4.17	0.60	มาก
วิทยากรมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมได้ดี		8 (2.21)	31 (8.56)	<b>215</b> <b>(59.39)</b>	108 (29.83)	4.17	0.67	มาก
การจัดฝึกอบรมวิทยากรกำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้	3 (0.83)	4 (1.10)	25 (6.91)	<b>234</b> <b>(64.64)</b>	96 (26.52)	4.15	0.66	มาก
ช่วงระยะเวลาต่าง ๆ ในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เหมาะสมกับหัวข้อวิชาต่าง ๆ		38 (10.50)	35 (9.67)	<b>187</b> <b>(51.66)</b>	102 (28.18)	3.98	0.89	มาก
รวม			13 (3.59)	<b>286</b> <b>(79.01)</b>	63 (17.40)	4.19	0.34	มาก

จากตารางที่ 4.5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้น ด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม ภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $4.19 \pm 0.34$ ) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ วิทยากรเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมร่วมแสดงความคิดเห็นทั้งในหัวข้อวิชาที่ฝึกอบรมและหัวข้อวิชาที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง ( $4.28 \pm 0.62$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด รองลงมาคือ กิจกรรมฝึกอบรมให้ระยะเวลาในการศึกษาดูงานมากขึ้น ( $4.27 \pm 0.62$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และควรจัดฝึกอบรมในแบบกรณีศึกษาเป็นการยกตัวอย่างเรื่องราวจากเหตุการณ์จริง เพื่อที่ผู้อบรมจะสามารถนำไปปรับใช้ได้ในการทำงาน ( $4.25 \pm 0.54$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และข้อน้อยที่สุดคือ ช่วงระยะเวลาต่าง ๆ ในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เหมาะสมกับหัวข้อวิชาต่าง ๆ ( $3.98 \pm 0.89$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการ  
 ดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ด้านผลผลิตจาก  
 การดำเนินการฝึกอบรม จำแนกรายข้อ

ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	Mean	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
การเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรการเป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้นทำให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ดีมากขึ้น		2 (0.55)	12 (3.31)	<b>208</b> <b>(57.46)</b>	140 (38.67)	4.34	0.57	มากที่สุด
สิ่งที่ได้เรียนรู้และทักษะที่ได้รับการฝึก ทักษะคติเปลี่ยนแปลงสามารถนำไปใช้ในการบริหารงาน ได้จริง		12 (3.31)	23 (6.35)	<b>183</b> <b>(50.55)</b>	144 (39.78)	4.27	0.72	มากที่สุด
เกิดความรู้ความเข้าใจหลักการ แนวคิด ทฤษฎีในการบริหารงาน บริหารกำลังคน บริหารงบประมาณในหน้าที่เพิ่มมากขึ้น		3 (0.83)	22 (6.08)	<b>217</b> <b>(59.94)</b>	120 (33.15)	4.25	0.60	มากที่สุด
หลังจากฝึกอบรมสามารถได้นำความรู้ที่ได้มาแนะนำให้กับเพื่อนร่วมงานและสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี		1 (0.28)	30 (8.29)	<b>210</b> <b>(58.01)</b>	121 (33.43)	4.25	0.61	มากที่สุด
การดูงานนอกสถานที่ทำให้ได้รับรู้วิธีการ เทคนิคต่างๆ ที่มีประโยชน์ต่อการเป็นผู้บริหารระดับต้นมาก	3 (0.83)	5 (1.38)	22 (6.08)	<b>199</b> <b>(54.97)</b>	133 (36.74)	4.25	0.70	มากที่สุด
สาระความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมเป็นประโยชน์ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการบริหาร ได้ดี		4 (1.10)	12 (3.31)	<b>239</b> <b>(66.02)</b>	107 (29.56)	4.24	0.56	มากที่สุด
การเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาระดับต้นทำให้การทำงานร่วมกันกับผู้อบรมอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี			28 (7.73)	<b>220</b> <b>(60.77)</b>	114 (31.49)	4.24	0.58	มากที่สุด
การเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการเป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้นทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์อย่างกว้างขวาง			22 (6.08)	<b>233</b> <b>(64.36)</b>	107 (29.56)	4.23	0.55	มากที่สุด
การเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาระดับต้นทำให้เกิดเครือข่าย(networking)ในการทำงานร่วมกันกับผู้อบรมอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี		9 (2.49)	43 (11.88)	<b>173</b> <b>(47.79)</b>	137 (37.85)	4.21	0.74	มาก

ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ในกรณีที่ประสบปัญหาเรื่องงาน เรื่องคน เรื่องเงินงบประมาณ ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ดีและถูกต้องมากกว่าก่อนเข้ารับการฝึกอบรม		7 (1.93)	41 (11.33)	194 (53.59)	120 (33.15)	4.18	0.70	มากที่สุด
รวม			7 (1.93)	294 (81.22)	61 (16.85)	4.25	0.32	มาก

จากตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม ภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $4.25 \pm 0.32$ ) เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรการเป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้นทำให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ดีมากขึ้น ( $4.34 \pm 0.57$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด รองลงมาคือ สิ่งที่ได้เรียนรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึก ทักษะคติที่เปลี่ยนแปลงสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานได้จริง ( $4.27 \pm 0.72$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และเกิดความรู้ความเข้าใจหลักการ แนวคิด ทฤษฎีในการบริหารงานบริหารกำลังคน บริหารงบประมาณในหน้าที่เพิ่มมากขึ้น ( $4.25 \pm 0.60$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และข้อน้อยที่สุด คือ ในกรณีที่ประสบปัญหาเรื่องงาน เรื่องคน เรื่องเงินงบประมาณ ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ดีและถูกต้องมากกว่าก่อนเข้ารับการฝึกอบรม ( $4.18 \pm 0.70$ ) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

### ตอนที่ 3 ข้อมูลข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งทำให้การดำเนินโครงการการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นสัมฤทธิ์ผล โดยนำเสนอในรูปแบบตาราง ประกอบคำบรรยาย ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและร้อยละ ของข้อมูลข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม  
จำแนกรายข้อ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	จำนวน	ร้อยละ
ควรจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการคัดเลือกวิทยากร	72	23.84
ควรมีการจัดให้บุคลากรไปปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ	51	16.89
ควรจัดให้มีการสนับสนุนงบประมาณในการจัดฝึกอบรมเพิ่มขึ้น	48	15.89
ควรให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติการเข้าฝึกอบรมร่วมกัน	31	10.26
ควรสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนามากยิ่งขึ้น	16	5.30
ควรเพิ่มระยะเวลาในการดูงานให้มากขึ้น	9	2.98
ควรส่งเสริมให้จัดประชุมวิชาการ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้	5	1.66
ควรส่งเสริมให้บุคลากรฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆเพิ่มขึ้น	2	0.66
รวม	302	100.00

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับการดำเนิน  
โครงการการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น มากที่สุด  
ข้อควรจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการคัดเลือกวิทยากร จำนวน 72 คน (ร้อยละ  
23.84) รองลงมาคือ ข้อควรมีการจัดให้บุคลากรไปปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ  
จำนวน 51 คน (ร้อยละ 16.89) และข้อควรจัดให้มีการสนับสนุนงบประมาณในการจัดฝึกอบรม  
เพิ่มขึ้น จำนวน 48 คน (ร้อยละ 15.89) และน้อยที่สุด คือ ข้อควรส่งเสริมให้บุคลากรฝึกอบรมใน  
หลักสูตรต่างๆ เพิ่มขึ้น จำนวน 2 คน (ร้อยละ 0.66)

#### ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐานการศึกษา

การทดสอบสมมติฐานการศึกษา โดยนำเสนอในรูปแบบตาราง โดยนำเสนอในรูปแบบตาราง ประกอบคำบรรยาย ใช้สถิติเชิงอนุมานเพื่อการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ t-test, F-test และ Person's Product Moment Correlation Coefficient

#### สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันทำให้ประสิทธิผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรใน หลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้นแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.8 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร  
ในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้น จำแนกตามเพศ

การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้น	เพศ	N	Mean	S.D.	t	Sig. (2-tailed)
ด้านภาวะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม	ชาย	260	4.04	0.40	-0.92	0.356
	หญิง	102	4.08	0.37		
ด้านปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการฝึกอบรม	ชาย	260	4.14	0.34	0.57	0.568
	หญิง	102	4.12	0.38		
ด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม	ชาย	260	4.17	0.32	-1.92	0.056
	หญิง	102	4.25	0.36		
ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม	ชาย	260	4.25	0.30	0.13	0.894
	หญิง	102	4.24	0.35		
รวม	ชาย	260	4.15	0.26	-0.70	0.487
	หญิง	102	4.17	0.30		

\* Sig.(2-sided) < 0.05 (มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

ตารางที่ 4.9 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร  
ในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาาระดับต้น จำแนกตามอายุ

การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตร การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาาระดับต้น	อายุ	N	Mean	S.D.	F	Sig. (2-tailed)
ด้านภาวะแวดล้อมในการดำเนินการ ฝึกอบรม	18 - 30 ปี	5	4.02	0.41	0.38	0.769
	31 - 40 ปี	204	4.05	0.37		
	41 - 50 ปี	119	4.08	0.41		
	50 ปีขึ้นไป	34	4.00	0.41		
ด้านปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการ ฝึกอบรม	18 - 30 ปี	5	4.12	0.26	0.69	0.561
	31 - 40 ปี	204	4.15	0.35		
	41 - 50 ปี	119	4.13	0.35		
	50 ปีขึ้นไป	34	4.06	0.37		
ด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม	18 - 30 ปี	5	4.28	0.25	0.82	0.485
	31 - 40 ปี	204	4.21	0.35		
	41 - 50 ปี	119	4.18	0.32		
	50 ปีขึ้นไป	34	4.13	0.36		
ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม	18 - 30 ปี	5	4.26	0.24	1.85	0.138
	31 - 40 ปี	204	4.28	0.31		
	41 - 50 ปี	119	4.22	0.33		
	50 ปีขึ้นไป	34	4.15	0.30		
รวม	18 - 30 ปี	5	4.17	0.23	1.07	0.363
	31 - 40 ปี	204	4.17	0.26		
	41 - 50 ปี	119	4.15	0.29		
	50 ปีขึ้นไป	34	4.08	0.31		

\* Sig.(2-sided) < 0.05 (มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

50 ปีขึ้นไป	34	4.08	0.31
-------------	----	------	------

\* Sig.(2-sided) < 0.05 (มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้นของกรมทางหลวงชนบทไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

ตารางที่ 4.10 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้น จำแนกตามคุณวุฒิ

การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้น	คุณวุฒิ	N	Mean	S.D.	F	Sig. (2-tailed)
ด้านสถานะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	48	4.03	0.39	<b>4.48*</b>	<b>0.012</b>
	ปริญญาตรี	208	4.01	0.38		
	ปริญญาโทหรือสูงกว่า	106	4.15	0.39		
ด้านปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการฝึกอบรม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	48	4.05	0.36	1.94	0.146
	ปริญญาตรี	208	4.14	0.36		
	ปริญญาโทหรือสูงกว่า	106	4.16	0.33		
ด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	48	4.16	0.36	0.38	0.687
	ปริญญาตรี	208	4.20	0.34		
	ปริญญาโทหรือสูงกว่า	106	4.19	0.32		
ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	48	4.16	0.36	2.64	0.073
	ปริญญาตรี	208	4.25	0.31		
	ปริญญาโทหรือสูงกว่า	106	4.29	0.29		
รวม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	48	4.10	0.30	2.40	0.093
	ปริญญาตรี	208	4.15	0.26		
	ปริญญาโทหรือสูงกว่า	106	4.20	0.28		

\* Sig.(2-sided) < 0.05 (มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)



จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาาระดับต้น จำแนกตามคุณวุฒิ โดยการใช้การทดสอบทางสถิติ F-test เพื่อการทดสอบสมมติฐาน เนื่องจากค่า Sig.(2-tailed) < 0.05 จึงสรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่าง คุณวุฒิ ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาาระดับต้นแตกต่างกัน ในด้านสภาวะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

และนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) เพื่อหาความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธี Scheffe Method ต่อไป ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธี Scheffe ของประสิทธิผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาาระดับต้น ด้านสภาวะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม จำแนกตามคุณวุฒิ

ด้านสภาวะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม				
คุณวุฒิ	Mean	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโทหรือสูงกว่า
		4.03	4.01	4.15
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.03	-	0.01	-0.12
ปริญญาตรี	4.01		-	<b>-0.14*</b> <b>(0.014)</b>
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	4.15			-

\* Sig.(2-sided) < 0.05 (มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธี Scheffe ของประสิทธิผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาาระดับต้น จำแนกตามคุณวุฒิ เนื่องจากค่า Sig.(2-tailed) < 0.05 จึงสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณวุฒิปริญญาตรี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาาระดับต้น ด้านสภาวะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม น้อยกว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณวุฒิปริญญาโทหรือสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.12 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร  
ในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น จำแนกตามตำแหน่ง

การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตร การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น	ตำแหน่ง	N	Mean	S.D.	F	Sig. (2-tailed)
ด้านภาวะแวดล้อมในการดำเนินการ ฝึกอบรม	ระดับเชี่ยวชาญ	11	4.64	0.15	<b>6.53*</b>	<b>0.000</b>
	ระดับชำนาญการพิเศษ	42	4.05	0.37		
	ระดับชำนาญการ	173	4.05	0.38		
	ระดับปฏิบัติการ	78	3.96	0.38		
	ระดับอาวุโส	9	4.03	0.42		
	ระดับชำนาญงาน	49	4.11	0.37		
ด้านปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการดำเนินการ ฝึกอบรม	ระดับเชี่ยวชาญ	11	4.51	0.21	<b>2.80*</b>	<b>0.017</b>
	ระดับชำนาญการพิเศษ	42	4.12	0.32		
	ระดับชำนาญการ	173	4.14	0.35		
	ระดับปฏิบัติการ	78	4.09	0.32		
	ระดับอาวุโส	9	4.11	0.31		
	ระดับชำนาญงาน	49	4.13	0.42		
ด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม	ระดับเชี่ยวชาญ	11	4.34	0.09	0.92	0.465
	ระดับชำนาญการพิเศษ	42	4.20	0.25		
	ระดับชำนาญการ	173	4.19	0.34		
	ระดับปฏิบัติการ	78	4.15	0.34		
	ระดับอาวุโส	9	4.19	0.44		
	ระดับชำนาญงาน	49	4.24	0.40		
ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม	ระดับเชี่ยวชาญ	11	4.48	0.17	<b>2.60*</b>	<b>0.025</b>
	ระดับชำนาญการพิเศษ	42	4.29	0.28		
	ระดับชำนาญการ	173	4.23	0.29		
	ระดับปฏิบัติการ	78	4.26	0.31		
	ระดับอาวุโส	9	4.01	0.40		
	ระดับชำนาญงาน	49	4.22	0.40		

การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตร การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น	ตำแหน่ง	N	Mean	S.D.	F	Sig. (2-tailed)
รวม	ระดับเชี่ยวชาญ	11	4.49	0.10	4.01*	0.001
	ระดับชำนาญการพิเศษ	42	4.16	0.25		
	ระดับชำนาญการ	173	4.15	0.26		
	ระดับปฏิบัติการ	78	4.12	0.24		
	ระดับอาวุโส	9	4.09	0.35		
	ระดับชำนาญงาน	49	4.18	0.33		

\* Sig.(2-sided) < 0.05 (มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น จำแนกตามตำแหน่ง โดยใช้การทดสอบทางสถิติ F-test เพื่อการทดสอบสมมติฐาน เนื่องจากค่า Sig.(2-tailed) < 0.05 จึงสรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่ง ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นแตกต่างกัน ในด้านสภาวะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม ด้านปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการฝึกอบรม ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม และภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

และนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) เพื่อหาความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธี Scheffe Method ต่อไป ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธี Scheffe ของประสิทธิผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ด้านสถานะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม จำแนกตามตำแหน่ง

ด้านสถานะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม							
ตำแหน่ง	Mean	ระดับ เชี่ยวชาญ	ระดับชำนาญ การพิเศษ	ระดับ ชำนาญการ	ระดับ ปฏิบัติการ	ระดับ อาวุโส	ระดับ ชำนาญงาน
		4.64	4.05	4.05	3.96	4.03	4.11
ระดับเชี่ยวชาญ	4.64	-	<b>0.59*</b> <b>(0.001)</b>	<b>0.59*</b> <b>(0.000)</b>	<b>0.68*</b> <b>(0.000)</b>	<b>0.60*</b> <b>(0.027)</b>	<b>0.53*</b> <b>(0.004)</b>
ระดับชำนาญการพิเศษ	4.05		-	0.00	0.08	0.01	-0.06
ระดับชำนาญการ	4.05			-	0.09	0.01	-0.06
ระดับปฏิบัติการ	3.96				-	-0.07	-0.15
ระดับอาวุโส	4.03					-	-0.08
ระดับชำนาญงาน	4.11						-

\* Sig.(2-sided) < 0.05 (มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธี Scheffe ของระดับประสิทธิผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ด้านสถานะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม จำแนกตามตำแหน่ง เนื่องจากค่า Sig.(2-tailed) < 0.05 จึงสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญเห็นว่า ประสิทธิภาพของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ด้านสถานะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม มากกว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษระดับชำนาญการระดับปฏิบัติการ ระดับอาวุโส และระดับชำนาญงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธี Scheffe ของประสิทธิผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ด้านปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม จำแนกตามตำแหน่ง

ด้านปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม							
ตำแหน่ง	Mean	ระดับ เชี่ยวชาญ	ระดับชำนาญ การพิเศษ	ระดับชำนาญ การ	ระดับ ปฏิบัติการ	ระดับ อาวุโส	ระดับ ชำนาญงาน
		4.51	4.12	4.14	4.09	4.11	4.13
ระดับเชี่ยวชาญ	4.51	-	0.39	<b>0.37*</b> <b>(0.038)</b>	<b>0.42*</b> <b>(0.019)</b>	0.40	0.38
ระดับชำนาญการพิเศษ	4.12		-	-0.02	0.03	0.01	-0.01
ระดับชำนาญการ	4.14			-	0.04	0.02	0.01
ระดับปฏิบัติการ	4.09				-	-0.02	-0.03
ระดับอาวุโส	4.11					-	-0.02
ระดับชำนาญงาน	4.13						-

\* Sig.(2-sided) < 0.05 (มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธี Scheffe ระดับประสิทธิผลของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ด้านปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม จำแนกตามตำแหน่ง เนื่องจากค่า Sig.(2-tailed) < 0.05 จึงสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ด้านปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งระดับชำนาญการ และระดับปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธี Scheffe ของประสิทธิผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม จำแนกตามตำแหน่ง

ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม							
ตำแหน่ง	Mean	ระดับ เชี่ยวชาญ	ระดับชำนาญ การพิเศษ	ระดับ ชำนาญการ	ระดับ ปฏิบัติการ	ระดับ อาวุโส	ระดับ ชำนาญงาน
		4.48	4.29	4.23	4.26	4.01	4.22
ระดับเชี่ยวชาญ	4.48	-	0.19	0.25	0.22	<b>0.47*</b> <b>(0.048)</b>	0.26
ระดับชำนาญการพิเศษ	4.29		-	0.06	0.02	0.28	0.06
ระดับชำนาญการ	4.23			-	-0.03	0.22	0.01
ระดับปฏิบัติการ	4.26				-	0.25	0.04
ระดับอาวุโส	4.01					-	-0.21
ระดับชำนาญงาน	4.22						-

\* Sig.(2-sided) < 0.05 (มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธี Scheffe ของประสิทธิผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม จำแนกตามตำแหน่ง เนื่องจากค่า Sig.(2-tailed) < 0.05 จึงสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม มากกว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งระดับอาวุโส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธี Scheffe ของประสิทธิผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น จำแนกตามตำแหน่ง

การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น							
ตำแหน่ง	Mean	ระดับ เชี่ยวชาญ	ระดับชำนาญ การพิเศษ	ระดับ ชำนาญการ	ระดับ ปฏิบัติการ	ระดับ อาวุโส	ระดับ ชำนาญงาน
		4.49	4.16	4.15	4.12	4.09	4.18
ระดับเชี่ยวชาญ	4.49	-	<b>0.33*</b> <b>(0.024)</b>	<b>0.34*</b> <b>(0.006)</b>	<b>0.37*</b> <b>(0.002)</b>	<b>0.40*</b> <b>(0.047)</b>	<b>0.31*</b> <b>(0.031)</b>
ระดับชำนาญการพิเศษ	4.16		-	0.01	0.05	0.08	-0.01
ระดับชำนาญการ	4.15			-	0.03	0.06	-0.03
ระดับปฏิบัติการ	4.12				-	0.03	-0.06
ระดับอาวุโส	4.09					-	-0.09
ระดับชำนาญงาน	4.18						-

\* Sig.(2-sided) < 0.05 (มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธี Scheffe ของประสิทธิผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น จำแนกตามตำแหน่ง เนื่องจากค่า Sig.(2-tailed) < 0.05 จึงสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น มากกว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษ ระดับชำนาญการ ระดับปฏิบัติการ ระดับอาวุโส และระดับชำนาญงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.17 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร  
ในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น จำแนกตามอายุราชการ

การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตร การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น	อายุราชการ	N	Mean	S.D.	F	Sig. (2-tailed)
ด้านสถานะแวดล้อมในการดำเนินการ ฝึกอบรม	ไม่เกิน 5 ปี	13	3.98	0.32	0.28	0.893
	5 - 10 ปี	160	4.06	0.37		
	11 - 15 ปี	63	4.03	0.39		
	15 - 20 ปี	63	4.09	0.39		
	มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	63	4.06	0.45		
ด้านปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการ ฝึกอบรม	ไม่เกิน 5 ปี	13	4.05	0.29	0.70	0.595
	5 - 10 ปี	160	4.14	0.34		
	11 - 15 ปี	63	4.14	0.37		
	15 - 20 ปี	63	4.18	0.31		
	มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	63	4.09	0.40		
ด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม	ไม่เกิน 5 ปี	13	4.14	0.28	1.58	0.180
	5 - 10 ปี	160	4.19	0.34		
	11 - 15 ปี	63	4.27	0.32		
	15 - 20 ปี	63	4.22	0.30		
	มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	63	4.13	0.38		
ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม	ไม่เกิน 5 ปี	13	4.15	0.30	4.25*	0.002
	5 - 10 ปี	160	4.24	0.29		
	11 - 15 ปี	63	4.37	0.31		
	15 - 20 ปี	63	4.24	0.35		
	มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	63	4.16	0.32		
รวม	ไม่เกิน 5 ปี	13	4.08	0.20	1.29	0.272
	5 - 10 ปี	160	4.16	0.24		
	11 - 15 ปี	63	4.20	0.27		
	15 - 20 ปี	63	4.18	0.28		



มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	63	4.11	0.34
---------------------	----	------	------

\* Sig.(2-sided) < 0.05 (มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น จำแนกตามอายุราชการ โดยใช้การทดสอบทางสถิติ F-test เพื่อการทดสอบสมมติฐาน เนื่องจากค่า Sig.(2-tailed) < 0.05 จึงสรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างที่มี อายุราชการ ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นแตกต่างกัน ในด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

และนำผลการวิเคราะห์ข้อมูล ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) เพื่อหาความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธี Scheffe Method ต่อไป ดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธี Scheffe ของประสิทธิผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม จำแนกตามอายุราชการ

ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม						
อายุราชการ	Mean	ไม่เกิน 5 ปี	5 - 10 ปี	11 - 15 ปี	15 - 20 ปี	มากกว่า 20 ปีขึ้นไป
		4.15	4.24	4.37	4.24	4.16
ไม่เกิน 5 ปี	4.15	-	-0.09	-0.22	-0.08	0.00
5 - 10 ปี	4.24		-	-0.13	0.01	0.09
11 - 15 ปี	4.37			-	0.13	<b>0.22*</b> <b>(0.045)</b>
15 - 20 ปี	4.24				-	0.08
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	4.16					-

\* Sig.(2-sided) < 0.05 (มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธี Scheffe ของประสิทธิผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้น ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม จำแนกตามอายุราชการ เนื่องจากค่า Sig.(2-tailed) < 0.05 จึงสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการระหว่าง 11 - 15 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้น ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม มากกว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานที่ 2 การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้นมีผลต่อประสิทธิผลของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้นของกรมทางหลวงชนบท**

ตารางที่ 4.19 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้น กับระดับประสิทธิผลของบุคลากรในการบริหารงานสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้นในภาพรวม

รายการเพื่อพิจารณา	การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้น			
	N	Person's Product Moment Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
ด้านสภาวะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม	362	0.77*	0.000	สูง
ด้านปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม	362	0.81*	0.000	สูง
ด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม	362	0.83*	0.000	สูง
ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม	362	0.71*	0.000	สูง

\* Sig.(2-sided) < 0.05 (มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05)

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น กับประสิทธิผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ในหลักสูตรการบริหารงานสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นของกรมทางหลวงชนบทในภาพรวม เมื่อใช้ สถิติ Person's Product Moment Correlation Coefficient ในการทดสอบพบว่า การดำเนินโครงการ การพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ทุกๆ ด้านมีความสัมพันธ์ หรือส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารงานสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นของกรมทางหลวงชนบท ในภาพรวมในทิศทางบวก หรือทิศทางเดียวกัน โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม รองลงมาคือ ด้านปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม ด้านสภาวะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม และด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม ดังนั้น ถ้าหากการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นให้ความสำคัญในแต่ละด้านมากขึ้น ย่อมส่งผลทำให้ประสิทธิผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารงานสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นของกรมทางหลวงชนบทในภาพรวมเพิ่มขึ้นด้วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงชนบท : กรณีศึกษาหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น” โดยใช้ตัวแปรส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ คุณวุฒิ ตำแหน่ง และอายุราชการ และการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น โดยอาศัยวิธีการพัฒนาบุคลากร 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านสภาวะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม 2) ด้านปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม 3) ด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม และ 4) ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม เพื่อวัดระดับความมีประสิทธิภาพของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงชนบท สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

#### 1. สรุปผลการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงชนบทในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น

1.1.2 เพื่อศึกษาแนวทางและวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงชนบท ในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

###### 1.2.1. ประชากร และการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ประชากร คือบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตร “การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น” จำนวน 11 รุ่น รวมทั้งสิ้น 378 คน โดยสุ่มตัวอย่างจากทุกรุ่น เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างแท้จริงจากประชากรที่มีความหลากหลายในแต่ละประเภทสายงานและมีขอบเขตที่สามารถเก็บข้อมูลได้ การเก็บข้อมูลใช้วิธีการแจกแบบสอบถามและเก็บแบบสอบถามด้วยตัวผู้ศึกษาเอง

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงทางเนื้อหา (Content Validity) โดยค่า IOC ของทุกข้อคำถามมีค่ามากกว่า 0.8 ซึ่งถือว่าเนื้อหาสาระของคำถามที่สร้างขึ้นนั้นมีความสอดคล้องกับเนื้อหาสาระที่ต้องการ และในการทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม โดยการใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช (Cronbach's coefficient alpha) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น ในทุกด้านมีค่ามากกว่า 0.89 แสดงว่าเครื่องมือที่สร้างขึ้นในการศึกษาครั้งนี้มีความน่าเชื่อถือเป็นที่ยอมรับได้

### 1.3 ผลการวิจัย

**ตอนที่ 1** ศึกษาข้อมูลทั่วไป พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 71.82 บุคลากรส่วนใหญ่มีอายุ 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.35 บุคลากรส่วนใหญ่มีคุณวุฒิปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 57.46 โดยส่วนใหญ่มีตำแหน่งระดับชำนาญการ คิดเป็นร้อยละ 47.79 อายุราชการส่วนใหญ่มีอายุราชการระหว่าง 5 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.20 สรุปได้ว่าบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตร “การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น” ในภาพรวมที่เห็นได้ชัดเจนคือ กลุ่มที่เป็นเพศชายมีคุณวุฒิปริญญาตรีและอยู่ในตำแหน่งระดับชำนาญการมากที่สุด คือ ประมาณ ร้อยละ 70

**ตอนที่ 2** กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในประเด็นการพัฒนามุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ในประเด็นนี้ ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม พบว่าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการพัฒนามุคลากร ว่าเป็นวิธีที่ทำให้การดำเนินการพัฒนามุคลากรมีประสิทธิภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

ส่วนด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าเป็นการดำเนินการพัฒนามุคลากรที่อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

ส่วนด้านปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม พบว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นการดำเนินการพัฒนามุคลากรที่อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

ส่วนในประเด็นด้านภาวะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นการดำเนินการพัฒนามุคลากรที่อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แต่ให้ความสำคัญน้อยกว่าด้านอื่นๆ

**ตอนที่ 3** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการดำเนินการพัฒนามุคลากร พบว่า กรมทางหลวงชนบท ควรดำเนินการพัฒนามุคลากรในหลักสูตร “การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น” ควรจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการ

คัดเลือกวิทยากร ควรมีการจัดให้บุคลากรไปปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ ควรสนับสนุนงบประมาณในการจัดการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้น หรือ ควรสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนามากขึ้นเพื่อช่วยให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้นในการนำไปใช้กับการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ควรเพิ่มระยะเวลาในการดูงานมากขึ้นและส่งเสริมให้บุคลากรฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ เพิ่มขึ้นด้วย

**ตอนที่ 4** การทดสอบสมมติฐานข้อ 1 สรุปได้ว่า คุณวุฒิ ตำแหน่ง และอายุราชการ ที่แตกต่างกัน จะมีระดับประสิทธิผลของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่ อายุ ไม่มีผลต่อระดับความมีประสิทธิภาพของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น

การทดสอบสมมติฐานข้อ 2 สรุปได้ว่า การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น มีระดับประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรดังกล่าว มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## 2. อภิปรายผล

จากการสำรวจข้อมูลทั่วไปของบุคลากรผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นของกรมทางหลวงชนบท พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย และมีอายุระหว่าง 31- 40 ปี และวุฒิในการศึกษาระดับปริญญาตรี และดำรงตำแหน่งในระดับชำนาญการ และส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จในการทำงาน 5 - 10 ปี ทั้งนี้บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศชาย เนื่องจากกรมทางหลวงชนบทมีภารกิจทั้งทางด้านวิศวกรรมโยธา จึงทำให้มีบุคลากรเป็นเพศชายเสียส่วนใหญ่ และเข้ามาทำงานตั้งแต่เรียนจบปริญญาตรี และทำงานต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน และบุคลากรเหล่านี้ได้ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นแล้ว เพื่อนำความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ ในการฝึกอบรมนี้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ หลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นมีความสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารระดับต้นให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อไป ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้เลือกศึกษาเฉพาะข้าราชการที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ตั้งแต่รุ่นที่ 1 - 11 เท่านั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงของกรมทางหลวงชนบท

จากผลการศึกษา ความคิดเห็นของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรการบริหาร สำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงชนบท ในหลักสูตร การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ซึ่งประกอบด้วย ด้านภาวะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม ด้านปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม ด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม และด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม ว่าเป็นวิธีการที่จะทำให้บุคลากรมีประสิทธิผลในการบริหารงานสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นของกรมทางหลวงชนบท พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรดังกล่าว ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม และด้านกระบวนการจัดกิจกรรม ด้านปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการฝึกอบรม และด้านสภาพแวดล้อมในการดำเนิน การฝึกอบรม อยู่ใน 3 อันดับแรก ที่ดีสำหรับการพัฒนาหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น

จากผลการศึกษา ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงชนบทในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม พบว่า การเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรผู้บังคับบัญชาระดับต้นทำให้มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ดีมากขึ้น และสิ่งที่ได้เรียนรู้และทักษะที่ได้รับ การฝึกอบรม ทักษะที่เปลี่ยนแปลงสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานได้จริง และทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ในการบริหารงาน บริหารกำลังคน บริหารงบประมาณ ในหน้าที่ที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก จึงเป็นไปได้ว่า บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนี้ สามารถนำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ที่ได้อบรมไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประสิทธิผลในการทำงานต่อองค์กรต่อไป

ส่วนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการดำเนิน โครงการการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชา ระดับต้นมีประสิทธิผล โดยเห็นว่า กรมทางหลวงชนบทควรมีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาการดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็นรูปธรรม และส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้า ได้รับการฝึกอบรมได้ และควรจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการคัดเลือกวิทยากร เพื่อให้ได้วิทยากรที่มีความหลากหลายและมีแนวคิดใหม่ จากวิทยากรข้างนอกองค์กร หรือ ควรจัดให้บุคลากรไปดูงานในหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ เพื่อนำประสบการณ์ที่ได้จากการดูงานมาปรับใช้ให้เข้ากับกรมทางหลวงชนบทต่อไป และควรเพิ่มระยะเวลาในการดูงานให้มากขึ้น หรือ ควรส่งเสริมให้จัดประชุมทางวิชาการ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็นการ

ฝึกอบรมในรูปแบบอื่นๆ ที่สามารถเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นได้ด้วย

ปัจจัยส่วนบุคคล เรื่อง คุณวุฒิ ตำแหน่ง และอายุราชการ ที่แตกต่างกัน จะมีระดับประสิทธิผลของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชา ระดับต้น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่เพศ อายุ ไม่มีผลต่อระดับประสิทธิผลของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชา ระดับต้น โดยสามารถอธิบายแต่ละตัวแปรได้ดังนี้

ปัจจัยเรื่อง คุณวุฒิ เนื่องจากบุคลากรผู้ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชา ระดับต้น ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่มีระดับคุณวุฒิปริญญาตรี โดยคิดรวมเป็นร้อยละ 57.46 ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นนักทรัพยากรบุคคลระดับชำนาญการ ที่ลดลงมาคือปริญญาโทหรือสูงกว่า คิดเป็นร้อยละ 29.28 ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นบุคลากรด้านวิศวกรรม ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ในด้านสภาวะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชา ระดับต้น มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ในส่วนของคุณวุฒิระดับปริญญาตรี ระดับประสิทธิผลของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชา ระดับต้น ด้านสภาวะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม น้อยกว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณวุฒิปริญญาโทหรือสูงกว่า ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ปพน มูลเงิน (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเอกชน : ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย” ผู้วิจัยพบว่า พนักงานของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทยที่มี อายุ วุฒิ การศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไม่แตกต่างกัน และระดับจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงานต่างกันมีความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน

ปัจจัยเรื่องอายุ เนื่องจากบุคลากรของผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชา ระดับต้น ของกรมทางหลวงชนบท ส่วนใหญ่มีอายุ 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.35 หรือประมาณครึ่งหนึ่งของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชา ระดับต้น ของกรมทางหลวงชนบท ซึ่งบุคลากรกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่เพิ่งเข้ามาทำงาน ได้เป็นระยะเวลาพอสมควรและเป็นกลุ่มที่สามารถเปิดรับกระบวนการใหม่ๆ ที่สามารถนำมา



ปรับใช้ในการทำงานให้ดีขึ้นไป ซึ่งอายุที่แตกต่างกัน ไม่มีผล ต่อประสิทธิผลของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นในทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ปพน มูลเงิน (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเอกชน : ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย” ผู้วิจัยพบว่า พนักงานของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทยที่มี อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไม่แตกต่างกัน และระดับจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงานต่างกันมีความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน

ปัจจัยเรื่องเพศ บุคลากรของผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ของกรมทางหลวงชนบท ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย โดยคิดเป็นสัดส่วนถึงร้อยละ 71.82 เพราะส่วนใหญ่บุคลากรของกรมทางหลวงชนบท จะเป็นวิศวกร หรือนายช่าง ซึ่งเป็นเพศชายเสียส่วนใหญ่ แต่จะมีผู้หญิงเพียงร้อยละ 28.18 เท่านั้น ดังนั้นจึงทำให้พบว่าการศึกษานี้ ปัจจัยเรื่องเพศ ที่แตกต่างกันไม่มีผลกับระดับประสิทธิผลของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น แตกต่าง

ปัจจัยเรื่อง อายุราชการ เนื่องจากบุคลากรของผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ของกรมทางหลวงชนบท ส่วนใหญ่มีอายุทำงาน 5- 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.20 ซึ่งเป็นกลุ่มที่อายุการทำงานยังไม่มาก ทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ดังนั้นพบว่าการศึกษานี้ มีปัจจัยอายุราชการที่แตกต่างกันมีผลกับระดับประสิทธิผลของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น แตกต่างกัน ในด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม ส่วนนอกในด้านอื่นๆ ไม่มีความแตกต่างกัน

ปัจจัยเรื่อง ตำแหน่ง (ระดับ) เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ของผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ของกรมทางหลวงชนบท อยู่ในระดับชำนาญการ (สายงานประเภทวิชาการ 6-7) และซึ่งคิดเป็นร้อยละ 47.79 โดยมีสัดส่วนของระดับปฏิบัติการ (สายงานประเภทวิชาการ 4 – 5) อยู่ในระดับรองลงมา และมีสัดส่วนของระดับอาวุโส คิดเป็นร้อยละ 2.49 (สายงานประเภททั่วไป ระดับ 7) จึงทำให้การศึกษาในส่วนนี้ พบว่า ตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีผลกับระดับประสิทธิผลของการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

ของกรมทางหลวงชนบทแตกต่างกัน ในด้านสถานะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม ด้านปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม และ ภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และส่วนด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการ ฝึกอบรมไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า บุคลากรตำแหน่งระดับผู้เชี่ยวชาญ มีระดับ ประสิทธิภาพของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับ ตัน ด้านสถานะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม มากกว่าบุคลากรตำแหน่งระดับชำนาญการ พิเศษ ระดับปฏิบัติการ ระดับอาวุโส และระดับชำนาญงาน ซึ่งเป็นไปได้ว่า บุคลากรที่มีตำแหน่ง ระดับผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย การวางแผน มากกว่า บุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งอื่น

จากผลการศึกษาพบว่า การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้ บังคับบัญชาระดับตันมีผลต่อระดับประสิทธิภาพของบุคลากรในการบริหารงานสำหรับผู้ บังคับบัญชาระดับตันในทุกด้าน มีความสัมพันธ์หรือส่งผลต่อระดับประสิทธิภาพของ บุคลากรในการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับตันในทิศทางบวก โดยเรียงลำดับ ความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ได้แก่ การพัฒนาด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม ด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม ด้านปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม ด้าน สถานะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม โดยเมื่อหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับ ตันให้ความสำคัญในแต่ละด้านมากขึ้นย่อมส่งผลทำให้ระดับประสิทธิภาพของบุคลากรในการ บริหารงานสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับตันในภาพรวมเพิ่มขึ้นด้วย โดยสามารถอธิบายแต่ละตัวแปร ได้ดังนี้

ด้านสถานะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม คือ การที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตร การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับตัน ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องของ การกำหนด วัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย การวางแผนการดำเนินการฝึกอบรม รวมทั้งการกำหนด หัวข้อในการฝึกอบรม ซึ่งวิธีเหล่านี้บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วนั้น ส่วนใหญ่มีความ คิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยพบว่า การกำหนดหัวข้อวิชาในหลักสูตรการฝึกอบรม สามารถให้ความรู้ เพิ่มพูนทักษะ และปรับทัศนคติที่เหมาะสมในการเป็นผู้บังคับบัญชาระดับตัน อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด รองลงมาคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดฝึกอบรมใน หลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับตันชัดเจน เป็นรูปธรรม สามารถวัดผลได้จริง อยู่ ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และการกำหนดหัวข้อวิชาในหลักสูตรการฝึกอบรมการบริหาร

ผู้บังคับบัญชาาระดับต้นกำหนดจากการศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรมทุกครั้ง อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และข้อย่อยที่สุด คือ ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารของผู้บังคับบัญชาาระดับต้นมากเกินไป ทั้งนี้เพื่อเตรียมการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม การกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การกำหนดหลักสูตร ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ผลการศึกษาจึงพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงชนบทในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาาระดับต้น ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในการบริหารงานสำหรับผู้บังคับบัญชาาระดับต้นของกรมทางหลวงชนบท

ด้านปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม คือ การที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาาระดับต้น ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องของ เอกสารประกอบการฝึกอบรม เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดฝึกอบรม หัวข้อวิชา สถานที่ เป็นต้น ซึ่งความคิดเห็นของบุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในระดับดีมาก โดยพบว่า เอกสารประกอบการฝึกอบรมที่นอกเหนือจากเอกสารแล้วควรบันทึกเป็นสื่อประเภทใส่แผ่น อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด จะเห็นได้ว่า ในการจัดฝึกอบรมบางครั้งเอกสารประกอบการฝึกอบรมมีจำนวนมาก ซึ่งยากแก่การเก็บหรือการทำความเข้าใจ จากประกอบการของผู้ศึกษาพอหลังเลิกการฝึกอบรมจะต้องมีผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาขอให้บันทึกเอกสารการฝึกอบรมลงในแผ่น CD แล้วส่งกลับไปยังผู้เข้ารับการฝึกอบรมบ่อยครั้ง รองลงมาคือ ข้อการจัดฝึกอบรมมีอุปกรณ์และเครื่องมือ โสตทัศนูปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ได้ดี และการจัดเตรียมสิ่งสนับสนุนการฝึกอบรมให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมของผู้บริหาร โครงการและเจ้าหน้าที่ประจำโครงการเพียงพอและพร้อมที่ให้บริการ และสัดส่วนของวิทยากรที่ให้การฝึกอบรมควรเป็นวิทยากรภายในและภายนอกองค์กรในสัดส่วนที่เท่ากัน ผลการศึกษารังนี้จึงพบว่าการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาาระดับต้น ส่งผลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากรในการบริหารงานสำหรับผู้บังคับบัญชาาระดับต้นของกรมทางหลวงชนบท

ด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม คือ การที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาาระดับต้น ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องของ การคัดเลือกวิทยากร ระยะเวลาในการฝึกอบรม – ดูงาน รูปแบบการฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งความคิดเห็นของบุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่า วิทยากรเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมร่วมแสดงความคิดเห็นทั้งในหัวข้อวิชาที่ฝึกอบรมและหัวข้อวิชาที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง

รองลงมาคือ กิจกรรมฝึกอบรมให้ระยะเวลาในการศึกษาคูงานมากขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้จากการศึกษาคูงานจากสถานที่จริง และควรจัดฝึกอบรมในแบบกรณีศึกษาเป็นการยกตัวอย่างเรื่องราวจากเหตุการณ์จริง เพื่อที่ผู้อบรมจะสามารถนำไปปรับใช้ได้ในการทำงาน และข้อน้อยที่สุด คือ ช่วงระยะเวลาต่าง ๆ ในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เหมาะสมกับหัวข้อวิชาต่าง ๆ จากการศึกษาครั้งนี้จึงพบว่าการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ส่งผลต่อระดับความมีประสิทธิภาพของบุคลากรในการบริหารงานสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น

ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม คือ การที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตร การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องของ ความรู้ ทักษะ ที่ได้จากการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้หรือไม่ สามารถนำประสบการณ์ที่ได้รับไปปรับใช้ได้ เป็นต้น ซึ่งความคิดเห็นของบุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด เมื่อจำแนกรายข้อ พบว่า ข้อการเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรการเป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้นทำให้มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ดีมากขึ้น รองลงมาคือ สิ่งที่ได้เรียนรู้และทักษะที่ได้รับการฝึก ทักษะที่เปลี่ยนแปลงสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานได้จริง และเกิดความรู้ความเข้าใจ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีในการบริหารงาน บริหารกำลังคน บริหารงบประมาณในหน้าที่เพิ่มมากขึ้น และข้อน้อยที่สุด คือ ในกรณีที่ประสบปัญหาเรื่องงาน เรื่องคน เรื่องเงินงบประมาณ ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ดีและถูกต้องมากกว่าก่อนเข้ารับการฝึกอบรม จากการศึกษาครั้งนี้จึงพบว่า การพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารงานสำหรับผู้บังคับบัญชา ระดับต้นของกรมทางหลวงชนบท

### 3. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการดำเนินโครงการการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นให้มีประสิทธิภาพ

1. เนื่องจากบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นแล้วนั้น ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุการทำงานยังไม่มาก ซึ่งแสดงให้เห็นถึงประสบการณ์การทำงานที่น้อย อีกทั้งยังไม่ได้รับการสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการจัดหลักสูตร การกำหนดแผนการจัดฝึกอบรม การวางแผน และการกำหนดเป้าหมายของการฝึกอบรม ดังนั้นจะเห็นได้ว่าจากผลการศึกษาที่พบว่าความคิดเห็น การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย การวางแผนการดำเนินการฝึกอบรม รวมทั้งการกำหนดหัวข้อในการ

ฝึกอบรม ดังนั้นผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรเหล่านี้ได้มีส่วนร่วมในการคัดเลือกวิทยากร เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสนใจความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ที่วิทยากรจะนำเสนอให้ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมเองด้วย

2. ผู้บริหารของกรมทางหลวงชนบทควรมีนโยบายในการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม และการศึกษาดูงานในหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน และการจัดรูปแบบการฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ด้วยวิธีที่แตกต่างไปจากการฟังวิทยากรบรรยายเท่านั้น ส่วนบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วนั้น ผู้บริหารควรสนับสนุนในการมอบหมายงานตามความเหมาะสมของหน้าที่การงานและมอบหมายงานที่มีความสำคัญมากขึ้น เพื่อเป็นการพัฒนาให้บุคลากรเหล่านี้ได้นำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงาน และพร้อมที่จะพัฒนาหรือเรียนรู้ในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับกลาง และระดับสูงต่อไป

3. ด้วยโครงสร้างของการพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงชนบท เป็นหน้าที่ของสำนักฝึกอบรมในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรต่างๆ ทั้งทางด้านวิศวกรรม ด้านการบริหาร ด้านเทคโนโลยี และด้านจริยธรรม โดยสำนักฝึกอบรมจะเป็นผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรม กำหนดหลักสูตร การคัดเลือกวิทยากร การคัดเลือกสถานที่ รวมถึงการคัดเลือกบุคลากรที่เข้ารับการอบรมด้วย ดังนั้น ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนงบประมาณในการจัดฝึกอบรมให้ทั่วถึงกับความต้องการของบุคลากรที่จะเข้ารับการฝึกอบรมของกรมทางหลวงชนบทในทุกๆหลักสูตรที่มีความสำคัญต่อภารกิจของกรม เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินการตามภารกิจของกรมต่อไป

สรุปได้ว่า ผู้บริหารของกรมทางหลวงชนบท ควรมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรต่างๆ โดยการใช้วิธีการที่เหมาะสมในการดำเนินการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งได้แก่ การพัฒนาด้านสภาวะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม ด้านปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม ด้านกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม ด้านผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม เพื่อที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพต่อการปฏิบัติงานต่อไป

## ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเฉพาะกรณี หลักสูตรการบริหาร สำหรับการบังคับบัญชาาระดับต้น ของกรมทางหลวงชนบท ซึ่งมีข้อจำกัดทางด้านจำนวนประชากร ที่มีขนาดค่อนข้างน้อย ทำให้ผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นวงแคบ ทั้งนี้ถ้าจะมีผู้ศึกษาในเรื่องนี้ในครั้งต่อไป ควรศึกษาในองค์กรที่มีขนาดใหญ่และมีจำนวนประชาชนที่ค่อนข้างมาก เพื่อให้ได้ผลการวิจัยสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น

2. ในการศึกษาครั้งต่อไป ผู้ศึกษาแนะนำให้ศึกษาต่อเพิ่มในส่วนของปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรในเรื่องของ รูปแบบการฝึกอบรม ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญต่อการพัฒนาการจัดฝึกอบรมให้เกิดประสิทธิผลและมีประโยชน์ต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- กุ่มสกะห์ สังข์บริสุทธิ์ (2549) แนวทางการพัฒนาการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร  
บริษัท ท็อปโกลฟ เมดิคอล (ประเทศไทย) จำกัด กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ตรีอวัลย์ พรหมบุบผา (2531) หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา กรุงเทพฯ  
ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- จีระ หงส์ลดารมภ์ (2539) “แนวคิด หลักการและขอบข่ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ใน  
เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การหน่วยที่ 1 หน้า 5 – 11  
นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ
- จันทร์ภา ศิษย์ธานนท์ (2548) การประเมินโครงการฝึกอบรมความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ  
ศึกษากรณีสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน ชลบุรี มหาวิทยาลัยบูรพา
- ชาญณรงค์ พาประโยชน์ (2544) แนวทางการพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยเทคนิค ลังคัดกรม  
อาชีวศึกษา 10 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- ชูชัย สมितिไกร (2548) การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ดำรง ชลสุข (2529) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล กรุงเทพฯ  
สำนักพิมพ์เรืองแสงการพิมพ์
- ธีระ กิจเจริญ (2550) การประเมินผลการฝึกอบรมตามโครงการ โรงเรียนเกษตรกรไม่ผล  
จังหวัดระยอง นนทบุรี
- ธัญวัลย์ วิจิตรพัชร (2547) การพัฒนาบุคลากรกับประสิทธิผลขององค์การ ศึกษากรณี บริษัท  
ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ แจ้งวัฒนะ ชลบุรี

- ปพน มูลเงิน (2546) การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยเอกชน  
ศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย กรุงเทพฯ
- พนิจดา วีระชาติ (2543) การฝึกอบรมกับการพัฒนาอาชีพ กรุงเทพมหานคร  
ไอ.เอส.พรินติ้ง จำกัด
- พยอม วงศ์สารศรี (2545) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพมหานคร  
บริษัทสำนักพิมพ์สุภา จำกัด
- พนม วัจนสุทร (2541) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคล. ชลบุรี มหาวิทยาลัยบูรพา
- พัฒนา สุขประเสริฐ (2541) กลยุทธ์ในการฝึกอบรม กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย  
เกษตรศาสตร์
- สมคิด บางโม (2544) การฝึกอบรมและการประชุม พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ  
สำนักพิมพ์จูนพับลิชชิง
- เมธี ปิณฑนนท์ (2529) การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ  
โอเคียนสโตร์
- วิจิตร อวະกุล (2537) การฝึกอบรม กรุงเทพมหานคร ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วรรณ รัศมีทัต (2535) การศึกษากระบวนการฝึกอบรมพัฒนากร : ศึกษาเฉพาะกรณีการ  
ฝึกอบรมหลักสูตรการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ โดยโครงการการมีส่วนร่วมของ  
ประชาชนในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ภายใต้การสนับสนุนจากมูลนิธิฟอร์ด แห่ง  
ประเทศไทย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



- สายสอางค์ แก้วเกษตรกรรม (2534) คู่มือการเขียนโครงการฝึกอบรม/สัมมนา กรุงเทพฯ  
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน
- สุรพล เสียนสลาย (2548) ประมวลสาระวิชา นโยบายสาธารณะและการบริหารโครงการ  
หน้าที่ 425 – 426 พิมพ์ครั้งที่ 2 นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- สุภาพร พิศาลบุตร.ขงยุทธ เกษสาคร (2545) การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม พิมพ์ครั้งที่ 3  
กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ.เจ.พรินติ้ง
- สุมณฑา วงศ์เงิน (2544) การประเมินโครงการฝึกอบรมการพัฒนาคณาจารย์สาธารณสุข  
หลักสูตรสมุนไพรรักษาสาธารณสุขมูลฐานของสำนักงานคณะกรรมการสาธารณสุขมูล  
ฐาน กระทรวงสาธารณสุข นนทบุรี
- อภิสิทธิ์ ช่วยวงศ์ญาติ (2537) การประเมินโครงการฝึกอบรมนักบริหารงานทางระดับสูง  
ของกรมทางหลวง ชลบุรี
- อังฉรา พัฒนาศิริรักษ์ (2544) การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์กรเอกชน  
กรุงเทพฯ
- อารีย์รัตน์ โชติเลิศศักดิ์ (2537) การบริหารงานบุคคล ศึกษากรณีการฝึกอบรมสำนักงาน  
เร่งรัดพัฒนาชนบท กรุงเทพฯ

**ภาคผนวก ก**

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ**

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่านที่ตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) ได้แก่

1. นายสมบูรณ์ กนกนภากุล  
ผู้อำนวยการสำนักฝึกอบรม กรมทางหลวงชนบท
2. นางนพมาศ รัตนพันธุ์  
ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคลากรและการมีส่วนร่วม กรมทางหลวงชนบท
3. นายภูมิรัฐ ทองอุดม  
ผู้อำนวยการกลุ่มวางแผน กรมทางหลวงชนบท
4. นางสาวกฤษณา อิ่มเจริญ  
ผู้อำนวยการกลุ่มประเมินบุคลากร กรมทางหลวงชนบท
5. นายนภพล กล้าชาญชัย  
นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการ สำนักฝึกอบรม กรมทางหลวงชนบท

**ภาคผนวก ข**

**หลักสูตร “การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น”**

## เอกสารการฝึกอบรมในหลักสูตร “การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้น”

### หลักการและเหตุผล

หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาในระดับต้นเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการบริหารงาน หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชานอกจากจะมีความรู้และทักษะในงานที่ปฏิบัติอยู่แล้ว ยังจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารการบังคับบัญชาผู้อื่น และการทำงานเป็นทีม รวมถึงการมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ มีคุณธรรม จรรยาบรรณเหมาะสมกับการเป็นผู้บริหาร เพื่อกำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาข้าราชการของกรมทางหลวงชนบทในระดับปฏิบัติที่จะก้าวขึ้นมาสู่การเป็นหัวหน้างาน หรือในระดับผู้บังคับบัญชานั้น เป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากร มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมกับการเป็นผู้บังคับบัญชาในระดับต้นต่อไป

สำนักอบรมและการมีส่วนร่วมจึงเห็นความจำเป็นในการจัดฝึกอบรมหลักสูตร “การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้น” เพื่อให้บุคลากรของกรมทางหลวงชนบท มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ในระดับผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของหน่วยงาน

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาตนเองทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจให้สามารถบริหารงานได้ตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง
2. พัฒนาทัศนคติให้เหมาะสม และบริหารงานโดยยึดถือคุณธรรมและจริยธรรม
3. พัฒนาความรู้ ความสามารถในการบริหารงานองค์การและทรัพยากรต่าง ๆ และสามารถประยุกต์ใช้เทคนิคทางการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. พัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

## ขอบเขตเนื้อหาหลักสูตร

<u>หมวดวิชาที่ 1 คุณภาพชีวิต</u>	(3 ชั่วโมง)
1. หลักการปฏิบัติเพื่อสุขภาพที่ดี	3 ชั่วโมง
<u>หมวดวิชาที่ 2 คุณธรรมและจริยธรรม</u>	(3 ชั่วโมง)
2. คุณธรรมสำหรับนักบริหาร และจรรยาบรรณข้าราชการ	3 ชั่วโมง
<u>หมวดวิชาที่ 3 ทศลักษณ์นักบริหาร</u>	(3 ชั่วโมง)
1. การใช้ทรัพยากรทางความคิด และการตัดสินใจ	3 ชั่วโมง
<u>หมวดวิชาที่ 4 เทคนิคการบริหาร</u>	(9 ชั่วโมง)
1. การบริหารเบื้องต้น และการบริหารแบบมีส่วนร่วม	3 ชั่วโมง
2. การบริหารโครงการ	6 ชั่วโมง
<u>หมวดวิชาที่ 5 การบริหารทีมงาน</u>	(6 ชั่วโมง)
1. พฤติกรรมบุคคล และมนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร	3 ชั่วโมง
2. การบริหารทีมงาน และการติดต่อสื่อสาร	3 ชั่วโมง
<u>หมวดวิชาที่ 6 ภาวะผู้นำ</u>	(6 ชั่วโมง)
1. ภาวะผู้นำในองค์การ	3 ชั่วโมง
2. การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ	3 ชั่วโมง
<u>หมวดวิชาที่ 7 การเรียนรู้ตามแนวพระราชดำริปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</u>	(6 ชั่วโมง)
1. ศึกษาดูงาน โครงการพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง	6 ชั่วโมง
<u>หมวดวิชาที่ 8 การบรรยายพิเศษ</u>	(3 ชั่วโมง)
1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับยาเสพติด	3 ชั่วโมง
รวมเวลาทั้งสิ้น	39 ชั่วโมง

## รายละเอียดเนื้อหาวิชา

### หมวดวิชาที่ 1 คุณภาพชีวิต

รวมเวลา 3 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

- ตระหนักถึงคุณค่าของการมีคุณภาพชีวิตที่ดี
- ทราบแนวทางและหลักในการปฏิบัติเพื่อให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีซึ่งจะ

ทำให้สามารถปฏิบัติงานราชการอย่างได้ผลดี และมีความสุข

#### เนื้อหาวิชา

#### 1. หลักการปฏิบัติเพื่อสุขภาพที่ดี

- 1.1 โภชนาการ
- 1.2 การออกกำลังกาย
- 1.3 สิ่งเสพติด
- 1.4 น้ำ / อากาศ / แสงแดด
- 1.5 การพักผ่อน
- 1.6 ความเชื่อมั่นและกำลังใจ

#### วิธีการฝึกอบรม

1. การบรรยายและอภิปราย
2. การฝึกปฏิบัติ

### หมวดวิชาที่ 2 คุณธรรมและจริยธรรม

รวมเวลา 3 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

- ทราบแนวทาง และวิธีการปฏิบัติตน ให้อยู่ภายใต้กรอบของคุณธรรมและจริยธรรมอันเป็นที่ยอมรับในสังคมไทย

- ตระหนักถึงคุณค่าของการมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ และพัฒนาความสามารถในการควบคุมตนเอง ให้สามารถประพฤติตนอยู่ในจรรยาบรรณในวิชาชีพได้

#### เนื้อหาวิชา

#### 1. คุณธรรมสำหรับนักบริหาร

- 1.1 คุณธรรมกับการบริหารงาน
- 1.2 ปัญหาคุณธรรมในราชการปัจจุบัน
- 1.3 คุณธรรมของนักบริหาร

- ความซื่อสัตย์
- ความขยัน
- ความอดทน
- ความมีมนุษยสัมพันธ์

#### 1.4 หลักปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างคุณธรรม

### 2. จรรยาบรรณข้าราชการ

#### 2.1 ความหมายของจรรยาบรรณ

#### 2.2 จรรยาบรรณของข้าราชการและจรรยาบรรณในวิชาชีพอื่น ๆ

#### 2.3 ความเป็นมาของการกำหนดจรรยาบรรณข้าราชการ

#### 2.4 สาระสำคัญของจรรยาบรรณข้าราชการ

#### 2.5 การปฏิบัติตนตามแนวทางของจรรยาบรรณข้าราชการ

#### วิธีการฝึกอบรม

1. การบรรยายและอภิปราย
2. กรณีศึกษา

#### หมวดวิชาที่ 3 คิดอย่างนักบริหาร

รวมเวลา 3 ชั่วโมง

#### วัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

- เข้าใจและเห็นคุณค่าของการคิดในรูปแบบต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการบริหาร
- ทราบวิธีการพัฒนาความสามารถในการคิดของตนเอง และมีโอกาสฝึกฝนตนเอง

ในด้านการคิดที่เป็นระบบ เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

#### เนื้อหาวิชา

1. การใช้ทรัพยากรทางความคิด
  - 1.1 การวางแผนอย่างเป็นระบบ
  - 1.2 ทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารงาน
  - 1.3 คุณค่าของกำลังความคิดที่มีต่อความสำเร็จของงาน
  - 1.4 ระบบและรูปแบบของการคิดแบบต่าง ๆ
2. การตัดสินใจอย่างเป็นระบบ
  - 2.1 สถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจ
  - 2.2 เกณฑ์ (Criteria) ที่จะใช้ในการตัดสินใจ
  - 2.3 การใช้ข้อมูล และความเสี่ยงในการตัดสินใจ



### วิธีการฝึกอบรม

1. การบรรยายและอภิปราย
2. การฝึกปฏิบัติจากแบบฝึกหัด หรือกรณีศึกษา

### หมวดวิชาที่ 4 เทคนิคการบริหาร

รวมเวลา 9 ชั่วโมง

#### วัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

- เข้าใจแนวคิด หลักการของการบริหารงานและการทำงานอย่างเป็นระบบสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ทั้งเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม
- สามารถวางแผนปฏิบัติงาน โดยมุ่งผลสำเร็จของงานตามเป้าหมาย และติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ได้

#### เนื้อหาวิชา

1. การบริหารเบื้องต้น (Principle of Management)
  - 1.1 บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของนักบริหารระดับต่าง ๆ
  - 1.2 คุณสมบัติของนักบริหาร
  - 1.3 แนวความคิดด้านการบริหาร
  - 1.4 หน้าที่ (Function) ของนักบริหารในการบริหารงาน
  - 1.5 หลักการบริหารกับการประยุกต์ใช้
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
  - 2.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม
  - 2.2 การมีส่วนร่วมของบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
  - 2.3 แนวทางการสร้าง และสนับสนุนการมีส่วนร่วม
  - 2.4 ปัญหาและข้อจำกัดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม
3. การบริหารโครงการ
  - 3.1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับโครงการ
  - 3.2 ขั้นตอนการบริหารโครงการและเขียนโครงการ
  - 3.3 ประเมินโครงการ

### วิธีการฝึกอบรม

1. การบรรยายและอภิปราย
2. การฝึกปฏิบัติ
3. การใช้เกมส์ และกรณีศึกษา

### หมวดวิชาที่ 5 การบริหารทีมงาน

รวมเวลา 6 ชั่วโมง

#### วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

- ตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคล และเสริมสร้างทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ

- ทราบและเข้าใจหลัก วิธีการพัฒนาพื้นฐานของการทำงานร่วมกันเป็นทีม ที่ต้องมีค่านิยมยึดถือร่วมกัน และมีความร่วมมือ ร่วมใจ และไว้วางใจกัน

- ทราบและเข้าใจการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงาน  
เนื้อหาวิชา

#### 1. พฤติกรรมบุคคล

1.1 คุณค่าและศักยภาพของบุคคล

1.2 กระบวนการรู้จักตนเองและเข้าใจผู้อื่น

- ความแตกต่างระหว่างบุคคล
- ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เช่น ภูมิหลังของบุคคล การเรียนรู้ บุคลิกภาพ เป็นต้น
- ความต้องการของบุคคลและแรงจูงใจในการทำงาน

#### 2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ

2.1 ความสำคัญและหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์

2.2 แนวคิดและวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์

2.3 ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและแนวทางการแก้ไข

2.4 พฤติกรรมกลุ่ม

2.5 ความสำคัญและความจำเป็นของการทำงานร่วมกัน

2.6 องค์ประกอบสำคัญของการทำงานร่วมกัน

2.7 การสร้างทีมสปิริต (Team Spirit) และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

- 2.8 ขั้นตอนและวิธีการทำงานร่วมกัน
- 2.9 บทบาทต่าง ๆ ของบุคคลในการทำงานร่วมกัน
- 2.10 ปัญหาและอุปสรรคของการทำงานร่วมกัน

### 3. การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

- 3.1 การเป็นผู้ฟังที่ดี
- 3.2 การใช้ภาษาไทยให้ถูกต้อง และชัดเจน
- 3.3 การนำเสนอต่อที่ประชุมหรือชุมชน
- 3.4 ทักษะการถามและตั้งคำถาม
- 3.5 ทักษะการเขียนรายงานรูปแบบต่าง ๆ

### วิธีการฝึกอบรม

1. การบรรยายและอภิปราย
2. กรณีศึกษา
3. การใช้แบบสำรวจตนเอง
4. การฝึกปฏิบัติ
5. กิจกรรมกลุ่ม และเกมการบริหาร

### หมวดวิชาที่ 6 ภาวะผู้นำ

รวมเวลา 6 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

- เข้าใจหลักการ และแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในองค์กร
- เข้าใจบทบาทของตนเองและมีพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับตำแหน่ง

หน้าที่และความรับผิดชอบที่เป็นอยู่

- เสริมสร้างความเชื่อมั่นแก่ตนเอง ให้สามารถพัฒนาการเป็นผู้นำในระดับที่สูงขึ้นไป ตามระดับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น

### เนื้อหาวิชา

1. ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในองค์กร
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.2 ผู้นำแบบต่าง ๆ (Leadership Style)
  - 1.3 Leadership Theories

2. การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ
  - 1.4 พฤติกรรมของผู้นำในระดับต่าง ๆ
  - 1.5 การประเมินภาวะผู้นำและรูปแบบของการเป็นผู้นำในตนเอง
  - 1.6 วิธีการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ

#### วิธีการฝึกอบรม

1. การบรรยาย และอภิปราย
2. กรณีศึกษา กิจกรรมกลุ่ม และเกมส์

### หมวดวิชาที่ 7 การเรียนรู้ตามแนวพระราชดำริปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง รวมเวลา 6

#### ชั่วโมง

วัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

- ได้รับความรู้ด้านปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริและสามารถ

ประยุกต์ใช้กับชีวิตประจำวันและการปฏิบัติงานได้

- มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างผู้เข้ารับ

การฝึกอบรมและวิทยากร

#### เนื้อหาวิชา

- ศึกษาฐานโครงการพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง
- นำเสนอองค์ความรู้ด้านเศรษฐกิจพอเพียง
- ฐานโครงการตามแนวพระราชดำริต่าง ๆ ภายในศูนย์ศึกษาการพัฒนาเขาหินซ้อน

#### วิธีการฝึกอบรม

1. การบรรยาย
2. ศึกษาฐาน (แบ่งกลุ่ม)
3. การตอบข้อซักถาม

### หมวดวิชาที่ 8 การบรรยายพิเศษ

รวมเวลา 3 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

- ได้รับทราบปัญหาสาเหตุคิดในปัจจุบันของประเทศไทย

- มีส่วนร่วมในการป้องกัน และแก้ไขปัญหาสาเหตุคิด แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและ

ประสบการณ์ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร

### เนื้อหาวิชา

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับยาเสพติด

### วิธีการฝึกอบรม

1. การบรรยาย และอภิปราย
2. กรณีศึกษา
3. การตอบข้อซักถาม

### คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1. เป็นข้าราชการระดับ 5 หรือ 6 ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบังคับบัญชา  
ผู้ปฏิบัติงานของกรมทางหลวงชนบท และยังไม่เคยผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตร  
ดังกล่าว
2. มีอัตราเงินเดือนไม่ต่ำกว่า 11,470.- บาท
3. สามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างสม่ำเสมอตลอดหลักสูตร

### จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

จำนวน 55 – 60 คน

### ระยะเวลาของการฝึกอบรม

จำนวน 6 วัน

### วิทยากร

วิทยากรจากส่วนราชการและภาคเอกชน

### สถานที่ฝึกอบรม

1. การบรรยาย อภิปราย ฯลฯ ในเขตกรุงเทพฯ
2. ศึกษาดูงาน ณ ศูนย์ศึกษาการพัฒนาเขาหินซ้อน จังหวัดฉะเชิงเทรา

### วิธีการฝึกอบรม

บรรยาย อภิปราย การฝึกปฏิบัติ ตอบข้อซักถาม กรณีศึกษา กิจกรรมกลุ่มและเกม ศึกษาดูงาน

### การประเมินผล

1. การประเมินผลโครงการ
2. การประเมินผลรายวิชาและวิทยากร
3. การอภิปรายกลุ่มของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
4. การสังเกตการณ์ของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล

### การรับรองผล

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีเวลาเข้ารับการฝึกอบรมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90 ของระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมทั้งหมด จะได้รับวุฒิบัตรและบันทึกลงในประวัติราชการของกรมทางหลวงชนบท

### งบประมาณ

1. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการฝึกอบรม และค่าเช่าที่พักสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมในส่วนภูมิภาคเบิกจ่ายจากงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2551 แผนงบประมาณพัฒนาระบบเครือข่ายการขนส่งและระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการ ผลผลิตการพัฒนาบุคลากรด้านช่างให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) กิจกรรมพัฒนาบุคลากรด้านช่างให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) งบดำเนินงาน ค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ

2. ค่าพาหนะ ค่าเบี้ยเลี้ยงบางส่วน และค่าใช้จ่ายอื่น ให้เบิกจากต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ตามระเบียบ กระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดงาน และการประชุมระหว่างประเทศ พ.ศ. 2549

### ที่ปรึกษาโครงการ

อธิบดีกรมทางหลวงชนบท

**ผู้รับผิดชอบโครงการ**

ผู้อำนวยการสำนักฝึกอบรม

**ผู้ดำเนินโครงการ**

ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคลากร และข้าราชการผู้ปฏิบัติการ

ผู้เสนอโครงการ.....

(นายสมบูรณ์ กนกนภากุล)

ผู้อำนวยการสำนักฝึกอบรม

ผู้อนุมัติโครงการ.....

**ภาคผนวก ค**

**แบบสอบถาม**





### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงชนบท: กรณีศึกษาหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น

ขอความกรุณาอ่านและพิจารณาข้อความคำถามในแบบสอบถามแล้วกรอกข้อความ และ/หรือ ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องต่าง ๆ ตามความเป็นจริง และ/หรือตรงกับความคิดเห็นของท่านในแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่องการพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงชนบท: กรณีศึกษาหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ผลจากการวิจัยจะนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดฝึกอบรมข้าราชการของกรมทางหลวงชนบทให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น จึงขอความกรุณาจากผู้ตอบแบบสอบถามโปรดตอบตามความเป็นจริง ด้วยจักขอบพระคุณยิ่ง

ทั้งนี้ คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับและจะใช้เฉพาะการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น คำตอบใด ๆ จะไม่ผลกระทบต่อตัวท่านและหน่วยงานของท่านแต่อย่างใดทั้งสิ้น

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยการพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงชนบท: กรณีศึกษาหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นมีส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับตัวผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางสาวรัศนี์ สาเพ็ชร

นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

### แบบสอบถามเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

#### เรื่อง “การพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงชนบท: กรณีศึกษาหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น

คำชี้แจง : แบบสอบถามชุดนี้ เป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ประกอบการวิจัยด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงชนบท ในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ผลจากการวิจัยจะนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดฝึกอบรมข้าราชการของกรมทางหลวงชนบทจึงขอความกรุณาจากผู้ตอบแบบสอบถามโปรดตอบตามความเป็นจริง

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย  ลงใน  หรือเติมข้อความตามความเป็นจริง

1. เพศ  (1) ชาย  (2) หญิง
2. อายุ  (1) 18 – 30 ปี  (2) 31– 40 ปี  
 (3) 41 – 50 ปี  (4) 50 ปีขึ้นไป
3. คุณวุฒิ  (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี  2. ปริญญาตรี  
 (3) ปริญญาโทหรือสูงกว่า
4. ตำแหน่ง  (1) ระดับทรงคุณวุฒิ  (2) ระดับเชี่ยวชาญ  
 (3) ระดับชำนาญการพิเศษ  (4) ระดับชำนาญการ  
 (5) ระดับปฏิบัติการ  (6) ระดับทักษะพิเศษ  
 (7) ระดับอาวุโส  (8) ระดับชำนาญงาน  
 (9) ระดับปฏิบัติงาน
6. อายุราชการ  (1) ไม่เกิน 5 ปี  (2) 5 – 10 ปี  (3) 11-15 ปี  
 (4) 15 – 20 ปี  (5) มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

**ส่วนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น**

คำชี้แจง ให้ท่านพิจารณาว่าท่านเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดที่กรมทางหลวงชนบท ได้ดำเนินการในด้านต่างๆ เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นประสบความสำเร็จโปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างท้ายรายการคำถามที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดข้อละเครื่องหมายเดียว

รายการเพื่อพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
<p><b>สถานะแวดล้อมในการดำเนินการฝึกอบรม</b></p> <p>1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดฝึกอบรมในหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นชัดเจน เป็นรูปธรรม สามารถวัดผลได้จริง</p>					
<p>2. การกำหนดหัวข้อวิชาในหลักสูตรการฝึกอบรมการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นกำหนดจากการศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรมทุกครั้ง</p>					
<p>3. การกำหนดหัวข้อวิชาในหลักสูตรการฝึกอบรมสามารถให้ความรู้เพิ่มพูนทักษะ และปรับทัศนคติที่เหมาะสมในการเป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้น</p>					
<p>4. การให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในการกำหนดหัวข้อวิชาในการฝึกอบรมของหลักสูตรการบริหารของผู้บังคับบัญชาระดับต้น</p>					

รายการเพื่อพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
5. การคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ในหลักสูตรผู้บริหารสำหรับ ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นเป็นไปอย่างเป็น ธรรมโดยทุกคนมีโอกาสได้รับการ คัดเลือกเท่าเทียมกัน					
6. ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดฝึกอบรม หลักสูตรการบริหารของผู้บังคับบัญชา ระดับต้นมากเกินไป					
7. การจัดสถานที่ฝึกอบรมใกล้กับกรมทาง หลวงชนบท ทำให้ง่ายต่อการเดินทางเข้า รับการอบรม					
8. การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้ารับ การอบรมเพียงพอและพร้อมที่จะ ให้บริการตลอดเวลา					
9. การใช้งบประมาณในการจัดฝึกอบรม หลักสูตรการบริหารของผู้บังคับบัญชา ระดับต้นมีความเหมาะสม					
10. เจ้าหน้าที่ประจำโครงการพร้อมและ เพียงพอในการให้บริการแก่ผู้เข้ารับการ อบรมให้บริการของ					
<b>ปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการดำเนินการ ฝึกอบรม</b> 11. เอกสารประกอบการฝึกอบรมในหัวข้อ วิชาต่างๆ ในหลักสูตรการบริหาร ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นมีความเหมาะสม					

รายการเพื่อพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
12. เอกสารประกอบการฝึกอบรมที่ นอกเหนือจากเอกสารแล้วควรบันทึก เป็นสื่อประเภทใส่แผ่น CD					
13. องค์กรความรู้ในแต่ละหัวข้อวิชามีเนื้อหาที่ ครอบคลุมและให้ความรู้ทางด้านการ เป็นผู้บังคับบัญชาได้ดี					
14. เนื้อหาวิชาในหัวข้อวิชาต่างๆ มีความ ชัดเจน ถูกต้อง ครบถ้วน ตรงตามที่ผู้เข้า รับการอบรมคาดหวัง					
15. เนื้อหาวิชาในหัวข้อวิชาต่างๆ โดย ภาพรวมทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมี ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ตรงตามวัตถุประสงค์ของ โครงการ					
16. กิจกรรมการฝึกอบรมมีความครอบคลุม สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะต้องรู้ ควร จะรู้ และน่าจะรู้					
17. การจัดฝึกอบรมมีอุปกรณ์และเครื่องมือ โสตทัศนูปกรณ์และเทคโนโลยีที่ ทันสมัยที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิด การเรียนรู้ได้ดี					
18. สัดส่วนของวิทยากรที่ให้การฝึกอบรม ควรเป็นวิทยากรภายในและภายนอก องค์กรในสัดส่วนที่เท่ากัน					
19. สถานที่ในการฝึกอบรมเหมาะสมกับ การทำกิจกรรมตามที่วิทยากรมอบหมาย ได้เป็นอย่างดี					

รายการเพื่อพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
20. การจัดเตรียมสิ่งสนับสนุนการฝึกอบรมให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมของผู้บริหารโครงการและเจ้าหน้าที่ประจำโครงการเพียงพอและพร้อมที่ให้บริการ					
<b>กระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม</b>					
21. การจัดฝึกอบรมวิทยากรกำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้					
22. ควรจัดฝึกอบรมในแบบกรณีศึกษาเป็นการยกตัวอย่างเรื่องราวจากเหตุการณ์จริงเพื่อที่ผู้อบรมจะสามารถนำไปปรับใช้ได้ในการทำงาน					
23. กิจกรรมฝึกอบรมให้ระยะเวลาในการศึกษาดูงานมากขึ้น					
24. ช่วงระยะเวลาต่าง ๆ ในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เหมาะสมกับหัวข้อวิชาต่าง ๆ					
25. วิทยากรมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมได้ดี					
26. วิทยากรมีความสามารถในการจัดลำดับความสัมพันธ์ของเนื้อหาวิชากับหัวข้อวิชา ทำให้ผู้รับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเนื้อหาวิชาได้รวดเร็ว					

รายการเพื่อพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
27. วิทยากรสามารถเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมต่าง ๆ ในการถ่ายทอดความรู้ทักษะ และประสบการณ์ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างดี					
28. วิทยากรสามารถเลือกใช้เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ ในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างดี					
29. วิทยากรเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมร่วมแสดงความคิดเห็นทั้งในหัวข้อวิชาที่ฝึกอบรมและหัวข้อวิชาที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง					
30. วิทยากรสามารถให้คำปรึกษาหรือตอบปัญหาต่างๆ ได้					
<b>ผลผลิตจากการดำเนินการฝึกอบรม</b>					
31. สาระความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมเป็นประโยชน์และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการบริหารได้ดี					
32. เกิดความรู้ความเข้าใจหลักการ แนวคิด ทฤษฎีในการบริหารงาน บริหารกำลังคน บริหารงบประมาณในหน้าที่เพิ่มมากขึ้น					

รายการเพื่อพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง
33. ในกรณีที่ประสบปัญหาเรื่องงาน เรื่อง คน เรื่องเงินงบประมาณ ทำให้สามารถ แก้ไขปัญหาได้ดีและถูกต้องมากกว่า ก่อนเข้ารับการศึกษาอบรม					
34. สิ่งที่ได้เรียนรู้และทักษะที่ได้รับการฝึก ทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงสามารถนำไปใช้ ในการบริหารงานได้จริง					
35. การดูงานนอกสถานที่ทำให้ได้รับรู้ วิธีการ เทคนิคต่างๆ ที่มีประโยชน์ต่อ การเป็นผู้บริหารระดับต้นมาก					
36. การเข้ารับการศึกษาอบรมในหลักสูตรการ เป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้นทำให้มี ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติ หน้าที่ดีมากขึ้น					
37. การเข้ารับการศึกษาอบรมหลักสูตรการเป็น ผู้บังคับบัญชาระดับต้นทำให้เกิดการ แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ อย่างกว้างขวาง					
38. การเข้ารับการศึกษาอบรมหลักสูตร ผู้บังคับบัญชาระดับต้นทำให้การทำงาน ร่วมกันกับผู้เข้าอบรมอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี					
39. การเข้ารับการศึกษาอบรมหลักสูตร ผู้บังคับบัญชาระดับต้นทำให้เกิด เครือข่าย(networking)ในการทำงาน ร่วมกันกับผู้เข้าอบรมอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี					



รายการเพื่อพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง
40. หลังจากฝึกอบรมสามารถได้นำความรู้ที่ ได้มาแนะนำให้กับเพื่อนร่วมงานและ สอนงานผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี					

### ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

คำชี้แจง โปรดให้ข้อเสนอแนะวิธีการอื่น ๆ ที่จะทำให้การดำเนินการหลักสูตรการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นประสบความสำเร็จ

-----

-----

-----

-----

-----

**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นางสาวรัศนีย์ สาเพ็ชร
<b>วัน เดือน ปี</b>	25 มิถุนายน 2526
<b>สถานที่เกิด</b>	จังหวัดสุโขทัย
<b>ประวัติการศึกษา</b>	รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต พ.ศ. 2548
<b>สถานที่ทำงาน</b>	กรมทางหลวงชนบท สำนักฝึกอบรม
<b>ตำแหน่ง</b>	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป