

ปัญหาและความต้องการการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว
อำเภอป่าสัก จังหวัดอุดรธานี

นางสาวภา ทูมไพโร

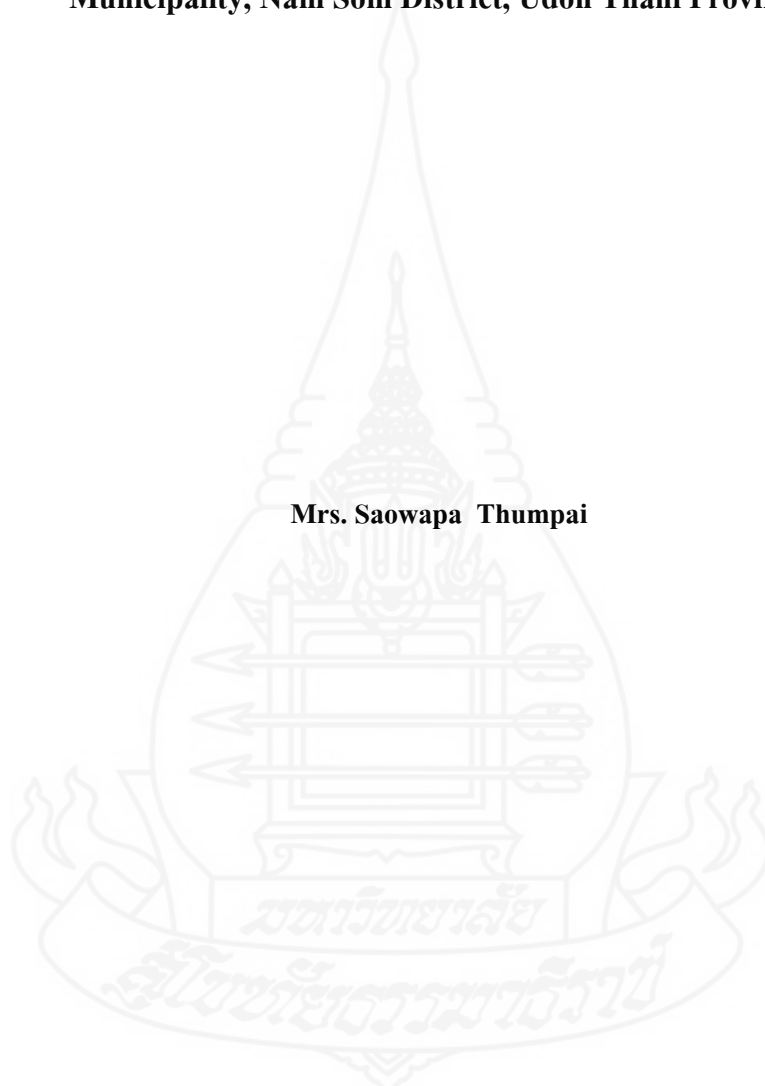


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2555

**Problems and Needs of Personnel Development of Nangua Sub-district
Municipality, Nam Som District, Udon Thani Province**

Mrs. Saowapa Thumpai



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

2012

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัญหาและความต้องการการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว
อำเภอไม้ไสม จังหวัดอุดรธานี

ชื่อและนามสกุล นางเสาวภา ทুমไพร

แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช


อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. อิศเรศ สันสนีย์วิทยกุล

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2555

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ


..... ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร. อิศเรศ สันสนีย์วิทยกุล)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต)


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงษ์ มีสมนัย)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา **คั่นคว่ำอิสระ** ปัญหาและความต้องการการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว
อำเภอ น้ำ โสม จังหวัดอุดรธานี

ผู้ศึกษา นางเสาวภา ทุมไพโร รหัสนักศึกษา 2523003917

ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. อิศเรศ ศันสนีย์วิทย์กุล
ปีการศึกษา 2555

บทคัดย่อ

การศึกษาคั่นคว่ำอิสระครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัญหาการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอ น้ำ โสม จังหวัดอุดรธานี 2) ศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอ น้ำ โสม จังหวัดอุดรธานี 3) เปรียบเทียบปัญหาและความต้องการพัฒนาบุคลากร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการศึกษาประชากรทั้งหมด ซึ่งได้แก่บุคลากรในเทศบาลตำบลนางัว ที่ปฏิบัติงานในปี 2553 จำนวน 105 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัญหาการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอ น้ำ โสม จังหวัดอุดรธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ปัญหาด้านการจัดดำเนินการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร และอันดับสุดท้ายคือ ด้านการประเมินและติดตามผล 2) ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอ น้ำ โสม จังหวัดอุดรธานี ทั้ง 4 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านทักษะ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านวิธีการพัฒนา ด้านความรู้ และอันดับสุดท้ายคือด้านทัศนคติ คุณธรรมและจริยธรรม 3) เมื่อเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอ น้ำ โสม จังหวัดอุดรธานี พบว่า ผู้ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน

คำสำคัญ ปัญหาและความต้องการ การพัฒนาบุคลากร เทศบาลตำบลนางัว จังหวัดอุดรธานี

Independent Study title: Problems and Needs of Personnel Development of Nangua Sub-district Municipality, Nam Som District, Udon Thani Province

Author: Mrs.Saowapa Thumpai; **ID:** 2523003917;

Degree: Master of Public Administration; **Independent Study advisor:** Dr.Isares Sunsaneevithayakul; **Academic year:** 2012

Abstract

The purposes of this study were to 1) study problems in personnel development of Nangua Sub-district Municipality, Nam Som District, Udon Thani Province 2) study personnel development needs of Nangua Sub-district Municipality, Nam Som District, Udon Thani Province 3) compare problems and needs of personnel development of Nangua Sub-district Municipality, Nam Som District, Udon Thani Province, classified by personal factors.

The research studied whole population consisted of 105 personnel of Nangua Sub-district Municipality in the year of 2010. Instrument used was questionnaire. Statistical tools employed were frequency, percentage, mean, and standard deviation.

Research results revealed that 1) problems in personnel development of Nangua Sub-district Municipality, Nam Som District, Udon Thani Province, in the overall view, were in medium level, with highest mean on development operation, next was on management support, and the lowest mean was on evaluation and follow-up 2) development needs of Nangua Sub-district Municipality, Nam Som District, Udon Thani Province, were on medium level in all 4 aspects, with highest mean on skills, next was on development method, and lowest mean on attitude, moral and ethics 3) when compared the problems and needs in personnel development, differences were found among opinions of personnel with different personal factors.

Keywords: Problems and Needs, Personnel Development, Nangua Sub-district Municipality, Udon Thani Province

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้แนะนำและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดีตลอดมา จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงรวม

ทั้งขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต, รองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ, ดร.วัฒนา ล่วงลือ, และนางชวัลพร พลชุมแสง ที่มีส่วนทำให้งานวิจัยสมบูรณ์ และมีคุณค่ายิ่งขึ้น

ในการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์และความร่วมมือเป็นอย่างดีจาก ผู้บริหารและพนักงานส่วนตำบล ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ จึงขอขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้ด้วยสุดทายเป็น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์และพนักงานทุกท่านของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตลอดจนเพื่อนร่วมงานและเพื่อนนักศึกษาทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จนทำให้งานวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ประโยชน์และคุณค่าจากงานวิจัยนี้ ขอมอบเป็น กตัญญู กตเวทิตา แต่บิดามารดา ครูอาจารย์ ผู้ร่วมสายโลหิต และผู้มีพระคุณทุกท่าน

เสาวภา ทุมไพโร

ตุลาคม 2555

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการศึกษา.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	10
ความหมายของการพัฒนาบุคลากร.....	11
ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร.....	13
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร.....	15
การพัฒนาบุคลากรในเทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี.....	42
ข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี.....	46
โครงสร้างเทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี.....	47
อำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี.....	48
อัตรากำลังของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี.....	50
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	50
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	55
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	55
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	55
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	56

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	58
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	59
ปัญหาการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี.....	62
ความต้องการการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี.....	70
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	80
สรุปการวิจัย.....	80
อภิปรายผล.....	83
ข้อเสนอแนะ.....	86
บรรณานุกรม.....	89
ภาคผนวก.....	93
ประวัติผู้ศึกษา.....	98



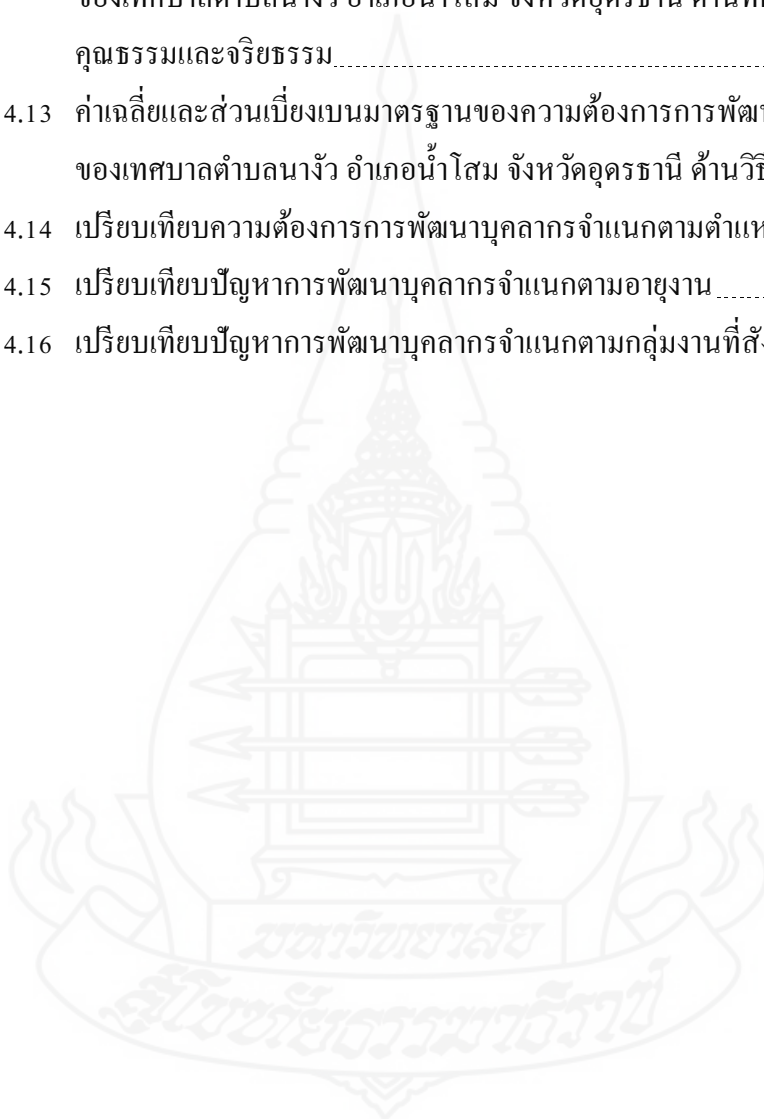
สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	เกณฑ์มาตรฐานการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน..... 17
ตารางที่ 2.2	ตัวอย่างการพัฒนามาตรฐานภาครัฐเกี่ยวกับระบบการพัฒนาบุคลากรของ สำนักงานที่คืนจังหวัด..... 18
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน กลุ่มงานที่สังกัด..... 59
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 3 ด้าน..... 62
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ปัญหาการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอโน้มน้ำใส จังหวัดอุดรธานี ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร..... 63
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ปัญหาการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอโน้มน้ำใส จังหวัดอุดรธานี ด้านการจัดดำเนินการพัฒนา..... 64
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ปัญหาการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอโน้มน้ำใส จังหวัดอุดรธานี ด้านการประเมินผลและติดตามผล..... 65
ตารางที่ 4.6	เปรียบเทียบปัญหาการพัฒนาบุคลากรจำแนกตามตำแหน่งงาน..... 66
ตารางที่ 4.7	เปรียบเทียบปัญหาการพัฒนาบุคลากรจำแนกตามอายุงาน..... 67
ตารางที่ 4.8	เปรียบเทียบปัญหาการพัฒนาบุคลากรจำแนกตามกลุ่มงานที่สังกัด..... 69
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ความต้องการการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอโน้มน้ำใส จังหวัดอุดรธานี ทั้ง 4 ด้าน..... 70
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการการพัฒนาบุคลากร ของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอโน้มน้ำใส จังหวัดอุดรธานี ด้านความรู้..... 71
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการการพัฒนาบุคลากร ของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอโน้มน้ำใส จังหวัดอุดรธานี ด้านทักษะ..... 72

ญ

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการการพัฒนานุเคราะห์ ของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอป่าสัก จังหวัดอุดรธานี ด้านทัศนคติ คุณธรรมและจริยธรรม..... 73
ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการการพัฒนานุเคราะห์ ของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอป่าสัก จังหวัดอุดรธานี ด้านวิธีการพัฒนา..... 74
ตารางที่ 4.14	เปรียบเทียบความต้องการการพัฒนานุเคราะห์จำแนกตามตำแหน่งงาน..... 74
ตารางที่ 4.15	เปรียบเทียบปัญหาการพัฒนานุเคราะห์จำแนกตามอายุงาน..... 76
ตารางที่ 4.16	เปรียบเทียบปัญหาการพัฒนานุเคราะห์จำแนกตามกลุ่มงานที่สังกัด..... 77



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ภาพที่ 2.1 แนวคิดระบบในการพัฒนาบุคลากร ของ Glodstein (ชูชัย สมิทธิไกร,2538).....	16
ภาพที่ 2.2 กระบวนการฝึกอบรม.....	37
ภาพที่ 2.3 โครงสร้างของสำนักปลัดเทศบาล.....	43
ภาพที่ 2.4 รูปแบบการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว.....	45
ภาพที่ 2.5 โครงสร้างของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอป่าโมก จังหวัดอยุธยา.....	47
ภาพที่ 5.1 กระบวนการพัฒนาบุคลากรเทศบาลตำบลนางัว อำเภอป่าโมก จังหวัดอยุธยา.....	87



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 12 พ.ศ. 2546 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของเทศบาล ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ที่ต้องทำ และหน้าที่ที่อาจจะทำ ซึ่งหน้าที่ที่กำหนดตามกฎหมายดังกล่าว ครอบคลุมทุกด้านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของประชาชน ไม่ว่าจะเป็นด้าน สาธารณูปโภค ด้านสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ ด้านการพัฒนาสังคมด้านการพัฒนาการเมืองการบริหาร โดยเฉพาะหน้าที่ที่กำหนดให้เทศบาลต้องทำซึ่ง ประกอบด้วย การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน การจัดให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำรักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดิน และที่สาธารณะรวมทั้งการกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล ป้องกันและระงับโรคติดต่อ จัดให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุและผู้พิการ บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น รวมทั้งหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายอื่น เช่น พระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน พ.ศ. 2475 พระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2435 ฯลฯ นอกจากนี้ เทศบาลยังสามารถดำเนินการในเรื่องอื่นด้วยการจัดทำกิจการนอกเขตเทศบาล การทำกิจการของเทศบาลร่วมกับบุคคลอื่น โดยการก่อตั้งบริษัทจำกัด หรือถือหุ้นในบริษัทจำกัด หรือการจัดตั้งสหการ(สมบรูณ์ เศษสมบรูณ์สุข, 2548) อีกทั้ง พระราชบัญญัติกำหนดแผน และขั้นตอนการกระจาย อำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะของเทศบาลไว้ในหมวด 2 มาตรา 16 ให้เทศบาล เมืองพัทยา และองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองทั้งสิ้น 31 ข้อ

จากอำนาจหน้าที่และภารกิจที่กฎหมายกำหนดไว้ จะเห็นได้ว่าเทศบาลมีภารกิจมากมายที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นมีคุณภาพชีวิตที่ดี ประชาชนได้รับการบริการอย่างทั่วถึง ครอบคลุม ทุกพื้นที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบ เป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อการบริหารงานของเทศบาล เมื่อเทศบาลได้รับความไว้วางใจจากประชาชนในพื้นที่ย่อมจะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา

ท้องถิ่นกับเทศบาล อย่างเต็มที่ และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือใน การพัฒนาเทศบาล ทำให้เทศบาลสามารถพัฒนาท้องถิ่นให้เป็นไปตามความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริงซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ที่เทศบาลกำหนดไว้ในที่สุด

ในการพัฒนาท้องถิ่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่เทศบาลกำหนด นอกจากปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน นโยบายของผู้บริหาร การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอและทั่วถึง การมีวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการจัดการที่เป็นระบบที่ดีแล้ว ปัจจัยสำคัญที่มีผลทำให้ภารกิจของเทศบาลประสบผลสำเร็จได้ คือ “บุคลากร” ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในเทศบาลนั้น ในที่นี้หมายถึง พนักงานเทศบาลทุกระดับ ลูกจ้าง พนักงานจ้าง และคนงานแรงงานรายวัน ซึ่งหากบุคลากรในเทศบาลไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมจะส่งผลกระทบต่อประชาชน ทำให้การพัฒนาท้องถิ่นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ประชาชนขาดความเชื่อมั่น ดังนั้น การพัฒนาคุณภาพของบุคลากร ให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และสามารถปฏิบัติหน้าที่เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้มากที่สุดจึงมีความสำคัญต่อ เทศบาลเป็นอย่างมาก

“การพัฒนาบุคลากร” หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการมีทัศนคติในการปฏิบัติงานให้ได้ดียิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้การทำงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น(พิเชษฐ สุทธิวิรัตน์, 2540) ซึ่งในการพัฒนาบุคลากรประกอบไปด้วย 2 คำ คือการพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นและมีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้อง 3 ประการ คือ สภาพชีวิต เป้าหมายที่ต้องบรรลุถึง และสมรรถภาพในการพัฒนา ผสมคำว่า บุคลากร หมายถึง บุคคลผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงาน เมื่อรวมคำทั้งสองเป็นคำว่า การพัฒนาบุคลากร จึงหมายถึง การดำเนินการบุคคลให้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลตามที่หน่วยงานต้องการ หรือให้ได้ผลงานที่ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม(สนอง เครือมาก, 2537)

การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่ง ของการบริหารบุคลากร เพราะเมื่อได้เลือกสรรคนที่มีความรู้ ความสามารถเข้าทำงาน เมื่อเวลาผ่านไปหลายปี บรรดาความรู้ต่าง ๆ ก็มีแต่ทรงตัว เมื่อวิทยาการและเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาและเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร ให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ของโลก ยุคไร้พรมแดนหรือยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร(ICT) (พิสุทธิ อุดชาชน, 2547) และเนื่องจากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนไหวไปตามเหตุการณ์ สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งอาจเป็นไปได้ในทางก้าวหน้าหรือเสื่อมลงได้ ถ้าองค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางเสื่อม อย่าง

น้อยสาเหตุแห่งการเสื่อมบางประการย่อมมาจากบุคลากร เมื่อเป็นเช่นนั้นก็จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น เพื่อเป็นการแก้ไขสาเหตุแห่งความเสื่อมนั้น ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางก้าวหน้า เจริญเติบโต ต้องการเพิ่มผลผลิตก็จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเพิ่มขึ้นอีก จะเห็นว่าองค์กรมีความจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรอยู่เป็นประจำตลอดเวลา การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นงานสำคัญที่จะขาดเสียมิได้ ในงานพัฒนาองค์กรด้านบุคลากรเป็นกิจกรรมต่อเนื่องที่จะต้องทำตลอดเวลาของการดำเนินการ(อรุณ มหาโยธา, 2545)

และเพื่อให้การพัฒนาบุคลากร ได้ผลตามเป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด หน่วยงานจึงจำเป็นต้องคิดค้นแสวงหาช่องทาง เครื่องมือ วิธีการและรูปแบบการพัฒนาบุคลากรใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้บุคลากรได้รับความพึงพอใจในหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด เป็นการสร้างความกระตือรือร้นในการฝึกอบรมพัฒนาตนเอง เพื่อให้บุคลากรได้สามารถนำความรู้ หรือประสบการณ์ที่ได้จากหลักสูตร ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานประจำวันให้ได้มากที่สุด เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพ สามารถรองรับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้น สามารถบริหารจัดการองค์กรให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้ง โดยตรงและโดยอ้อม ที่จะช่วยกัน พัฒนาศักยภาพของบุคลากร ให้มีคุณภาพเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งบุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าอย่างยิ่งต่อองค์กร จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา อบรม เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ ในปัจจุบันหลายหน่วยงาน ทั้งภาครัฐและเอกชนจึงหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรหรือหน่วยงานมากขึ้น จะเห็นได้จากมีหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรต่าง ๆ มากมายที่หลาย ๆ สถาบันได้จัดขึ้น รวมทั้งหน่วยงานจัดขึ้นเอง เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเอื้ออำนวยให้องค์กรสามารถปรับตัวและสนองตอบความต้องการ ของประชาชนได้

จากผลการวิจัย ด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ของ วรเวทย์ ดิเรกศรี ที่ศึกษาคูณลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะการทำงานงานของบุคลากร รวมทั้ง ศึกษาความคิดเห็นต่อ การพัฒนาบุคลากร พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้านความต้องการในการพัฒนา บุคลากรอยู่ในระดับมาก ส่วนความคิดเห็นด้านสภาพปัจจุบัน ของการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง และยังพบว่าความต้องการความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เพื่อการปฏิบัติงานมีมากที่สุดรองลงมาคือความต้องการความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ส่วนวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อนอกเวลาราชการ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรมีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน (วรเวทย์ ดิเรกศรี,2549)

สำหรับเทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี ได้เปลี่ยนแปลงฐานะจาก สุขาภิบาลนางัว เมื่อวันที่ 24 พฤษภาคม 2542 มีพื้นที่รับผิดชอบทั้งสิ้น 10.17 ตารางกิโลเมตร ครอบคลุม 2 ตำบล 12 หมู่บ้าน มีประชากร 9,533 คน มีบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลทั้งสิ้น 105 คน เป็นเทศบาลขนาดกลางที่มีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ มาโดยตลอด มีภารกิจอำนาจหน้าที่ที่กำหนดตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้งภารกิจที่ได้รับการถ่ายโอนตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 โดยมีกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินการตามแผนพัฒนาเทศบาล 3 ปี และตามนโยบายของผู้บริหาร ดังนั้น การบริหารงานของนายกเทศมนตรีตำบลนางัว จึงจำเป็นต้องดำเนินการไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของเทศบาล และคณะผู้บริหารรวมถึงบุคลากรของเทศบาล จะต้องถือเป็นแนวทางปฏิบัติในการปฏิบัติภารกิจตามอำนาจหน้าที่หรือนโยบายของผู้บริหารและวิสัยทัศน์ของเทศบาลที่กำหนดขึ้น ซึ่งจะต้องเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ถูกต้องตามระเบียบกฎหมายของทางราชการ เพื่อบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น บุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว จึงจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ วิเคราะห์งานและการเปลี่ยนแปลงนโยบายนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายต่อทางราชการ ซึ่งในปีงบประมาณ 2553 ที่ผ่านมามเทศบาลตำบลนางัว ได้จัดโครงการพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการเงินการคลัง และงานธุรการ เพื่อให้บุคลากรด้านนี้มี ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เกิดการประสานงานที่ดีในการทำงานร่วมกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีของบุคลากรในหน่วยงาน อีกทั้งยังได้จัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมตามสถาบันต่าง ๆ ที่จัดฝึกอบรม ทั้งการอบรมด้านงานการเงิน การคลัง งานธุรการ งานด้านช่าง งานด้านสาธารณสุข งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย และงานอื่นที่เป็นภารกิจของเทศบาลมาโดยตลอด และเมื่อหลังจากเสร็จสิ้น โครงการ หรือเสร็จสิ้น การฝึกอบรม ผู้ดำเนินโครงการได้จัดให้มีการติดตามผลการพัฒนาบุคลากรตามโครงการดังกล่าว โดยวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา และการสังเกตพฤติกรรมการทำงานประจำวัน พบว่า บุคลากรมีความรู้ในงานที่ปฏิบัติเพิ่มขึ้น แต่ในด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม และการสัมมนาดังกล่าว พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงบ้างเล็กน้อยในช่วงระยะแรกที่มีการฝึกอบรมเสร็จสิ้น แต่เมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง กลับพบว่าการปฏิบัติของบุคลากรกลับไปสู่รูปแบบเดิม ๆ และในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่เทศบาลจัดขึ้นเมื่อเสร็จสิ้นการสัมมนา กลับทำให้บุคลากรในเทศบาล ขัดแย้งกันมากขึ้น โดยสังเกตจากปัญหาการปฏิบัติงานร่วมกันที่มีเพิ่มมากขึ้น ซึ่งปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว ควรพิจารณาจากหลาย ๆ

ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ด้านวิธีการจัดดำเนินการ และด้านการติดตามผลการประเมิน ที่ถือว่าเป็นด้านที่น่าจะครอบคลุมงานด้านการสังเกต รวบรวมวิเคราะห์และติดตามผลการฝึกอบรม3 ด้านนี้เป็นปัญหาที่สำคัญที่สุด ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มักจะกลับไปมีพฤติกรรมการทำงานแบบเดิม ๆ ที่เคยเป็น และควรเน้นไปที่ด้านความรู้ ด้านทักษะทัศนคติด้านจริยธรรมและคุณธรรม และด้านวิธีการพัฒนา ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงมีความจำเป็นที่เทศบาลตำบลนางัว จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน โดยในการดำเนินโครงการพัฒนาบุคลากร จะต้องทราบปัญหาที่แท้จริง และคำนึงความต้องการของบุคลากรด้วย เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์มากที่สุด บุคลากรในหน่วยงานมีความพร้อมและเกิดความชำนาญ การรอบรู้ทางวิชาการใหม่ ๆ ในแต่ละสายงานอาชีพ อันจะทำให้เทศบาลตำบลนางัว มีความสามารถในการดำเนินการแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น และนโยบายของ รัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความสำคัญ และความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งรายงานผลการวิจัยและการศึกษาค้นคว้าดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่ทุกหน่วยงานต้องดำเนินการไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ทั้งนี้ การพัฒนาบุคลากรจะต้องสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและสภาพสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งองค์กรต้องทราบสภาพปัญหาในปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากร ขององค์กรเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบกับในพื้นที่ยังไม่ได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว อย่างแท้จริง ผู้ศึกษาวิจัยจึงเห็นความสำคัญในการศึกษาปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ของพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างและคนงานแรงงานรายวัน ของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอป่าโมก จังหวัดอยุธยา ซึ่งการศึกษาวินิจฉัยครั้งนี้คาดว่าผลการวิจัยจะนำมาซึ่งข้อมูลสารสนเทศประกอบการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว และเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนาบุคลากร ของหน่วยงานและผู้บังคับบัญชา อันจะนำมาซึ่งความก้าวหน้าของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอป่าโมก จังหวัดอยุธยา และเป็นประโยชน์แก่ประชาชนโดยรวมต่อไป

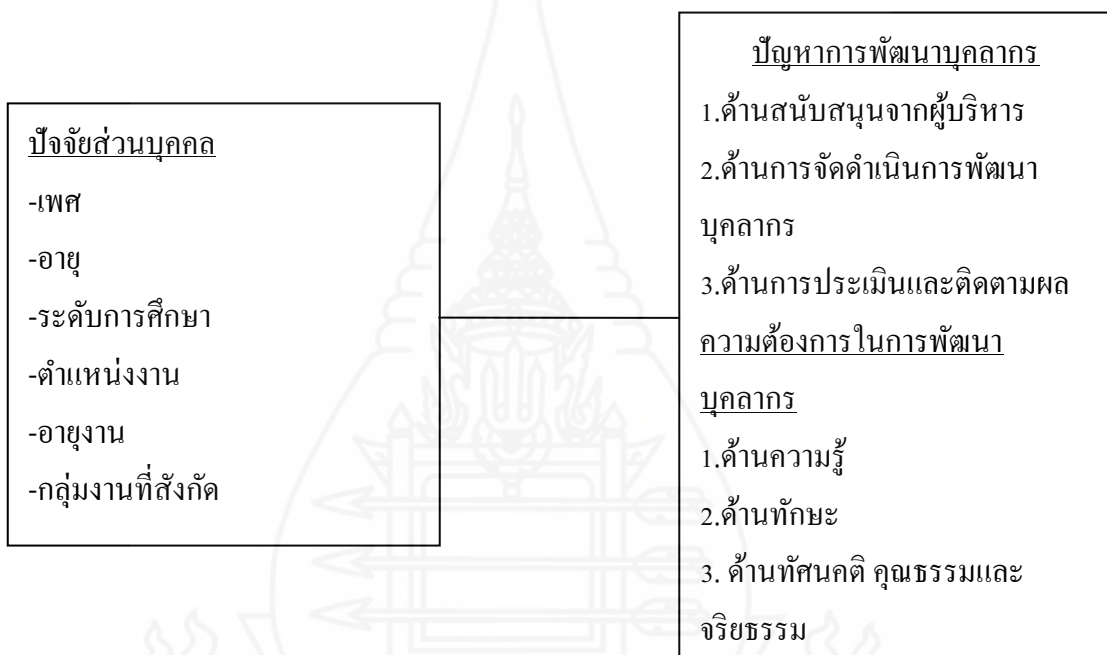
2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเรื่องปัญหาการพัฒนาบุคลากร ของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอป่าโมก จังหวัดอยุธยา

2.2 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเรื่องความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรในเทศบาลตำบลนาแก้ว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี

2.3 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเรื่องปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรเทศบาลตำบลนาแก้ว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี จำแนกตามตำแหน่งงาน อายุงาน และกลุ่มงานที่สังกัด

3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการศึกษาสามารถสรุปได้คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และกลุ่มงานที่สังกัด มีผลต่อปัญหาการพัฒนาบุคลากรและความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งประเด็นการศึกษาเรื่องปัญหาการพัฒนาบุคลากรได้ครอบคลุม 3 ด้านคือ ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ด้านการจัดดำเนินการพัฒนา และด้านการประเมินและติดตามผล ประเด็นการศึกษาเรื่องความต้องการในการพัฒนาได้ครอบคลุม 4 ด้านคือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ คุณธรรมและจริยธรรม และด้านวิธีการพัฒนาบุคลากร

4. ขอบเขตของการศึกษา

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

4.1.1 ปัญหาการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ปัญหาด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร
ปัญหาด้านการจัดดำเนินการพัฒนาบุคลากร ปัญหาด้านการประเมินและติดตามผล

4.1.2 ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ความต้องการด้านความรู้ ความ
ต้องการด้านทักษะ ความต้องการทัศนคติด้านคุณธรรมและจริยธรรม ความต้องการด้านวิธีการ
พัฒนาบุคลากร

4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษา ประกอบด้วยบุคลากรของเทศบาลตำบลนาจัว อำเภอน้ำ
โสม จังหวัดอุดรธานี ที่ปฏิบัติหน้าที่ในปี พ.ศ. 2553 จำนวนทั้งสิ้น 105 คน ประกอบด้วย

1. พนักงานเทศบาล	จำนวน 26 คน
2. ลูกจ้างประจำ	จำนวน 4 คน
3. พนักงานจ้างตามภารกิจสำหรับผู้มีคุณวุฒิ	จำนวน 15 คน
4. พนักงานจ้างตามภารกิจสำหรับผู้มีทักษะ	จำนวน 10 คน
5. พนักงานจ้างทั่วไป	จำนวน 40 คน
6. คนงานแรงงานรายวัน	จำนวน 10 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้ใช้ประชากรทั้งหมดทุกคนที่
ปฏิบัติงานในปี พ.ศ.2553 เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

4.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

ศึกษาปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานเทศบาลตำบล
นาจัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี

4.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ดำเนินการประมาณ เดือน ตั้งแต่เดือน ตุลาคม 2553 –
ธันวาคม 2553

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

- 5.1 เพศ หมายถึง เพศชายหรือเพศหญิง
- 5.2 อายุ หมายถึง กลุ่มอายุต่ำกว่า 25 ปี กลุ่มอายุ 25-34 ปี กลุ่มอายุ 35- 44 ปี กลุ่มอายุ 45-54 ปี และกลุ่ม 55 ปี ขึ้นไป
- 5.3 ระดับการศึกษา หมายถึง กลุ่มการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กลุ่มการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และกลุ่มการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี
- 5.4 ตำแหน่งงาน หมายถึง พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจผู้มีคุณวุฒิ พนักงานจ้างตามภารกิจผู้มีทักษะ พนักงานจ้างทั่วไป และคนงานแรงงานรายวัน
- 5.5 อายุงาน หมายถึง กลุ่มที่ปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี กลุ่มที่ปฏิบัติงาน 6-10 ปี กลุ่มที่ปฏิบัติงาน 11-20 ปี กลุ่มที่ปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี
- 5.6 กลุ่มงานที่สังกัด หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานสังกัดสำนักปลัดเทศบาล กองคลัง กองช่าง กองวิชาการและแผนงาน กองการศึกษา กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม และกองสวัสดิการสังคม
- 5.7 ปัญหาการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ประกอบไปด้วย 3 ด้าน คือ
- 5.7.1 ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร
- 5.7.2 ด้านการจัดดำเนินการพัฒนา
- 5.7.3 ด้านการประเมินและติดตามผล
- 5.8 ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร ในเทศบาลตำบลนางัว ประกอบไปด้วย 4 ด้าน คือ
- 5.8.1 ความต้องการพัฒนาด้านความรู้
- 5.8.2 ความต้องการพัฒนาด้านทักษะ
- 5.8.3 ความต้องการพัฒนาด้านทัศนคติ คุณธรรมและจริยธรรม
- 5.8.4 ความต้องการพัฒนาด้านวิธีการพัฒนา

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 6.1 เพื่อนำเสนอผู้บริหารในปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัวเพื่อหาทางพัฒนาที่เหมาะสมกับสภาพปัญหา และความต้องการของบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว ในอนาคต ต่อไป

6.2 เพื่อให้เทศบาลตำบลนางัวนำปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรนี้ ไปสู่การกำหนดแผนในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดรูปธรรมมากขึ้น

6.3 เปรียบเทียบปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรตามตำแหน่งงาน อายุ งาน และกลุ่มงานที่สังกัด เพื่อได้ข้อมูลในการอ้างอิงปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ของเทศบาลตำบลนางัว



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรในเทศบาล ตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางประกอบการศึกษา โดยเสนอเนื้อหาตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
2. ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
 - 2.1 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร
 - 2.2 ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
 - 3.1 แนวคิดระบบการพัฒนาบุคลากร
 - 3.2 กระบวนการการพัฒนาบุคลากร
 - 3.3 สภาพปัญหาของการพัฒนาบุคลากร
 - 3.4 แนวทางการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหา
 - 3.5 ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร
 - 3.6 ประเภทความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร
 - 3.7 การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร
 - 3.8 วิธีการพัฒนาบุคลากร
4. การพัฒนาบุคลากรในเทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี
5. ข้อมูลพื้นฐานเทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี
6. โครงสร้างเทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี
7. อำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี
8. อัตรากำลังของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี
9. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร (Personal Development)

การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นภารกิจหลักขององค์กร เพราะการพัฒนาเป็นการกระทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรก็คือการดำเนินงานเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้หลายอย่าง ดังนี้

ขวัญฤทัย วงษ์สุริยัน (2547) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรในองค์กร โดยอาศัยวิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติแก่บุคลากร ได้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กร และยังมีแนวคิดของ

วิไลวรรณ เสาร์ทอง (2547) กล่าวว่า ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ ความชำนาญ ตลอดจนพัฒนาทัศนคติ ของผู้ปฏิบัติงานให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ให้สามารถปฏิบัติงานในหน่วยงานให้ได้ผลตามที่หน่วยงานต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังมีแนวคิดของ

ฐิระ ประवालพฤษย์(2538) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือ การดำเนินการเพื่อช่วยให้อุคลากรช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและเจตคติ ในการปฏิบัติงานมีการรับผิดชอบให้มากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ

พนัส หันนาสินทร์ (2542) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่า

มีคำที่ใช้อยู่ 2 คำ ในกระบวนการพัฒนา คือ การฝึกฝน (Training) กับการให้การศึกษา (Education) ซึ่งหมายถึง การเพิ่มพูนความถนัด ทักษะของความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงาน และความพยายามที่จะเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ มโนทัศน์ รวมทั้งทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับงานที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะด้วยเทคโนโลยี เทคนิคการทำงาน สภาพแวดล้อม รวมทั้งการไปรับตำแหน่งใหม่ที่อาจจะมีธรรมชาติของการทำงานแตกต่างไปจากเดิม การพัฒนาบุคลากรจะต้องกระทำเป็นการต่อเนื่องอย่างไม่มีวันจบสิ้น ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่เพื่อการทำงานของสถาบันเอง และเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ที่ปรารถนาที่จะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้น ๆ อันถือได้ว่าเป็นความต้องการพื้นฐาน โดยทั่วไปของมนุษย์ทุกคน และยังมีแนวคิดของ

พิเชษฐ์ สิทธิวิรัตน์ (2540) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า

“การพัฒนาบุคลากร” หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญทักษะ ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการมีทัศนคติในการปฏิบัติงานให้ได้ดียิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้การทำงาน มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สนอง เกรือมาก(2537) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การ ดำเนินการบุคคลให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานให้ได้ผล ตามที่หน่วยต้องการ หรือให้ได้ผลดียิ่งขึ้นกว่าเดิม และยังมีแนวคิดของ

มหาโยธา(2545) ได้สรุปความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การดำเนินการ เกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติ ที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ หรืออีกนัยหนึ่งถือว่าเป็น กระบวนการที่จะเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน และยังมีแนวคิดของ

สุพรรณิ มะลิงาม(2548) ได้สรุปว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ พยายามเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรให้มีความสามารถในการปรับปรุง แก้ปัญหา การปฏิบัติงาน ในองค์กร ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจากภายใน หรือจากภายนอกองค์กร โดยใช้หลักการมี ส่วนร่วม เพื่อประสิทธิผลสูงสุดในองค์กร การที่จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด จำเป็นต้องทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถปรับความรู้ สึกนึ่กคิดและการปฏิบัติให้สอดคล้องกับ ปัจจัย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้อย่างรวดเร็วที่สุด ซึ่งก็คือ ต้องเร่งพัฒนาบุคลากรทั้งใน ด้านความรู้ ความสามารถ ทัศนคติและทักษะในการปฏิบัติงาน

การพัฒนาบุคลากรที่นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ สรุปได้ว่า “การพัฒนาบุคลากร” หมายถึง วิธีการใด ๆ ที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งด้าน ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่มีต่องานที่ปฏิบัติหรือต่อองค์กร เพื่อช่วยให้งานสัมฤทธิ์ผลตาม วัตถุประสงค์ขององค์กร ส่งผลให้การทำงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถปรับตัว เข้ากับงานที่เปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะด้วยเทคโนโลยี เทคนิคการทำงาน หรือสภาพแวดล้อมของการ ทำงาน

2. ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

2.1 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

บุคลากร ถือเป็นตัวจักรสำคัญ ที่ช่วยขับเคลื่อนงานในหน่วยงาน ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกองค์กร จะต้องให้ความสำคัญ จะเห็นว่าทุกหน่วยงานจะต้องมีแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงานของบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ และจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ได้มีผู้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

วิระ พรหมอารักษ์ (2547) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล เพราะจะทำให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ เพิ่มพูนทักษะความชำนาญ มีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน หรือทำให้องค์กร หรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ และยังช่วยให้อุทิศตนเองมีความก้าวหน้าในอาชีพยิ่งขึ้น และมีแนวคิดของ

ทักษิณา สีหาบุตร (2546) กล่าวว่า บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหาร จึงได้กำหนดให้การบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารการศึกษา ได้กำหนดให้การบริหารด้านบุคลากรเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหาร ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานสามารถดึงดูดและบำรุงรักษาคนดี มีความรู้ ความสามารถไว้ในหน่วยงานให้มากที่สุดและนานที่สุด เท่าที่หน่วยงานต้องการ สอดคล้องกับแนวคิด

กุลชน ธนาพงศธร (2526) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากร ช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดีขึ้น ทั้งนี้ เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

2. การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพราะเมื่อบุคคลได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อยลง ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ลงได้

3. การพัฒนาบุคลากร ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกอีกด้วย

4. การพัฒนาบุคลากร เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

5. การพัฒนาบุคลากร ยังช่วยให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนมีความทันสมัย ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน

6. การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้ เพราะโดยทั่วไปแล้ว เมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใด ๆ ในองค์กรก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานตำแหน่งที่ได้รับเลื่อนขั้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการพัฒนา การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ และมีความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรไปในทางที่ต้องการเพื่อประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา และทัศนคติที่จะปรับปรุงงาน การพัฒนาบุคลากรจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรต้องติดตามและตื่นตัวอยู่เสมอ จึงกล่าวได้ว่าการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญ คือช่วยให้ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ทำให้ขวัญของบุคลากรดีขึ้น การควบคุมลดลง อุบัติเหตุในการทำงานลดลง ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ส่งเสริมความมั่นคงและความยืดหยุ่นในองค์กร ส่งเสริมให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่องค์กรและลดความสิ้นเปลืองต่าง ๆ ลง บุคลากรมีความรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนเอง

2.2 ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

มีนักวิชาการมากมายหลายท่านที่ได้พูดถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

นราลักษณ์ พันธะสา (2542) ได้สรุปว่า การพัฒนาบุคลากร มีความจำเป็น เนื่องจากสามารถทำให้บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญเพิ่มขึ้น สามารถติดตามความเปลี่ยนแปลงของวิชาการใหม่ ๆ ได้ทันทั่วถึง และยังช่วยให้คนมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพื่อให้งานที่ปฏิบัติบรรลุเป้าหมายสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ และยังมีแนวคิดของ

วิจิตร อวาทกุล (2540) อธิบายความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

1. ความเฉื่อยชาในการทำงานของบุคคล
2. การไม่ยอมพัฒนาตนเอง ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ทำอยู่ เป็นอยู่
3. การไม่อุทิศกำลังและเวลาให้แก่การทำงาน

4. การเห็นแก่ตน พวกพ้อง ไม่เป็นธรรม ทุจริต คอร์ปชั่น
5. ไม่มีหัวใจริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาการทำงาน
6. รับคนทำงานเพิ่ม เพียงงบประมาณแต่งงานไม่เพิ่ม
7. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ดี
8. มีความหวาดระแวงสงสัยซึ่งกันและกัน ไม่กล้าพูดความจริงต่อกัน
9. ต่างคนต่างทำงาน มีความขัดแย้งกัน ไม่กล้าพูดความจริงต่อกัน
10. ไม่ได้ทำงานตามวัตถุประสงค์ หรือไม่ตรงวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ขาดการทบทวนเป้าหมายวัตถุประสงค์

11. ใช้คนไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ใช้คนความรู้สูงทำงานต่ำ หรือให้ประจำอยู่เฉย ๆ ใช้คนมีความรู้ความสามารถต่ำทำงานสูง ทำงานสำคัญ

สรุปได้ว่าความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรมีประโยชน์ช่วยให้บุคลากรได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ มีสมรรถนะในการประสานงาน การปฏิบัติงานในหน้าที่ และลดระยะเวลาการเรียนรู้งานให้สั้นลง ประหยัดและลดการสิ้นเปลืองของวัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ การเพิ่มโอกาส กระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตน

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

3.1 แนวคิดระบบการพัฒนาบุคลากร

Glodstein (อ้างถึงในชูชัย สมितिไกร, 2538) ได้อธิบายสาระสำคัญของแนวคิดระบบในการพัฒนาบุคลากร ว่ามีสาระสำคัญดังนี้

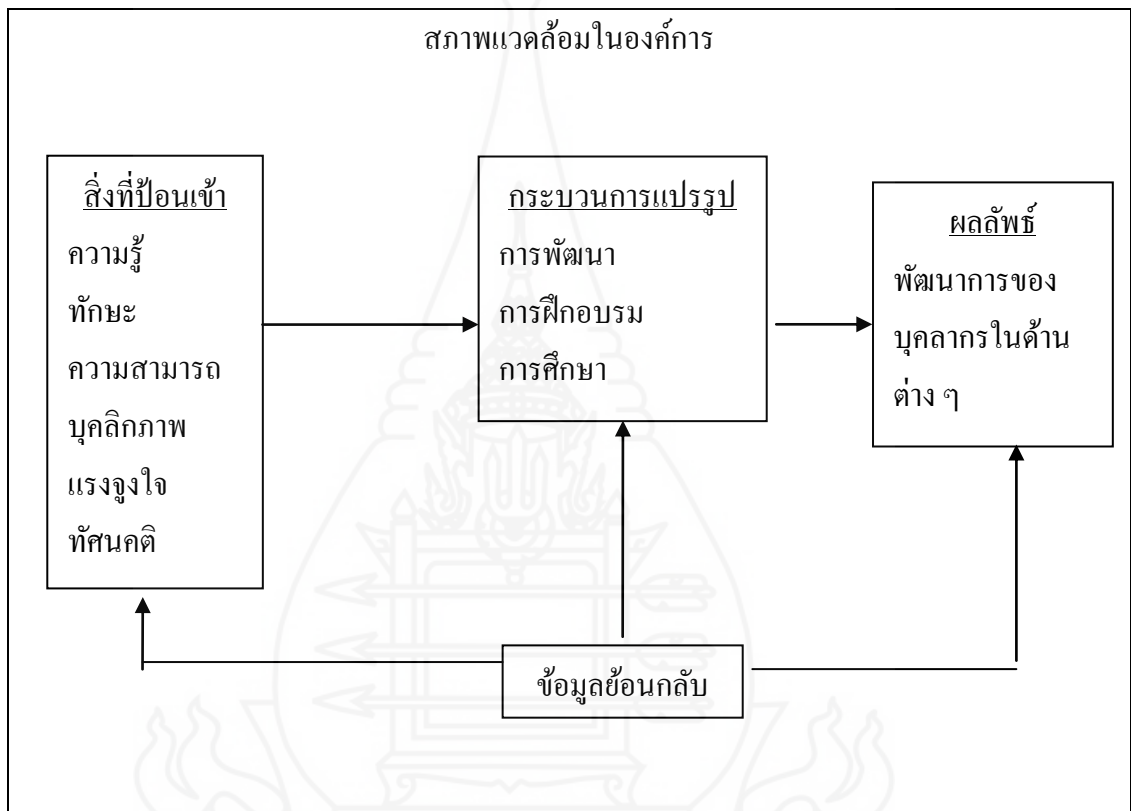
1. ระบบของการพัฒนาบุคลากรเป็นเพียงระบบย่อยระบบหนึ่งขององค์การและมีปฏิสัมพันธ์กับระบบอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง

2. แนวคิดระบบ เน้นการนำข้อมูลย้อนกลับมาใช้เพื่อ การปรับปรุงกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น โครงการพัฒนาบุคลากรจะต้องได้รับการปรับปรุงตามข้อมูลที่ได้รับกลับมาอยู่ตลอดเวลา

3. แนวคิดระบบจะทำหน้าที่เป็นเสมือนกรอบความคิด สำหรับการวางแผนและดำเนินการ โครงการพัฒนาบุคลากร สิ่งที่ป้อนเข้าในระบบการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ บุคลิกภาพ แรงจูงใจและทัศนคติของบุคลากรในองค์การ ซึ่งแต่ละองค์การก็ย่อมมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน และแม้แต่ในองค์การเดียวกันบุคลากร แต่ละคนก็ยังมี ความแตกต่างกันอีกด้วย

กระบวนการแปรรูปคือโครงการพัฒนาบุคลากรซึ่งองค์กรได้จัดขึ้น อันได้แก่ การพัฒนา การฝึกอบรม และการศึกษา โครงการต่าง ๆ เหล่านี้จะทำหน้าที่ปรับปรุง เพิ่มพูน ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ

ผลลัพธ์ หรือพัฒนาการขององค์กร องค์กรจะต้องมีการประเมินและติดตามผล อยู่ทุกระยะ เพื่อให้ทราบปัญหา อุปสรรค และสิ่งที่ควรปรับปรุง และนำข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ไปใช้ในการปรับเปลี่ยนโครงการพัฒนาบุคลากรต่อไป



ภาพที่ 2.1 แนวคิดระบบในการพัฒนาบุคลากร ของ Glodstein(ชูชัย สมितिไกร, 2538)

ดังนั้น ผู้ศึกษาวิจัยจึงสรุปได้ว่า แนวคิดเชิงระบบเป็นวิธีที่ทำให้ทราบขั้นตอนการดำเนินงาน ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินการตามขั้นตอนได้ ช่วยสร้างความมั่นใจให้กับผู้ดำเนินงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ทุกขั้นตอน สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อนำกลับไปปรับปรุงแก้ไขได้ ดังแนวคิดของ

วเรช จันทรสร แลไพโรจน์ ภัทรรากุล (2546) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับระบบการพัฒนาบุคลากรที่มีมาตรฐาน ไว้ในการพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (Thailand International Public Sector Standard

Management System and Outcomes) ว่าหมายถึง ระบบการพัฒนาศักยภาพของหน่วยงานที่ประกอบด้วยเกณฑ์มาตรฐาน รวม 10 ด้าน ได้แก่

1. การนิเทศงาน
2. ระบบคุณธรรม
3. จริยธรรม
4. สมรรถนะของเจ้าหน้าที่
5. ประสิทธิภาพ
6. ประสิทธิผล
7. ระบบการประเมินสัมฤทธิ์ผล
8. ทักษะและพฤติกรรม
9. จิตสำนึกในการบริการประชาชน
10. ความรับผิดชอบต่อตนเองและงาน

โดยมีเกณฑ์มาตรฐานแต่ละด้านและมีตัวชี้วัด ดังตัวอย่างตามตารางดังนี้

ตารางที่ 2.1 เกณฑ์มาตรฐานการพัฒนาศักยภาพของหน่วยงาน

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวอย่างตัวชี้วัด
การนิเทศงาน	ความรู้ความเข้าใจขององค์กร
ระบบคุณธรรม	ความสามารถ ความเป็นกลาง
จริยธรรม	คุณธรรมของผู้บังคับบัญชาความสมานฉันท์ความรักความศรัทธา
สมรรถนะของเจ้าหน้าที่	ทักษะ ความรู้ ความสามารถ
ประสิทธิภาพ	ผลผลิตต่อหน่วยเวลาผลผลิตต่ออัตราเจ้าหน้าที่
ประสิทธิผล	ระดับการบรรลุผล
ระบบการประเมินสัมฤทธิ์ผล	การบรรลุผลสัมฤทธิ์บนปลายการประกันความก้าวหน้า
เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวอย่างตัวชี้วัด
ทัศนคติและพฤติกรรม	แบบแผนการปฏิบัติ
จิตสำนึกในการบริการประชาชน	การให้บริการที่เป็นธรรม การไม่เลือกปฏิบัติ การเคารพสิทธิประชาชน สร้างความพึงพอใจ การให้บริการ การไม่คอร์รัปชัน การไม่มีระบบส่วย
ความรับผิดชอบต่อตนเองและงาน	การปฏิบัติภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่และภารกิจ

นอกจากนี้ วรเดช จันทรศร และไพโรจน์ ภัทธรรากุล (2546) ยังได้เสนอ ตัวอย่างการพัฒนามาตรฐานภาครัฐ เกี่ยวกับระบบการพัฒนาบุคลากร ของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ในจังหวัด มหาสารคาม จังหวัดตรัง และจังหวัดราชบุรี ดังนี้

ตารางที่ 2.2 ตัวอย่างการพัฒนามาตรฐานภาครัฐเกี่ยวกับระบบการพัฒนาบุคลากร ของสำนักงาน ที่ดินจังหวัด

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด
1.การนิเทศงาน	1.การประชุม สัปดาห์ละสัมมนาทางวิชาการและภาคปฏิบัติทุก 3 เดือน เพื่อสร้างประสิทธิภาพให้บุคลากรมีความชำนาญเฉพาะเรื่อง เพื่อพัฒนาความรู้/ทักษะของเจ้าหน้าที่
2.ระบบคุณธรรม	1.คัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถโดยการทดสอบ สัมภาษณ์โดย กำหนดคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่งโดยการทดสอบใช้ข้อสอบปรนัย ทั้งหมด เพื่อความโปร่งใส เป็นธรรมโดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ในการออกข้อสอบพร้อมกับการตรวจสอบโดยใช้คอมพิวเตอร์ จะ ทำให้เกิดความยุติธรรมเนื่องจากข้อเขียนจากข้อสอบปรนัยแล้วจึงจะมีสิทธิสอบสัมภาษณ์
3.จริยธรรม	1.จัดโครงการเข้าวัดต่อเนื่องจนเกิดความสมัครใจเพื่อพัฒนาจิต เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและสร้างจิตสำนึกโดยการฝึกการทำสมาธิเพื่อพัฒนาจิตใจ ให้สัจจะกับตนเองในการลด ละ เลิกอบายมุข เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีกับประชาชน 2.ปฏิบัติตามข้อกำหนดว่าด้วยมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการกรมที่ดิน 2541
4.สมรรถนะของเจ้าหน้าที่	1.สร้างเกณฑ์มาตรฐานเพื่อจัดสมรรถนะของเจ้าหน้าที่แต่ละระดับ ทั้งทางด้านทักษะและความรู้ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม เพื่อวัดและประเมินผลทุกปี หากไม่ได้มาตรฐานต้องมีการพัฒนาหรือ ลงโทษแล้วแต่กรณี

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด
5.ประสิทธิภาพ	1.การสร้างและพัฒนาทีมงานโดยการสอนงานให้บุคลากรในทีมงานมีการเชื่อมโยงการทำงานร่วมกัน สามารถแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ได้ดีกว่าการทำงานคนเดียว เป็นการลดอัตรากำลังคนภาครัฐลง และร่วมกันทำในหลายด้าน เช่นเจ้าหน้าที่ในฝ่ายทะเบียนสามารถให้บริการประชาชนได้ทุกงานในฝ่ายทะเบียน
6.ประสิทธิผล	1.จัดให้มีกองทุนส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ปริญญาเอก ในประเทศ และต่างประเทศ วิธีการคัดเลือกใช้การสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ ดูประวัติการทำงาน ส่งไปศึกษาแล้วกลับมาปฏิบัติหน้าที่เพื่อพัฒนางานได้
7.ระบบการประเมินสัมฤทธิ์ผล	1.มีการประเมินผลแบบรวบยอด กล่าวคือ ก่อนพัฒนา ขณะพัฒนาและหลังการพัฒนา เพื่อดูการเปลี่ยนแปลง มาตรการให้รางวัลข้าราชการผู้ซึ่งกระทำความดีทางผลงานความประพฤติและพิจารณาลงโทษอย่างเฉียบขาด สำหรับข้าราชการที่ประพฤติชั่ว
8.ทัศนคติ และพฤติกรรม	1.ระบบการหล่อหลอมกล่อมเกลาให้มีความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ ในการเป็นข้าราชการมีอาชีพจนสามารถแสดงออกซึ่งพฤติกรรมบริการ ให้บริการที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริการได้ และเป็นรูปแบบแผนของพฤติกรรมบริการที่ดีที่สามารถเป็นตัวแทนที่ส่งต่อและหล่อหลอมกันได้
9.จิตสำนึกในการบริการประชาชน	1.การสร้างกระบวนการให้บริการที่เน้นความเป็นธรรม เช่น การจัดคิวบริการตามลำดับก่อนหลัง ระบบการคิดค่าใช้จ่ายที่คำนึงถึงความเป็นธรรม เช่นค่าธรรมเนียมสำหรับกลุ่มเกษตรกรได้รับยกเว้น 2.รูปแบบของการเคารพสิทธิของประชาชน เช่น การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ.2540หรือการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติวิธีการปฏิบัติราชการทางการปกครอง พ.ศ. 2539

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด
10.ความรับผิดชอบต่อตนเองและงาน	1.ระบบการตรวจสอบ ติดตามผล การมอบหมายงาน และการประเมินผล การปฏิบัติงานตามขอบเขตอำนาจหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมายที่ชัดเจน พร้อมมาตรการบังคับเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่และภารกิจของเจ้าหน้าที่แต่ละคนด้วยคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การให้รางวัลหรือลงโทษให้เป็นรูปธรรมได้

3.2 กระบวนการการพัฒนานุคลากร

การพัฒนานุคลากรมีขั้นตอนการดำเนินการหลายขั้นตอนซึ่งมีผู้กล่าวถึงกระบวนการในการพัฒนานุคลากรไว้ ดังนี้

ชูชัย สมितिไกร (2538) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนานุคลากร มี 6 ขั้นตอนคือ

1. วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนานุคลากร
2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนานุคลากร
3. คัดเลือกและออกแบบโครงการ
4. สร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล
5. ดำเนินการพัฒนานุคลากร
6. ประเมินผลการพัฒนานุคลากร

ซึ่งสอดคล้องกับ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540) ได้สรุปกระบวนการพัฒนานุคลากรของสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนานุคลากร หรือปัญหาที่ต้องการแก้ไข โดยการพัฒนานุคลากร จากการศึกษาผลผลิตขององค์กร ศึกษาการปฏิบัติงานขององค์กร ศึกษา นโยบาย แผนงานและเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมว่า ส่วนใดที่ต้องดำเนินการพัฒนาหรือที่ต้องแก้ไข ปัญหา

2. การวางแผนการพัฒนานุคลากร
3. การดำเนินการพัฒนานุคลากร

4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนานุคลากร และลักษณะเดียวกันก็มีงานของเกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2542) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนานุคลากรไว้ 3 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นการประเมินความต้องการ
2. ขั้นดำเนินการพัฒนาบุคลากร
3. ขั้นประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากร มีกระบวนการหลัก 4 ขั้นตอน คือ วิเคราะห์ความต้องการพัฒนาบุคลากร กำหนดและวางแผนการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

3.3 สภาพปัญหาของการพัฒนาบุคลากร

การดำเนินการพัฒนาบุคลากร หลายหน่วยงานมักจะประสบปัญหา และอุปสรรคนานาประการ อันอาจทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้มีนักวิชาการ ได้เสนอประเด็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

1. ปัญหาเกี่ยวกับการสำรวจความต้องการ ก็จะต้องทราบว่า กลุ่มเป้าหมายคือใคร เพื่ออะไร เหตุผลในการพัฒนาบุคลากร หรือบุคคลเหล่านั้นต้องการความรู้ ความสามารถเพิ่มเติมในเรื่องอะไรบ้าง ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลดังกล่าว จึงจะต้องสำรวจความต้องการในหน่วยงานนั้น
2. ปัญหาเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ
 - 2.1 เจ้าหน้าที่บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการฝึกอบรม ผู้ช่วยวิทยากร ซึ่งทำหน้าที่ประจำศูนย์ฝึกอบรม ทำหน้าที่สำรวจความต้องการในการฝึกอบรม วางแผน จัดหลักสูตร จัดงบประมาณ จัดหาผู้เข้ารับการอบรม และประเมินผลการฝึกอบรมเหล่านั้น เป็นต้น
 - 2.2 เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมโดยตรง ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลที่มาจากศูนย์ฝึกอบรม หรือเป็นบุคคลที่มาจากสถาบัน หรือจากแผนกงานอื่นก็ได้ ซึ่งจะต้องทำหน้าที่ดำเนินการฝึกอบรมให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้
3. ปัญหาเกี่ยวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา จากปัญหาเรื่องความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา ทั้งนี้เพราะเมื่อเจ้าหน้าที่บริหารได้ทำการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูล จากนั้นจัดดำเนินการฝึกอบรมเพื่อสนองความต้องการการฝึกอบรม และพัฒนาแต่เมื่อจัดดำเนินการแล้ว ปรากฏว่า ผู้เข้ารับการอบรมบางคนอาจไม่ให้ความร่วมมือและความสนใจเท่าที่ควร โดยเห็นว่าเป็นการพักผ่อนหรือเพียงการพบปะเพื่อนฝูง
4. ปัญหาเกี่ยวกับอุปสรรคและสื่อ คือ อุปกรณ์และรวมถึงเรื่องอื่น ๆ ด้วย เช่น กระดานดำและชอล์ก เครื่องฉายสไลด์ เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องขยายเสียง หนังสือ เหล่านี้เป็นต้น นอกจากนี้จะมีราคาแพงแล้ว ยังหมดสมัย และเปลี่ยนแปลงแบบหรือค่านิยมอย่างรวดเร็ว ดังนั้นหน่วยงานเล็กจึงยากที่จะจัดหาให้ครบถ้วน

5. ปัญหาเกี่ยวกับสถานที่ดำเนินการ ต้องได้รับการปรับปรุงดูแลให้ดีขึ้น โดยคำนึงถึงแสงสว่าง ม่าน ระบบเสียง สามารถจัดฉายภาพยนตร์ได้ มีที่ติดแผ่นภูมิ แผนที่ต่าง ๆ นอกจากนี้ ระบบโต๊ะเก้าอี้ ควรดัดแปลงให้เข้ากับจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

6. ปัญหาเกี่ยวกับเวลาและเทคนิคในการฝึกอบรม มีความสำคัญมาก สถาบันหรือหน่วยงานควรมีความรู้ในการจัดสรรเวลาสำหรับการฝึกอบรม ไม่เหมือนกับการสอนในสถานศึกษาหรือในโรงเรียน ทั้งนี้เพราะผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนมากผ่านพ้นระยะของการศึกษามานานพอสมควรแล้ว อาจจะทำให้เกิดการเบื่อหน่ายได้

7. ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผล เป็นขั้นตอนหนึ่งของการฝึกอบรม ตามหลักการแล้วจะต้องใช้งบประมาณถึง 35 เปอร์เซ็นต์ จากงบประมาณ โครงการอบรม การประเมินผลจึงไม่ค่อยได้รับความสนใจเท่าใดนักสำหรับบางหน่วยงาน อันที่จะรองรับการประเมินผลเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้จัดการอบรมได้ทราบว่า มีข้อดีอะไรบ้างเพื่อจะได้นำไปใช้ต่อ และมีข้อเสียอะไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขในโอกาสต่อไปให้ดีขึ้น

8. ปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณ ซึ่งมักจะขึ้นอยู่กับแนวนโยบายขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ โดยทั่วไปมักจะพบว่า มีงบประมาณจำกัด ซึ่งหากดำเนินการยอมทำได้ยากเพราะการฝึกอบรมเป็นงานด้านบริหารรวมทั้งงานทางด้านวิชาการ ทำให้หน่วยงานบางหน่วยงานเห็นว่าเป็นการสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์

9. ปัญหาเรื่องฐานะและหน้าที่ของหน่วยงานฝึกอบรม

9.1 ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญของงานฝึกอบรม

9.2 การจัดรูปองค์กรฝึกอบรมในหน่วยงานต่าง ๆ ยังมีลักษณะไม่เด่นชัดมี

หลายหน่วยงานที่งานด้านฝึกอบรมไปแฝงอยู่กับกองหรือแผนกย่อย ๆ

9.3 บางหน่วยงานผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญของงานฝึกอบรมเป็นผลทำให้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมไม่ได้รับการยกย่องนับถือจากบุคคลอื่นด้วย

9.4 บางหน่วยงานไม่เลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในด้านการฝึกอบรม

โดยเฉพาะ

9.5 ไม่ได้กำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมให้แน่นอน

9.6 เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมบางหน่วยงานไม่มีโอกาสให้รับการศึกษอบรม

9.7 หน่วยงานบางหน่วยงานไม่เห็นประโยชน์และไม่เข้าใจงานฝึกอบรม

9.8 เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมไม่เห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกันขาดการ

ประสานงาน และยังมีงานของ

ฐิระ ปรวาลพฤกษ์ (2538) ได้ประมวลปัญหาของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. ปัญหาเกี่ยวกับผู้บริหารองค์การ ปัญหาที่มักจะเกิดขึ้นคือความไม่เข้าใจของผู้บริหารในด้านงานฝึกอบรม บางครั้งไปเห็นการอบรมจากภายนอกแล้วกลับมาให้จัดอย่างที่ตนเองไปพบเห็นมา โดยไม่พิจารณาถึงขีดจำกัดและลักษณะเฉพาะของหน่วยงาน นอกจากนี้ยังมีเจตคติไม่ดีเห็นว่าการอบรมเป็นงานที่ทำให้เกิดความสิ้นเปลือง ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ปัญหาเกี่ยวกับผู้บริหารที่เกิดขึ้นในแต่ละระดับ คือ

1.1 ผู้บริหารระดับสูง

- นโยบายการพัฒนาและฝึกอบรม ในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารบ่อย อาจมีผลกระทบเกี่ยวกับนโยบายของการฝึกอบรมเพราะสภาพที่เป็นจริงถ้าผู้บริหารให้ความสำคัญของการฝึกอบรม นโยบายจะเด่นชัด การฝึกอบรมเพียงพอ เมื่อเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ไม่เข้าใจเรื่องการอบรม งานฝึกอบรมจะชะลอทันที

- การจัดบุคลากรที่รับผิดชอบงานฝึกอบรม ในองค์การที่มีหน่วยฝึกอบรม จะประสบปัญหากำลังคนไม่เพียงพอ ถ้าเป็นหน่วยราชการจะขาดการสนับสนุน ให้มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะเกี่ยวกับงานฝึกอบรมเท่าที่ควร ส่วนในองค์การหน่วยงานที่ไม่มีหน่วยฝึกอบรมของตนเอง ปัญหาจะขาดผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมที่มีความสนใจและเสียสละเพื่อทำงานอย่างจริงจัง

1.2 ผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง คือการสนับสนุนบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมซึ่งมีปัญหา 2 ประเด็น ได้แก่ กรณีที่เป็นการฝึกอบรมภายนอก การสนับสนุนให้บุคลากรไปอบรมจะให้ความร่วมมือน้อย ยิ่งถ้าเป็นผู้บริหารที่มองไม่เห็นความสำคัญจะไม่ส่งเลยแต่ถ้าเป็นการฝึกอบรมภายใน ปัญหาที่จะเกิดคือ การขาดความเป็นเอกภาพในการบริหารงานในองค์การ และการประสานงาน ของฝ่ายฝึกอบรมไม่ดีนอกจากนี้การส่งคนเข้าฝึกอบรมไม่ตรงกับหลักสูตรขาดความเหมาะสม โดยไม่ได้พิจารณาว่าผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมแล้วจะให้กลับไปทำงานหรือรับผิดชอบงานอะไร

2. ปัญหาเกี่ยวกับการจัดฝึกอบรม

2.1 การจัดฝึกอบรมภายใน สภาพของปัญหาที่พบ ได้แก่ การสร้างให้เกิดการยอมรับของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งมีความรู้สึกว่าเป็นการจัดกันเอง ไม่น่าสนใจ ถ้าวิทยากรเป็นพวกเดียวกันยังไม่ให้ความสนใจ ส่วนการเชิญวิทยากรภายนอกบางครั้งไม่ได้วิทยากรที่ต้องการ โดยเฉพาะถ้าเป็นหน่วยงานของรัฐ ยิ่งเป็นปัญหาเนื่องจากงบประมาณและระเบียบการจ่ายมีข้อจำกัด ทำให้ไม่สามารถเชิญวิทยากรที่มีชื่อเสียงได้ นอกจากนี้ ทีมงานของฝ่ายจัดฝึกอบรมมีประสบการณ์ไม่เพียงพอ ทำให้งานชะงักบ้าง

2.2 การจัดฝึกอบรมภายนอกไม่สามารถตอบสนองความต้องการของหน่วยงานที่ต้องการให้ผู้เข้าอบรมกลับไปปฏิบัติงานเฉพาะทางได้และยังต้องเสียค่าใช้จ่ายต่อรายบุคคลสูงนอกจากนี้ยังไม่สามารถส่งคนเข้ารับการอบรมพร้อมกันหลาย ๆ คนได้เพราะทำให้กระทบต่องานประจำ

3. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานฝึกอบรม

3.1 การสร้างและการจัดหลักสูตร ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมไม่ชัดเจน ทำให้หลักสูตรที่สร้างไม่สามารถตอบสนองความต้องการ และไม่สามารถแก้ปัญหาการทำงานที่เกิดขึ้นให้หมดไปได้หรือหลักสูตรไม่เหมาะสมกับผู้เข้าอบรม เนื่องจากขาดข้อมูลรายละเอียดของผู้เข้ารับการอบรม ทำให้เนื้อหาสาระที่จัดขาดความเหมาะสมและการกำหนดเวลาแต่ละหัวข้อเรื่องไม่เหมาะสม ทำให้การอบรมไม่เป็นไปตามตารางที่กำหนด นอกจากนี้ผู้สร้างและจัดหลักสูตรขาดประสบการณ์ก็มีผลทำให้สัดส่วนของเนื้อหาสาระไม่เหมาะสม การจัดลำดับหัวข้อเรื่องไม่ต่อเนื่อง หลักสูตรไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านธุรกิจและไม่ได้กำหนดขอบข่ายของเนื้อหาสาระที่สำคัญของหัวข้อเรื่องบางเรื่องทำให้วิทยากรให้ความรู้ในลักษณะที่กว้างเกินไป

3.2 เอกสาร และตำราไม่เพียงพอก็มีผลให้ผู้เข้ารับการอบรมไม่สามารถใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

3.3 วิทยากร ในการสรรหาและเชิญวิทยากร มักได้วิทยากรแทน ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมขาดความสนใจหรือบางครั้งจะพบว่า วิทยากรที่มีประสบการณ์สูงแต่ขาดเทคโนโลยีในการถ่ายทอดความรู้และวิทยากรบางคนถือการฝึกอบรมเป็นเชิงธุรกิจ ทำให้หน่วยงานของรัฐ หน่วยงานธุรกิจขนาดเล็กประสบปัญหาด้านการจ่ายค่าตอบแทนวิทยากรหรือวิทยากรที่เชิญมาขาดประสิทธิภาพ ไม่สามารถทำให้การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายได้

3.4 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เจตคติของผู้เข้าอบรมมีความรู้สึกลัว ผู้เข้าอบรมคือผู้มีความบกพร่องในการปฏิบัติงาน ทำให้ขาดความสนใจและตั้งใจในขณะฝึกอบรม นอกจากนี้ความรู้พื้นฐานของผู้เข้าอบรมมีความแตกต่างกันมากทำให้เกิดการเรียนรู้ไม่เท่ากัน

3.5 สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก หน่วยฝึกอบรมส่วนใหญ่ไม่มีสถานที่สำหรับการฝึกอบรมโดยเฉพาะทำให้ไม่สามารถจัดเตรียมและติดตั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

3.6 การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม ปัญหาที่พบได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไม่ชัดเจน ทำให้ผลการประเมินขาดความชัดเจน ไม่สามารถเป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงการฝึกอบรมได้ อันเนื่องมาจากการขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลที่มีความสามารถในการเลือกรูปแบบการประเมินที่เหมาะสม ทำให้ขาดความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และขาดเจ้าหน้าที่ในการติดตามผลการฝึกอบรม

นอกจากนี้ปัญหาที่พบคือเจ้าหน้าที่ขาดเทคนิคในการติดตาม ตลอดจนการประมวลผลและการนำเสนอผลการอบรม และปัญหาท้ายสุดคือผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานและผู้ที่เกี่ยวข้องของผู้เข้ารับการอบรมไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการอบรม

4. ปัญหาเกี่ยวกับสถานภาพของนักฝึกอบรม หรือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม งานฝึกอบรมไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน เนื่องจากคำบรรยายลักษณะงานไม่ได้กำหนดไว้ หรือมีเขียนไว้แต่ขาดการเน้นให้เป็นรูปธรรมทำให้ การปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมไม่เต็มศักยภาพ

4.1 หน่วยฝึกอบรมไม่มีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม เช่น การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม ทำให้ขาดอิสระในการทำงาน

4.2 นักฝึกอบรมหรือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านฝึกอบรม และยังมีงานของ

สมคิด บางโม (2540) จำแนกปัญหาของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารไม่เข้าใจความหมายของการฝึกอบรม บางคนคิดว่าการฝึกอบรมเป็นยาวิเศษที่สามารถแก้ปัญหได้ทุกอย่าง หรือบางคนก็มองไม่เห็นความสำคัญเลยและไม่ให้การสนับสนุน

2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมขาดความเข้าใจหรือไม่รู้ความหมายของการฝึกอบรมที่แท้จริง บางคนคิดว่าตนถูกส่งเข้ารับการอบรมเพราะทำงานบกพร่อง ทำให้รู้สึกเสียหน้า และรู้สึกเหมือนกับว่าถูกลงโทษ

3. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมไม่เข้าใจบทบาทของตนไม่ทำหน้าที่ให้เต็มความสามารถซึ่งอาจเกิดจากขาดความรู้ความเข้าใจหรือผู้บริหารไม่สนับสนุน โดยทั่วไปเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมีบทบาท 3 ประการ คือ

3.1 ประสานงานและให้บริการด้านการฝึกอบรม

3.2 ให้คำปรึกษาแนะนำผู้บริหารเกี่ยวกับการฝึกอบรม

3.3 เป็นผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรม

3.4 ขาดแคลนวิทยากรฝึกอบรม วิทยากรจะต้องเป็นผู้ได้รับการฝึกอบรมมา โดยเฉพาะขาดแคลนอุปกรณ์การฝึกอบรม อุปกรณ์บางชนิดมีราคาแพงผู้บริหารจึงไม่กล้าลงทุน การประเมินผลการฝึกอบรม ยังไม่สามารถให้ข้อมูลได้ชัดเจนว่า เมื่อลงทุนฝึกอบรมไปแล้วจะได้ผลตอบแทนเท่าใด ทำให้ผู้บริหารเกิดความลังเลไม่กล้าจัดสรรงบประมาณ มาฝึกอบรม เพราะงานฝึกอบรมเป็นงานที่เสียค่าใช้จ่ายสูง

3.4 แนวทางการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหา

อย่างมุมมองของ จูริระ ประवालพฤกษ์ (2538) ได้กล่าวถึงแนวทางการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลเพื่อให้ได้สภาพปัญหาที่สมบูรณ์ อาจใช้แนวทางต่อไปนี้ประกอบการศึกษาข้อมูลแต่ละเรื่อง

1. การวิเคราะห์งาน ด้วยการตรวจสอบ รวบรวมข้อเท็จจริงเกี่ยวกับส่วนประกอบของงาน สถานการณ์ในการปฏิบัติ ด้วยการสังเกตและสัมภาษณ์ในเรื่องต่าง ๆ คือ งานนั้นมีอะไร ต้องปฏิบัติ งานนั้นจะปฏิบัติอย่างไร แนวหรือเกณฑ์ในการปฏิบัติงานนั้นกำหนดไว้อย่างไร

2. การศึกษารายละเอียดของงาน พิจารณาการปฏิบัติงานเพื่อเทียบกับคำบรรยายลักษณะของงาน ประเด็นที่ต้องพิจารณาคือ ชื่องาน เจ้าของงานหรือสถานที่สังกัดของงาน รายละเอียดที่เป็นส่วนประกอบ หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ หน้าที่ความรับผิดชอบ ประสิทธิภาพที่จำเป็นต่อการปฏิบัติ การศึกษาอบรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ความรู้ทักษะ เจตคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

3. การศึกษาการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ทราบประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากจำนวนคนที่ใช้ในการปฏิบัติงาน หน้าที่หลัก หน้าที่ประจำ วัตถุประสงค์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบของงาน

4. การศึกษาด้านกำลังคนและข้อมูลบุคคล เพื่อเปรียบเทียบงานที่รับผิดชอบ อาจพบปัญหาความไม่สอดคล้องของคุณสมบัติ ประสิทธิภาพกับงานที่ปฏิบัติ ข้อที่ควรศึกษาคือ ตำแหน่งงาน คุณสมบัติทางการศึกษา คุณสมบัติทางวิชาชีพ ประสิทธิภาพในการทำงาน ประสิทธิภาพด้านการฝึกอบรม หน้าที่ ความรู้ความสามารถในการทำงาน

5. ศึกษา นโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อทราบทิศทางและแนวในการดำเนินงานขององค์กร สถานภาพ หรือลักษณะขององค์กร นโยบาย วัตถุประสงค์ แนวทางในการนำนโยบายวัตถุประสงค์ ไปสู่การดำเนินงาน ความรู้ความเข้าใจของคนที่มีต่อองค์กร

6. การศึกษาปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อทราบว่าในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบมีอะไรบ้าง ที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เช่น ความรู้ ความเข้าใจที่มีต่องาน ความพอเพียงในด้านทักษะที่มีต่องาน ปัจจัยที่เกื้อหนุนการปฏิบัติงาน ลักษณะการปฏิบัติงาน เจตคติที่มีต่องานในความรับผิดชอบ

3.5 ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร

คีร์วอร์ธ เสรีรัตน์ และคณะ (2538) ได้อธิบายความหมายความต้องการในการพัฒนาบุคลากร โดยใช้ทฤษฎีความต้องการของ Maslow, Alderfer และ Herzberg ไว้ดังนี้

1. ทฤษฎีความต้องการ : ทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow ซึ่งมองความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับขั้น ดังนี้

- 1.1 ความต้องการของร่างกายเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด
- 1.2 ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตรายทางกาย
- 1.3 ความต้องการการยอมรับหรือความผูกพัน เนื่องจากมนุษย์อยู่ในสังคม จะต้อง การยอมรับจากผู้อื่น
- 1.4 ความต้องการการยกย่อง เป็นความพึงพอใจในอำนาจ ความภาคภูมิใจ สถานะและความเชื่อมั่นในตนเอง
- 1.5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต เพื่อที่จะมีศักยภาพและบรรลุ ความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow มองว่า ความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด และสรุปว่าเมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนอง จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงต่อไป และทฤษฎีที่สอดคล้องกัน

2. ทฤษฎีความต้องการ : ทฤษฎีการจูงใจของ Alderfer ได้กำหนดลำดับขั้นตอน ความต้องการเป็น 3 ลำดับคือ

- 2.1 ความต้องการการอยู่รอด เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดประกอบด้วย ความต้องการของร่างกาย และความต้องการความปลอดภัย
- 2.2 ความต้องการความสัมพันธ์ ประกอบด้วยความต้องการด้านสังคม ความต้องการความเจริญก้าวหน้า เป็นความต้องการในระดับสูงสุด ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่อง และความต้องการประสบผลสำเร็จ
- 2.3 ความต้องการความเจริญก้าวหน้า เป็นความต้องการในระดับสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการการยกย่องและความต้องการประสบผลสำเร็จ จากทฤษฎีของ Alderfer ให้ข้อคิดที่ว่า บุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงไปในระดับสูงขึ้นหรือต่ำลงของระดับความต้องการ ขึ้นกับว่าเขาสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่ำลงหรือต้องการในระดับสูงขึ้นหรือไม่

3. ทฤษฎีความต้องการ ทฤษฎีปัจจัยนามัยในการจูงใจของ Herzberg
Herzberg ได้เสนอว่าปัจจัยในการทำงานเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานและไม่พึงพอใจในการทำงาน มีรายละเอียดของปัจจัยทั้ง 2 ดังนี้

1. ปัจจัยรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัย เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความไม่พึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย นโยบายการบริหารของหน่วยงาน สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและค่าตอบแทน

2. ปัจจัยการจูงใจ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย ความก้าวหน้าส่วนตัว การยกย่อง ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จและความก้าวหน้า และยังมีแนวคิดของ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) กล่าวว่าในการค้นหาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรว่าจะต้องมีการอบรมและพัฒนาเมื่อใด ในเรื่องอะไร เครื่องช่วยชี้เห็นถึงความจำเป็นก็คือ

1. การเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานและระเบียบการปฏิบัติงาน
2. ผลผลิตตกต่ำ
3. จำนวนของเสียสูง มีข้อผิดพลาด หรือต้องมีการแก้ไขงานที่ทำออกมาแล้ว
4. ต้นทุนค่าใช้จ่ายสูง
5. ค่าล่วงเวลาสูงผิดปกติ
6. การลาออกของพนักงานมีอัตราสูง
7. ขวัญของพนักงานตกต่ำ
8. มีการเลื่อนชั้นพนักงาน และจาก 8 ข้อนี้ ก็ยังมีงานของ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2538) ได้กล่าวว่า การสำรวจความต้องการของการพัฒนาบุคลากรประกอบไปด้วย

1. การกำหนดปัญหาองค์การและการผลิต
 - 1.1 ผลผลิตต่ำ
 - 1.2 ค่าใช้จ่ายสูง
 - 1.3 การควบคุมวัสดุอุปกรณ์ไม่ดี
 - 1.4 คุณภาพต่ำ
 - 1.5 มีการเผชิญหน้าระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหาร
 - 1.6 มีการร้องทุกข์สูง
 - 1.7 มีการฝ่าฝืนกฎสูง วินัยต่ำ
 - 1.8 พนักงานลาออกมาก
 - 1.9 มีการขาดงานสูง
 - 1.10 การผลิตซ้ำ ไม่ตรงตามตารางการผลิต

2. การวิเคราะห์งานและพนักงาน
 - 2.1 การวิเคราะห์งาน
 - 2.2 การประเมินผลพนักงาน
 - 2.3 การทดสอบ
 3. การรวบรวมความคิดเห็นของพนักงานและฝ่ายบริหาร โดยการสัมภาษณ์และการออกแบบสอบถาม เพื่อรับทราบทัศนคติเกี่ยวกับข้อบกพร่องของปัญหาและข้อบกพร่อง ซึ่งเป็นตัวชี้โปรแกรมการฝึกอบรมที่พึงประสงค์
 4. การคาดคะเนปัญหาในอนาคต
 - 4.1 การขยายธุรกิจ
 - 4.2 ผลผลิตและบริการใหม่ ๆ
 - 4.3 การออกแบบใหม่ ๆ
 - 4.4 โรงงานใหม่ ๆ
 - 4.5 เทคโนโลยีใหม่ ๆ
 - 4.6 การเปลี่ยนแปลงในองค์กร
 - 4.7 การสำรวจทรัพยากรมนุษย์ – เปรียบเทียบกับทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน
- กับความต้องการที่คาดคะเน

สรุปได้ว่าความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร ต้องมีการวิเคราะห์งาน สำรวจความคิดเห็นและค้นหาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของพนักงาน เพื่อให้ทราบข้อบกพร่องและทิศทาง รวมทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นในการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำมากำหนดเป็นนโยบาย กิจกรรม และวิธีการในการพัฒนาบุคลากร เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร

3.6 ประเภทความต้องการในการพัฒนาบุคลากร

ประเภทความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร แบ่งตามลักษณะความต้องการได้ ดังนี้ (Dugan Laird, อ้างถึงใน จูริระ ประมวลพฤกษ์, 2538)

1. ความต้องการที่ปรากฏแจ้งชัด คือ
 - 1.1 ปฏิบัติงานเข้าทำงานใหม่ ต้องมีความเข้าใจ และรู้วิธีทำงานที่ต้อง
 - 1.2 เมื่อมีการโยกโอน หมุนเวียนการปฏิบัติงาน
 - 1.3 การเข้าสู่ตำแหน่งใหม่

รับผิดชอบ

1.4 เมื่อลักษณะงานเปลี่ยนแปลง เช่นต้องการให้ได้ผลิตผลใหม่ เปลี่ยนวิธีการผลิต รายละเอียดของงานที่ทำ ปรับปรุงใหม่และมีการมอบงานพิเศษเพิ่มขึ้น

1.5 เมื่อมีการวางแผนอาชีพให้แก่เจ้าหน้าที่

1.6 เมื่อมีการบริหารตามวัตถุประสงค์

1.7 ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและระบบการสื่อสาร มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

1.8 เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. ความต้องการที่ไม่ปรากฏแจ้งชัด แต่สามารถนำมากำหนดเป็นความต้องการจำเป็นได้ด้วยวิธีการศึกษาวิเคราะห์ คือ

2.1 การปฏิบัติงานมีอุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อย

2.2 ผลผลิตหรือผลงานขององค์กรลดลง หรือมีคุณภาพไม่เป็นที่พึงพอใจ ซึ่งวิเคราะห์แล้วมีผลมาจากการปฏิบัติงาน

2.3 มีการวิพากษ์วิจารณ์ และมีการร้องทุกข์มากขึ้น

2.4 การปฏิบัติงานล่าช้าอันเนื่องมาจากขาดการประสานงาน และความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

2.5 ผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติเต็มความสามารถ มีการหลีกเลี่ยงการทำงาน

2.6 งานเสร็จไม่ทันตามกำหนดอยู่เนื่อง ๆ

2.7 แนวโน้มที่บ่งบอกว่าจะมีความจำเป็นต้องหาความจำเป็นของการฝึกอบรม เช่น คนงานมาสาย ขาดงานมาก มีการลาป่วย ลากิจ ผิดปกติตลอดจนมีการเข้าออกงานมากผิดปกติ เป็นต้น

3.7 การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร

การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร จะเริ่มด้วยการศึกษาและรวบรวมข้อมูล โดยอาศัยเทคนิควิธีศึกษาจากแหล่งข้อมูลทั้งด้านเอกสารและบุคคลในองค์กร ข้อมูลในลักษณะต่าง ๆ จะได้จากวิเคราะห์ตามลักษณะข้อมูล เพื่อกำหนดความต้องการจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดว่า ความรู้ ทักษะและเจตคติด้านใดที่ต้องจัดให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม รวมไปถึง กระบวนการจัดหรือวิธีฝึกอบรม (ฐิระ ประवालพฤกษ์, 2538) ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ 3 ประการคือ (ชูชัย สมितिไกร, 2540)

1. การวิเคราะห์องค์กร เป็นการวิเคราะห์ด้วยการตรวจสอบเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การตรวจสอบบรรยากาศการทำงาน การวิเคราะห์ทรัพยากรที่มีอยู่ และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร(เศรษฐกิจ สังคม การเมืองและกฎหมาย)

2. การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ คือการวิเคราะห์ภารกิจจะบ่งบอกว่าผู้ปฏิบัติจะต้องทำอะไร อย่างไร เพราะเหตุใด และการวิเคราะห์คุณสมบัติจะบ่งชี้ความรู้ ทักษะ ความสามารถอะไรบ้างสำหรับการปฏิบัติงานนั้น ซึ่งจะทำให้ทราบว่าหลักสูตร และเนื้อหาในการพัฒนาบุคลากรจะประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง

3. การวิเคราะห์บุคคล จะช่วยให้ทราบว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานอยู่ในระดับใด เพื่อนำมาพิจารณาหาความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมต่อไป

ในการหาความต้องการจำเป็น ด้วยการวิเคราะห์เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร วิเคราะห์ความเกี่ยวข้องกับงานที่ทำเพียงใด และวิเคราะห์กำลังคนว่า คนที่มีอยู่เป็นอย่างไร มีการโยกย้าย เข้าออกเปลี่ยนแปลงงานอย่างไรบ้าง นอกจากนี้ การวิเคราะห์งานซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร เป็นแนวทางหนึ่งในการศึกษาความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรม อย่างไรก็ตามการพิจารณาถึงความต้องการจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรยังเกี่ยวข้องกับความต้องการของสิ่งต่อไปนี้(ฐิระ ประवालพฤษย์,2538)

ความต้องการจำเป็นขององค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อเพิ่มผลผลิต และในขณะเดียวกันก็ต้องการลดความสิ้นเปลือง ลดการสูญสิ้นยืมสิน การใช้วัสดุทดแทน ตลอดจนการปรับปรุงคุณภาพผลผลิต และการจำหน่ายให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น ความต้องการขององค์กรจะกำหนดเป็นนโยบายลดหลั่นลงมาจากผู้บริหารระดับสูงสู่ฝ่ายต่าง ๆ ลงมาถึงผู้จัดการทุกระดับ

4. ความต้องการจำเป็นด้านอาชีพ ซึ่งพิจารณาได้จากรายละเอียดของงานหรือคำบรรยายลักษณะของงานว่าบุคลากรที่รับผิดชอบหน้าที่หรือปฏิบัติงานนั้น ๆ มีส่วนใดที่ต้องการความช่วยเหลือด้านการฝึกอบรมให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น การหาความต้องการจำเป็นในด้านอาชีพ จะใช้วิธีประเมินค่าผลงานของพนักงานแต่ละคน

5. ความต้องการจำเป็นของบุคคล เป็นความต้องการจำเป็นที่มีตัวแปรสูง ในการวิเคราะห์จะต้องพิจารณาความต้องการจำเป็นที่เป็นตัวร่วม เช่น ความต้องการเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะและการปรับปรุงบุคลิกภาพ ความต้องการจำเป็นของบุคคลถ้าสอดคล้องกับงานอาชีพที่ทำจะมีผลต่อความสำเร็จของการจัดฝึกอบรมอย่างสูง

การนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ไขด้วยวิธี การพัฒนาบุคลากรทั้งที่เป็นความต้องการจำเป็นขององค์กรของงานและบุคคลมาสังเคราะห์คือ (ฐิระ ประवालพฤษย์,2538) ความต้องการจำเป็นในด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติในเรื่องใด ความต้องการจำเป็นของผู้ปฏิบัติงานกลุ่มใด ฝ่ายใด และระดับใด ความต้องการจำเป็นที่ได้จากการสังเคราะห์มากำหนดความจำเป็นเร่งด่วนตามลำดับความสำคัญของปัญหาองค์กร ด้วยการ

จัดลำดับความเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ความต้องการจำเป็นที่ได้จะใช้วิธีการหรือกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างไร

จากแนวคิดและทฤษฎีจะเห็นว่า ในการศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากร จะเกี่ยวข้องกับความต้องการในการพัฒนา 3 ด้าน คือความรู้ ทักษะ และทัศนคติ และจากการศึกษาของ Kemp และ Graham (อ้างถึงในกรณีการ วิจัยนภประหาร, 2539) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติในด้านความรู้ที่จำเป็นและมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานไว้ 3 ระดับคือ

ระดับที่ 1 ความรู้ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร ความมีความรู้ในเรื่องต่อไปนี้ คือ

1. ความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริงในองค์กร
2. ความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ

ระดับที่ 2 ทักษะ คือความสามารถทำในสิ่งที่รู้ได้ด้วยทักษะในการที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานนั้น ได้แก่

1. ทักษะที่เกี่ยวข้องกับคน เช่น ทักษะในการเป็นผู้นำ เป็นต้น
2. ทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัตถุสิ่งของเช่น ทักษะในการใช้วัสดุอุปกรณ์ในสำนักงาน

เป็นต้น

3. ทักษะในการทำตนให้ทันสมัยต่อเหตุการณ์ เช่น การนำความรู้และวิธีการใหม่ ๆ มาปรับปรุงพัฒนางาน เป็นต้น

ระดับที่ 3 คุณลักษณะส่วนตัว ทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อ

1. คุณลักษณะส่วนตัว เช่น มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ เป็นต้น

2. ทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ สุจริต การมองโลกในแง่ดี เป็นต้น

ดังนั้น จากการศึกษาหาความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร สามารถสรุปความต้องการในการพัฒนาบุคลากรได้ 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ

1. ด้านความรู้ นักวิชาการได้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

ฐิระ ประवालพฤกษ์(2538) ให้ความหมายไว้ว่า ความรู้คือ ความเกี่ยวกับงานและรู้วิธีการทำงาน และก็ยังมีส่วนของ

อรุณ รักธรรม (2537) ได้กล่าวว่า ความรู้ ได้แก่บรรดาหลักการ ทฤษฎี ระเบียบปฏิบัติที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องทราบเพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นไปได้อย่างดี องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ครบถ้วน

ดังนั้น สรุปได้ว่าความรู้ หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับงานและวิธีการทำงานที่ ผู้ปฏิบัติงานต้องทราบเพื่อให้การปฏิบัติงานใน หน้าที่สำเร็จลุล่วงและบรรลุตามเป้าหมายของ องค์กร

2. ด้านทักษะ ซึ่งมีนักวิชาการ ได้ให้แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

อรุณ รักธรรม (2537) ได้ให้ความหมายของทักษะว่า เป็นการฝึกฝนเพื่อเพิ่มความชำนาญฝีมือในงานที่จะต้องปฏิบัติการเพิ่มพูนทักษะของบุคลากรในองค์กร

ฐิระ ประवालพฤกษ์ (2538) ได้อธิบายเกี่ยวกับทักษะว่าคือความคล่องแคล่วใน การปฏิบัติงาน โดยใช้เวลาน้อย แต่ได้ผลงานที่ดี

จากแนวคิดของนักวิชาการสรุปได้ว่า ทักษะ หมายถึง ความคล่องแคล่ว ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติโดยใช้เวลาอันน้อย แต่ได้ผลงานที่ดี

3. ทักษะ นักวิชาการได้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

อย่างเช่นงานของ อรุณ รักธรรม (2537) อธิบายที่สนคดีว่า เป็นความสำนึกและ ตั้งใจรับผิดชอบต่ออาชีพ และก็ยังมีความของ

ฐิระ ประवालพฤกษ์ (2538) ได้ให้ความหมายของที่สนคดีว่า เป็นความรู้ลึกหรือ ความคิดเห็นที่มีต่องานที่รับผิดชอบ ซึ่งที่สนคดีหรือความรู้ลึกต้องการให้เป็น ไปทางบวก หรือทาง ดีเพราะจะเป็นแรงเสริมให้บุคลากรในองค์กรใช้ความรู้ ความสามารถที่ได้รับการสร้างเสริมไป ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและอาจรวมไปถึงคุณธรรมจริยธรรมความมีน้ำใจและความเสียสละ ในการปฏิบัติงานด้วย

สรุปได้ว่า ที่สนคดี หมายถึง ความรู้ลึกหรือความคิดเห็นในทางที่ดีต่องานและ องค์กร โดยใช้ความรู้ ความสามารถที่ได้รับการสร้างเสริมไปปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3.8 วิธีการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ไม่มีที่สิ้นสุด ทั้งนี้ก็เพื่อ เพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานขององค์กร เองและเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ที่ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าจากการ ปฏิบัติงานนั้น อันถือว่าเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ทุกคน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่โดยตรง ของผู้บริหารที่จะต้องเอาใจใส่ในเรื่องการพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มที่ด้วย นอกจากนี้การบริหารงาน ของผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้ความพยายามทุกทางที่จะให้บุคคล หรือคณะบุคลากรปฏิบัติงานอย่าง เต็มความรู้ความสามารถ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลกับองค์กร นั่นคือ หน้าที่อันยิ่งใหญ่ของ ผู้บังคับบัญชา คือการทำให้บุคคลในองค์กรมีความรู้ลึกเต็มใจที่จะทำงานและอุทิศตนเพื่อ

ผลสำเร็จของงานอย่างแท้จริงกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรแบ่งออกอย่างกว้าง ๆ เป็น 2 ประเภท ได้ดังนี้ (พนัส หันนาคินทร์, 2542)

1. กิจกรรมที่บุคลากรสมัครใจที่จะทำเอง (Individual Activity) กิจกรรมเหล่านี้ อาจเกิดจากคำชี้แนะ ให้การสนับสนุน หรือกระตุ้นการพัฒนาตนเอง หลักสำคัญของกิจกรรม ประเภทนี้ คือผู้ปฏิบัติทำงานด้วยความสมัครใจ ด้วยการเห็นคุณค่าและความพยายามส่วนตัว แต่ผล ที่ได้นอกจากจะตกอยู่กับตัวเอง กล่าวคือ ทำให้ตนเองมีคุณภาพสูงขึ้น แล้วยังก่อให้เกิดความมี ประสิทธิภาพต่องานขององค์กร โดยส่วนรวมด้วย กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว ได้แก่

- 1.1 การอ่านเพื่อแสวงหาความรู้
- 1.2 การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

2. กิจกรรมที่หน่วยงานหรือองค์กรเป็นผู้จัด การจัดในลักษณะนี้ เป็นความต้องการของหน่วยงานที่มีเจตจำนงที่ต้องการให้เกิดผลแก่บุคลากรเป็นส่วนรวม ถึงแม้ว่าบุคลากรที่ เข้ารับการอบรมจะเกิดความสามารรถขึ้นในตัวเอง แต่ก็ยังเป็นรองความต้องการของหน่วยงาน ที่ ต้องการก่อให้เกิดความสามารรถหรือลักษณะบางอย่างอันเป็นส่วนรวมที่จะส่งผลต่อหน่วยงานมาก ที่สุด เช่นความสามัคคีความร่วมมือ ร่วมใจกันระหว่างบุคลากรในหน่วยงานย่อย เพื่อประมวลเข้า เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป ก็ยังมีแนวคิดที่เกี่ยวข้องของ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญมีดังนี้

1. การฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน (On the Job Training) หรือ Job Instruction Training เป็นวิธีที่ใช้มากที่สุดวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร จะกระทำโดย ผู้บังคับบัญชาหรือพนักงานอาวุโสเป็นผู้รับผิดชอบในการให้การอบรมแก่พนักงาน โดยตรง
2. การจัดประชุมหรืออภิปราย โดยวิธีนี้เป็นประโยชน์ที่จะช่วยให้พนักงานได้มี โอกาสร่วมหรือทดลองแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
3. การอบรมงานช่างฝีมือ เป็นการอบรมที่พนักงานจะได้รับการแนะนำและให้มี การทดลองฝึกหัดจนชำนาญ
4. การอบรมในห้องบรรยาย มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถทำการอบรมแก่ผู้ เข้ารับอบรมเป็นกลุ่มใหญ่
5. การจัดแผนการศึกษา การอบรมวิธีนี้มักใช้ในโครงการการอบรมและพัฒนา นักบริหาร วิธีจัดอาจทำโดยมีการจัดเตรียมเอกสารในรูปแบบของหนังสือหรือหนังสือคู่มือ ซึ่งเป็น เครื่องช่วยสอนที่จะช่วยให้เรียนรู้ได้สะดวกขึ้น และก็ยังมีความคิดของ

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2542) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากร มี 11 วิธี ดังนี้คือ

1. การฝึกอบรมแบบสอนงาน
2. การหมุนเวียนงาน
3. การประชุมอภิปราย
4. การฝึกหัดและการสอนแนะ
- 5) การฝึกงานหน้าห้องทำงาน
6. การบรรยายและการเสนอด้วยวิดีโอ
7. การแสดงบทบาทและการลอกเลียนแบบพฤติกรรม
8. กรณีศึกษาจากตัวอย่าง
9. การจำลองแบบ
10. การฝึกด้วยตนเองและแบบฝึกสำเร็จรูป
11. การฝึกในห้องทดลอง นอกจากนี้ยังมีแนวคิดของ

สมคิด บางโม (2540) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากร มี 7 วิธีดังนี้ คือ

1. การสอนงาน
2. การประชุม
3. การให้การศึกษ
4. การฝึกอบรม
5. การสัมมนา
6. การส่งไปดูงาน
7. การส่งไปศึกษาต่อ นอกจากนี้ยังมีแนวคิดของ

สมเดช สีแสง (2543) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงาน
3. การพัฒนาบุคคล โดยกระบวนการปฏิบัติงาน
4. การพัฒนาด้วยตนเอง
5. การพัฒนาทีมงานหรือการพัฒนาองค์กร

จากแนวคิดที่หลากหลายเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากร องค์กรจะต้องพิจารณาเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ลักษณะขององค์กร ความต้องการของบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งจากแนวคิดต่าง ๆ ข้างต้นผู้ศึกษาวิจัยสนใจวิธีการพัฒนาบุคลากร 5 วิธี ดังนี้

1. การฝึกอบรม

การฝึกอบรม อาจจะจัดให้แก่ผู้ที่เข้าทำงานใหม่ หรือทำงานมาแล้วก็ตาม เจตนารมณ์ของกิจกรรมนี้คือ การกำหนดให้บุคลากรที่ทำงานในหน่วยงานได้รับการฝึกฝนเป็นพิเศษ ได้ไปศึกษาและปฏิบัติงานภายใต้การแนะนำควบคุมจากผู้ที่มีความรู้สูงกว่า และมีความสามารถในการทำงานสูงกว่า กิจกรรมนี้อาจจะใช้สำหรับบุคลากรที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ หรือบุคคลที่ทำงานมาแล้ว แต่ยังมีความสามารถในการทำงานไม่ถึงระดับที่ต้องการ หรือเป็นการเตรียมตัวเพื่อเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ การฝึกอบรมประเภทนี้ถือได้ว่าเป็นการเรียนรู้ที่มีการปฏิบัติจริง และได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

การฝึกอบรม(Training) หมายถึง กระบวนการการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ(Ability) และเจตคติ อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (ชูชัย สมितिไกร,2544; วิจิตร อาวะกุล,2540)

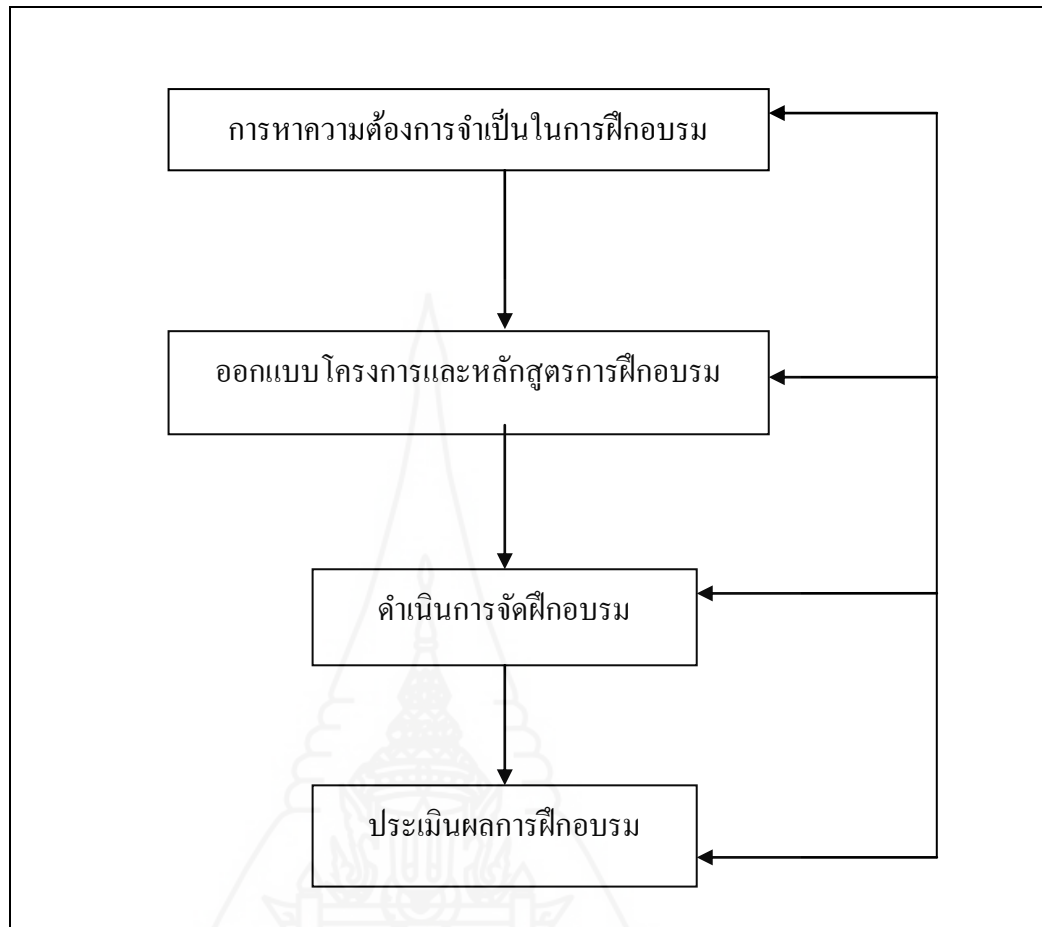
ธงชัย สันติวงษ์ (2549) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและ/หรือทัศนคติของพนักงาน เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง(2542) อธิบายการฝึกอบรมว่า เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้และ มีความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น และเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานไปในทางที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาและทัศนคติที่จะปรับปรุงงาน

สมคิด บางโม (2540) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึงกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล โดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติ อันจะนำไปสู่การยกระดับมาตรฐาน การทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

กระบวนการฝึกอบรม

ในการฝึกอบรมจำเป็นต้องมีองค์ประกอบและวางแผนที่เป็นกระบวนการ และต่อเนื่อง โดยประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก คือ การหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม การออกแบบโครงการและหลักสูตรการฝึกอบรม และการดำเนินการจัดการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม (นนทวัฒน์ สุขผล,2543;พัฒนา สุขประเสริฐ,2540) ซึ่งสามารถสรุปเป็นกระบวนการ ดังภาพประกอบ



ภาพที่ 2.2 กระบวนการฝีกอบรม

ขั้นตอน

อย่างแนวคิดของ ชงชัย สันติวงษ์ (2540) ได้แบ่งกระบวนการฝีกอบรมเป็น 5

1. การพิจารณาความต้องการและปัญหาที่ต้องการมีการฝีกอบรม
2. เป้าหมายของการฝีกอบรม
3. การกำหนดเนื้อหาและเรื่องที่จะอบรม
4. การกำหนดวิธีที่จะใช้อบรม
5. การดำเนินการอบรม

สอดคล้องกับแนวคิดของ ขวัญฤทัย วงษ์สุริยัน (2547) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็นการพัฒนาสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ค้นหาปัญหาและความต้องการในการพัฒนา

2. กำหนดจุดมุ่งหมายที่ต้องการพัฒนา
 3. คัดเลือกวิธีการ/สื่อในการพัฒนาบุคลากร
 4. ดำเนินการพัฒนา
 5. การประเมินผลการพัฒนา เพื่อปรับปรุงแก้ไขพัฒนาบุคลากรต่อไป
- และก็ยังมีความคิดของ ทักษิณา สีหาบุตร(2546) ได้สรุปกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าในการพัฒนาบุคลากร ควรคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. ความต้องการขององค์กรหรือหน่วยงานต้นสังกัด
2. ความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน
3. แผนพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว

วิธีการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร ดังนั้นการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสม จะช่วยให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน ทำให้งานผิดพลาดน้อยลง และช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงเทคนิคการฝึกอบรมไว้หลายประการ (พนัส หันนาคินทร์,2542; สมคิด บางโม,2540;พิชัย ลีพัฒนไพบุลย์,ม.ป.ป.137 และชูชัย สมितिไกร,2540) ดังนี้

1. วิธีปาฐกถาหรือการฟังบรรยาย(Lecture)
2. วิธีอภิปราย (Discussion)
3. การสัมมนา(Seminar)
4. การระดมความคิด (Brain-storming)
5. การประชุมทางวิชาการ(Symposium)
6. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
7. การสาธิต (Demonstration)
8. การสอนงาน (Coaching)
9. การอบรมเชิงปฏิบัติการ(Training Workshop)
10. การศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study)
11. การหมุนเวียนตำแหน่ง (Job Rotation)
12. การใช้กิจกรรมนันทนาการ(Recreational Activity)
13. การทัศนศึกษา (Field Trip)

การสัมมนา

การสัมมนาเป็นเทคนิคการพัฒนาบุคลากรที่ต้องการให้บุคลากรเกิดความรู้ โดยเป็นความรู้ที่สร้างเสริมประสบการณ์ในแนวทางใหม่โดยมอบหมายให้สมาชิกผู้เข้าสัมมนาได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมเฉพาะแล้วนำมาแลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์ในการทำงานที่ใกล้เคียง

สมคิด บางโม(2540) ได้อธิบายความหมายการสัมมนาว่า เป็นการประชุมของผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันแล้วพบปัญหาที่เหมือน ๆ กัน เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นหาแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหาทุกคน ที่ไปร่วมการสัมมนาต้องช่วยกันพูดคุยกันแสดงความคิดเห็น ปกติจะบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วแบ่งกลุ่มย่อย จากนั้นนำผลการอภิปรายของกลุ่มย่อยเสนอที่ประชุมใหญ่ และยังมีแนวคิดของ

อรจิต ภูแพ(2540) ได้กล่าวถึงการสัมมนาว่า มีลักษณะกิจกรรมพัฒนาองค์การ พัฒนาบุคลากร ส่งเสริมการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและส่งเสริมการปกครองแบบประชาธิปไตย ก็ยังมีแนวคิดของ

เริงลักษณ์ โรจนพันธ์(2539) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการสัมมนา ดังนี้

1. เพื่อกำหนดปัญหา
2. เพื่อสำรวจปัญหา
3. เพื่อปรึกษาหารือหรือกำหนดการค้นคว้าวิจัยที่จำเป็นเพื่อแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง
4. เพื่อแลกเปลี่ยนผลงานการค้นคว้าวิจัยระหว่างบุคคล
5. เพื่อร่วมพิจารณาหาข้อสรุปจากผลการค้นคว้าวิจัย

การประชุมอภิปราย

การประชุมอภิปราย เป็นการชุมนุมของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อร่วมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข่าวดสารข้อมูล และประสบการณ์ระหว่างกัน โดยเลือกคนหนึ่งในที่ประชุมเป็นประธานที่จะกล่าวนำเรื่อง นำอภิปราย สรุปประเด็น ไม่ให้ออกนอกเรื่อง ตลอดจนปิดการประชุม ผู้เข้ารับการอบรมจะเป็นผู้พูดและผู้ฟังในขณะเดียวกัน ทุกคนที่เข้าฝึกอบรมมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นได้โดยตรงและเท่าเทียมกัน ช่วยให้มีบรรยากาศที่ดี มีความสนิทสนมและเข้าใจกันได้ง่าย แต่ถ้ามีผู้เข้าอบรมที่ผูกขาดการแสดงความคิดเห็นและวิทยากรหรือผู้นำกลุ่มไม่มีความสามารถหรือประสบการณ์เพียงพอในการทำหน้าที่ จับประเด็นสำคัญสรุปหาข้อยุติ ก็ล้มเหลวได้ง่าย ๆ หรือใช้เวลานานโดยไม่จำเป็น รูปแบบการประชุมอภิปรายอาจแยกเป็นประเภทย่อย ๆ ได้ 3 ประเภท คือ การประชุมอภิปรายโดยตรงหรือแบบนำทาง(Directed or Guided Conference) การประชุมอภิปรายแบบปรึกษาหารือ (Consultative

Conference) การประชุมอภิปรายแบบแก้ปัญหา (Problem-solving Conference) (เสนาะ ติเขาว์, สุปรานี ศรีฉัตรากิมุข และนิยะดา ชุณหวงศ์, 2525: 119)

การศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงาน จะทำให้บุคลากรได้เห็นการปฏิบัติงานขององค์กรที่ไปดู จะได้เห็นของจริงด้วยตนเอง ได้พบบุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์กรที่ไปดู มีโอกาสได้ซักถามปัญหากับผู้ปฏิบัติได้เห็นกิริยาอาการ อริยาบถต่างๆ ของผู้ปฏิบัติงาน ได้เห็นขั้นตอนการปฏิบัติการปฏิบัติงาน รู้และเข้าใจขั้นตอนการทำงานจากของจริง ผู้ไปศึกษาดูงานจึงเกิดความรู้และได้เห็นงานที่ตนเองต้องการอย่างละเอียดเท่าที่เวลาและโอกาสอำนวย (วิน เชื้อโพธิ์หัก, 2537)

การศึกษาต่อ

การศึกษาต่อเป็นการพัฒนาบุคลากร โดยให้บุคลากรได้มีโอกาสไปหาความรู้ทักษะเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอยู่ เพื่อจะได้รับแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ ในงานนั้น ได้ฝึกปฏิบัติการใช้เครื่องมือที่คล้ายกับเครื่องมือที่ใช้อยู่ในองค์กรของตน ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ศึกษาด้วยกัน ทำให้เกิดความรู้ที่กว้างขวางขึ้น เกิดความสัมพันธ์ในกลุ่มเพื่อนซึ่งจะช่วยให้งานเกิดความสำเร็วจนโอกาสต่อไป (วิน เชื้อโพธิ์หัก, 2537)

ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดก็ตาม ส่วนสำคัญที่จะชี้วัดว่าการพัฒนาบุคลากรที่ได้ดำเนินการนั้น สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ คือ “การติดตามและประเมินผล” ซึ่งมีผู้รู้ได้อภิปรายเกี่ยวกับการประเมินผลไว้ ดังนี้

สงยุทธ เกษสาคร(2541) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลไว้ว่า “การประเมินผล” หมายถึง การตรวจสอบคุณภาพงานเพื่อเปรียบเทียบว่าโครงการที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ประสบความสำเร็จ หรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงใด มีผลกระทบเกิดขึ้นทางตรงและทางอ้อมอย่างไรบ้าง มีปัญหาในการดำเนินการมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ เพื่อนำผลการประเมินดังกล่าวไปเป็นข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจในการวางแผน และกำหนดนโยบายการบริหารองค์กรในโอกาสต่อไป

การประเมินผล จะกระทำได้ในขณะที่แผนงานโครงการกำลังดำเนินอยู่ (Concurrent Evaluation) และภายหลังที่โครงการนั้น ๆ ได้สำเร็จไปเรียบร้อยแล้ว (Expost Evaluation) การประเมินผลในขณะที่โครงการกำลังดำเนินอยู่ โดยปกติ จะเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ (Monitoring) ติดตามผลงาน (Follow-up) และการรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting) ส่วนการประเมินผลภายหลังที่โครงการได้สำเร็จไปแล้วจะเรียกว่าการประเมินผล(Evaluation)

จุดประสงค์ในการประเมินผล

การประเมินผลเกิดขึ้นเพื่อตอบคำถามที่ผู้บริหารต้องการทราบผลการปฏิบัติงาน หรือเพื่อตอบคำถามที่จำเป็นเพื่อนำไปแก้ไขและปรับปรุงแผนงาน โครงการในอนาคต คำถามดังกล่าว อย่างเช่น ควรที่จะดำเนินการตามนโยบายต่อไปหรือไม่ ควรที่จะขยายงานหรือไม่ ควรที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานหรือไม่ เป็นต้น จุดประสงค์ที่แท้จริงของการประเมินผล จึงเป็นไปเพื่อที่จะติดตามค้นหา และตรวจสอบการดำเนินงานของแผนงานตามโครงการว่ามี ประสิทธิภาพเพียงใด บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ มีปัญหาในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นอย่างไร นอกจากนี้ ینگยุทธ เกษสาคร(2541) ยังได้กล่าวถึงประเภทของการประเมินผลไว้ ดังนี้

หากจะแยกประเภทของการประเมินผล(Evaluation) โดยพิจารณาจากระเบียบวิธี ที่ใช้ในการประเมินแล้ว อาจแบ่งได้เป็น 2 วิธีใหญ่ ๆ

1. การประเมินผลด้วยวิธีการวิจัย (Evaluation Research) เป็นการประเมินผล โดยอาศัยระเบียบวิธีของการวิจัยเข้ามาใช้ในการประเมินผล ทำให้เกิดการรวบรวมหลักฐานต่าง ๆ ในการประเมินอย่างเป็นระบบ และนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้ตั้งเอาไว้ เพื่อจะได้นำมาสรุปให้เห็นถึงประสิทธิผลและความสำเร็จของโครงการที่กำลังศึกษา การประเมินผลด้วยวิธีการวิจัยจึง ต้องให้ระยะเวลา เงินทุน และแรงงานมากกว่าการประเมินแบบอื่น ๆ แต่ผลที่ได้จากการประเมินจะ มีความแน่นอนและน่าเชื่อถือมากกว่า

การประเมินผลด้วยวิธีการวิจัย เป็นการนำเอาระเบียบวิธีวิจัย(Research Methodology) เข้ามาใช้ในการประเมินผล ทั้งนี้เพื่อที่จะสร้างความถูกต้องให้กับการตัดสินใจของ ผู้บริหาร โดยมีเป้าหมายให้โครงการ หรืองานที่กำลังดำเนินอยู่ เป็นไปตามเป้าหมาย และนโยบายที่ ได้กำหนดไว้ ระเบียบวิธีวิจัยจะเป็นเครื่องมือที่จะแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จที่แน่นอนและ ชัดเจนของโครงการ โดยจะได้รับการรวบรวมข้อมูล หลักฐานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบจากตัวแปร ต่าง ๆ ที่เป็นตัวแทนของกิจกรรมที่ต้องการประเมินและมักจะจำเป็นที่จะต้องแปลหลักฐานต่าง ๆ ให้อยู่ในรูปของหน่วยในเชิงปริมาณจากจำนวนหนึ่งร้อย เช่นร้อยละ 40 ของผู้มาใช้บริการ ผู้ได้ คะแนนตั้งแต่ร้อยละ 70 ขึ้นไป เป็นต้น เพื่อเปรียบเทียบข้อมูลเหล่านี้กับมาตรฐานที่ได้ตั้งเอาไว้ จากนั้นผู้ประเมินก็ต้องสรุป และนำเสนอให้ผู้บริหารได้เห็นถึงความสำเร็จ คุณภาพ ประสิทธิภาพ ตลอดจนผลกระทบของโครงการหรืองานที่ได้ประเมิน...

เครื่องมือของการวิจัยหลาย ๆ ประเภทจะต้องถูกปรับนำมาใช้ตามแต่สถานการณ์ ขอบเขต ตลอดจนวัตถุประสงค์ของการประเมินผล เช่น หลักการรวบรวมข้อมูล ข่าวสารการ สัมภาษณ์ การออกแบบสอบถาม การสำรวจเจตคติ การวิเคราะห์เอกสาร เป็นต้น แบบของการ

ประเมินผลจะต้องถูกสร้างขึ้น ซึ่งก็นำมาจากเทคนิคของการวิจัย อันได้แก่ การประเมินผลโดยใช้แบบวิธีการทดลอง (Experimental Design Model) หรือแบบกึ่งทดลอง (Quasi-experimental Design Model) หรือแบบที่ไม่ใช้การทดลอง (Non-experimental Design Model) หรืออาจใช้การวิเคราะห์ในเชิงเศรษฐกิจเป็นเครื่องมือ เช่น การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis) เป็นต้น จะเห็นได้ว่า การประเมินผลด้วยวิธีการวิจัยเป็นเรื่องที่ยุ่ยากมาก ต้องการผู้ที่มีความรู้ในการวิจัย ต้องการทุนทรัพย์ และต้องอาศัยระยะเวลาในการประเมินผลที่ยาวนานกว่าการประเมินด้วยวิธีอื่น ๆ

2. การประเมินผลด้วยระบบวิเคราะห์ (Analytical Evaluation) เป็นการดัดแปลงการประเมินผลด้วยวิธีการวิจัยให้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น โดยมุ่งมองเฉพาะจุดใดจุดหนึ่งของแผนงานตามโครงการ และใช้การวิเคราะห์เชิงระบบเป็นเครื่องมือเพื่อพิจารณาถึงความก้าวหน้าและปัญหาของการดำเนินงาน โดยเริ่มพิจารณาตั้งแต่ทรัพยากรที่ใช้ (Input) กระบวนการดำเนินงาน (Process) และผลผลิตของงานที่ได้ (Product)

กระบวนการในการประเมินผล

เมื่อศึกษาการประเมินผลในเชิงกระบวนการ โดยพิจารณากิจกรรมที่เกี่ยวข้องที่ละเอียดขึ้นตอน อาจแบ่งกระบวนการทั้งหมดได้เป็น 4 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ

1. การกำหนดเป้าหมายของโครงการ
2. การกำหนดเกณฑ์ในการชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมาย
3. การเก็บและรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของโครงการ
4. การเปรียบเทียบข้อมูลที่หามาได้กับเกณฑ์ที่ได้จัดตั้งเอาไว้

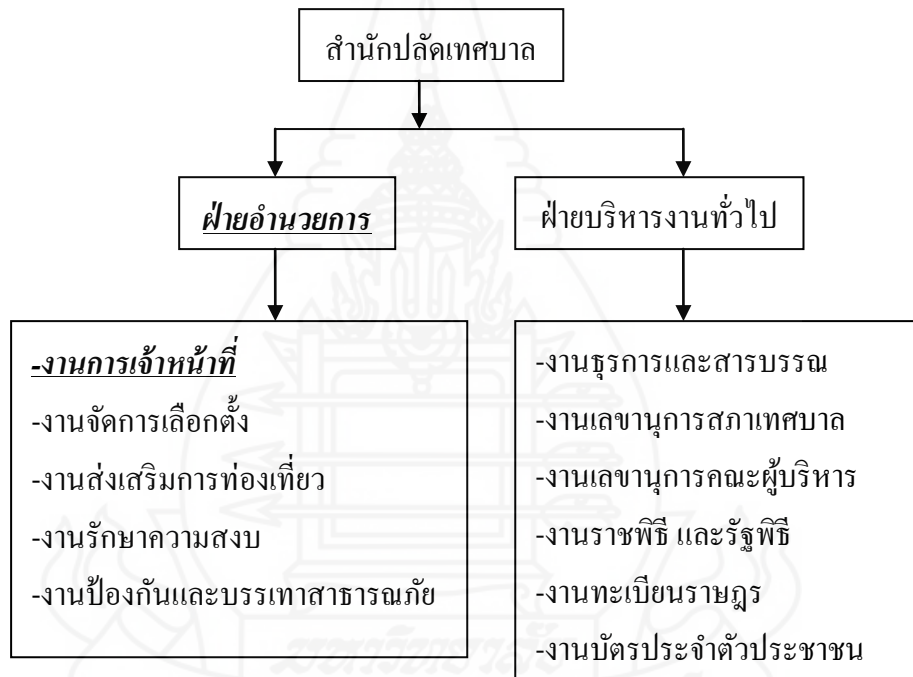
กระบวนการทั้ง 4 ขั้นตอนดังกล่าวเป็นพื้นฐานของการศึกษาการประเมินผลในเชิงวิจัยสำหรับโครงการทุก ๆ ประเภท ขั้นตอนปลีกย่อยอื่นๆ อาจสอดแทรกเข้าไปเพื่อให้การประเมินผลมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เช่น การศึกษารายละเอียดของโครงการเป็นขั้นตอนปลีกย่อยอันหนึ่งในการกำหนดเป้าหมายของโครงการ การจัดทำสรุปรายงานผลการประเมิน ก็เป็นขั้นตอนย่อยอันหนึ่งของขั้นตอนการเปรียบเทียบข้อมูลที่หามาได้กับเกณฑ์ที่ได้ตั้งเอาไว้ (ขงยุทธ เกษสาคร, 2541)

4. การพัฒนาบุคลากรในเทศบาลตำบลนาจัว อำเภอป่าโมก จังหวัดอุดรธานี

เทศบาลตำบลนาจัว เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ใช้หลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลตามประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดอุดรธานี ลงวันที่ 22

พฤศจิกายน 2545 เรื่องหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล และประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดอุดรธานี ลงวันที่ 1 กรกฎาคม 2547 เรื่องหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานจ้างเทศบาล

ในการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนาแกว มีงานการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายอำนวยการ สำนักปลัดเทศบาล ทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานบุคคล ซึ่งรวมถึงการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนาแกวด้วย มีเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในฝ่ายรวม 4 คน ประกอบด้วย หัวหน้าสำนักปลัด หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ บุคลากร และคนงานบันทึกข้อมูล ซึ่งโครงสร้างของสำนักปลัดเทศบาลตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี (พ.ศ. 2552-2554) มีโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการดังนี้ (แผนอัตรากำลัง 3 ปี (พ.ศ. 2552-2554) เทศบาลตำบลนาแกว



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างของสำนักปลัดเทศบาล

โดยเทศบาลตำบลนาแกว มุ่งพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเพื่อให้บุคลากรได้ตอบสนองความต้องการของประชาชนมากที่สุด และสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนในทุกด้านตามภารกิจที่กำหนดตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ผู้บริหารเทศบาล คือ นายกเทศมนตรี ได้มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากร โดยได้ตั้งงบประมาณในการดำเนินการจัดให้มีการอบรม การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การประชุม การปฐมนิเทศ การทัศนศึกษาดูงานนอกสถานที่ และการส่งไป

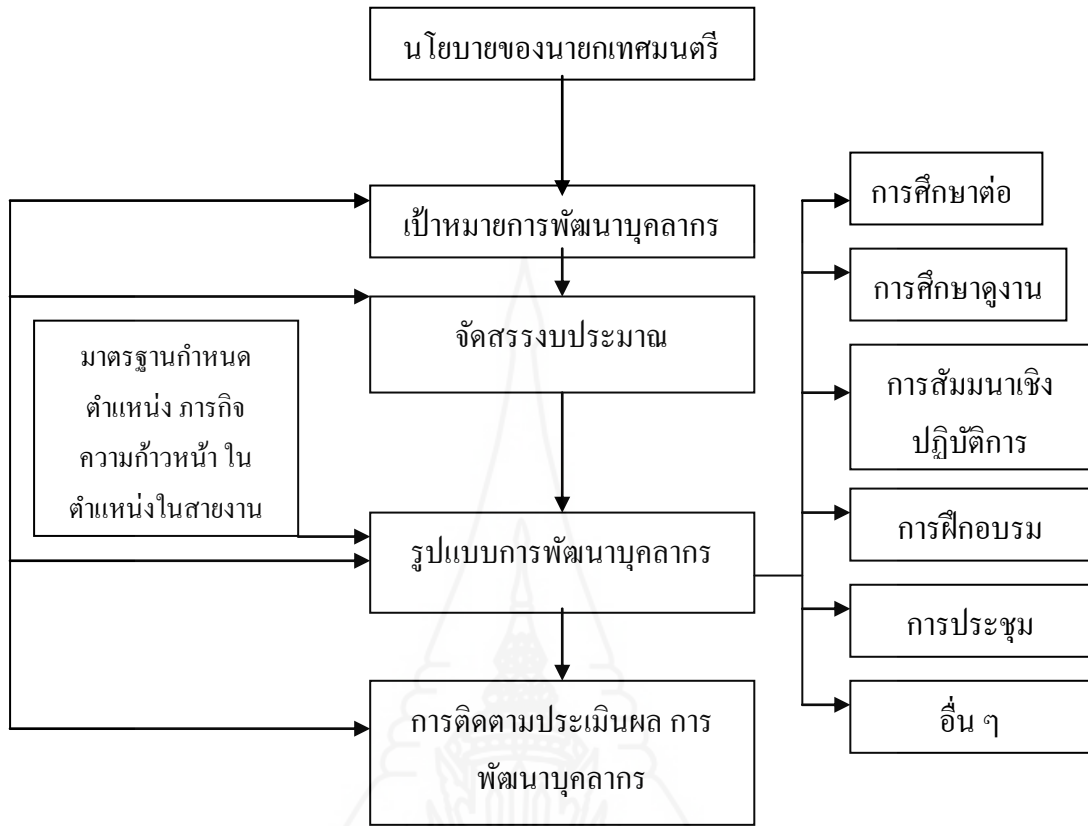
อบรมตามสถาบันต่าง ๆ ที่จัดให้มีการอบรม รวมทั้งได้ตั้งงบประมาณเพื่อเป็นทุนการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น เป็นประจำทุกปี และได้มีการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ด้านการบริหารการพัฒนาการเมืองการบริหาร โดยมีโครงการที่ดำเนินการในแต่ละปี ดังนี้ (เทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี 2553 เทศบาลตำบลนางัว)

- 1) โครงการอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการของพนักงานและลูกจ้างประจำปี
- 2) โครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานดับเพลิงของเทศบาล
- 3) โครงการประชุมประจำเดือนสำหรับพนักงานเทศบาลและลูกจ้าง
- 4) โครงการปฐมนิเทศพนักงานใหม่
- 5) โครงการจัดส่งพนักงานเทศบาล ลูกจ้าง เข้ารับการอบรมตามสถาบันต่าง ๆ ที่จัด

ฝึกอบรม

- 6) โครงการอบรมกิจกรรม 5 ส.
- 7) โครงการทัศนศึกษาดูงานนอกสถานที่
- 8) โครงการทุนการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น
- 9) โครงการอบรมภาษาอังกฤษ

ขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว เริ่มจากผู้บริหาร กำหนดนโยบายและเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากร เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง นำนโยบายของผู้บริหารไปกำหนดเป็น โครงการกิจกรรม และจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการตาม โครงการ ตามรูปแบบที่กำหนด เช่น การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การประชุม หรือวิธีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ในการกำหนดรูปแบบได้พิจารณาจากมาตรฐานตำแหน่ง ภารกิจ ความก้าวหน้าในตำแหน่ง ในสายงานเป็นหลักมีการดำเนินการตามโครงการ และขั้นตอนสุดท้ายคือการติดตามประเมินผล การพัฒนาบุคลากร ดังแสดงเป็นแผนภูมิได้ดังรูปภาพที่ 4



ภาพที่ 2.4 รูปแบบการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี

ในการติดตามประเมินผล การพัฒนาบุคลากร ของเทศบาลตำบลนางัว เทศบาลได้นำแบบประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล และแบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานจ้าง ที่คณะกรรมการพนักงานเทศบาลได้กำหนดไว้ มาใช้เป็นตัวชี้วัดในการประเมินและติดตามผล โดยแบบประเมินดังกล่าว ครอบคลุมทั้งด้านผลงาน ปริมาณงาน ผลสัมฤทธิ์ของงาน และคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่นความรับผิดชอบ ความอดสาหะ ความมีวินัย การประพฤติปฏิบัติตนให้สมกับความเป็นข้าราชการ อีกทั้งการประเมินโดยใช้แบบประเมินนี้ ยังผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการ หรือผู้บังคับบัญชาในหลาย ๆ ระดับ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงานในสังกัด

5. ข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอnáโสม จังหวัดอุดรธานี

5.1 สภาพทั่วไป

เทศบาลตำบลนางัว ตั้งอยู่ในเขตอำเภอnáโสม จังหวัดอุดรธานี ได้รับการยกฐานะจากสุขาภิบาลนางัวเป็นเทศบาลตำบลตำบลนางัว ตามพระราชบัญญัติเปลี่ยนแปลงฐานะสุขาภิบาลเป็นเทศบาล พ.ศ. 2542 ซึ่งได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับฎีกาเล่มที่ 116 ตอนที่ 41 ก. เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2542 เทศบาลตำบลนางัว เป็นเทศบาลขนาดกลาง

5.2 ที่ตั้ง

เทศบาลตำบลนางัว ตั้งอยู่เลขที่ 355 หมู่ที่ 11 ในพื้นที่ของตำบลนางัว อำเภอnáโสม จังหวัดอุดรธานี อยู่ห่างจากจังหวัดอุดรธานี ทางทิศเหนือ 96 กิโลเมตร

5.3 เนื้อที่

มีพื้นที่ประมาณ 10.17 ตารางกิโลเมตร

5.4 ลักษณะภูมิประเทศ

เทศบาลตำบลนางัว อยู่ในลักษณะภูมิประเทศ พื้นที่สูง ๆ ต่ำ ๆ เป็นลอนลูกฟูก เนื่องจากลักษณะพื้นที่มีภูเขาล้อมรอบ

5.5 จำนวนหมู่บ้าน

เทศบาลตำบลนางัว ครอบคลุมพื้นที่ 2 ตำบล 12 หมู่บ้าน

5.6 ประชากร

ประชากรในเขตเทศบาลตำบลนางัว รวมทั้งสิ้น 9,478 คน

5.7 สภาพทางเศรษฐกิจ

สภาพเศรษฐกิจในเขตเทศบาลตำบลนางัว ประชาชนประกอบอาชีพค้าขายบางส่วน ประกอบอาชีพเกษตรกรรมเป็นส่วนใหญ่ ทำไร่ ทำนา ทำสวน ผลผลิตภาคการเกษตรได้ผลดี

5.8 สาธารณูปโภค

เทศบาลตำบลนางัว มีแหล่งน้ำมากมาย และรอบเขตแบ่งระหว่างเทศบาลตำบลนางัว และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น มีลำห้วยทั้ง 4 ทิศ ระบบไฟฟ้า ประปา สะดวกมาก มีเพียงบางหมู่บ้านที่ไม่ใช้น้ำประปา แต่ใช้น้ำบ่อแทน

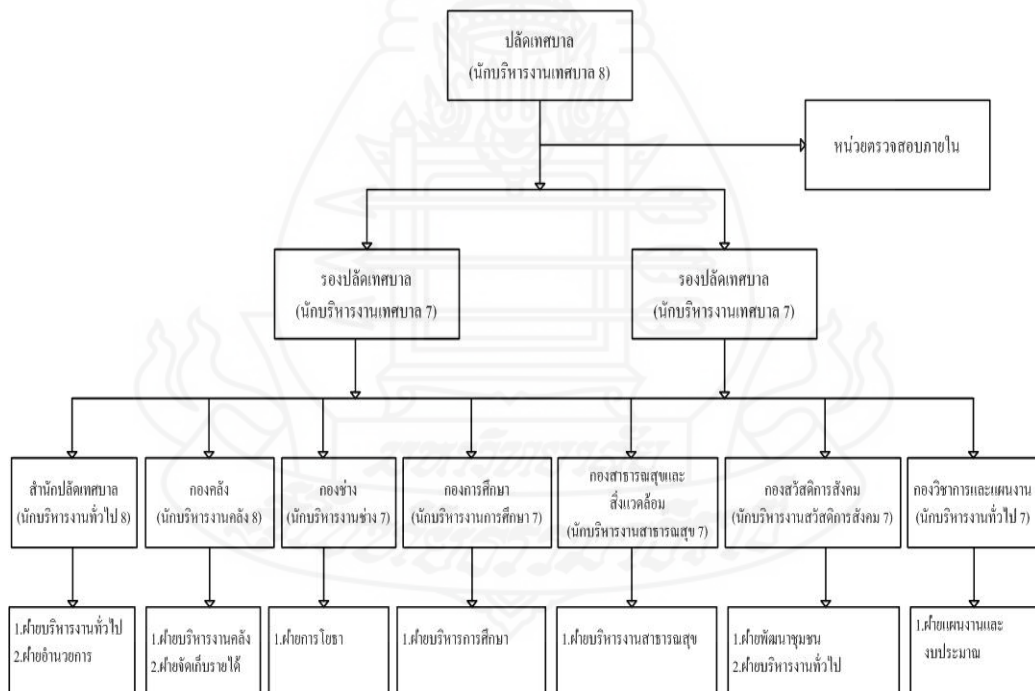
5.9 แหล่งท่องเที่ยว

เทศบาลตำบลนางัว มีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจที่สำคัญและเป็นที่ยู่งักของคนทั่วไป คือ ศาลปู่โสม และสระน้ำศรีมงคล วัดถ้ำผาแขง วัดถ้ำผาคำ และเมื่อถึงประเพณีบุญบั้งไฟวันสงกรานต์ หรือ ลอยกระทง เทศบาลก็จัดได้ยิ่งใหญ่

5.10 ศักยภาพของชุมชน

เทศบาลตำบลนางัว ได้สนับสนุนให้ชุมชนเข้มแข็งโดยมีผู้นำชุมชนที่เทศบาลสามารถติดต่อได้ ขอข้อมูล และประสานการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ได้รับความร่วมมืออย่างดีกับชุมชน ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เทศบาลจัดขึ้น หรือชุมชนจัดทำขึ้น ผลออกมาอยู่ในระดับดีมากทีเดียว และเมื่อเทียบกับเขตองค์กรอื่นแล้วศักยภาพของชุมชนก็อยู่ในระดับดี

6. โครงสร้างเทศบาลตำบลนางัว อำเภอป่าโสม จังหวัดอุดรธานี



ภาพที่ 2.5 โครงสร้างเทศบาลตำบลนางัว อำเภอป่าโสม จังหวัดอุดรธานี

7. อำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลนาแว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี

7.1 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

7.1.1 การจัดการและดูแลสถานีขนส่งทางบก
 7.1.2 การสร้างและบำรุงรักษาทางบกและทางน้ำที่เชื่อมต่อระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น

7.1.3 การขนส่งมวลชนและการวินาศกรรมจราจร

7.1.4 การสาธารณสุขปการ

7.1.5 การจัดให้มีและการบำรุงทางน้ำและทางบก

7.1.6 การให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ

7.1.7 การจัดให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา

7.1.8 การจัดให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม

7.1.9 การจัดให้มีและการบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น

7.2 ด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

7.2.1 การจัดการศึกษา
 7.2.2 การจัดให้มีโรงพยาบาล การรักษาพยาบาล การป้องกันและการควบคุมโรคติดต่อ

7.2.3 การป้องกัน การบำบัดโรค และการจัดตั้งและบำรุงสถานพยาบาล

7.2.4 การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส

7.2.5 การรักษาความสะอาดของถนน ทางเดิน และที่สาธารณะ

7.2.6 การจัดให้มีโรงฆ่าสัตว์

7.2.7 การจัดให้มีสุสานและฌาปนสถาน

7.2.8 การจัดให้มีการบำรุงสถานที่สำหรับนันทกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจ สวนสาธารณะ สวนสัตว์ ตลอดจนสถานที่ประชุมอบรมราษฎร

7.2.9 การบำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร

7.3 ด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคมและการรักษาความสงบเรียบร้อย มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

7.3.1 การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน

7.3.2 การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

7.3.3 การจัดให้ระบบรักษาความสงบเรียบร้อยในเขตเทศบาล

7.3.4 การรักษาความสงบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดีของประชาชนในเขต

เทศบาล

7.4 ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

7.4.1 การจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล และประสานการจัดทำแผนพัฒนา

7.4.2 การจัดตั้งและดูแลตลาด

7.4.3 การส่งเสริมการท่องเที่ยว

7.4.4 การพาณิชย์ การส่งเสริมการลงทุนและการทำกิจกรรมไม่ว่าจะดำเนินการเองหรือร่วมกับบุคคลอื่นหรือจากสหการ

7.5 ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

7.5.1 การคุ้มครอง ดูแลและบำรุงรักษาป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

7.5.2 การจัดตั้งและการดูแลระบบบำบัดน้ำเสียรวม

7.5.3 การกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

7.5.4 ระบบระบายน้ำในเขตชุมชน

7.5.5 การจัดการสิ่งแวดล้อมและมลพิษต่าง ๆ

7.6 ด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

7.6.1 การจัดการศึกษา

7.6.2 บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

7.6.3 การส่งเสริมการศึกษา จารีตประเพณี และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น

7.6.4 การจัดให้มีพิพิธภัณฑ์และหอจดหมายเหตุ

7.6.5 การศึกษา การทำนุบำรุงศาสนา และการส่งเสริมวัฒนธรรม

7.7 ด้านการบริหารจัดการและการสนับสนุนการปฏิบัติการของส่วนราชการและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

7.7.1 สนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นในการพัฒนาท้องถิ่น สนับสนุนหรือช่วยเหลือส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาท้องถิ่น

7.7.2 ประสานและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น

7.7.3 การแบ่งสรรเงินซึ่งตามกฎหมายจะต้องแบ่งให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น

7.7.4 การให้บริการแก่เอกชน ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น

8. อัตราค่าจ้างของเทศบาลตำบลนาจัว อำเภอป่าโมก จังหวัดอยุธยา

เทศบาลตำบลนาจัว เป็นเทศบาลขนาดกลาง โดยกำหนดโครงสร้างส่วนราชการ ออกเป็น 1 สำนัก 6 กอง 1 หน่วย ได้แก่

1. สำนักปลัดเทศบาล
2. กองคลัง
3. กองช่าง
4. กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
5. กองวิชาการและแผนงาน
6. กองการศึกษา
7. กองสวัสดิการสังคม
8. หน่วยตรวจสอบภายใน

โดยกำหนดให้มีกรอบอัตราค่าจ้างราชการส่วนท้องถิ่น ทั้งสิ้น 105 คน มีนครองตำแหน่ง 26 คน มีลูกจ้างประจำ 4 คน พนักงานจ้างตามภารกิจผู้มีคุณวุฒิ 15 คน พนักงานจ้างตามภารกิจผู้มีทักษะ 10 คน พนักงานจ้างทั่วไป 40 คน และคนงานแรงงานรายวัน 10 คน

9. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาของ สหชาติ ไชยรา (2544) เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด อำเภอเมืองหนองบัวลำภู พบว่า ปัญหาในการพัฒนาบุคลากร ที่พบคือ หน่วยงานที่ดำเนินการฝึกอบรมไม่แจ้งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ไปสมทบที่ผู้ฝึกอบรมจัดให้ จึงทำให้วัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอในการจัดฝึกอบรม และในการส่งบุคลากรไปอบรมศึกษาหรือดูงาน พบว่า บุคลากรของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด ได้ไปศึกษาดูงานที่ศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดและโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาที่มีผลงานดีเด่น

โดยนำหลักการและวิธีการที่ได้ไปศึกษาและประยุกต์ใช้ วิธีการนี้เป็นวิธีการที่ทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาจากประสบการณ์ตรง และนำความรู้ไปถ่ายทอดแก่ครูพี่เลี้ยงด้วยกัน ปัญหาคือ เมื่อผู้ไปศึกษาอบรมหรือดูงานกลับมาแล้วไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่ได้ไปศึกษา หรือดูงานเพราะผู้บริหารศูนย์ ไม่มีงบประมาณในด้านวัสดุอุปกรณ์ ในการจัดการเรียนการสอน ตามวัตถุประสงค์ที่ไปศึกษาอบรมหรือดูงาน

จากการศึกษาของอัญชติ จันระสา(2544) ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการที่สัมพันธ์กับวิธีการพัฒนาบุคลากรสาย ข และสาย ค ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า

1. สภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากรมี การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.88, S.D=0.63$)พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.13, S.D=0.78$) รองลงมาคือการจัดดำเนินการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 2.86, S.D=0.63$) และการประเมินและติดตามผล ($\bar{X} = 2.82, S.D=0.82$) ตามลำดับ

2. ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรมีความต้องการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15, S.D=0.52$) พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความต้องการด้านทัศนคติมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.35, S.D=0.58$) รองลงมาคือความต้องการด้านทักษะ ($\bar{X} = 4.08, S.D=0.61$) และความต้องการด้านความรู้ ($\bar{X} = 4.02, S.D=0.55$) ตามลำดับ

3. วิธีการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89, S.D=0.60$) พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.87, S.D=0.71$) การประชุมเชิงปฏิบัติการ ($\bar{X} = 3.87, S.D=0.74$) การศึกษาต่อ ($\bar{X} = 3.79, S.D=0.71$) และการสัมมนา ($\bar{X} = 3.77, S.D=0.78$)ตามลำดับ

4. สภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิธีการพัฒนาบุคลากรในระดับต่ำ ($r = 0.171$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากการศึกษาของ วรรณิการ์ วิวัฒน์ประหาร(2539) พบว่า บุคลากร สาย ข และ ค ขาดโอกาสที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาตนเอง จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในสายงานของคน นอกจากนี้ปัญหาในด้านกระบวนการ และการจัดการพัฒนาบุคลากรประสบกับความไม่ต่อเนื่องในการจัดทำโครงการ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงไปตามวาระของผู้บริหารและขาดการวิเคราะห์และหาข้อสรุปด้านการติดตามและประเมินผลโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

และจากการศึกษาของ รวงทิพย์ สุรวิชัย(2538) เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยศึกษาถึงสภาพปัจจุบันปัญหาของการพัฒนาบุคลากร พบว่าปัญหาอุปสรรคสำคัญของการพัฒนาบุคลากรคือ ขาดการติดตามผล บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ ขาด

งบประมาณสนับสนุน นโยบายไม่ชัดเจน ขาดวิทยากรเฉพาะด้าน วิธีการจัดไม่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร ไม่สามารถนำประสบการณ์มาพัฒนาสถาบัน ขาดเจ้าหน้าที่ดำเนินการที่เข้าใจเทคนิค วิธีการจัด ไม่สามารถนำประสบการณ์มาพัฒนาวิชาชีพ ขาดการสนับสนุนในการนำความรู้ทักษะไปใช้ ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร ขาดสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ดังนั้น จากการศึกษาและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่เป็นสภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากรคือการสนับสนุนจากผู้บริหาร การจัดดำเนินการและการประเมินและติดตามผล

ศิริรัตน์ มีเดช(2549) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า สภาพทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาและการฝึกอบรมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของอำเภอเกาะสมุย โดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการศึกษาอยู่ในระดับน้อย และด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ผลการเปรียบเทียบสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาและการฝึกอบรมในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจำแนกตามรูปแบบ การประกอบธุรกิจ ประเภทอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว จำนวนบุคลากรในองค์กร และระยะเวลาที่ดำเนินกิจการ พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ของพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่า ส่วนใหญ่ไม่ได้รับการพัฒนาด้านการศึกษา แต่ได้รับการพัฒนาทางด้านการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่มีความต้องการศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน โดยต้องการศึกษาต่อระดับปริญญาโททางด้านภาษาต่างประเทศ และความต้องการในการพัฒนาทางด้านฝึกอบรม พนักงานส่วนใหญ่มีความต้องการฝึกอบรมค่อนข้างมาก โดยต้องการฝึกอบรมในเรื่องทักษะด้านบุคลิกมากที่สุด และผลการเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องที่ต้องการ ฝึกอบรมจำแนกตาม เพศ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และรายได้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประเภทอุตสาหกรรมท่องเที่ยว พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ระดับค่อนข้างมาก

สุพรรณิ มะลิงาม(2548) ได้ศึกษาค้นคว้า การพัฒนาครูพี่เลี้ยง ด้านการจัดประสบการณ์สำหรับเด็กปฐมวัย ของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด ของเทศบาลเมืองบ้านดุง ผลการศึกษาพบว่า ก่อนการดำเนินการพัฒนาครูพี่เลี้ยงทุกคนจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย และไม่เคยได้รับการอบรมตามหลักสูตรปฐมวัย พุทธศักราช 2546 ทำให้ไม่มีความรู้ ความเข้าใจในการจัดประสบการณ์สำหรับเด็กปฐมวัย ตามกิจกรรมประจำวัน 6 กิจกรรมได้ คือ การจัดกิจกรรมเคลื่อนไหวและจังหวะ กิจกรรมเสริมประสบการณ์ กิจกรรมสร้างสรรค์ กิจกรรมกลางแจ้ง กิจกรรม

เสรี และกิจกรรมเกมการศึกษา จึงได้ดำเนินการพัฒนาตามวงรอบที่ 1 โดยใช้ กลยุทธ์การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการนิเทศการสอน ผลการดำเนินการพบว่า กลุ่มเป้าหมายมีความรู้ความเข้าใจ สามารถจัดประสบการณ์สำหรับเด็กปฐมวัย ตามกิจกรรมประจำวัน 6 กิจกรรม ได้ แต่ยังไม่เป็นที่น่าพอใจ เพราะกลุ่มเป้าหมายทั้ง 4 คน ยังไม่สามารถจัดกิจกรรมสร้างสรรค์ และกิจกรรมเสริมประสบการณ์ได้ เนื่องจากกลุ่มเป้าหมาย ยังขาดความมั่นใจ ขาดความชำนาญ จึงได้ดำเนินการพัฒนาตามวงรอบที่ 2 โดยการนิเทศการสอนเป็นรายบุคคล ซึ่งวิทยากรได้ให้คำปรึกษา หรือ ให้คำแนะนำช่วยเหลือ ปรับปรุงแก้ไขและเทคนิคการจัดกิจกรรมสร้างสรรค์ และกิจกรรมเสริมประสบการณ์ ที่เป็นประเด็นปัญหาจนกลุ่มเป้าหมายสามารถจัดกิจกรรม สำหรับเด็กปฐมวัยทั้ง 6 กิจกรรมในชั้นเรียนได้

นิตยา วอแพง(2544) ได้ศึกษากิจกรรมการพัฒนากุศลกรพยาบาล เพื่อการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ของโรงพยาบาลศรีนครินทร์ ผลการวิจัยพบว่า

1. โรงพยาบาลศรีนครินทร์มีการประเมินความต้องการ การพัฒนากุศลกรพยาบาล จากแผนปฏิบัติงานประจำปี แต่ยังขาดการประเมินความต้องการจากบุคลากรโดยตรง
2. มีการจัดทำแผนพัฒนากุศลกรพยาบาลไว้ในแผนงานประจำปี โดยทำเป็นแผนการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการศึกษาต่อเนื่อง ในระดับสูงขึ้น
3. มีการจัดปฐมนิเทศให้กับบุคลากรพยาบาลที่เข้าทำงานใหม่ โดยได้รับทราบบทบาทหน้าที่ในงานที่ต้องรับผิดชอบ ทราบนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงาน การรายงานเมื่อเกิดอุบัติการณ์ รวมทั้งแนวทางการประสานงานเพื่อขอคำปรึกษา
4. มีการจัดกิจกรรมการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะสำหรับบุคลากรพยาบาลขณะปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การประชุมวิชาการ การประชุมปรึกษาก่อนและหลังการปฏิบัติงานการจัดทำคู่มือ และมาตรฐานการปฏิบัติงาน
5. ยังขาดการประเมินแผนพัฒนากุศลกรที่เป็นรูปธรรม

ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนากุศลกรพยาบาลเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการประสานงานของผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนากุศลกรพยาบาล มีการดำเนินกิจกรรมที่ซ้ำซ้อนกันอยู่บ้าง ส่วนการทำงานเป็นทีมระหว่างวิชาชีพยังขาดรูปแบบที่ชัดเจนที่จะนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย ควรมีการพัฒนาการทำงานเป็นทีม แบบสหสาขา หรือ คร่อมสาขา(Cross- functional team) เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างวิชาชีพกันมากขึ้น และภายในงานบริการพยาบาล ควรมีการประสานงานกันในแนวระนาบเพื่อให้การพัฒนากุศลกรพยาบาลเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน นอกจากนี้เพื่อให้มีการพัฒนากุศลกรพยาบาลอย่างต่อเนื่อง และ

เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการอย่างแท้จริง ควรมีการประเมินแผนพัฒนาบุคลากรพยาบาล โดยประเมินจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมากกว่าการประเมินกิจกรรมการพัฒนา

จากงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า ทุกหน่วยงานจะต้องมีการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้ในการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร จำเป็นจะต้องมีการวิเคราะห์ในหลาย ๆ ด้าน ทั้งวิเคราะห์งาน สภาพปัญหาการพัฒนาบุคลากรของแต่ละหน่วยงาน ความต้องการของบุคลากร รวมทั้งกิจกรรม หรือวิธีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกของแต่ละองค์กร อีกทั้งการพัฒนาบุคลากรต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความสนใจในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

จากการศึกษาแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ทราบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรที่น่าสนใจ และเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในเทศบาลตำบลนางัว มีอยู่หลายปัจจัย ผู้ศึกษาวิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงปัญหาการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร ด้านการจัดดำเนินการพัฒนา ด้านการประเมินผลและติดตามผล เนื่องจากเป็นด้านที่ครอบคลุมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัวมากที่สุด สำหรับความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ของพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างและคนงานแรงงานรายวัน ผู้ศึกษาวิจัยสนใจที่จะศึกษาความต้องการ 4 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะ ทักษะทัศนคติคุณธรรมและจริยธรรม และวิธีการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากบุคลากรในเทศบาลตำบลนางัว มีความหลากหลายทางสายงานอาชีพตามภารกิจของเทศบาล จึงน่าที่จะศึกษาถึงความรู้ทักษะในแต่ละสาขาอาชีพของบุคลากร สำหรับด้านทัศนคติคุณธรรมและจริยธรรมนั้น เนื่องจากในปัจจุบัน กระบวนการสรรหาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว มีกระบวนการที่ค่อนข้างง่ายในการสรรหาบุคลากรเข้าสู่องค์กร จึงอาจจะทำให้ได้บุคลากรที่ยังขาดคุณธรรม จริยธรรม หรือมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กรอยู่บ้าง ซึ่งผลจากการศึกษาในครั้งนี้ จะได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว ที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน และความต้องการพัฒนาของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อนำมาพัฒนางานในหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษา เรื่อง ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี มีวิธีดำเนินการวิจัยครอบคลุมหัวข้อเรื่องดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการศึกษา

รูปแบบการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจสำหรับผู้มีคุณวุฒิ พนักงานจ้างตามภารกิจสำหรับผู้มีทักษะ พนักงานจ้างทั่วไป และคนงานแรงงานรายวัน ในสังกัดเทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี ที่ปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2553 มีจำนวนทั้งสิ้น 105 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้ประชากรทั้งหมดทุกคนที่ปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2553 เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัย

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) โดยเนื้อหาของแบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล และลักษณะการทำงานของ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน กลุ่มงานที่สังกัด

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาบุคลากร ของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ของเทศบาล ตำบลนาจัว อำเภอป่าโมก จังหวัดอุดรธานี

ส่วนที่ 4 เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ลักษณะคำถามมี 5 ตัวเลือก คือ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

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

การแปลผลระดับปัญหาและความต้องการโดยกำหนดเกณฑ์ช่วงคะแนนเฉลี่ยดังนี้ (คะแนนสูงสุด/คะแนนต่ำสุด)/จำนวนชั้น สรุปผลเป็น 5 ระดับ ซึ่งได้จากการใช้เกณฑ์การให้คะแนนแบ่งออกเป็น 5 ช่วง จากการคำนวณตามสูตรหาความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} = 0.80 \end{aligned}$$

ระดับปัญหา/ความต้องการมากที่สุด หมายถึง ค่าคะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00

ระดับปัญหา/ความต้องการมาก หมายถึง ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20

ระดับปัญหา/ความต้องการปานกลาง หมายถึง ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40

ระดับปัญหา/ความต้องการน้อย หมายถึง ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60

ระดับปัญหา/ความต้องการน้อยที่สุด หมายถึง ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80

4. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

4.1 ความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างเสร็จเรียบร้อยแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิและมีประสบการณ์ ตรวจสอบแก้ไขปรับปรุงความสมบูรณ์ของเนื้อหาได้แก่

นายชาติ ประสมเพชร ปลัดเทศบาลตำบลนางัว นักบริหารงานเทศบาล 8
(รัฐศาสตรมหาบัณฑิต)

นายอุทัย ทุมไพร รองปลัดเทศบาลตำบลนางัว นักบริหารงานเทศบาล 7
(รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต)

นายบำรุงภักดี เรียงกวา ผู้อำนวยการกองช่าง นักบริหารงานช่าง 7
(รัฐศาสตรมหาบัณฑิต)

ทำการตรวจสอบแก้ไข ปรับปรุงความสมบูรณ์ของเนื้อหาแบบสอบถามใน
เบื้องต้น เพื่อให้ตรงตามเนื้อหาที่ต้องการวัด

4.2 ความเชื่อมั่น (Reliability) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงาน
เทศบาล ลูกจ้าง พนักงานจ้าง และคนงานแรงงานรายวัน เทศบาลตำบลน้ำโสม อำเภอ น้ำโสม
จังหวัดอุดรธานี จำนวน 30 คน ซึ่งเป็นเทศบาลตำบลใกล้เคียง เพื่อทดสอบความเข้าใจ
แบบสอบถาม และความเที่ยงได้ของแบบสอบถาม ใช้วิธีสัมประสิทธิ์ แอลฟา ของครอนบาค
(Cronbach)

การใช้สูตรหาค่าความเที่ยงแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา นี้ เหมาะสำหรับการหาค่า
ความเที่ยงของแบบวัดที่ให้คะแนนแต่ละข้อไม่เท่ากันหรือเท่ากันก็ได้ เช่น ข้อสอบแบบอัตนัย
นอกจากนี้ยังเหมาะที่จะใช้ในการหาความเที่ยงของแบบสอบถามที่ใช้มาตราส่วนประมาณค่า
(Rating Scale) สูตรการหาค่าความเที่ยงแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค มีดังนี้ (Stanley
and Hophkin, 1978) อ้างถึงโดย วิลาวรรณ พันธุ์พุกษ์, 2544) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α) ของ
แบบสอบถามปัญหาการพัฒนาบุคลากร และความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรใน
เทศบาลตำบลนางัว เท่ากับ 0.92 และ 0.97 ตามลำดับ

$$r = \frac{K}{K - 1} \left[\frac{1 - \sum Si^2}{St^2} \right]$$

r คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของเครื่องมือวัด

$\sum Si^2$ คือ ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนข้อคำถามแต่ละข้อ

St^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวมทั้งฉบับ

K คือ จำนวนข้อทั้งหมดของเครื่องมือวัด

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยอาศัยเครื่องมือ คือ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นดำเนินการเก็บข้อมูลจากพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจสำหรับผู้มีคุณวุฒิ พนักงานจ้างตามภารกิจสำหรับผู้มีทักษะ พนักงานจ้างทั่วไป และคนงานแรงงานรายวัน เทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี โดยได้ดำเนินการ ดังนี้

- 5.1 ติดต่อบริษัทงานกับบุคลากรในหน่วยงานโดยผ่านผู้อำนวยการกองต่าง ๆ
- 5.2 ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย อธิบายเกี่ยวกับแบบสอบถามและขอความร่วมมือบุคลากรในหน่วยงาน ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 5.3 รวบรวมข้อมูลนำไปตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ทุกฉบับแล้วนำไปหาค่าทางสถิติ

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

- 6.1 ลักษณะทางประชากรใช้สถิติเชิงพรรณนา(Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ
- 6.2 ระดับปัญหา และความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรในสังกัด เทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- 6.3 เปรียบเทียบปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรจำแนกตาม ตำแหน่งงาน อายุงาน และกลุ่มงานที่สังกัด โดยใช้ค่าเฉลี่ย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี และเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี สำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตาราง และคำอธิบาย แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ปัญหาการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรในเทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี

ส่วนที่ 3 ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรในเทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี

1. คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน กลุ่มงานที่สังกัด

คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
	n = 105	100
เพศ		
ชาย	67	63.81
หญิง	38	36.19
รวม	105	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน n = 105	ร้อยละ 100
อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	2	1.91
25-34 ปี	35	33.33
35-44 ปี	26	24.76
45 – 54 ปี	34	32.38
55 ปีขึ้นไป	8	7.62
รวม	105	100.00
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	64	60.95
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	33	31.43
สูงกว่าปริญญาตรี	8	7.62
รวม	105	100.00
ตำแหน่งงาน		
พนักงานเทศบาล	26	24.76
ลูกจ้างประจำ	4	3.81
พนักงานจ้างตามภารกิจผู้มีคุณวุฒิ	15	14.29
พนักงานจ้างตามภารกิจผู้มีทักษะ	10	9.52
พนักงานจ้างทั่วไป	40	38.10
คนงานแรงงานรายวัน	10	9.52
รวม	105	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน n = 105	ร้อยละ 100
อายุงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	50	47.62
6-10 ปี	26	24.76
11-20 ปี	20	19.05
มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป	9	8.57
รวม	105	100.00
กลุ่มงานที่สังกัด		
สำนักปลัดเทศบาล	29	27.62
กองวิชาการและแผนงาน	4	3.81
กองคลัง	13	12.38
กองช่าง	18	17.14
กองการศึกษา	11	10.48
กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	27	25.71
กองสวัสดิการสังคม	3	2.86
รวม	105	100.00

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 63.81 เพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 36.19 อายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 25 – 34 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองลงมาคือช่วงอายุ 45 – 54 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.38 และอันดับสุดท้าย คือต่ำกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.91 ด้านระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 60.95 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 31.43 และอันดับสุดท้ายคือ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 7.62 ด้านตำแหน่งงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่ง เป็นพนักงานจ้างทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 38.10 รองลงมา คือ พนักงานเทศบาล คิดเป็นร้อยละ 24.76 และอันดับสุดท้ายคือ ลูกจ้างประจำ คิดเป็นร้อยละ 3.81 ด้านอายุงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.62 รองลงมาคือ อายุงานระหว่าง 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.76 และอันดับสุดท้ายคือ มากกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.57 ด้านกลุ่มงานที่สังกัด ผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนใหญ่ สังกัดสำนักปลัดเทศบาล คิดเป็นร้อยละ 27.62 รองลงมาคือ กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม คิดเป็นร้อยละ 25.71 และอันดับสุดท้ายคือ กองสวัสดิการสังคม คิดเป็นร้อยละ 2.86

2. ปัญหาการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรในเทศบาลตำบลนาจัว อำเภอป่าโมก จังหวัดอุดรธานี

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 3 ด้าน

ปัญหาการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนาจัว อำเภอป่าโมก จังหวัดอุดรธานี	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา	อันดับที่
ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร	3.58	0.85	มาก	2
ด้านการจัดดำเนินการพัฒนา	3.64	0.96	มาก	1
ด้านการประเมินและติดตามผล	2.84	1.02	ปานกลาง	3
รวม	3.35	0.88	ปานกลาง	

ผลการวิจัยปัญหาการพัฒนาบุคลากร ค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนาจัว อำเภอป่าโมก จังหวัดอุดรธานี ทั้ง 3 ด้าน พบว่า ปัญหาการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนาจัว ทั้ง 3 ด้าน มีปัญหาภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$, S.D = 0.88) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจัดดำเนินการพัฒนามีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.64$, S.D = 0.96) รองลงมาคือด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ($\bar{X} = 3.58$, S.D = 0.85) และอันดับสุดท้ายคือ ด้านการประเมินและติดตามผล ($\bar{X} = 2.84$, S.D = 1.02)

2.1 ปัญหาการพัฒนาบุคลากร ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาบุคลากร ของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร

ปัญหาการพัฒนาบุคลากรของ เทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	อันดับ ที่
1.การให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรของ ผู้บริหาร	3.46	0.67	มาก	4
2.การส่งเสริมให้ได้รับการอบรมหรือศึกษาต่อของ ผู้บริหาร	3.79	0.74	มาก	1
3.นโยบายในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร	3.50	0.79	มาก	3
4.ความเข้าใจในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร	3.69	0.61	มาก	2
รวม	3.58	0.88	มาก	

จากการศึกษาปัญหา พบว่า มีปัญหาการพัฒนาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58, S.D = 0.88$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การส่งเสริมให้ได้รับการอบรมหรือศึกษาต่อของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.79, S.D. = 0.74$) รองลงมาคือความเข้าใจในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร ($\bar{X} = 3.69, S.D. = 0.61$) นโยบายในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร ($\bar{X} = 3.50, S.D. = 0.79$) และลำดับสุดท้าย คือ การให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร ($\bar{X} = 3.46, S.D. = 0.67$)

2.2 ปัญหาการพัฒนาบุคลากร ด้านการจัดดำเนินการพัฒนา

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาบุคลากร ของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอป่าสัก จังหวัดอุดรธานี ด้านการจัดดำเนินการพัฒนา

ปัญหาการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอป่าสัก จังหวัดอุดรธานี	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา	อันดับที่
1.งบประมาณที่จัดสรรให้พัฒนาบุคลากรมีจำกัด	3.34	0.85	ปานกลาง	3
2.ระยะเวลาในการอบรมมีผลกระทบต่อการทำงานปฏิบัติงานของบุคลากรและหน่วยงาน	4.45	0.91	มากที่สุด	1
3.มีความชัดเจนของการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ปฏิบัติ	3.25	0.87	ปานกลาง	4
4.ความพร้อมด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้,คู่มือในการปฏิบัติงาน,ระเบียบและเอกสารที่เกี่ยวข้องที่ใช้ประกอบการอบรม	3.50	0.71	มาก	2
รวม	3.64	0.79	มาก	

จากการศึกษาปัญหา พบว่า มีปัญหาการพัฒนาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64, S.D = 0.79$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระยะเวลาในการอบรมมีผลกระทบต่อการทำงานปฏิบัติงานของบุคลากรและหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.45, S.D. = 0.91$) รองลงมาคือ ความพร้อมด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ คู่มือในการปฏิบัติงาน ระเบียบและเอกสารที่เกี่ยวข้องที่ใช้ประกอบการอบรม ($\bar{X} = 3.50, S.D. = 0.71$) งบประมาณที่จัดสรรให้พัฒนาบุคลากรมีจำกัด ($\bar{X} = 3.34, S.D. = 0.85$) และลำดับสุดท้าย คือ มีความชัดเจนของการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.25, S.D. = 0.87$)

2.3 ปัญหาการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินและติดตามผล

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาบุคลากร ของเทศบาลตำบลนาจัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี ด้านการประเมินและติดตามผล

ปัญหาการพัฒนาบุคลากรของ เทศบาลตำบลนาจัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	อันดับ ที่
1.มีการรายงานผลการฝึกอบรมและการพัฒนา บุคลากรของผู้รับผิดชอบ	2.63	1.05	ปานกลาง	4
2.มีการติดตามผลการนำความรู้ ทักษะ ที่ได้รับจาก การพัฒนาไปใช้ในการพัฒนางาน	2.91	1.15	ปานกลาง	2
3.การประเมินผลบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาไม่มี รูปแบบที่ชัดเจน	2.96	0.89	ปานกลาง	1
4. มีการให้ข้อมูลย้อนกลับหลังการประเมิน	2.84	0.96	ปานกลาง	3
รวม	2.84	0.93	ปานกลาง	

จากการศึกษาปัญหา พบว่า มีปัญหาการพัฒนาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.84$, S.D = 0.93) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การประเมินผลบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=2.96$,S.D. = 0.89) รองลงมาคือ มีการติดตามผลการนำความรู้ ทักษะ ที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ในการพัฒนางาน ($\bar{X} = 2.91$,S.D. = 1.15) มีการให้ข้อมูลย้อนกลับหลังการประเมิน ($\bar{X} = 2.84$,S.D. = 0.96) และลำดับสุดท้าย คือ มีการรายงานผลการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรของผู้รับผิดชอบ ($\bar{X} = 2.63$,S.D. = 1.05)

การเปรียบเทียบปัญหาการพัฒนาบุคลากรจำแนกตาม ตำแหน่งงาน อายุงาน และ
กลุ่มงานที่สังกัด

2.4 การเปรียบเทียบปัญหาการพัฒนาบุคลากรจำแนกตาม ตำแหน่งงาน

ตารางที่ 4.6 เปรียบเทียบปัญหาการพัฒนาบุคลากรจำแนกตาม ตำแหน่งงาน

ปัญหาการพัฒนาบุคลากร ของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอหน้าโสม จังหวัดอุดรธานี	ตำแหน่งงาน (\bar{X})					
	พจน. เทศบาล	ลูกจ้าง ประจำ	พจน. ตาม ภารกิจผู้ มีคุณวุฒิ	พจน. ตาม ภารกิจ ผู้มี ทักษะ	พจน. ทั่วไป	คนงาน แรงงาน รายวัน
1.การให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ของผู้บริหาร	3.38	2.00	2.46	2.80	3.15	2.90
2.การส่งเสริมให้ได้รับการอบรมหรือ ศึกษาต่อของผู้บริหาร	2.30	1.75	2.13	3.70	3.00	2.60
3.นโยบายในการพัฒนาบุคลากรของ ผู้บริหาร	2.61	2.50	2.66	3.30	2.97	2.50
4.ความเข้าใจในการพัฒนาบุคลากรของ ผู้บริหาร	2.34	4.25	2.33	2.90	3.40	3.70
5.งบประมาณที่จัดสรรให้พัฒนาบุคลากรมี จำกัด	3.11	3.50	3.06	2.50	2.95	3.20
6.ระยะเวลาในการอบรมมีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของบุคลากรและหน่วยงาน	3.07	3.75	2.83	3.40	3.80	3.40
7.ความชัดเจนของการนำความรู้ที่ได้รับ จากการอบรมไปใช้ปฏิบัติ	3.03	3.25	3.00	2.70	3.55	2.80
8.ความพร้อมด้านอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้คู่มือในการปฏิบัติงานระเบียบ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ที่ใช้ประกอบการ อบรม	3.34	4.00	2.60	2.60	3.32	3.50
9.การรายงานผลการฝึกอบรมและการ พัฒนาบุคลากรของผู้รับผิดชอบ	2.80	3.30	3.33	3.00	3.97	3.00

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ปัญหาการพัฒนาบุคลากร ของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอป่าสัก จังหวัดอุดรธานี	ตำแหน่งงาน (\bar{X})					
	พนง. เทศบาล	ลูกจ้าง ประจำ	พนง. ตาม ภารกิจผู้ มีคุณวุฒิ	พนง. ตาม ภารกิจ ผู้มี ทักษะ	พนง. ทั่วไป	คนงาน แรงงาน รายวัน
10.การติดตามผลการนำความรู้ ทักษะ ที่ ได้รับจากการพัฒนามาใช้ในการพัฒนา งาน	2.38	2.25	3.86	3.90	3.22	3.10
11.การประเมินผลบุคลากรที่เข้ารับการ พัฒนาไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน	2.84	3.00	3.40	3.20	3.30	3.30
12. การให้ข้อมูลย้อนกลับหลังการ ประเมิน	3.23	2.75	3.20	3.42	3.42	2.70
ค่าเฉลี่ย	2.86	3.02	2.90	3.09	3.33	3.05

จากการศึกษาปัญหา พบว่า ในภาพรวม พนักงานจ้างทั่วไปมีความเห็นเกี่ยวกับ
ปัญหามากกว่าพนักงานตำแหน่งงานอื่นๆ ขณะที่พนักงานเทศบาลเป็นกลุ่มที่มีปัญหาน้อยที่สุดเมื่อ
เทียบกับตำแหน่งงานอื่นๆ

2.5 การเปรียบเทียบปัญหาการพัฒนาบุคลากรจำแนก ตามอายุงาน

ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบปัญหาการพัฒนาบุคลากรจำแนกตาม อายุงาน

ปัญหาการพัฒนาบุคลากรของเทศบาล ตำบลนางัว อำเภอป่าสัก จังหวัดอุดรธานี	อายุงาน (\bar{X})			
	ต่ำกว่า 5ปี	6-10ปี	11-20ปี	มากกว่า 20ปี
1.การให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรของ ผู้บริหาร	2.78	2.80	2.95	3.33
2.การส่งเสริมให้ได้รับการอบรมหรือศึกษาต่อของ ผู้บริหาร	3.16	2.84	3.55	3.11

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ปัญหาการพัฒนาบุคลากรของเทศบาล ตำบลนางัว อำเภอท่าเสา จังหวัดอุตรธานี	อายุงาน (\bar{X})			
	ต่ำกว่า 5ปี	6-10ปี	11-20ปี	มากกว่า 20ปี
3.นโยบายในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร	2.96	3.57	3.45	3.55
4.ความเข้าใจในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร	2.92	3.61	3.25	3.44
5.งบประมาณที่จัดสรรให้พัฒนาบุคลากรมีจำกัด	3.68	3.65	3.50	4.22
6.ระยะเวลาในการอบรมมีผลกระทบต่อการ ปฏิบัติงานของบุคลากรและหน่วยงาน	2.74	3.88	3.10	3.66
7.ความชัดเจนของการนำความรู้ที่ได้รับจากการ อบรมไปใช้ปฏิบัติ	3.50	3.53	3.40	3.22
8.ความพร้อมด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้คู่มือ ในการปฏิบัติงานระเบียบและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ที่ ใช้ประกอบการอบรม	3.34	2.46	3.65	3.88
9.การรายงานผลการฝึกอบรมและการพัฒนา บุคลากรของผู้รับผิดชอบ	3.02	2.84	3.80	3.00
10.การติดตามผลการนำความรู้ ทักษะ ที่ได้รับจาก การพัฒนาไปใช้ในการพัฒนางาน	3.22	3.46	3.75	2.77
11.การประเมินผลบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาไม่มี รูปแบบที่ชัดเจน	3.34	3.92	2.55	3.77
12. การให้ข้อมูลย้อนกลับหลังการประเมิน	3.26	3.50	3.37	2.88
ค่าเฉลี่ย	3.16	3.33	3.37	3.40

จากการศึกษาปัญหา พบว่า พนักงานในกลุ่มอายุงานมากกว่า 20 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหามากกว่าพนักงานในกลุ่มอายุอื่นๆ โดยพนักงานในกลุ่มอายุงานต่ำกว่า 5 ปี มีปัญหาน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับกลุ่มอื่นๆ

2.6 การเปรียบเทียบปัญหาการพัฒนาบุคลากรจำแนกตาม กลุ่มงานที่สังกัด

ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบปัญหาการพัฒนาบุคลากรจำแนกตาม กลุ่มงานที่สังกัด

ปัญหาการพัฒนาบุคลากร ของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอป่าสัก จังหวัดอุดรธานี	กลุ่มงานที่สังกัด (\bar{X})						
	สำนัก ปลัด	กอง คลัง	กอง ช่าง	กอง วิชาการ และ แผนงาน	กองการ ศึกษา	กองสาขา- รณสุข และสิ่ง แวดล้อม	กอง สวัสดิ การ สังคม
1.การให้ความสำคัญในการพัฒนา บุคลากรของผู้บริหาร	3.27	2.84	2.66	3.50	3.72	3.07	3.00
2.การส่งเสริมให้ได้รับการอบรม หรือศึกษาต่อของผู้บริหาร	2.89	2.23	3.38	3.00	3.36	3.77	3.66
3.นโยบายในการพัฒนาบุคลากร ของผู้บริหาร	3.06	2.69	3.07	2.50	3.45	3.00	1.66
4.ความเข้าใจในการพัฒนาบุคลากร ของผู้บริหาร	3.10	2.38	2.38	2.00	2.90	3.18	4.00
5.งบประมาณที่จัดสรรให้พัฒนา บุคลากรมีจำกัด	2.82	2.92	2.44	1.75	3.27	3.48	1.00
6.ระยะเวลาในการอบรมมี ผลกระทบต่อการทำงานของ บุคลากรและหน่วยงาน	3.62	2.30	2.77	4.50	3.09	3.22	3.33
7.ความชัดเจนของการนำความรู้ที่ ได้รับการอบรมไปใช้ปฏิบัติ	3.65	1.92	3.50	3.75	3.81	2.07	2.00
8.ความพร้อมด้านอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้คู่มือในการปฏิบัติงาน ระเบียบและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ที่ใช้ ประกอบการอบรม	3.34	3.15	3.88	4.00	2.45	3.33	2.33
9.การรายงานผลการฝึกอบรมและ การพัฒนาบุคลากรของผู้รับผิดชอบ	3.41	2.46	3.83	2.25	3.00	2.85	2.66
10.การติดตามผลการนำความรู้ ทักษะ ที่ได้รับการพัฒนามาใช้ ในการพัฒนางาน	3.31	2.53	4.11	5.00	2.27	2.48	4.33

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัญหาการพัฒนาบุคลากร ของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอป่าสัก จังหวัดอุดรธานี	กลุ่มงานที่สังกัด (\bar{X})						
	สำนัก ปลัด	กอง คลัง	กอง ช่าง	กอง กอง วิชาการ และ แผนงาน	กองการ ศึกษา	กองสาขา- รณสุข และสิ่ง แวด ล้อม	กอง สวัสดิ การ สัง คม
11. การประเมินผลบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน	3.03	2.61	3.56	3.25	3.72	3.70	4.66
12. การให้ข้อมูลย้อนกลับหลังการประเมิน	3.37	2.76	3.55	4.25	3.54	2.70	5.00
ค่าเฉลี่ย	3.23	2.56	3.26	3.31	3.21	3.07	3.13

จากการศึกษาปัญหา พบว่า พนักงานกองวิชาการและแผนงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในระดับมากกว่าพนักงานสังกัดกลุ่มงานอื่นๆ ขณะที่พนักงานกองคลังมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาน้อยที่สุด

3. ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรในเทศบาลตำบลนางัว อำเภอป่าสัก จังหวัดอุดรธานี

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอป่าสัก จังหวัดอุดรธานี ทั้ง 4 ด้าน

ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของ เทศบาลตำบลนางัว อำเภอป่าสัก จังหวัดอุดรธานี	\bar{X}	S.D.	ระดับความ ต้องการ	อันดับ ที่
1. ด้านความรู้	3.08	1.05	ปานกลาง	3
2. ด้านทักษะ	3.25	0.79	ปานกลาง	1
3. ด้านทัศนคติ คุณธรรมและจริยธรรม	2.88	1.10	ปานกลาง	4
4. ด้านวิธีการพัฒนา	3.15	0.83	ปานกลาง	2
รวม	3.09	0.86	ปานกลาง	

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการพัฒนาบุคลากร ของพนักงาน ส่วนท้องถิ่น ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างและคนงานแรงงานรายวัน ของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี พบว่า ความต้องการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 4 ด้านโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.09, S.D. = 0.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทักษะ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.25, S.D. = 0.79$) รองลงมาคือด้านวิธีการพัฒนา ($\bar{X} = 3.15, S.D. = 0.83$) ด้านความรู้ ($\bar{X} = 3.08, S.D. = 1.05$) และอันดับสุดท้ายคือด้านทัศนคติ คุณธรรมและจริยธรรม ($\bar{X} = 2.88, S.D. = 1.10$)

3.1 ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ด้านความรู้

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี ด้านความรู้

ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของ เทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี	\bar{X}	S.D.	ระดับความ ต้องการ	อันดับ ที่
1. ความรู้เกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	3.29	0.82	ปานกลาง	1
2. ความรู้เกี่ยวกับงานและวิธีการทำงาน	3.13	0.79	ปานกลาง	2
3. ความรู้เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์และ เครื่องคอมพิวเตอร์	2.81	0.95	ปานกลาง	3
รวม	3.08	0.86	ปานกลาง	

จากการศึกษาความต้องการด้านความรู้ พบว่า โดยภาพรวมต้องการในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.08, S.D. = 0.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความรู้เกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.29, S.D. = 0.82$) รองลงมาคือ ความรู้เกี่ยวกับงานและวิธีการทำงาน ($\bar{X} = 3.13, S.D. = 0.79$) และอันดับสุดท้ายคือ ความรู้เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์และเครื่องคอมพิวเตอร์ ($\bar{X} = 2.81, S.D. = 0.95$)

3.2 ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ด้านทักษะ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการในการพัฒนาบุคลากร
ของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอป่าโมก จังหวัดอยุธยา ด้านทักษะ

ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของ เทศบาลตำบลนางัว อำเภอป่าโมก จังหวัดอยุธยา	\bar{X}	S.D.	ระดับความ ต้องการ	อันดับ ที่
1.ทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัสดุสิ่งของ การใช้วัสดุ อุปกรณ์ในสำนักงาน	3.39	0.85	ปานกลาง	1
2.ทักษะและฝึกฝนเพื่อเพิ่มความชำนาญ ฝีมือใน งานที่จะต้องปฏิบัติการ	3.21	0.75	ปานกลาง	2
3.ทักษะในการเป็นผู้นำ	3.16	0.99	ปานกลาง	3
รวม	3.25	0.79	ปานกลาง	

จากการศึกษาความต้องการด้านทักษะพบว่า โดยภาพรวมต้องการในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.25, S.D. = 0.79$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัสดุสิ่งของ การใช้วัสดุอุปกรณ์ในสำนักงาน ($\bar{X} = 3.39, S.D. = 0.85$) รองลงมาคือ ทักษะและฝึกฝนเพื่อเพิ่มความชำนาญ ฝีมือในงานที่จะต้องปฏิบัติการ ($\bar{X} = 3.21, S.D. = 0.75$) และอันดับสุดท้ายคือ ทักษะในการเป็นผู้นำ ($\bar{X} = 3.16, S.D. = 0.99$)

3.3 ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ด้านทัศนคติ คุณธรรมและจริยธรรม

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอป่าสัก จังหวัดอุดรธานี ด้านทัศนคติ คุณธรรมและจริยธรรม

ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอป่าสัก จังหวัดอุดรธานี	\bar{X}	S.D.	ระดับความต้องการ	อันดับที่
1.สร้างเสริมพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์	2.86	0.83	ปานกลาง	2
2.การปรับเปลี่ยนทัศนคติด้านความซื่อสัตย์สุจริต การมองโลกในแง่ดี	2.73	0.95	ปานกลาง	3
3.สร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรม ความมีน้ำใจและ ความเสียสละ	3.06	0.81	ปานกลาง	1
รวม	2.88	0.87	ปานกลาง	

จากการศึกษาความต้องการด้านทัศนคติ คุณธรรมและจริยธรรม พบว่า โดยภาพรวมต้องการในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.88, S.D. = 0.87$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรม ความมีน้ำใจและความเสียสละ ($\bar{X} = 3.06, S.D. = 0.81$) รองลงมาคือ สร้างเสริมพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ($\bar{X} = 2.86, S.D. = 0.83$) และอันดับสุดท้ายคือ การปรับเปลี่ยนทัศนคติด้านความซื่อสัตย์สุจริตการมองโลกในแง่ดี ($\bar{X} = 2.73, S.D. = 0.95$)

3.4 ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ด้านวิธีการพัฒนา

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอป่าสัก จังหวัดอุดรธานี ด้านวิธีการพัฒนา

ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอป่าสัก จังหวัดอุดรธานี	\bar{X}	S.D.	ระดับความต้องการ	อันดับที่
1.หลักสูตรให้ฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน	3.02	0.77	ปานกลาง	3
2.การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน	3.10	0.84	ปานกลาง	2
3.การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ	3.34	1.15	ปานกลาง	1
รวม	3.15	0.97	ปานกลาง	

จากการศึกษาความต้องการด้านวิธีการพัฒนา พบว่า โดยภาพรวมต้องการในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.15, S.D. = 0.97$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ ($\bar{X} = 3.34, S.D. = 1.15$) รองลงมาคือ การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน ($\bar{X} = 3.10, S.D. = 0.84$) และอันดับสุดท้ายคือ หลักสูตรให้ฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.02, S.D. = 0.77$)

การเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาบุคลากรจำแนกตาม ตำแหน่งงาน อายุงาน และกลุ่มงานที่สังกัด

3.5 การเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาบุคลากรจำแนกตาม ตำแหน่งงาน

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาบุคลากรจำแนกตาม ตำแหน่งงาน

ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอป่าสัก จังหวัดอุดรธานี	ตำแหน่งงาน (\bar{X})					
	พนง.เทศบาล	ลูกจ้างประจำ	พนง.ตามภารกิจผู้มีคุณวุฒิ	พนง.ตามภารกิจผู้มีคุณทักษะ	พนง.ทั่วไป	คนงานแรงงานรายวัน
1.ความรู้เกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	2.19	3.50	3.53	2.40	3.05	2.70
2.ความรู้เกี่ยวกับงานและวิธีการทำงาน	3.23	4.00	2.80	3.20	2.42	3.40

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอป่าโมก จังหวัดอุตรดิตถ์	ตำแหน่งงาน (\bar{X})					
	พนง. เทศบาล	ลูกจ้าง ประจำ	พนง. ตาม ภารกิจผู้ มีคุณวุฒิ	พนง. ตาม ภารกิจ ผู้มี ทักษะ	พนง. ทั่วไป	คนงาน แรงงาน รายวัน
3.ความรู้เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องคอมพิวเตอร์	3.00	1.50	3.20	3.40	3.35	3.90
4.ทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัสดุสิ่งของ การใช้ วัสดุอุปกรณ์ในสำนักงาน	2.69	2.00	3.13	2.70	2.02	2.00
5.ทักษะและฝึกฝนเพื่อเพิ่มความชำนาญ ฝีมือในงานที่จะต้องปฏิบัติการ	3.15	2.50	2.73	2.00	2.82	3.00
6.ทักษะในการเป็นผู้นำ	3.11	3.00	2.60	3.10	3.00	2.50
7.สร้างเสริมพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์	3.65	4.50	3.06	2.60	2.05	3.50
8.การปรับเปลี่ยนทัศนคติด้านความ ซื่อสัตย์สุจริตการมองโลกในแง่ดี	2.76	1.75	3.60	3.30	3.52	3.80
9.สร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรม ความมี น้ำใจและความเสียสละ	2.61	2.75	2.73	3.60	2.35	3.30
10.หลักสูตรให้ฝึกอบรมระหว่าง ปฏิบัติงาน	3.19	4.25	3.00	3.50	3.17	2.60
4.ทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัสดุสิ่งของ การใช้ วัสดุอุปกรณ์ในสำนักงาน	2.69	2.00	3.13	2.70	2.02	2.00
5.ทักษะและฝึกฝนเพื่อเพิ่มความชำนาญ ฝีมือในงานที่จะต้องปฏิบัติการ	3.15	2.50	2.73	2.00	2.82	3.00
6.ทักษะในการเป็นผู้นำ	3.11	3.00	2.60	3.10	3.00	2.50
7.สร้างเสริมพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์	3.65	4.50	3.06	2.60	2.05	3.50
8.การปรับเปลี่ยนทัศนคติด้านความ ซื่อสัตย์สุจริตการมองโลกในแง่ดี	2.76	1.75	3.60	3.30	3.52	3.80
9.สร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรม ความมี น้ำใจและความเสียสละ	2.61	2.75	2.73	3.60	2.35	3.30

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอโนนโสม จังหวัดอุดรธานี	ตำแหน่งงาน (\bar{X})					
	พจน. เทศบาล	ลูกจ้าง ประจำ	พจน. ตาม ภารกิจผู้ มีคุณวุฒิ	พจน. ตาม ภารกิจ ผู้มี ทักษะ	พจน. ทั่วไป	คนงาน แรงงาน รายวัน
10.หลักสูตรให้ฝึกอบรมระหว่าง ปฏิบัติงาน	3.19	4.25	3.00	3.50	3.17	2.60
11.การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน	2.92	4.75	2.86	3.00	2.62	3.10
12.การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ	2.73	3.75	3.26	3.80	3.27	2.40
ค่าเฉลี่ย	2.93	3.18	3.04	3.04	2.97	3.26

จากการศึกษาความต้องการ พบว่า ลูกจ้างประจำมีความต้องการในการพัฒนาในระดับที่สูงกว่าพนักงานกลุ่มอื่นๆ ขณะที่พนักงานเทศบาลมีความต้องการในการพัฒนาในระดับน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับกลุ่มอื่นๆ

3.6 การเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาบุคลากรจำแนกตาม อายุงาน

ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาบุคลากรจำแนกตาม อายุงาน

ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของเทศบาล ตำบลนางัว อำเภอโนนโสม จังหวัดอุดรธานี	อายุงาน (\bar{X})			
	ต่ำกว่า 5 ปี	6-10 ปี	11-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
1.ความรู้เกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ ในการปฏิบัติงาน	3.14	3.34	3.60	3.00
2.ความรู้เกี่ยวกับงานและวิธีการทำงาน	2.38	3.50	2.40	3.22
3.ความรู้เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์และเครื่อง คอมพิวเตอร์	2.76	2.69	3.35	3.55
4.ทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัสดุสิ่งของ การใช้วัสดุอุปกรณ์ใน สำนักงาน	3.36	2.65	3.15	2.55
5.ทักษะและฝึกฝนเพื่อเพิ่มความชำนาญฝีมือในงานที่ จะต้องปฏิบัติ	3.00	2.80	2.85	2.66

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของเทศบาล ตำบลนาบัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี	อายุงาน (\bar{X})			
	ต่ำกว่า 5ปี	6-10ปี	11-20ปี	มากกว่า 20 ปี
6.ทักษะในการเป็นผู้นำ	2.80	2.73	2.70	2.44
7.สร้างเสริมพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์	2.90	2.76	2.35	3.11
8.การปรับเปลี่ยนทัศนคติด้านความซื่อสัตย์สุจริตการมองโลกในแง่ดี	2.60	3.19	4.05	3.77
9.สร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรม ความมีน้ำใจและความเสียสละ	2.12	3.38	3.00	2.88
10.หลักสูตรให้ฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน	3.48	3.00	2.95	2.77
11.การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน	2.72	2.84	3.25	2.33
12.การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ	3.46	3.03	3.10	3.33
ค่าเฉลี่ย	2.89	2.99	3.06	2.96

จากการศึกษาความต้องการ พบว่า พนักงานในกลุ่มอายุงาน 11 -20 ปี มีความต้องการในการพัฒนาในระดับสูงกว่าพนักงานกลุ่มอื่นๆ ขณะที่พนักงานที่อายุงานต่ำกว่า 5 ปี มีความต้องการในระดับน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับกลุ่มอื่นๆ

3.7 การเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาบุคลากรจำแนกตามกลุ่มงานที่สังกัด

ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาบุคลากรจำแนกตาม กลุ่มงานที่สังกัด

ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ของเทศบาลตำบลนาบัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี	กลุ่มงานที่สังกัด (\bar{X})						
	สำนัก ปลัด	กอง คลัง	กอง ช่าง	กอง วิชาการ และ แผนงาน	กองการ ศึกษา	กองสาขา- รณสุข และสิ่ง แวด ล้อม	กอง สวัสดิ การ สังคม
1.ความรู้เกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบ ต่างๆที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการ ปฏิบัติงาน	2.75	3.00	2.66	2.50	2.45	3.14	2.00

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ของเทศบาลตำบลนาจัว อำเภอป่าสัก จังหวัดอุดรธานี	กลุ่มงานที่สังกัด (\bar{X})						
	สำนัก ปลัด	กอง คลัง	กอง ช่าง	กอง วิชาการ และ แผนงาน	กองการ ศึกษา	กองสาขา- รณสุข และสิ่ง แวดล้อม	กอง สวัสดิ การ สัง คม
2.ความรู้เกี่ยวกับงานและวิธีการ ทำงาน	2.34	2.69	2.55	3.50	3.36	2.40	3.00
3.ความรู้เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องคอมพิวเตอร์	2.06	3.23	2.77	3.25	2.54	2.25	1.33
4.ทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัสดุสิ่งของ การใช้วัสดุอุปกรณ์ในสำนักงาน	2.79	3.30	3.27	4.25	3.27	2.29	4.33
5.ทักษะและฝึกฝนเพื่อเพิ่มความ ชำนาญฝีมือในงานที่จะต้อง ปฏิบัติ	2.41	3.38	2.11	4.00	3.09	2.22	3.33
6.ทักษะในการเป็นผู้นำ	2.62	3.58	2.16	1.75	3.18	2.33	2.66
7.สร้างเสริมพัฒนาความคิด สร้างสรรค์ ความสามารถในการ ควบคุมอารมณ์	2.89	2.53	2.72	2.25	2.90	2.96	2.33
8.การปรับเปลี่ยนทัศนคติด้านความ ซื่อสัตย์สุจริตการมอง โลกในแง่ดี	2.65	3.15	2.83	2.75	3.45	2.88	4.66
9.สร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรม ความมีน้ำใจและความเสียสละ	2.58	2.92	1.94	5.00	2.81	2.48	1.00
10.หลักสูตรให้ฝึกอบรมระหว่าง ปฏิบัติงาน	2.20	3.69	2.33	4.50	3.63	2.55	4.00
11.การส่งบุคลากร ไปศึกษาดูงาน	2.72	3.07	1.83	4.75	3.54	2.81	5.00
12.การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ	3.37	3.61	3.11	3.75	2.63	2.51	2.00
ค่าเฉลี่ย	2.61	3.17	2.52	3.52	3.07	2.56	2.97

จากการศึกษาความต้องการ พบว่า พนักงานกองวิชาการและแผนงานมีความต้องการในการพัฒนาในระดับสูงกว่าพนักงานกลุ่มอื่น ขณะที่กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมมีความต้องการในระดับน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับกลุ่มอื่น



บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทที่ 5 การวิจัยเรื่องปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี ผู้วิจัยได้แบ่งเป็น 3 หัวข้อดังนี้

1. สรุปการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

1. สรุปการวิจัย

สรุปผลการวิจัยจะแบ่งออกเป็น หัวข้อได้แก่ วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย ผลการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเรื่องปัญหาการพัฒนาบุคลากร ของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี

1.1.2 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเรื่องความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี

1.1.3 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเรื่องปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากร เทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี จำแนกตามตำแหน่งงาน อายุงาน และกลุ่มงานที่สังกัด

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 รูปแบบการศึกษา การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อทราบถึงปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี

1.2.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจสำหรับผู้มีคุณวุฒิ พนักงานจ้างตามภารกิจสำหรับผู้มีทักษะ พนักงานจ้างทั่วไป และคนงานแรงงานรายวัน จำนวน 105 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการศึกษาคั้งนี้ ได้ใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่าง

1.3 ผลการศึกษา

1.3.1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 25-34 ปี ด้านระดับการศึกษาส่วนใหญ่มีการศึกษาค่ำกว่าระดับปริญญาตรี ด้านตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานจ้างทั่วไป ด้านอายุงาน ส่วนใหญ่มีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี ด้านกลุ่มงานที่สังกัด ส่วนใหญ่อยู่สำนักงานปลัดเทศบาล

1.3.2 ปัญหาการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอโน้าโสม จังหวัดอุดรธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35, S.D. = 0.88$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร พบว่า การส่งเสริมให้ได้รับการอบรมหรือศึกษาต่อของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ความเข้าใจในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร นโยบายในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร และสุดท้ายคือ การให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร

ด้านการจัดดำเนินการพัฒนา พบว่า ระยะเวลาในการอบรมมีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของบุคลากรและหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ความพร้อมด้านอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ คู่มือ ในการปฏิบัติงาน ระเบียบและเอกสารที่เกี่ยวข้องที่ใช้ประกอบการอบรมงบประมาณที่จัดสรรให้พัฒนาบุคลากรมีจำกัด และสุดท้ายคือ มีความชัดเจนของการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ปฏิบัติ

ด้านการประเมินและติดตามผล พบว่า การประเมินผลบุคลากรที่เข้ารับการ พัฒนาไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ มีการติดตามผลการนำความรู้ ทักษะ ที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ในการพัฒนางาน มีการให้ข้อมูลย้อนกลับหลังการประเมิน และสุดท้ายคือ มีการรายงานผลการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรของผู้รับผิดชอบ

และเมื่อพิจารณาทั้ง 3 ด้านเป็นรายข้อ พบว่า ระยะเวลาในการอบรมมีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของบุคลากรและหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.45, S.D. = 0.91$) รองลงมาคือ การส่งเสริมให้ได้รับการอบรมหรือศึกษาต่อของผู้บริหาร ($\bar{X} = 3.79, S.D. = 0.74$) และ

อันดับสุดท้ายคือการรายงานผลการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรของผู้รับผิดชอบ($\bar{X} = 2.63, S.D. = 1.05$)

1.3.3 เปรียบเทียบปัญหาการพัฒนาบุคลากรเทศบาลตำบลนาจัว อำเภอป่าโมม จังหวัดอุดรธานี

จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ในภาพรวม พนักงานจ้างทั่วไปมีความเห็นเกี่ยวกับปัญหามากกว่าพนักงานตำแหน่งงานอื่นๆ ขณะที่พนักงานเทศบาลเป็นกลุ่มที่มีปัญหาน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับตำแหน่งงานอื่นๆ

จำแนกตามอายุงาน พบว่า พนักงานในกลุ่มอายุงานมากกว่า 20 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหามากกว่าพนักงานในกลุ่มอายุอื่นๆ โดยพนักงานในกลุ่มอายุงานต่ำกว่า 5 ปี มีปัญหาน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับกลุ่มอื่นๆ

จำแนกตามกลุ่มงานที่สังกัด พบว่า พนักงานกองวิชาการและแผนงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในระดับมากกว่าพนักงานสังกัดกลุ่มงานอื่นๆ ขณะที่พนักงานกองคลังมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาน้อยที่สุด

1.3.4 ความต้องการพัฒนาบุคลากร ของเทศบาลตำบลนาจัว อำเภอป่าโมม จังหวัดอุดรธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.09, S.D. = 0.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ด้านความรู้ ความรู้เกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ความรู้เกี่ยวกับงานและวิธีการทำงาน สุดท้ายคือ ความรู้เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์และเครื่องคอมพิวเตอร์

ด้านทักษะ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการใช้วัสดุอุปกรณ์ในสำนักงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ทักษะและฝึกฝนเพื่อเพิ่มความชำนาญ ฝีมือในงานที่จะต้องปฏิบัติการ และสุดท้ายคือ ทักษะในการเป็นผู้นำ

ด้านทัศนคติ คุณธรรมและจริยธรรม พบว่า การสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรม ความมีน้ำใจและความเสียสละ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ สร้างเสริมพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และสุดท้ายคือ การปรับเปลี่ยนทัศนคติด้านความซื่อสัตย์สุจริตการมองโลกในแง่ดี

ด้านวิธีการพัฒนา พบว่า การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน และสุดท้ายคือ หลักสูตรให้ฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน

และเมื่อพิจารณาทั้ง 4 ด้าน เป็นรายชื่อ พบว่า ทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัตถุสิ่งของ การใช้วัสดุอุปกรณ์ ในสำนักงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.39, S.D. = 0.85$) รองลงมาคือการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ ($\bar{X} = 3.34, S.D. = 1.15$) และอันดับสุดท้ายคือ การปรับเปลี่ยนทัศนคติด้านความซื่อสัตย์สุจริตการ มองโลกในแง่ดี ($\bar{X} = 2.73, S.D. = 0.95$)

1.3.5 เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาบุคลากรเทศบาลตำบลนาจัว อำเภอ น้ำโสม จังหวัดอุดรธานี

จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ลูกจ้างประจำมีความต้องการในการพัฒนา ในระดับที่สูงกว่าพนักงานกลุ่มอื่นๆ ขณะที่พนักงานเทศบาลมีความต้องการในการพัฒนาในระดับ น้อยที่สุดเมื่อเทียบกับกลุ่มอื่นๆ

จำแนกตามอายุงาน พบว่า พนักงานในกลุ่มอายุงาน 11 -20 ปี มีความ ต้องการในการพัฒนาในระดับสูงกว่าพนักงานกลุ่มอื่นๆ ขณะที่พนักงานที่อายุงานต่ำกว่า 5 ปี มี ความต้องการในระดับน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับกลุ่มอื่นๆ

จำแนกตามกลุ่มงานที่สังกัด พบว่า พนักงานกองวิชาการและแผนงานมี ความต้องการในการพัฒนาในระดับสูงกว่าพนักงานกลุ่มอื่น ขณะที่กองสาธารณสุขและ สิ่งแวดล้อมมีความต้องการในระดับน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับกลุ่มอื่น

2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษาปัญหาการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนาจัว ที่อยู่ในระดับปาน กลาง อาจเป็นผลมาจากกระบวนการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนาจัว ในปัจจุบันที่ได้ ดำเนินการตามกระบวนการที่เริ่มจากผู้บริหารกำหนดนโยบาย และเป้าหมายของการพัฒนา บุคลากร เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง นำนโยบายของผู้บริหารไปกำหนดเป็นโครงการกิจกรรม และ จัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการตาม โครงการตามรูปแบบที่กำหนด ทั้งนี้ในการกำหนดรูปแบบ ได้พิจารณาจากมาตรฐานตำแหน่ง ภารกิจ ความก้าวหน้าในตำแหน่งในสายงานเป็นหลัก ซึ่งแต่ละปี ได้มีการดำเนินการตามโครงการที่กำหนดมาโดยตลอด และในปีงบประมาณ 2553 เทศบาลตำบล นาจัวได้จัดหรือส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมประจำปี คิดเป็นร้อยละ 33.33 ของจำนวนบุคลากร โดยในจำนวนนี้มีโครงการที่เทศบาลตำบลนาจัว ดำเนินการเองจำนวนทั้งสิ้น 3 โครงการ นอกจากนั้นยังได้ส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 7.62 และ งบประมาณที่สนับสนุนเพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามเทศ บัญญัติ/ข้อบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปี 2553 คิดเป็นร้อยละ 1 ของงบประมาณรายจ่ายด้าน

การบริหารงานทั่วไป ซึ่งหากพิจารณาจากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าในด้านการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรม นั้นอยู่ในระดับน้อย คือคิดเป็นร้อยละ 33.33 ของจำนวนบุคลากร แต่หากมองในด้านการสนับสนุนด้านงบประมาณจะเห็นว่างบประมาณที่สนับสนุนเพียงร้อยละ 1 เท่านั้น อาจพิจารณาได้ว่า ผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญกับหลักสูตรการอบรมมากนัก เพราะในบางหลักสูตร จำเป็นต้องใช้งบประมาณที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายผล ดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์ปัญหาการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว โดยภาพรวมพบว่าปัญหาการพัฒนาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35, S.D. = 0.88$) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของอัญชลี จันระสา(2544) ที่ได้ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการที่สัมพันธ์กับวิธีการพัฒนาบุคลากร สาย ก และสาย ค ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่าสภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.88, S.D. = .63$) แต่เมื่อพิจารณารายด้านสภาพปัญหาแตกต่างกัน กล่าวคือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยขอนแก่นมีปัญหามากที่สุดด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ส่วนบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัวมีปัญหาระยะเวลาในการอบรมมีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรและหน่วยงานมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของการศึกษาของ รวงทิพย์ วุทธิชัย(2538:89-91) เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยการศึกษาถึงสภาพปัจจุบันปัญหาของการพัฒนาบุคลากร พบว่า ปัญหาอุปสรรคสำคัญของการพัฒนาบุคลากรคือ การปฏิบัติงานที่ไม่ต่อเนื่อง

2.2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.09, S.D. = 0.86$) ต้องการทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการใช้วัสดุอุปกรณ์ในสำนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ อัญชลี จันระสา(2544) ที่ได้ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการที่สัมพันธ์กับวิธีการพัฒนาบุคลากรสาย ก และสาย ค ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่าความต้องการในการพัฒนาบุคลากรมีความต้องการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32, S.D. = 0.72$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าบุคลากรมีความต้องการพัฒนาสอดคล้องกันทุกด้าน โดยบุคลากรต้องการพัฒนาด้านทักษะมากที่สุด รองลงมาคือความต้องการด้านวิธีการพัฒนา ความต้องการด้านความรู้ และความต้องการด้านทัศนคติ คุณธรรมและจริยธรรมตามลำดับ

จากผลการศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรที่พบว่า การที่บุคลากรในเทศบาลตำบลนางัว ต้องการให้มีทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการใช้วัสดุอุปกรณ์ในสำนักงานมากที่สุด อาจเนื่องมาจากบุคลากรในเทศบาลตำบลนางัว มีความหลากหลายทางความคิด ต้องการทักษะใน

การใช้อุปกรณ์ที่ทันสมัย เช่นเครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร รถดับเพลิงที่ทันสมัย ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า อีกทั้งผู้บังคับบัญชาในระดับต้น ที่ใกล้ชิดกับบุคลากรระดับปฏิบัติไม่พยายามหามาตรการหรือแนวทางที่จะสอนงานให้ บุคลากรในหน่วยงานเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย ซึ่งจุดเริ่มต้นในการแก้ไขปัญหา ควรต้องเริ่มตั้งแต่ต้นนโยบาย ของผู้บริหารที่ส่งเสริมการพัฒนาตนเอง โดยการอบรมหลักสูตรการพัฒนา การติดตามประเมินผล และความต่อเนื่องในการพัฒนา เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักถึงภารกิจหน้าที่และความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้งต้องส่งเสริมให้บุคลากรได้รับบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนของตนเอง และทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด โดยรูปแบบกิจกรรมพัฒนาบุคลากร อาจจะเน้นที่ความแปลกใหม่ แตกต่างจากรูปแบบเดิมๆ เพื่อให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการเข้ารับการพัฒนา ซึ่งผลจากการศึกษาในครั้งนี้ สามารถนำไปวิเคราะห์เพื่อเสนอกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรมากขึ้น

จากผลการศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรที่พบว่า การที่บุคลากรในเทศบาลตำบลนางัว ต้องการทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบของ การใช้วัสดุอุปกรณ์ในสำนักงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อาจจะเนื่องมาจากบุคลากรในเทศบาลตำบลนางัว กลุ่มใหญ่คือพนักงานจ้างทั่วไป ที่ไม่ต้องมีความรู้สูงมาปฏิบัติงาน สามารถใช้แรงงานในการปฏิบัติงานโดยไม่ต้องคำนึงถึงวุฒิ การศึกษาก็สามารถปฏิบัติงานได้ ทำให้ผลของความต้องการในการพัฒนา ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า อีกทั้งผู้บังคับบัญชาในระดับต้นที่ใกล้ชิดกับบุคลากรระดับปฏิบัติ ไม่พยายามหา มาตรการ หรือแนวทางที่จะสอนงานให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกัน ซึ่ง จุดเริ่มต้นในการแก้ไขปัญหา ควรต้องเริ่มตั้งแต่ต้นนโยบาย ระบบการสรรหาบุคลากร หลักสูตรการ พัฒนา การติดตามประเมินผล และความต่อเนื่องในการพัฒนา เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักถึง ภารกิจหน้าที่และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้งต้องส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความ กระตือรือร้นในการเข้ารับการพัฒนา ซึ่งผลจากการศึกษาในครั้งนี้สามารถนำไปวิเคราะห์ เพื่อเสนอ กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรมากขึ้น ผลการศึกษา ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร ที่พบว่าโดยภาพรวมบุคลากรต้องการให้มีการพัฒนา บุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะความต้องการด้านการศึกษาต่อ ในระดับที่สูงขึ้น ซึ่ง อาจจะเนื่องมาจากบุคลากรส่วนใหญ่เป็นพนักงานจ้าง ที่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับต่ำกว่า ปริญญาตรีเท่านั้น ซึ่งอาจแสดงให้เห็นว่าบุคลากรในหน่วยงานมีความกระตือรือร้นและตระหนัก ถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเอง และตำแหน่งงานของบุคลากรส่วนใหญ่ เป็นตำแหน่งพนักงาน จ้าง(ร้อยละ 38.10)ไม่ใช่พนักงานเทศบาลหรือลูกจ้างประจำจึงต้องการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง และ นำความรู้ความสามารถไปใช้ในการทำงานประจำของตนเองในแต่ละงาน

3. ข้อเสนอแนะ

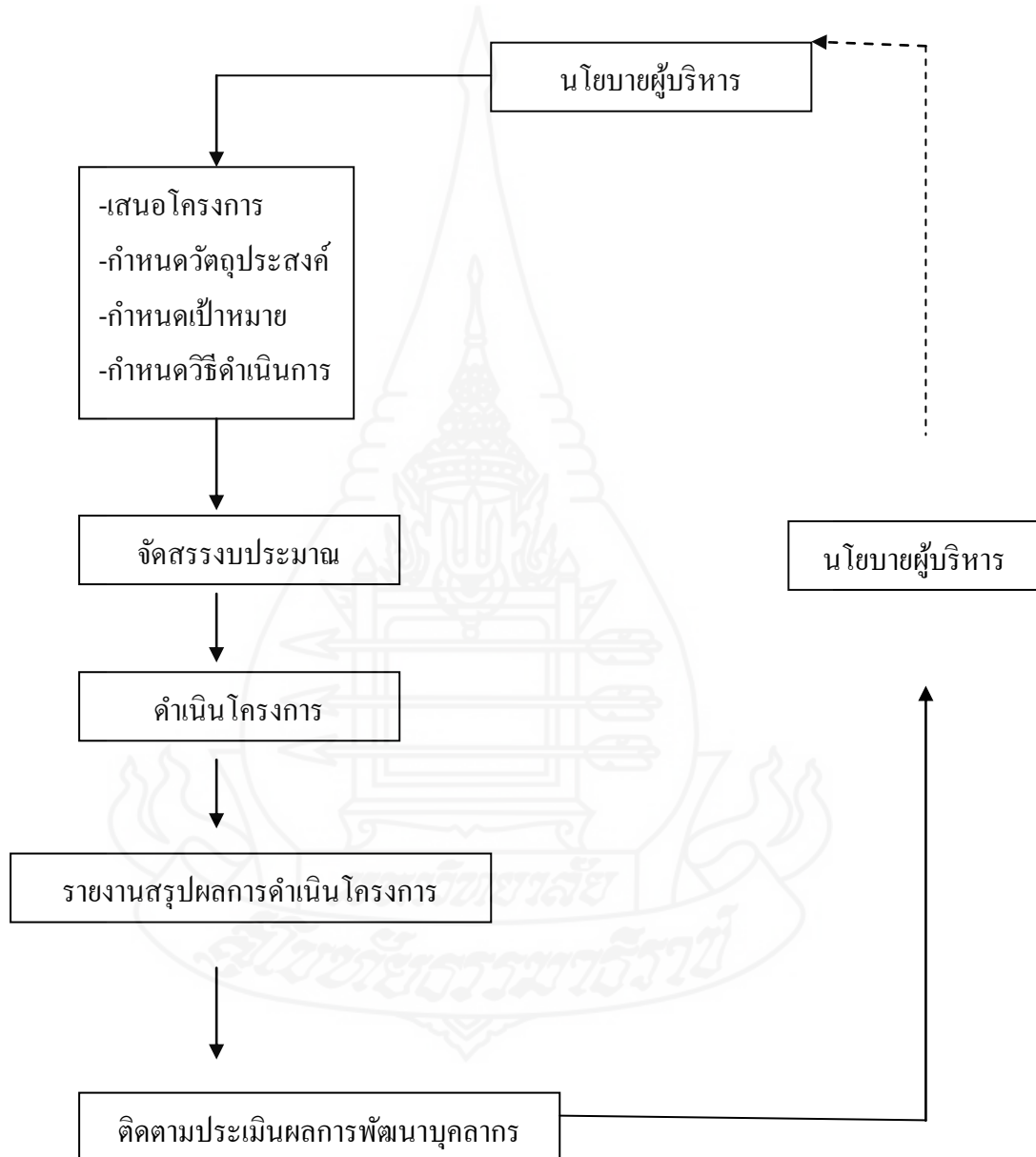
ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์แบบสอบถาม พบว่า บุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอป่าสัก จังหวัดอุดรธานี ส่วนใหญ่มีความต้องการให้มีการพัฒนาบุคลากรโดยการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และปัญหาเรื่องการรายงานผลการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรของผู้รับผิดชอบ และความต้องการในการปรับเปลี่ยนทัศนคติด้านความซื่อสัตย์สุจริต การมองโลกในแง่ดี มีค่าต่ำสุด ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด ส่วนใหญ่มีปัญหาเรื่องเงินเดือนที่ไม่เพียงพอในการใช้จ่าย และตำแหน่งงานที่ต่างกันคนที่ได้รับเงินเดือนสูงกลับทำงานที่สบายกว่าคนที่ได้รับเงินเดือนน้อย จากการศึกษาพบว่าการศึกษาต่อ โดยเทศบาลตำบลนางัวเป็นผู้ให้ทุนการศึกษา และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ในองค์กรที่ประสบผลสำเร็จหรือได้รับรางวัล เพื่อเป็นต้นแบบในการปฏิบัติงาน รวมทั้งต้องการให้มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายมากขึ้น เสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. ควรมีโครงการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร โดยให้มีทักษะในการปฏิบัติงาน สอนงานการใช้เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ในสำนักงาน ส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นโดยใช้ทุนการศึกษาจากเทศบาลตำบลนางัว โดยกระบวนการคัดเลือกผู้ที่ประสงค์ที่จะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นและพิจารณาถึงหลักสูตรที่ศึกษา ที่เอื้อต่อลักษณะงานที่ปฏิบัติ เพื่อเป็นการพัฒนาความคิด ทัศนคติทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน ทั้งนี้ควรพิจารณาผู้ที่ได้รับทุนจากคุณลักษณะส่วนบุคคล ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานที่ผ่านมา นอกจากนี้ควรมีการติดตามผลการศึกษาและการนำความรู้ที่ได้จากการศึกษามาพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ

2. ควรมีโครงการอบรมที่มีระยะเวลาไม่กระทบกับการปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากรเทศบาลตำบลนางัว เพื่อให้การอบรมและพัฒนาเป็นไปอย่างเรียบร้อย โดยผู้เข้าอบรมไม่กังวลใจในการอบรม ห่วงงาน มีการทำงานแทนกันได้ และการคำนึงถึงผลประโยชน์ของหน่วยงาน หรือส่วนรวม เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการ แต่เนื่องจากในปัจจุบัน พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้าง และคนงานแรงงานรายวัน มีลักษณะงานที่ปฏิบัติ กำหนดการปฏิบัติงาน และความรับผิดชอบในหน้าที่การงานต่างกัน ดังนั้น โครงการอบรมของบุคลากรในเทศบาลตำบลนางัว จึงต่างกันต้องคำนึงถึงจำนวนผู้เข้าอบรม ฝ่าย/กองที่จะเข้าอบรม และห้วงระยะเวลาการอบรม อาจทำการสำรวจถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบ ที่ส่งผลให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน หรือส่งผลให้เกิดปัญหาในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน โดยควรมีการดำเนินโครงการตามกระบวนการ ดังภาพที่ 5.1

3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว ควรที่จะคำนึงถึงปัญหาและความต้องการของบุคลากร ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรทุกขั้นตอน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรมากยิ่งขึ้น และพิจารณาจัดให้มีการพัฒนาสำหรับบุคลากรหน่วยงานให้ครอบคลุมและทั่วถึง เพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ



ภาพที่ 5.1 กระบวนการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี

3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว ในอำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี

3.2.2 ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนางานด้านการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัวต่อไป



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรณีการ์ วิวัฒน์ประหาร (2539) “การศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองของข้าราชการในมหาวิทยาลัยขอนแก่น” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- กุลชน ธนาพงศธร (2526) *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล* กรุงเทพมหานคร วิกตอรีเพาเวอร์พอยท์
- เกรียงศักดิ์ เขียวขี้ (2542) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* ขอนแก่น คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ขวัญฤทัย วงษ์สุริย (2547) “การพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยในชั้นเรียน โรงเรียนชัยนาทวิทยา อำเภอบ้านดุงจังหวัดอุดรธานี” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ชาญชัย อาจินสมาจาร (2538) *การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล* กรุงเทพมหานคร พิมพ์ดี
- ชูชัย สมितिไกร (2538) *การพัฒนาบุคลากรด้วยกลุ่มสร้างสรรคความงอกงามทางจิตใจเชียงใหม่* เชียงใหม่ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- จิระ ประवालพุกษ์ (2538) *การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม ฉบับที่ 83* กรุงเทพมหานคร หน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- ทักษิณา สีหาบุตร (2546) “การพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน โรงเรียนบ้านโนนสัง (โนนสังวิทยาคาร)สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอกัณฑ์รามณ์ จังหวัดศรีสะเกษ” การศึกษาอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- เทศบาลตำบลนาจัว (2552) *แผนอัตรากำลัง 3 ปี (พ.ศ.2552 – 2554)* อุดรธานี เทศบาลตำบลนาจัว
- ธงชัย สันติวงษ์ (2540) *การบริหารงานบุคคล* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพาณิช
- นราลักษ์ณ พันธ์ธสา (2542) *การพัฒนาองค์กร* กรุงเทพมหานคร (ม.ป.พ.)
- นิตยา วอแพง (2544) “การศึกษากิจกรรมการพัฒนาบุคลากรพยาบาลเพื่อการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลของโรงพยาบาลศรีนครินทร์” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- พนัส หันนาคินทร์ (2542) *หลักการบริหารโรงเรียน* กรุงเทพมหานคร วัฒนาพานิช
- พิเชษฐ สุทธิวิรัตน์ (2540) “องค์กรกลางการบริหารงานบุคคล” *วารสารครู*,3(6),58

- พิสุทธิ์ อุดชาชน (2547) “การพัฒนาคณาการการเงินและบัญชีในมหาวิทยาลัยมกุฎราชวิทยาลัย
วิทยาเขตอีสาน อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตร
มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2544) *การศึกษาในจังหวัดมหาสารคาม.สภาพปัจจุบัน ปัญหาและ
ข้อเสนอแนะ* มหาสารคาม (ม.ป.พ.)
- ขงยุทธ เกษสาคร (2541) *การวางแผนและนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร
ศูนย์เอกสารและตำรามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- วิจิตร อาวะกุล (2540) *การฝึกอบรม* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิลาวรรณ พันธุ์พุกภัย (2544) *การออกแบบการวัดตัวแปรในการวิจัยทางการพยาบาล* ขอนแก่น
คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- วิไลวรรณ เสาร์ทอง (2547) “การพัฒนาคณาการด้านการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็น
สำคัญ ระดับปฐมวัย โรงเรียนเมืองนครราชสีมา อำเภอเมืองนครราชสีมา
จังหวัดนครราชสีมา” การศึกษาอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537) *การพัฒนาคณาการและการฝึกอบรม* กรุงเทพมหานคร โอเดียนสโตร์
- วีระ พรหมอารักษ์ (2547) “การพัฒนาคณาการด้านการวิจัยในชั้นเรียน โรงเรียนบ้านสมวิไล
อำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี” การศึกษาอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยมหาสารคามบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- วรเวทย์ ดิเรกศรี (2549) “การพัฒนาคณาการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น” สารนิพนธ์
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารรัฐศาสตร์การปกครอง
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฎราชวิทยาลัย
- วรงค์ จันทรรและไพโรจน์ ภัทรนรากุล (2544) *การพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศ
ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ* พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร
สหยาบสื่อและการพิมพ์
- ศิริรัตน์ มีเดช (2549) “ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
ของอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2538) *นโยบายเชิงธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร
S.M.Circuit Press.

- เศรษฐศิษฏ์ ญวงค์ศรี (2547) “การพัฒนานุเคราะห์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานฝ่ายปกครองวิทยาลัย
การอาชีพขุนหาญ อำเภอขุนหาญ จังหวัดศรีสะเกษ” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- สนอง เครื่องมาก (2537) *คู่มือสอบ ผอ.ปจ./ผช.ผอ./อาจารย์ใหญ่/ครูใหญ่ โรงเรียนสังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ นครสวรรค์* เรียนดี
- เสนาะ ดิเยาว์,สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข และ นิยะดา ชูณหงษ์.(2525) *การบริหารงานบุคคล
กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*
- สหชาติ ไชยรา (2544) “การพัฒนานุเคราะห์ของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดอำเภอเมือง
หนองบัวลำภูจังหวัดหนองบัวลำภู” การศึกษาอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- สุพรรณิ มะลิงาม (2548) “การพัฒนาครูพี่เลี้ยงด้านการจัดประสบการณ์สำหรับเด็กปฐมวัย ศูนย์
อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด กองการศึกษาเทศบาลตำบลบ้านดุง อำเภอบ้านดุง
จังหวัดอุดรธานี” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- สมคิด บางโม (2540) *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม* กรุงเทพมหานคร วิทยาพัฒนา
- สมเดช สีแสง (2543) *คู่มือปฏิบัติการ พิมพ์ครั้งที่ 3 อุทัยธานี ชมรมพัฒนาความรู้ด้านกฎหมาย*
- สมบูรณ์ เดชสมบูรณ์สุข (2548) *หลักปฏิบัติงานและความรู้เทศบาล* กรุงเทพมหานคร
สำนักพิมพ์สุตรไพศาล
- อรุณ มหาโยธา (2545) “การศึกษาความต้องการและแนวทางการพัฒนานุเคราะห์ของ
องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น” ภาคนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- อรุณ รักธรรม (2537) *การพัฒนาและการฝึกอบรม ศึกษาเชิงพฤติกรรม* กรุงเทพมหานคร
สุนทรออฟเซ็ท
- อัญชลี จันระสา (2544) “การศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการที่สัมพันธ์กับวิธีการพัฒนา
บุคลากรสาย ข และสาย ค ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น
- อรจิต ภูแพ (2540) *สัมมนา* กรุงเทพมหานคร ลินคอร์น โปรโมชั่น

ภาคผนวก



แบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาบุคลากร จำนวน 12 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาบุคลากรจำนวน 12 ข้อ

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร จำนวน 2 ข้อ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความในช่องว่างที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1) เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
2) อายุ <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 25 ปี <input type="checkbox"/> 25-34 ปี <input type="checkbox"/> 35-44 ปี <input type="checkbox"/> 45-54 ปี <input type="checkbox"/> 55 ปีขึ้นไป
3)ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี
4)ตำแหน่งงาน <input type="checkbox"/> พนักงานเทศบาล <input type="checkbox"/> ลูกจ้างประจำ <input type="checkbox"/> พนักงานจ้างตามภารกิจผู้มีคุณวุฒิ <input type="checkbox"/> พนักงานจ้างตามภารกิจผู้มีทักษะ <input type="checkbox"/> พนักงานจ้างทั่วไป <input type="checkbox"/> พนักงานแรงงานรายวัน
5)อายุงาน <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 6-10 ปี <input type="checkbox"/> 11-20 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 20 ปี
6)กลุ่มงานที่สังกัด <input type="checkbox"/> สำนักปลัดเทศบาล <input type="checkbox"/> กองคลัง <input type="checkbox"/> กองช่าง <input type="checkbox"/> กองวิชาการและแผนงาน <input type="checkbox"/> กองการศึกษา <input type="checkbox"/> กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม <input type="checkbox"/> กองสวัสดิการสังคม

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาบุคลากร

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน □ หน้าข้อความในช่องว่างที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ปัญหาการพัฒนาบุคลากรของเทศบาล ตำบลนางัว อำเภอป่าสัก จังหวัดอุดรธานี	ระดับปัญหา				
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
1.การให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร					
2.การส่งเสริมให้ได้รับการอบรมหรือศึกษาต่อของผู้บริหาร					
3.นโยบายในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร					
4.ความเข้าใจในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร					
5.งบประมาณที่จัดสรรให้พัฒนาบุคลากรมีจำกัด					
6.ระยะเวลาในการอบรมมีผลกระทบต่อการทำงาน ปฏิบัติงานของบุคลากรและหน่วยงาน					
7.ความชัดเจนของการนำความรู้ที่ได้รับจากการ อบรมไปใช้ปฏิบัติ					
8.ความพร้อมด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้คู่มือ ในการปฏิบัติงานระเบียบและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ที่ ใช้ประกอบการอบรม					
9.การรายงานผลการฝึกอบรมและการพัฒนา บุคลากรของผู้รับผิดชอบ					
10.การติดตามผลการนำความรู้ ทักษะ ที่ได้รับจาก การพัฒนาไปใช้ในการพัฒนางาน					
11.การประเมินผลบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนามิมี รูปแบบที่ชัดเจน					
12. การให้ข้อมูลย้อนกลับหลังการประเมิน					

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาบุคลากร

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน □ หน้าข้อความและเติมค่าในช่องว่างที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของ เทศบาลตำบลนางัว อำเภอป่าโมก จังหวัดอยุธยา	ระดับความต้องการ				
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
1. ความรู้เกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน					
2. ความรู้เกี่ยวกับงานและวิธีการทำงาน					
3. ความรู้เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์และ เครื่องคอมพิวเตอร์					
4. ทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัสดุสิ่งของ การใช้วัสดุ อุปกรณ์ในสำนักงาน					
5. ทักษะและฝึกฝนเพื่อเพิ่มความชำนาญ ฝีมือใน งานที่จะต้องปฏิบัติการ					
6. ทักษะในการเป็นผู้นำ					
7. สร้างเสริมพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์					
8. การปรับเปลี่ยนทัศนคติด้านความซื่อสัตย์สุจริต การมองโลกในแง่ดี					
9. สร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรม ความมีน้ำใจและ ความเสียสละ					
10. หลักสูตรให้ฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน					
11. การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน					
12. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ					

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

1. ท่านมีความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลนางัว
อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าตำแหน่งของท่านจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมหรือไม่

.....

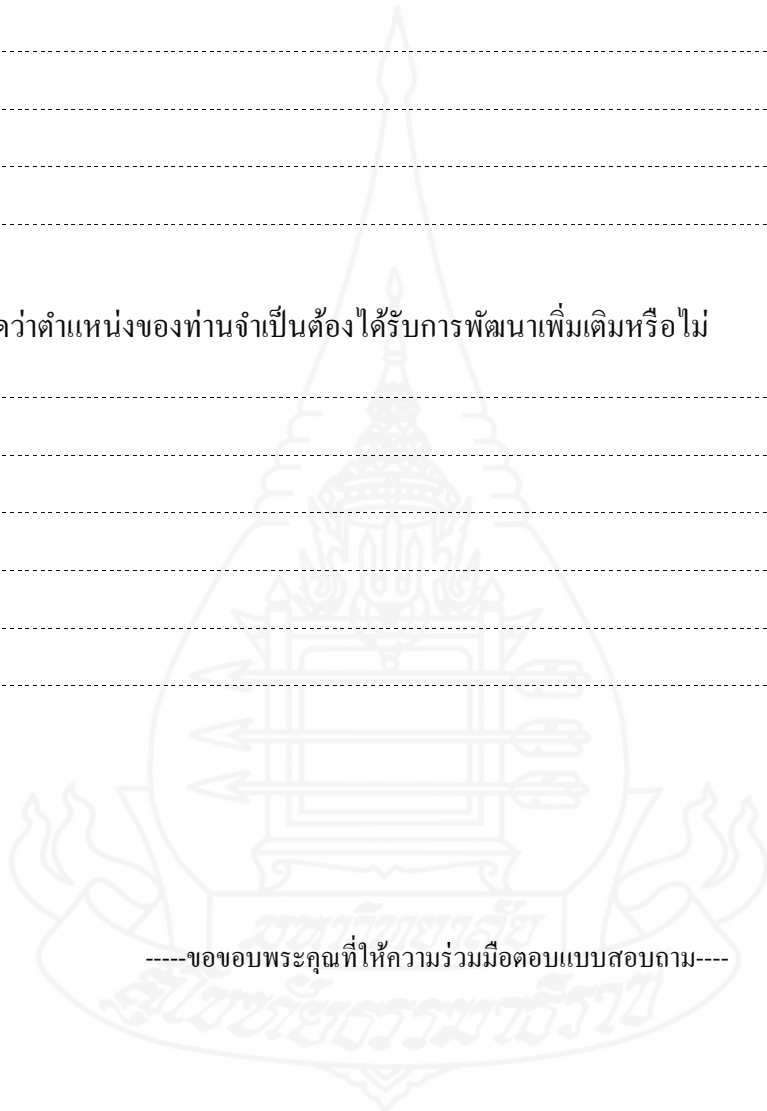
.....

.....

.....

.....

.....



-----ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม-----

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวภา ทุมไพโร
วัน เดือน ปีเกิด	7 มกราคม 2522
สถานที่เกิด	อำเภอป่าสัก จังหวัดอุดรธานี
ประวัติการศึกษา	รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2546
สถานที่ทำงาน	เทศบาลตำบลนาจ้ว จังหวัดอุดรธานี
ตำแหน่ง	นักบริหารงานทั่วไป

