

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ
พนักงานบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด

นางเพชรานภา พรหมสาขา ณ สกลนคร

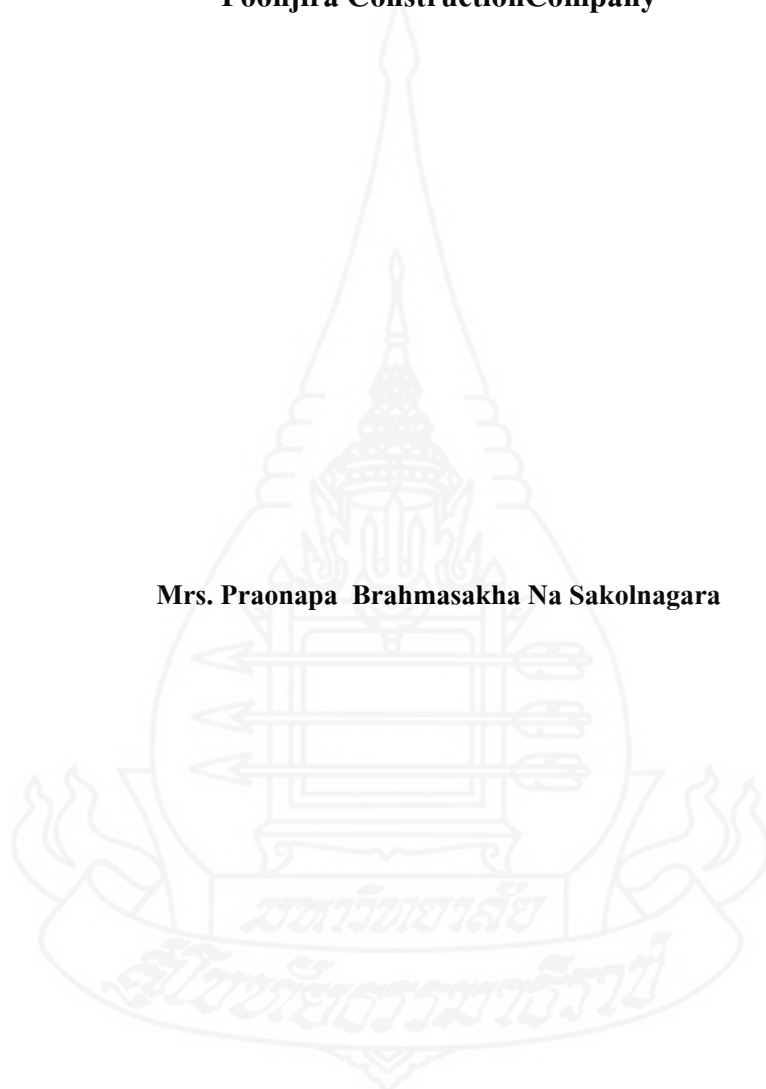


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2554

**Factors Affecting Human Resources Development Activities of Employees of
Poonjira Construction Company**

Mrs. Praonapa Brahmasakha Na Sakolnagara



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2011

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ของ
พนักงานบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด
ชื่อและนามสกุล นางพรานภา พรหมสาขา ณ สกลนคร
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2555

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

กิ่งพร ทองใบ

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ)

ร.ณิ อธิชัยกุล

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. รณิ อธิชัยกุล)

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงษ์ มีสมนัย)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ
พนักงานบริษัท ปูนจिरา ก่อสร้าง จำกัด

ผู้ศึกษา นางพรานภา พรหมสาขา ณ สกลนคร รหัสนักศึกษา 2513003562

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต **อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ

ปีการศึกษา 2554

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็น (1) ปัจจัยองค์การที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ปูนจिरา ก่อสร้าง จำกัด (2) ปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ปูนจिरา ก่อสร้าง จำกัด และ (3) ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ปูนจिरา ก่อสร้าง จำกัด

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีประชากรคือ พนักงานบริษัท ปูนจिरา ก่อสร้าง จำกัด ซึ่งมีจำนวน 239 คน เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 149 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้วย การทดสอบค่าทีและค่าเอฟ

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์การที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท ปูนจिरา ก่อสร้าง จำกัด ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก (2) ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ปูนจिरา ก่อสร้าง จำกัด ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก (3) ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัทปูนจिरา ก่อสร้าง จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้คือ บริษัทควรส่งเสริมให้มีการขยายการพัฒนาบุคลากรให้ครอบคลุมทุกระดับ โดยการส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมและการศึกษาต่อให้มากขึ้น โดยเน้นการเพิ่มความรู้ความสามารถให้ตรงตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้มีวิสัยและกำลังใจในการทำงานให้เพิ่มมากขึ้น

คำสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ปูนจिरา ก่อสร้าง จำกัด

Independent Study title: Factors Affecting Human Resources Development Activities of Employees of Poonjira Construction Company

Author: Mrs. Praonapa Brahmasakha Na Sakolnagara; **ID:** 2513003562;

Degree: Master of Business Administration ;

Independent Study Advisor: Dr. Kingporn Thongbai , Associate Professor ;

Academic year: 2011

Abstract

The objectives of this research are to study (1) attitude level toward the organizational factors that affect the human resources development of the Poonjira Construction Company (2) factors of human resources development activities that affect to the human resources development of the Poonjira Construction Company, and (3) to study personal factors that affect to the human resources development of the Poonjira Construction Company.

This research is an exploratory research of which the population is the employees of the Poonjira Construction Company which compose of 239 employees. Data are collected from 149 samples. Data collection tools are questionnaires. Statistical tools used for data analysis includes: frequency distribution, percentage, mean, standard deviation. The average comparison uses T-test and F-test.

The result shows that (1) the attitude level toward the organizational factors that affect the human resources development is largely classified as at the high level. (2) the attitude level toward factors of human resources development activities is largely classified as at the high level. (3) the demographic factors affecting the human resources development of the Poonjira Construction Company is not significantly different at 0.05 level. The recommendation of this research is that the company should encourage the expansion of personnel development to all levels of employees by supporting training and furthering education emphasizing on knowledge and skills that are directly related to mission, role and responsibility of the employees. It is to boot morale to human resources to work better in the organization.

Keywords: Human Resources Development, The Poonjira Construction Company

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความช่วยเหลือและให้การสนับสนุนจากบุคคลหลายท่าน ได้แก่ ครูอาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้การศึกษาแก่ผู้วิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้สละเวลาอันมีค่ายิ่งให้คำปรึกษาและแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์สำหรับงานวิจัยฉบับนี้โดยตลอด คือ รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

และขอขอบพระคุณ บิดา มารดา ครอบครัว และญาติที่ให้การสนับสนุน รวมถึงเพื่อนๆ ที่ให้การสนับสนุน และเป็นกำลังใจในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ หากข้อมูลในการศึกษาวิจัยนี้จะอำนวยประโยชน์ให้แก่ผู้ศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยขอขอบคุณความดีให้กับทุกท่านที่ได้กล่าวมาข้างต้น อย่างไรก็ตามการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้มีข้อจำกัดอยู่บางประการ หากมีข้อบกพร่องประการใด ผู้จัดวิจัยต้องขอภัยไว้ ณ ที่นี้ด้วย

เพชรานภา พรหมสาขา ณ สกลนคร

พฤษภาคม 2555



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา.....	3
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	3
สมมติฐานการศึกษา.....	5
ขอบเขตของการศึกษา.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	8
แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการประเมินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	35
ประวัติ ความเป็นมา และ โครงสร้างบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด.....	42
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	44
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	47
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	47
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	48

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	51
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	54
ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน.....	66
ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์.....	70
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	71
สรุปผลการศึกษา.....	71
การอภิปรายผล.....	74
ข้อเสนอแนะ.....	75
ภาคผนวก.....	76
ก ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม).....	77
ข แบบสอบถาม.....	79
ค แบบตรวจสอบความสอดคล้องของข้อความคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	86
ง ผลการทดสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม.....	94
ประวัติผู้ศึกษา.....	101

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา.....	18
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของประชากร จำแนกปัจจัยส่วนบุคคล.....	51
ตารางที่ 4.2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์การ ของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด.....	54
ตารางที่ 4.3 ความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์การของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด ด้านขนาดและ โครงสร้างของงาน.....	55
ตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์การของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด ด้านหน้าที่รับผิดชอบ.....	56
ตารางที่ 4.5 ความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์การของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด ด้านการสนับสนุน.....	57
ตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์การของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน.....	58
ตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด.....	59
ตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด ด้านการส่งเสริมการศึกษา.....	60
ตารางที่ 4.9 ความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด ด้านฝึกอบรม/ สัมมนา.....	61
ตารางที่ 4.10 ความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด ด้านการสอนงานและแนะนำงาน.....	62
ตารางที่ 4.11 ความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด ด้านการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน.....	63
ตารางที่ 4.12 ความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด ด้านการมอบหมายงาน.....	64
ตารางที่ 4.13 ความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด ด้านการพัฒนาตนเอง.....	65

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.14	เพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด แตกต่างกัน 66
ตารางที่ 4.15	อายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด แตกต่างกัน 67
ตารางที่ 4.16	สถานภาพสมรสต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด แตกต่างกัน 67
ตารางที่ 4.17	ระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด แตกต่างกัน 68
ตารางที่ 4.18	ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัทต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัย กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงาน บริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด แตกต่างกัน 68
ตารางที่ 4.19	ระดับงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด แตกต่างกัน 69
ตารางที่ 4.20	รายได้ต่อเดือนต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด แตกต่างกัน 69
ตารางที่ 4.21	จำนวนและร้อยละจากการแสดงข้อคิดเห็น หรือเสนอแนะ 70

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการศึกษา.....	4
ภาพที่ 2.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามองค์ประกอบของระบบเดวิด อีสตัน	17
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างองค์กรบริษัท ปูนจिरา ก่อสร้าง จำกัด.....	44



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน นับวันจะมีการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น กลยุทธ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้ถูกนำมาใช้เพื่อก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำทางธุรกิจและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนต่างต้องเร่งปฏิรูปตัวเองขนานใหญ่ เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การโดยมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างองค์การใหม่ เพื่อให้มีขนาดที่เหมาะสมให้สามารถใช้งบประมาณได้อย่างประหยัดและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่องค์กรจะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อให้พร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยจำเป็นที่จะต้องหาวิธีการทำงานที่สามารถตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวโดยองค์การต่าง ๆ นิยมนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการดำเนินการมากขึ้น โดยเฉพาะการให้ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ด้วยกระบวนการเพิ่มพูนให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ให้ทันสมัยอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อให้ก้าวทันคู่แข่งในธุรกิจ รวมทั้งการปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมให้กับบุคลากรควบคู่กันไปด้วย

สำหรับบุคลากรในองค์การย่อมแตกต่างกันตามเพศ อายุ พฤติกรรม ลักษณะนิสัย ความมุ่งมั่นในการทำงานและความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยต้องพิจารณาปัจจัยให้รอบครอบว่าองค์การมีความจำเป็นอย่างไรในการพิจารณาว่าบุคลากรแต่ละคนมีความจำเป็นมากน้อยเพียงใด ที่ต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และต้องพัฒนานานเท่าไร บุคลากรมีความรู้ความสามารถเดิม หรือศักยภาพเดิมอยู่ในระดับใด และต้องการพัฒนาไปสู่ระดับใด และที่สำคัญคือ จะใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุดและคุ้มค่าที่สุด

ในปัจจุบันธุรกิจก่อสร้างเป็นธุรกิจหนึ่งที่มีการแข่งขันสูงมาก มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานมากขึ้น ทำให้การก่อสร้างมีความรวดเร็วและได้มาตรฐานดีขึ้น ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เป็นบริษัทหนึ่งที่ประกอบธุรกิจรับเหมาก่อสร้างงานโยธาทุกประเภท และมีผลการดำเนินงานด้านรับเหมาก่อสร้างที่ประสบความสำเร็จมาช้านานกว่า 17 ปี โดยโครงการก่อสร้างงานแรก และเป็นงานที่สร้างชื่อให้กับบริษัทฯ คือโครงการ

ก่อสร้างสนามกอล์ฟไพน์เฮิร์ท (Pine Hurst Golf) ซึ่งเริ่มดำเนินการก่อสร้างเมื่อปี พ.ศ. 2530 และเสร็จสิ้นเมื่อปี พ.ศ. 2532 จากความสำเร็จดังกล่าวจึงส่งผลให้บริษัทฯ เป็นที่รู้จักในฐานะบริษัทฯ ที่ดำเนินโครงการก่อสร้างได้คุณภาพ มาตรฐานสากล เสร็จทันเวลา และอยู่ภายใต้งบประมาณที่ลูกค้ากำหนด จนสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเป็นอย่างดี และสร้างชื่อเสียงให้กับบริษัทฯ ตลอดจนผลงานของบริษัทฯ ที่ผ่านมามีบริษัทฯ เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องจนก้าวเข้าสู่การเป็นบริษัทก่อสร้างชั้นนำบริษัทหนึ่งของประเทศไทย มีลูกค้าทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนทั่วไป เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัทฯ คือ “จะเป็นผู้นำทางประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และความเชี่ยวชาญในทุกๆ ด้านเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด” บริษัทฯ จึงได้เล็งเห็นความสำคัญของทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นแรงผลักดันประการหนึ่งที่จะทำให้บริษัทฯ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในปัจจุบันได้ ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจอุตสาหกรรมก่อสร้าง เป็นวงการที่มีลักษณะการทำธุรกิจเฉพาะตัว การที่จะได้งานมาแต่ละงานต้องอาศัยความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และการแข่งขันกันด้านราคา

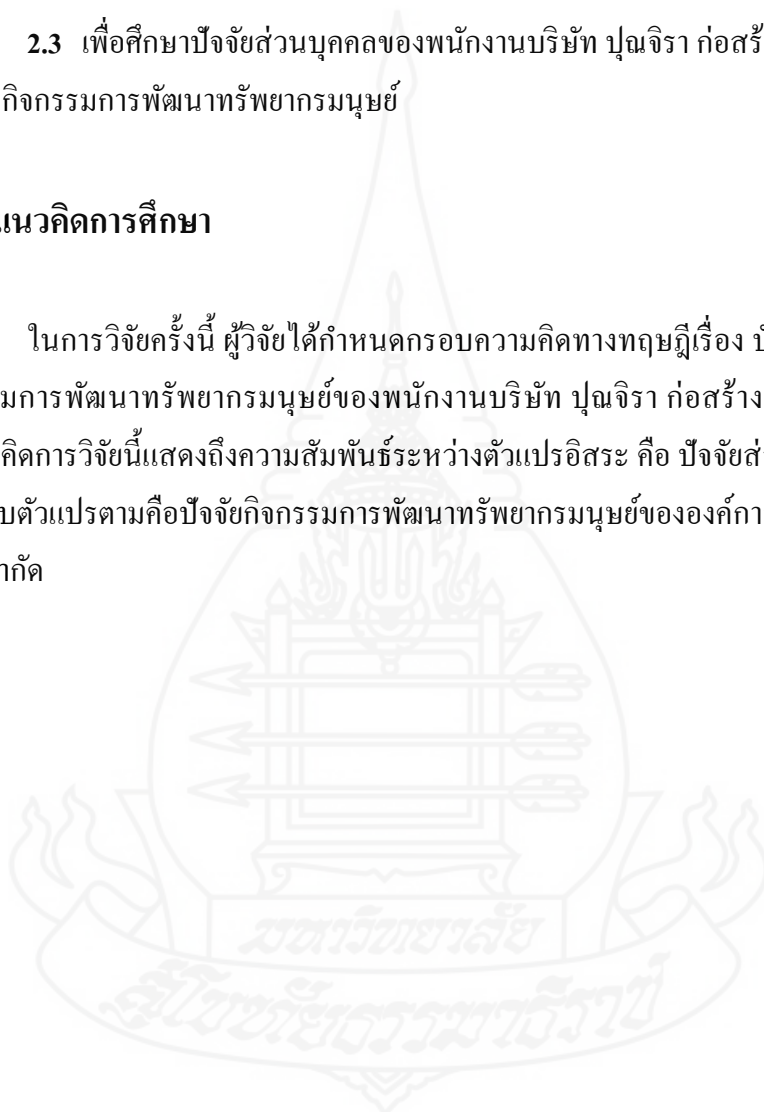
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญ แต่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการใช้พนักงานเป็นกลุ่มตัวอย่างจึงเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญในการนำมาพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการส่งเสริมสนับสนุนช่วยเหลือบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเจตคติที่ดีต่อการทำงาน อันเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดความก้าวหน้าต่อไป จากเหตุผลดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เพื่อจะได้นำผลการศึกษานี้ไปใช้เป็นประโยชน์ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายหรือวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนนำผลการศึกษาในครั้งนี้ไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด
- 2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยองค์การที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด
- 2.3 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด ที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบความคิดทางทฤษฎีเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด ดังภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยนี้แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยองค์การ กับตัวแปรตามคือปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การของบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด

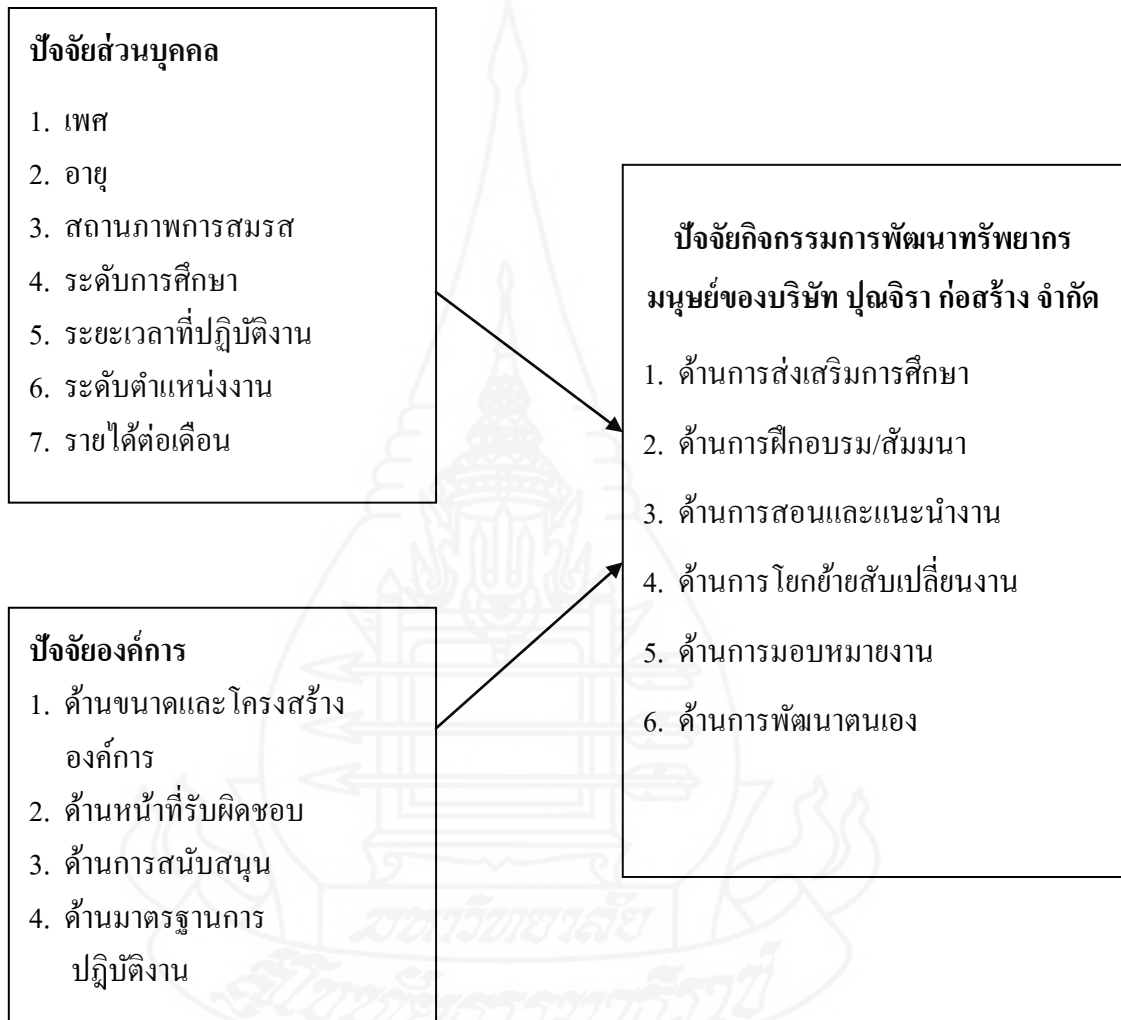


ตัวแปรอิสระ

(Independent variables)

ตัวแปรตาม

(Dependent variables)



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการศึกษา

4. สมมติฐานการศึกษา

ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด ที่แตกต่างกันจะมีระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต่างกัน

5. ขอบเขตของการศึกษา

ในการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตของการศึกษา ดังนี้

5.1 ด้านเนื้อหาวิชา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) โดยศึกษาเฉพาะปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยองค์การ และปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีผลกับระดับความคิดเห็นต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด ดังนั้นปัจจัยอื่นๆ ที่อาจจะมีผลกระทบต่อระดับความคิดเห็นต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด จะอยู่นอกขอบเขตการศึกษา

5.2 ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด จำนวน 239 คน การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ตามหลักการคำนวณกลุ่มตัวอย่างของทาโร ยามานะ (Taro Yamane, 1973 : 1088) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และขนาดความคลาดเคลื่อนที่ร้อยละ ± 5 ได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 149 คน

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง องค์ประกอบที่สำคัญที่มีผลเสริมสร้างให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญทักษะในการปฏิบัติงานตลอดจนเจตคติที่ดีต่อการทำงาน อันเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความก้าวหน้าต่อพนักงานในบริษัท

6.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ได้สร้างไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน โดยการศึกษา อบรม ปฏิบัติ ทดลอง และการพัฒนาเป็นการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ศักยภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรมให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ

องค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร (ไฟโรจน์ อุลิต, 2547 : 241)

6.3 ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง รายได้ต่อเดือนของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด

6.4 ปัจจัยองค์กร หมายถึง ลักษณะต่างๆ ที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์กรหนึ่ง ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมสำคัญของคนในองค์กรนั้นๆ ประกอบด้วย ด้านขนาดและโครงสร้างองค์กร ด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการสนับสนุน ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และด้านการมีส่วนร่วม

6.5 ปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่ฝ่ายจัดการของบริษัทในการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีคุณภาพ ศักยภาพ และทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ก่อให้เกิดผลปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสามารถประเมินและวัดผลได้ ประกอบด้วย การส่งเสริมการศึกษา การฝึกอบรม/ การสัมมนา การสอนและแนะนำงาน การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน การมอบหมายงาน การพัฒนาตนเอง

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ทราบถึงระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด ในปัจจุบัน และทราบถึงระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยองค์กร และปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งฝ่ายจัดการสามารถนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การฝึกอบรม/ สัมมนา การส่งเสริมการศึกษา การสอนงานและแนะนำงาน การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน การมอบหมายงาน และการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7.2 ทำให้ทราบว่าปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด ซึ่งบริษัทสามารถนำผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย วางแผน และปรับปรุงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประสบความสำเร็จทั้งในหน้าที่การงานและการมีส่วนร่วมเสริมสร้างความสำเร็จให้แก่บริษัทต่อไป

7.3 เพื่อให้ทราบถึงปัญหา และอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ในด้านต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้
เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนของการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบ่งออกเป็นหัวข้อหลักๆ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการประเมินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. ประวัติความเป็นมา และโครงสร้างบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายหรือ คำนิยามไว้หลายความหมาย ดังต่อไปนี้

ไพโรจน์ อุลิต (2547: 241) ได้นิยามว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หมายถึง กระบวนการที่ได้สร้างไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน โดยการศึกษาอบรม ปฏิบัติ และทดลอง การพัฒนาเป็นการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ศักยภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรมให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ตนเองและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

คณีย์ เทียนพูน (2545: 26) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการที่จะส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ทั้งนี้ การพัฒนาบุคลากรมิได้มีวัตถุประสงค์เพียงเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญในงานปัจจุบันเท่านั้น แต่มีความมุ่งหมายเพื่อให้บุคลากรได้ก้าวหน้าและเติบโตไปในอนาคตด้วย

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรพร เสมอใจ (2547 : 150) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Maintenance) ให้มีความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดี ความซื่อสัตย์ และความผูกพันต่อองค์กร อันจะก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นงานสำคัญในการรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพตามที่ต้องการ ต้องการ ทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง ฉะนั้นสิ่งที่มีความจำเป็นก็คือ ต้องทำหน้าที่และความรับผิดชอบในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถ รวมทั้งทัศนคติที่พึงปรารถนาให้แก่พนักงาน โดยการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสอนงาน การให้ปฏิบัติงานแทน หรือการให้ลาศึกษาต่อ เป็นต้น

Ellen Kossek and Richard N. Block (2002 : 197) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) จะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และการปรับปรุงการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ทีม และองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการผสมผสานการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล การพัฒนาสายงานอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์การ กับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์การเข้าด้วยกัน

R. Wayne Mondy and Robert M. Noe (2005 :5-6) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นหน้าที่หลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ใช่แค่เพียงการฝึกอบรม แต่ยังหมายรวมไปถึงการวางแผนงานอาชีพของแต่ละบุคคล การพัฒนา กิจกรรม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Jon M. Werner and Randy L. Desimone (2004 : 5) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นชุดกิจกรรมซึ่งองค์กรเป็นผู้ออกแบบและจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ในการเพิ่มทักษะการทำงานของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีสาระสำคัญที่การเรียนรู้ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรเริ่มตั้งแต่พนักงานเข้ามาทำงานในองค์กร ต่อเนื่องไปตลอดระยะเวลาการทำงานของพนักงานดังกล่าว โดยโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และควรบูรณาการแผนปฏิบัติงานระยะยาวกับกลยุทธ์ดำเนินงานขององค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะได้รับประโยชน์จากการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 327) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือ การวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้วิธีการฝึกอบรม การให้ความรู้ และจัดโปรแกรมการพัฒนาพนักงาน ให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพ

จากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิชาการทั้งหลายได้ให้คำจำกัดความไว้นั้น ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมการที่มีจุดมุ่งหมายในการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร และส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเองและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต โดยมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลายรูปแบบด้วยกันทั้งการพัฒนาตนเอง และพัฒนาโดยองค์กร การเลือกวิธีการใดเป็นแนวทางในการพัฒนานั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์กรและกลุ่มบุคคล

1.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ประยูร พรหมพันธ์ (อ้างถึงใน สงวน เลิศโชคชัย, 2544 : 21-22) ได้อธิบายว่าการพัฒนามนุษย์ในองค์กรประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลัก ดังนี้

1.2.1 เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร อันจะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

ลดปัญหาในการปฏิบัติงานต่างๆ ให้ลดน้อยลงไป ไม่ว่าปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กรที่ดี ปัญหาเรื่องขาดความรู้ เทคนิค หรือวิชาการที่ดี หรือปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ดี การพัฒนาดังกล่าวย่อมจะนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีอันจะทำให้้องค์กรสามารถดำรงอยู่และเจริญก้าวหน้าได้โดยไม่หยุดยั้งเพราะสามารถที่จะปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของสังคมปัจจุบันได้

1.2.2 เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนจนถึงค่านิยม ความเชื่อ ความรู้สึก ทัศนคติของสมาชิกในองค์กร นอกจากนี้ ยังเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาพฤติกรรมในการทำงาน ทั้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนถึงบุคคลทุกๆ คนในองค์กร การพัฒนาพฤติกรรมของบุคคล จะนำไปสู่การพัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับสมัยและไม่ล้าหลังในการทำงาน อันจะสามารถแก้ปัญหาขององค์กรที่เกิดขึ้นได้

1.2.3 เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในฐานะเป็นผู้บริหาร หรือหัวหน้างานสามารถที่จะปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นนักบริหารที่ดีได้ โดยสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จอย่างน่าพอใจ

1.2.4 เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับรองๆ ลงมา อาจจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้างาน ตลอดจนคนงาน มีความรู้ ทักษะ ในงานแต่ละอย่างที่เขาทำอยู่ มีความชำนาญ ทำให้เกิดผลผลิตในการทำงานอย่างสูงสุดและมีคุณภาพดีที่สุดในที่สุด

1.2.5 เพื่อให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรเกิดความร่วมมือร่วมใจใน

การปฏิบัติงานเข้าใจหน้าที่และบทบาทของตนเองเป็นอย่างดี และยังสามารถทำงานร่วมมือและประสานงานกับบุคลากรในระดับต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ลดภาวะความตึงเครียด สร้างความรัก ความเข้าใจ และสามารถต่อกันเกิดความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ย่อมทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนรู้สึกว่าการเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตของเขา อันจะนำความความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กรอย่างไม่มีวันหยุดยั้ง

พิชิต เทพวรรณ (2554 : 157) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการสร้างโอกาสให้ทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานแต่ละคนในการเพิ่มทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และระดับสมรรถนะให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร มีดังนี้

- 1) เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากการมีทรัพยากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา
- 2) เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยง สอดคล้อง และครอบคลุมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กร และกลยุทธ์การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล
- 3) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรหลักที่จะเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นการพัฒนาทั้งความรู้ สติปัญญา และจริยธรรมของทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่ออนาคตขององค์กรเป็นอย่างมาก

1.3 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ศุจิตรา ธนानันท์ (2552 : 11) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้สภาพแวดล้อมปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่ละองค์กรได้รับผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์ การเข้ามาของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ ระบบการผลิตสมัยใหม่ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้า และความต้องการของแรงงานไม่มากนักน้อย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 4 ด้านคือ การให้การศึกษา(Education) การฝึกอบรม (Training) การพัฒนา (Development) และการสร้างการเรียนรู้ (Learning)

ไพโรจน์ อุลิต (2547: 276) กล่าวว่า ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ

1.3.1 ทำให้องค์กรสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพด้านผลผลิตของพนักงานและเพิ่มผลกำไรให้แก่องค์กร วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยพัฒนาทักษะในด้านการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้มีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงด้านผลผลิตของพนักงาน และมีการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ผลกำไรของบริษัทสูงตามขึ้นไปด้วย

1.3.2 ทำให้องค์กรหลีกเลี่ยงการใช้วิธีการ ทักษะ และเทคโนโลยีที่ล้าสมัยในการปฏิบัติงาน ของทุกระดับในองค์กร โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยพัฒนาทักษะในการทำงานตามความถนัดและความสนใจของพนักงานทุกระดับให้ทัน สมัยควบคู่ไปกับการก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.3.3 องค์กรสามารถพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ก้าวหน้าไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงาน โดยการสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานที่มีความสามารถได้พัฒนาให้มีความรู้ในงานสูงขึ้นตามขีดศักยภาพสูงสุดที่มีอยู่ตลอดจนให้มีความรับผิดชอบที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นกว่าเดิม

สมเดช มุงเมือง(2549 : 4-5) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร

เมื่อพิจารณาลักษณะของบุคคลในองค์กรจะเห็นว่ามีความแตกต่างกันทั้งในส่วนตัวบุคคลและส่วนขององค์กร ในส่วนขององค์กรจะแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์และประเภทขององค์กร ตัวอย่างเช่น องค์กรที่เป็นของรัฐบาลย่อมแตกต่างกับองค์กรของเอกชนจะเน้นการให้บริการและสวัสดิการแก่ประชาชน ส่วนองค์กรของเอกชนจะดำเนินงานเน้นไปในทางธุรกิจ คือ มุ่งผลประโยชน์หรือกำไรจากการดำเนินงาน เป็นต้น สำหรับบุคลากรในองค์กรย่อมแตกต่างกัน ตามลักษณะ เพศ อายุ วัย ลักษณะนิสัย ความมุ่งมั่นในการทำงาน และความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งลักษณะขององค์กรและบุคลากร ดังกล่าวจะเป็นปัจจัยที่จะต้องพิจารณาให้รอบครอบว่าองค์กรมีความจำเป็นอย่างไร จะพิจารณาอย่างไรว่าบุคลากรแต่ละคนมีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดที่ต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และต้องพัฒนาอีกเท่าไร ความสามารถเดิมหรือศักยภาพมีระดับใด และต้องการพัฒนาไปสู่ระดับใด และที่สำคัญ จะใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไร จึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุดและคุ้มค่าที่สุด เพราะฉะนั้นเพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ จึงควรคำนึงถึงหลักการสำคัญดังนี้

- 1) มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ และเจตคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ
- 2) การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก นำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์การ
- 3) วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับ ลักษณะขององค์การและบุคลากร
- 4) จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะๆ เพื่อ ช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่ม ให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นและในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มี จิตความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น
- 5) องค์การจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน ที่สามารถตรวจสอบ ความก้าวหน้าได้เป็นรายบุคคล
- 6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำทุกด้าน คือ ด้านสุขภาพอนามัย ด้านความรู้ ความสามารถ ด้านจิตใจ หรือด้านคุณธรรมให้มีความคู่กันไป
- 7) องค์การต้องคำนึงถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคลากรทุกคนใน องค์การควบคู่กับความก้าวหน้าขององค์การ องค์การจะอยู่ไม่ได้ ถ้าขาดบุคลากรที่มีกำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาทุ่มเทให้กับองค์การ

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2544 : 210-215) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ว่า องค์การควรให้ความสำคัญกับบุคลากรเพราะองค์การใช้บุคลากรเป็นหลัก ดังนั้นเพื่อให้บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์การสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์การได้อย่างมี ประสิทธิภาพองค์การจึงควรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์การและบุคลากร ขององค์การดังต่อไปนี้

- 1) ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์การ
 - 1.1) ทำให้้องค์การสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการจ้าง พนักงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ
 - 1.2) ทำให้้องค์การสามารถแก้ปัญหาการลาออกของบุคลากรได้ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรไว้ สำหรับการปฏิบัติงาน และทดแทนบุคลากรที่ ลาออก ซึ่งจะช่วยให้้องค์การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ
 - 1.3) ในด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของ้องค์การ โดย้องค์การพยายามจัดหา ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติตามที่้องค์การต้องการได้

1.4) ในด้านการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยองค์การรู้จักใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด และความพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อจัดทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและไม่หยุดชะงัก

1.5) ในด้านการรักษาทรัพยากรขององค์กร โดยองค์การสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบ และมีระเบียบแบบแผน โดยมีแผนงาน สวัสดิการ และขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ อย่างเหมาะสมควบคู่ไปกับระบบคุณธรรม เพื่อรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรได้นานที่สุดเท่าที่จะกระทำได้

1.6) องค์กรสามารถจัดบรรยากาศให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งเป็นความปรารถนาสูงสุดขององค์กร

1.7) องค์กรสามารถเตรียมการพัฒนากำลังคนเพื่อให้ประเทศก้าวไปสู่ความเป็นประเทศพัฒนาทางด้านเกษตร อุตสาหกรรม และบริการ โดยให้สามารถนำระบบอุตสาหกรรมมาใช้ในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อให้ได้ผลผลิตทางด้านการเกษตร อุตสาหกรรม และบริการ ซึ่งองค์การรู้จักและรักษาสงวนทรัพยากรให้มีการใช้ประโยชน์สูงสุดได้เป็นเวลานาน

2) ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบุคคล

2.1) ทำให้บุคลากรได้รับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.2) ทำให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน

2.3) เป็นการยกระดับขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

2.4) บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ต่อผู้บริหารองค์กร และต่อ

ผู้บังคับบัญชาของตนเอง

2.5) บุคลากรมีสำนึกที่ดีต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่และทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

2.6) เป็นการเพิ่มคุณค่าของตัวบุคลากรภายหลังจากได้รับการพัฒนา

2.7) ทำให้บุคลากรมีโอกาสปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.8) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.9) ช่วยให้ผู้บุคลากรขององค์กรเข้าใจนโยบาย วัตถุประสงค์

วิธีการดำเนินงาน ระเบียบ ข้อบังคับและกฎเกณฑ์ขององค์กรดีขึ้น

2.10) ทำให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความรู้และความสามารถหลังจากได้ผ่านโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมาแล้ว

2.11) *โครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรขององค์กรมีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารองค์กรเห็นความสำคัญในตัวบุคลากร*

จากความหมายของความสำคัญของการพัฒนามนุษย์ที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความไว้นั้น ผู้วิจัยได้สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่งกับความสำเร็จขององค์กรจึงเป็นหน้าที่หลักขององค์กรที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานสูงขึ้น ด้วยการส่งเสริมการพัฒนาทักษะให้แก่บุคลากรทุกคนทุกระดับให้มีความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบมากยิ่งขึ้น ด้วยกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา การส่งเสริมให้การศึกษาแก่บุคลากร โดยต้องทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในองค์กร เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรให้ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในยุคปัจจุบัน

1.4 ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สุจิตรา ชนานันท์ (2552 : 35) ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(HRD) หมายถึง การที่นายจ้างจัดการเรียนรู้ (Learning) ให้แก่บุคลากรของตนในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งเพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร หรืออาจกล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบโดยองค์กร เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงให้บุคลากรมีทักษะ ความรู้ และความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม มีการเปลี่ยนแปลงเจริญเติบโตทางจิตใจและบุคลิกภาพที่ดีขึ้น ทั้งในงานปัจจุบันและเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับงานในอนาคต อันจะส่งผลต่อความสามารถขององค์กร ในการแข่งขัน และการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 4 แนวทางที่สำคัญ ได้แก่

1.4.1 การอบรม (Training) หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาเพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานปัจจุบัน(Present Job)

1.4.2 การศึกษา (Education) เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้สำหรับงานในอนาคต(Future Job) อีกทั้งยังเป็นการเตรียมคนเพื่อเลื่อนตำแหน่งและการพัฒนาสายงานอาชีพ อาทิ เช่น การส่งเสริมให้มีการดูงาน หรือการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

1.4.3 การพัฒนา (Development) เป็นกิจกรรมการพัฒนาโดยมุ่งเน้นที่คนและงานในอนาคต ซึ่งถือเป็นการลงทุนในระยะยาว เพื่อให้เกิดความเจริญเติบโตขององค์กร ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาในด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นจะประกอบด้วย กิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคล การพัฒนาสายงานอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์กร(Organization Development)

1.4.4 และแนวทางสุดท้ายคือ การเรียนรู้ (Learning) เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้ อันเป็นผลมาจากประสบการณ์ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวร ซึ่งการเรียนรู้นั้นมีอยู่ 3 ระดับด้วยกัน กล่าวคือ การเรียนรู้ในระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ในระดับองค์กร

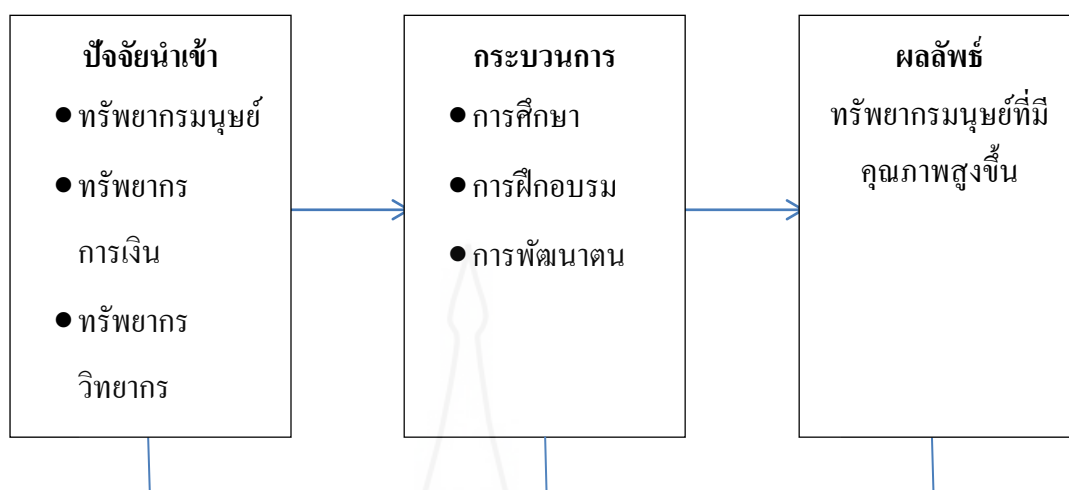
สมชาติ กิจยรรยง (2546 : 29) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT) โดยส่วนใหญ่เรามักจะจัดกันใน 3 รูปแบบ หรือ 3 แนวทาง คือ

- 1) การให้การศึกษา (EDUCATION)
- 2) การให้การฝึกอบรม (TRAINING)
- 3) การพัฒนาคนโดยการพัฒนาในงานหรือการแนะนำงาน การสอนงาน (JOB INSTRUCTION)

ซึ่งทั้ง 3 รูปแบบดังกล่าว ก็เป็นการพัฒนาองค์กรโดยภาพรวม ซึ่งความเหมาะสมว่าควรจะใช้วิธีใดขึ้นอยู่กับโอกาสจังหวะและปัจจัยหลายๆ ประการ เช่น เวลา คน สถานที่ เครื่องมือ ระยะเวลา งบประมาณ ฯลฯ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2544 : 151) ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการศึกษาต่อเนืองที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สังคม เศรษฐกิจ และการเมืองเปลี่ยนแปลงไปก็ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ ในระยะเริ่มต้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นที่การฝึกอบรมเป็นสำคัญ ต่อมาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็มุ่งไปสู่การฝึกอบรมและพัฒนา ในปัจจุบันแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งไปสู่ 3 กิจกรรมที่สำคัญคือ

- 1) การฝึกอบรม (Training) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบัน
- 2) การศึกษา (Education) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคต
- 3) การพัฒนา (Development) เป็นการเรียนรู้ที่มีได้มุ่งเน้นการทำงาน แต่มุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทางที่ดีขึ้น



ภาพที่ 2.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามองค์ประกอบของระบบเวดิก อีสตัน

ทีมา เสน่ห์ จุ้ยโต : 2544 หน้า 171

ไพโรจน์ อุลิต (2547: 221-222) ได้กล่าวถึงขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ 1) การฝึกอบรม 2) การศึกษา และ 3) การพัฒนา ดังนี้

1) *การฝึกอบรม* เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมที่ทำในระยะสั้นๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความในการปฏิบัติงาน และปรับพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ โดยเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ระยะเวลาที่ใช้ในการอบรมจะไม่ยาวนาน เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) *การศึกษา* เป็นกระบวนการให้ความรู้ประกอบด้วยการเรียนรู้ทักษะใหม่ ช่วยให้ผู้คนที่ได้รับการศึกษามีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญาที่จะไปประกอบอาชีพตามสาขาที่ตนถนัด โดยจะมีระยะเวลาการศึกษาที่ต่อเนื่องยาวนานกว่าการฝึกอบรม

3) *การพัฒนา* เป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารให้ถึงขีดสูงสุด เพื่อความเจริญก้าวหน้าทั้งทางด้านส่วนตัวและองค์กร เป็นการเตรียมบุคลากรให้ก้าวไปพร้อม ๆ กับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงและเจริญเติบโตขึ้น

โดยสรุปขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีองค์ประกอบ 3 ด้าน ในแต่ละด้านมีความแตกต่างกันดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

มิติ	การฝึกอบรม	การศึกษา	การพัฒนา
จุดเน้น	มุ่งงาน	มุ่งบุคคล	มุ่งองค์การ
วัตถุประสงค์	เพิ่มความรู้ ทักษะ ทัศนคติ	เพิ่มความรู้ สติปัญญา การปรับตัว	เพิ่มศักยภาพใน การปฏิบัติงาน
ระยะเวลา	ใช้เวลาสั้น ๆ	ใช้เวลานาน	ใช้เวลาสั้นและ ต่อเนื่อง
เกณฑ์	พิจารณาจากงานที่ทำ	พิจารณาจากอายุและ สติปัญญา	พิจารณาศักยภาพ
กลุ่มเป้าหมาย	ผู้ปฏิบัติการ	บุคคลทั่วไป	ผู้บริหาร
การประเมินผล	วัดผลการทำงาน	วัดผลการสอบ	วัดผลสำเร็จของ องค์การ

ที่มา : ปราชญา กล้าผจญ (2550 : 223) การบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.5 เทคนิคและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สำหรับเทคนิคและวิธีการที่จะดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลายวิธีทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ กลุ่มผู้รับการพัฒนา ระยะเวลา และงบประมาณของแต่ละองค์การ เป็นต้น

ปภาวดี ประจักษ์สุนันติ (2547 : 401-406) ได้กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาอบรมอย่างเป็นทางการ และแนวทางการพัฒนาโดยการเพิ่มพูนประสบการณ์ในงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.5.1 การศึกษาอบรมอย่างเป็นทางการ (Formal Education) การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ หมายถึง การที่บุคลากรเข้ารับการศึกษอบรมทั้งในและนอกสถานที่ในหลักสูตรการอบรมที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานเอง และที่จัดโดยหน่วยงานอื่นภายนอก โดยอาจเป็นหลักสูตรระยะสั้นหรือระยะยาวก็ได้ หลักสูตรการศึกษาเหล่านี้ อาจเป็นการสัมมนาหรือการบรรยายโดยผู้มีความรู้และประสบการณ์ ปัจจุบันหลายธุรกิจมีศูนย์อบรมพัฒนาของตนเอง การศึกษาอบรมอย่างเป็นทางการยังหมายถึง การเข้ารับการศึกษอบรมในหลักสูตรที่หน่วยงานภายนอกจัดขึ้น เช่น การศึกษาระดับปริญญาโทในมหาวิทยาลัย หรือการเข้าสัมมนาที่จัดโดยมหาวิทยาลัยหรือบริษัทที่ปรึกษาต่างๆ การพัฒนาโดยการศึกษาอบรมอย่างเป็นทางการเน้นการเรียนรู้อย่างจริงจังของบุคลากร

การพิจารณาจัดทำโปรแกรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะนี้ องค์การมักพิจารณาโดยแยกเป็น โปรแกรมสำหรับผู้บริหารแต่ละระดับ เช่น ผู้บริหารระดับต้น กลาง สูง ส่วนประเด็นในการพัฒนามักให้ความสำคัญแก่การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership) ความสามารถในการประกอบธุรกิจ (Entrepreneurship) และธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ (e-Business) นอกจากนี้หลายหน่วยงานยังนิยมให้ผู้บริหารระดับสูงเข้ารับการศึกษาระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอกในหลักสูตรระยะสั้น สำหรับผู้บริหารซึ่งจัดโดยมหาวิทยาลัยชั้นนำเช่น Harvard หรือ Wharton ประเทศสหรัฐอเมริกา และ INSEAD ประเทศฝรั่งเศส

1.5.2 การเพิ่มพูนประสบการณ์ในงาน (Job Experiences) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่สามารถกระทำได้โดยการเพิ่มพูนประสบการณ์ในงาน หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แก้ไขปัญหาหรือรับผิดชอบงานใหม่ๆ ที่ต่างจากเดิม สมมติฐานสำคัญได้แก่ การพัฒนาจะเกิดขึ้นได้เมื่อทักษะและประสบการณ์เดิมของบุคลากรไม่สอดคล้องกับทักษะและประสบการณ์ใหม่ที่ต้องการ ซึ่งส่งผลให้บุคลากรต้องหาทางเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของตน สิ่งที่ควรระวังคืออย่าให้การเพิ่มพูนประสบการณ์ทำให้บุคลากรเกิดความเครียดหรือกดดัน ความเครียดจะเกิดขึ้นได้เมื่อสิ่งใหม่หรือปัญหาที่จะต้องแก้ไขมีความแตกต่างจากเดิมอย่างสิ้นเชิงจากประสบการณ์เดิม ซึ่งในกรณีนี้ บุคลากรจะเรียนรู้และพัฒนาได้ไม่มากเท่าที่ควร การเพิ่มพูนประสบการณ์ในงานสามารถกระทำได้หลายวิธี ดังนี้

1) **การขยายงาน (Job Enlargement)** หมายถึง การเพิ่มความรับผิดชอบใหม่แก่บุคลากร อาจรวมถึงการให้รับผิดชอบโครงการพิเศษ หรือ คิดหาวิธีทำงานใหม่ๆ ร่วมกับทีมงาน บางองค์การใช้วิธีให้บุคลากรออกแบบงานของตนเสียใหม่ หรือจัดระบบงานได้อย่างอิสระ เช่น Deloitte Consulting ให้ที่ปรึกษาอาวุโสจัดระบบการทำงานได้อย่างเสรี เช่น อาจเลือกที่จะเดินทางน้อยลง โดยทำงานในสำนักงานมากขึ้น และเน้นการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ที่ปรึกษาอื่น ๆ แทนการออกไปพบลูกค้า

2) **การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)** การหมุนเวียนงาน เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สัมผัสงานหลายหน้าที่ในองค์การ โดยยังคงได้รับค่าตอบแทนเท่าเดิมและดำรงตำแหน่งเดิม ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ จะมากน้อยเท่าใดแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ บางองค์การจัดให้บุคลากรหมุนเวียนงานหน้าที่ละ 2 ปี การหมุนเวียนงานช่วยให้บุคลากรเข้าใจลักษณะงานต่างๆ มากขึ้น มีความคิดเห็นที่กว้างขวางในการแก้และตัดสินใจ ผลการศึกษาพบว่าการหมุนเวียนงานมีผลบวกต่อทักษะของบุคลากร ค่าตอบแทน และการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง อย่างไรก็ตาม ก็อาจมีปัญหาดำเนินการได้ โดยเฉพาะปัญหาด้านความพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร ซึ่งอาจ

สืบเนื่องจากการไม่สามารถรับมือกับงานได้ อาจต้องพบปัญหาผลิตภาพลดลงในช่วงของการหมุนเวียนงาน อาจกล่าวได้ว่าการหมุนเวียนงานที่ได้ผลในการพัฒนาควรมีลักษณะดังนี้

- 1.1) บุคลากรได้เรียนรู้ทักษะใหม่หรือได้พัฒนามุมมองใหม่
- 1.2) เวลาในการหมุนเวียนงานเหมาะสม
- 1.3) บุคลากรทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกันที่จะได้รับการหมุนเวียนงาน
- 1.4) งานที่หมุนเวียนไปทำหน้าที่เป็นงานหลักของธุรกิจ
- 1.5) งานที่หมุนเวียนไปทำหน้าที่เป็นเปิดโอกาสการติดต่อกับลูกค้านอกจาก

จะได้ประโยชน์ในการพัฒนา การหมุนเวียนงานยังมีความเชื่อมโยงกับการวางแผนอาชีพเพราะช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ต่าง ๆ และสามารถวางแผนพัฒนาอาชีพของตนได้

1.5.3 การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และการปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบ

น้อยลง

1) การโยกย้าย (Transfer) หมายถึง การย้ายสถานที่ทำงานจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง อาจเป็นต่างประเทศหรือต่างจังหวัด การโยกย้ายทำให้บุคลากรได้เรียนรู้เกี่ยวกับงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย และได้เรียนรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งการปรับตัวในสถานที่ใหม่ ทั้งนี้โดยมิได้เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบในงานการโยกย้ายเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ต้องการดำเนินการด้วยความรอบคอบ เพราะอาจส่งผลกระทบต่อบุคลากรสืบเนื่องจากความเครียด เพราะการโยกย้ายมักมีผลต่อครอบครัว จากการศึกษาพบว่า ผู้ที่มีความพร้อมสำหรับการโยกย้ายได้แก่บุคลากรที่มีความทะเยอทะยานในอาชีพ มีความเชื่อมั่นในองค์กร และมีความเชื่อมั่นว่าการโยกย้ายจะนำมาซึ่งความสำเร็จ บุคลากรที่ยังโสดมักพร้อมจะโยกย้ายมากกว่า และหากสมรสแล้วความเต็มใจของกลุ่มสมรสย่อมมีอิทธิพลอย่างมากต่อการตัดสินใจโยกย้าย

2) การเลื่อนตำแหน่งงาน (Promotions) หมายถึงการโยกย้ายบุคลากรในแนวดิ่งในระดับหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น รวมทั้งมีอำนาจหน้าที่และค่าตอบแทนมากกว่าเดิม การเลื่อนตำแหน่งถือเป็นการพัฒนาเพราะทำให้บุคลากรได้เรียนรู้และสร้างสมประสบการณ์ใหม่เกี่ยวกับงานและองค์กร

3) การปฏิบัติงานในหน้าที่งานที่มีความรับผิดชอบน้อยลง (Downward Moves) เกิดขึ้นเมื่อบุคลากรได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบลดน้อยกว่าเดิม ซึ่งอาจหมายถึงการโยกย้ายบุคลากรไปยังตำแหน่งงานอื่นในระดับเดียวกันแต่เป็นงานที่มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบน้อยกว่า หรือ หมายถึงการย้ายข้ามแผนกชั่วคราว หรือการย้ายไปปฏิบัติงานในระดับตำแหน่งที่ต่ำกว่าเป็นการชั่วคราว เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้งาน เช่น การโยกย้ายไปปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานเพื่อควบคุมการทำงานเป็นกะของคณงาน ซึ่งทำให้หัวหน้า

เข้าใจปัญหาและสามารถบริหารจัดการการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติ บุคลากรมักไม่สามารถเชื่อมโยงการโยกย้ายโดยลดความรับผิดชอบเข้ากับการพัฒนา โดยมองว่าเป็นการลงโทษมากกว่าเป็นโอกาสให้ได้เรียนรู้งาน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะทำให้บุคลากรยอมรับการพัฒนาโดยวิธีนี้

ไม่ว่าจะเป็นการโยกย้ายโดยวิธีใด องค์กรมีหน้าที่ที่จะต้องหาวิธีการให้บุคลากรยอมรับ โดยสมัครใจ ซึ่งอาจทำได้โดย

1) ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานอย่างชัดเจน รวมทั้งความท้าทายและประโยชน์ที่จะได้รับจากงานในสถานที่ใหม่

2) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนในการตัดสินใจ เช่น ให้บุคลากรได้เยี่ยมชมสถานที่ทำงานใหม่ พร้อมให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

3) อธิบายผลงานที่ต้องการอย่างชัดเจนและให้ข้อมูลป้อนกลับทันทีหลังการปฏิบัติงาน

4) จัดให้มีผู้พร้อมจะให้คำแนะนำเกี่ยวกับสถานที่ใหม่และงานใหม่

5) ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลที่จะได้รับทั้งด้านค่าตอบแทน ผลประโยชน์ และสวัสดิการ

6) ดูแลอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับสถานที่พักในที่ใหม่พร้อมการขนย้าย

7) สร้างความมั่นใจว่าประสบการณ์ใหม่จะช่วยส่งเสริมแผนอาชีพของบุคลากร

8) ดูแลการจัดการโรงเรียนแก่บุตรและสถานที่ทำงานแก่คู่สมรส

1.5.4 การมอบหมายให้เป็นกรรมการหรือให้เข้าประชุม (Committee

Assignments/Meeting) การมอบหมายให้บุคลากรทำหน้าที่กรรมการในการประชุม หรือให้เข้าประชุมในคณะกรรมการต่างๆ เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เพิ่มพูนประสบการณ์ได้กว้างขวางขึ้น และยังช่วยสร้างความเข้าใจในประเด็นธุรกิจและองค์กร รวมทั้งกระบวนการต่างๆ โดยรวม อย่างไรก็ตาม ก็ต้องพิจารณาด้วยว่า การเข้าประชุมจะไม่ทำให้บุคลากรสิ้นเปลืองเวลาโดยเปล่าประโยชน์ หรืออีกนัยหนึ่ง ไม่ควรมอบหมายงานประชุมที่ไม่มีผลในการพัฒนาบุคลากร

1.5.5 การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย (“Assistant – to” Position) หมายถึงการให้บุคลากรทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร ซึ่งเป็นการช่วยให้มีโอกาสรู้งานจากผู้ที่มีความสามารถและประสบการณ์ บางหน่วยงานมีการจัดตั้ง “คณะกรรมการอำนวยการจูเนียร์” หรือ Junior Board of directors หรือ “คณะมนตรีบริหาร” หรือ Management Cabinet ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรหนุ่มสาวรุ่นใหม่ การมอบหมายภารกิจเช่นนี้ช่วยเสริมสร้างประสบการณ์แก่บุคลากรได้เป็นอย่างดี

โดยเฉพาะเมื่อมีการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถหรือต้องการการแก้ปัญหาด้วยความคิดใหม่ๆ

1.5.6 การปฏิบัติงานในหน่วยงาน (Externship) หมายถึงการที่หน่วยงานยินยอมให้บุคลากรออกไปทำงานในองค์กรอื่นเต็มเวลาเป็นการชั่วคราว โดยพร้อมจะรับกลับเข้าทำงานใหม่เมื่อภาระงานในหน่วยงานภายนอกแล้วเสร็จ

1.5.7 การมอบหมายงานในหน่วยงานอื่นชั่วคราว (Temporary Assignment with Other Organization) หมายถึงการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างองค์กรเป็นการชั่วคราว โดยเป็นโครงการแลกเปลี่ยนที่ทั้งสองหน่วยงานเห็นชอบ

อากรณั กุวิทย์พันธุ์ (2548 : 181-182) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้แก่

- 1) การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน (On the Job Training)
- 2) การฝึกอบรมจากสถาบัน/หน่วยงานภายนอก (Public Trainig)
- 3) การฝึกอบรมที่บริษัทจัดให้มีขึ้น (In House Training)
- 4) การโอนย้ายงาน (Job Transfer)
- 5) การสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Ration)
- 6) การสอนงาน (Coaching)
- 7) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)
- 8) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring System / Buddy System)
- 9) การมอบหมายงาน (Job Assignment)
- 10) การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)
- 11) การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)
- 12) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)
- 13) การเรียนรู้ผ่านทาง E-Learing หรือ CD
- 14) การประชุมของหน่วยงาน (Department Meeting)
- 15) การจัดตั้งกลุ่มหรือชุมชนเฉพาะเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็น (Community of Practice: COP)
- 16) การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (Field Trip)
- 17) การให้การศึกษา (Education)
- 18) การเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้น เช่น กิจกรรม 5 ส เป็นต้น
- 19) การใช้เสียงตามสาย

20) การใช้วารสารภายในบริษัท

21) การตีพิมพ์ตามบอร์ด

นอกจากการพิจารณาวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรแล้ว สิ่งที่ต้องพิจารณาถึงเพิ่มเติมอีกคือ

- 1) เป้าหมายที่คาดหวังของการพัฒนา
- 2) งบประมาณและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น
- 3) ผู้รับผิดชอบดำเนินการพัฒนาพนักงาน
- 4) ระยะเวลาในการเริ่มต้นและสิ้นสุดการพัฒนา

Noe, Hollenback, Gerhart and Wrigh (2006) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย

1) การให้การศึกษาอย่างเป็นทางการ (Formal Education) ได้แก่ การศึกษาทั้งในหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาวจากสถาบันหรือองค์การทางการศึกษาในระดับต่างๆ เช่น ปริญญาตรี ปริญญาโท หรือปริญญาเอก

2) การประเมิน (Assessment) เป็นการรวบรวมข้อมูลและให้ข้อมูลย้อนกลับไปสู่พนักงาน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม รูปแบบการติดต่อสื่อสาร หรือทักษะ โดยพนักงานเพื่อนร่วมงาน ผู้บริการ และลูกค้า เป็นผู้ให้ข้อมูล ทั้งนี้เพื่อใช้ในการประเมินศักยภาพของตนเองในการพัฒนาวิธีการทำงาน รวมถึงการใช้เกณฑ์มาตรฐานสำหรับเทียบเคียง (Benchmarks) หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา (360 – degree Feedback System) เป็นต้น

3) การใช้ประสบการณ์ในงาน (Job Experiences) เป็นการใช้ประสบการณ์ในการทำงานอันเกิดจากความสัมพันธ์ที่มีต่อปัญหาต่างๆ หรือลักษณะอื่นใด ที่พนักงานได้เผชิญในการทำงานของตน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน

4) วิธีด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationships) ได้แก่ การให้คำแนะนำ (Mentoring) และการสอนงาน (Coaching) เป็นต้น

โดยสรุป ผู้วิจัยเห็นว่า วิธีการและเทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลายวิธี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา กลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนา ระยะเวลา และงบประมาณ ซึ่งเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามลักษณะของกิจกรรมสามารถแบ่งได้ 4 ด้าน คือ 1) ให้ความรู้ ประสบการณ์ และปรับปรุงทัศนคติในการทำงาน 2) กิจกรรมการบริหาร 3) กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง 4) กิจกรรมการแสวงหาความรู้ในหน้าที่ และยังสามารถเลือกใช้วิธีและเทคนิคการพัฒนาได้หลายวิธีด้วยกัน และจากการแบ่งประเภทของวิธีและเทคนิคในการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ จะเห็นว่านักวิชาการหลายท่านได้จำแนกไว้มีความคล้ายคลึงกัน เพียงแต่มีการจัดประเภท หมวดยุติไว้แตกต่างกันเท่านั้น ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ขอสรุปวิธีและเทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1) การศึกษา

ไพโรจน์ อุลิต (2547: 222) กล่าวว่า การศึกษา หมายถึง กรรมวิธีที่จัดขึ้นในช่วงเวลายาวนาน เรียนตามหลักสูตรมาตรฐานของกระทรวง ทบวง หรือสภาพการศึกษาแห่งชาติ ต้องใช้งบประมาณมากกว่าและมีได้มุ่งฝึกทักษะให้มีประสบการณ์เพื่อประกอบอาชีพอย่างเดียวเท่านั้น ยังมุ่งจัดประสบการณ์หลายอย่างให้กับผู้เรียน เพื่อส่งเสริมความเจริญเติบโต (Growht) และพัฒนาการ (Development) ให้กับผู้เรียนทั้งทางด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคม และจิตใจ

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2544 : 239-241) ได้กล่าวถึง ความจำเป็นและวิธีการจัดการศึกษาอบรมว่า การให้ศึกษาแก่บุคลากรและองค์การจัดให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ เป็นกระบวนการที่ทำให้พฤติกรรมของบุคลากรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอย่างเป็นระบบและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งความจำเป็นที่องค์การต้องจัดให้มีการศึกษาอบรมเพื่อองค์การจำเป็นต้องจัดให้มีการศึกษาและจัดให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ เนื่องจากสาเหตุ 4 ประการ ดังนี้

- 1) บุคลากรมีความต้องการความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการประกอบ อาชีพ
- 2) สถานศึกษาหรือสถาบันการศึกษาไม่สามารถจัดให้มีการศึกษาและการฝึกอบรมได้ทันกับความต้องการขององค์การ
- 3) ความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเพิ่มประสบการณ์และความชำนาญที่มุ่งเน้นเป็นการเฉพาะเจาะจง
- 4) วิธีการจัดการศึกษาและฝึกอบรม โดยที่องค์การได้พิจารณาและตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมบุคลากร โดยยึดหลักหรือพิจารณาใช้วิธีการศึกษาอบรม 2 วิธี ดังนี้

4.1) การศึกษา ที่จัดขึ้นตามความประสงค์ขององค์การ การศึกษาในลักษณะนี้องค์การอาจจัดตั้งสถาบันการศึกษาขององค์การเป็นการเฉพาะเจาะจงขึ้นมา โดยจัดบุคลากรที่มีความชำนาญหรือมีความรู้ และประสบการณ์ เพื่อเข้ามาปฏิบัติงานและจัดการศึกษาให้กับองค์การเป็นระยะเวลา โดยมีวิธีการคือ การเตรียมบุคลากรก่อนการปฏิบัติงานการให้

การศึกษาหรือจัดบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน และการให้การศึกษาหรือจัดบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมก่อนการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

4.2) การศึกษาที่จัดขึ้นตามความประสงค์ของบุคลากร โดยที่บุคลากรต้องการความเจริญและความก้าวหน้า และต้องการที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นหรือเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยพิจารณาตามกลุ่มบุคลากรที่สนใจ เช่น กลุ่มสร้างคุณภาพ เพื่อมุ่งสร้างผลงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ เป็นต้น

จากความหมายของการศึกษา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การศึกษาหมายถึง การที่บุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานได้เข้ารับการศึกษเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อให้ได้รับวุฒิสูงเพิ่มขึ้น โดยอาจใช้เวลาในเวลาหรือนอกเวลาการทำงาน ซึ่งผลของการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงานภายหลังจากผู้ปฏิบัติงานสำเร็จการศึกษาและกลับมาปฏิบัติหน้าที่ ทั้งนี้โดยการนำความรู้ที่ได้รับมาปรับปรุงและพัฒนางานในหน้าที่ให้ดีขึ้น ซึ่งการศึกษาสามารถนำมาเป็นกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยจัดขึ้นเพื่อปรับปรุงสมรรถนะของบุคคลในองค์กรให้ทำงานดีขึ้น และเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ การศึกษาจะเน้นตัวบุคคลมากกว่างาน วัตถุประสงค์ของการศึกษาก็เพื่อเตรียมบุคลากรสำหรับเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นในองค์กรกับเป็นการพัฒนาพัฒนาเรื่องอาชีพ หากมีการเลื่อนตำแหน่งจากระดับปฏิบัติไปสู่ระดับบริหาร การให้การศึกษาด้านทัศนคติที่เกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ และการบังคับบัญชา ก็จะเป็นสิ่งที่สำคัญ

2) การฝึกอบรม

ไพโรจน์ อุลิต (2547: 222) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมวิธีที่จัดขึ้นช่วงเวลาที่สั้นกว่าการให้การศึกษาตามปกติในโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์ในการจัดเพื่อส่งเสริมหรือเพิ่มพูนประสบการณ์ให้กับบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งที่เตรียมตัวจะเข้าทำงานและกำลังปฏิบัติงานประจำอยู่แล้วให้มีสมรรถภาพเพิ่มขึ้น มั่นใจในการทำงานและตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็วขึ้น

ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิต และกิ่งพร ทองใบ (2546 : 98-99) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงานที่บุคคลกระทำหรือถูกว่าจ้างให้กระทำ รวมตลอดไปจนถึงกิจกรรมเพื่อให้บุคคลได้มีโอกาสที่จะเลื่อนระดับไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าในสายงานเดียวกันขององค์กรนั้นๆ เป้าหมายที่สำคัญของการฝึกอบรมก็เพื่อที่จะเอาพฤติกรรมใหม่เข้ามาหรือเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่มีอยู่เดิมเพื่อที่จะได้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ

สมชาติ กิจยรรยง (2546 : 37) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ (KNOWLEDGE) เกิดความเข้าใจ (UNDERSTAND) เกิดความชำนาญ (SKILL) และเกิดความรู้สึกรู้จัก (ATTITUDE) ที่ดีเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนกระทั่งทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ

ยงยุทธ เกษสาคร (2548 : 7) การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการ (Process) อย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์การโดยอาศัยการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ขั้นตอน มีการวางแผนที่ดีและเป็นการกระทำที่ต่อเนื่อง โดยไม่มีการหยุดยั้ง ซึ่งการกระทำทั้งหมดนี้เพื่อความมุ่งหมายในการเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) เนื่องจากความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของวิทยาการในปัจจุบัน ก่อให้เกิดความจำเป็นที่ทุกคนจะต้องขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมให้ทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ให้บังเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น และเพิ่มพูนทักษะ (Skill) ความชำนาญเพื่อการบรรเทาการสูญเสียอันเกิดจากการทำงาน โดยขาดความชำนาญและประสบการณ์ ตลอดจนจนถึงการปรับเปลี่ยนเจตคติ (Attitudes) และพฤติกรรม (Behaviors) เพื่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ เปลี่ยนแปลงเจตคติเก่า ๆ ความเชื่อดั้งเดิมที่ล้าสมัย และเสื่อมถอยเพื่อให้บังเกิดเจตคติใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ตามความประสงค์ขององค์การ เพราะเจตคติเป็นปัจจัยสำคัญที่จะมีผลต่อความก้าวหน้าขององค์การตลอดจนการพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision) และพฤติกรรมให้มีการกระทำที่เหมาะสมถูกต้องตามระเบียบแบบแผนยิ่งขึ้น

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ และกุลธนา ธนาพงศธร (2546 : 331) กล่าวว่าไว้ว่าการฝึกอบรม หมายถึง กรรมวิธีที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548 : 163-165) กล่าวว่า การฝึกอบรมหรือ Training หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งการฝึกอบรมจะเน้นให้เกิดการเรียนรู้ระยะสั้นภายใต้ระยะเวลาและสถานที่ที่จำกัด โดยทั่วไปรูปแบบของการฝึกอบรมนั้นจะแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบดังนี้

- 1) การฝึกอบรมภายในที่บริษัทจัดให้มีขึ้น (In-House Training)
- 2) การฝึกอบรมภายนอกที่หัวหน้างานส่งพนักงานหรือพนักงานขอเข้ารับการฝึกอบรมจากสถาบันหรือหน่วยงานภายนอก (Public Training)

โดยทั่วไปการฝึกอบรมจะจัดขึ้นเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้ตอบสนองต่อความต้องการและสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวัง พบว่าหน่วยงานและองค์กรแต่ละแห่งจะต้องจัดสรรงบประมาณส่วนหนึ่งสำหรับการฝึกอบรมของพนักงาน โดยกำหนดเป็นค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความสามารถของพนักงาน

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2544 : 259-267) ได้กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรม ไว้ดังนี้

1) การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation Training) เป็นการฝึกอบรมบุคลากรใหม่ โดยจัดกิจกรรมให้บุคลากรที่เข้าใหม่ได้รับความรู้ทางด้านข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากร มุ่งที่จะสร้างความประทับใจ ความพอใจ และขวัญกำลังใจให้แก่พนักงานใหม่ และยังเป็นกรให้บุคลากรใหม่ได้รู้จักวัฒนธรรมและประเพณีขององค์กรที่นิยมถือปฏิบัติกัน เพื่อให้บุคลากรใหม่ได้รู้จักการปรับตัวต่อองค์กร งานที่ทำ และกลุ่มงาน

2) การฝึกอบรมโดยวิธีฝึกปฏิบัติงานจริง (On The Job Training) เป็นวิธีที่นิยมใช้แพร่หลายในองค์กรหลายแห่ง ก่อให้เกิดความคุ้นเคยกับบรรยากาศที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร การปฏิบัติงาน และการประกอบอาชีพโดยตรง

3) การฝึกอบรมที่จัดให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Programmed Instruction Training) เป็นวิธีที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหัดเรียนรู้ด้วยตนเอง ต้องใช้ความรู้ความสามารถของตนเองในการเรียนรู้ โดยผู้จัดต้องจัดหาวัสดุที่ใช้สำหรับการฝึกอบรมมาให้

4) การฝึกอบรมโดยวิธีเป็นช่างฝึกหัด (Apprenticeship Training) เป็นวิธีที่มุ่งเน้นการให้ความรู้และทักษะในด้านช่างในสาขาวิชาต่างๆ เมื่อผ่านการฝึกอบรมแล้ว สามารถประกอบอาชีพได้อย่างอิสระและตรงกับความต้องการของบุคคล

5) การฝึกอบรมโดยวิธีการจำลองสถานการณ์ (Simulation Training) เป็นวิธีที่มุ่งให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาสใช้เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์โดยจำลองสถานการณ์จริงให้เหมาะสมกับบุคลากรที่เริ่มเข้าทำงานใหม่

6) การฝึกอบรมโดยใช้กรณีศึกษา (Case Study Training) เป็นเทคนิคที่ใช้กันอย่างแพร่หลายกับผู้บริหาร โดยกรณีศึกษาจะกำหนดรายละเอียดของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร เพื่อกำหนดปัญหา วิเคราะห์หาสาเหตุ และนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาโดยให้เลือกแนวทางที่ดีที่สุด

7) การฝึกอบรมโดยวิธีการแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing Training) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมผู้บริหารเพื่อพัฒนาผู้บริหารขององค์กรให้รู้จักรับทราบความรู้สึกที่มีความไวและความรู้สึกโดยทั่วไปของบุคคลอื่น โดยวิทยากรผู้ฝึกอบรมแสดงบทบาทสมมติ

8) วิธีการฝึกอบรมโดยใช้เทคนิคในตะกร้า (In-Basket Technique)

เป็นวิธีฝึกอบรมผู้บริหารให้รู้จักคิดอย่างรอบครอบและใช้วิจารณญาณอย่างมีเหตุผล

9) การฝึกอบรมโดยวิธีใช้เกมส์ธุรกิจ (Business Games Training)

มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานทางธุรกิจ

โดยการพิจารณาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจทางธุรกิจ

10) การฝึกอบรมแบบหลักสูตรระยะสั้น (Short Courses Training)

โดยสามารถแยกได้ 2 ลักษณะ คือ การฝึกอบรมแบบหลักสูตรระยะสั้น โดยจัดภายในองค์กร ซึ่งเป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารและบุคลากรที่ต้องการการฝึกอบรมในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ และการฝึกอบรมแบบหลักสูตรระยะสั้น จัดโดยองค์กรภายนอก เช่น สถาบันการฝึกอบรมและพัฒนามหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษา เป็นต้น

จากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม ผู้วิจัยขอสรุปภาพรวมว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม เป็นกระบวนการในการเพิ่มพูนหรือพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะและเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้มีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น วิธีการฝึกอบรมมีหลายวิธี เช่น การปฐมนิเทศ วิธีปฏิบัติงานจริง การเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกหัด การจำลองสถานการณ์ กรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมุติ เกมธุรกิจ เป็นต้น

3) การพัฒนาตนเอง

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2552 :202-203) การพัฒนาตนเอง เป็นเทคนิควิธีการพัฒนาบุคลากรขององค์กรที่เน้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น พนักงานสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่างๆ ที่ต้องการได้ ซึ่งวิธีการนี้เหมาะกับบุคลากรที่ชอบเรียนและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Self-Development) โดยเฉพาะพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูง (Talented People)

รูปแบบการพัฒนาตนเอง แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

3.1) การพัฒนาตนเองผ่านระบบคอมพิวเตอร์ หมายถึง การพัฒนาตนเองด้วยการใช้สื่อผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น การดู VCD หรือการค้นคว้าผ่าน Internet หรือ แบบ E-Learning หรือการเรียนทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นต้น ซึ่งจะทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่สะดวกในการจัดสรรเวลาผ่านการเรียนรู้ด้วยสื่อที่ทันสมัย

3.2) การพัฒนาตนเองโดยสื่ออื่นไม่ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ หมายถึงการพัฒนาตนเองผ่านสื่อการเรียนรู้ที่ไม่ต้องผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์

ตำราเรียน เป็นต้น ซึ่งพนักงานสามารถศึกษาค้นคว้าได้ด้วยตนเอง เช่น หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ ตำราเรียน เป็นต้น ซึ่งพนักงานสามารถศึกษาค้นคว้าได้ด้วยตนเองแม้ไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็น การเรียนรู้ที่ง่าย สะดวก และสามารถเรียนรู้ได้ทุกหนทุกแห่ง

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555) ได้กล่าวว่า การพัฒนาศักยภาพของตนเอง มีความสำคัญมากกับความเจริญก้าวหน้าในชีวิตและหน้าที่การทำงาน คนที่ต้องการประสบความสำเร็จควรจำเป็นต้องมีการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ซึ่งคงต้องมีการพัฒนาทั้งหลายๆ ด้าน เช่น

1) การอ่านหนังสือ คนที่ต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ต้องเป็นคนที่ชอบการอ่าน รักการอ่าน การสร้างนิสัยรักการอ่าน เราควรฝึกอ่านหนังสือในแนวที่เราชอบหรือรัก ก่อน แล้วจึงขยายไปอ่านหนังสือในแนวต่างๆ สำหรับการอ่านเพื่ออาชีพ เราควรรหาหนังสือที่เกี่ยวข้องกับอาชีพของเรา อ่านให้มากที่สุด อย่างน้อยเดือนละ 3-5 เล่ม ต่อเดือน และควรรหาวารสารนิตยสารเกี่ยวกับอาชีพที่เราทำ อ่านเพื่อหาความก้าวหน้า ความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นในแวดวงอาชีพนั้น

2) การเข้าฟังสัมมนาดีๆ การอบรมดีๆ ถือว่าเป็นทางลัดในการเรียนรู้เทคนิคต่างๆ เพราะวิทยากรหรืออาจารย์มักมีประสบการณ์หรือมีเทคนิคต่างๆ ในการสัมมนาหรือการอบรม ทำให้เราสามารถนำเทคนิคต่างๆ เหล่านั้น มาปรับใช้ ประยุกต์ใช้ได้ด้วย

3) การฟังเทปหรือCD วิชาการในรถ เมื่อมีความจำเป็นต้องเดินทางไปในที่ต่างๆ หรือไปยังสถานที่ต่างๆ เท่าที่มีเวลาว่างหรือโอกาส เราควรใช้เวลาว่างนั้นๆ ในขณะขับรถ โดยการเปิดฟังเทปหรือCD วิชาการ ฟัง

4) หาทางเข้าสังคมหรือการสร้างเครือข่ายในอาชีพ หรือในงานอดิเรกที่เราสนใจ เช่น สมาคม สโมสร ชมรม (สมาคมฝึกพูด , สโมสรนักเขียน , ชมรมกีฬาต่างๆ) เพื่อหาเพื่อนหรือเครือข่ายในการช่วยเหลือกัน

5) การดูแบบอย่าง การหาแบบอย่าง การดูต้นแบบ จะทำให้เราเกิดการลอกเลียนแบบ คนที่ประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว มักมีต้นแบบเสมอ เราจะสังเกตเห็นว่า บางคนตอนเด็กๆ อย่างเป็นนักร้องแบบนักร้องคนโน้นคนนี้ จึงเริ่มต้นฝึกร้องเพลงหรือบางคนอย่างชกมวย เก่งแบบเขาทราย เขาจึงเอาหนังสือประวัติของเขาทรายมาอ่าน แล้วเขาก็จะมีกำลังใจในการฝึกฝน อดทนในการซ้อมชกมวย ฯลฯ

6) หาเวลาว่างให้กับตนเอง การใช้ชีวิตของคนเราในภาวะปัจจุบันเป็นไป ด้วยความสะดวก รวดเร็ว ทำให้ทุกคนต้องแข่งขันกันเกือบทุกๆด้าน บางคนยุ่งวุ่นวายมากจนไม่มีเวลาให้ครอบครัว หรือแม้กระทั่งตนเอง คนที่ประสบความสำเร็จมักจะต้องจัดเวลาให้แก่ตนเอง เพื่อใช้ในการคิดหรือเพื่อใช้เวลาสำหรับการพักผ่อน

7) *ฝึกจดบันทึกส่วนตัว เกี่ยวกับความสำเร็จ ไอเดียใหม่ๆ* การใช้

ชีวิตประจำวัน การจดสิ่งเหล่านี้จะทำให้เราไม่ลืม หรือ สามารถนำเอาไอเดียเหล่านั้นมาใช้เพื่อสร้างเป็นธุรกิจหรือการทำงานของเราได้ อีกทั้งท่านสามารถรวบรวมเป็นหนังสือโดยการรวมเล่มขายได้อีกด้วย

8) *ต้องฝึกปฏิบัติหรือพัฒนาตนเองตลอดเวลา* จะมีประโยชน์อันใด

หากว่าเราอ่านหนังสือ เรียนรู้เทคนิคต่างๆ ในการสัมมนา ฟังเทปหรือCD วิชาการ ถ้าเราฟังแบบสนุกหรือผ่านไป แต่ไม่นำมาปฏิบัติ สิ่งเหล่านี้ก็จะไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงกับตัวเราเอง และไม่เกิดการพัฒนา ชีวิตของเราก็จะคงเดิม ไม่ก้าวหน้า เช่น เรียนรู้เทคนิคทางการพูดแต่ไม่นำเอาเทคนิคเหล่านั้นมาใช้ หรือไปอบรมเรื่องการพัฒนาบุคลิกภาพของตนเองแต่ไม่มีการปรับเปลี่ยนเรื่องของการแต่งกาย เรื่องของท่าทางในการเดินการนั่ง หรือ ฟังเทปหรือCD เรื่องการบริหารเวลา แต่ไม่มีความจริงจังในการทำแบบฝึกหัดที่วิทยากรบรรยาย ฯลฯ

ฉะนั้น หากต้องการเปลี่ยนแปลงตนเองหรือพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างแท้จริง เมื่อได้อ่าน เมื่อได้ฟังสิ่งใดแล้วเกิดประโยชน์กับตนเอง แล้วคิดว่าเราน่าจะพัฒนาสิ่งนี้ ก็ขอให้รับนำสิ่งต่างๆ ที่ได้เรียนรู้มาปฏิบัติ ก็จะทำให้ตนเองเกิดการพัฒนาอย่างแท้จริง คนเรามากไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง แต่คนเราจะเจริญก้าวหน้าหรือพัฒนาได้ก็เพราะการเปลี่ยนแปลง

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2544 : 230-233) กล่าวไว้ว่า วิธีการพัฒนาตนเองสามารถแบ่งได้ 2 วิธี ได้แก่

1) *วิธีการพัฒนาตนเองตามธรรมชาติ* เป็นวิธีการพัฒนาตนเองโดยไม่ต้องผ่านการเข้ารับการศึกษาคือความรู้จากสถาบันการศึกษา ไม่มีหลักสูตรหรือไม่มีกิจกรรมหรือระเบียบข้อบังคับในการประพฤติและปฏิบัติตนอย่างเป็นทางการ เช่น การเลียนแบบ การทดลอง กระทำแบบลองผิดลองถูก

2) *วิธีการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาหรือฝึกอบรมจากแหล่งความรู้* โดยการศึกษาจากแหล่งความรู้ สถาบันที่เกี่ยวข้องตามสถานที่ต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นสถานที่ทำงานของชุมชนในสังคม แหล่งวิทยบริการ พิพิธภัณฑ์สถาน อุทยานการศึกษา สถานที่ที่เป็นแหล่งประวัติศาสตร์

กล่าวโดยสรุป ผู้วิจัยเห็นว่า การพัฒนาตนเอง จัดเป็นกิจกรรมการพัฒนาที่สำคัญ ซึ่งมีผลให้การพัฒนาบุคลากรประสบความสำเร็จมากขึ้นเรื่อยๆ กับพนักงานที่จะต้องให้ความสนใจในการพัฒนาตนเองเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ผู้พัฒนาตนเองจะต้องให้ความสนใจและเห็นประโยชน์ของการพัฒนาตนเอง โดยต้องมีความพยายามที่จะพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ได้แก่ การศึกษาค้นคว้าจากหนังสือหรือเอกสารทางวิชาการ การศึกษาและทำความเข้าใจ

เกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน ในหน่วยงานที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่ การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือการสมัครเข้าศึกษาหรือฝึกอบรมในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่องานด้วยค่าใช้จ่ายของตนเองและไม่เสียเวลาในการปฏิบัติงานประจำ

4) การสอนงาน

สุจิตรา ชนานันท์ (2552: 57) ได้กล่าวว่า การสอนงาน

(Job Instruction) โดยผู้สอนงาน (Job Instructor) เป็นการสอนงานแก่พนักงานใหม่ เพื่อให้ทราบถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กร และทราบว่า องค์กรมีการแบ่งหน้าที่ต่างๆ ในองค์กรอย่างไร ทั้งนี้ ผู้สอนงานควรจะมอบคู่มือปฏิบัติงานแก่ผู้รับการสอนงานเพื่อใช้ในการศึกษางานในหน้าที่ของตน หลังจากนั้นก็จะให้ผู้เข้ารับการอบรม ได้ลงมือปฏิบัติงานจริง ดังนั้น การสอนงานจึงประกอบด้วย การบรรยายและการให้ทดลองปฏิบัติงานจริง โดยมีผู้สอนงานคอยแนะนำให้ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง จะเห็นได้ว่า การสอนงานเป็นการกำหนดงานเบื้องต้นไว้เป็นประเด็นสำคัญ เพื่อที่จะเรียงลำดับแต่ละขั้นตอนของการฝึกอบรม โดยผู้สอนงานจะใช้ทั้งวิธีการบรรยายและวิธีการปฏิบัติจริง

ทั้งนี้ ข้อควรคำนึงในการสอนงาน ได้แก่ การคำนึงถึงทั้งในเรื่องของประสิทธิภาพในงาน ความปลอดภัย ความคุ้มค่า และไหวพริบในการทำงาน เลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับการสอนงาน และจัดเตรียมสถานที่ทำงานให้เหมาะสม

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2552 :132-142) กล่าวว่า การสอนงาน เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งที่น่าสนใจพัฒนาความสามารถของพนักงาน ถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้สอนงานใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่างๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี ทำการสอนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น จนกระทั่งสามารถฝึกให้พนักงานปฏิบัติงานตามที่สอนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ระหว่างผู้สอนงานและพนักงาน โดยมากการสอนงานมักจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล (One-on-One Relationship and Personal Support) จึงต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การสอนงานจึงเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรหรือลูกน้องของตนเอง ซึ่งเรียกผู้สอนงานว่า “Coach” โดยปกติผู้เป็น Coach อาจเป็นผู้บริหารระดับสูง (Top Management Level) เช่น ผู้จัดการอาวุโส ผู้จัดการฝ่าย หรือเป็นผู้บริหารระดับต้น (Low Management Level) เช่น ผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้างาน เป็นต้น และจะเรียกผู้ถูกสอนงานโดยปกติจะเป็นลูกน้องที่อยู่ในทีมหรือกลุ่มเดียวกันว่า Coachee”

การสอนงานเป็นเครื่องมือการออกแบบพัฒนาความสามารถเฉพาะบุคคล มีการกำหนดเป้าหมายหรือผลงานที่ผู้สอนงานต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น (Result-Oriented) ระหว่างผู้สอนงานและพนักงานที่จะต้องตกลงและยอมรับร่วมกัน (Collaborative) เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีหรือทางบวก(Positive Change) โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่ปราศจากอคติ มีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้พนักงานสามารถนำสิ่งที่สอนไปใช้ได้จริง ฝึกให้พนักงานคิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาได้

วิทยา ตันติเสวี (2544 : 98) การสอนงานและการให้คำแนะนำปรึกษา (Coaching & Consulting) เป็นการอบรมพัฒนาให้ความรู้กับพนักงานระดับหัวหน้างาน หัวหน้างานมีความรอบรู้และทักษะในการปฏิบัติงานคืออยู่แล้ว แต่สิ่งที่ยังขาดอยู่ได้แก่ เทคนิคการให้คำแนะนำปรึกษาแก่พนักงานได้บังคับบัญชา (Counseling Technique)

กล่าวโดยสรุป ผู้วิจัยเห็นว่าการสอนงานเป็นการพัฒนาบุคลากรที่เพิ่งเข้าปฏิบัติงานหรือเพิ่งเข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ และใช้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้สอนงาน มอบหมายงาน ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือให้รู้จักปฏิบัติงานที่ถูกต้อง โดยวิธีนี้จะมีประโยชน์ในการช่วยย่นระยะเวลาในการเรียนรู้ด้วยตนเอง และเป็นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นการป้องกันความเสียหายอันเกิดจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดของผู้เริ่มปฏิบัติงาน

5) การมอบหมายงาน

การมอบหมายงานเป็นการกำหนดความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และเป็นการสร้างภาระหน้าที่ด้านการปฏิบัติงาน (อ้างอิงใน www.dld.go.th/region3/knowledge/linkfile/admin/taskhelp.ht) ดังนั้นการมอบหมายงานจึงเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 3 ประการคือ

5.1) การกำหนดหน้าที่หรือความรับผิดชอบ (responsibility) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

5.2) การให้อำนาจหน้าที่ (authority) ในการใช้ทรัพยากรและดำเนินการตามความจำเป็น

5.3) สร้างสิ่งที่จะต้องกระทำ หรือภาระผูกพัน (accountability) ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติตามที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายให้สำเร็จ

กล่าวโดยสรุป ผู้วิจัยเห็นว่าการมอบหมายงานที่มีขอบเขตกว้างขึ้น (Job Enlargement) เป็นการขยายขอบเขตหรือเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีลักษณะหลากหลายมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านปริมาณงาน เป็นการเปลี่ยนแปลงงานตามแนวราบ หรือในระดับงานที่ต้องใช้

ความรู้ความสามารถในระดับเดียวกัน โดยผู้ปฏิบัติจะต้องทำงานเพิ่มขึ้นจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดอยู่เดิม

6) การย้าย/สับเปลี่ยนงาน

วิทยา คันดิเสวี (2544: 97-98) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน(Job Rotation) เป็นกระบวนการในการพัฒนาพนักงานอีกวิธีหนึ่ง ซึ่งเป็นที่นิยมทำกันอย่างแพร่หลาย โดยการพิจารณาเอาพนักงานที่มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสูงมาสับเปลี่ยนหน้าที่การงานเดิมที่เคยทำอยู่ โดยการวางแผนสับเปลี่ยนงาน (Rotation Plan) เป็นการพัฒนาให้พนักงานผู้นั้นได้เรียนรู้การทำงานใหม่มีความรู้ในงานกว้างขวางมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นการแก้ปัญหาการทำงานด้วยความจำเจ ซ้ำซาก พนักงานเองก็มีความรู้สึกว่าตัวเองก้าวไปข้างหน้า โดยมีโอกาสได้เรียนรู้งานใหม่ เป็นการเคลื่อนย้ายจากงานจุดหนึ่งไปสู่อีกจุดหนึ่ง นอกจากนี้องค์กรยังได้เรียนรู้งานทุกจุด หากขาดพนักงานคนหนึ่งคนใดขององค์กรก็ยังสามารถปฏิบัติต่อไปได้อย่างปกติ เพราะพนักงานสามารถทำงานได้ทุกจุด

สุจิตรา ชนานันท์ (2552 : 56) ได้กล่าวว่า การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) คือการโยกย้าย สับเปลี่ยน หมุนเวียน เพื่อจะได้เรียนรู้งานทุกด้านในองค์กรและรู้ปัญหาในการทำงานของทุกฝ่าย การหมุนเวียนงานเป็นวิธีการพัฒนาแบบลงมือปฏิบัติอีกวิธีหนึ่งที่ได้รับคามนิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน เพราะทำให้พนักงานได้เรียนรู้งานหลายๆ ด้าน หมุนเวียนกันไป ก่อให้เกิดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติในงานด้านต่าง ๆ กว้างขวางมากขึ้น อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่ตัวพนักงานในองค์กร กิจกรรมการหมุนเวียนงานจะช่วยให้พนักงานใหม่เข้าใจความหลากหลายของงาน และความสัมพันธ์ต่อกันและกันของพนักงานในองค์กร

กล่าวโดยสรุป ผู้วิจัยเห็นว่า การย้ายสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นการดำเนินการเพื่อเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในระดับเดียวกัน โดยการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่อื่น ซึ่งจัดเป็นการใช้คนให้เหมาะกับงานอีกวิธีหนึ่ง และเพื่อพัฒนาเพิ่มพูนทักษะ ประสบการณ์ และความรู้ในงานหลายๆ ด้าน ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงานโดยรวม การย้ายสับเปลี่ยนงานยังช่วยลดความซ้ำซากจำเจในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความตื่นตัวกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้งานในตำแหน่งหน้าที่ใหม่ๆ ทั้งยังช่วยลดความขัดแย้งอันเกิดจากการปฏิบัติงาน กล่าวคือ จะก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาระหว่างหน่วยงานให้เข้าใจปัญหาและวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นๆ สามารถมองปัญหาได้ในแง่มุมที่กว้าง และเป็นระบบมากขึ้นกว่าเดิมแม้ว่าจะมีข้อจำกัดในระยะสั้น ซึ่งอาจก่อให้เกิดความชะงักงันของงานก็ตาม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ขอบเขตและกิจกรรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิชาการได้นำเสนอ ส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกัน ซึ่งสามารถนำมากำหนดเป็นตัวแปรในกรอบแนวคิดของการศึกษา ได้แก่ 1)การส่งเสริมการศึกษา 2)การฝึกอบรม/สัมมนา 3)การสอนงาน/แนะนำงาน 4)การย้าย/สับเปลี่ยนงาน 5)การมอบหมายงาน และ 6)การพัฒนาตนเอง

1.6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Mondy and Noe (2005 : 205 -206) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอยู่หลายประการด้วยกัน

1.6.1 การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Top Manager Support)

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะสำเร็จได้หากได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ หรือผู้บริหารองค์กร (Top Manager Support) ทั้งในเรื่องของการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาองค์กร

1.6.2 ความสามารถของผู้ชำนาญงานหรือผู้เชี่ยวชาญที่ทำการพัฒนา

(Commitment from Specialists and Generalists) นอกจากฝ่ายบริหารจะต้องให้การสนับสนุนแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จัดขึ้นในองค์กรยังต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญงานที่จะเข้าทำการพัฒนา ทั้งนี้ผู้ที่เข้ามารับงานพัฒนา จะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ โดยตรงและมีความรู้ ความสามารถในเรื่องที่จะพัฒนาอย่างชัดเจน

1.6.3 ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี (Technological Advances) ปัจจัยที่มี

อิทธิพลต่อการพัฒนาเป็นอย่างยิ่ง คือ เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ซึ่งมีผลต่อการจัดการในทุกกระบวนการทางธุรกิจ โดยเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการส่งผ่านความรู้ไปยังพนักงานในองค์กร

1.6.4 โครงสร้างที่สลับซับซ้อนขององค์กร (Organization Complexity)

โครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ (Flat Organization) เป็นผลมาจากการมีสายบังคับบัญชาที่สั้นลง ทำให้การบริหารคนและงานทำได้คล่องตัวและง่ายขึ้น งานของแต่ละบุคคลและทีมเป็นทั้งการขยายขอบเขตของงาน (Job Enlargement) และการเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) ผลก็คือพนักงานสามารถทุ่มเทเวลาให้กับงานที่มีความซับซ้อนได้มากกว่าเมื่อก่อน ส่งผลทำให้การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนและกลุ่มมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นเช่นกัน

1.6.5 รูปแบบของการเรียนรู้ (Learning Styles) หน้าที่โดยทั่วไปของการพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับ การได้มาของความรู้และทักษะพนักงานทุกระดับจะต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในด้านความรู้ ความชำนาญ ของตนภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันมากขึ้น

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะประกอบไปด้วยปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุดคือ 1) ปัจจัยการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กรที่จะต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจัง โดยจะต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง 2) ปัจจัยด้านผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญงานที่จะเข้าทำการพัฒนาจะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ โดยตรงและมีความรู้ ความสามารถในการที่จะพัฒนาอย่างชัดเจน 3) ปัจจัยด้านการได้รับสนับสนุนทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการดำเนินงานด้านการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ 4) ปัจจัยทางด้านโครงสร้างองค์กรจะเป็นแบบแบนราบ (Flat Organization) โดยมีสายบังคับบัญชาที่สั้นลง ทำให้การบริหารคนและงานทำได้คล่องตัวและง่ายขึ้น และปัจจัยสุดท้ายคือรูปแบบของการเรียนรู้ พนักงานทุกระดับจะต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในด้านความรู้ ความชำนาญ ของตนภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันมากขึ้น

2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการประเมินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิตติ (2547: 39-4) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมซึ่งผลตอบแทนที่น่าพอใจแก่องค์กร การประเมินประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้ 5 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 การประเมินข้อมูลป้อนกลับจากผู้รับการพัฒนา เป็นการประเมินระดับความพอใจในเนื้อหา วิธีการพัฒนา รวมทั้งแผนปฏิบัติการหลังการประเมินที่ผู้รับการพัฒนาจัดทำขึ้น

ระดับที่ 2 การประเมินการเรียนรู้ เป็นการประเมินความเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรหลังการพัฒนา

ระดับที่ 3 การประเมินพฤติกรรม เป็นการประเมินการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรหลังการพัฒนา

ระดับที่ 4 การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นการประเมินผลเชิงธุรกิจที่องค์กรได้รับหลังการพัฒนา

ระดับที่ 5 การประเมินผลตอบแทนการลงทุน เป็นการประเมิน โดยเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายและผลที่ได้รับเป็นตัวเงินซึ่งมักแสดงในรูปของอัตราส่วนร้อยละ หรือหมายถึง การประเมิน ROI (Return on Investment)

องค์การส่วนใหญ่นิยมประเมินผลตอบแทนที่ได้รับจากการพัฒนาโดยใช้การประเมินระดับที่ 1-4 ยิ่งเป็นการประเมินระดับต่ำเท่าไรก็ยิ่งใช้ประโยชน์จากการประมาณการ (Estimates) และการตั้งสมมติฐาน (Assumption) มากเท่านั้น ซึ่งทำให้เป็นการประเมินที่มีความเชื่อถือได้ (Reliability) ไม่สูงมากนัก การประเมินระดับ 5 เป็นการประเมินที่นิยมใช้น้อย เพราะการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทำได้ยาก สิ้นเปลืองทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย

ปียอนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2555) ได้กล่าวถึง แนวคิดการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรที่ยอมรับกันทั่วไป มี 5 แนวทาง คือ

2.1 แนวทางของ Donald Kirkpatrick

Donald Kirkpatrick ศาสตราจารย์มหาวิทยาลัย Wisconsin เป็นผู้ที่ได้รับยอมรับกันอย่างกว้างขวางในรูปแบบการประเมินที่เรียกว่า Kirkpatrick's four-level model ซึ่งนำไปใช้ในการประเมินผลการฝึกอบรมและการเรียนรู้ในวงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรมมานับตั้งแต่การนำเสนอครั้งแรกในปี ค.ศ. 1959 จนถึงปัจจุบัน Kirkpatrick's four-level model ประกอบด้วยการประเมินใน 4 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1.1 ปฏิกริยาของผู้เข้ารับการเรียนรู้ (Reaction of Student) การประเมินปฏิกริยา คือการประเมินว่าผู้รับการเรียนรู้มีความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับการฝึกอบรมหรือกับประสบการณ์การเรียนรู้ที่ได้รับ เช่น ผู้รับการอบรมชอบการอบรมครั้งนี้ไหม พวกเขาคิดว่าเนื้อหาตรงกับที่ต้องการหรือไม่ เป็นการเสียเวลาเปล่าหรือไม่ ผู้รับการเรียนรู้ชอบสถานที่จัด รวมถึงรูปแบบ ระยะเวลาที่ใช้หรือไม่ มีการมีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด ทำความเข้าใจได้ง่ายหรือไม่ แนวโน้มที่จะนำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้มีมากน้อยเพียงใด วิธีการประเมินอาจใช้แบบประเมินผลที่เรียกกันทั่วไปว่า Happy Sheet หรือ Feedback Form เพื่อให้รู้ถึงความรู้สึกของผู้รับการเรียนรู้เป็นรายบุคคล หรืออาจใช้การสอบถามหรือการสำรวจภายหลังเสร็จสิ้นการเรียนรู้รวมถึงการเขียนรายงานให้ผู้บังคับบัญชา ภายหลังจากกลับเข้าทำงาน การประเมินปฏิกริยาควรทำทันทีหลังจากเสร็จสิ้นการเรียนรู้ เป็นการประเมินที่ไม่ใช้เวลาและค่าใช้จ่ายในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลมากนัก

2.1.2 การเรียนรู้ (Learning) การประเมินการเรียนรู้ เป็นการวัดว่าผู้เรียนรู้มีความรู้เพิ่มมากขึ้นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนที่จะรับการเรียนรู้ ผู้เรียนได้รู้ในสิ่งที่ผู้สอนต้องการสอน และสิ่งที่ผู้เรียนต้องการเรียนหรือไม่ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหลังเสร็จสิ้นการเรียนรู้เป็นไปในทิศทางและขอบเขตที่ตั้งใจให้เกิดขึ้นหรือไม่ ปกติจะใช้การทดสอบที่เรียกว่า Pre-Test และ Post-Test บางครั้งอาจใช้การสัมภาษณ์หรือการสังเกตทั้งก่อนและหลังการเรียนรู้ก็ได้แต่จะเป็นวิธีที่ค่อนข้างใช้เวลา การประเมินการเรียนรู้สำหรับความรู้หรือทักษะที่วัดได้ในเชิงปริมาณ จะไม่ยุ่งยาก

นัก แต่ถ้าเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนก็จะมีมีความความยากในการวัดมากขึ้น ใช้ค่าใช้จ่ายและการคิดวิเคราะห์มากกว่าการประเมินปฏิบัติการ

2.1.3 พฤติกรรม (Behavior) เป็นการประเมินการนำความรู้ไปใช้และเปลี่ยนพฤติกรรมหลังจากกลับไปปฏิบัติงาน อาจประเมินทันทีหรือหลังจากเสร็จสิ้นการเรียนรู้แล้วหลายเดือนก็ได้แล้วแต่กรณี มักใช้การสังเกตและสัมภาษณ์เป็นระยะๆ เพื่อประเมินการเปลี่ยนแปลงว่าเกิดขึ้นหรือไม่ เป็นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด มีความยั่งยืนเพียงใด ผู้เรียนรู้สามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้ร่วมงานอื่นได้หรือไม่ การประเมินแบบลวกๆ จะได้ผลที่ไม่น่าเชื่อถือเนื่องจากบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงได้หลายแบบในเวลาที่แตกต่างกัน การประเมินจะต้องมีรูปแบบที่ลดการใช้ความคิดส่วนตัวของผู้ประเมินหรือของผู้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความน่าเชื่อถือของการประเมิน และแม้แต่ความเห็นของผู้รับการเรียนรู้เองก็มักจะเชื่อถือไม่ได้ การประเมินแบบ 360 องศา จึงเป็นวิธีที่มักจะถูกนำมาใช้ การประเมินพฤติกรรมเป็นเรื่องที่ยากมากกว่าการประเมินปฏิบัติการและการประเมินการเรียนรู้ ความร่วมมือและทักษะในการสังเกตของหัวหน้างานเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการประเมินพฤติกรรม แต่ก็เป็นเรื่องยากที่จะทำได้อย่างต่อเนื่องหากไม่มีการสร้างระบบที่ดีไว้ตั้งแต่แรก

2.1.4 ผลลัพธ์ที่ได้ (Results) เป็นการประเมินผลที่ผู้รับการเรียนรู้ทำให้ต้ององค์กรหรือสภาพแวดล้อมในองค์กรอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นของผู้รับการเรียนรู้ ตัวชี้วัดจึงควรเป็นผลการดำเนินงานขององค์กรหรือผลประกอบการทางธุรกิจ เช่น ยอดขาย ปริมาณขาย เปอร์เซนต์การเพิ่มหรือลดลงของรายรับและรายจ่าย การคืนทุน รวมไปถึงตัวชี้วัดที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการบริหารงาน เช่น จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า อัตราการออกจากงาน (Staff Turnover) ส่วนสูญเสีย การบรรลุมาตรฐานการดำเนินงาน ฯลฯ โดยปกติแล้วตัวชี้วัดเหล่านี้ก็ใช้อยู่เป็นปกติในรูปการรายงานผลการดำเนินงานในระบบการบริหารจัดการตามปกติอยู่แล้ว สิ่งที่ต้องทำเพิ่มขึ้นมาคือการชี้ให้ชัดเจนไปว่าผลส่วนไหนที่เกิดจากการเข้ารับการเรียนรู้ การทำความเข้าใจกับผู้เข้ารับการเรียนรู้ตั้งแต่แรกว่าจะมีการวัดผลในเรื่องอะไร ในลักษณะใด จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องทำการประเมินผลที่ผู้เรียนรู้คนใดคนหนึ่งทำให้เกิดมีขึ้นกับองค์กรไม่ใช่เรื่องยุ่งยาก ไม่เหมือนกับการประเมินผลรวมของผู้เรียนรู้ทั้งองค์กร

2.2 แนวทางของ Jack J. Phillips

Jack Phillips กล่าวว่า การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Kirkpatrick ไม่ได้เน้นในเรื่องผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment: ROI) ที่ได้รับการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แม้องค์ประกอบตัวที่สี่ของ Kirkpatrick จะเป็นเรื่องของ การประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่การประเมินก็จะมุ่งไปที่ผลซึ่งองค์กรได้รับ

เช่น การลดการขาดงานและอัตราการออกจากงาน การปรับปรุงคุณภาพ การเพิ่มผลผลิต หรือการลดต้นทุนการผลิต ไม่ได้กล่าวถึงการคุ้มค่าของทรัพยากร งบประมาณ คน และการจัดการที่ใช้ไปในการให้การพัฒนาศูนย์บุคคล Jack Phillips จึงได้นำเสนอแนวคิดในเรื่องการประเมินผลตอบแทนการลงทุนซึ่งเป็นการนำผลลัพธ์ทั้งหลายที่ได้จากการให้การเรียนรู้จากองค์ประกอบตัวที่สี่ของ Kirkpatrick มาแปลงค่าให้เป็นรูปตัวเงินแล้วนำมาเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่จ่ายไปเพื่อการพัฒนาศูนย์บุคคลนั้น การประเมินผลตอบแทนการลงทุนจึงเป็นเสมือนองค์ประกอบตัวที่ห้าในรูปแบบการประเมินผลของ Kirkpatrick

การแปลงค่าผลลัพธ์ที่ได้จากการพัฒนาศูนย์บุคคลให้อยู่ในรูปตัวเงิน อาจทำได้ง่ายในข้อมูลประเภท hard data เช่น ปริมาณ เวลาที่ใช้ ยอดขาย แต่สำหรับข้อมูลประเภท soft data มีความยุ่งยากมากกว่า จำเป็นต้องใช้เทคนิคหลายอย่างมาช่วยในการตีค่า เช่น การประเมินจากหัวหน้างาน การประเมินจากผู้บริหาร การประเมินจากผู้มีส่วนร่วม ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ รวมไปถึงการศึกษาของหน่วยงานภายนอกต่างๆ

สูตรของการคิดผลตอบแทนการลงทุน คือ

$$\text{ROI (\%)} = \frac{(\text{Benefit} - \text{Costs})}{\text{Costs}} \times 100$$

2.3 แนวทางของ Daniel .Stufflebeam

Stufflebeam (Daniel L. Stufflebeam, 2002) นำเสนอแนวคิดการประเมินผลที่เรียกว่า CIPP Evaluation Model ซึ่งเป็นกรอบการประเมินผลที่เน้นการประเมินผลโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นผลมาจากการประเมินโครงการพัฒนาชุมชนและที่อยู่อาศัยที่ฮาวาย ใช้เวลาประเมิน 8 ปี (ค.ศ. 1994 - 2002) ดำเนินการโดยศูนย์การประเมินผลของมหาวิทยาลัย Western Michigan ด้วยการกำหนดงานที่ต้องปฏิบัติตาม checklist ใน 10 หัวข้อ

2.3.1 หัวข้อแรก คือการประเมินข้อตกลงเบื้องต้น (Contractual Agreements)

ซึ่งจะต้องกระทำเป็นงานแรกของการประเมินผล อีก 7 หัวข้อประกอบด้วย

- 1) ประเมินบริบท (Context Evaluation)
- 2) ประเมินทรัพยากรที่ใช้ (Input Evaluation)
- 3) ประเมินกระบวนการ (Process Evaluation)
- 4) ประเมินผลกระทบ (Impact Evaluation)
- 5) ประเมินประสิทธิผล (Effectiveness Evaluation)
- 6) ประเมินความยั่งยืน (Sustainability Evaluation)

7) ประเมินการจำลองไปใช้ (Transportability Evaluation)

อาจเลือกประเมินหรือไม่ประเมินหัวข้อใดก็ได้โดยไม่เกี่ยวข้องกับลำดับก่อนหลัง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการเป็นงานๆ ไป แต่ที่สำคัญ ผู้ประเมินต้องระลึกเสมอว่าลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลายอาจมีข้อมูลประเมินผลที่อยู่ในมือบ้างแล้วก็ได้ อีก 2 หัวข้อ คือ

1) การประเมินการประเมินผล (Metaevaluation) จะต้องทำอยู่ตลอดกระบวนการประเมินผล และหัวข้อ สุดท้ายคือ

2) การเขียนรายงานสังเคราะห์รวบยอด (The Final Synthesis Report) จะเป็นรายงานที่ประกอบด้วยข้อเสนอแนะที่เป็นผลสรุปจากการประเมินผลที่ทำมาเป็นระยะๆ ก่อนหน้านี้ (Formative Evaluation) หัวใจสำคัญของการประเมินไม่ได้อยู่ที่การหาข้อบกพร่อง (prove) แต่เป็นการปรับปรุงให้ดีขึ้น (improve) การประเมินผลประเภทนี้ควรนำมาใช้กับโครงการเรียนรู้ขนาดใหญ่ที่ลงทุนค่าใช้จ่ายไปเป็นจำนวนมากและเป็นโครงการที่หวังเห็นผลสำเร็จในระยะยาว การประเมินควรทำเป็นระยะๆ อย่างน้อยปี ละ 1-2 ครั้ง

2.4 แนวทางของ Peter Warr, Michael Bird และ Neil Rackharm

หรือรู้จักกันในชื่อ “วิธีการแบบ CIRO” ซึ่งเป็นตัวของการประเมินใน 4 องค์ประกอบ

2.4.1 การประเมินบริบท (Context) เป็นการประเมินสภาพการณ์ว่ามีความจำเป็นหรือไม่ที่จะต้องมีการฝึกอบรมหรือให้การเรียนรู้โดยแบ่งวัตถุประสงค์การประเมินออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) วัตถุประสงค์ขั้นปลายหรือสูงสุด (Ultimate Objectives) หมายถึงความต้องการหลักในการดำเนินงาน เช่น สิ่งบกพร่องที่องค์กรต้องการจะให้โครงการฝึกอบรมแก้ไขหรือขจัดให้หมดไป

2) วัตถุประสงค์กลาง (Intermediate Objectives) เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับการอบรมที่จำเป็นหากต้องการบรรลุเป้าหมาย

3) วัตถุประสงค์ปัจจุบัน (Fundamental Objectives) ทักษะและทักษะที่ผู้เข้ารับการอบรมต้องเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นที่ต้องการหากต้องการจะบรรลุเป้าหมายกลาง

2.4.2 การประเมินปัจจัยนำเข้า (Inputs Evaluation) เป็นการประเมินว่ามีทรัพยากรอะไร และจะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไรจึงจะมีโอกาสมากที่สุดในการบรรลุวัตถุประสงค์ การประเมินปัจจัยนำเข้าจึงมุ่งไปที่กระบวนการหาและใช้ข้อมูลเพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการดำเนินโครงการให้การเรียนรู้

2.4.3 การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) เป็นการประเมินที่ให้ความสำคัญไปที่ปฏิกิริยาของผู้รับการเรียนรู้ในตอนสิ้นสุดการให้การอบรมหรือการสอนงาน

2.4.4 การประเมินผลลัพธ์ (Outcomes Evaluation) เป็นการประเมินที่เน้นผลที่องค์กรจะได้รับจากการเรียนรู้ของผู้เข้าโครงการ ผู้ประเมินจำเป็นต้องมีการวางแผนตั้งแต่เริ่มโครงการโดยแบ่งการดำเนินงานเป็น 4 ขั้นตอน คือ

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์และแนวโน้ม (Trend Objectives)
- 2) เลือกหรือสร้างมาตรวัดวัตถุประสงค์
- 3) ทำการวัดในช่วงเวลาที่เหมาะสม
- 4) ประเมินผลลัพธ์และนำมาใช้ในการปรับปรุงโครงการ

โครงการให้การเรียนรู้จะประสบผลสำเร็จจะต้องสามารถสร้างการเรียนรู้ด้วยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการเรียนรู้หรือรับการอบรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ คงอยู่ได้ในระยะยาว

2.5 แนวทางของ Rossi, Freeman และ Lipsey

Rossi, Freeman และ Lipsey จัดกลุ่มการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ออกเป็น

2.5.1 การประเมินความต้องการ (Needs assessment) ซึ่งให้เห็นช่องว่างระหว่างสถานะที่เป็นอยู่กับสถานะที่อยากให้เป็น ผลของการประเมินจะช่วยกำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้ ข้อมูลที่ได้ทำให้เห็นรูปแบบของโครงการซึ่งเชื่อมโยงเข้ากับความต้องการในขั้นปฏิบัติขององค์กร นอกจากนี้ยังให้มาตรการเปรียบเทียบและตัวชี้วัดที่จะนำไปใช้ในการประเมินผลกระทบและการประเมินค่าใช้จ่ายกับประสิทธิผลได้ด้วย

2.5.2 การประเมินผลกระทบ (Impact evaluation) เปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้แต่แรก เป็นการประเมินหลังการดำเนินงานเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบและ/หรือคุณค่าของโครงการที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายที่ตั้งใจ

2.5.3 การประเมินกระบวนการ (Process evaluation) เป็นการประเมินไปพร้อมกับการดำเนินกิจกรรม ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้มีอำนาจตัดสินใจที่จะนำไปใช้ในการแก้ไขแบบหรือปรับปรุงโครงการกิจกรรม ซึ่งส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ของโครงการ

2.5.4 การประเมินประสิทธิผลของค่าใช้จ่าย (Cost-effectiveness evaluation) เป็นการประเมินหลังการดำเนินงานเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายและผลลัพธ์ที่ได้ในรูปตัวเงิน

อากรณ ภูวพิทยพันธ์ (2548) ได้กล่าวว่า ในปีค.ศ. 1994 Don Kirkpatrick ได้เขียนหนังสือเกี่ยวกับแนวคิดการประเมินผลจากการฝึกอบรม โดยแบ่งเป็น 4 ระดับที่นิยมนำมาใช้ในยุคปัจจุบัน โดย James Kirkpatrick ได้นำแนวคิดทั้ง 4 ระดับในการประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ต่อ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ระดับที่ 1 : ปฏิกริยา (Reaction) เป็นการวัดปฏิกริยาของผู้เรียนที่มีต่อโปรแกรมฝึกอบรมที่จัดขึ้นถือว่าการวัดความพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ซึ่งลูกค้าจะต้องใช้เวลาในการเข้าฝึกอบรมที่จัดขึ้นภายใน (In-House Training) หรือต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเข้ารับการฝึกอบรมภายนอก (Public Training) การวัดปฏิกริยาจากลูกค้าที่เข้าอบรมภายนอกเป็นการวัดว่าพวกเขาจะเข้าอบรมในสถาบันที่จัดอีกหรือไม่ หรือแนะนำผู้อื่นให้เข้าเรียนในหลักสูตรนั้นอีกหรือไม่ สำหรับการวัดปฏิกริยาจากผู้เรียนที่เข้ารับการฝึกอบรมภายในองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญเพื่อนำผลมาวิเคราะห์ว่าจะจัดหลักสูตรนั้นอีกหรือไม่ พบว่าการวัดปฏิกริยาของผู้เรียนนิยมนำมาใช้วัดในทุกโปรแกรมเนื่องจากจะนำข้อมูลไปใช้ปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ระดับที่ 2 : การเรียนรู้ (Learning) การเรียนรู้ของผู้เรียนจะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนต้องการ 1) ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ และเทคนิคของหลักสูตรที่เรียน 2) การพัฒนาและ/หรือปรับปรุงทักษะของตนเองให้เกิดขึ้น และ 3) ทักษะที่เปลี่ยนแปลงไป พบว่าในทุกๆ หลักสูตรฝึกอบรมที่จัดขึ้นสามารถวัดความรู้ความเข้าใจของผู้เรียนได้ แต่มีบางหลักสูตรที่มีเป้าหมายเพื่อเปลี่ยนทักษะ เช่น การเพิ่มทักษะการขายของพนักงานขาย และมีบางหลักสูตรที่ต้องการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้เรียน ดังนั้นการวัดการเรียนรู้จึงขึ้นอยู่กับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าต้องการวัดความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติ ทั้งนี้แนวคิดการประเมินการเรียนรู้สามารถนำมาใช้วัดได้ในทุกหลักสูตรที่จัดขึ้น

ระดับที่ 3 : พฤติกรรม (Behavior) เป็นการวัดการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในงาน (Job Behavior) ซึ่งผู้เรียนสามารถประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้ในห้องเรียน ไปปรับใช้ในการทำงานได้โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง โดยมีแนวทางการประเมินพฤติกรรมดังนี้ 1) การประเมินพฤติกรรมของผู้เรียนก่อนและหลังจากที่เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบว่าผู้เรียนมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ 2) ต้องให้ระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 3) มีการสำรวจและ/หรือสัมภาษณ์ผู้เรียน ผู้บังคับบัญชาของผู้เรียน ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้เรียน หรือผู้อื่นที่สามารถสังเกตเห็นพฤติกรรมของผู้เรียนได้ โดยทำการสำรวจ/สัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวหรือแบบเป็นกลุ่มขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์กรแต่ละแห่ง 4) สามารถทำได้กับผู้เรียน

ทั้งหมดหรือสุ่มตัวอย่างผู้เรียนบางคน 5) ทำการสำรวจ/สัมภาษณ์ซ้ำอีกได้ 6) สามารถใช้ร่วมกับการทำกลุ่มควบคุม (Control Group) และ 7) คำนึงถึงงบประมาณและผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น

ระดับที่ 4 : ผลลัพธ์ (Results) เป็นการวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากผู้เรียนที่เข้ารับการฝึกอบรม ตัวชี้วัดผลลัพธ์สามารถวัดได้จากอัตราการลาออกของพนักงาน การปรับปรุงปริมาณและคุณภาพในงาน การลดของเสียที่เกิดขึ้น การลดเวลาที่สูญเสียไป ยอดขาย/รายได้/กำไรที่เพิ่มขึ้น ต้นทุนที่ลดลง รวมถึงการวัดค่า ROI (Return on Investment) หรือผลตอบแทนจากการลงทุน อย่างไรก็ตามในการวัดค่า ROI ได้ถูกนำศึกษาเพิ่มเติมโดย Jack Phillips ซึ่งถือว่าเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการประเมินผลการฝึกอบรมของผู้เรียน

จากความเห็นของนักวิชาการส่วนใหญ่ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การประเมินหรือวัดผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรส่วนใหญ่นิยมใช้ประเมินผลตอบแทนที่ได้รับจากการพัฒนาคือ 1) ปฏิกริยา (Reaction) 2) การเรียนรู้ (Learning) 3) พฤติกรรม (Behavior) 4) ผลลัพธ์ (Results)

3. ประวัติความเป็นมา และโครงสร้างบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด

3.1 ความเป็นมาของบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด

3.1.1 ความเป็นมา บริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด เริ่มก่อตั้งในปี พ.ศ. 2538 และจดทะเบียนในรูปแบบบริษัทเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2540 ด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท สำนักงานตั้งอยู่เลขที่ 5/9 หมู่ 4 ซอยสุขุมวิท 105 ถนนสุขุมวิท แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพมหานคร 10260 ผู้ก่อตั้งคือ นายประเสริฐ ศรีศุภชัยยา เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจ ด้านรับเหมาก่อสร้างงานโยธาทุกประเภท งานบริการออกแบบด้านวิศวกรรมโยธา งานก่อสร้างสนามกอล์ฟ และงานจัดภูมิทัศน์อื่นๆ ซึ่งงานประเภทดังกล่าว ประกอบด้วยส่วนงานหลักหลายอย่าง หลายประเภทเช่น Earth Work Golf Course Landscape High-Way and Infrastructure etc.

3.1.2 ผลงานของบริษัทฯ สำหรับโครงการก่อสร้างงานแรกของบริษัทคืองานก่อสร้างสนามกอล์ฟไพน์เฮิร์ท (Pine Hurst Golf) โดยเริ่มดำเนินการก่อสร้างในปี พ.ศ. 2530 และแล้วเสร็จในปี พ.ศ. 2532 ซึ่งบริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญในการบริหารงานโครงการก่อสร้างให้ได้คุณภาพมาตรฐานสากล เสร็จทันระยะเวลาที่กำหนด และอยู่ภายใต้งบประมาณที่กำหนด จนสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และสร้างชื่อเสียงให้กับบริษัทฯ จากผลงานที่ผ่านมาของบริษัทฯ ประกอบกับทีมงานผู้บริหารและ ทีมวิศวกรที่ล้วนแต่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้บริษัทฯ เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องจนก้าวเข้าสู่หนึ่งในบริษัท

ก่อสร้างขึ้นแนวหน้าของประเทศไทย และมีผลการดำเนินงานด้านรับเหมาก่อสร้างที่ประสบความสำเร็จมายาวนานกว่า 17 ปีจนถึงปัจจุบัน และมีลูกค้าที่ให้ความไว้วางใจใช้บริการกับบริษัทฯ ทั้งหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนทั่วประเทศ ตัวอย่างโครงการก่อสร้างในปัจจุบันที่บริษัทฯ เป็นผู้ดำเนินการ ได้แก่ งานก่อสร้างบ่อน้ำนิคมอุตสาหกรรมอมตะ (AMATA) นิคมอุตสาหกรรมอมตะ ซิตี้ (AMATA CITY) จังหวัดระยอง งานจัดภูมิทัศน์ (Landscape) ห้างสรรพสินค้าชั้นแนวหน้าของประเทศสยามพารากอน บริษัท โอบายาชิ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นต้น

3.1.3 นโยบายและเป้าหมายของบริษัทฯ บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบาย และเป้าหมายในการดำเนินงานดังนี้

“บริษัท ปูนจिरา ก่อสร้าง จำกัด มุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในวงการธุรกิจด้านการก่อสร้าง โดยมุ่งเน้นที่ขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบคุณภาพด้านวิศวกรรมตามมาตรฐานสากลในทุกขั้นตอนการทำงาน”

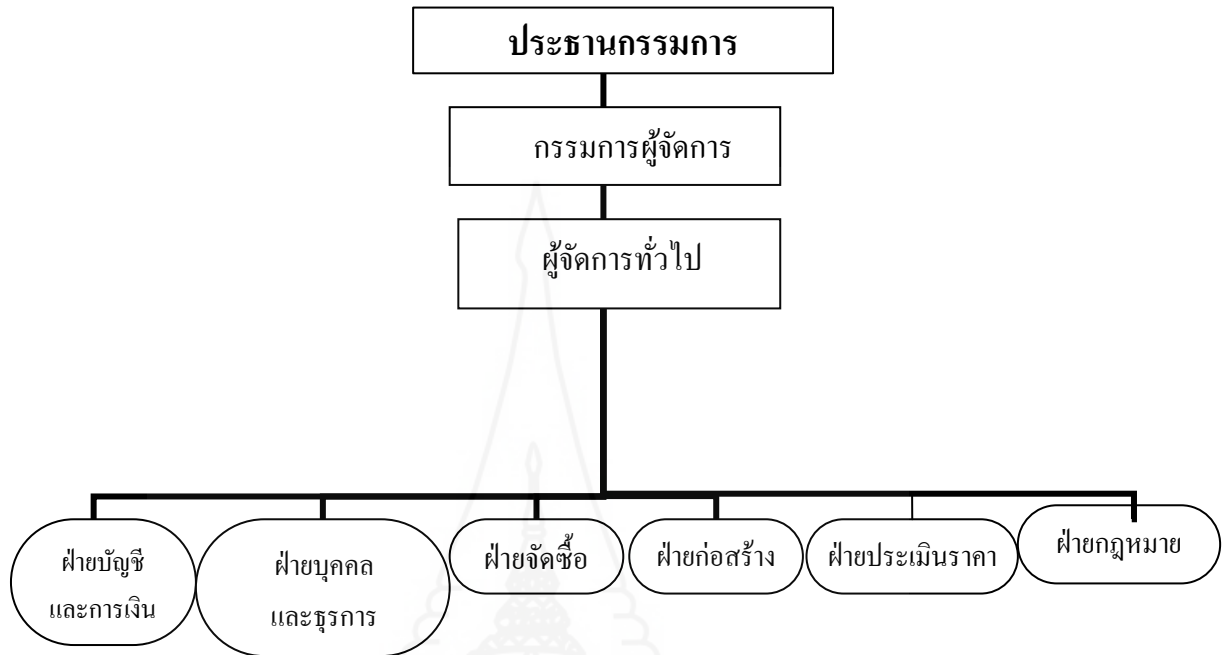
นอกจากนโยบายและเป้าหมายคุณภาพดังที่กล่าวมาแล้ว บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับพนักงานผู้ปฏิบัติงานทุกคน ซึ่งบริษัทฯ ถือว่าพนักงานทุกคนเป็นแรงขับเคลื่อนที่ทำให้บริษัทก้าวมาประสบความสำเร็จในปัจจุบัน จึงได้กำหนดนโยบาย ซึ่งถือเป็นนโยบายที่บริษัทฯ ยึดถือปฏิบัติเป็นหลักในการปฏิบัติงานคือ นโยบายด้านความปลอดภัยของพนักงาน

3.2 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ เมื่อแบ่งตามสายการบังคับบัญชา และหน้าที่ความรับผิดชอบแบ่งได้เป็น 6 ฝ่ายดังนี้

1. ฝ่ายบัญชีและการเงิน จำนวน 12 คน
2. ฝ่ายบุคคลและธุรการ จำนวน 32 คน
3. ฝ่ายจัดซื้อ จำนวน 10 คน
4. ฝ่ายก่อสร้าง จำนวน 176 คน
5. ฝ่ายประเมินราคา จำนวน 4 คน
6. ฝ่ายกฎหมาย จำนวน 5 คน

รวมพนักงานทั้งสิ้น 239 คน สำหรับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เมื่อแบ่งตามอำนาจการตัดสินใจของคณะผู้บริหารระดับสูง แบ่งออกเป็น 1) ประธานกรรมการ 2) กรรมการผู้จัดการ 3) รองกรรมการผู้จัดการ 4) ผู้จัดการทั่วไป และ 5) ผู้จัดการฝ่าย ซึ่งสามารถเขียนเป็นโครงสร้างองค์กรดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างองค์กรบริษัท ปูนจิรา ก่อสร้าง จำกัด

4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รุ่งรัมย์ แซ่มสวัสดิ์ (2546) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ศึกษากรณีอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์ พบว่า ระดับประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของกลุ่มอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่าง ประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของกลุ่มอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์ กับตัวแปร 6 ด้าน คือ นโยบายองค์กร วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ความพร้อมของผู้เข้ารับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์

เพ็ญศิริ ตริรัตนานุกภาพ (2548) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) (2) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (3) ศึกษาปัจจัย

ด้านบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า (1)ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง (2)พนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันด้วย (3) ปัจจัยบรรยากาศขององค์การมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เช่นกัน

ฐิติวาร์ สิงห์โตทอง (2550) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีประสิทธิผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลภาครัฐ กรณีศึกษาเปรียบเทียบโรงพยาบาลภาครัฐในจังหวัดพิจิตร พบว่า (1) ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลภาครัฐในจังหวัดพิจิตรอยู่ในระดับมีประสิทธิภาพบ้าง (2) ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยองค์การ และปัจจัยส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ มีผลต่อประสิทธิผลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลภาครัฐในจังหวัดพิจิตร ทั้งด้านการส่งเสริมการศึกษา การฝึกอบรม/สัมมนา การสอน/แนะนำงาน การย้าย/สับเปลี่ยนงาน การมอบหมายงาน และการพัฒนาตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลภาครัฐในจังหวัดพิจิตร ได้แก่ การส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลภาครัฐในจังหวัดพิจิตรในทุกด้าน ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การสำหรับแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลภาครัฐในจังหวัดพิจิตรเห็นว่าควรส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อและการฝึกอบรม/สัมมนาให้มากขึ้น โดยเน้นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้ตรงกับภารกิจและบทบาทหน้าที่ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การและงานบริการที่มีคุณภาพ

ศรัณย์พัศ ศรีสวัสดิ์ (2550) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัทผู้จำหน่ายรถยนต์ จังหวัดเชียงราย พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทผู้จำหน่ายรถยนต์ในจังหวัดเชียงราย มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยด้านพนักงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ส่วนปัจจัยด้านองค์การ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทผู้จำหน่ายรถยนต์ในจังหวัดเชียงราย พบว่า พนักงานที่มีอายุ และวุฒิการศึกษาต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทผู้จำหน่ายรถยนต์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนพนักงานที่มีเพศ ประสบการณ์ทำงาน และประสบการณ์เข้ารับการอบรมหลักสูตรต่างๆ แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อ

ประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทจำหน่ายรถยนต์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นิสารัตน์ เจนพนัส (2551) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาองค์การสวนยาง ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานองค์การสวนยาง ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง (2) พนักงานองค์การสวนยางที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือนที่ต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน ในขณะที่สถานภาพการสมรสที่ต่างกัน ไม่มีผลกระทบต่อระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 (3) กลุ่มตัวอย่างมีข้อเสนอแนะว่า องค์การสวนยางควรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับปัจจัยส่วนบุคคลทั้ง 7 ประการ และควรวางแผนพัฒนาปัจจัยเกี่ยวกับองค์การที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสม เพื่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน และลูกค้ารองรับการเจริญเติบโตขององค์การในอนาคตต่อไป



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) จากความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด ซึ่งมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด ซึ่งมีจำนวน 239 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามหลักการคำนวณกลุ่มตัวอย่างของทาโร ยามานะ (Taro Yamane, 1973:1088) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และขนาดความคลาดเคลื่อนที่ร้อยละ ± 5 ซึ่งมีสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{(1 + Ne^2)}$$

โดย n แทนขนาดกลุ่มตัวอย่าง

N แทนจำนวนประชากร

e แทนความน่าจะเป็นของความผิดพลาดที่ยอมให้เกิดขึ้นได้มีค่าเท่ากับ 0.05

แทนค่า

n

$$= \frac{239}{1 + (239)(0.05^2)}$$

$$= \frac{239}{1.60}$$

$$= 149.38$$

$$= 149 \text{ คน}$$

ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ เท่ากับ 149 คน และผู้ศึกษาทำการสุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัย โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) โดยสุ่มตัวอย่างจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 149 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

2.1 การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม ซึ่งผู้ศึกษาได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

2.1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2.1.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในข้อ 2.1.1 มาประมวลเพื่อกำหนดขอบเขตของเนื้อหาและรูปแบบโครงสร้างของเครื่องมือ

2.1.3 ดำเนินการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามขอบเขตเนื้อหา

2.1.4 นำแบบสอบถามที่ได้นำไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ จำนวน 3 ท่าน เป็นผู้พิจารณาคุณภาพเครื่องมือโดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และ ความถูกต้องชัดเจนของภาษา (Wording) ได้ค่า IOC (Index of Item Objective congruence: IOC) เท่ากับ 0.98

2.1.5 ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

2.1.6 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ที่เป็นประชากร แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำผลที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) ของเครื่องมือวิจัย โดยการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ .9128 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามเชื่อถือได้

2.1.7 ปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์

2.1.8 นำแบบสอบถามไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

2.2 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 แบบคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลหรือข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเลือกตอบ (Checklist) ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2 แบบสำรวจความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ปูนจिरา ก่อสร้าง จำกัด ที่มีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยองค์การ และปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ลักษณะเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Rating Scales) 5 ระดับ หลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด (Open-Ended Questional) เพื่อให้พนักงานบริษัท ปูนจिरา ก่อสร้าง จำกัด ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

2.3.1 ผู้วิจัยได้จัดเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยขอความร่วมมือผ่านผู้จัดการฝ่ายทุกสำนัก/ ฝ่ายงานเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามไปยังพนักงานในบริษัท

2.3.2 ทำการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างภายในบริษัทฯ

2.3.3 ผู้วิจัยติดตามผลการตอบแบบสอบถาม และรวบรวมกลับคืนด้วยตนเอง

2.3.4 การเก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 149 ฉบับ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์

ข้อมูล

2.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอและอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากวิเคราะห์จากแบบสอบถามในงานวิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เป็นตัววิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าทางสถิติ โดยมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

2.4.1 ค่าสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ กับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

2.4.2 ค่าสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย(mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) กับข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เกณฑ์การแปลผลสำหรับข้อมูลส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการนำเสนอค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม พิจารณาโดยใช้ค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากแบบสอบถาม เทียบกับคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์ของเบสท์ (Best, 1986 : 182) ดังนี้

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.50-5.00	หมายถึง	ปัจจัยที่มีผลมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.50-4.49	หมายถึง	ปัจจัยที่มีผลมาก
ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.50-3.49	หมายถึง	ปัจจัยที่มีผลปานกลาง
ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.50-2.49	หมายถึง	ปัจจัยที่มีผลน้อย
ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.00-1.49	หมายถึง	ปัจจัยที่มีผลน้อยที่สุด

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

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ พนักงานบริษัท ปูนจिरา ก่อสร้าง จำกัด ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Study) ที่มีรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เครื่องมือการศึกษา คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ของการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรม
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาสาระของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและ
ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของประชากร จำแนกปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน) (149 คน)	ร้อยละ (100.0)
1. เพศ		
ชาย	71	47.7
หญิง	78	52.3
2. อายุ		
18-25 ปี	29	19.5
26-30 ปี	76	51.0
31-35 ปี	29	19.5
36-40 ปี	7	4.7
41-45 ปี	8	5.4

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน) (149 คน)	ร้อยละ (100.0)
3. สถานภาพสมรส		
โสด	42	28.2
สมรส	93	62.4
ม่าย/หย่าร้าง/ แยกกันอยู่	14	9.4
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	114	76.5
ปริญญาตรี	22	14.8
สูงกว่าปริญญาตรี	13	8.7
5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัท		
1-5 ปี	43	28.9
6-10 ปี	61	40.9
11-15 ปี	34	22.8
16-20 ปี	11	7.4
6. ระดับตำแหน่ง		
พนักงาน	131	87.9
หัวหน้างาน-หัวหน้าแผนก	15	10.1
ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป	3	2.0
7. รายได้ต่อเดือน		
ไม่เกิน 10,000 บาท	111	74.5
10,001-15,000 บาท	25	16.8
15,001-20,000 บาท	6	4.0
20,001-25,000 บาท	2	1.3
25,001-35,000 บาท	1	0.7
สูงกว่า 35,000 บาท	4	2.7

จากผลการศึกษา ตารางที่ 4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของประชากรผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 149 คนจำแนกได้ดังนี้

ประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 78 ราย รองลงมาคือเพศชาย 71 ราย คิดเป็นร้อยละ 47.7 และ 52.3 ตามลำดับ

อายุ ประชากรส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 26-30 ปี คือพบจำนวน 76 รายหรือ ร้อยละ 51 รองลงมาคือ 18-25 ปี และ 31-35 ปี และต่ำสุดคือ 36-40 ปี พบจำนวน 29 29 และ 7 รายตามลำดับ หรือคิดเป็นร้อยละ 19.5 19.5 และ 4.7 ตามลำดับ

สถานภาพสมรส ประชากรส่วนใหญ่สมรส คือพบจำนวน 93 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 62.4 ในขณะที่สถานภาพสมรสพบจำนวน 42 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 28.2

ระดับการศึกษา ประชากรส่วนใหญ่การศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 114 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 76.5 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี และต่ำสุดคือสูงกว่าปริญญาตรี พบจำนวน 22 และ 13 รายตามลำดับ หรือคิดเป็นร้อยละ 14.8 และ 8.7 ตามลำดับ

ระยะเวลาการทำงาน ประชากรส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงานในบริษัท 6-10 ปีคือพบจำนวน 61 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 40.9 รองลงมาคือ 1-5 ปี และต่ำสุดคือ 16-20 ปี พบจำนวน 43 และ 11 รายตามลำดับ หรือคิดเป็นร้อยละ 28.9 และ 7.4 ตามลำดับ

ระดับตำแหน่ง ประชากรส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งงาน ระดับพนักงาน คือพบจำนวน 131 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 87.9 รองลงมาระดับหัวหน้างาน-หัวหน้าแผนก และต่ำสุดคือระดับผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป พบจำนวน 15 และ 3 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 10.1 และ 2 ตามลำดับ

รายได้ต่อเดือน ประชากรส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน ต่ำกว่า 10,000 บาท คือพบจำนวน 111 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 74.5 รองลงมาคือ 10,001-15,000 บาท และต่ำสุด 25,001-30,000 บาท พบจำนวน 25 และ 1 รายตามลำดับ หรือคิดเป็นร้อยละ 16.8 และ 0.7 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท ปุณจิวรา ก่อสร้าง จำกัด ดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยองค์การ ของพนักงานบริษัท
ปุณจิวรา ก่อสร้าง จำกัด โดยแบ่งออกเป็น ด้านขนาดและโครงสร้างของงาน ด้านหน้าที่รับผิดชอบ
ด้านการสนับสนุน และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิง
พรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard
Deviation) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังแสดงในตารางที่ 4.2-4.6

ตารางที่ 4.2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์การ ของพนักงานบริษัท ปุณจิวรา ก่อสร้าง จำกัด

ปัจจัยองค์การ	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
ด้านขนาดและโครงสร้างของงาน	3.98	.71	มาก
ด้านหน้าที่รับผิดชอบ	3.95	.87	มาก
ด้านการสนับสนุน	4.00	.93	มาก
ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน	4.29	.41	มาก
รวม	4.10	.51	มาก

จากตารางที่ 4.2 สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์การในภาพรวม
อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) เมื่อพิจารณารายปัจจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อ
ปัจจัยองค์การ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.29$) คือมีความคิดเห็นอยู่
ในระดับมาก รองลงมาคือด้านการสนับสนุน ($\bar{X} = 4.00$) คือมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และ
ด้านหน้าที่รับผิดชอบต่ำสุด ($\bar{X} = 3.95$) คือมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.3 ความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์การของพนักงานบริษัท ปุณจิวรา ก่อสร้าง จำกัด ด้านขนาด และ โครงสร้างของงาน

ด้านขนาดและ โครงสร้างของงาน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. โครงสร้างและการบริหารงานของบริษัทมีความเหมาะสม	3.82	.72	มาก
2. บริษัทมีการจัดแบ่งงานอย่างเป็นระบบทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างคล่องตัว	4.25	.83	มาก
3. บริษัทมีการกำหนดลักษณะงานการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในงานเป็นไปอย่างชัดเจน	3.88	1.05	มาก
รวม	3.98	.71	มาก

จากตารางที่ 4.3 สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์การ ด้านขนาดและ โครงสร้างของงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$) เมื่อพิจารณาข้อย่อย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่อง บริษัทมีการจัดแบ่งงานอย่างเป็นระบบ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างคล่องตัวมากที่สุด คือมีความคิดเห็นระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$) รองลงมาคือ บริษัทมีการกำหนดลักษณะงาน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน เป็นไปอย่างชัดเจน คือมีความคิดเห็นระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) และมีความคิดเห็นเรื่อง โครงสร้างและการบริหารงาน ของบริษัทมีความเหมาะสมน้อยที่สุด คือมีความคิดเห็นระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$)

ตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์การของพนักงานบริษัท ปุณจิวรา ก่อสร้าง จำกัด
ด้านหน้าที่รับผิดชอบ

ด้านหน้าที่รับผิดชอบ	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1.อำนาจหน้าที่ที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	3.82	1.03	มาก
2.ท่านทราบถึงบทบาท หน้าที่ และความ รับผิดชอบของท่านเป็นอย่างดี	4.00	.85	มาก
3.ท่านได้แสดงบทบาทหน้าที่ตามที่บริษัท มอบหมายให้ท่านอย่างเต็มที่	4.04	.87	มาก
รวม	3.95	.87	มาก

จากตารางที่ 4.4 สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์การ
ด้านหน้าที่รับผิดชอบ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) เมื่อพิจารณาข้อย่อยพบว่า ผู้ตอบ
แบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่อง ท่านได้แสดงบทบาทหน้าที่ตามที่บริษัทมอบหมายให้ท่านอย่าง
เต็มที่มากที่สุด คือมีความคิดเห็นระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) รองลงมาคือ ท่านทราบถึงบทบาท หน้าที่
และความรับผิดชอบของท่านเป็นอย่างดี คือมีความคิดเห็นระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$) และมีความ
คิดเห็นเรื่อง อำนาจหน้าที่ที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานน้อย
ที่สุด คือมีความคิดเห็นระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$)

ตารางที่ 4.5 ความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์การของพนักงานบริษัท ปูนจिरา ก่อสร้าง จำกัด
ด้านการสนับสนุน

ด้านการสนับสนุน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1.หัวหน้างานของท่านจะแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการทำงานให้ท่านทราบเสมอ	4.04	.87	มาก
2.ท่านได้รับความช่วยเหลือ/ความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	4.09	1.02	มาก
3.บริษัทได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	3.96	1.02	มาก
รวม	4.00	.93	มาก

จากตารางที่ 4.5 สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์การด้านการสนับสนุน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$) เมื่อพิจารณาข้อย่อยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่อง ท่านได้รับความช่วยเหลือ/ความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีมากที่สุด คือมีความคิดเห็นระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) รองลงมาคือ หัวหน้างานของท่านจะแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการทำงานให้ท่านทราบเสมอ คือมีความคิดเห็นระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) และมีความคิดเห็นเรื่อง บริษัทได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นน้อยที่สุด คือมีความคิดเห็นระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$)

ตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์การของพนักงานบริษัท ปูนจिरา ก่อสร้าง จำกัด
ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1.บริษัทมีการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนเพื่อเป็นที่รับทราบและปฏิบัติไปในทางเดียวกัน	3.95	1.00	มาก
2.มาตรฐานการปฏิบัติงานที่องค์กรตั้งไว้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน	4.49	.71	มาก
3.บริษัทมีการปรับปรุงการทำงานเสมอเพื่อให้ได้งานตามมาตรฐาน	4.49	.71	มาก
4.บริษัทส่งเสริมให้พนักงานเสนอแนวความคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน	4.49	.71	มาก
5.บริษัทรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและพิจารณานำเอาความคิดเห็นที่มีประโยชน์ไปเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน	3.87	.34	มาก
6.บริษัทได้จัดให้มีการประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของพนักงานอยู่เสมอ	4.30	.46	มาก
รวม	4.29	.41	มาก

จากตารางที่ 4.6 สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์การ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$) เมื่อพิจารณาข้อย่อยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่อง บริษัทมีการปรับปรุงการทำงานเสมอเพื่อให้ได้งานตามมาตรฐาน และบริษัทส่งเสริมให้พนักงานเสนอแนวความคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานมากที่สุดเท่ากัน คือมีความคิดเห็นระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$) รองลงมาคือ บริษัทได้จัดให้มีการประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของพนักงานอยู่เสมอ คือมีความคิดเห็นระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$) และมีความคิดเห็นเรื่อง บริษัทรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและพิจารณานำเอาความคิดเห็นที่มีประโยชน์ไปเป็นแนวทางการปฏิบัติงานน้อยที่สุด คือมีความคิดเห็นระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$)

2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท ปูนจिरา ก่อสร้าง จำกัด โดยแบ่งเป็น ด้านการส่งเสริมการศึกษา ด้านการฝึกอบรม/ สัมมนา ด้านการสอนงานและแนะนำงาน ด้านการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน ด้านการมอบหมายงาน และด้านการพัฒนาตนเอง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังแสดงในตารางที่ 4.7-4.13

ตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท ปูนจिरา ก่อสร้าง จำกัด

ปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
ด้านส่งเสริมการศึกษา	3.23	.45	ปานกลาง
ด้านการฝึกอบรม/ สัมมนา	4.07	.87	มาก
ด้านการสอนงานและแนะนำงาน	4.09	.88	มาก
ด้านการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน	4.10	.53	มาก
ด้านการมอบหมายงาน	4.05	.74	มาก
ด้านการพัฒนาตนเอง	4.27	.34	มาก
รวม	4.17	.41	มาก

จากตารางที่ 4.7 สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาตนเองมากที่สุด ($\bar{X} = 4.27$) คือมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือด้านการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน ($\bar{X} = 4.10$) คือมีความคิดเห็นระดับมาก และด้านส่งเสริมการศึกษาต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.23$) คือมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท ปูนจिरา
ก่อสร้าง จำกัด ด้านการส่งเสริมการศึกษา

ด้านการส่งเสริมการศึกษา	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1.บริษัทส่งเสริมให้พนักงานศึกษาต่อเนื่องโดย ให้ทุนการศึกษาแก่พนักงาน	3.27	.76	ปานกลาง
2.บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานนำวุฒิการศึกษา มาใช้ปรับวุฒิ/เลื่อนตำแหน่งได้	2.77	.67	ปานกลาง
3.บริษัทให้พนักงานที่ศึกษาต่อสามารถขอ เปลี่ยนแปลงเวลาทำงาน เพื่อไม่ให้มีผลกระทบ ต่อการทำงานได้	3.64	1.25	มาก
รวม	3.23	.45	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการส่งเสริมการศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$) เมื่อพิจารณาข้อย่อยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่อง บริษัทให้พนักงานที่ศึกษาต่อสามารถขอเปลี่ยนแปลงเวลาทำงาน เพื่อไม่ให้มีผลกระทบต่อการทำงานได้มากที่สุด คือมีความคิดเห็นระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$) รองลงมาคือ บริษัทส่งเสริมให้พนักงานศึกษาต่อเนื่อง โดยให้ทุนการศึกษาแก่พนักงาน คือมีความคิดเห็นระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$) และมีความคิดเห็นเรื่อง บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานนำวุฒิการศึกษามาใช้ปรับวุฒิ/เลื่อนตำแหน่งได้น้อยที่สุด คือมีความคิดเห็นระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.77$)

ตารางที่ 4.9 ความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท ปูนจिरา
ก่อสร้าง จำกัด ด้านฝึกอบรม/ สัมมนา

ด้านฝึกอบรม/ สัมมนา	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1.การฝึกอบรมเป็นวิธีที่บริษัทดำเนินการเป็นประจำเพื่อพัฒนาพนักงาน	3.95	.89	มาก
2.การฝึกอบรมของบริษัทช่วยให้ท่านมีความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น	4.15	.76	มาก
3.เมื่อมีความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ บริษัทจะจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงาน หรือส่งพนักงานเข้าอบรม/ ดูงาน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ	4.12	1.20	มาก
รวม	4.07	.87	มาก

จากตารางที่ 4.9 สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านฝึกอบรม/ สัมมนา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) เมื่อพิจารณาข้อย่อยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่อง การฝึกอบรมของบริษัทช่วยให้ท่านมีความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้นมากที่สุด คือมีความคิดเห็นในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) รองลงมาคือเมื่อมีความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ บริษัทจะจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงาน หรือส่งพนักงานเข้าอบรม/ ดูงาน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ คือมีความคิดเห็นในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$) และการฝึกอบรมเป็นวิธีที่บริษัทดำเนินการเป็นประจำเพื่อพัฒนาพนักงานน้อยที่สุด คือมีความคิดเห็นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$)

ตารางที่ 4.10 ความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท
ปูนจिरา ก่อสร้าง จำกัด ด้านการสอนงานและแนะนำงาน

ด้านการสอนงานและแนะนำงาน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. ท่านได้รับการสอนงานและแนะนำงานจากหัวหน้างานก่อนที่จะมอบหมายงานให้ท่านปฏิบัติจริง	4.36	.82	มาก
2. ท่านมีคู่มือที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่มีรายละเอียดชัดเจนเข้าใจง่ายและปฏิบัติตามได้ง่าย	3.94	1.13	มาก
3. ท่านได้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมใหม่/วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ จากการได้รับการสอนงาน/แนะนำงานจากหัวหน้า	3.96	.89	มาก
รวม	4.09	.88	มาก

จากตารางที่ 4.10 สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสอนงานและแนะนำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) เมื่อพิจารณาข้อย่อยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่อง ท่านได้รับการสอนงานและแนะนำงานจากหัวหน้างานก่อนที่จะมอบหมายงานให้ท่านปฏิบัติจริงมากที่สุด คือมีความคิดเห็นระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$) รองลงมาคือ ท่านได้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมใหม่/วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ จากการได้รับการสอนงาน/แนะนำงานจากหัวหน้า คือมีความคิดเห็นระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) และท่านมีคู่มือที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่มีรายละเอียดชัดเจนเข้าใจง่ายและปฏิบัติตามได้ง่ายน้อยที่สุด คือมีความคิดเห็นระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$)

ตารางที่ 4.11 ความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท
ปูนจिरา ก่อสร้าง จำกัด ด้านการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน

ด้านการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1.การโยกย้ายสับเปลี่ยนงานแต่ละครั้งทำให้ท่านมีความเชี่ยวชาญในงานเพิ่มมากขึ้น	3.56	1.00	มาก
2.ท่านได้รับการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ไปสู่งานที่ตรงกับความถนัดและความสามารถ	4.15	.77	มาก
3.การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ของท่านทำให้งานที่ทำอยู่ขาดความต่อเนื่อง	4.59	.51	มากที่สุด
รวม	4.10	.53	มาก

จากตารางที่ 4.11 สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) เมื่อพิจารณาข้อย่อยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่อง การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ของท่าน ทำให้งานที่ทำอยู่ขาดความต่อเนื่องมากที่สุด คือมีความคิดเห็นระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$) รองลงมาคือ ท่านได้รับการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ไปสู่งานที่ตรงกับความถนัดและความสามารถ ท่าน คือมีความคิดเห็นระดับมาก ($\bar{X} = 3.15$) และการโยกย้ายสับเปลี่ยนงานแต่ละครั้ง ทำให้ท่านมีความเชี่ยวชาญในงานเพิ่มมากขึ้นน้อยที่สุด คือมีความคิดเห็นระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$)

ตารางที่ 4.12 ความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท
ปูนจีรา ก่อสร้าง จำกัด ด้านการมอบหมายงาน

ด้านการมอบหมายงาน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1.บริษัทมีระบบการมอบหมายงานที่ชัดเจนตามลำดับขั้น	4.22	.79	มาก
2.ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานสำหรับงานที่ได้รับมอบหมาย	4.41	.80	มาก
3.งานที่ท่านได้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติได้ทันตามกำหนดเวลา	3.52	1.54	มาก
รวม	4.05	.74	มาก

จากตารางที่ 4.12 สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการมอบหมายงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) เมื่อพิจารณาข้อย่อยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่อง ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานสำหรับงานที่ได้รับมอบหมายมากที่สุด คือมีความคิดเห็นในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$) รองลงมาคือ บริษัทมีระบบการมอบหมายงานที่ชัดเจนตามลำดับขั้น คือมีความคิดเห็นในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$) และงานที่ท่านได้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติได้ทันตามกำหนดเวลาน้อยที่สุด คือมีความคิดเห็นในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$)

ตารางที่ 4.13 ความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท
ปุณจิวรา ก่อสร้าง จำกัด ด้านการพัฒนาตนเอง

ด้านการพัฒนาตนเอง	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1.บริษัทมีกิจกรรมให้พนักงานพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง เช่น ห้องสมุด อินเทอร์เน็ต	3.49	.71	ปานกลาง
2.เมื่อมีเวลาว่างจากการปฏิบัติงานประจำท่านจะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเสมอ	4.54	.51	มากที่สุด
3.หน่วยงานสนับสนุนให้พนักงานรับรู้ข่าวสารเหตุการณ์สำคัญๆ ทั้งภายในและภายนอก	4.79	.41	มากที่สุด
รวม	4.27	.34	มาก

จากตารางที่ 4.13 สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาตนเอง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$) เมื่อพิจารณาข้อย่อยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่อง หน่วยงานสนับสนุนให้พนักงานรับรู้ข่าวสารเหตุการณ์สำคัญๆ ทั้งภายในและภายนอกมากที่สุด คือมีความคิดเห็นระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.79$) รองลงมาคือ เมื่อมีเวลาว่างจากการปฏิบัติงานประจำท่านจะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเสมอ คือมีความคิดเห็นระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$) และบริษัทมีกิจกรรมให้พนักงานพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง เช่น ห้องสมุด อินเทอร์เน็ตน้อยที่สุด คือมีความคิดเห็นระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$)

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

ผู้ศึกษาคำเนินการทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

สมมติฐาน: ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด ที่แตกต่างกันจะมีระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 เพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด แตกต่างกัน

ปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านส่งเสริมการศึกษา	3.31	.45	3.16	.44	2.06	.81
ด้านการฝึกอบรม/ สัมมนา	3.99	.92	4.15	.83	1.08	.49
ด้านการสอนงานและแนะนำงาน	4.02	.93	4.15	.83	1.08	.36
ด้านการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน	4.08	.56	4.16	.51	.88	.24
ด้านการมอบหมายงาน	4.00	.79	4.10	.70	.41	.13
ด้านการพัฒนาตนเอง	4.31	.36	4.23	.32	1.50	.00*
รวม	4.16	.41	4.18	.41	.25	.94

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05

จากตาราง 4.14 ในภาพรวมความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด พบว่า เพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาข้อย่อยพบว่า เพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาตนเอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05

ตารางที่ 4.15 อายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด แตกต่างกัน

ปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	อายุ										F	Sig.
	18-25 ปี		26-30 ปี		31-35 ปี		36-40 ปี		41-45 ปี			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านส่งเสริมการศึกษา	3.24	.48	3.26	.43	3.10	.50	3.33	.47	3.17	.40	.80	.53
ด้านการฝึกอบรม/ สัมมนา	3.87	.86	4.19	.84	3.93	.96	4.24	.85	4.04	.97	1.00	.43
ด้านการสอนงานและแนะนำงาน	3.87	.86	4.21	.84	3.93	.96	4.24	.85	4.04	.97	1.12	.35
ด้านการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน	4.00	.49	4.08	.50	4.16	.59	4.29	.68	4.21	.67	.66	.62
ด้านการมอบหมายงาน	3.86	.71	4.14	.71	3.98	.82	4.19	.81	4.04	.86	.87	.48
ด้านการพัฒนาตนเอง	4.35	.34	4.22	.34	4.30	.34	4.29	.36	4.33	.36	.82	.51
รวม	4.08	.40	4.23	.40	4.08	.45	4.28	.35	4.17	.42	.34	1.13

จากตาราง 4.15 ในภาพรวมความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด พบว่า อายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 สถานภาพสมรสต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด แตกต่างกัน

ปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับการศึกษา						F	Sig.
	โสด.		สมรส		มีภรรยา/ มีคู่			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านส่งเสริมการศึกษา	3.20	.45	3.23	.46	3.29	.39	.16	.85
ด้านการฝึกอบรม/ สัมมนา	3.98	.88	4.10	.89	4.17	.79	.33	.72
ด้านการสอนงานและแนะนำงาน	4.00	.87	4.10	.90	4.17	.79	.25	.78
ด้านการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน	4.03	.50	4.1	.53	4.21	.62	.69	.51
ด้านการมอบหมายงาน	3.99	.73	4.07	.75	4.11	.75	.21	.81
ด้านการพัฒนาตนเอง	4.27	.36	4.27	.33	4.29	.34	.01	.99
รวม	4.12	.41	4.18	.42	4.23	.32	.40	.67

จากตาราง 4.16 ในภาพรวมความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด พบว่า สถานภาพต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 ระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของพนักงานบริษัท ปุณจิวรา ก่อสร้าง จำกัด แตกต่างกัน

ปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับการศึกษา						F	Sig.
	<ป.ตรี		ป.ตรี		>ป.ตรี			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านส่งเสริมการศึกษา	3.20	.47	3.30	.41	3.31	.32	.69	.50
ด้านการฝึกอบรม/ สัมมนา	4.02	.86	4.14	1.01	4.41	.75	1.24	.29
ด้านการสอนงานและแนะนำงาน	4.07	.87	4.02	.86	4.14	1.01	2.32	.10
ด้านการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน	4.07	.51	4.17	.60	4.26	.64	.95	.39
ด้านการมอบหมายงาน	3.99	.72	4.10	.84	4.49	.68	2.73	.07
ด้านการพัฒนาตนเอง	4.29	.33	4.30	.34	4.08	.39	2.37	.10
รวม	4.13	.41	4.23	.44	4.38	.31	2.57	.08

จากตาราง 4.17 ในความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ปุณจิวรา ก่อสร้าง จำกัด พบว่า
สถานภาพต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัทต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท ปุณจิวรา ก่อสร้าง จำกัด แตกต่างกัน

ปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์	ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัท								F	Sig.
	1-5 ปี		6-10 ปี		11-15 ปี		16-20 ปี			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านส่งเสริมการศึกษา	3.30	.50	3.17	.45	3.23	.38	3.21	.52	.73	.54
ด้านการฝึกอบรม/ สัมมนา	3.91	.85	4.08	.90	4.17	.90	4.33	.75	.93	.43
ด้านการสอนงานและแนะนำงาน	3.91	.85	4.10	.90	4.19	.91	4.33	.75	1.02	.39
ด้านการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน	3.98	.44	4.16	.60	4.15	.58	4.09	.47	1.11	.35
ด้านการมอบหมายงาน	3.88	.69	4.10	.78	4.12	.79	4.21	.64	1.10	.35
ด้านการพัฒนาตนเอง	4.33	.34	4.24	.34	4.28	.35	4.18	.31	.80	.50
รวม	4.10	.37	4.17	.44	4.23	.42	4.26	.37	.80	.50

จากตาราง 4.18 ในภาพรวมความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ปุณจิวรา ก่อสร้าง จำกัด
พบว่า ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัทต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 ระดับงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของพนักงานบริษัท ปุณจิวรา ก่อสร้าง จำกัด แตกต่างกัน

ปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับงาน						F	Sig.
	พนักงาน		หัวหน้างาน		ผช.ขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านส่งเสริมการศึกษา	4.29	.41	3.23	.46	3.09	.37	1.51	.22
ด้านการฝึกอบรม/ สัมมนา	4.07	.87	3.96	.93	4.67	.58	.83	.44
ด้านการสอนงานและแนะนำงาน	4.07	.87	4.07	.87	4.02	.95	1.70	.19
ด้านการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน	4.09	.88	4.10	.53	4.13	.65	.08	.92
ด้านการมอบหมายงาน	4.10	.53	4.04	.74	4.07	.86	1.06	.35
ด้านการพัฒนาตนเอง	4.28	.33	4.27	.42	3.89	.19	1.96	.15
รวม	4.17	.41	4.12	.44	4.57	.16	1.60	.21

จากตาราง 4.19 ในภาพรวมความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ปุณจิวรา ก่อสร้าง จำกัด พบว่า ระดับงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 รายได้ต่อเดือนต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ
พนักงานบริษัท ปุณจิวรา ก่อสร้าง จำกัด แตกต่างกัน

ปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์	รายได้ต่อเดือน (บาท)										F	Sig.
	<10,000		10,001-15,000		15,001-20,000		20,001-25,000		>30,000			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านส่งเสริมการศึกษา	3.20	.47	3.29	.44	3.22	.17	3.00	.00	3.42	.32	.39	.85
ด้านการฝึกอบรม/ สัมมนา	4.03	.86	3.97	1.00	4.50	.55	5.00	.00	.17	.08	1.85	.11
ด้านการสอนงานและแนะนำงาน	4.03	.86	3.97	1.00	4.50	.55	5.00	.00	4.91	.17	1.23	.30
ด้านการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน	4.08	.51	4.11	.58	4.22	.62	5.00	.00	4.08	.69	1.85	.11
ด้านการมอบหมายงาน	4.00	.72	3.97	.84	4.33	.63	5.00	.00	4.83	.19	1.27	.28
ด้านการพัฒนาตนเอง	4.28	.33	4.35	.34	4.22	.34	4.00	.00	3.83	.33	2.63	.03*
รวม	4.14	.41	4.16	.44	4.36	.26	4.61	.00	4.51	.27	1.50	.19

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05

จากตาราง 4.20 ในภาพรวมความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ปุณจิวรา ก่อสร้าง จำกัด พบว่า รายได้ต่อเดือนต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่าง

กัน แต่เมื่อพิจารณาคำตอบว่า รายได้ต่อเดือนต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์

จากการสอบถามผู้ตอบแบบสอบถาม 149 คน มีจำนวน 21 คนที่แสดงข้อคิดเห็น หรือ ข้อเสนอแนะ ซึ่งทั้งหมดเป็นข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่ท่านประสบกับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ใน 5 ประเด็น ซึ่งแสดงความถี่และร้อยละของข้อคิดเห็นแต่ละประเด็น ดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 จำนวนและร้อยละจากการแสดงข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะ

ข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
ปัญหาและอุปสรรคที่ท่านประสบกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท		
1.ความรับผิดชอบสูง	4	2.7
2.ต้องมีความพร้อมสำหรับทำงานเสมอ	5	3.4
3.รายได้ไม่พอกับค่าครองชีพ	6	4.0
4.อยากให้มีความสวัสดิการเงินกู้ยืม	2	1.3
5.โอกาสก้าวหน้าน้อย	4	2.7
รวม	21	13.5

จากตารางที่ 4.21 มีผู้แสดงความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่พบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ปุณจิรา ก่อสร้าง จำกัด จำนวน 21 รายหรือคิดเป็นร้อยละ 13.5 จากประชากร 149 ราย โดยพบว่า ประชากรส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่ประสบกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทมากที่สุด คือ รายได้ไม่พอกับค่าครองชีพ พบจำนวน 6 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 4 รองลงมาคือต้องพร้อมสำหรับทำงานเสมอ พบจำนวน 5 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 3.4 และ อยากให้มีความสวัสดิการเงินกู้ยืมน้อยที่สุด พบจำนวน 2 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 1.3

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท ปูนจिरา ก่อสร้าง จำกัดเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) จากความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ปูนจिरา ก่อสร้าง จำกัด การกำหนดขนาดตัวอย่างได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามหลักการคำนวณกลุ่มตัวอย่างของทาโร ยามานะ (Taro Yamane, 1973:1088) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และขนาดความคลาดเคลื่อนที่ร้อยละ ± 5 ได้เท่ากับ 149 ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเอกสาร ซึ่งขอความร่วมมือกับประชากรกลุ่มตัวอย่างเพื่อทำแบบสอบถาม ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ และค่าสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือค่าแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน t-test F-test และทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ในกรณีที่ค่าเฉลี่ยนั้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\alpha = 0.05$) โดยวิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD)

1. สรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลสำรวจข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 52.3) มีอายุระหว่าง 26-30 ปี (ร้อยละ 51) สถานภาพส่วนใหญ่สมรส (ร้อยละ 62.4) ระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 76.5) มีระยะเวลาการทำงานในบริษัทฯ 6-10 ปี (ร้อยละ 40.9) ส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ (ร้อยละ 87.9) และมีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท (ร้อยละ 74.5)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลสำรวจข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทั้งปัจจัยองค์กร และปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีระดับความคิดเห็นแบ่งเป็นด้านต่างๆ ดังนี้

ปัจจัยองค์การด้านขนาดและโครงสร้างขององค์กร พบว่าผู้ตอบ

แบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์การ ด้านขนาดและโครงสร้างของงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$) เมื่อพิจารณาข้อย่อยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่อง บริษัทมีการจัดแบ่งงานอย่างเป็นระบบ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างคล่องตัวมากที่สุด คือมีความคิดเห็นระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$)

ปัจจัยองค์การด้านหน้าที่รับผิดชอบ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความ

คิดเห็นต่อปัจจัยองค์การ ด้านหน้าที่รับผิดชอบ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) เมื่อพิจารณาข้อย่อยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่อง ท่านได้แสดงบทบาทหน้าที่ตามที่บริษัทมอบหมายให้ท่านอย่างเต็มที่มากที่สุด คือมีความคิดเห็นระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$)

ปัจจัยองค์การด้านการสนับสนุน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น

ต่อปัจจัยองค์การ ด้านการสนับสนุน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$) เมื่อพิจารณาข้อย่อยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่อง ท่านได้รับความช่วยเหลือ/ ความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีมากที่สุด คือมีความคิดเห็นระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$)

ปัจจัยองค์การด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมี

ความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์การ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$) เมื่อพิจารณาข้อย่อยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่อง บริษัทมีการปรับปรุงการทำงานเสมอเพื่อให้ได้งานตามมาตรฐาน และบริษัทส่งเสริมให้พนักงานเสนอแนวความคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานมากที่สุด เท่ากัน คือมีความคิดเห็นระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$)

ปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการส่งเสริมการศึกษา พบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการส่งเสริมการศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$) เมื่อพิจารณาข้อย่อยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่อง บริษัทให้พนักงานที่ศึกษาต่อสามารถขอเปลี่ยนแปลงเวลาทำงานเพื่อไม่ให้มีผลกระทบต่อการทำงานได้มากที่สุด คือมีความคิดเห็นระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$)

ปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านฝึกอบรม/ สัมมนา พบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านฝึกอบรม/ สัมมนา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) เมื่อพิจารณาข้อย่อยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่อง การฝึกอบรมของบริษัทช่วยให้ท่านมีความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้นมากที่สุด คือมีความคิดเห็นระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$)

ปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการสอนงานและแนะนำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสอนงานและแนะนำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) เมื่อพิจารณาข้อย่อยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่อง ท่านได้รับการสอนงานและแนะนำงานจากหัวหน้างานก่อนที่จะมอบหมายงานให้ท่านปฏิบัติจริงมากที่สุด คือมีความคิดเห็นในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$)

ปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) เมื่อพิจารณาข้อย่อยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่อง การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ของท่าน ทำให้งานที่ทำอยู่ขาดความต่อเนื่องมากที่สุด คือมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$)

ปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการมอบหมายงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการมอบหมายงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) เมื่อพิจารณาข้อย่อยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่อง ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานสำหรับงานที่ได้รับมอบหมายมากที่สุด คือมีความคิดเห็นในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$)

ปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาตนเอง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท ปูนจिरา ก่อสร้าง จำกัด ด้านการพัฒนาตนเอง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$) เมื่อพิจารณาข้อย่อยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเรื่อง หน่วยงานสนับสนุนให้พนักงานรับรู้ข่าวสารเหตุการณ์สำคัญๆ ทั้งภายในและภายนอกมากที่สุด คือมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.79$)

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

จากสมมติฐานที่ตั้งไว้คือ “ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท ปูนจिरา ก่อสร้าง จำกัด ที่แตกต่างกันจะมีระดับความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน” ผู้ศึกษาได้ดำเนินการทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ผลการทดสอบสมมติฐานคือ *ปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้* เนื่องจากพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท ปูนจिरา ก่อสร้าง จำกัด ที่แตกต่างกัน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัท ระดับตำแหน่ง และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ทั้งปัจจัยองค์การ และปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

สถานภาพต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์การ ด้านมาตรฐาน
การปฏิบัติงานต่างกัน ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05

เพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ด้านการพัฒนาตนเอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05

รายได้ต่อเดือนต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ ด้านการพัฒนาตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์

จากผลการศึกษาพบว่า มีผู้แสดงความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ปูนจिरา ก่อสร้าง จำกัด จำนวน 21 รายหรือ คิดเป็นร้อยละ
13.5 จากประชากร 149 ราย โดยพบว่า ประชากรส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ
เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทมากที่สุด คือ รายได้ไม่พอกับค่าครองชีพ พบจำนวน
6 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 4 รองลงมาคือต้องการความพร้อมสำหรับทำงานเสมอ พบจำนวน 5 ราย
หรือคิดเป็นร้อยละ 3.4 และ อยากให้มีสวัสดิการเงินกู้ยืมน้อยที่สุด พบจำนวน 2 ราย หรือคิดเป็น
ร้อยละ 1.3

2. การอภิปรายผล

จากผลการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ
พนักงาน บริษัท ปูนจिरา ก่อสร้าง จำกัด สามารถอภิปรายได้ ดังนี้

ผลสำรวจข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม
อยู่ในระดับมากทั้งปัจจัยต่อองค์การ และปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับ
งานวิจัยของ ศรีชัยพัส ศรีสวัสดิ์ (2550) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัทผู้จำหน่ายรถยนต์ จังหวัดเชียงราย
โดยพบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทผู้จำหน่ายรถยนต์ในจังหวัดเชียงราย มีความคิดเห็นต่อ
ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่แตกต่างกัน
ที่ศรีชัยพัส ศรีสวัสดิ์ (2550) พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผล
กระทบต่อประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
0.05 ในขณะที่ รุ่งรัสมิ แฉ่มสวัสดิ์ (2546) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ศึกษากรณีอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์ พบว่าระดับประสิทธิภาพ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของกลุ่มอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์อยู่ในระดับปานกลาง เพ็ญศิริ ตรีรัตนานุกภาพ (2548) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นพนักงาน ระดับปฏิบัติการ มีการศึกษาค่ำกว่าระดับปริญญาตรี และมีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาทต่อเดือน ในขณะที่ประชากรที่ศึกษาจากการศึกษาของ รุ่งรัศมี แซ่มสวัสดิ์ (2546) และเพ็ญศิริ ตรีรัตนานุกภาพ (2548) ส่วนใหญ่แม้ว่าจะเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ แต่มีการศึกษาส่วนใหญ่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ประกอบกับ ไพท ศดุงกลิ่น (2553) กล่าวว่าธุรกิจอุตสาหกรรมก่อสร้าง เป็นวงการที่มีลักษณะการทำธุรกิจเฉพาะตัว

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการศึกษา ดังนี้

3.1.1 บริษัทควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความชัดเจน เข้าใจง่าย และสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ควรส่งเสริมการฝึกอบรม/สัมมนา และการดูงานให้กับพนักงานทุกระดับให้มากขึ้น โดยเน้นการเพิ่มความรู้ความสามารถให้ตรงกับงานที่พนักงานปฏิบัติ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานให้เพิ่มสูงขึ้น

3.1.2 บริษัทควรเปิดโอกาสให้พนักงานที่พัฒนาตนเองโดยการศึกษาต่อ สามารถนำวุฒิการศึกษามาใช้ปรับวุฒิการศึกษาหรือได้รับการพิจารณาในการเลื่อนตำแหน่งงานได้ และควรให้ทุนการศึกษาแก่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมติดต่อกันและต้องการศึกษาต่อให้เข้ารับการศึกษาต่อ โดยบริษัทออกค่าใช้จ่ายให้จนสำเร็จการศึกษา เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน และเพื่อรองรับกับการเจริญเติบโตของบริษัทในอนาคต

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 บริษัทควรดำเนินการศึกษาปัจจัยด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้รอบด้าน เช่น ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เนื่องจากในปัจจุบันนอกจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะมีความสำคัญแล้ว การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพในองค์กรก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน

3.2.2 บริษัทควรขยายระดับการศึกษาให้ครอบคลุมพนักงานทุกระดับคือตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงระดับพนักงาน เพื่อให้ผลการศึกษาดตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากที่สุด



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

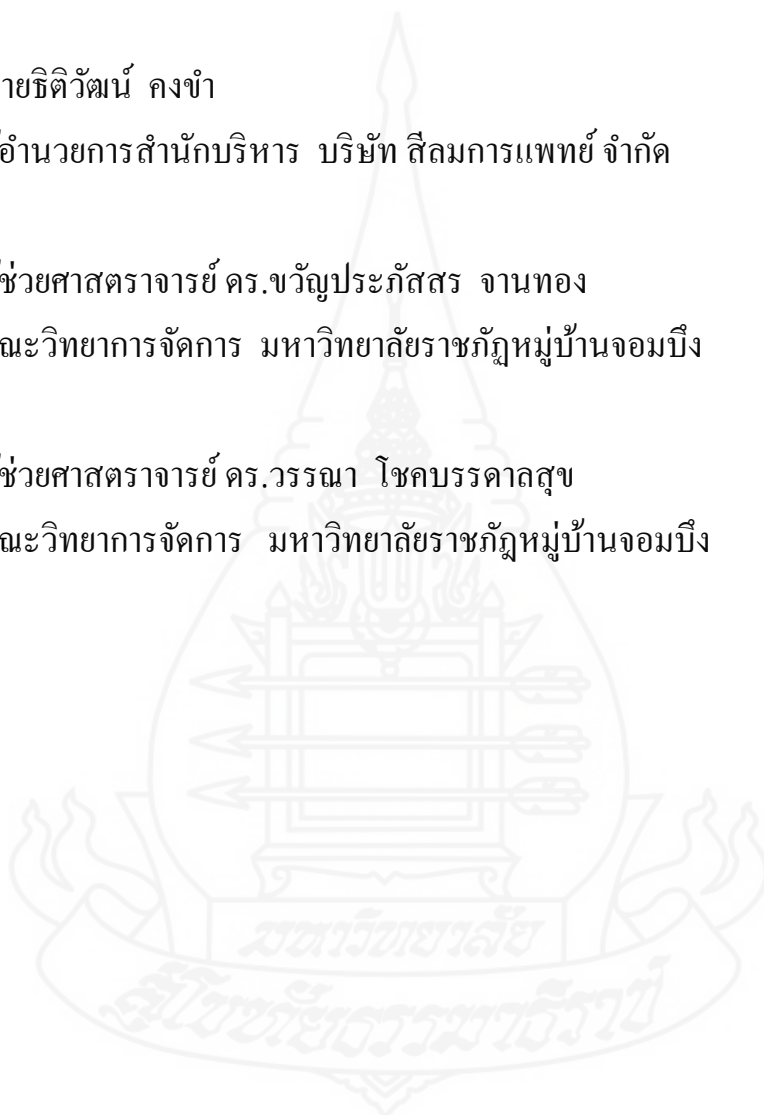
สกลนครราชภัฏ

ภาคผนวก ก
ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม)



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. นายธิตวัฒน์ คงคำ
ผู้อำนวยการสำนักบริหาร บริษัท สีสลมการแพทย์ จำกัด
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ขวัญประภัสสร जानทอง
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณ โขคบรรดาลสุข
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง



ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท ปุณจिरา ก่อสร้าง จำกัด ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาครั้งนี้ นอกจากจะเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการจัดการแล้ว คาดว่าจะนำผลการศึกษามาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย วางแผน และหาวิธีปรับปรุงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ

แบบสอบถามชุดนี้มี 3 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ศึกษาขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อและตรงตามความคิดเห็นของท่าน

ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความ ซึ่งตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

1. ชาย 2. หญิง

2. อายุ

1. 18-25 ปี 2. 26-30 ปี 3. 31-35 ปี
 4. 36-40 ปี 5. 41-45 ปี 6. 46 ปีขึ้นไป

3.สถานภาพสมรส

1. โสด 2. สมรส 3. ม่าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. ปริญญาตรี 3. สูงกว่าปริญญาตรี

5.ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัท

1. 1-5 ปี 2. 6-10 ปี 3. 11-15 ปี
 4. 16-20 ปี

6.ระดับตำแหน่ง

1. พนักงาน 2. หัวหน้างาน-หัวหน้าแผนก 3. ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป

7. รายได้ต่อเดือน

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

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับคะแนนความคิดเห็น แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด = 5 เห็นด้วยมาก = 4 เห็นด้วยปานกลาง = 3 เห็นด้วยน้อย = 2

เห็นด้วยน้อยที่สุด = 1

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
2.1 ปัจจัยองค์การ					
ด้านขนาดและโครงสร้างของงาน					
1. โครงสร้างและการบริหารงานของบริษัทมีความเหมาะสม					
2. บริษัทมีการจัดแบ่งงานอย่างเป็นระบบ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างคล่องตัว					
3. บริษัทมีการกำหนดลักษณะงาน การมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบในงาน เป็นไปอย่างชัดเจน					
ด้านหน้าที่รับผิดชอบ					
4. อำนาจหน้าที่ที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน					
5. ท่านทราบถึงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของท่านเป็นอย่างดี					
6. ท่านได้แสดงบทบาทหน้าที่ตามที่บริษัทมอบหมายให้ท่านอย่างเต็มที่					
ด้านการสนับสนุน					
7. หัวหน้างานของท่านจะแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการทำงานให้ท่านทราบเสมอ					
8. ท่านได้รับความช่วยเหลือ/ความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เป็นอย่างดี					
9. บริษัทได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน					
10.บริษัทมีการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้เป็นที่รับทราบและปฏิบัติไปในทางเดียวกัน					
11.มาตรฐานการปฏิบัติงานที่องค์กรตั้งไว้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน					
12.บริษัทมีการปรับปรุงการทำงานเสมอเพื่อให้ได้งานตามมาตรฐาน					
13.บริษัทส่งเสริมให้พนักงานเสนอแนวความคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน					
14.บริษัทรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและพิจารณานำเอาความคิดเห็นที่มีประโยชน์ไปเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน					
15.บริษัทได้จัดให้มีการประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของพนักงานอยู่เสมอ					
2.2.ปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
ด้านการส่งเสริมการศึกษา					
16.บริษัทส่งเสริมให้พนักงานศึกษาต่อเนื่อง โดยให้ทุนการศึกษาแก่พนักงาน					
17.บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานนำวุฒิการศึกษามาใช้ปรับวุฒิ/เลื่อนตำแหน่งได้					
18.บริษัทให้พนักงานที่ศึกษาต่อสามารถขอเปลี่ยนแปลงเวลาทำงานเพื่อไม่ให้มีผลกระทบต่อการทำงานได้					
ด้านการฝึกอบรม/สัมมนา					
19.การฝึกอบรมเป็นวิธีที่บริษัทดำเนินการเป็นประจำเพื่อพัฒนาพนักงาน					
20.การฝึกอบรมของบริษัทช่วยให้ท่านมีความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น					
21.เมื่อมีความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ บริษัทจะจัดให้มีการฝึกอบรมให้พนักงานหรือส่งพนักงานเข้าอบรม/ดูงาน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ					
ด้านการสอนงานและแนะนำงาน					
22.ท่านได้รับการสอนงานและแนะนำงานจากหัวหน้างานก่อนที่จะมอบหมายงานให้ท่านปฏิบัติจริง					
23.ท่านมีคู่มือที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่มีรายละเอียดชัดเจนเข้าใจง่ายและปฏิบัติตามได้ง่าย					

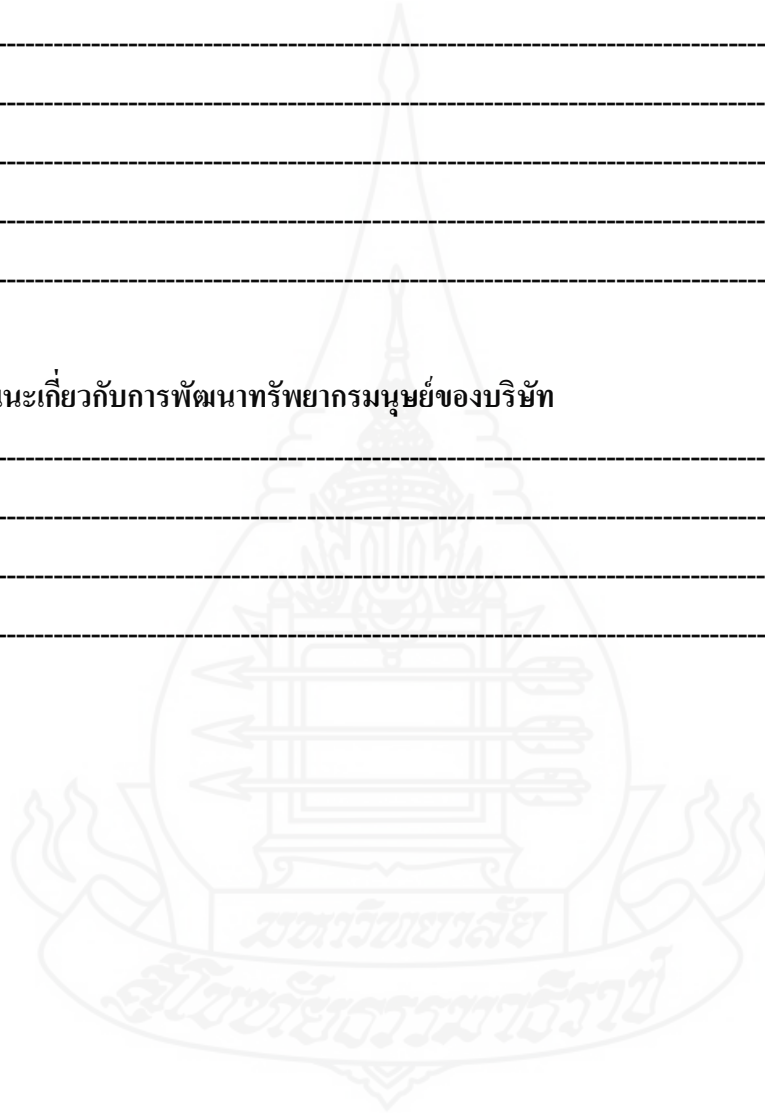
ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
24.ท่านได้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมใหม่/วิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ จากการได้รับการสอนงาน/แนะนำงานจากหัวหน้า					
ด้านการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน					
25.การโยกย้ายสับเปลี่ยนงานแต่ละครั้ง ทำให้ท่านมีความเชี่ยวชาญในงานเพิ่มมากขึ้น					
26.ท่านได้รับการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ไปสู่งานที่ตรงกับความถนัดและความสามารถ					
27.การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ของท่าน ทำให้งานที่ทำอยู่ขาดความต่อเนื่อง					
ด้านการมอบหมายงาน					
28.บริษัทมีระบบการมอบหมายงานที่ชัดเจนตามลำดับขั้น					
29.ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานสำหรับงานที่ได้รับมอบหมาย					
30.งานที่ท่านได้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติได้ทันตามกำหนดเวลา					
ด้านการพัฒนาตนเอง					
31.บริษัทมีกิจกรรมให้พนักงานพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง เช่น ห้องสมุด อินเทอร์เน็ต					
32.เมื่อมีเวลาว่างจากการปฏิบัติงานประจำท่านจะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเสมอ					
33.หน่วยงานสนับสนุนให้พนักงานรับรู้ข่าวสาร เหตุการณ์สำคัญ ๆ ทั้งภายในและภายนอก					

ตอนที่ 3 กับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท

คำชี้แจง โปรดเติมความคิดเห็นของท่านในบรรทัดที่เว้นว่าง

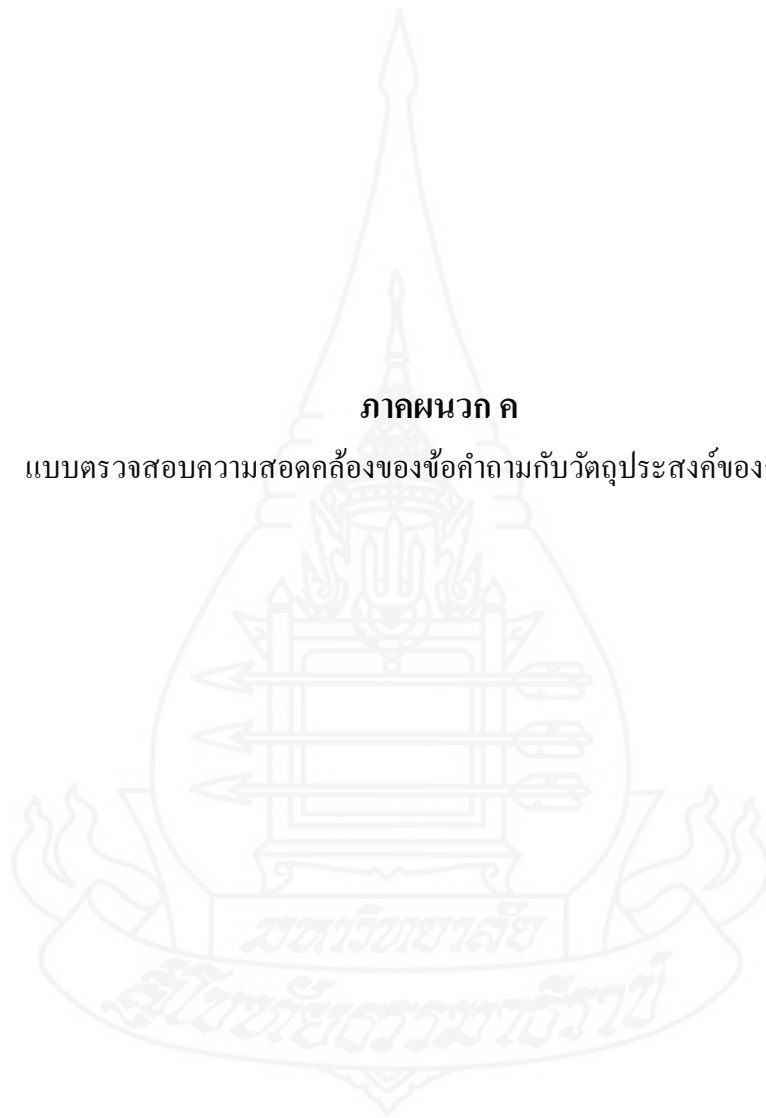
1. ปัญหาและอุปสรรคที่ท่านประสบกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท

2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท



ภาคผนวก ค

แบบตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย



เอกสารชุดนี้สำหรับผู้เชี่ยวชาญ ใช้เพื่อตรวจสอบแบบสอบถามเท่านั้น

ส่วนของผู้เชี่ยวชาญผู้ตรวจสอบแบบสอบถาม

คำอธิบาย : เพื่อให้การออกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง *ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด* เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา ความชัดเจนของแบบสอบถาม และตรงตามประเด็นที่กำหนด โดยวิธีการหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (Index of Item Objective congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีประสบการณ์โดยตรง โดยกำหนดเกณฑ์ในการตรวจให้คะแนนพิจารณาข้อความในแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญดังนี้

- ให้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
- ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
- ให้คะแนน -1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้เชี่ยวชาญผู้ตรวจสอบแบบสอบถาม

ชื่อ-นามสกุล.....
 ตำแหน่ง.....
 ความเชี่ยวชาญ/ สถานที่ทำงาน.....

หมายเหตุ ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม โดยให้คะแนนรายข้อลงในช่องให้คะแนนที่อยู่ท้ายข้อความแต่ละข้อ ตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยพิจารณาร่วมกับวัตถุประสงค์การวิจัยในครั้งนี้ ตามรายละเอียดที่ระบุในแบบสอบถาม

เอกสารชุดนี้สำหรับผู้เชี่ยวชาญ ใช้เพื่อตรวจสอบแบบสอบถามเท่านั้น

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของบริษัท ปูนจิรา ก่อสร้าง จำกัด

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท ปูนจิรา ก่อสร้าง จำกัด ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาครั้งนี้นอกจากจะเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการจัดการแล้ว คาดว่าจะนำผลการศึกษามาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย วางแผน และหาวิธีปรับปรุงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ

แบบสอบถามชุดนี้มี 3 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ศึกษาขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อและตรงตามความคิดเห็นของท่าน ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความ ซึ่งตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

1. ชาย 2. หญิง

คะแนนการตรวจสอบ

2. อายุ

1. 18-25 ปี 2. 26-30 ปี 3. 31-35 ปี
 4. 36-40 ปี 5. 41-45 ปี 6. 46 ปีขึ้นไป

คะแนนการตรวจสอบ

3. สถานภาพสมรส

1. โสด 2. สมรส 3. ม่าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

คะแนนการตรวจสอบ

4. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. ปริญญาตรี 3. สูงกว่าปริญญาตรี

คะแนนการตรวจสอบ

5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัท

1. 1-5 ปี 2. 6-10 ปี 3. 11-15 ปี
 4. 16-20 ปี 5. มากกว่า 20 ปี

คะแนนการตรวจสอบ

6. ระดับตำแหน่ง

1. พนักงาน 2. หัวหน้างาน-หัวหน้าแผนก
 3. ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป

คะแนนการตรวจสอบ

7. รายได้ต่อเดือน

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

คะแนนการตรวจสอบ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับคะแนนความคิดเห็น แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด = 5 เห็นด้วยมาก = 4 เห็นด้วยปานกลาง = 3 เห็นด้วยน้อย = 2 เห็นด้วยน้อยที่สุด = 1

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น					คะแนนการ ตรวจสอบ แบบสอบถาม
	5	4	3	2	1	
2.1.ปัจจัยองค์การ						
ด้านขนาดและโครงสร้างของงาน						
1. โครงสร้างและการบริหารงานของบริษัทมีความเหมาะสม						
2. บริษัทมีการจัดแบ่งงานอย่างเป็นระบบ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างคล่องตัว						
3. บริษัทมีการกำหนดลักษณะงาน การมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบในงาน เป็นไปอย่างชัดเจน						
ด้านหน้าที่รับผิดชอบ						
4. อำนาจหน้าที่ที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน						
5. ท่านทราบถึงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของท่านเป็นอย่างดี						
6. ท่านได้แสดงบทบาทหน้าที่ตามที่บริษัทมอบหมายให้ท่านอย่างเต็มที่						
ด้านการสนับสนุน						
7. หัวหน้างานของท่านจะแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการทำงานให้ท่านทราบเสมอ						
8. ท่านได้รับความช่วยเหลือ/ความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี						
9. บริษัทได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น						

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น					คะแนนการ ตรวจสอบ แบบสอบถาม
	5	4	3	2	1	
ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน						
10.บริษัทมีการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้เป็นที่รับทราบและปฏิบัติไปในทางเดียวกัน						
11.มาตรฐานการปฏิบัติงานที่องค์กรตั้งไว้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน						
12.บริษัทมีการปรับปรุงการทำงานเสมอเพื่อให้ได้งานตามมาตรฐาน						
13.บริษัทส่งเสริมให้พนักงานเสนอแนวความคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน						
14.บริษัทรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและพิจารณานำเอาความคิดเห็นที่มีประโยชน์ไปเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน						
15.บริษัทได้จัดให้มีการประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของพนักงานอยู่เสมอ						
2.2 ปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						
ด้านการส่งเสริมการศึกษา						
16.บริษัทส่งเสริมให้พนักงานศึกษาต่อเนื่อง โดยให้ทุนการศึกษาแก่พนักงาน						
17.บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานนำวุฒิการศึกษามาใช้ปรับวุฒิ/เลื่อนตำแหน่งได้						
18.บริษัทให้พนักงานที่ศึกษาต่อสามารถขอเปลี่ยนแปลงเวลาทำงานเพื่อไม่ให้มีผลกระทบต่อการทำงานได้						
ด้านการฝึกอบรม/สัมมนา						
19.การฝึกอบรมเป็นวิธีที่บริษัทดำเนินการเป็นประจำเพื่อพัฒนาพนักงาน						
20.การฝึกอบรมของบริษัทช่วยให้ท่านมีความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น						

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น					คะแนนการ ตรวจสอบ แบบสอบถาม
	5	4	3	2	1	
21.เมื่อมีความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ บริษัทจะจัดให้มีการฝึกอบรมให้พนักงาน หรือส่งพนักงานเข้าอบรม/ดูงาน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ						
ด้านการสอนงานและแนะนำงาน 22.ท่านได้รับการสอนงานและแนะนำงานจากหัวหน้างาน ก่อนที่จะมอบหมายงานให้ท่านปฏิบัติจริง						
23.ท่านมีคู่มือที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่มีรายละเอียดชัดเจน เข้าใจง่ายและปฏิบัติตามได้ง่าย						
24.ท่านได้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมใหม่/วิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ จากการได้รับการสอนงาน/แนะนำงานจากหัวหน้า						
ด้านการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน 25.การโยกย้ายสับเปลี่ยนงานแต่ละครั้ง ทำให้ท่านมีความเชี่ยวชาญในงานเพิ่มมากขึ้น						
26.ท่านได้รับการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ไปสู่งานที่ตรงกับความถนัดและความสามารถ						
27.การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ของท่าน ทำให้งานที่ทำอยู่ขาดความต่อเนื่อง						
ด้านการมอบหมายงาน 28.บริษัทมีระบบการมอบหมายงานที่ชัดเจนตามลำดับขั้น						
29.ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานสำหรับงานที่ได้รับมอบหมาย						
30.งานที่ท่านได้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติได้ทันตามกำหนดเวลา						
ด้านการพัฒนาตนเอง 31.บริษัทมีกิจกรรมให้พนักงานพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง เช่น ห้องสมุด อินเทอร์เน็ต						

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น					คะแนนการ ตรวจสอบ แบบสอบถาม
	5	4	3	2	1	
32.เมื่อมีเวลาว่างจากการปฏิบัติงานประจำท่านจะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเสมอ						
33.หน่วยงานสนับสนุนให้พนักงานรับรู้ข่าวสาร เหตุการณ์สำคัญ ๆ ทั้งภายในและภายนอก						

ตอนที่ 3 กับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท

คำชี้แจง โปรดเติมความคิดเห็นของท่านในบรรทัดที่เว้นว่าง

1. ปัญหาและอุปสรรคที่ท่านประสบกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท

คะแนนการตรวจสอบ

.....

.....

.....

.....

.....

2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท

คะแนนการตรวจสอบ

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อผู้

ตรวจสอบ.....

วัน/เดือน/ปี.....

ภาคผนวก ง
ผลการทดสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม



**แสดงผลการทดสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามโดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
ของครอนบาช (Cronbach Alpha)**

1) การหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (Index of Item Objective congruence: IOC)

สูตรการคำนวณ

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อกำหนดให้ IOC = ดัชนีความสอดคล้อง
 R = คะแนนรายชื่อตามคุณยพินิจของผู้เชี่ยวชาญ
 N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การให้คะแนนดัชนีความสอดคล้องแบ่งออกเป็น 3 ค่า ดังนี้

ให้คะแนน +1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

การแปลความหมายการหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม หรือดัชนีความสอดคล้อง (IOC) กำหนดเกณฑ์ ดังนี้

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 มีค่าความเที่ยงตรง ใช้ได้

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องปรับปรุงยังใช้ไม่ได้

ผลประเมิน IOC

ลำดับ	แบบสอบถาม	คะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ			$\sum R$	$\frac{\sum R}{N}$	ผลการประเมิน
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3			
ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม							
1		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
2		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
3		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
4		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
5		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้

ลำดับ	แบบสอบถาม	คะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ			$\sum R$	$\frac{\sum R}{N}$	ผลการประเมิน
		ท่านที่					
		1	2	3			
6		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
7		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ก.ปัจจัยองค์การ							
	ด้านขนาดและโครงสร้างของงาน						
8		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
9		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
10		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
	ด้านหน้าที่รับผิดชอบ						
11		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
12		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
13		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
	ด้านการสนับสนุน						
14		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
15		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
16		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
	ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน						
17		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
18		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
19		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
20		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
21		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
22		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
ข.ปัจจัยส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์							
	ด้านการส่งเสริมการศึกษา						

ลำดับ	แบบสอบถาม	คะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ			$\sum R$	$\frac{\sum R}{N}$	ผลการประเมิน
		1	2	3			
23		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
24		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
25		+1	+1	0	+2	+0.67	ใช้ได้
	ด้านการฝึกอบรม/ สัมมนา						
26		+1	+1	0	+2	+0.67	ใช้ได้
27		+1	+1	0	+2	+0.67	ใช้ได้
28		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
	ด้านการสอนงานและแนะนำงาน						
29		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
30		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
31		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
	ด้านการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน						
32		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
33		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
34		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
	ด้านการมอบหมายงาน						
35		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
36		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
37		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
	ด้านการพัฒนาตนเอง						
38		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
39		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
40		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์							
41		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้
42		+1	+1	+1	+3	+1	ใช้ได้

2) การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach : (Cronbach's Alpha Coefficient) (Stanly and Hopkins : 1972 :126)

เกณฑ์การตัดสินการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่ได้ควรมีค่ามากกว่า 0.6 เป็นต้นไป หากค่าที่ได้น้อยกว่า 0.6 ควรมีการปรับปรุงแบบสอบถาม หรืออาจตัดคำถามบางข้อทิ้งก็ได้

การแปลความหมายของตัวแปรในการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

A-D หมายถึง ปัจจัยองค์การ ประกอบด้วยปัจจัยด้านต่างๆ ดังนี้

- A หมายถึง ด้านขนาด และ โครงสร้างของงาน
- B หมายถึง ด้านหน้าที่รับผิดชอบ
- C หมายถึง ด้านการสนับสนุน
- D หมายถึง ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน

E-J หมายถึง ปัจจัยส่งเสริมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยปัจจัยด้านต่างๆ ดังนี้

- E หมายถึง ด้านส่งเสริมการศึกษา
- F หมายถึง ด้านฝึกอบรม/ สัมมนา
- G หมายถึง ด้านการสอนงาน และแนะนำงาน
- H หมายถึง ด้านโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน
- I หมายถึง ด้านการมอบหมายงาน
- J หมายถึง ด้านการพัฒนาตนเอง

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.9128	33

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	129.0333	212.9989	.1752	.9137
A2	128.5667	200.6678	.6189	.9082
A3	128.8667	194.5161	.7249	.9060
B1	128.9667	190.5161	.8207	.9040
B2	128.7667	194.9437	.8458	.9047
B3	128.7333	196.6161	.7569	.9059
C1	128.6333	193.6195	.7999	.9049
C2	128.9333	190.1333	.8691	.9033
C3	128.8333	191.1782	.8326	.9040
D1	128.2000	207.4759	.4157	.9111
D2	128.2000	207.4759	.4157	.9111
D3	128.2000	207.4759	.4157	.9111
D4	128.8667	214.6713	.1938	.9132
D5	128.6667	217.3333	.0554	.9153
D6	128.4333	220.8747	.3131	.9170
E1	129.3667	208.7920	.3587	.9118
E2	130.0000	206.5517	.5326	.9099
E3	129.2000	236.1655	.5174	.9312
F1	128.7667	198.1851	.7095	.9068
F2	128.5667	198.0471	.8636	.9054
F3	128.5667	191.9092	.7195	.9058
G1	128.3667	198.2402	.7842	.9061
G2	128.7667	191.6333	.7866	.9047
G3	128.7667	198.1851	.7095	.9068
H1	129.0667	203.0989	.4470	.9108
H2	128.5667	198.0471	.8636	.9054

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
H3	128.1667	211.8678	.3157	.9122
I1	128.4667	199.7747	.7375	.9068
I2	128.3667	212.1713	.1668	.9144
I3	129.1667	185.5230	.7085	.9063
J1	129.2000	230.9931	.7098	.9231
J2	128.2333	222.5989	.4022	.9180
J3	127.9667	211.8954	.3732	.9119



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางพรรณภา พรหมสาขา ณ สกลนคร
วัน เดือน ปีเกิด	30 กรกฎาคม 2503
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ พ.ศ.2527
สถานที่ทำงาน	-
ตำแหน่ง	-

