



การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน



โดย

นางสาวนฤมล ทอมเนียม

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน



โดย
นางสาวนฤมล หอมเนียม

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN WATTHAPKRADAN SCHOOL



A Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2019

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน
โดย	นฤมล หอมเนียม
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโท
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์

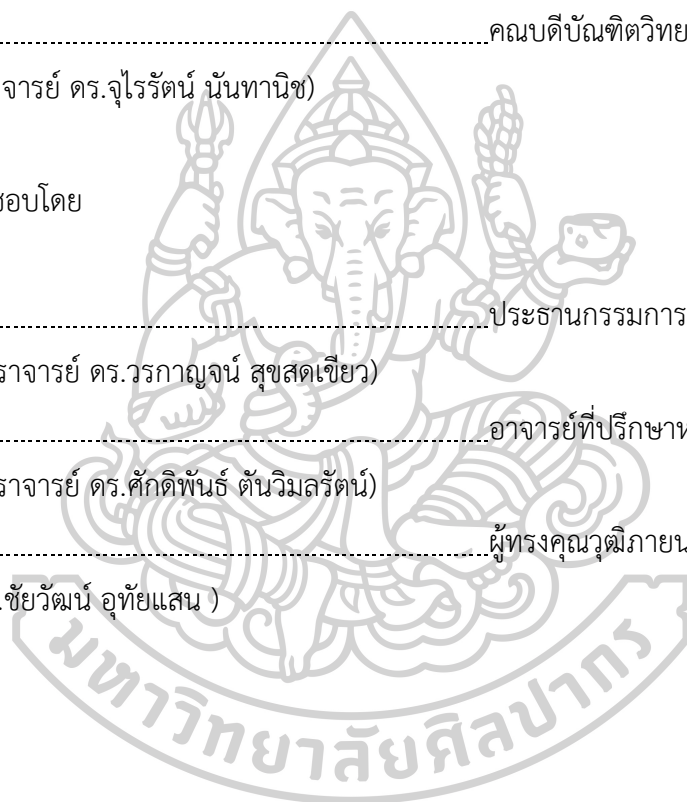
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย
.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(อาจารย์ ดร.ชัยวัฒน์ อุทัยแสน)



58252327 : การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญาโทบัณฑิต

คำสำคัญ : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นางสาว นฤมล หอมเนียม: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน อาจารย์
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน 2) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน กลุ่มประชากร คือ ครูโรงเรียนวัดทับกระดาน จำนวน 17 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน และครูผู้ปฏิบัติการสอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของสวอนสันและฮอลตัน (Swanson & Holton) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านขอบเขตส่วนบุคคล ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน ด้านขอบเขตบุคลากร และด้านขอบเขตองค์กร
2. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน ประกอบด้วย
 - 1) องค์กรควรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษามีการวางกลยุทธ์ วางแผนงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจน
 - 2) ผู้บริหารและบุคลากรควรตระหนักและให้ความสำคัญต่อองค์กร
 - 3) ส่งเสริมการเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถส่วนบุคคลและการปรับทัศนคติให้เหมาะสม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย
 - 4) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน
 - 5) จัดให้มีการแนะนำและการให้คำปรึกษาในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
 - 6) จัดสรรบุคลากรที่มีทักษะความสามารถให้ตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย
 - 7) เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร

58252327 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

MISS NARUMON HOMNIEM : HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN
WATTHAPKRADAN SCHOOL THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR SAKDIPAN
TONWIMONRAT, Ph.D.

The purpose of this research is 1) Human resource development in Watthapkradan School and 2) Guidelines for human resource development in Ban Thap Kradan School. The population group is 17 teachers of Watthapkradan School, consisting of the school director and the operating teachers. The instrument used in the research was a questionnaire about human resource development based on the concepts of Swanson and Holton. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, and standard deviation.

The results revealed that

1. Human resource development at Watthapkradan School in the overall was at a high level. The arithmetic mean ranking from maximum to minimum were as follows; 1) Individual Domain 2) Work Tasks Domain 3) People Domain 4) Organization Domain

2. Guidelines for human resource development in Watthapkradan School consist of; 1) The organization should specify the vision and mission of the school, have a strategy and plan to clearly guide the work of the personnel; 2) executives and personnel should be aware and give importance to the organization; 3) promote the enhancement of skills, personal knowledge, and appropriate attitudes in order to achieve the goals achieved; 4) create good relationships between colleagues; 5) provide guidance and consultation for effective work; 6) allocate skilled personnel to match the assigned tasks; and 7) Enhance morale for personnel.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน” สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างสูง ในการให้คำปรึกษาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์ อาจารย์ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว ประธานกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ อาจารย์ ดร.ชัยวัฒน์ อุทัยแสน ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ด้านการบริหารการศึกษาให้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ นายสุทธิบัญญัติ มหาเมฆ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดทับกระดาน คณะผู้บริหารและคณะครูของโรงเรียนวัดทับกระดานทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม รวมทั้งอำนวยความสะดวกในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ และให้กำลังใจในการจัดทำรูปเล่มการค้นคว้าอิสระ

ขอขอบคุณกำลังใจจากครอบครัว เพื่อนร่วมงานทุกท่าน ตลอดจนเพื่อนสาขาการบริหารการศึกษา ปริญญาโท รุ่น 35/1 มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกคนที่ให้กำลังใจ คำปรึกษาและความช่วยเหลือเสมอมาทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์

คุณความดีและคุณประโยชน์อันเกิดจากงานวิจัยเล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้ อบรมสั่งสอน จนทำให้การค้นคว้าอิสระเล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ด้วยดี

นฤมล หอมเนียม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ข้อคำถามการวิจัย	5
สมมติฐานการวิจัย.....	6
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	10
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	10
ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลกร.....	10
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)	11
ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	15
ความมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	17

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	20
ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนวัดทับกระดาน.....	72
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	76
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศไทย.....	76
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ.....	79
สรุป.....	82
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย.....	83
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	83
ระเบียบวิธีวิจัย.....	84
แผนแบบการวิจัย.....	84
ประชากรกลุ่มตัวอย่าง.....	84
ตัวแปรที่ศึกษา.....	85
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	86
การสร้างและประเมินคุณภาพของเครื่องมือ.....	87
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	87
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
สรุป.....	89
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	90
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	90
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน.....	93
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน.....	103
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	105
สรุปผลการวิจัย.....	105
การอภิปรายผล.....	108

ข้อเสนอแนะ	110
ข้อเสนอแนะของการวิจัย	110
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	111
รายการอ้างอิง	112
ภาคผนวก	118
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	119
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	121
ประวัติผู้เขียน	132



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา.....	24
ตารางที่ 2 แนวคิดการเรียนรู้ 70 : 20 : 10	27
ตารางที่ 3 ผลลัพธ์การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรและระดับการเรียนรู้.....	34
ตารางที่ 4 ตารางแสดงขอบเขตส่วนบุคคล (Individual Domain)	40
ตารางที่ 5 ตารางแสดงขอบเขตของบุคคลากร (People Domain)	42
ตารางที่ 6 ตารางแสดงขอบเขตขององค์กร (Organizational Domain)	44
ตารางที่ 7 ตารางแสดงขอบเขตของหน้าที่/งาน (Work Task Domain).....	46
ตารางที่ 8 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการศึกษา การพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรม.....	59
ตารางที่ 9 แสดงจำนวนประชากรและผู้ให้ข้อมูลในโรงเรียนวัดทับกระดาน	85
ตารางที่ 10 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์การทำงาน.....	91
ตารางที่ 11 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน โรงเรียนวัดทับกระดาน โดยภาพรวม	93
ตารางที่ 12 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน โรงเรียนวัดทับกระดาน ด้านขอบเขตส่วนบุคคล.....	94
ตารางที่ 13 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน โรงเรียนวัดทับกระดาน ด้านขอบเขตบุคลากร	96
ตารางที่ 14 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน โรงเรียนวัดทับกระดาน ด้านขอบเขตองค์กร	98
ตารางที่ 15 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน โรงเรียนวัดทับกระดาน ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน	100

สารบัญภาพ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย	7
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย	8
แผนภูมิที่ 3 ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และจุดเน้น	24
แผนภูมิที่ 4 การบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารผลงาน (Human Performance Improvement).....	25
แผนภูมิที่ 5 บทบาทและระดับของการพัฒนา	26
แผนภูมิที่ 6 ผลลัพธ์ของการเรียนรู้จากวิธีการต่างๆ (The Impact of Learning)	27
แผนภูมิที่ 7 การจัดรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุก	28
แผนภูมิที่ 8 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	31
แผนภูมิที่ 9 วงล้อทรัพยากรมนุษย์ของ Mclagan	32
แผนภูมิที่ 10 กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกิลลีย์และคณะ	35
แผนภูมิที่ 11 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของกิลลีย์และคณะ	35
แผนภูมิที่ 12 ภาพขอบเขตหน้าที่ในการเรียนรู้ภารกิจเพื่อพัฒนาพนักงานใหม่ (New employee development learning tasks)	38
แผนภูมิที่ 13 ระบบการพัฒนาพนักงานใหม่ (New employee development system)	47
แผนภูมิที่ 14 ภาพกรอบทฤษฎีพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (The Theoretical Foundations of Human Resource Development)	50
แผนภูมิที่ 15 ภาพขอบข่ายกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของSwanson and E.F. Holton	52
แผนภูมิที่ 16 ภาพกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Training and HRD Process Model).....	55

บทที่ 1

บทนำ

การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืนจะต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็งและมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาคนหรือทุนมนุษย์ให้เข้มแข็ง พร้อมการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของคนทั้งในเชิงสถาบัน ระบบ โครงสร้างของสังคมให้เข้มแข็ง สามารถเป็นภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การศึกษาจึงถือว่าเป็นบทบาทที่สำคัญที่ช่วยสร้าง “คน” ให้มีคุณภาพเป็นคนเก่งและเป็นคนดีของสังคมมีระเบียบวินัยมีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม สามารถร่วมมือส่งเสริมและพัฒนาให้สังคมและประเทศชาติเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ การสร้างคนหรือพัฒนาคนต้องทำเป็นขั้นตอนเพื่อให้มีความพร้อมและความสามารถปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาคุณภาพของประเทศได้

การบริหารงานของหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม “ทรัพยากรมนุษย์” นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการบริหารคน (MAN) หรือที่เรียกว่า “ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)” จัดว่าต้นทุนทางสังคม หากสังคมใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ สังคมนั้นจะง่ายต่อการพัฒนาและเป็นสังคมที่มีความเจริญก้าวหน้า สมาชิกในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ในทางกลับกันหากสังคมใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่ไร้คุณภาพ สังคมนั้นก็จะเข้าสู่ภาวะวิกฤติ เช่นเดียวกับที่สังคมไทยกำลังเผชิญอยู่ขณะนี้ ถึงเวลาแล้วที่เราจะต้องเร่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงวันนี้สังคมไทยเราต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ เพื่อให้สังคมกลับคืนสู่การเป็นสังคมคุณภาพ มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ พ.ศ.2557-2561 กล่าวว่าการบริหารกำลังคนภาครัฐทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพสอดคล้องกับความจำเป็นในการปฏิบัติการกิจในปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต มีความยืดหยุ่นและช่วยให้ส่วนราชการใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ¹ จะเห็นว่าทิศทางการบริหารสอดคล้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโลกยุคปัจจุบัน โดยมองว่า “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” ดังนั้น “ทรัพยากรมนุษย์” จึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ

¹ มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ, แนวทางการดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี (พ.ศ .2557 – 2561) (กรุงเทพฯ ฯ :กลุ่มแผนกลุ่มยุทธศาสตร์และนวัตกรรมการพัฒนาระบบ จำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนสำนักงาน ก.พ ., 15 ตุลาคม 2556).

สนใจตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก อัตรารักษาและพัฒนา เพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าแก่องค์กรอย่างแท้จริง

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการจัดการระบบศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรของชาตินั้น โรงเรียนหรือสถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุดหน่วยงานหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรของประเทศ โดยมีเป้าหมายหลักคือการพัฒนาให้นักเรียนให้มีคุณภาพและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และมีหน้าที่รับผิดชอบในการให้การศึกษอบรมนักเรียนให้มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติที่ดีเพื่อเป็นกำลังสำคัญของประเทศชาติต่อไป โดยเฉพาะสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาเป็นสถาบันทางการศึกษาที่มีความใกล้ชิดกับชุมชนมากที่สุด จึงมีความสำคัญมากและส่งผลถึงการพัฒนาสังคมเป็นอย่างมาก โดยประสิทธิภาพของโรงเรียนนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการอาคารสถานที่ แบบการเรียนการสอน สื่อการสอน วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และคุณภาพการศึกษาที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นก็ขึ้นอยู่กับบุคลากรโดยเฉพาะ “ครู” ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาครู พยายามสร้างความพอใจ ความผูกพันและความตระหนักในหน้าที่และความสำคัญของอาชีพของตน เพื่อผลักดันให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ปฏิบัติงานได้ดี

จากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการบริหารราชการ ทำให้กำลังคนภาครัฐต้องปรับความรู้ ทักษะและสมรรถนะ อีกทั้งการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและการเปลี่ยนแปลงภูมิรัฐศาสตร์ ทำให้กำลังคนภาครัฐต้องเพิ่มทักษะและขีดความสามารถในการทำงานในระดับภูมิภาคและนานาชาติ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้ระบบงานและวิธีการปฏิบัติราชการเปลี่ยนไป ทำให้กำลังคนภาครัฐบางส่วนไม่สามารถปรับทักษะได้ทันท่วงที ความยากลำบากในการดึงดูดและสรรหากำลังคนคุณภาพ การพัฒนาบุคลากรไม่เชื่อมโยงกับนโยบายของรัฐบาลและจุดเน้นในการพัฒนาประเทศ การรักษาและจูงใจบุคลากรภาครัฐยังไม่มีประสิทธิผล ในส่วนของผู้บริหารและผู้รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการขาดความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล²

ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรก ต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน รวมถึงการสร้างความพร้อมและความมั่นใจในการทำงาน อีก

² มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2557 – 2561) : แนวทางการดำเนินการ ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2556 กลุ่มแผนกลยุทธ์และนวัตกรรม สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทนสำนักงาน ก.พ.

ทั้งความเจริญของวิทยาการต่างๆ ตลอดจนเทคนิคในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในสมัยหนึ่ง ก็อาจกลายเป็นคนที่หย่อนความสามารถไปในอีกสมัยหนึ่งก็ได้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความรู้ความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อยู่เสมอไม่ว่าวิทยาการและหน้าที่ความรับผิดชอบจะเปลี่ยนแปลงไปก็ตาม³ โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างสอดคล้องต่อกระแสสังคม จึงจำเป็นที่จะต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้การมีกิจกรรมพัฒนาบุคลากรสม่ำเสมอ จะมีคุณประโยชน์ช่วยประสานความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกลุ่มต่างๆ ทำให้เกิดความเข้าใจกัน สร้างความรักความผูกพันกันในองค์กร ช่วยปรับเปลี่ยนเจตคติที่ดีต่อกัน และสร้างความสามารถในการทำงานร่วมกันได้ดี

ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีคุณค่าที่สุดในองค์กร รัฐบาลโดยการนำของ พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและในฐานะหัวหน้ารักษาความสงบแห่งชาติ คสช กล่าวในรายการ “คืนความสุขให้คนในชาติ” ตอนหนึ่งว่า “คนนั้นเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามีความสำคัญ ประเทศชาติจะเดินหน้าไปสู่อนาคตอย่างไร จะกำหนดยุทธศาสตร์ให้สวยหรูอย่างไรก็ตาม ถ้าคนไม่พัฒนา ไม่เข้าใจ ไม่มีกระบวนการคิด ไม่มีวิสัยทัศน์ และต่างคนต่างขัดแย้งกันอยู่แบบนี้ ก็เป็นไปได้ที่ประเทศจะเดินหน้าสู่อนาคตที่ดีได้ ต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการศึกษ และต้องให้ความสำคัญกับครู นักเรียน หลักสูตร การบริหารจัดการและความเท่าเทียมกัน ในเรื่องการเข้าสู่ระบบการศึกษา”⁴ เพราะนอกจากจะใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์จากทรัพยากรมนุษย์แล้ว ทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถบริหารจัดการทรัพยากรทางการบริหารอื่นๆ ได้อีกด้วย องค์กรต่างๆ จึงพยายามที่จะค้นหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานรวมถึงพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้มีศักยภาพและขีดความสามารถในระดับที่องค์กรต้องการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 เป็นหน่วยงานหลักในการจัดการศึกษาดำเนินการบริหาร จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาส ซึ่งมีขอบเขตความรับผิดชอบครอบคลุมอำเภออู่ทอง อำเภอสองพี่น้อง และอำเภอดอนเจดีย์ ซึ่งทางเขตพื้นที่

³ นุชนาฏ จันทรา, “รูปแบบภาวะผู้นำของคณบดีตามทัศนคติและความคาดหวังของบุคลากร: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล” (วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2552), 1.

⁴ อูชา ชูชาติ และ ลัดดา อินทร์พิมพ์, “บทวิเคราะห์ : มุมมองด้านการศึกษาของนายกรัฐมนตรี(พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา)” วารสารวิจัยการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปีที่ 3 ฉบับที่ 6 สำนักวิจัยและพัฒนาศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2558

ได้รับนโยบายการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็น 8 นโยบายที่เร่งรัดดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลและสานต่องานที่ได้ดำเนินการไว้แล้ว จากนโยบายที่ 2 ที่จะต้องปฏิบัติเป็นนโยบายปฏิรูประบบการผลิตและพัฒนาครู ให้มีจำนวนการผลิตที่สอดคล้องกับความต้องการ มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรปัจจุบัน รองรับหลักสูตรใหม่และการเรียนรู้ในโลกยุคใหม่ รวมทั้งประเมินวิทยฐานะครู ดูแลระบบสวัสดิการและลดปัญหาที่บั่นทอนขวัญกำลังใจของครู โดยมีความมุ่งเน้นพัฒนาด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา⁵

ปัญหาของการวิจัย

จากภาวะการแข่งขันในสังคมปัจจุบัน ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีแนวโน้มต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงหลายด้านทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรมหรือแม้แต่ในองค์กรเอง จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นผลให้องค์กรต่างๆ ต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและการเคลื่อนไหวของสังคมในรูปแบบใหม่ ดังนั้นองค์กรต่างๆ จำเป็นที่จะต้องสร้างความพร้อมในด้านขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในทิศทางใหม่จึงควรเน้นไปที่การสร้างสรรคการพัฒนาทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยเน้นทักษะด้านการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน⁶ ทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญที่บ่งชี้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด จึงถือเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารที่จะต้องเอาใจใส่และส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความเจริญก้าวหน้าและต้องจัดให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้แล้วหากพิจารณาตามหลักการใช้ทรัพยากรในการบริหารการศึกษาที่ เรียกว่า 4M's อันได้แก่ วิธีการจัดการ (Management) กำลังคน (Manpower) กำลังเงิน (Money) และวัสดุอุปกรณ์ (Materials)⁷ จะพบว่าหน่วยงานทางการศึกษามีการใช้กำลังคนมากกว่าหน่วยงานประเภทอื่นๆ และกำลังคนจัดว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญสูงสุดเพราะหากหน่วยงานที่มีการพัฒนาคนให้มี

⁵ วิสัยทัศน์ สพ.สุพรรณบุรี เขต 2, เข้าถึงเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2560, เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ <http://www.sp2.go.th/sp2/index.php/2016-05-21-02-34-37>

⁶ สุพจน์ อินทว้าง และคณะ, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Management** (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2556), 81.

⁷ ถนัด เดชทรัพย์, “ **การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลไทยชนะศึก อำเภอทุ่งเสลี่ยม จังหวัดสุโขทัย ตามหลักธรรมาภิบาล** ” (ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์, 2550), 21.

ความรู้ความสามารถ และปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มศักยภาพแล้ว คนคือผู้พัฒนาทรัพยากรอื่นๆ และส่งผลให้การบริหารเพื่อประสิทธิภาพ ทำให้ผู้เรียนและการศึกษามีคุณภาพ

เอกสารงบประมาณฉบับประชาชน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ได้นำเสนอข้อมูลงบประมาณตามร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2562 โดยมีการนำเสนอข้อมูลภาวะเศรษฐกิจ งบประมาณการรายรับ แหล่งที่มาของรายรับ นโยบาย วงเงิน และโครงสร้างงบประมาณ การจำแนกงบประมาณตามมิติต่าง ๆ เนื่องการจัดสรรงบประมาณปี 2563 พบว่ากระทรวงศึกษาธิการที่ถูกปรับลดงบประมาณลงจากปี 2562⁸ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 เป็นหน่วยงานหลักในการจัดการศึกษาดำเนินการบริหารของโรงเรียนวัดทับกระดาน การจัดสรรงบประมาณโรงเรียนต่างๆ ทำให้เกิดความไม่ทั่วถึง อีกทั้งโรงเรียนทุกโรงเรียนต่างมีความจำเป็นที่จะต้องใช้งบประมาณดังกล่าวในการพัฒนาการศึกษา บุคลากร และโรงเรียน เมื่องบประมาณที่ไม่เพียงพอส่งผลต่อการดำเนินงาน เป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายขององค์กรนั้นๆ ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน เพื่อให้เกิดผลสะท้อนของการพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียน และเพื่อประโยชน์ต่อผู้บริหารในการวางแผนการบริหารงานและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ จะให้เกิดความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืนและรวมไปถึงการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของ “บุคลากรในสถานศึกษา”

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาและความสำคัญของการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์สำหรับการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน

ข้อคำถามการวิจัย

ในการหาคำตอบจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัยไว้ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน อยู่ในระดับใด
2. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน เป็นอย่างไร

⁸ เอกสารเผยแพร่ งบประมาณฉบับประชาชน, เข้าถึงเมื่อวันที่ 2 ธันวาคม 2562, เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ <https://www.moe.go.th>

สมมติฐานการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการตรวจสอบข้อความของการวิจัย ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน อยู่ในระดับปานกลาง
2. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน เป็นพหุแนวทาง

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

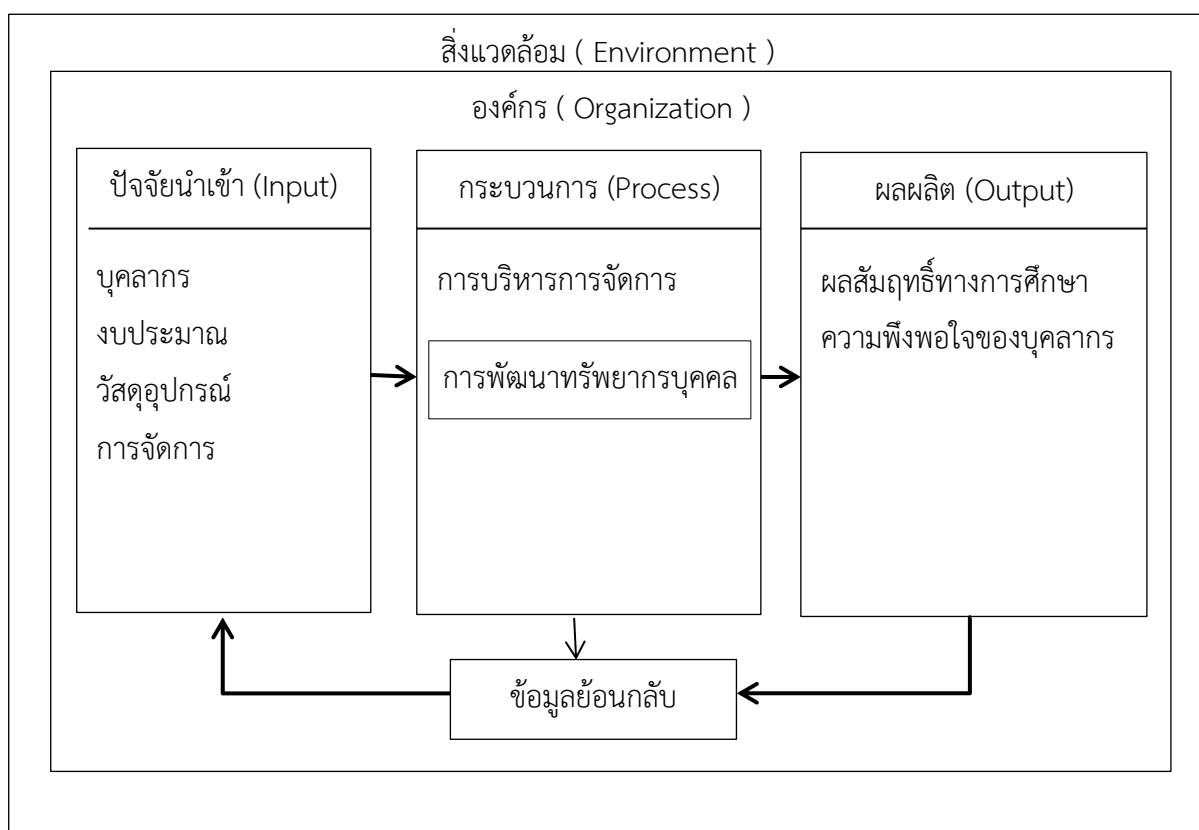
ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบข่ายทฤษฎีเชิงทฤษฎีของการวิจัยไว้เป็นกรอบของการศึกษาตามแนวคิดของลูเนนเบิร์กและออร์สไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) มีกระบวนการ (transformation process) และผลผลิต (output) ซึ่งมีความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรและมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม (external environment) และการใช้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาซึ่งในระบบการจัดการศึกษานั้น ปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ไม่ใช่องค์ประกอบทางการศึกษาแต่สามารถส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคมและภูมิศาสตร์ ปัจจัยนำเข้าในระบบการศึกษา ได้แก่ นโยบายทางการศึกษา ผู้บริหาร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ จะถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการขององค์กรซึ่งได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการ การพัฒนาบุคลากร การเรียนการสอน การนิเทศ เพื่อให้ได้ผลผลิต คือ การจัดการศึกษาเกิดคุณภาพ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา มีนักทฤษฎีได้กล่าวหลายท่าน ดังนี้ กิลลี, เอ็กแลนด์ และ กิลลี (Gilley, Egglan and Giley) ได้เสนอองค์ประกอบของ HRD ไว้โดยใช้ตาราง Matrix มี 4 ด้าน 1) การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) 2) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) 4) การพัฒนาองค์กร (Organization Development)⁹ โนลส์, ฮอลตัน และสวอนสัน (Knowles, Swanson and Holton) ได้กล่าวถึง ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน คือ 1) ขอบเขตส่วนบุคคล (Individual Domain) 2) ขอบเขตบุคลากร (People Domain) 3) ขอบเขตองค์กร (Organization Domain) และ 4) ขอบเขตหน้าที่/งาน (Work Tasks Domain)¹⁰ แรนต์ อัล เดอซิมงค์, โจน เอ็ม เวอเนอร์, เดวิด เอ็ม ฮาร์ริส (Randy

⁹ Gilley, J. W., Egglan, S. A. and Gilley, A. M., **Principles of Human Resource Development**, 2nd ed. (Cambridge, MA: Persus Publishing, 2002)

¹⁰ Knowles, M. S., Swanson, R. A., and Holton, E. F. III, **The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 310.

L. DeSimone, Jon M. Werner and David M. Harris) ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) 2) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) และ 3) การพัฒนาอาชีพ (Career Development)¹¹ จากแนวคิดและทฤษฎีข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำแนวคิดเชิงระบบมาเป็นขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย ดังปรากฏ



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

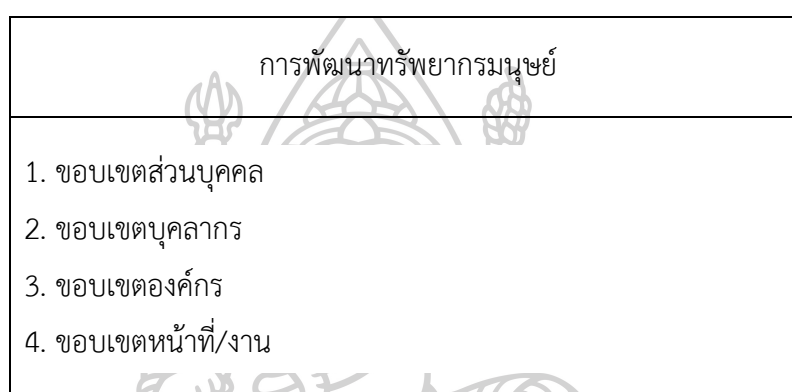
ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein., **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (CA: Wadsworth Cengage Learning, 2012), 20-22.

: Knowles, M. S., Swanson, R. A., and Holton, E. F. III, **The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 310-317.

¹¹ Jon M., Werner and Randy L., DeSimone, **Human Resource Development**, 6th ed. (U.S.A.: South-Western, 2012), 108.

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนวัดทับกระดาน ซึ่งวิจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของสวอนสัน, โนลส์ และ ฮอลตัน (Knowles, M. S., Swanson, R. A., and Holton, E. F. III) เป็นตัวแปรตาม ประกอบด้วยองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านขอบเขตส่วนบุคคล (Individual) 2) ด้านขอบเขตบุคลากร (People) 3) ด้านขอบเขตองค์กร (Organization) 4) ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน (Work Tasks) ดังภาพแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Knowles, M. S., Swanson, R. A., and Holton, E. F. III, *The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 310.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายของคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยนี้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะดังนี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการส่งเสริม เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ตลอดจนเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลให้ดีขึ้น ประกอบด้วยขอบเขตส่วนบุคคล ขอบเขตบุคลากร ขอบเขตองค์กร ขอบเขตหน้าที่/งาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานให้เกิด ประสิทธิภาพ และส่งผลสำเร็จต่อตัวบุคคลและองค์กร

โรงเรียนวัดทับกระดาน หมายถึง สถานศึกษาของรัฐบาลที่จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ ระดับชั้นอนุบาล 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2 ตั้งอยู่เลขที่ 13 หมู่ที่ 2 ตำบลบ่อสุพรรณ อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี 72190



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารทางวิชาการ วารสาร เว็บไซต์ งานวิจัย วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญ คือ

- 1) แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2) ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนวัดทับกระดาน
- 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับร่วมกันถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคลที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร ด้วยการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงของวิทยาการ สภาพทางสังคม ความได้เปรียบเพียงประการเดียวที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องระยะยาว คือ ทรัพยากรบุคคล เนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรประเภทเดียวที่มีคุณลักษณะเฉพาะ ทำให้องค์กรอื่นไม่สามารถคัดลอกได้ การที่องค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และความพร้อมที่จะปฏิบัติงานย่อมมีความสำคัญต่อองค์กร เมื่อองค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณสมบัติอื่นๆ ที่จำเป็นต่อองค์กรแล้ว องค์กรจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าจะต้องลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่นี้ ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในสมัยหนึ่ง ก็อาจกลายเป็นคนที่หย่อนความสามารถไปในอีกสมัยหนึ่งก็ได้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความรู้ความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อยู่เสมอ ไม่ว่าจะวิทยาการและหน้าที่ความรับผิดชอบจะได้เปลี่ยนไป เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ดังนั้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบัน

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นภารกิจสำคัญขององค์กร เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลง ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้หลากหลายทัศนะและแนวคิดที่ต่างกัันดังนี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

เรย์มอนด์ (Raymond) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะของการพัฒนาและการฝึกอบรมว่า เป็นความมุ่งหมายขององค์กรที่จะนำเรื่องของการฝึกอบรมมาเป็นเครื่องมือในการประเมินการทำงาน ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้ให้คนในองค์กรเกิดความรู้ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ซึ่งถือเป็นจุดสำคัญในการประเมินความสำเร็จของงานและเป้าหมายของตัวบุคคล¹²

แนลเลอร์ (Leonard Nadler) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ชุดกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ของบุคคลในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ที่ได้มีการออกแบบเพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบุคคลในองค์กรให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ทศนคติของปัจเจกบุคคลให้ไปในทางที่ดีขึ้น¹³

แมคกินสัน, แบนฟิลด์ และ แมตทิวส์ (David Megginson, Paul Banfield and Jennifer Joy-Matthews) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ เพื่อถ่ายทอดความรู้หรือทักษะจากผู้รู้หรือสามารถทำได้ไปสู่ผู้ขาดความรู้ความสามารถ เป็นกระบวนการพัฒนาระยะยาวที่ออกแบบมาเพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิผล การเรียนรู้กระบวนการที่ไม่สิ้นสุด เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน โดยใช้เทคนิคและกลยุทธ์ที่หลากหลายรูปแบบ¹⁴

ดีลาฮาเย (Brian L. Delahaye) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งที่แยกไม่ออกจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเกี่ยวข้องกับการบริหารความหลากหลาย เป็นวิธีการสร้างความรู้ใหม่ๆ การเรียนรู้ในงานบนสภาพความไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับค่านิยม ความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งอาศัยทักษะและความสามารถในการสร้างองค์ความรู้ของบุคคล¹⁵

เดอซิมงค์, เวอเนอร์ และ แฮร์ริส (Randy L. DeSimone, Jon M. Werner and David M. Harris) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) เป็นการกำหนดชุดกิจกรรมที่เป็นระบบและวางแผนซึ่งออกแบบโดยองค์กรเพื่อให้สมาชิกมีโอกาสเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นเพื่อตอบสนองความ

¹² Raymond B, Cattell, “A Trait Factor-Analytic Approach to Personality” *They Assessment and Research* (New York: McGraw-Hill, 1999), 3-4.

¹³ Leonard, Nadler, *Desingning training program : The critical events model* (Reading, Mass. Addison – Wesley, 1982), 12.

¹⁴ David Megginson, Paul Banfield, Jennifer Joy-Matthews, *Human Resource Development*, 2th ed. (London: Kogan Page Limited, 1999), 6.

¹⁵ Brian L. Delahaye, *Human Resource Development: Principles and Practice* (Milton: John Wiley & Sona Australia Ltd., 2000), 12-18.

ต้องการในปัจจุบันและในอนาคต การเรียนรู้เป็นหัวใจหลักของความพยายามในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ด้านการพัฒนาองค์กร และด้านการพัฒนาอาชีพ¹⁶

เดรสเลอร์ (Gary Dessler) กล่าวว่าเป็นการจัดเตรียมการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้แน่ใจว่าคนในองค์กรมีความรู้และทักษะตามที่ต้องการ เพื่อความสำเร็จในการทำงาน¹⁷

แมททีส และ แจ็คสัน (Robert L. Mathis and John H. Jackson) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการพัฒนาพนักงานโดยการปรับปรุงและเพิ่มความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถจัดการกับงานที่หลากหลาย ซึ่งการพัฒนานี้จะเป็นประโยชน์ต่อทั้งองค์กร ทั้งยังเพิ่มความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้¹⁸

ร็อบบิ้นส์ และ เคาล์เตอร์ (Stephen P. Robbins and Mary Coulter) กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรเกี่ยวกับการปฐมนิเทศและการฝึกอบรม เพื่อการเพิ่มทักษะ (Skill Training) มีความจำเป็นมากขึ้น โดยเฉพาะในงานที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาแนวคิดหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อให้บุคลากรที่ทักษะที่ทันสมัยเสมอ¹⁹

ไพร์ส (Joan E. Pynes) กล่าวว่า เป็นการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะขีดความสามารถของคนในองค์กรเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาของสภาพแวดล้อมการทำงาน²⁰

ลิม, เวอเนอร์ และ เดอซิมมิ่งค์ (Ghee Soon Lim, Jon M. Werner and Randy L. DeSimone) กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) เป็นชุดกิจกรรมที่เป็นระบบและวางแผนซึ่งออกแบบโดยองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นในที่ทำงานและประสิทธิภาพของการทำงาน ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความพึงพอใจของผู้คน ทั้งนี้กิจกรรมที่เกิดขึ้นต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงผลของการปฏิบัติงาน รวมถึงแผนการ และกลยุทธ์ในระยะยาวของ

¹⁶ Randy L. DeSimone, Jon M. Werner, David M. Harris, **Human Resource Development**, 3rd ed. (Fort Worth, Texas: Harcourt College Pub., 2002), 3,10-12.

¹⁷ Gary Dessler, **A Framework for Human Resource Management**, 3rd ed. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004), 85-88.

¹⁸ Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Human Resource Management**, 4th ed. (Monson, Ohio: Thomson LearnigTM, 2007), 18.

¹⁹ Stephen P. Robbins, Mary Coulter, **Management**, (Singapore: Pearson Prentice Hall, 2009), 133-135.

²⁰ Joan E. Pynes, **Human Resource Management for Public and Nonprofit Organizations**, 3rd ed. (San Francisco, A Wiley Imprint: Jossey-Bass, 2009), 309.

องค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการใช้ทรัพยากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล²¹

ยอร์ก (Yorks) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ความคิดรวบยอดต่อบทบาทขององค์กรและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ร่วมกันผลักดันและสร้างควมมีประสิทธิภาพในงาน โดยให้บุคคลสามารถนำเอาความสามารถที่มีอยู่ ผสมผสานกับการนำเอาทรัพยากรที่องค์กรมีมาพัฒนาตนเองและผลประกอบการ เพื่อให้ทั้งบุคลากรและองค์กรต่างก็บรรลุยุทธศาสตร์และพันธกิจไปพร้อมๆกัน²²

แคสเตเตอร์ (William B. Castetter) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง องค์กรที่ได้จัดกิจกรรมต่างๆให้กับบุคลากร ซึ่งมีผลทำให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล²³

จำเนียร จวงตระกูล ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาของบุคคลและการพัฒนาองค์กร การพัฒนาของบุคคลคือการที่บุคคลมีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่สูงขึ้นและมีพฤติกรรมที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น นอกจากนี้การพัฒนาของบุคคลยังรวมไปถึงการพัฒนาอาชีพและการปรับปรุงผลงานที่จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์มากขึ้น เช่น องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้มากขึ้น และกิจกรรมขององค์กรมีผลกำไรมากขึ้น และมีกระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยผ่านสมรรถนะของบุคคล รวมทั้งกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบงานความถนัดความเชี่ยวชาญและการจูงใจ²⁴

²¹ Ghee Soon Lim, Jon M. Werner, Randy L. DeSimone, **Human Resource Development for Effective Organizations: Principles and Practices Across National Boundaries**, (Singapore, New Tech Park: Cengage Learning Asia Pte Ltd., 2013), 4.

²² ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 10.

²³ William B. Castetter, **The Personel Function in Educational Administration**, (New York: Macmillam Publishing Company, 1992) อ้างใน กัมปนาท สุ่มมาตย์, “การพัฒนาบุคคลของบุคลากรของโรงเรียนสระยายโสมวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ” การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), 12.

²⁴ จำเนียร จวงตระกูล, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2548) อ้างใน ปณิธาน จิยะจันทร์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), 19.

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ เป็นการใช้ความพยายามเตรียมพนักงานให้พร้อมด้วยความรู้ความสามารถที่องค์กรต้องการในอนาคต เพื่อความเจริญก้าวหน้าของบุคคลและองค์กร²⁵

พชร สันทัต กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การฝึกอบรมบุคลากร สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร การออกแบบระบบสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ²⁶

จิระประภา อัครบวร กล่าวว่า การที่มนุษย์ได้รับการพัฒนาตนเองเพื่อให้เป็นการพัฒนาแบบองค์รวม เพื่อจุดมุ่งหมายให้เกิดความตระหนักและเกิดการเรียนรู้ที่สมดุล เพื่อที่จะทำให้คนได้รับพัฒนาอย่างสมบูรณ์ 7 มิติในการพัฒนาคนอย่างสมบูรณ์ ได้แก่

1. การพัฒนาด้านปัญญา (Intellectual Development) ปัญญาเป็นความสามารถในการคิด ตั้งคำถาม และการประเมิน เพื่อที่จะนำมาซึ่งองค์ความรู้ สามารถประมวลและใช้ข้อมูล เพื่อที่จะสร้างสรรค์ให้ได้ความคิดใหม่ ๆ ซึ่งการพัฒนาด้านปัญญานี้จะทำให้คนมีความสามารถที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ชีวิต สามารถทำการตัดสินใจ แก้ปัญหา และหลุดพ้นจากความยากลำบากได้

2. การพัฒนาด้านจิตวิญญาณ (Spiritual Development) จิตวิญญาณเป็นความสามารถในการค้นหา พัฒนาตนเองโดยสามารถเชื่อมโยง และแสดงออกถึงสิ่งที่เป็นคุณค่าของชีวิตตามความเชื่อ ค่านิยม หลักการคุณธรรม และจริยธรรม

3. การพัฒนาด้านร่างกาย (Physical Development) การพัฒนาด้านร่างกายที่สมบูรณ์นั้น มาจากการกินอาหารที่เหมาะสมปราศจากสารเคมี หรือสิ่งที่เป็นอันตรายต่อร่างกาย การออกกำลังกาย ความสมดุลในการทำงานและพักผ่อน การรักษาน้ำหนักตัวอย่างเหมาะสม และการพัฒนาสุขนิสัยที่ดีต่อชีวิต

4. การพัฒนาด้านสังคม (Social Development) หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกซึ่งบทบาททางสังคม ไม่ว่าบทบาทนั้นจะเป็นบทบาทของบุตร ผู้ปกครอง คู่สมรส เพื่อนคนร่วมงาน เพื่อนบ้าน และสมาชิกของประเทศได้อย่างเหมาะสม ไม่รู้สึกขัดเขิน รวมถึงความสามารถในการพัฒนาสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น สามารถสร้างเครือข่าย ให้ความเคารพต่อความเชื่อความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

²⁵ เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท, 2550), 157.

²⁶ พชร สันทัต, *ศาสตร์และศิลป์การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557), 3.

5. การพัฒนาด้านสุนทรียศาสตร์ (Aesthetic Development) สุนทรียศาสตร์เป็นความสามารถในการเข้าร่วมกิจกรรมเชิงศิลปะ โดยเกิดความชื่นชอบในศิลปะ ความงาม ชีวิต และธรรมชาติ สุนทรียศาสตร์ช่วยทำให้มนุษย์เกิดความสงบชั่วคราว กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดสมดุลทางอารมณ์ และเติมเต็มชีวิตด้วยความสนใจที่หลากหลาย

6. การพัฒนาด้านอาชีพ (Career Development) การพัฒนาด้านอาชีพเป็นความสามารถในการเลือกอาชีพ พัฒนาแผนและกลยุทธ์ในอาชีพ การปรับตัวสอดคล้องกับความท้าทายของอาชีพในแต่ละช่วง การเติบโตในอาชีพที่เลือก การได้รับความพึงพอใจในอาชีพ และสามารถรักษาสมาคมของอาชีพกับส่วนอื่น ๆ ในชีวิต

7. การพัฒนาด้านอารมณ์ (Emotional Development) การพัฒนาด้านอารมณ์เป็นการพัฒนาเพื่อให้เกิดสมดุลของอารมณ์ตนเองกับสถานการณ์แวดล้อมและกับผู้อื่น รวมถึงความสามารถในการตระหนักรับ และแสดงออกอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสมความสามารถในการตระหนัก ตอบสนองต่ออารมณ์อื่นอย่างเหมาะสม และด้วยความเคารพ²⁷

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการส่งเสริม เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ตลอดจนเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลให้ดีขึ้น ประกอบด้วยขอบเขตส่วนบุคคล ขอบเขตบุคลากร ขอบเขตองค์กร ขอบเขตหน้าที่/งาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ และส่งผลสำเร็จต่อตัวบุคคลและองค์กร

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บุคลากรเป็นเครื่องมืออันสำคัญที่จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง ถ้าผู้บริหารงานขององค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาอยู่เสมอก็ย่อมเป็นที่เชื่อได้ว่าองค์กรหรือหน่วยงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพอย่างแน่นอน ทั้งนี้เพราะการพัฒนาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงของตัวบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังทำให้บุคคลมีการตื่นตัวต่อสิ่งต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปเสมอ ดังนั้นประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ได้มีนักการศึกษากล่าวไว้หลายท่านดังนี้

โสรัจ แสนศิริพันธ์ ได้กล่าวถึงความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

1. การพัฒนาคนช่วยให้เกิดปัญหาน้อยลงการไม่ติดขัด
2. ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดี
3. เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพความรู้ความชำนาญของบุคคลโดยตรง

²⁷ จีระประภา อัครบวร, **พัฒนาคนบนความยั่งยืน**, พิมพ์ครั้งที่ 1, (กรุงเทพมหานคร: หจก. กรกนการพิมพ์, 2554), หน้า 42 – 49.

4. เพิ่มขวัญกำลังใจความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น
5. เพิ่มผลผลิตทั้งปริมาณคุณภาพลดต้นทุนการผลิตลง
6. เพิ่มความมั่นคงแก่องค์กรคนงานมีความยืดหยุ่นดีขึ้นสามารถลดกำลังแรงงานจากหน่วยหนึ่งไปยังอีกหน่วยหนึ่งได้
7. ลดอุบัติเหตุจากความประมาทความไม่รู้วิธีการปฏิบัติงานและไม่ต้องควบคุมกันมากจนเกินไปความเสี่ยงก็ไม่มีมาก
8. การขยายงานการเติบโตขององค์กรจะต้องเพิ่มคนที่มีคุณภาพที่ต้องการเฉพาะงาน
9. เพื่อให้คนในหน่วยงานซบอึดุมการณ์และยึดอึดุมการณ์ ในการทำงานหรือการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่ใหม่เพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน²⁸

จิรประภา อัครบวร ได้เปรียบเทียบความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เสมือนเครื่องมือวินิจฉัยองค์กร หรือตรวจดูสุขภาพภายในองค์กรที่พยายามตรวจหาว่าร่างกาย ซึ่งหมายถึงองค์กรว่ามีความแข็งแรงเพียงใด ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรเป็นเหมือนเส้นเอ็นที่ช่วยยึดกล้ามเนื้อไม่ให้ฉีกขาดได้ง่าย เป็นตัวที่ช่วยยืดหยุ่นในการเคลื่อนไหว ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เมื่อมีกลุ่มบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น องค์กรนั้นเท่ากับมีต้นทุนในการพัฒนาองค์กรที่ดี หรือเอกเช่นการที่เรามีร่างกายที่แข็งแรงที่พร้อมจะทำงานหนักหรือทำท่ายมากยิ่งขึ้น²⁹

อนิวช แก้วจางค์ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้ดังนี้ 1) ความสำคัญต่อองค์กร โดยอาจเป็นนโยบายหรือเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการเห็นพนักงานในองค์กรมีการพัฒนาไปในแนวทางที่สามารถสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กรได้ สามารถลดความเสี่ยงในการทำงานและสามารถป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติสามารถใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวชี้วัดความสำเร็จในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งด้วยสามารถเพิ่มความน่าเชื่อถือและไว้วางใจขององค์กรภายนอก รวมถึงในตลาดแรงงานด้วย 2) ความสำคัญต่อพนักงาน อาจกล่าวได้ว่าทุกคน ย่อมต้องการพัฒนาตนเองไปในแนวทางที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร เนื่องจากทุกคน

²⁸ โสรจ สนั่นศิริพันธ์, การพัฒนาทรัพยากรมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ, แนวทางการดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี (พ.ศ. 2557 – 2561).เพื่อชีวิต (แพร่ : ฝ่ายเผยแพร่ วิชาการโรงพยาบาลแพร่ ,2526) ,6,อ้างอิงใน อัญชลี ไกรสรนภาเนตร, “ การพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของข้าราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร,2545), 32.

²⁹ จิรประภา อัครบวร, พัฒนาคมนบนความยั่งยืน, พิมพ์ครั้งที่ 1, (กรุงเทพมหานคร: หจก.กรกนการพิมพ์, 2554), หน้า 42 – 49.

ต้องการความมั่นคง ความปลอดภัย และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ดังนั้นเพื่อให้ความต้องการของตนเองก็ย่อมต้องเรียนรู้ศึกษาหาประสบการณ์และฝึกอบรมให้มากขึ้นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการเตรียมความพร้อมของตนเองเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต³⁰

ธีระเดช รุ่งมงคล ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีบทบาทที่สำคัญคือ 1) บทบาทในการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร หรือองค์การในการเพิ่มและเสริมความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ตลอดจนทักษะต่างๆ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพ ปฏิบัติงานขององค์การ 2) บทบาทในการลดความสูญเสียต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นความสูญเสียด้านวัตถุดิบ เวลา ทรัพย์สิน ชีวิต ที่อาจจะเกิดขึ้น 3) บทบาทในการทำงาน แก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นปัญหาที่เกิดจากการประสาน งานระหว่างหน่วย การประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน หรือปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ซึ่งถ้าได้มีการพัฒนาร่วมกันแล้ว ก็จะสามารถลดและแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น 4) บทบาทในการปรับปรุงและพัฒนาได้ ระบบงานให้กับบุคลากร หน่วยงาน และองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบต่างๆ ในองค์การ หรือแม้แต่การพัฒนาขององค์การ จะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ ให้ความร่วมมือ และปฏิบัติตามที่องค์การต้องการ 5) บทบาทอื่นๆ ตามความต้องการ เช่น บทบาทในการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรบทบาทในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร เป็นต้น³¹

ความมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนามนุษย์ไว้ 2 ประการ

1. ความมุ่งหมายขององค์การ (institutional objectives) เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

- 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 1.2 เพื่อเสนอแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
- 1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- 1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน

³⁰ อนิวัช แก้วจางง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Management (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์นำศิลป์โฆษณา, 2552), 140.

³¹ ธีระเดช รุ่งมงคล, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558), 12-13.

- 1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน
- 1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล
- 1.7 เพื่อพัฒนาการบริหารโดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจ
- 1.8 ฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ
- 1.9 สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและ/หรือผู้มาติดต่อ

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (employee objectives) หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน ความมุ่งหมายส่วนบุคคลนี้ ได้แก่

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 2.2 เพื่อพัฒนาท่าที บุคลิกภาพในการทำงาน
- 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานโดยการทดลองปฏิบัติ
- 2.4 เพื่อฝึกฝนการใช้พินิจจยในการตัดสินใจ
- 2.5 เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการทำงาน
- 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น
- 2.7 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน
- 2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
- 2.9 เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนามนุษย์ว่า

1. เพื่อแก้ไขการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพ เช่น ใช้วิธีการที่ผิด ปฏิบัติงานล่าช้า หย่อนคุณภาพมีทัศนคติต่องานในทางที่ผิด
2. เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงาน เช่น หลักการ ทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีกว่าที่เป็นอยู่
3. เพื่อเตรียมบุคคลให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งสูงขึ้นหรือสำหรับงานที่ได้รับมอบหมายในอนาคต
4. เพื่อสร้างความเข้าใจ การสื่อสารในหลักการสำหรับคนในระดับเดียวกันหรือต่างระดับให้เกิดการประสานงานและร่วมมือกันทำงานได้ดีขึ้น³²

พรชัย เจดามาน กล่าวว่ ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรว่ามีวัตถุประสงค์ซึ่งสามารถแบ่งการพิจารณาได้เป็นลักษณะต่างๆได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์โดยทั่วไป

³² นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, การพัฒนาบุคลากร, เข้าถึงเมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2560, เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ <http://admin.rtanc.ac.th/bookin/photo2/117.doc>

- 1.1 เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร
 - 1.2 เพื่อสร้าง กำลังใจ และทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากร
 - 1.3 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
 - 1.4 เพื่อบำรุงรักษาบุคลากรและสามารถทดแทนการขาดแคลนบุคลากรได้
 - 1.5 เพื่อใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและคุ้มค่า
2. วัตถุประสงค์ขององค์กร
- 2.1 เพื่อเสริมสร้างขวัญ ทัศนคติ และความสนใจในการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น
 - 2.2 เพื่อสอนแนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เหมาะสมหรือดีที่สุดแก่พนักงาน
 - 2.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์กรให้ได้รับผลผลิตสูงสุด
 - 2.4 เพื่อลดความสับสนเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุ อันอาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
 - 2.5 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้สามารถรู้ถึงระบบและวิธีการทำงานที่ถูกต้อง และรู้จักใช้เครื่องมือต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง
 - 2.6 เพื่อฝึกฝนบุคคลเตรียมไว้ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของงาน และการเพิ่มขยายองค์กรหรือตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคต
3. วัตถุประสงค์ของบุคลากร
- 3.1 เพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของตน ทำให้มีโอกาสได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นไปได้ ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
 - 3.2 เพื่อพัฒนาทัศนคติและบุคลิกภาพให้ถูกต้องดีงามและเหมาะสมยิ่งขึ้น
 - 3.3 เพื่อพัฒนาทักษะหรือฝีมือในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
 - 3.4 เพื่อฝึกฝนความสามารถในการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น
 - 3.5 เพื่อเรียนรู้และลดการเสี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
 - 3.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานของตนให้ดีและเหมาะสมยิ่งขึ้น
 - 3.7 เพื่อให้เข้าใจนโยบายและเป้าหมายขององค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ได้ดียิ่งขึ้น จะได้สามารถปฏิบัติตนและทำงานได้อย่างถูกต้อง
 - 3.8 เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน³³

³³ พรชัย เจดามาน, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เข้าถึงเมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2560, เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ <http://oknation.nationtv.tv/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1>

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

พัฒนาการของแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คำศัพท์ “ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือ Human Resource Development ” เพิ่งมีการใช้อย่างแพร่หลายในศตวรรษที่ 1980 แต่จริงๆ แล้วการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประวัติยาวนานมาก ซึ่งในส่วนนี้จะอธิบายถึงแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ 1) ในต่างประเทศ โดยเน้นที่ประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นหลัก 2) ในประเทศไทย

1. พัฒนาการของแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในต่างประเทศนี้จะเน้นที่การพัฒนาการในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นหลัก เนื่องจากแนวคิดนี้กำเนิดขึ้นในประเทศอเมริกาก่อนที่จะแพร่หลายไปยังทวีปยุโรปหรือประเทศอื่นๆ โดยที่สามารถสรุปพัฒนาการคร่าวๆ ของแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้ แม้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีมานานมาก แต่แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรอย่างเป็นทางการ สามารถสืบค้นไปถึงช่วงศตวรรษที่ 18 ที่ช่างฝีมือต่างๆ เช่น ช่างทำรองเท้า ช่างทำเฟอร์นิเจอร์ และช่างตัดเสื้อ มีลูกค้าจำนวนมากทำให้ต้องการผู้ช่วยมาปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม เนื่องจากในสมัยนั้นไม่มีโรงเรียนหรือสถาบันฝึกหัดช่างฝีมือเหล่านี้ ทำให้ช่างฝีมือต้องหาและฝึกฝนผู้ช่วยเอง โดยที่ผู้ช่วยเหล่านี้มักถูกเรียกว่าผู้ฝึกงาน (Apprentices) เพราะจะต้องเรียนรู้และฝึกฝนกับช่างฝีมือโดยตรง ซึ่งระบบนี้เรียกว่าการฝึกปฏิบัติงาน (Apprenticeship Training Programs) ผู้ฝึกงานเหล่านี้มักไม่ได้รับค่าตอบแทนหรือได้รับเพียงเล็กน้อยระหว่างที่เรียนรู้และฝึกฝนทักษะของตนเองเพราะถือว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ ในขณะที่ช่างผู้เชี่ยวชาญเองก็ได้รับแรงงานช่วยเหลือ ในกิจการของตนเองเป็นการตอบแทนด้วยเช่นกัน เมื่อผู้ฝึกงานพวกนี้มีความรู้ความสามารถในด้านนั้นเพียงพอแล้วก็จะแยกตัวออกไปเปิดกิจการเป็นของตนเองต่อไป

จากแนวคิดการพัฒนาแรงงานก็เป็นระบบมากขึ้น เมื่อมีการเปิดสถาบันอาชีวศึกษา (Vocational Education Programs) ซึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกานั้นเอง แนวคิดของโรงเรียนอาชีวศึกษาในช่วงแรก คือ ช่วง ค.ศ. 1809 เป็นไปเพื่อแก้ปัญหาสังคม เพราะมุ่งแก้ปัญหาเยาวชนที่ไม่มีการศึกษา ไม่มีงานทำ หรือแม้กระทั่งมีประวัติอาชญากรรมให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถในระดับที่สามารถหางานทำได้ เพื่อไม่ให้เป็นปัญหาสังคม จากนั้นเมื่อเข้าสู่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial Revolution) ช่วงปลายทศวรรษ 1800 ทำให้เกิดความต้องการช่างเครื่อง และวิศวกรที่มีความรู้ ความสามารถเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสถาบันอาชีวศึกษาไม่สามารถผลิตคนเหล่านี้ได้เพียงพอ จึงเกิดเป็นปรากฏการณ์โรงเรียนโรงงาน (Factory School) เพื่อเป็นแหล่งฝึกฝนพนักงานของโรงงานต่างๆ เช่น ที่ Hoe and Company ซึ่งเปิดเป็นโรงเรียนโรงงานแห่งแรก เมื่อ ค.ศ. 1872 จากนั้นก็มีโรงงานอื่นๆทยอยเปิดโรงเรียนโรงงานของตนเอง เช่น Westinghouse, General Electric และ Ford ซึ่ง

โรงเรียนโรงงานเหล่านี้จะใช้ระยะเวลาในการฝึกฝนค่อนข้างสั้น และมุ่งเน้นเฉพาะทักษะที่จำเป็นต้องใช้ภายในโรงงานของตนเองเท่านั้น

เมื่อภาคอุตสาหกรรมขยายตัวเพิ่มมากขึ้นก็เกิดปัญหาการขาดแรงงาน ทำให้แรงงานไม่ได้รับความเป็นธรรม จนเกิดเป็นแนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Movement) เช่น การทดลองของฮาวธอร์น (Hawthorne Experiment) ที่เรียกร้องให้ใส่ใจสภาพการทำงาน รวมถึงการเอาใจใส่พนักงานให้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม กลับมีหลักฐานทางวิชาการปรากฏในเวลาต่อมาว่า ตัวแบบมนุษยสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กรนั้นไม่สามารถก่อให้เกิดผลกระทบกับสภาพการทำงานได้อย่างแท้จริง ดังนั้น แนวคิดด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource School of Thought) จึงเกิดขึ้น ซึ่งเป็นรากฐานของแนวคิดดังกล่าวอยู่ที่ความเชื่อในมนุษย์ ความเชื่อในศักยภาพที่อาศัยการเรียนรู้ และการให้ความสำคัญกับความตระหนักในตนเอง (Self-awareness) รวมทั้งแนวคิดทางสังคมศาสตร์เชิงประยุกต์ (Applied Social Science) ที่ให้ความสำคัญกับความสลับซับซ้อนของปัจเจกชนและแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ที่มองเห็นปัจเจกชนในฐานะทรัพยากรที่มีคุณค่า

เมื่อองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญและจัดการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นทำให้เกิดการรวมกลุ่มในประเทศสหรัฐอเมริกาที่เรียกว่า American Society for Training Directors (ASTD) ขึ้นใน ค.ศ. 1944 เพื่อร่วมกันกำหนดมาตรฐานการทำงานของผู้ให้การอบรมมืออาชีพ (Professional Trainers) เหล่านั้น จนกระทั่งใน ค.ศ. 1964 นักเศรษฐศาสตร์ 2 คน คือ เฟรดเดอริก เฮช ฮาร์บิสัน (Frederick H. Harbison) และ ชาร์ลส์ เอ. เมเยอร์ (Charles A. Myers) ได้ริเริ่มการใช้ศัพท์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นครั้งแรก ต่อมาในช่วงศตวรรษที่ 1960 ถึง 1970 ในฐานะ ASTD องค์กรของผู้ให้การอบรมมืออาชีพ ได้ตระหนักถึงการขยายขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองที่นอกเหนือไปจากการฝึกอบรมภายในห้องเรียนไปสู่การพัฒนาพนักงานด้านต่าง ๆ ที่มีความครอบคลุมมากขึ้น และการให้ความสำคัญกับการที่พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งส่งผลให้บทบาทความรับผิดชอบของผู้ให้การอบรมเหล่านี้เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ ASTD ตัดสินใจเปลี่ยนชื่อองค์กรเป็น American Society for Training and Development แม้ว่าชื่อย่อขององค์กรจะยังคงเป็น ASTD เช่นเดิมก็ตาม นอกจากการเปลี่ยนชื่อองค์กรแล้ว ยังให้ความสำคัญอีกส่วนหนึ่งที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากกิจกรรมการมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงาน คือการที่ ASTD อนุมัติศัพท์ “ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือ Human Resource Development ” ขึ้นมาใช้อย่างเป็นทางการภายในองค์กรเพื่อสะท้อนความสำคัญของการพัฒนาพนักงานภายในองค์กร

ปัจจุบัน ASTD ยังคงให้ความสำคัญในฐานะการเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่รวมผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพไว้ ส่วนนักวิชาการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้มีการรวมกลุ่มเป็น

องค์กรที่เรียกว่า Academy of Human Resource Development (AHRD) ที่ก่อตั้งในค.ศ. 1993 ซึ่งมีจุดมุ่งหมายในการส่งเสริมความรู้ ทฤษฎี รวมถึงแนวปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

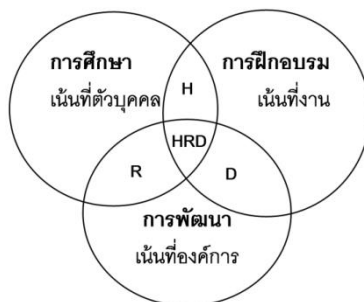
2. พัฒนาการของแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย คำศัพท์ “ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ” เกิดขึ้นในประเทศครั้งแรกเมื่อหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยมีจุดเน้น คือ การให้การศึกษแก่ประชาชนเพื่อให้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศ ปรากฏการณ์นี้เกิดขึ้นเพราะประเทศพัฒนาแล้ว เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ได้ส่งอุปกรณ์การเกษตรมาช่วยเหลือเกษตรกรไทย เพื่อให้สามารถทำเกษตรได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่กลับพบว่าเครื่องมือเหล่านั้นเสื่อมสภาพไว้มาก ดังนั้น ทางสหรัฐอเมริกาจึงส่งคณะกรรมการมาหาสาเหตุของปัญหาดังกล่าวร่วมกับทางการไทย ซึ่งคณะกรรมการได้ข้อสรุปว่า เกษตรกรไทยไม่มีความรู้ ทักษะ และความชำนาญเพียงพอที่จะใช้และบำรุงรักษาเครื่องมือดังกล่าว ดังนั้นจึงเกิดศัพท์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมาในประเทศไทย แต่คำศัพท์นี้ยังไม่แพร่หลายจนกระทั่งในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 พ.ศ.2540 - 2544 ที่มีการกล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศในองค์รวม กล่าวคือ การพัฒนาทางกายภาพ สติปัญญา และจิตใจ

ในประเทศไทยเพิ่งมีหลักสูตรการศึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แยกออกมาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นทางการครั้งแรกเมื่อประมาณ พ.ศ. 2535 ซึ่งเป็นการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในขณะที่หลักสูตรการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยส่วนใหญ่ถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการศึกษาแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยนั้นจะต้องศึกษาแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยเสมอ เพราะในประเทศไทยแนวคิดทั้งสองนี้ยังไม่แยกกันชัดเจนนัก³⁴

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบหรือปัจจัยที่มีความสำคัญโดยพื้นฐานประการหนึ่งในการกำหนดประสิทธิภาพหรือความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถในการเรียนรู้สร้างสรรค์และดูดซับความรู้เทคโนโลยีต่างๆ ที่แฝงอยู่ในอุปกรณ์สารสนเทศและการบริหารองค์กรด้านต่างๆ เข้ามาสั่งสมไว้ในตัวบุคลากรแต่ละคน นอกจากนี้ทรัพยากรมนุษย์ยังมีความสามารถที่จะดัดแปลงและเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถด้านต่างๆ เพิ่มขึ้นได้ตามขีดความสามารถในการเรียนรู้และดูดซับของแต่ละคนบนพื้นฐานของการศึกษาและการได้รับการกระตุ้นส่งเสริมของแต่ละคน จากการศึกษาที่ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ชีวิตจิตใจมีอารมณ์ความรู้สึกนึกคิดใน

³⁴ สุธินี ฤกษ์ขำ, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: หลักการและการประยุกต์, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557), 2-5.



- หมายเหตุ : H ย่อมาจาก Human
 R ย่อมาจาก Resource
 D ย่อมาจาก Development
 HRD ย่อมาจาก Human Resource Development

แผนภูมิที่ 3 ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และจุดเน้น

ที่มา : ดนัย เทียนพุด, กลยุทธ์การพัฒนาคน : สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537), 22.

การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา มีความหมายและความสัมพันธ์ที่ใกล้เคียงกันมาก และเพื่อให้เห็นความหมายที่เด่นชัดของแต่ละความหมาย จึงได้แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ตามตารางที่ 1

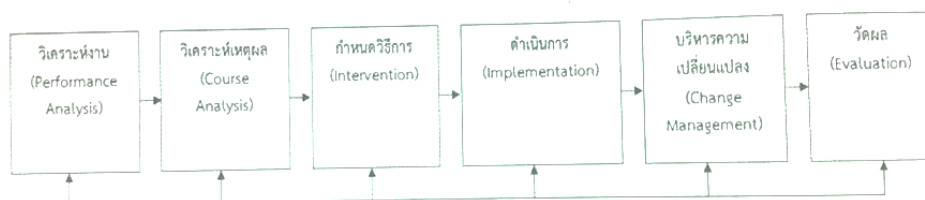
ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

รายละเอียด	จุดเน้น	การพิจารณาเชิงเศรษฐกิจ	การประเมินผล	อัตราการเสี่ยง
การฝึกอบรม	งานปัจจุบันของผู้ดำรงตำแหน่ง	เป็นค่าใช้จ่าย	จากการปฏิบัติงาน	ต่ำ
การศึกษา	ในอนาคตซึ่งแต่ละคนต้องเตรียมศึกษาไว้	เป็นการลงทุน (ระยะสั้น)	จากการปฏิบัติงานที่ จะต้องทำในอนาคต	ปานกลาง
การพัฒนา	คนและงานหรือกิจกรรมขององค์กรในอนาคต	เป็นการลงทุน (ระยะยาว)	ทำได้ยากมาก	สูง

ที่มา : สุภาพร พิศาลบุตรและยงยุทธ เกษสาคร, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, พิมพ์ครั้งที่ 3. (กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.เจ. พรินต์ติ้ง, 2545), 11.

การพัฒนาเกิดขึ้นได้ตั้งแต่ระดับบุคคล ทีม ระหว่างทีม และทั้งองค์กร แหล่งความรู้มีได้ทั้ง ภายในและภายนอกที่ต้องการการจัดการความรู้ (knowledge Management) เพื่อส่งเสริมการ

มนุษย์เพื่อการสร้างสรรค์ผลงานโดย American Society for Training and Development for Performance Improvement (ISPI) และนักวิชาการที่เป็นที่ยอมรับอย่าง William, J. Rothwell พัฒนารูปแบบการพัฒนาศักยภาพขององค์กรของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงบูรณาการเข้ากับการปรับปรุงงานอย่างน่าสนใจดังนี้



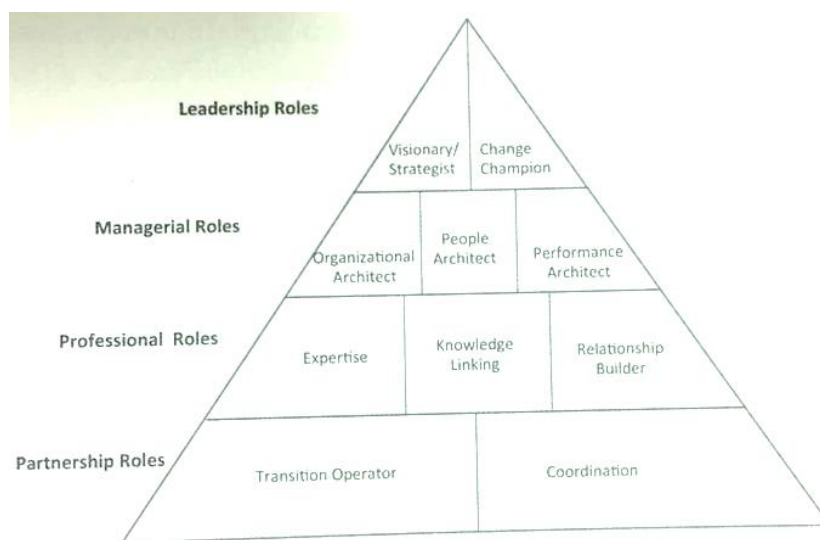
แผนภูมิที่ 4 การบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารผลงาน
(Human Performance Improvement)

ที่มา : Rothwell, J., Hohne, K., and King, B., **Human Performance Improvement: Building Practitioner Competence** (Boston: Butterworth-Heinemann, 2007)

ภาพข้างต้นเป็นการบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้ากับการบริหารผลงาน โดยเฉพาะการเน้นการปรับปรุงงาน กล่าวคือ

1. **ขั้นวิเคราะห์งาน (Performing Analysis)** ในขั้นตอนนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ลงมือทำเพื่อการปรับปรุงงานต้องสามารถวิเคราะห์แผนงานในระดับต่างๆ วิเคราะห์งาน ทำความเข้าใจบทบาทความคาดหวังที่มีต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในปัจจุบันและในอนาคต การดำเนินการได้แนวความคิดนี้ยึดการพัฒนางานเป็นตัวตั้ง ไม่ใช้การวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนา (Developmental Needs Analysis) เป็นตัวตั้งอย่างในอดีตโดยที่ในขั้นตอนนี้สามารถใช้เทคนิควิธีการเก็บข้อมูลตามวิธีการวิจัย เช่น การประชุมกลุ่ม การสำรวจ แบบสอบถาม เป็นต้น
2. **วิเคราะห์สาเหตุ (Cause Analysis)** เป็นการนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาหาสาเหตุที่แท้จริงว่าจะสามารถปรับปรุงงานด้วยวิธีใด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เพียงพอเป็นสาเหตุที่ต้องมีการปรับปรุงงานหรือไม่ ทั้งนี้เพราะการปรับปรุงงานซึ่งเป็นเป้าหมายหลักขององค์กรอาจจะใช้วิธีการอื่นอีกมากมาย เช่น การสื่อสาร สร้างความเข้าใจ การปรับปรุงกระบวนการการทำงาน หรือการพัฒนาเทคโนโลยี เมื่อได้ข้อสรุปว่าเหตุผลที่แท้จริงมาจากความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสาเหตุของการปรับปรุงงาน จึงจัดทำโปรแกรมพัฒนาโดยพิจารณาความสอดคล้องกับบทบาทและระดับความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในองค์กรดังนี้

Critical Transformation Roles and Level for Development



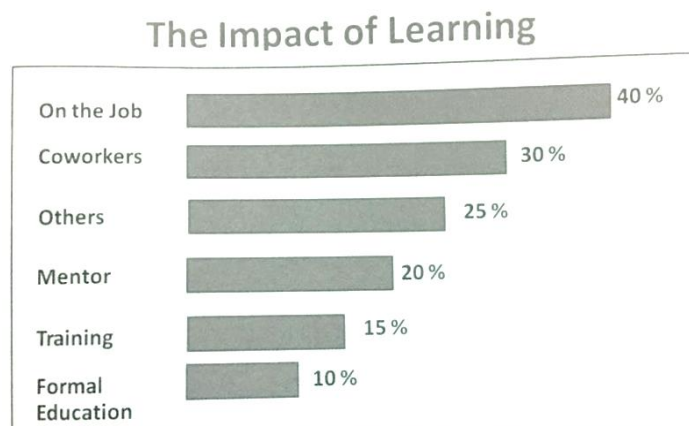
แผนภูมิที่ 5 บทบาทและระดับของการพัฒนา

ที่มา : Gilley, W. and Gilley, M., **Strategically Integrated HRD (USA.: Percus Publishing, 2003)**

จากแผนภูมิที่ 5 องค์กรประกอบด้วยทรัพยากรมนุษย์ที่แบ่งบทบาทได้ 4 บทบาท (Roles) คือ

1. บทบาทผู้ร่วมงาน (Partnership Roles) หรือ พนักงานโดยทั่วไปที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานตามกระบวนการที่กำหนดและความเป็นสมาชิกของทีมงาน
 2. บทบาทผู้เชี่ยวชาญวิชาชีพ (Professional Roles) การที่องค์กรยุคใหม่ที่มีความซับซ้อนต้องการผู้เชี่ยวชาญมาปฏิบัติงานเฉพาะด้าน เชื่อมโยงความรู้สาขาของตนเองเข้ากับสาขาอื่นเพื่อพัฒนาสินค้าและบริการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมงานและระหว่างทีมงาน
 3. บทบาทบริหาร (Managerial Roles) มีหน้าที่ในการจัดโครงสร้างการทำงานและบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถใช้ศักยภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน
 4. บทบาทผู้นำ (Leadership Roles) มีหน้าที่ในการกำหนดวิสัยทัศน์สื่อสารให้เห็นทิศทางเป้าหมายร่วมขององค์กร กำหนด และบริหารกลยุทธ์องค์กรสู่ความสำเร็จร่วมกันวางแผนบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อความพร้อมในทุกสถานการณ์ องค์กรควรมีการวางระบบเนื้อหาสาระ (Content) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับบทบาทหลักๆ ดังกล่าวอย่างเหมาะสมโดยมีเป้าหมายหลักเพื่อให้แต่ละบุคคลแสดงบทบาทในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. กำหนดวิธีการ (Intervention) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการปรับปรุงงานมีหลายประเภทแต่แต่ละประเภทเหมาะสมกับเป้าหมาย การพัฒนาที่แตกต่างกันมีผลต่อความสำเร็จของงานต่างกันด้วย จากการศึกษาพบว่าวิธีการพัฒนาที่ผู้รับการพัฒนามีประสบการณ์ตรงในงานมีผลดีกว่า

การสอนงานและการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการจากการศึกษาของ U.S. Department of Labor Statistics (2010) พบว่า 70% ของความรู้ที่ใช้ในการทำงานเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ที่ใช้การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ Kevin Wheeler and Eileen Clegg ว่าการเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติมิได้มาจากวิธีการที่ผู้เรียนมีประสบการณ์ตรงโดยการลงมือทำมากกว่าวิธีอื่น ๆ ดังนี้



➤ 70% Learning Occurs Outside Formal Training

แผนภูมิที่ 6 ผลลัพธ์ของการเรียนรู้จากวิธีการต่างๆ (The Impact of Learning)

ที่มา : Kevin Wheeler and Eileen Clegg, U.S. Department of Labor Statistic, www.bls.gov/new.release/sept.t02.htm.

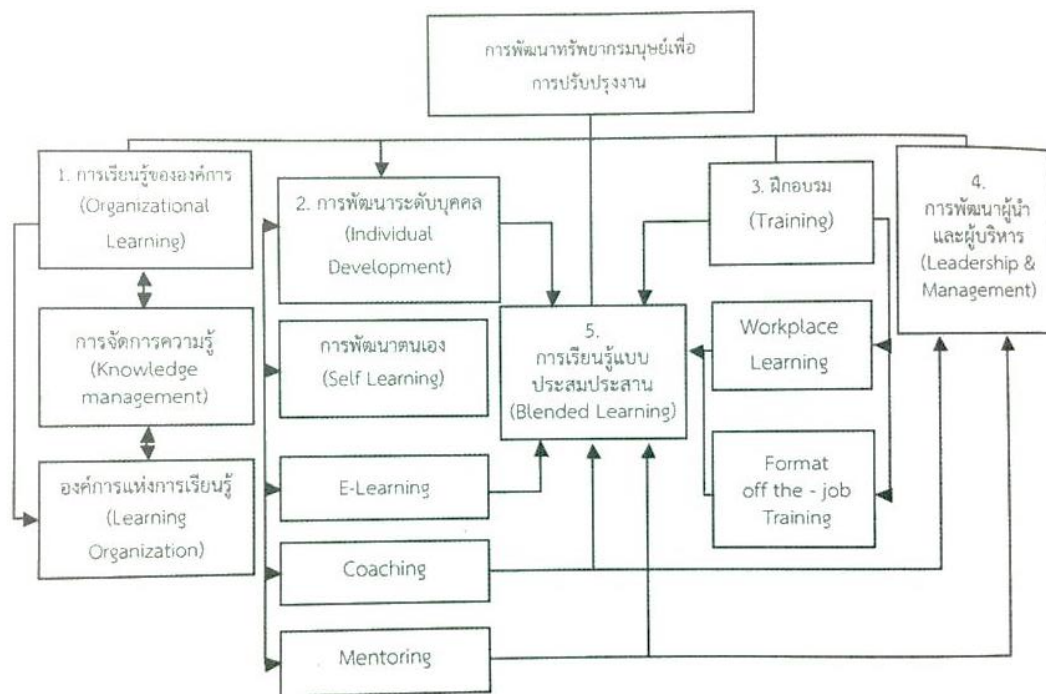
ดังนั้น ข้อเสนอแนะที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจึงควรเลือกใช้รูปแบบการลงมือทำมากขึ้นตั้งเป็นสูตรการพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 (Lombardo and Eichinger) ที่มีการกล่าวอ้างเป็นการทั่วไป

ตารางที่ 2 แนวคิดการเรียนรู้ 70 : 20 : 10

% ความก้าวหน้าพัฒนา	วิธีการเรียนรู้
70%	ประสบการณ์ในงาน (On the Job) <ul style="list-style-type: none"> • มอบหมายความรับผิดชอบ • มอบหมายงานเฉพาะกิจ • มอบหมายงานใหม่หรือเพิ่มความท้าทาย
20%	การสอนงานและพี่เลี้ยง <ul style="list-style-type: none"> • การให้ข้อมูลย้อนกลับ • การสอนงานจากภายใน - ภายนอก
10%	การฝึกอบรมเป็นทางการ (Formal Training)

จากตารางข้างต้น เป็นแนวคิดในการนำไปเลือกวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อปรับปรุงงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ในขั้นตอนนี้ถือเป็นการวางแผนล่วงหน้า เพื่อการดำเนินการอย่าง

เป็นระบบต่อไป อย่างไรก็ตามองค์กรที่ต้องเตรียมความพร้อมเพื่อการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุก มีความจำเป็นต้องจัดรูปแบบการปฏิบัติรองรับการพัฒนาในทุกรูปแบบได้ โดยจัดรูปแบบการพัฒนา ดังนี้



แผนภูมิที่ 7 การจัดรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุก

ที่มา : Michael Armstrong, **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**, (London: Kogan page, 2012).

จากภาพข้างต้น องค์กรควรเตรียมความพร้อมรองรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น 5 กลุ่มคือ

1. กลุ่มการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning) การเรียนรู้ขององค์กรเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาเพื่อให้องค์กรสามารถยกระดับขีดความสามารถรองรับเป้าหมายทางธุรกิจโดยมีความสามารถในการเข้าถึงและครอบครองแหล่งความรู้ในการดำเนินธุรกิจมีทุนมนุษย์(Human Capital)สูงพอที่จะรับมือกับการแข่งขันได้ การพัฒนาโดยกลยุทธ์นี้มี 2 ส่วนที่สำคัญคือ

ส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ประกอบด้วย 5 ส่วนคือ

1.1 การพัฒนาการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบซึ่งอาจใช้วิธีของเดมมิงค์ (Deming) ที่เลือก Plan Do Check Act หรือวิธีการอื่นๆเทียบเคียงกันได้

1.2 ส่งเสริมให้มีการทดลองปฏิบัติ (Experimentations) เพื่อเปิดโอกาสให้มีการนำความรู้ไปทดลองและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.3 การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning from Past Experience) ทั้งที่เป็นบทเรียนของความสำเร็จหรือความล้มเหลว

1.4 การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from Others) โดยเฉพาะการเรียนรู้จากผู้ที่เก่งกว่าทั้งภายนอกและภายในซึ่งเรียกว่า “Benchmarking”

1.5 ทำให้ความรู้มีการถ่ายเทอย่างรวดเร็ว (Transferring Knowledge) ในรูปแบบต่างๆ เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม และการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นอีกกลยุทธ์ที่สำคัญในกลุ่มการเรียนรู้ขององค์กรเพื่อทำให้ความรู้ที่สำคัญที่เกิดในองค์กรเกิดจากการจัดระบบให้ผู้อื่นเข้าถึง ได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ นำความรู้กลับไปใช้ เกิดการระดมองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. กลุ่มการพัฒนาในระดับปัจเจกบุคคล (Individual Development) กลยุทธ์การพัฒนามี 4 วิธีการสำคัญ คือ

2.1 ส่งเสริมการพัฒนาตนเอง (Self Learning) เพื่อให้เป้าหมายและแผนงานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผล องค์กรต้องสร้างปัจจัยเอื้อและแหล่งการเรียนรู้ให้ทุกคนแสวงหาความรู้เพื่อการบริหารผลงานของตนเองได้

2.2 การสอนงาน (Coach) เป็นการพัฒนาแบบตัวต่อตัว (One to One) เพื่อช่วยให้ผู้รับการสอนงานแสวงหาการพัฒนาตนเองให้เต็มศักยภาพ การสอนงานอาจเกิดขึ้นอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการจากการทบทวนการปฏิบัติงานก็ได้ การสอนงานเป็นการสร้างกลยุทธ์สร้างการเรียนรู้ในองค์กรที่ดี โดยเฉพาะการทำ Executive Coaching เพื่อเตรียมความพร้อมของให้บริการ

2.3 การเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นกระบวนการช่วยเหลือแนะนำจัดการกับอุปสรรคเพื่อ Mentee สามารถเรียนรู้ในงาน (On the Job) และปรับปรุงการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

2.4 การเรียนรู้แบบ (E-learning) การพัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการพัฒนาสภาพบุคคลอย่างไม่จำกัดเรื่องเวลาและสถานที่ (Just-in-Time) ผ่านระบบสารสนเทศที่นับวันจะยิ่งมีความสำคัญและมีคุณภาพ ช่วยเรียนรู้ได้หลากหลายรูปแบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น E-Learning อาจไม่สามารถทดแทนการเรียนรู้แบบ Face to Face ได้ แต่ก็ช่วยเสริมและลดข้อจำกัดเรื่องสถานที่และเวลาลงได้มาก

3. กลุ่มการฝึกอบรม (Training) แบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก คือ

3.1 การเรียนรู้ที่ทำงาน (Workplace Learning) เป็นการจัดโปรแกรมการเรียนรู้ฝึกอบรมพร้อมๆ กับการลงมือปฏิบัติงาน และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ในระหว่างการปฏิบัติงานในบางกรณีเรียกว่า action learning เรียนรู้แบบนี้มีหลักการสำคัญ คือ สถานที่ทำงานคือแหล่งเรียนรู้ ต้องจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้ การเรียนรู้เกิดตลอดเวลาและอาจไม่เป็นทางการก็ได้

3.2 การจัดฝึกอบรมที่เป็นทางการแยกจากการทำงานปกติ (Formal off The Job Training) วิธีการพัฒนาแบบนี้ต้องดำเนินการในเรื่องสำคัญ คือ จัดทำโปรแกรมฝึกอบรม บริหารการฝึกอบรมซึ่งประกอบด้วยการจัดตั้งอำนวยการควบคุมสถานที่วิทยากร การติดตามผลการฝึกอบรม

4. กลุ่มพัฒนาผู้นำและผู้บริหาร (Leadership and Management Development) การพัฒนาผู้นำและผู้บริหารมักถูกแยกออกมาเฉพาะ เนื่องจากการพัฒนาผู้นำและผู้บริหารต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถในมิติที่ซับซ้อนกว่าการพัฒนาอื่น กล่าวคือ การเป็นผู้นำและผู้บริหารต้องการการพัฒนาทั้งมิติผู้นำซึ่งประกอบด้วย การสื่อสารกับทีมงาน การจูงใจให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล การโน้มน้าวใจเพื่อนำไปสู่ทิศทางที่ต้องการการบริหารทีมงานสู่ความสำเร็จในขณะที่ต้องพัฒนาในมิติการจัดการซึ่งประกอบด้วย การวางแผนงานควบคุมงาน การจัดองค์กร การบริหารบุคคล การประสานงานข้ามสายงาน การสร้างคุณภาพระหว่างเรื่องทางเทคนิคกับความสัมพันธ์ การพัฒนาผู้นำและผู้บริหาร อาจทำให้วิธีการพัฒนาในระหว่างปฏิบัติงานหรือการฝึกอบรมการศึกษา การสอนงาน หรือการเป็นพี่เลี้ยง นอกจากนี้ยังสามารถใช้วิธีการทางการพัฒนาองค์กรเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสร้างทีมงาน และการบริหารความเปลี่ยนแปลง

5. กลุ่มการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blend Learning) เป็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์แบบผสมผสาน เลือกใช้หลายรูปแบบที่ทำให้การพัฒนามีประสิทธิภาพ เช่น ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรม การสอนงาน E-Learning, Action Learning เป็นต้น ซึ่งในโลกของความเป็นจริงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะใช้รูปแบบผสมผสานกันมากกว่ารูปแบบใดรูปแบบเดียว เพียงแต่จะวัดส่วนประสมแบบไหนจึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุด ถือเป็นความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยแท้

4. ดำเนินการ (Implementation) การดำเนินการเป็นการนำแผนหรือโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการปรับปรุงงานสู่การปฏิบัติซึ่งเป็นการรับผิดชอบร่วมกันของ 3 ฝ่าย คือ

4.1 ผู้บริหารที่ต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นการลงทุน แม้มีค่าใช้จ่าย มีการเสียโอกาส เช่น ไม่ได้อยู่ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาในอนาคตและต้องให้การสนับสนุนในการนำความรู้ทักษะที่ได้รับมาปฏิบัติงาน

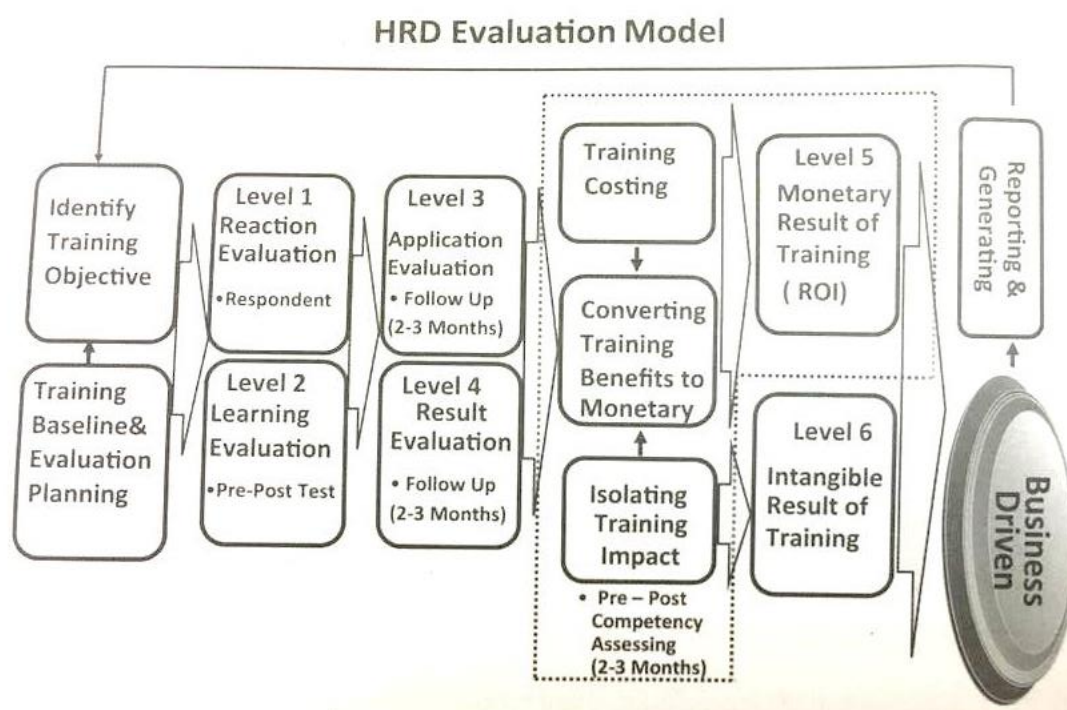
4.2 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้อำนวยการให้แผนงานโครงการดำเนินไปอย่างราบรื่น

4.3 ผู้รับการพัฒนาเป็นผู้มีความรับผิดชอบในการใช้ศักยภาพสูงสุด เพื่อรับการพัฒนาและกลับมาสู่การปรับปรุงงานตามความรู้ทักษะที่ได้รับ

5. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากไม่ถูกนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน หรือใช้ได้ผลน้อยกว่าที่ควรเพราะเมื่อผู้เข้ารับการพัฒนากลับสู่การปฏิบัติงานปกติ โดยอยู่สถานการณ์เดิมที่ไม่เอื้อต่อการนำความรู้ทักษะที่ได้รับมาปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการปรับปรุงงานต้องการให้มีการนำสู่การปฏิบัติจริงได้ผลการปฏิบัติงาน

ที่ดีขึ้นและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จึงต้องร่วมกับหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูงบริหารความเปลี่ยนแปลงทั้งในแง่รูปแบบการทำงาน วัฒนธรรม และบริบทภายในให้ผู้เข้ารับการพัฒนานำความรู้ทักษะสู่การปฏิบัติได้อย่างดี

6. การประเมินผล (Evaluation) การประเมินผลเป็นกระบวนการสุดท้ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ก็นำผลไปเริ่มต้นในการพัฒนากระบวนการในขั้นตอนก่อนหน้านี้อีกต่อไป ซึ่งสามารถทำได้ใน 6 ระดับดังนี้



แผนภูมิที่ 8 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : Phillips, J. Jack and Schmidt S. Lym, **The Leadership Scorecard** (New York: Routledge, 2004).

จากภาพข้างต้นการประเมินผลสามารถทำได้ 6 ระดับคือ

1. ระดับปฏิกิริยา (Reaction) ของผู้ร่วมโปรแกรมพัฒนาโดยการวัดและประเมินจากความรู้สึกข้อคิดเห็นของผู้ร่วมโปรแกรม (Respondent)
2. ระดับการเรียนรู้ (Learning) เป็นการวัดผลการเรียนรู้จดจำเข้าใจในความรู้ที่ได้รับซึ่งอาจใช้แบบทดสอบก่อนหลัง (Pre-Post Test)
3. ระดับการประยุกต์ (Application) เป็นการประเมินความสามารถในการนำเอาความรู้ไปปรับเข้ากับบริบทที่ต่างกันโดยการติดตามผล ณ สถานที่ทำงานปกติสองถึงสามเดือนหลังจบโปรแกรม
4. ระดับผลลัพธ์ (Result) เป็นการประเมินผลงานความสำเร็จการปรับปรุงงานที่เกิดขึ้นจากผลการพัฒนา

5. ระดับผลตอบแทนทางการเงิน (Monetary Result) เป็นการรวบรวมข้อมูลสัปดาห์ที่เกี่ยวกับออกไปแล้วตีมูลค่าผลงานความสำเร็จ การปรับปรุงงานเป็นมนตรีค่าทางการเงินเปรียบเทียบกับต้นทุนทางตรง เช่น ค่าวิทยากรทางอ้อม เช่น ค่าเสียโอกาสที่ต้องใช้เวลาในการพัฒนาไม่ได้ทำงานปกติเพื่อหาผลตอบแทนที่เรียกว่า Return on Investment (ROI) ซึ่งได้จากสูตรต่อไปนี้

$$ROI = \frac{\text{Benefits of Training} - \text{Cost of Training}}{\text{Cost of Training}} \times 100$$

6. ระดับผลลัพธ์ที่จับต้องโดยตรงไม่ได้ (Intangible Result) การพัฒนาบุคคลนอกจากส่งผลต่อการพัฒนางานแล้วยังส่งผลทางอ้อมที่จับต้องได้ยากอีก เช่น ทำให้เกิดความผูกพันในองค์กรสูงขึ้น เป็นการสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding)³⁵

จากการศึกษาวงล้อทรัพยากรมนุษย์ของแม็กแลแกน (McLagan) ได้กำหนดขอบข่ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

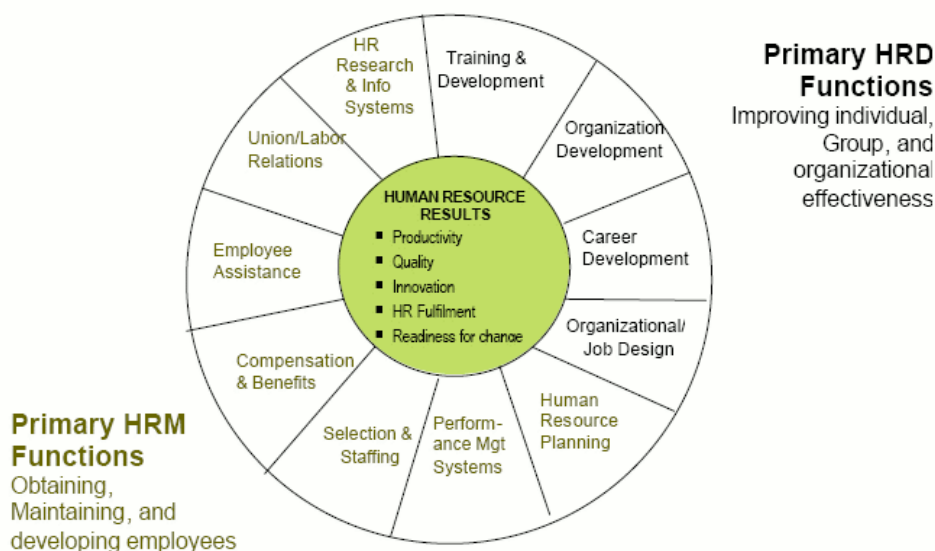


Fig. 1 The human resource wheel developed by McLagan (1989) shows the primary HRM and HRD functions.

แผนภูมิที่ 9 วงล้อทรัพยากรมนุษย์ของ McLagan

ที่มา : Ganesh Narasimhan, **HRM Vs HRD Vs Personnel Management**, เข้าถึงเมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2560, เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ <http://hrstatistics.blogspot.com/2012/10/personnel-management-vs-hr-management.html>

³⁵ เลิศชัย สุธรรมานนท์, **กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อองค์กรยั่งยืน**, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 102-111.

ดังนั้น หากพิจารณาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามวงล้อทรัพยากรมนุษย์ดังแผนภูมิที่ 9 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระดับการเรียนรู้ ดังนี้

1. ผลลัพธ์ของการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ดังนี้

- 1.1 การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในปัจจุบันและอนาคต
- 1.2 การเพิ่มขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 1.3 การเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่ม และองค์กรเพื่อให้องค์กร

เกิดการแข่งขันอย่างยั่งยืน

2. การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามผลลัพธ์จึงต้องมีการดำเนินการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

- 2.1 การฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นกระบวนการให้บุคคลและกลุ่มมีความรู้ ทักษะ และความสามารถเพิ่มขึ้น
- 2.2 การพัฒนาอาชีพ เป็นกระบวนการให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ และความสามารถเพิ่มขึ้นตามความสนใจของแต่ละบุคคลและสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาขององค์กร
- 2.3 การพัฒนาองค์กร เป็นกระบวนการให้บุคคลและกลุ่มมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร
- 2.4 การออกแบบองค์กรหรืองาน การกำหนดวิธีการ อำนาจหน้าที่ และระบบต่างๆ จะถูกจัดและร่วมเข้าไว้ในหน่วยงานขององค์กรในแต่ละงาน

สัมพันธ์ทั้ง 3 ด้าน ทั้งด้านผลลัพธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินการด้านฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กร การออกแบบองค์กรหรืองาน ให้เกิดการเรียนรู้ในบุคคล กลุ่มและองค์กร แสดงไว้ในตารางที่ 3 ผลลัพธ์การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรและระดับการเรียนรู้

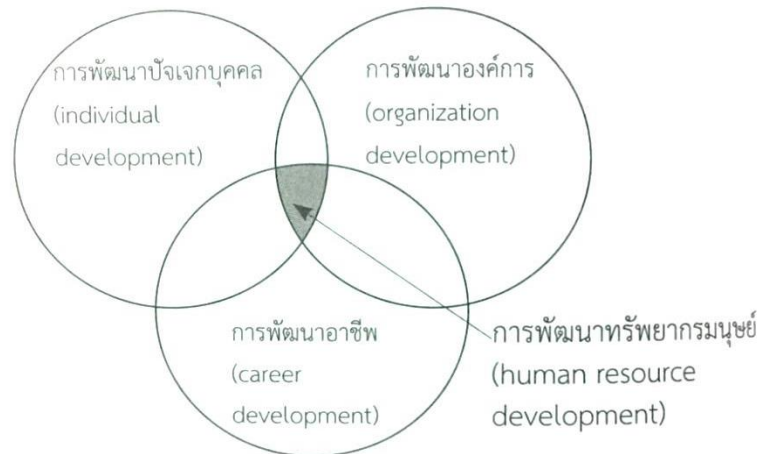
ตารางที่ 3 ผลลัพธ์การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรและระดับการเรียนรู้

ผลลัพธ์	การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับการเรียนรู้
1. การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานปัจจุบันและอนาคต	การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development :T&D)	บุคคลและกลุ่ม
2. การเพิ่มประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานให้องค์กรเกิดการแข่งขันอย่างยั่งยืน	การพัฒนาองค์กร (Organization Development : OD) และการบริหารความรู้ (Knowledge management: KM) โดยมีการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการสอดแทรก	บุคคล → บุคคล บุคคล → กลุ่ม กลุ่ม → องค์กร
3. การเพิ่มขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	การพัฒนาอาชีพ (Career Development : CD) โดยมีการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการสอดแทรก	บุคคล

ที่มา : วรรัตน์ เขียวโพรี, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2551), 24.



กิลลีย์และคณะ ได้เสนอกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่ามีส่วนที่คาบเกี่ยวกันของ 3 เรื่องใหญ่ๆ คือ การพัฒนาเน้นที่ตัวบุคคล (Individual Development) ถึงครอบคลุมทั้งแนวคิดของเนดเลอร์ในส่วนของการพัฒนาผ่านกระบวนการจัดการศึกษา (Education) ผ่านกระบวนการฝึกอบรม (Training) และผ่านกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองในวิธีการที่หลากหลาย (Self Learning) และอีกส่วนหนึ่งคือการพัฒนาองค์กร (Organization Development) ที่ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการในการพัฒนา และสร้างการปรับตัวขององค์กรให้สามารถรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและที่เกิดขึ้นใสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ส่วนสุดท้าย คือ การพัฒนาอาชีพ (Career Development) ซึ่งเน้นการดูแลพัฒนาบุคลากรให้เติบโตก้าวหน้าในอาชีพระยะยาวซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของลีโอนาร์ด เนดเลอร์ ดังที่แสดงในแผนภูมิที่ 10



แผนภูมิที่ 10 กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกิลลีย์และคณะ
 ที่มา : ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556),144.

ต่อมาในปี ค.ศ. 2002 เมื่อมีแนวคิดและวิธีการพัฒนางานที่มุ่งเน้นทั่วทั้งองค์กร แนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดประสิทธิภาพโดยรวมทั้งระบบอยู่ทุกขณะ กิลลีย์และคณะจึงได้เพิ่มเติมบทบาทและการปฏิบัติที่ครอบคลุมผลงานทั้งระยะสั้นระยะยาว โดยเน้นทั้งปัจเจกบุคคลและที่องค์กรเป็น 4 มิติ เพิ่มจาก 3 องค์ประกอบที่ได้เสนอไว้ใน ค.ศ. 1989 ดังแสดงในภาพ



แผนภูมิที่ 11 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของกิลลีย์และคณะ
 ที่มา : ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 145.

กล่าวถึง องค์ประกอบทั้ง 4 เริ่มต้นตั้งแต่การพัฒนาเน้นที่ปัจเจกบุคคลซึ่งมุ่งเน้นผลระยะสั้นการพัฒนาอาชีพที่เน้นตัวบุคคลแต่มุ่งผลระยะยาว การบริหารผลการปฏิบัติงานเน้นที่องค์กรแต่มุ่งผลระยะสั้น และการพัฒนาองค์กรที่มุ่งผลระยะยาว³⁶

ส่วนแนวคิดของ เดอซิมงค์, เวอเนอร์ และ แฮร์ริส (Randy L. DeSimone, Jon M. Werner and David M. Harris) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

1. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาทักษะความรู้และทัศนคติของบุคคล การฝึกอบรมมักเกี่ยวข้องกับการให้ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงานหรืองานเฉพาะ แต่การพยายามเปลี่ยนทัศนคติ มีความมุ่งมั่นในระยะยาวในการเตรียมความพร้อมในการทำงานในอนาคต ขณะที่ยังเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน กิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนาเริ่มต้นเมื่อพนักงานใหม่เข้าสู่องค์กร โดยปกติจะอยู่ในรูปของการปฐมนิเทศพนักงานและการฝึกอบรมทักษะ การปฐมนิเทศพนักงานเป็นกระบวนการที่พนักงานใหม่จะได้เรียนรู้ค่านิยมและบรรทัดฐานที่สำคัญขององค์กร สร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน และเรียนรู้วิธีการทำงานภายในงาน เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างานจำนวนมากมีส่วนรับผิดชอบในการออกแบบกระบวนการปฐมนิเทศการจัดปฐมนิเทศทั่วไปและเริ่มฝึกทักษะเบื้องต้น ทักษะและหลักสูตรการฝึกอบรมด้านเทคนิคจึงแคลงในการสอนพนักงานใหม่โดยเฉพาะหรือสาขาวิชาความรู้เมื่อพนักงานใหม่ ๆ มีความชำนาญในงานแล้ว กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาโดยเฉพาะการสอนและการให้คำปรึกษา ในขั้นตอนการฝึกแต่ละคนจะได้รับการสนับสนุนให้ยอมรับความรับผิดชอบในการดำเนินการของตนเพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานและเพื่อให้บรรลุและรักษาประสิทธิภาพที่ดีขึ้น การฝึกสอนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะคู่ค้าในการบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์กร ใช้เทคนิคการให้คำปรึกษาเพื่อช่วยให้พนักงานจัดการกับปัญหาส่วนตัวที่อาจขัดขวางความสำเร็จของเป้าหมายเหล่านี้ โปรแกรมการให้คำปรึกษาอาจกล่าวถึงประเด็นต่างๆ เช่น การทำทารุณกรรมทางเพศ การจัดการความเครียด การเลิกสูบบุหรี่ หรือการออกกำลังกาย โภชนาการ และการควบคุมน้ำหนัก ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยังมีหน้าที่ในการประสานงานการฝึกอบรมการจัดการและการพัฒนาเพื่อให้มั่นใจว่าผู้จัดการและผู้บังคับบัญชาที่มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการมีประสิทธิภาพในตำแหน่ง โปรแกรมเหล่านี้อาจรวมถึงการฝึกอบรมการกำกับดูแลการหมุนเวียนงานหนึ่งวัน หรือวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยหลักสูตร

2. การพัฒนาองค์กร (Organization Development) หมายถึง กระบวนการของการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและความเป็นอยู่ที่ดีของสมาชิกผ่านการวางแผนในเรื่องที่เน้นแนวคิดเกี่ยวกับ

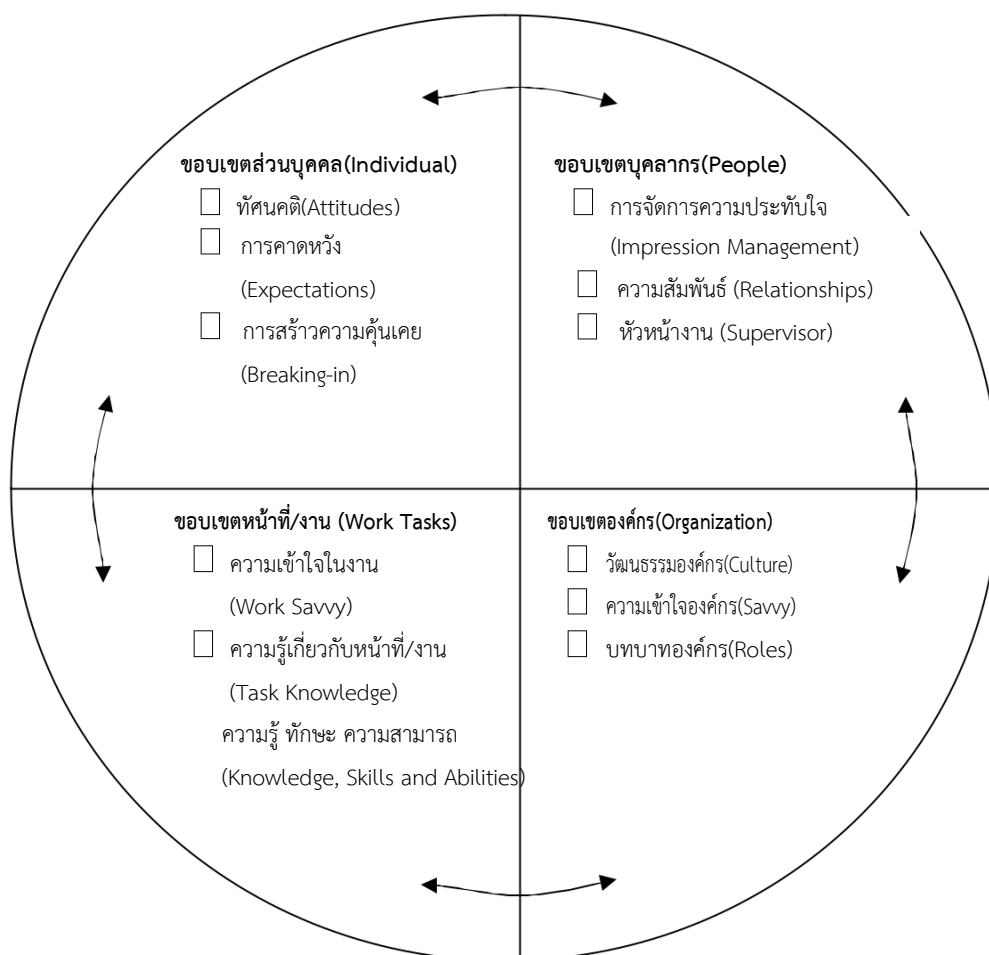
³⁶ ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 143-145.

พฤติกรรมศาสตร์ การพัฒนาองค์กร เน้นถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค ประสิทธิภาพขององค์กรในขณะที่การเปลี่ยนแปลงเล็กๆ น้อยๆ มีการกำกับที่บุคคลกลุ่มเล็กๆ และทีมงาน ตัวอย่างเช่นหลายองค์กรพยายามที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรด้วยการแนะนำโปรแกรมการมีส่วนร่วมของพนักงานที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในการคาดการณ์การทำงานระบบรางวัลและขั้นตอนการรายงาน บทบาทของผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่เกี่ยวข้องกับการแทรกแซงการพัฒนาองค์กร คือการทำหน้าที่เป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง การอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงมักต้องการการปรึกษาหารือและให้คำแนะนำแก่ผู้จัดการสายงานเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สามารถนำมาใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการได้ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาจมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในการดำเนินกลยุทธ์การแทรกแซงเช่นอำนวยความสะดวกในการประชุมพนักงานที่รับผิดชอบในการวางแผนและการใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริง

3. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นกระบวนการที่ดำเนินไปเรื่อยๆ โดยที่บุคคลแต่ละคนมีความคืบหน้าผ่านขั้นตอนต่างๆ โดยแต่ละชุดมีลักษณะเฉพาะซึ่งเป็นประเด็นปัญหาชุดรูปแบบและงานที่แตกต่างกัน การพัฒนาอาชีพเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่แตกต่างกันสองอย่าง คือ การวางแผนอาชีพและการจัดการอาชีพ การวางแผนอาชีพเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ดำเนินการโดยบุคคลโดยมักจะมี ความช่วยเหลือจากที่ปรึกษาและคนอื่นๆ เพื่อประเมินทักษะและความสามารถของตนเองเพื่อสร้างแผนอาชีพที่สมจริง การจัดการอาชีพเกี่ยวข้องกับการทำตามขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุแผนดังกล่าว และโดยทั่วไปจะเน้นที่สิ่งที่ยังคงสามารถทำได้เพื่อส่งเสริมการพัฒนาอาชีพของพนักงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างการพัฒนาอาชีพและกิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนาแผนอาชีพสามารถดำเนินการได้อย่างน้อยผ่านโปรแกรมการฝึกอบรมขององค์กร

แนวคิดของโนลว์, ฮอลตัน และสวอนสัน (Knowles, Swanson and Holton) ได้ กล่าวถึงขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของงานสามารถพิจารณาได้ จากโมเดลการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน คือ 1) ขอบเขตส่วนบุคคล (Individual) 2) ขอบเขตบุคลากร (People) 3) ขอบเขตองค์กร (Organization) และ 4) ขอบเขตหน้าที่/งาน (Work Tasks) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังแผนภูมิที่ 12³⁷

³⁷ Knowles, M. S., Swanson, R. A., and Holton, E. F. III, **The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), อ้างถึงใน รัชพล เชิงชล, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ 1” วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาค วิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560), 90.



แผนภูมิที่ 12 ภาพขอบเขตหน้าที่ในการเรียนรู้ภารกิจเพื่อพัฒนาพนักงานใหม่ (New employee development learning tasks)

ที่มา : M. S. Knowles, R. A. Swanson and E. F. Holton III, *The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 310.

ขอบเขตส่วนบุคคล (Individual Domain)

พนักงานใหม่ทุกคนไม่ว่าจะมีประสบการณ์ระดับใดแล้วแต่มีความรู้ที่สำคัญ มีทัศนคติและค่านิยมที่สั่งสมมาด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้เปลี่ยนแปลงได้ตามวัฒนธรรมและประสบการณ์ทำงานทำงานในการพิจารณาถึงลักษณะของกระบวนการเรียนรู้ และการมุ่งเน้นความสำคัญของความสอดคล้องระหว่างตัวบุคคลกับองค์กร ก็เป็นไปได้ว่าการเรียนรู้ ก่อนหน้านี้อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของพนักงานใหม่ ดังนั้น ขอบเขตส่วนบุคคล (Individual Domain) จึงครอบคลุมมุมมองสำคัญของการ

เรียนรู้ก่อนเข้าทำงานในองค์กรซึ่งเชื่อว่าอาจมีผลกระทบ ต่อการขัดเกลาทางสังคม (ดังตารางที่ 4) แม้ว่าพนักงานจะมีการเรียนรู้มาก่อนที่จะเริ่มงานจริงแต่การ เรียนรู้เหล่านี้มีความสำคัญเนื่องจาก องค์กรอาจสร้างอิทธิพลในระหว่างกระบวนการจ้างงานได้ องค์กรที่เตรียมพนักงานมีความพร้อมต่อ การทำงานสามารถสร้างอิทธิพลต่อตัวพนักงานได้ และพนักงานใหม่จะต้องประเมินว่าความรู้ที่มีมา ก่อนอาจไปขัดขวางการเข้าทำงานในองค์กรหรือไม่

1. ทักษะคติ (Attitudes) อาจส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ได้สองทาง กล่าวคือ ทักษะคติของ พนักงานใหม่ที่มีต่อองค์กร บทบาทใหม่และมีต่อกระบวนการขัดเกลาทางสังคมงานใหม่ และ กระบวนการฝึกอบรม ทักษะคติอาจมีผลกระทบต่อกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมโดยตรงผ่าน พฤติกรรมที่มีผลมาจากทักษะคติของพนักงานใหม่ ทักษะคดียังเป็นแบบแผนที่มีการคัดกรอง การเรียนรู้ และประสบการณ์ใหม่อีกด้วย เป็นไปได้ว่าพนักงานใหม่อาจมีผลลัพธ์ที่ดีขึ้นได้โดยการกำหนดทัศนคติ ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในองค์กรและช่วยให้พนักงานใหม่ทำการเปลี่ยนทัศนคติอย่างเหมาะสม

2. ความคาดหวัง (Expectations) สาเหตุของปัญหาที่พบบ่อยคือความไม่สอดคล้องกัน ระหว่างความคาดหวังของพนักงานใหม่และข้อเท็จจริงที่พบในองค์กร อันมีผลมาจากความไม่พอใจ และทัศนคติเชิงลบ การพัฒนาความคาดหวังอย่างเหมาะสมคือหนึ่งในงานพื้นฐานของการพัฒนา พนักงานใหม่อย่างประสบความสำเร็จ

3. ทักษะการสร้างความคุ้นเคย (Breaking-in) พนักงานใหม่ต้องตระหนักถึงความสำคัญของ ระยะในการสร้างความคุ้นเคย (โดยปกติแล้วจะกินเวลา 9-12 เดือนแรก) และจะต้องมีทักษะพิเศษที่ จะใช้ในองค์กรและจำเป็นต้องเริ่มยอมรับและเคารพสมาชิกของทีมใหม่ พนักงานจำนวนมากไม่ได้ เริ่มต้นกระบวนการนี้ เนื่องจากแผนภายในองค์กรทำให้พวกเขามองไม่เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องทำ พนักงานใหม่ต้องเข้าใจว่ากลุ่มขนาดเล็กมีปฏิกริยาอย่างไรเมื่อมีสมาชิก และควรตระหนักถึงระยะที่ แตกต่างกัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับมีการมีสมาชิกใหม่และความต้องการพนักงานใหม่³⁸

³⁸ Knowles, M. S., Swanson, R. A., and Holton, E. F. III, **The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), อ้างถึงใน รัชพล เจริญกุล, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ 1” วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560), 92.

ตารางที่ 4 ตารางแสดงขอบเขตส่วนบุคคล (Individual Domain)

1. ทักษะทัศนคติ (Attitudes)	การระบุค่านิยมส่วนบุคคล และทัศนคติที่มีต่ออาชีพ งานและองค์กร ระบุทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในองค์กร ปรับทัศนคติส่วนบุคคลเข้ากับทัศนคติขององค์กร
2. ความคาดหวัง (Expectations)	การพัฒนาความคาดหวังอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับองค์กรและตนเองในงาน การแก้ไขปัญหาความไม่พอใจ เนื่องจากความแตกต่างในความคาดหวัง
3. ทักษะการสร้างความคุ้นเคย (Breaking-in)	การตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและความสำคัญของการเข้าสู่องค์กร การมีทักษะพิเศษและกลยุทธ์ที่ต้องการ

ที่มา : M. S. Knowles, R. A. Swanson and E. F. Holton III, *The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 311.

ขอบเขตของบุคคลากร (People Domain)

การเรียนรู้เพื่อปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมใหม่ๆ คือ กระบวนการเรียนรู้พื้นฐานทางสังคม มักเกิดขึ้นโดยผ่านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรมากมาย ต้องมีการยอมรับ และมีการเรียนรู้ถึงบทบาท การเรียนรู้ของพนักงานใหม่จะเกิดขึ้นเพียงเล็กน้อยในการฝึกอบรมที่เป็นทางการหรือจากเนื้อหาในรูปแบบลายลักษณ์อักษร การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กรเป็นช่วงเวลาที่สำคัญสำหรับพนักงานใหม่

1. การจัดการความประทับใจ (Impression Management) ความประทับใจแรกของพนักงานใหม่ คือ เครื่องมือของการเริ่มต้นในสิ่งที่ เรียกว่า “เกลียวแห่งความสำเร็จ” หรือ “success spiral” เพื่อนร่วมงานจะใช้พฤติกรรมเริ่มต้นของพนักงานใหม่เพื่อสร้างคุณลักษณะเกี่ยวกับศักยภาพของผลงานและความเหมาะสม ซึ่งมีผลกระทบต่อความคาดหวังของเพื่อนร่วมงาน และมีผลต่องานในอนาคตและพฤติกรรมที่มีต่อพนักงานใหม่ ถ้าลักษณะเริ่มต้นเป็นบวก พนักงานใหม่อาจมีโอกาสดำรงงานหรือหน้าที่ที่สำคัญ ถ้าพวกเขาประสบความสำเร็จในการทำงาน ก็จะถือเป็นการยืนยันถึงลักษณะเริ่มต้นและมีโอกาสได้รับงานสำคัญตามมา พนักงานเก่าจึงมีโอกาสสร้างความ

สัมพันธ์มากขึ้นและช่วยให้พนักงานใหม่ประสบความสำเร็จ เกลียวแห่งความสำเร็จจึงนำไปสู่ความสำเร็จที่มากขึ้นและโอกาสในการทำงานที่มากขึ้น

2. ความสัมพันธ์ (Relationships) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในเชิงบวกมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวและการเข้าสังคมเพราะจะช่วยให้เกิดการยอมรับจากกลุ่มคนเร็วขึ้น หรือช่วยลดผลกระทบของความคาดหวังที่ไม่ได้รับการตอบสนอง และช่วยในเรื่องของวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สำคัญมากที่สุดก็คือ ความสัมพันธ์ในการทำงานเชิงบวกจะเป็นกลไกที่สำคัญต่อการเรียนรู้ทางสังคม ผลลัพธ์ของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี อาจรวมไปถึงการพัฒนากลยุทธ์การเรียนรู้ในองค์กรได้อย่างประสบความสำเร็จและการเรียนรู้วิธีการทำงานให้สำเร็จโดยการทำงานเป็นทีม อุปสรรคที่มีต่อพนักงานใหม่เริ่มต้นด้วยปัญหาของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ปัญหาเหล่านี้อาจเป็นปัญหาเรื้อรังเมื่อพนักงานใหม่ถูกมองว่าแตกต่างเพราะเป็นบุคคลที่ไม่มีความสามารถ หรือมีพื้นเพทางเชื้อชาติที่แตกต่างกันหรือบางทีอาจมีเพศที่แตกต่างกัน

3. หัวหน้างาน (Supervisor) พนักงานใหม่ที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างานอาจได้รับข้อมูลสำคัญมากกว่า ซึ่งมีผลให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้นและความมุ่งมั่นมากขึ้น รวมไปถึงมีความเครียดและความตั้งใจลาออกน้อยลง และพบว่าลูกน้องมักปรับตัวให้เข้ากับค่านิยมให้เข้ากับค่านิยมในการทำงานของหัวหน้างาน และหัวหน้างานมีบทบาทสำคัญในการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับลูกน้อง³⁹

³⁹ Knowles, M. S., Swanson, R. A., and Holton, E. F. III, **The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), อ้างถึงใน รัชพล เชิงชล, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ 1” วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560), 93-94.

ตารางที่ 5 ตารางแสดงขอบเขตของบุคคลากร (People Domain)

<p>1. การจัดการความประทับใจ (Impression Management)</p>	<p>การเริ่มตระหนักถึงความประทับใจในบทบาท เพื่อประเมินขององค์กร การเข้าใจถึงกระบวนการจัดการความประทับใจ การเรียนรู้ว่าในองค์กรมองความประทับใจอย่างไร การมีทักษะและกลยุทธ์ที่จำเป็นต่อความประทับใจ</p>
<p>2. ความสัมพันธ์ (Relationships)</p>	<p>การเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของบทบาทต่อความสำเร็จในองค์กรและเข้าใจประเภทของความสัมพันธ์ที่ควรสร้างขึ้น การมีทักษะที่จำเป็นเพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์และเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ และการเรียนรู้กลยุทธ์การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ</p>
<p>3. หัวหน้างาน (Supervisor)</p>	<p>การเริ่มตระหนักถึงความสำคัญของความสัมพันธ์หัวหน้างาน/ลูกน้อง และบทบาท การระบุรูปแบบความต้องการของหัวหน้างาน การสร้างทักษะที่จำเป็นต่อการเป็นลูกน้องที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อจัดการความสัมพันธ์กับหัวหน้างานเพื่อประโยชน์ร่วมกัน การเรียนรู้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความสัมพันธ์การทำงานกับหัวหน้างาน</p>

ที่มา : M. S. Knowles, R. A. Swanson and E. F. Holton III, **The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 313.

ขอบเขตขององค์กร (Organizational Domain)

เมื่อพนักงานใหม่สร้างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพกับบุคลากรในองค์กร พนักงานใหม่อาจเรียนรู้ถึงความซับซ้อนขององค์กรด้วย (ดังตารางที่ 6) การพัฒนาผลงานในระดับสูงนั้น พนักงานใหม่ต้องมีทั้งความรู้ในการทำงาน ความรู้เกี่ยวกับองค์กร และต้องแสวงหาความรู้ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม

1. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เชื่อกันว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กร และความสำเร็จของตัวบุคคลเกิดขึ้นเมื่อค่านิยมของตัวบุคคลตรงกับค่านิยมของวัฒนธรรมที่มีอิทธิพล ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวกับองค์กรนั้นจะถูกรวมไว้ในวัฒนธรรมซึ่งมักไม่ได้อยู่ในรูปแบบที่เป็นทางการความเข้าใจในบรรทัดฐาน ค่านิยม และรูปแบบการทำงานของ องค์กรจะเป็นส่วนช่วยเร่งให้เกิดการปรับตัวและการเข้าถึงงานที่ได้รับมอบหมายอย่างดี หากความเข้าใจถึงวัฒนธรรมขององค์กร พนักงานใหม่อาจไม่สามารถเข้าใจถึงระบบที่ไม่เป็นทางการ หรือไม่เข้าใจถึงบทบาทของบุคลากรข้อห้ามในองค์กรและเหตุผลว่าทำไมจึงต้องปฏิบัติตามในลักษณะที่เป็น หรือไม่เข้าใจในประสบการณ์ประจำวันในองค์กร หากไม่เข้าใจถึงวัฒนธรรมพนักงานใหม่อาจไร้ประสิทธิภาพแม้ว่าจะมีความสามารถเฉพาะทางในการปฏิบัติงานก็ตาม

2. ความเข้าใจในองค์กร (Organizational Savvy) พนักงานใหม่ต้องเข้าใจระบบ และวิธีการที่ไม่เป็นทางการซึ่งเป็นแนวทางการทำงานให้บรรลุโดยแท้จริง การกลายเป็นผู้ที่มีผลงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นหมายความว่า การพัฒนาความเข้าใจในวิธีการทำงานในองค์กรและเข้าใจถึงบุคลากร การเรียนรู้กระบวนการที่ไม่เป็นทางการ ความเข้าใจในการปกครองขององค์กร และการเรียนรู้ที่จะเจรจาหรือต่อรองกับโครงสร้างอำนาจและระบบอำนาจที่ไม่เป็นทางการ หรือมักเรียกว่า การเรียนรู้ การกระทำ ปฏิบัติ (“learning the ropes”) ซึ่งเป็นกระบวนการใช้ความรู้ของเรา เกี่ยวกับวัฒนธรรมเพื่อทำความเข้าใจถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในกิจกรรมประจำวันในองค์กร และเพื่อเข้าใจถึงผู้ที่มีบทบาทในโครงสร้างอำนาจ หากไม่มีความเข้าใจในวิธีการทำงานภายในระบบองค์กรความสามารถ ในการทำงานอาจมีอุปสรรคจากการละเมิดบรรทัดฐานซ้ำๆ⁴⁰

3. บทบาทขององค์กร (Organizational Roles) เกรียน (Graen) นิยามว่าการสร้างบทบาทมีองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ดังนี้ 1) การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับขีดจำกัดและความต้องการ 2) การรับและการส่งการสื่อสารแบบโน้มน้าวเกี่ยวกับพฤติกรรมในบทบาท 3) การยอมรับรูปแบบพฤติกรรมรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง และ 4) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเมื่อเวลาผ่านไป⁴¹

⁴⁰ เรื่องเดียวกัน, 95-96.

⁴¹ Graen, G. B., “Role-Making Processes within Complex Organizations”, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, M. D., Dunnette (ed.), (Chicago: Rand McNally, 1976), 1201–1245.

เฟลด์แมน (Feldman) ได้กล่าวถึงความพยายามช่วยเหลือพนักงานใหม่ให้เข้าใจถึงบทบาทอย่างชัดเจน จะช่วยให้เข้าถึงข้อมูลเพื่อลดความคลุมเครือ เพื่อเข้าใจความคาดหวังขององค์กรและเพื่อเรียนรู้วิธีการลดความขัดแย้งในบทบาท สิ่งเหล่านี้ช่วยในการปรับปรุงผลลัพธ์⁴²

ตารางที่ 6 ตารางแสดงขอบเขตขององค์กร (Organizational Domain)

1. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)	การเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กรและเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบต่อผลงานอย่างไร การเริ่มตระหนักความสำคัญของการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร การได้มาซึ่งทักษะในการเรียนรู้องค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมที่ไม่มีการสอนอย่างชัดเจน
2. ความเข้าใจในองค์กร (Organizational Savvy)	การเริ่มตระหนักถึงโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการความสำเร็จในองค์กร การเข้าใจถึงวิธีการบรรลุผลลัพธ์อย่างเหมาะสมโดยผ่านโครงสร้างองค์กรที่ไม่เป็นทางการได้มาซึ่งทักษะในการเรียนรู้โครงสร้างองค์กรแบบไม่เป็นทางการ และการใช้เพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ
3. บทบาทขององค์กร (Organizational Roles)	การกำหนดตำแหน่งของตนเองในมุมมองของเป้าหมายองค์กร การเข้าใจบทบาทและเอกลักษณ์ของพนักงานใหม่ในองค์กร การเรียนรู้ในความคาดหวังและกิจกรรมที่เหมาะสมต่อบทบาท การยอมรับข้อจำกัดด้านบทบาทและความเป็นจริง และการประนีประนอมถึงความขัดแย้งและความคลุมเครือในบทบาท

ที่มา : M. S. Knowles, R. A. Swanson and E. F. Holton III, *The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 315.

⁴² Feldman, D. C., “Socialization, Resocialization, and Training: Reframing the Research Agenda”, *Training and Development in Organizations*. I. L., Goldstein, ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 1989), 376–416.

ขอบเขตของหน้าที่/งาน (Work Task Domain)

ขอบเขตที่ 4 เป็นขอบเขตที่คุ้นเคยมากที่สุด ความเข้าใจในงานที่ต้องทำและการมีความรู้ ทักษะ และความสามารถอย่างถูกต้องเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จของพนักงาน (ดังตารางที่7) ความเข้าใจในงานก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน

1. ความเข้าใจในงาน (Work Savvy) พนักงานมักสับสนว่าการพัฒนาระบบเพื่อทำความเข้าใจในหน้าที่หรืองานที่ปฏิบัตินั้นมีความสำคัญอย่างไร ทั้งนี้เพื่อการจัดลำดับความสำคัญ การประมวผล และการบรรลุความสำเร็จในงาน ต้องมีการคัดเลือกข้อมูลเพื่อระบุว่าสิ่งใดสำคัญ ต้องจัดสรรทรัพยากรที่จำกัด และต้องใช้ทักษะที่เรียนรู้มากับปัญหาจริงที่พบ แม้ว่าบางคนอาจพูดถึงการเรียนรู้ การกระทำ ปฏิบัติ (“learning the ropes”) แต่คำๆ นี้แบ่งแยกเพราะมันเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานใหม่กับงานมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานใหม่กับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับผู้ที่ย้ายอาชีพที่ทำให้แผนการทำงานให้สำเร็จนั้นอาจเกิดขึ้นมาจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่าง

2. ความรู้เกี่ยวกับหน้าที่/งาน (Task Knowledge) แน่ใจว่าความเข้าใจในงานที่ต้องปฏิบัติเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จ แต่แน่นอนว่ามันอาจไม่เพียงพอต่อความสามารถในการ ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์นั้นอาจไม่เกิดขึ้นเลยหากไม่มีการเรียนรู้ถึงหน้าที่ทั้งหมด ถ้าการฝึกฝนการทำงานนั้นทำโดยแยกออกไป ผลงานที่ได้มานั้นอาจจะมีปัญหา

3. ความรู้ ทักษะและความสามารถ (Knowledge, Skills, and Abilities) ด้วยความเข้าใจในหน้าที่และงานอย่างสมบูรณ์รวมถึงบทบาทของพนักงานใหม่ พนักงานใหม่จึงจะต้องมองเห็นถึงความรู้ ทักษะและความสามารถที่ต้องมีในการปฏิบัติงาน พนักงานใหม่อาจมีความมั่นใจมากขึ้นไปเกี่ยวกับความรู้ที่ตนเองมีมาก่อนเข้าสู่กระบวนการทางสังคม สำหรับหลายๆ คน ผลลัพธ์หนึ่งในการพัฒนาพนักงานใหม่ คือ “การเรียนรู้ในสิ่งที่พวกเขาไม่รู้” พนักงานใหม่บางคน รายงานประสบการณ์ที่ต่ำต้อยเมื่อพวกเขาตระหนักว่าพวกเขาไม่มีความพร้อมอย่างที่คิดว่ามี⁴³

⁴³ Knowles, M. S., Swanson, R. A., and Holton, E. F. III, **The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 316-317.

ตารางที่ 7 ตารางแสดงขอบเขตของหน้าที่/งาน (Work Task Domain)

1. ความเข้าใจในงาน (Work Savvy)	การเข้าใจถึงวิธีการใช้ความรู้และทักษะในการทำงานและการได้มาซึ่งทักษะทางวิชาชีพ (เช่น การสื่อสาร การจัดการ เวลาที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่)
2. ความรู้เกี่ยวกับหน้าที่/งาน (Task Knowledge)	การเข้าใจถึงหน้าที่/งานพื้นฐานที่จำเป็นในการทำงานและแนวทางการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ
3. ความรู้ ทักษะ และความสามารถ (Knowledge, Skills, and Abilities)	การระบุดังความรู้ ทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่จำเป็นต่อการได้มาซึ่งความรู้ ทักษะและความสามารถ

ที่มา : M. S. Knowles, R. A. Swanson and E. F. Holton III, **The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 316.

ระบบการพัฒนาพนักงานใหม่

การเรียนรู้ทั้ง 12 ด้านนี้ จะบรรลุผลสำเร็จได้โดยผ่านค่านิยมของการเรียนรู้ทั้ง 4 ประการ คือ โปรแกรมการเรียนรู้พื้นฐาน (เช่น โรงเรียน), การฝึกงานภายนอก (เช่น การศึกษาในสายวิชาชีพ), โปรแกรมการฝึกงานโดยใช้นายจ้างเป็นหลัก และการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน การเรียนรู้พื้นฐานหมายถึง โปรแกรมหรือสถาบันที่ให้พื้นฐานการเรียนรู้โดยไม่ได้มุ่งตรงอย่างใดอย่างหนึ่ง การฝึกงานภายนอกประกอบไปด้วยโปรแกรมหรือสถาบันที่จัดให้มีการฝึกงาน แต่ไม่ใช่นายจ้างรายใดรายหนึ่งโดยเฉพาะ โปรแกรมการฝึกงานโดยใช้นายจ้างเป็นหลัก คือ กิจกรรมที่นำเสนอโดยนายจ้างรายใดรายหนึ่งให้แก่พนักงาน และเป็นโปรแกรมที่ถูกออกแบบมาเพื่อให้ความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน โดยสำเร็จ กิจกรรมการเรียนรู้ในที่ทำงานรวมถึงกิจกรรมการ เรียนรู้ทั้งหมดที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน เช่น การฝึกงานในสถานที่ การเรียนรู้ทางการ การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ⁴⁴

การเรียนรู้ทั้ง 12 อย่างและการแทรกแซงทั้ง 4 น่าจะเป็นระบบแบบบูรณาการเพื่อทำให้พนักงานใหม่บรรลุเป้าหมายด้านผลการปฏิบัติงาน พนักงานมีส่วนร่วมในการแทรกแซงทั้ง 4 ประเภท

⁴⁴ Knowles, M. S., Swanson, R. A., and Holton, E. F. III, **The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 99.

เพื่อการเรียนรู้งานทั้ง 12 อย่างให้สำเร็จ ซึ่งหากทำได้สำเร็จก็น่าจะทำให้พนักงานใหม่ บรรลุผลการปฏิบัติงานในระดับที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้และยังคงอยู่ในองค์กรต่อไป กระบวนการพัฒนา พนักงานใหม่ ไม่ใช่แนวคิด แต่เป็นกระบวนการที่เป็นวัฏจักร โดยที่พนักงานใหม่อาจต้องผ่านการเรียนรู้และการเรียนรู้ เหตุการณ์ซ้ำๆ ดังภาพแผนภูมิที่ 13⁴⁵



แผนภูมิที่ 13 ระบบการพัฒนาพนักงานใหม่ (New employee development system)

ที่มา : M. S. Knowles, R. A. Swanson and E. F. Holton III, **The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 318.

ความท้าทายต่อสถาบันการศึกษา

โดยใช้โมเดลนี้เป็นกรอบแนวคิด การศึกษาควรกำหนดหน้าที่ในการพัฒนาบัณฑิตทั้ง 4 มุมมองที่เหนือไปกว่าความรู้เกี่ยวกับงาน มุมมองเหล่านี้ได้แก่ 1) การพัฒนาขอบเขตส่วนบุคคล 2) การสอนทักษะพื้นฐานในขอบเขตของบุคลากรและขอบเขตขององค์กร 3) การสร้างการตระหนักถึงขอบเขตของการเรียนรู้ทั้งหมด และ 4) การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในองค์กร

1. การพัฒนาขอบเขตส่วนบุคคล มีเหตุผลน้อยมากที่สถาบันการศึกษาและสถาบันเตรียม ตัวสู่การทำงานไม่สามารถรับหน้าที่ในการพัฒนาบัณฑิตได้อย่างเต็มที่ โดยพัฒนาในด้านทัศนคติการทำงาน ประสบการณ์ที่เป็นจริง และความเข้าใจวิธีการเข้าสู่องค์กร ที่ชัดเจนคือจะมีองค์ประกอบขององค์กรที่อาจจะต้องปรับเปลี่ยนต่อไป แต่ความยากลำบากในระหว่างการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าพื้นฐาน ตัวอย่าง เช่น ทัศนคติ ความยืดหยุ่น ความมุ่งมั่นต่อคุณภาพการทำงานเพื่อผลประโยชน์ของทีม ความเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนเองและความต้องการเรียนรู้สิ่งเหล่านี้มักถูกมองข้ามไป

⁴⁵ Knowles, M. S., Swanson, R. A., and Holton, E. F. III, **The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 317.

2. การสอนทักษะพื้นฐานในขอบเขตของบุคลากรและขอบเขตองค์กร 2 ขอบเขตนี้ มีความเฉพาะเจาะจงต่อองค์กร ดังนั้นการศึกษาและการฝึกอบรมจึงมีบทบาทที่จำกัดมากกว่า อย่างไรก็ตาม ควรสอนทักษะพื้นฐานในแต่ละขอบเขตเพื่อที่ว่าบัณฑิตจะสามารถมุ่งเน้นไปที่องค์ประกอบโดยเฉพาะขององค์กรได้ ตัวอย่างเช่น ในขอบเขตของบุคลากร อาจสอนให้นักเรียนทราบถึงหลักการของการจัดการความประทับใจและวิธีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในองค์กรใหม่ ควรสอนให้พวกเขาารู้วิธีการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานกับเครือข่าย และอาจสอนให้พวกเขามีทักษะพื้นฐานของการเป็นลูกน้องที่มีประสิทธิภาพ วิธีการกำหนดทักษะของลูกน้องที่มีประสิทธิภาพในองค์กรใหม่และวิธีการจัดการนายจ้าง ในขอบเขตขององค์กร บัณฑิตทุกคนควรเข้าใจว่าวัฒนธรรมขององค์กรคืออะไร มันส่งผลกระทบต่ออาชีพ และวิธีการแปลความหมายของวัฒนธรรมองค์กร และบัณฑิตทุกคนต้องเข้าใจเกี่ยวกับการปกครองในองค์กร ระบบที่ไม่เป็นทางการในองค์กรและวิธีการใช้ระบบเหล่านั้นเพื่อสร้างผลลัพธ์ ที่ยอดเยี่ยมแล้ว อาจสอนให้พวกเขาทราบถึงบทบาทของพนักงานหน้าใหม่และวิธีทำให้แน่ใจว่าพนักงานหน้าใหม่จะตอบสนองต่อความคาดหวังในด้านบทบาทอย่างไร

3. การสร้างการตระหนักถึงขอบเขตของงานการเรียนรู้หลังจากจ้างงาน เมื่อการสอนการเรียนรู้ในงานให้กับผู้เรียนไม่สามารถตอบคำถามได้ทั้งหมด เช่น วัฒนธรรมองค์กรหรือความเข้าใจในองค์กร สถาบันการศึกษาอาจสอนให้นักเรียนตระหนักถึงคำถามเพื่อการเรียนรู้ที่ก้าวหน้า พนักงานใหม่จะต้องตระหนักถึงสิ่งที่ไม่รู้เกี่ยวกับความสำเร็จในองค์กร ตระหนักว่าจะต้องตั้งคำถาม อะไรและถูกใจใจให้เข้าร่วมในการเรียนรู้ใหม่ๆ

4. การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในองค์กรบ่อยครั้งพบการมองข้ามข้อเท็จจริงที่ว่า การเรียนรู้โดยส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นในช่วงเข้าสู่องค์กรนั้นจะต้องอาศัยทักษะการเรียนรู้ที่แตกต่างไปจากทักษะในสถาบันการศึกษา ประการแรก อาจต้องเรียนรู้หลายๆ สิ่งจากการปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ดังนั้นทักษะการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุด ข้อสอง กระบวนการเรียนรู้ คือ กระบวนการที่เกิดจากประสบการณ์ เพราะการเรียนรู้เกิดขึ้นในขณะที่มีส่วนร่วมในโครงการ ข้อสาม การเรียนรู้ที่มุ่งด้วย ตนเอง กลายเป็นบรรทัดฐานเพราะพนักงานใหม่ต้องริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อเรียนรู้มากขึ้นไปกว่าความรู้ เกี่ยวกับงานที่ต้องทำ ข้อสี่ การเรียนรู้มีลักษณะไม่เป็นเชิงโครงสร้างเพราะไม่ต้องมีจุดสิ้นสุดตายตัว และมันไม่แน่นอนเพราะมันอาจยากที่จะบอกได้ว่าเมื่อไหร่เราจะมีคำตอบที่ถูกต้องหรือเมื่อไหร่การเรียนรู้จะเสร็จสมบูรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อรับมือกับปัญหาที่ซับซ้อนหรือจะพูดสั้นๆ คือ มันเป็นกระบวนการต่อเนื่อง⁴⁶

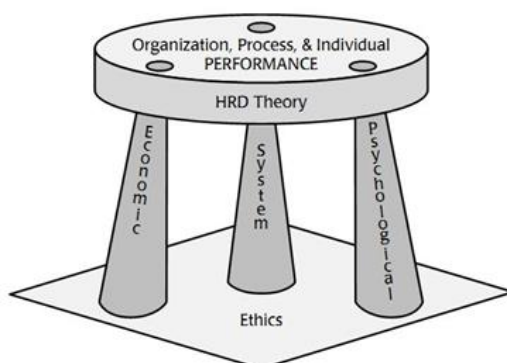
⁴⁶ Knowles, M. S., Swanson, R. A., and Holton, E. F. III, *The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 100-102.

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย ได้กล่าวถึง การพิจารณากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ เกิดประสิทธิผลของงานต้องพิจารณาทั้ง 4 ขอบเขต คือ 1) ขอบเขตของปัจเจกบุคคล (Individual) หมายถึง พนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงานต้องพิจารณาจากประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งประสบการณ์ นั้นเป็นที่สะสมของการเรียนรู้ ทักษะ และค่านิยม เมื่อพิจารณากระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้อง ระหว่างบุคคลกับองค์กร ทักษะเป็นสิ่งเฉพาะของแต่ละบุคคล เป็นค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจเลือก อาชีพ งาน และองค์กร ซึ่งประสิทธิผลของงานจะมีความสัมพันธ์กับทักษะและความคาดหวังของแต่ละบุคคล 2) กลุ่มบุคคล (People) เป็นขอบเขตที่ต้องพิจารณาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของการทำงาน ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ เช่น ความประทับใจ การบริหารงาน ความสัมพันธ์กับทีมงาน หัวหน้าและผู้บริหาร สิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงาน ตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างทักษะให้เป็นที่ต้องการของการบริหารงาน ทีมงาน และหัวหน้า งาน 3) ขอบเขตขององค์กร (Organization) สิ่งที่ต้องพิจารณา คือ วัฒนธรรมองค์กร ความเข้าใจ องค์กร บทบาทขององค์กร เป็นเรื่องที่รับรู้ได้จากเรื่องที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ การเข้าใจถึง ปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ การรับรู้ถึงเป้าหมายขององค์กรจะทำให้พนักงานตระหนัก ถึงทักษะความรู้ที่ต้องการเพื่อที่จะเรียนรู้ให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร 4) ขอบเขตภาระหน้าที่ของงาน (Work Tasks) มีผลต่อการสร้างความเข้าใจถึงการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถเพื่อการทำงานในปัจจุบัน และทำให้เข้าใจถึงการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถสำหรับงานในอนาคต⁴⁷

สวอนสัน และฮอลตัน (Swanson and Holton) กล่าวว่า ทฤษฎีของการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีของ 3 ทฤษฎีหลัก ซึ่งประกอบไปด้วย ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory) ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) และทฤษฎีระบบ (System Theory) ทั้ง 3 ทฤษฎีหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนเป็น 3 ขาของม้าที่ตั้งอยู่บน จริยธรรม (Ethics) ซึ่งในแต่ละขาเป็นองค์ประกอบของทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้อง บูรณาการเข้าด้วยกัน ดังภาพแผนภูมิที่ 14⁴⁸

⁴⁷ เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ: กุญแจสู่ ความเป็นเลิศ”, วารสารรามคำแหง 26, 2 (2556): 262.

⁴⁸ Swanson, R. A. and Holton III, E. F., **Foundation of Human resource development** (San Francisco, California: Berrett-Koehler, 2001), 93.



แผนภูมิที่ 14 ภาพกรอบทฤษฎีพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (The Theoretical Foundations of Human Resource Development)

ที่มา : R. A. Swanson and E. F. Holton III, **Foundation of Human resource development** (San Francisco, California: Berrett-Koehler, 2001), 93

1. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) จะสนใจเรื่องของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดผลผลิตตามเป้าหมายขององค์กร โดยการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด ส่วนใหญ่จะกล่าวถึงแนวคิดทางด้านจิตวิทยาที่มุ่งเน้นถึงความเข้าใจหลักการและแนวทางการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับนักพัฒนาบุคลากร มิใช่เพียงแค่การกลยุทธ์การกำหนดการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับนโยบายธุรกิจขององค์กรเท่านั้น ภาระหน้าที่หลักอีกเรื่องก็คือ การวัดผลสำเร็จจากกลยุทธ์ที่ออกแบบนั้นว่าสามารถช่วยให้ผลประกอบการดีขึ้นหรือไม่ ถ้าไม่ดีขึ้นควรจะต้องทำอย่างไรต่อไป การศึกษาทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์จะทำให้ นักพัฒนาบุคลากรเกิดความเข้าใจถึงการกำหนดกรอบแนวทางและกลยุทธ์ในการพัฒนาพนักงานในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น

2. ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางจิตใจที่มีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกมา ความสัมพันธ์การเรียนรู้กับโดยจะสนใจพฤติกรรมจะอธิบายถึงการเรียนรู้ การกระตุ้นจิตใจ กระบวนการส่งข้อมูลข่าวสาร การเคลื่อนไหวของกลุ่มคนในแง่ของการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

3. ทฤษฎีระบบ (System Theory) เป็นองค์ความรู้เล็กๆ เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีจิตวิทยา และทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีระบบเป็นเรื่องที่กล่าวถึงแนวคิดทั่วไป กฎ เครื่องมือการ

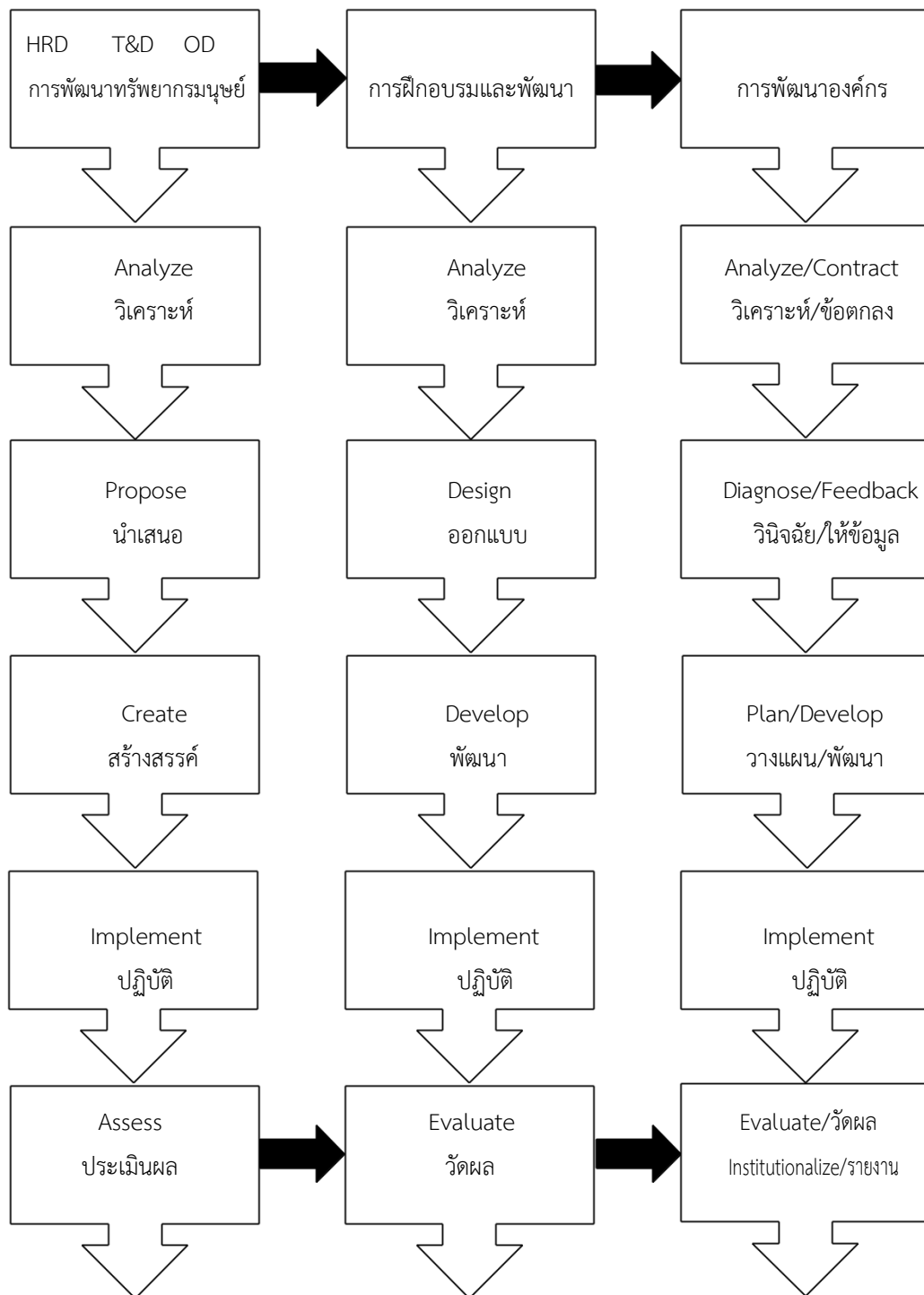
แก้ปัญหา เครื่องมือสนับสนุน โดยนำรูปแบบของระบบต่างๆ เชื่อมโยงกับประเด็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์⁴⁹

สวอนสัน และฮอลตัน (Swanson and Holton) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้มีการกำหนดถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการหลักที่ใช้ในการกำหนดปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกลุ่มย่อยของการฝึกอบรมและพัฒนา(T&D) และการพัฒนาองค์กร(OD) ยังแสดงให้เห็นถึงกระบวนการย่อยทั้ง 5 ซึ่งกระบวนการในแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์กันเพื่อที่จะนำพาไปสู่เป้าหมายที่ต้องการดังแผนภูมิที่ 15⁵⁰



⁴⁹ Knowles, M. S., Swanson, R. A., and Holton, E. F. III, **The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 103.

⁵⁰ เรื่องเดียวกัน, 104.



แผนภูมิที่ 15 ภาพขยายกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Swanson and E.F. Holton
ที่มา : Swanson, R. A., and Holton, E. F., III., **Foundations of Human resource development** (San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2001), 23.

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการของการพัฒนาเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญ ปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคคล และทีมงาน กระบวนการทำงาน และประสิทธิผลของระบบองค์กร โดยมีผู้ใช้รูปแบบของการฝึกอบรมและการพัฒนา และการพัฒนาองค์ประกอบของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์มีเป้าหมายและผลลัพธ์ระยะยาวเพื่อพัฒนาองค์กรเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคคล การพัฒนาสายอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยพัฒนาบุคคลเน้นการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน ซึ่งต้องบริหารตามระบบขององค์กรและเป็นผลลัพธ์ระยะสั้น ในช่วงพัฒนาบุคคลเพื่อปรับปรุงผลการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อเป็นการรับประกันว่า บุคลากรมีความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ การสนับสนุนด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงการนำผลประเมินไปใช้ในการ สร้างแรงจูงใจในองค์กร สภาพแวดล้อมการทำงาน ระบบการประเมินสมรรถนะ ความสามารถของ พนักงานและทรัพยากร มีผลต่อประสิทธิภาพ อีกทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องวางแผนให้องค์กร สนับสนุน การพัฒนาอาชีพของพนักงาน ซึ่งเป็นผลลัพธ์ระยะยาวในแต่ละขั้นตอนของ กระบวนการพัฒนาอาชีพเน้นการวิเคราะห์ที่จำเป็นเพื่อระบุความสนใจแต่ละบุคคล คุณค่า สมรรถนะ กิจกรรมและงานที่จำเป็นเพื่อพัฒนาทักษะการงานในอนาคต การพัฒนาอาชีพ แต่ละกิจกรรมมีการ วางแผนสายงาน เรียนรู้สายงาน และการใช้ทรัพยากรของสายงาน เพื่อพัฒนากิจกรรมขององค์กรและ เป็นการสร้างระบบจูงใจให้ พนักงานผูกพัน และต้องการทำงานเพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป⁵¹

เวอเนอร์ และดีไซมอน (Werner and DeSimone) ได้กล่าวถึง กระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ จะประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบที่สำคัญ 1) ได้แก่การประเมินความจำเป็น (Assessment HRD Needs) หรือการ วิเคราะห์ความต้องการ เป็นกระบวนการในการดำเนินงานของ องค์กรเพื่อระบุความต้องการทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นจุดเริ่มต้นของ กระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การบรรลุเป้าหมายขององค์กรและ ประสิทธิภาพในการบรรลุถึงเป้าหมายเหล่านี้, ความแตกต่างระหว่างทักษะของพนักงานและทักษะที่ จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ในปัจจุบัน, ความแตกต่างระหว่างทักษะในปัจจุบันและ ทักษะที่จำเป็นในการดำเนินการงานที่ ประสิทธิภาพความสำเร็จในอนาคต 2) การออกแบบโปรแกรม ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มี ประสิทธิภาพ (Designing Effective HRD Program) กิจกรรมที่ สำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบของการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลังจากที่

⁵¹ ดวงเดือน จันทร์เจริญ, **หลักการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Principles of Human Resource Development**, ฉบับปรับปรุงใหม่ (กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอนมหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558), 58-60.

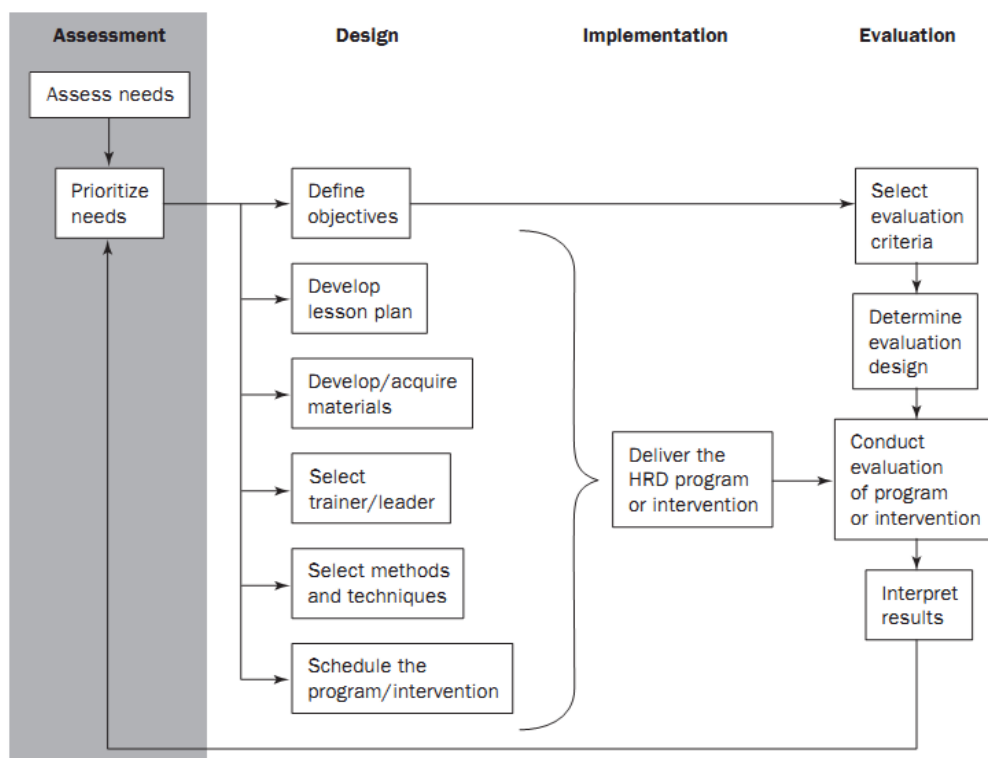
องค์ระบุมความจำเป็นในการฝึกอบรมขั้นตอนต่อไปคือการตัดสินใจว่าจะซื้อโปรแกรมจากผู้ให้บริการภายนอกมาใช้ในองค์การตัดสินใจเลือกการฝึกอบรมผู้ฝึกอบรมก็จะมีเวลาเต็มที่ในการมอบความรู้เนื้อหาในการอบรม การตัดสินใจก็จะเป็นเรื่องที่ย่ายในการระบุมความต้องการในการฝึกอบรม

3) การดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Implementing HRD Program) จะอธิบายถึงกิจกรรมที่สำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการหรือการส่งเข้าฝึกอบรมหรือพัฒนา ซึ่งจะประกอบด้วยวิธีการฝึกอบรมแบบ OJT, ห้องเรียน และ การฝึกอบรมผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ซึ่งสามารถเรียนรู้ได้ ด้วยตนเองแต่ละวิธีจะมีเทคนิคเฉพาะอย่างที่เหมาะสมกับสถานการณ์ผู้ฝึกสอนต้องเลือกเทคนิคที่ดีที่สุดที่จะเพิ่มการเรียนรู้ในการฝึกอบรม ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดในการนำเทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มผลการดำเนิน พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เมื่อออกแบบตารางการฝึกอบรม เสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนสุดท้ายคือการฝึกปฏิบัติงานจริง ซึ่งรวมไปถึงการจัดสภาพแวดล้อม เพื่อให้มีการเริ่มต้นที่ดีต่อไป

4) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Evaluating HRD Program) ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการตัดสินใจในด้านข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประเมินผลโดยรวมเพื่อพิจารณาว่าโปรแกรมที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นได้นำพาพวกเขาให้ประสบความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้หรือไม่ และสิ่งเหล่านี้จะสามารถสร้างความน่าเชื่อถือและการสนับสนุนของสิ่งต่าง ๆ ของพวกเขา ได้ตั้งแผนภูมิที่ 16 ⁵²



⁵² Jon M., Werner and Randy L., DeSimone, **Human Resource Development**, 6th ed. (U.S.A.: South-Western, 2012), 105-237.



แผนภูมิที่ 16 ภาพกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Training and HRD Process Model)

ที่มา : Jon M., Werner and Randy L., DeSimone, **Human Resource Development**, 6th ed. (U.S.A.: South-Western, 2012), 108.

ประเภทของพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อรุณ รักธรรม ได้กล่าวถึง เป้าหมายของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งออกเป็น 1) เป้าหมายขององค์กรที่มีจุดประสงค์เพื่อสอนแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดและการพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ ลดความเสี่ยงและป้องกันอุบัติเหตุ รวมถึงการจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน อีกทั้งในการพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร และเพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายตัวขององค์กร 2) เป้าหมายของบุคคลเพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นตำแหน่งเพื่อเรียนรู้งานและลดความเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเพื่อส่งเสริมขวัญในการปฏิบัติงาน เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กรที่จะปฏิบัติงานให้ และเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน⁵³

⁵³ อรุณ รักธรรม,อ้างถึงใน สุจิตรา ธนानันท์, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็นเพรส,2555), 22.

จิตติมา อัครธิตีพงศ์ได้จำแนกประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 7 ประเภท ดังนี้ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นกิจกรรมการแนะนำบุคลากรขององค์การที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ให้รู้จักโครงสร้าง ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับงานและกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การได้โดยให้รู้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน มาตรฐาน ค่านิยม และรูปแบบพฤติกรรมตามความคาดหวังขององค์การ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา (Education) เป็นการจัดให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้เพื่อมุ่งงานในอนาคต การศึกษาจึงสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพและเป็นสิ่งที่ดีริเริ่มโดยบุคคล เพื่อให้ได้พื้นฐานที่จำเป็นในงาน การศึกษาเพื่อเพิ่มการเป็นวิชาชีพ และการศึกษาต่อเนื่องทรัพยากรมนุษย์โดยการให้การศึกษาอาจจะทำได้โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาเพิ่มเติมจากการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย การที่องค์การใดจะให้โอกาสทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาโดยการศึกษาได้มากน้อยเพียงใด หรือโดยระบบใดขึ้นอยู่กับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์การแต่ละองค์การโดยการศึกษาจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์การ จึงจะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม (Training) เป็นวิธีการที่ใช้ได้กับการพัฒนาบุคลากรทั่วไป บางเรื่องเน้นเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาใหม่ได้ใช้ความรู้ทดลองปฏิบัติงานจริงความสามารถ และใช้การฝึกอบรมยกระดับความสามารถของบุคลากรซึ่งประกอบด้วย ความรู้ในเชิงการจัดการ ความสามารถในการแก้ปัญหา และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างหลากหลาย มีความพร้อมในการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อสร้างสรรค์ผลงานให้องค์การมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างมีระบบเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้ดีขึ้น นำไปสู่การเพิ่มผลและก่อให้เกิดผลสำเร็จ บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ นอกจากนั้นการฝึกอบรมยังเป็นสิ่งเสริมสร้างทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา ตลอดจนพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถตอบสนองความต้องการขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต 4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) เป็นการพัฒนามุ่งให้ประสบการณ์การเรียนรู้แก่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นรายบุคคล ทรัพยากรมนุษย์แต่ละรายมีความสามารถไปในทิศทางตามการเปลี่ยนแปลงขององค์การได้ เป็นการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับองค์การเป็นการลงทุนระยะยาวที่มีความเสี่ยงสูง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา และการฝึกอบรม เพราะการพัฒนาการเรียนรู้จะเน้นที่บุคคลซึ่งการยากที่จะเห็นได้ว่าบุคคลที่ได้รับการพัฒนาจะเรียนรู้ได้ บางรายอาจไม่สามารถเรียนรู้จะทำให้ได้องค์กรต้องเสียเวลา เสียทรัพยากร และเสียโอกาสได้ การพัฒนาขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้นำในการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับบุคคล การพัฒนาประเภท

ปัจเจกบุคคล จะเป็นการพัฒนาที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการเพื่อให้บุคลากรเกิดความมั่นใจ และช่วยให้เกิดสิ่งใหม่กับองค์กรโดยเป็นการเพิ่มโอกาสให้กับแต่ละบุคคลในองค์กรได้เติบโต ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพสูงขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์ ได้รับประสบการณ์และความรู้จากการกระทำ มีรูปแบบหลากหลายงาน ที่ทำให้ผู้ต้องการพัฒนาตนเองสามารถเรียนรู้ได้ 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาศายอาชีพ (Career Development) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิดของ บุคลากรให้ดำเนินไปตามที่องค์กรต้องการ ช่วยให้บุคลากรเติบโตก้าวหน้าในอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ เป็นการแสดงให้เห็นเส้นทางความก้าวหน้าของอาชีพ ผลประโยชน์ตอบแทนที่พึงจะได้รับจากการปฏิบัติงาน โอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ ได้รับประสบการณ์อย่างต่อเนื่องเปลี่ยนแปลงสภาพของบุคลากรในลักษณะของการสร้าง ความก้าวหน้างานอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ให้สูงขึ้น การพัฒนาศายอาชีพเป็นกิจกรรมสองด้าน คือ ด้านองค์กรและด้านตัวบุคคล การพัฒนาศายอาชีพด้านองค์กรจะเน้นที่งานและการสร้างสายอาชีพเพื่อให้เห็นเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงานซึ่งเป็นเส้นทางที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ส่วนการอาชีพด้านบุคคลจะเน้นที่ความพัฒนาศายอาชีพต้องการของบุคคลมากกว่าองค์กร ซึ่งแต่ละบุคคลต้องวางแผนอาชีพของตนเอง 6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาองค์กร (Organization Development) การพัฒนาองค์กรเป็นสิ่งที่ผลต่อเนื่องมาจาก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา การฝึกอบรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล และการพัฒนาศายอาชีพ การพัฒนาองค์กรจึงมุ่งที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งอย่างเป็นระบบ การพัฒนาองค์กรต้องอาศัยกระบวนการการเรียนรู้จากประสบการณ์ เน้นการกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติการที่มุ่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะคิดของ บุคคลในกลุ่มการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อความเจริญเติบโตของบุคลากรในด้านอาชีพและในองค์กร การพัฒนาองค์กรต้องมีการวางแผนระยะยาวและต่อเนื่อง เพื่อแก้ปัญหาบุคลากรและองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร ระบบวิธีการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงมาใช้กับการพัฒนาองค์กร คือ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งต้องมีการปรับตัวให้ สภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว 7) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาตนเอง (Self-Development) เป็นการพัฒนาตนเองประกอบด้วยการพัฒนาเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในการ ปฏิบัติงานให้กับตนเอง และการพัฒนาจิตใจให้เป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง องค์กรและผู้อื่น เป็นผู้ที่มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติงานโดยยึดหลักจรรยาบรรณของวิชาชีพ ดำเนินงานด้วย ความเป็นสุขทั้งกายและใจ⁵⁴

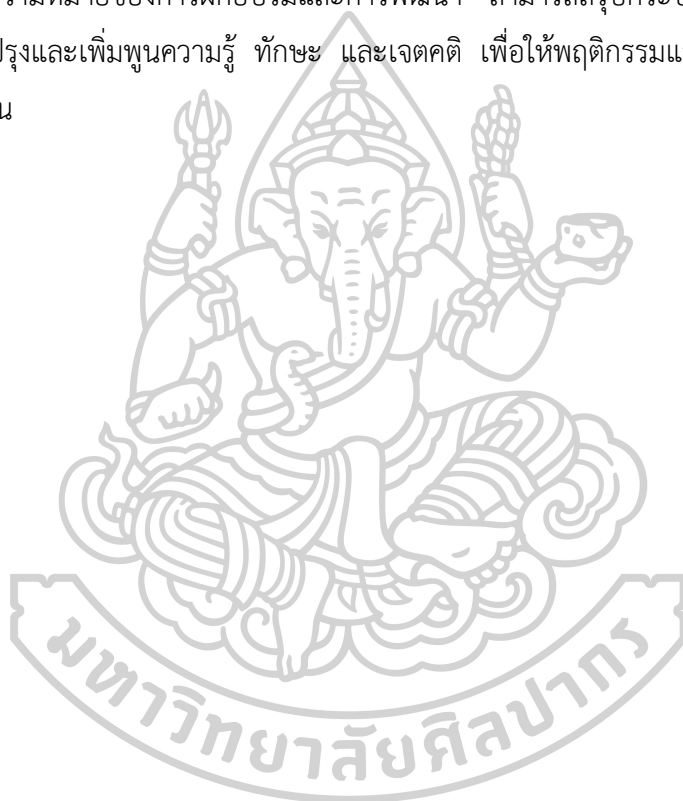
⁵⁴ จิตติมา อัครธิตี, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development (เอกสารประกอบการสอน: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2556), 23-31.

การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)

ความหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนา ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้ โนล (Noe) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ ความพยายามขององค์กรที่จะจัดให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับงานในปัจจุบัน ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน⁵⁵

ซูวิทย์ สมितिไกร กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มความรู้ ทักษะ ความสามารถและเจตคติ อันจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น⁵⁶

จากความหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนา สามารถสรุปกระบวนการเรียนรู้ของบุคคล เพื่อที่จะปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติ เพื่อให้พฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานเป็นไปในทางที่ดีขึ้น



⁵⁵ R. A., Noe, **Employee Training and Development**, 4th ed. (New York: McGraw-Hill, 2005), 3-4.

⁵⁶ ซูชัย สมितिไกร, **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร**, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551), 5.

ตารางที่ 8 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการศึกษา การพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรม

หัวข้อในการเปรียบเทียบ	การศึกษา	การพัฒนาบุคคล	การฝึกอบรม
1. เป้าหมาย	เลือกอาชีพ ปรับตัวให้เข้ากับสังคมและสภาพแวดล้อม	เสริมสร้างคุณภาพและความก้าวหน้าของบุคคล	เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. เนื้อหา	กว้าง	ตรงกับศักยภาพและงานในอนาคต	ตรงกับงานที่กำลังปฏิบัติ หรือกำลังจะได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติ
3. ตามความต้องการของ	บุคคล	หน่วยงานและบุคคล	งาน
4. ระยะเวลาที่ใช้	ยาวและสามารถทำได้เรื่อยๆ ไม่สิ้นสุด	ใช้เวลาตลอดอายุงาน มองในระยะยาว	ใช้ระยะเวลาจำกัด
5. วัย	วัยเรียน	วัยทำงาน	วัยทำงาน
6. ความเสี่ยง(ที่จะบรรลุมิติวัตถุประสงค์)	ปานกลาง	สูง	ต่ำ
7. การประเมินผล ดูจาก	การปฏิบัติงานในอนาคต	เกือบจะทำการประเมิน ไม่ได้ เพราะมีตัวแปรจากสภาพแวดล้อมจำนวนมาก ยากแก่การควบคุม	จากพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในหน้าที่

ที่มา : วิระพันธ์ แก้วรัตน์, การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, เข้าถึงเมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2560, เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ <http://it.nation.ac.th/person/file/481009/การฝึก.doc>

ในส่วนของการศึกษา การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรมอาจสรุปความแตกต่างของทั้ง 3 อย่างสั้น ๆ ได้ดังนี้

การศึกษา(Education) จะเน้นที่ตัวบุคคล (Individual Oriented)

การฝึกอบรม (Training) เน้นถึงการทำให้สามารถทำงานที่ต้องการได้ (Job Oriented)

การพัฒนา (Development) เน้นที่องค์กร (Organizational Oriented) เพื่อให้ตรงกับนโยบาย เป้าหมาย ขององค์กรที่สังกัด

ซูซีย์ สมितिไกร ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมบุคคลากรว่ามีอยู่ด้วยกันหลายประเภท และสามารถจำแนกตามเกณฑ์ต่าง ๆ ได้ ดังต่อไปนี้

1. แหล่งของการฝึกอบรม เกณฑ์ประเภทนี้แบ่งถึงแหล่งของผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งได้เป็นสองลักษณะคือ

1.1 การฝึกอบรมภายในองค์กร (in-house training) การฝึกอบรมแบบนี้เป็นสิ่งที้องค์การจัดการขึ้นภายในสถานที่ทำงาน โดยหน่วยฝึกอบรมขององค์กรจะเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร กำหนดตารางเวลาและเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรมาเป็นวิทยากร การฝึกอบรมประเภทนี้มีข้อดีตรงที่ว่า องค์กรสามารถกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเต็มที่ แต่ข้อเสียก็คือ องค์กรอาจจะต้องทุ่มทรัพยากรทั้งในด้านกำลังคนและเงินทองให้แก่การฝึกอบรมประเภทนี้มีมากพอสมควรเนื่องจากจำเป็นต้องเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินการทั้งหมด ตั้งแต่การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร การจัดหาวิทยากร การจัดการด้านต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินผล

1.2 การซื้อการอบรมจากภายนอก การฝึกอบรมประเภทนี้ได้เป็นสิ่งที้องค์การจัดการขึ้นเอง แต่เป็นการจ้างองค์กรฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทน หรืออาจส่งเป็นพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจัดขึ้นโดยองค์กรภายนอก องค์กรที่รับจัดการฝึกอบรมให้แก่ผู้อื่นมีอยู่ด้วยกันหลายองค์กร ตัวอย่างเช่น สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย สมาคมการตลาดแห่งประเทศไทย สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น) และกองฝึกอบรม กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เป็นต้น การซื้อการฝึกอบรมจากภายนอก มักจะเป็นที่นิยมขององค์กรที่มีขนาดเล็ก มีพนักงานไม่มาก และไม่มีหน่วยฝึกอบรมเป็นของตนเอง

2. การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม เกณฑ์ข้อนี้บ่งบอกว่าการฝึกอบรมได้รับการจัดขึ้นในขณะที่ผู้รับการอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วย หรือหยุดพักการปฏิบัติงานไว้ชั่วคราว เพื่อรับการอบรมในห้องเรียน

2.1. การฝึกอบรมในงาน (on-the-job training) การฝึกอบรมประเภทนี้จะกระทำโดย การให้ผู้รับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ ในสถานที่ทำงานจริง ภายใต้การดูแลเอาใจใส่ของพนักงานซึ่งทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง โดยการแสดงวิธีการปฏิบัติงานพร้อมทั้งอธิบายประกอบ จากนั้นจึงให้ผู้รับการอบรมปฏิบัติตาม พี่เลี้ยงจะคอยดูแลให้คำแนะนำและช่วยเหลือหากมีปัญหาเกิดขึ้น

2.2 การฝึกอบรมนอกรงาน (off-the-job training) ผู้รับการฝึกอบรมประเภทนี้จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ในสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ และต้องหยุดพักการปฏิบัติงานภายในองค์กรไว้เป็นเวลาชั่วคราว จนกว่าการฝึกอบรมจะเสร็จสิ้น

3. ทักษะที่ต้องการฝึก หมายถึง สิ่งที้องการฝึกอบรมต้องการเพิ่มพูนหรือสร้างขึ้นในตัวผู้รับการอบรม

3.1 การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค (technical skills training) คือ การฝึกอบรมที้องเน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคนิค เช่น การบำรุงรักษาเครื่องจักร การวิเคราะห์สินเชื่อ การซ่อมแซมรถยนต์ เป็นต้น

3.2 การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ (managerial skills training) คือ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะด้านการจัดการและบริหารงานโดยส่วนใหญ่แล้ว ผู้รับการฝึกอบรมมักจะมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการหรือหัวหน้างานขององค์การ

3.3 การฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์ (interpersonal skills training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีการพัฒนาทักษะในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

4. ระดับชั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง ระดับความรับผิดชอบในงานของผู้เข้ารับการอบรม

4.1 การฝึกอบรมระดับพนักงาน ปฏิบัติการ (employee training) คือ การฝึกอบรมที่จัดให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งทำหน้าที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรง โดยมักจะเป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เช่น การซ่อมแซม และการบำรุงรักษาเครื่องจักร การโต้ตอบทางโทรศัพท์ หรือ เทคนิคการขาย เป็นต้น

4.2 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (supervisory training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นกลุ่มพนักงานที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์การโดยส่วนใหญ่แล้ว การฝึกอบรมประเภทนี้มักจะมีหลักสูตรที่ให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน

4.3 การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ (managerial training) กลุ่มเป้าหมายของการฝึกอบรมประเภทนี้คือ กลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายหรือผู้จัดการระดับกลางขององค์การ เนื้อหาของการฝึกอบรมแบบนี้ก็จะมุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดการและบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้สามารถบริหารงานและจัดการคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 การฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง (executive training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการอบรมซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ผู้อำนวยการฝ่าย กรรมการบริหาร ประธานและรองประธานบริษัท มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารองค์การ เช่น การวางแผนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (strategic planning and decision-making) หรือ การพัฒนาองค์การ (organizational development)⁵⁷

ไพโรจน์ คะเซนทร์ กล่าวถึงประเภทของการฝึกอบรม ไว้ว่า

1. แบ่งตามลักษณะการฝึก

1.1 การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ (Orientation) เพื่อรู้จักคน

⁵⁷ ชูชัย สมितिไกร, การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548), 7-10.

- 1.2 ฝึกไปในงาน (On - the - job training - OJT) คือทำงานไปเรียนรู้ไป
 - 1.3 ฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน (Lab. Or Workshop) เพื่อทดสอบและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ
 - 1.4 การฝึกหัดช่างฝีมือ (Apprenticeship training) แบบเรียนรู้งานตั้งแต่ขั้นแรก
 - 1.5 การกลับมาฝึกงานเพื่อเพิ่มประสบการณ์ (Internship training) สำหรับผู้ใกล้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตร
 - 1.6 การศึกษาอบรมพิเศษ เช่น การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหาร
2. แบ่งตามลักษณะงาน
- 2.1 ฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre - service training) เช่น การฝึกอบรมในตำแหน่งงานที่ทำ
 - 2.2 เรียนรู้งานโดยทำงานไปด้วย (OJT) ในกรณีที่มีผู้ฝึกงานหรือเตรียมบรรจุน้อยราย โดยที่ลักษณะงานนั้นเป็นงานประจำ
 - 2.3 ฝึกอบรมเพิ่มความรู้ความชำนาญ (Inservice training) เป็นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาระดับฝีมือแรงงาน
 - 2.4 ส่งบุคลากรออกไปศึกษาดูงานภายนอกที่ทำงาน (Off - the - job training) เพื่อได้รู้ได้เห็นสิ่งใหม่ๆ⁵⁸

กระบวนการฝึกอบรม

เบญจวรรณ ใจเพชร กล่าวถึงกระบวนการฝึกอบรมไว้ว่า

1. การวิเคราะห์องค์การ ภารกิจขององค์การตั้ง ลบด้วยความรู้ความสามารถของพนักงาน
 2. วิเคราะห์การทำงาน ทักษะที่จำเป็นต้องปรับปรุง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ด้านภาษา เทคนิคการใช้โปรแกรม
 3. วิเคราะห์ตัวบุคคล การศึกษา ประสบการณ์ทัศนคติ แรงจูงใจ สุขภาพร่างกาย⁵⁹
- วีระพันธ์ แก้วรัตน์ ได้กล่าวถึงกระบวนการของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ ดังนี้
- ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การวิเคราะห์ความต้องการในการ

⁵⁸ ไพโรจน์ คะเชนทร์, การฝึกอบรม, เข้าถึงเมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2560, เข้าถึงได้จากเว็บไซต์file:///C:/Users/user/Downloads/Documents/Gf84ZS7xAQ920150521200639.pdf

⁵⁹ เบญจวรรณ ใจเพชร, การพัฒนาและฝึกอบรม, เข้าถึงเมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2560, เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ <https://www.bloggang.com/mainblog.php?id=ajarnben&month=01-07-2014&group=28>

ฝึกอบรม (Needs assessment) เป็นขั้นตอนแรกของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ที่ตั้งกล่าวว่าจะช่วยให้ทราบข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และเกิดประโยชน์สูงสุด อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริง นักจัดการฝึกอบรมบางส่วนมุ่งสนใจแต่จะจัดการฝึกอบรมโดยละเลยการวิเคราะห์ความต้องการขององค์กร ดังนั้นการฝึกอบรมหลายๆโครงการ จึงมิได้สร้างสรรค์ประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่องค์กรแต่ประการใด การละเลยดังกล่าวมีสาเหตุหลายๆประการด้วยกัน ประการแรกคือ การเห่อตามแฟชั่นหรือความนิยมซึ่งเกิดขึ้นในขณะนั้น เป็นต้นว่า ขณะนั้นในวงการการบริหารธุรกิจและจัดการทรัพยากรมนุษย์ อาจจะมีความสนใจเกี่ยวกับกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle) เป็นอย่างมาก ทำให้มีการจัดการฝึกอบรมเช่นนั้นขึ้นมาบ้าง โดยมีได้ค่านึงว่าองค์กรมีความต้องการเช่นนั้น และจะนำวิธีการทำงานแบบนั้นมาใช้จริงหรือไม่ ประการที่สอง นักจัดการฝึกอบรมคิดว่าการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม เป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น และเสียเวลาทำไปโดยใช่เหตุ ทั้งนี้เพราะคิดว่าตนเองมีข้อมูลทุกอย่างอยู่หัวของตนอยู่แล้ว ประการที่สาม การจัดการฝึกอบรมขององค์กรบางแห่ง มีลักษณะของการกระทำไปตามประเพณี หรือดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่เคยเป็นมา การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมประกอบ ด้วยการวิเคราะห์ 3 ประการคือ การวิเคราะห์องค์กร การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ และการวิเคราะห์บุคคล

การวิเคราะห์องค์กร (organizational analysis) เป็นการวิเคราะห์ที่เริ่มต้นด้วยการตรวจสอบเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร รวมทั้งแนวโน้มต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายเหล่านี้ ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรจะเป็นสิ่งกำหนดทิศทางและการวางแผนการอบรม การวิเคราะห์องค์กรยังเป็นการตรวจสอบบรรยากาศการทำงานภายในองค์กร (organizational climate) การฝึกอบรมไม่อาจจะก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ ได้ หากผู้บังคับบัญชาไม่สนับสนุนให้ผู้รับการอบรมนำสิ่งที่เรียนรู้มาใช้ในการทำงานจริง นอกจากนี้การวิเคราะห์องค์กร ยังเป็นการสำรวจทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรซึ่งจำเป็นต่อการจัดโครงการฝึกอบรมให้บรรลุผลสำเร็จ

การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ (Task and knowledge, skill, and ability analysis) ขั้นตอนที่สองของการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมคือการวิเคราะห์ภารกิจซึ่งผู้รับการฝึกอบรมจะต้องปฏิบัติภายหลังการฝึกอบรมการวิเคราะห์นี้จะบ่งบอกว่าผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำอะไรอย่างไร และเพราะเหตุใด นอกจากนั้นยังบ่งบอกอีกด้วยว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ จะต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถอะไรบ้างสำหรับการปฏิบัติงานนั้นๆ ข้อมูลจากการวิเคราะห์นี้จะช่วยให้นักจัดการฝึกอบรมทราบว่า หลักสูตรและเนื้อหาของฝึกอบรมควรจะประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง

การวิเคราะห์บุคคล (Person analysis) การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ จะช่วยให้ทราบว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานอยู่ในระดับใด

การวิเคราะห์บุคคลจึงมีความสำคัญเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น แต่การวิเคราะห์บุคคลจะมุ่งเน้นไปที่ระดับความถี่ของการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน เพื่อพิจารณาพนักงานคนนั้น ๆ จำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือไม่

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการในขั้นตอนแรก จะเป็นสิ่งที่จะนำมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศสำหรับการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมต่อไป และยังเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางการประเมินผลโครงการฝึกอบรมอีกด้วย วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ดีนั้นควรจะเป็นแบบที่เรียกว่า วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavioral objectives) ซึ่งจะได้กล่าวถึงอย่างละเอียดในบทต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 คัดเลือกและออกแบบการฝึกอบรม เมื่อทราบแล้วว่าวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมคืออะไร ขั้นตอนที่สามนี้ก็จะเป็นการคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการในขั้นตอนนี้จำเป็นต้องมีความละเอียดอ่อน และต้องอาศัยการพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบเป็นอย่างมาก นักจัดการฝึกอบรมจะต้องมีความรู้ทั้งในด้านหลักการเรียนรู้ และการเลือกสรรสื่อการสอนที่เหมาะสมกับผู้รับการอบรม เพื่อให้พวกเขาได้มีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นในด้านความรู้ ทักษะ หรือความสามารถตามที่ได้มุ่งหวังไว้ ดังนั้น จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่นักจัดการการฝึกอบรมจะต้องรู้ว่า ภารกิจและความรู้ ทักษะ และความสามารถสำหรับภารกิจนั้นคืออะไร และการฝึกอบรมแบบใดที่จะช่วยให้ผู้รับการอบรมมีความรู้ และพัฒนาตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็นหัวข้อวิชา เนื้อหา รูปแบบและวิธีการอบรม สื่อการสอน วิทยากร และเวลาสำหรับการฝึกอบรม เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 สร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล การสร้างเกณฑ์ (Criteria) สำหรับการประเมินผล ควรที่จะได้กระทำควบคู่ไปกับการคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรมโดยเกณฑ์ที่สร้างขึ้นจะต้องอิงหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากเกณฑ์สำหรับการประเมินผลคือมาตรฐานที่ใช้วัดพฤติกรรม ดังนั้นเกณฑ์จึงควรระบุว่าจะวัดพฤติกรรมอะไรที่ผู้รับการอบรมจะต้องมีการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นความรู้ หรือทักษะ หรือความสามารถ ระดับต่ำสุดของพฤติกรรมที่จัดว่าผ่านเกณฑ์อยู่ที่ตรงไหน และพฤติกรรมนั้นแสดงออกมาภายใต้สภาวะการณ์อย่างไร สำหรับประเภทของเกณฑ์ที่ใช้สำหรับการประเมินผลจะได้กล่าวถึงในบทต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 จัดการฝึกอบรม หลังจากการวางแผนและเตรียมการฝึกอบรมเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อมาก็คือ การดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่ได้กำหนดไว้ นักจัดการการฝึกอบรมจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่ของการฝึกอบรมฝึกอบรมให้เรียบร้อย ไม่ว่าจะเป็นในด้านของโต๊ะ เก้าอี้ อุปกรณ์และสื่อการสอนต่างๆ แสงสว่าง อุณหภูมิ อาหารหรือที่พักสำหรับผู้รับการอบรมนอกจากนั้น

ยังต้องคอยดูแลและประสานงานกับวิทยากรของการฝึกอบรมด้วย ในระหว่างการฝึก นักจัดการการฝึกอบรมอาจจะต้องประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า ดังนั้นจึงควรที่จะได้มีการเตรียมการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าไว้ด้วยเช่นกัน

ขั้นตอนที่ 6 ประเมินผลการฝึกอบรม กระบวนการของการประเมินผลการฝึกอบรม ประกอบด้วยกระบวนการสองชนิดด้วยกันคือ การสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล (ขั้นตอนที่ 4) และการวัดผลโดยใช้วิธีการทดลอง (experimental) หรือวิธีการที่ไม่ใช่การทดลอง (non-experimental) เพื่อตรวจสอบว่ามีความเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้นหรือไม่ภายหลังการฝึกอบรม⁶⁰

การพัฒนา (Development)

ความหมายของกิจกรรมการพัฒนา

แนดเลอร์ (Nadler) กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและบุคลากรในองค์กร เป็นการเตรียมกิจกรรมให้บุคคลสามารถเรียนรู้เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถของตน เพื่อผลที่ดีต่อการปฏิบัติงานและความสำเร็จขององค์กร⁶¹

สนธยา พลศรี กล่าวว่า การพัฒนา โดยความหมายจากรูปศัพท์จึงหมายถึง การเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิดความเจริญเติบโตองงามและดีขึ้นจนเป็นที่พึงพอใจ ความหมายดังกล่าวนี้เป็นที่มาของความหมายในภาษาไทยและเป็นแนวทางในการกำหนดความหมายอื่นๆ⁶²

วิรัส วิรัชนิภาวรรณ ได้รวบรวมกิจกรรมการพัฒนา (Development) ไว้ดังนี้

1. การมอบหมายงาน คือ การกระจายงานและอำนาจการตัดสินใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาให้กับพนักงานนำไปปฏิบัติภายใต้เกณฑ์และขอบเขตที่กำหนด
2. การหมุนเวียนงาน หมายถึง การหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่งงานให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่งในระดับเดียวกันทั้งในสายงานเดียวกันและต่างสายงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง
3. การสับเปลี่ยนงานโอนย้ายหน้าที่ หมายถึง การสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่เป็นการเปลี่ยนในแนวนอนโดยการได้รับการโอนย้ายนั้นสภาพการทำงานจะต้องมีปริมาณงานความรับผิดชอบค่าตอบแทนใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม

⁶⁰ วีระพันธ์ แก้วรัตน์, การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, เข้าถึงเมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2560, เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ <http://it.nation.ac.th/person/file/481009/การฝึก.doc>

⁶¹ Leonard, Nadler, **Designing training program : The critical events model** (Reading, Mass. Addison – Wesley, 1982), 52.

⁶² สนธยา พลศรี, **ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2547), 2.

4. การสอนเป็นการพัฒนาพนักงานเพื่อการเรียนรู้และฝึกปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบในสภาพการทำงานจริง ซึ่งจะช่วยสร้างประสบการณ์ในการทำงานด้วยการเรียนรู้งานนั้นได้จากผู้สอนที่มีประสบการณ์ และความชำนาญนอกจากนี้การสอนยังช่วยพัฒนาความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และในขณะเดียวกันเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานสำหรับการก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

5. ระบบพี่เลี้ยง เป็นกิจกรรมที่จัดให้บุคคลหนึ่งที่มีความรู้ทักษะและประสบการณ์ทำงานทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงของอีกบุคคลหนึ่ง

6. การทำหน้าที่ผู้ช่วย เป็นการให้พนักงานได้เรียนรู้ในตำแหน่งผู้ช่วยผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ช่วยจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งนั้นทุกประการ

7. การรักษาการแทน เป็นการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอีกตำแหน่งหนึ่งเป็นการชั่วคราวในขณะที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งนั้นหรือผู้ดำรงตำแหน่งนั้นอยู่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้

8. การทำหน้าที่คณะกรรมการเป็นการคัดเลือกและมอบหมายให้พนักงานเป็นคณะกรรมการชุดใดชุดหนึ่งขององค์กรโดยจะช่วยให้พนักงานที่เป็นคณะกรรมการนั้นเข้าใจเป้าหมาย และความต้องการขององค์กรมีประสบการณ์ตรงในการเป็นผู้นำ และมีความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันในการเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร

9. การให้คำปรึกษาเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานโดยผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ช่วยเหลือพนักงานในการแก้ปัญหาส่วนตัวหรือเรื่องงาน ผลที่ได้จะทำให้พนักงานเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น เข้าใจสภาพแวดล้อมมากขึ้น ปรับปรุงทักษะในการแก้ไขปัญหาทักษะในการตัดสินใจทักษะในการทำงาน ซึ่งจะส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลได้มีโอกาสพัฒนาเพื่อให้ความรู้ความสามารถดีขึ้นโดยมีผู้อื่นที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนบางส่วนเท่านั้น⁶³

การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

การวางแผนการเปลี่ยนแปลง องค์กรอย่างเป็นระบบ (Systematic Planned Change) เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการปรับปรุงและเสริมสร้างศักยภาพขององค์กร เพื่อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตระยะยาว และเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จในด้านผลกำไร ความพึงพอใจของลูกค้า ตลอดจนขวัญและกำลังใจของสมาชิกในองค์กร ซึ่งมีความแตกต่างไปจากการบริหารโครงการ (Project Management) ที่มุ่งตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรในระยะสั้นหรือเพียงเพื่อการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายในปัจจุบัน

⁶³ วิรัส วิรัชนิภาวรรณ, การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนา (กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2550), 19-28.

เท่านั้น การพัฒนาองค์กรจึงเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในเชิงระบบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมในบริบทที่กว้างกว่าการบริหารงานทั่วไปเป็นอย่างมาก ซึ่งมีกระบวนการดังนี้

ตัวแบบของการพัฒนาองค์กรโดยลักษณะทั่วไปมักจะแบ่งเป็น 2 ระยะ

1.ระยะของการให้การศึกษาหรือสร้างความเข้าใจตะโกนกว้างเป็นช่วงที่มีการให้ความรู้ความเข้าใจและสร้างการรับรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรให้กับทั่วทั้งองค์กร

2.ระยะกิจกรรมเฉพาะที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงเพื่อทำการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการและกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อการแก้ปัญหาซึ่งประกอบด้วยหกขั้นตอนย่อยๆ

1.การระบุปัญหาโดยการทำการตั้งคำถามด้วยคำถามที่ว่าอะไรควรทำอะไรคือคำถามหลักที่ใช้ในระยะแรก เพื่อทำการสำรวจปัญหาต่างๆที่ประสบอยู่

2.ขั้นการสร้างสัมพันธภาพสิ่งสำคัญในระยะที่ 2 คือ การสร้างความเข้าใจร่วมกันว่ากำลังจะทำอะไร เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาที่สำรวจพบ และจะช่วยกันเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่ต้องการไปให้ถึงได้อย่างไร ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้น ดังนั้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีจะก่อให้เกิดความไว้วางใจและเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆของการพัฒนาองค์กร

3.การตรวจวินิจฉัยเมื่อผ่านขั้นที่ 1 และที่ 2 การลงลึกในรายละเอียดเช่นการเก็บรวบรวมข้อมูลการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การตีความ และการอาศัยความรู้หรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาช่วยในการตีความกิจกรรมเหล่านี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้ทราบถึงที่มาของปัญหาอย่างแท้จริง เป็นช่วงที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถ้าหากการตรวจสอบวินิจฉัยได้อย่างถูกต้องการเสนอวิธีการ และขั้นตอนในการแก้ปัญหาก็จะทำให้เกิดผลสำเร็จ

4.การระบุทางออกในการแก้ปัญหา ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การคิดอย่างเป็นระบบ การมีองค์ความรู้ และประสบการณ์จะทำให้สามารถมองเห็นทางออก หรือทาง เลือกจะนำมาเป็นข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นความสามารถของผู้บริหาร ทีมงาน และผู้ เกี่ยวข้อง วิธีการระดมความคิด ระดมสมอง หรือการทำให้สมาชิกได้ช่วยกันเสนอทางออก แล้วนำมาตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสมก็เป็นกระบวนการที่สำคัญ

5.ขั้นการออกแบบกิจกรรมพัฒนา จะถูกจัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าต้องการให้เกิดผลลัพธ์อะไร เช่น การจัดกิจกรรมนอกสถานที่ การไปศึกษาดูงาน การที่คนศึกษาสามารถทำให้บุคลากรมีการเรียนรู้ใหม่ๆ อันอาจนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานและสร้างเสริมความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานได้

6.ขั้นการประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งให้เห็นว่าการประเมินผลทั้งระหว่างการดำเนินการ เพื่อให้ทราบว่าเมื่อใดบ้าง เพื่อทำการปรับปรุงการดำเนินงานในระหว่างที่โครงการกำลังดำเนินอยู่ และการทำการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ เพื่อให้ทราบถึงผลลัพธ์และประสิทธิผลของ

โครงการ ทั้งสองรูปแบบและขั้นตอนของการประเมินเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการบริหารทุก ๆ โครงการ⁶⁴

การพัฒนาอาชีพ (Career Development)

ความหมายของการพัฒนาอาชีพ

การพัฒนาอาชีพ (Career Development) คือ ความพยายามประเมินศักยภาพของบุคคล กำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม วางแผน รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรม และเสริมประสบการณ์ เพื่อเตรียมบุคคลสำหรับความก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง เปิดโอกาสให้คนทำงานแต่ละคนมีโอกาสเติบโตและก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งสู่เป้าหมายในอาชีพที่ตนถนัด เพิ่มคุณภาพชีวิตในการทำงาน อีกนัยหนึ่งหมายถึงความพยายามประเมินศักยภาพเกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล เพื่อให้พนักงานได้พัฒนาตนเองและมีโอกาสบรรลุเป้าหมายงานอาชีพที่เขาปรารถนา ภายใต้เงื่อนไขที่เขาได้อยู่

ภาวดี ประจักษ์สุภานิติและกิงพร ทองใบ กล่าวถึง การพัฒนาสายอาชีพ ว่าหมายถึง ความพยายามที่จะประเมินศักยภาพของบุคคล กำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม วางแผน รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรมและเสริมสร้างประสบการณ์เพื่อเตรียมบุคคลสำหรับความก้าวหน้าในงานโดยมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง

Thomas G. Gutteridge กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพเป็นองค์ประกอบที่เกิดจากการประสานกันระหว่างกระบวนการย่อย 2 กระบวนการ คือ กระบวนการวางแผนอาชีพของบุคคล (Individual career planning) กับกระบวนการจัดการอาชีพขององค์กร (Institution career management)

จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ซึ่งเป็นวิธีที่ปฏิบัติกันค่อนข้างมาก โดยในแต่ละตำแหน่งควรมี Job Description และควรมีคณะกรรมการเพื่อพิจารณากำหนดสายทางเดินของตำแหน่งงานที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ซึ่งสายความก้าวหน้าในสายอาชีพนั้นจะต้องมีการระบุความต้องการขั้นต่ำ สำหรับตำแหน่งงานไว้เสมอ เช่น พื้นฐานการศึกษา อายุ ประสบการณ์ทำงาน เป็นต้น

ขั้นตอนของการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ(Career Path)

การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอนด้วยกันคือ ขั้นตอน ที่ 1 การศึกษาโครงสร้างองค์กร/ตำแหน่งงาน ขั้นตอน ที่ 2 การวิเคราะห์งาน ขั้นตอน ที่ 3 การจัดกลุ่มงาน และ ขั้นตอน ที่ 4 การจัดทำ Career Model การพัฒนาองค์กร และเกณฑ์

⁶⁴ ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 253-255.

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาโครงสร้างองค์กร/ตำแหน่งงาน เป็นการศึกษาลักษณะทั่วไปของโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงานในปัจจุบัน ซึ่งเป็นขั้นตอนเริ่มต้นก่อนการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดผังโครงสร้างองค์กร โครงสร้างตำแหน่งงาน และระดับตำแหน่งงานขององค์กรในปัจจุบัน และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การจัดกลุ่มงาน (Job Family) ให้เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นการศึกษาขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ และกิจกรรมหลักของแต่ละงาน รวมทั้งคุณสมบัติที่จำเป็นของงานในตำแหน่งงานต่างๆ โดยจะวิเคราะห์ขอบเขตของตำแหน่งงานในกลุ่มต่าง ๆ ตามผังโครงสร้างองค์กร และผังโครงสร้างตำแหน่งงานปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดกลุ่มงานและจัดทำรูปแบบของสายอาชีพให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การจัดกลุ่มงาน (Job Family) เป็นการจัดแบ่งกลุ่มงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของตำแหน่งงานใกล้เคียงกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน โดยวิเคราะห์จากคำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งงานที่จัดทำขึ้น โดยการจัดกลุ่มงานมีวิธีการที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ศึกษาขอบเขตหน้าที่งาน (Scope of Work) และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน (Job Specification)

2. การจัดแบ่งกลุ่มงาน (Job Family) โดยพิจารณาจัดกลุ่มงานจากงานที่มีความสามารถ (Competency) ที่คล้ายคลึงกันควรจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกัน

3. การจัดแบ่งกลุ่มงานย่อย (Sub Group) ของแต่ละกลุ่มงาน (Job Family) ที่กำหนดขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำ Career Map การพัฒนาองค์กร el และเกณฑ์ โดยมีแนวทางในการจัดทำ Career Map การพัฒนาองค์กร el หรือรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร ที่สำคัญดังต่อไปนี้คือ

1. การระบุตำแหน่งงานทั้งหมดที่อยู่ในหน่วยงานทั้งในระดับฝ่าย ส่วน แผนกของแต่ละกลุ่มงานย่อย (Sub Group) ในแต่ละกลุ่มงาน (Job Family) ที่กำหนดขึ้น

2. การจัดกลุ่มแนวทางเลือกในสายอาชีพ โดยการโอนย้ายกลุ่มงานให้เหมาะสม ซึ่งพิจารณาจากความสามารถในงาน (Job Competency) โดยมีแนวทางเลือก คือ โอนย้ายงานข้ามกลุ่มย่อย (Sub Group) ของกลุ่มงาน (Job Family) เดียวกัน และโอนย้ายงานข้ามกลุ่มงาน (Job Family) ที่แตกต่างกัน

3. พิจารณาการโอนย้ายของตำแหน่งงาน โดยมีเทคนิคที่สำคัญคือ

3.1 การพิจารณาโอนย้ายระดับตำแหน่งงาน มีหลักเกณฑ์คือโอนย้ายทุกระดับตำแหน่งงาน และโอนย้ายบางระดับตำแหน่งงาน

3.2 การจัดทำผังแสดงความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งงาน และการโอนย้ายงาน ซึ่งมีหลักเกณฑ์ คือ การเลื่อนตำแหน่งและโอนย้ายงานภายในกลุ่มงาน (Job Family) ที่เหมือนกัน และเลื่อนตำแหน่งและโอนย้ายงานในกลุ่มงาน (Job Family) ที่แตกต่างกัน

4.การจัดทำเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับแต่ละตำแหน่งงานตามรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Map การพัฒนาองค์กร) ที่กำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งงานและการโอนย้ายงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามหลักการแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนดีว่าเป็นอย่างไร ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมจะทำให้ทราบได้ว่าพนักงานแต่ละคนมีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร โดยรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่สำคัญ คือ ใช้ตัวชี้วัดผลงานในเชิงรูปธรรม หรือ Key Performance Indicators: KPIs รวมทั้งแนวคิดเรื่องการวัดผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ที่เรียกว่า ความสามารถ หรือ ศักยภาพ หรือ สมรรถนะ (Competency) ซึ่งสามารถสรุปแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยรูปแบบผสม ระหว่างตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) และ Competency⁶⁵

ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงาน ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีเกิดความต่อองค์กรระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร

รุ่งฤดี กิจควร ได้กล่าวถึง ประโยชน์จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 2 ประการ ดังนี้

1) ประโยชน์ทางตรงของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีตัวชี้วัดแสดงให้เห็นได้จาก

1.1) เกิดศักยภาพในการสร้างผลผลิตของงานที่มีคุณภาพสูงสุดและผลผลิตของงานมีคุณภาพสูง จะก่อให้เกิดรายได้หรือกำไรต่อองค์กร

1.2) ทำให้ทุนทางปัญญาขององค์กรเพิ่มขึ้นและสามารถต่อสู้กับอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้

1.3) เกิดประสิทธิภาพในการสร้างสรรค์ผลงานทำให้ผลผลิตขององค์กรเกิดประสิทธิผล ทำให้องค์กรสามารถที่จะอยู่รอดได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันสูงสุด

2) ประโยชน์ทางอ้อมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีตัวชี้วัดแสดงให้เห็นได้จาก

⁶⁵ สนั่น เถาซารี, กลยุทธ์การบริหารความสามารถประจำตำแหน่งงาน (Job Competency) (Industrial Technology Review, 2552), 140-147.

2.1) สามารถทำให้ทรัพยากรมนุษย์พัฒนาขึ้นได้ทั้งทางสติปัญญาและจิตใจ ทำให้เกิดทรัพยากรที่ดี เก่ง มีความรับผิดชอบ พึ่งตนเองได้ พร้อมด้วยคุณธรรมจริยธรรม ทำให้สังคมมีคุณภาพเกิดขึ้น

2.2) เป็นการเปิดโอกาสให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถคิดเป็นทำเป็น มีเหตุผล มีความคิดริสร้างสรรค์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้เกิดขึ้น⁶⁶

ธีระเดช รุ่งมงคล ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกิดได้ 3 ลักษณะ คือ

1) ประโยชน์ต่อพนักงาน มีประโยชน์ต่อพนักงาน ดังนี้ เป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตนเอง ช่วยลดและป้องกันอุบัติเหตุการทำงานที่ผิดพลาด ช่วยเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถให้สูงขึ้น ทำให้โอกาสเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

2) ประโยชน์ต่อผู้บริหาร ดังนี้ ช่วยลดปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ของพนักงาน ช่วยลดภาระในการปกครองดูแลและควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร ช่วยประหยัด เวลาในการสอนงานแก่พนักงาน และทำให้มีเวลาในการบริหารงานตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ

3) ประโยชน์ต่อองค์กรและหน่วยงาน มีประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้ ทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพ มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทำให้เกิดการประหยัดและลดความสิ้นเปลืองในการปฏิบัติงาน ลดระยะเวลาของการเรียนรู้ให้น้อยลง ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการตอบคำถามสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญในหน้าที่การงาน และช่วยให้บุคลากรมีโอกาสได้รับรู้ความคิดใหม่ๆ ทำให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ⁶⁷

⁶⁶ รุ่งฤดี กิจควร, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คืออะไร : พัฒนาทำไมทำไมไม่ต้องพัฒนา,”

วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 1,1(2548): 192-193.

⁶⁷ ธีระเดช รุ่งมงคล,การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์:Human Resource Development, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ:เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยรามคำแหง,2558), 10-11.

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนวัดทับกระดาน

ประวัติโรงเรียนวัดทับกระดาน

โรงเรียนวัดทับกระดาน ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2483 ที่ตั้ง หมู่ 2 ตำบลบ่อสุพรรณ อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี โดยมีนายเทียม สัตยาพันธ์ เป็นครูใหญ่คนแรกและเปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-4 จนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 7 ซึ่งเป็นชั้นเรียนสูงสุดของโรงเรียนในสมัยนั้น ในปี พ.ศ. 2527 โรงเรียนวัดทับกระดานได้รับรางวัลพระราชทานจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดช โดยมีนายจ่าง แหวนทองคำ ครูใหญ่โรงเรียนวัดทับกระดาน เป็นผู้รักษาราชการแทนครูใหญ่ ต่อมา ปี พ.ศ. 2534 โรงเรียนวัดทับกระดานได้เปิดเป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยมีนายวิบูลย์ ศรีศิลป์ เป็นอาจารย์ใหญ่ และเป็นโรงเรียนขยายโอกาสแห่งแรกของตำบลบ่อสุพรรณ

ปัจจุบันโรงเรียนวัดทับกระดาน เปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ขนาดกลาง มีพื้นที่ทั้งหมด 11 ไร่ 2 งาน จัดบริหารรับนักเรียนจำนวน 3 หมู่บ้าน คือ หมู่ 1 , หมู่ 2 และหมู่ 17 ผู้อำนวยการโรงเรียนคนปัจจุบันคือ นายสุทธิปัญญา มหาเมฆ

วิสัยทัศน์

มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ร่วมใจอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็น คนดี มีความรู้ คู่คุณธรรม

พันธกิจ

1. ส่งเสริมและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย
2. ส่งเสริมและจัดกิจกรรมเยาวชนไทยร่วมใจอนุรักษ์และ พัฒนาสิ่งแวดล้อม
3. ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา
4. ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น
5. ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามโครงการเยาวชนคนดีศรีสุพรรณ

ตราสัญลักษณ์โรงเรียนวัดทับกระดาน



คำขวัญประจำโรงเรียน : รู้เวลา รู้หน้าที่ มีวินัย ร่วมใจพัฒนา

สีประจำโรงเรียน : น้ำเงิน เหลือง

ชื่อสถานศึกษา(ไทย) : วัดทับกระดาน

ชื่อสถานศึกษา(อังกฤษ) : Thapkradan School

ที่อยู่ : 13 หมู่ที่ 2 บ้านทับกระดาน ตำบลบ่อสุพรรณ อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี 72190

ระดับที่เปิดสอน : อนุบาล-มัธยมศึกษาตอนต้น

อีเมล : watthapkradan2483@gmail.com

เว็บไซต์ : http://http://data.bopp-obec.info/web/?School_ID=1072630298

เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา : กลุ่มบ่อสุพรรณ-หนองบ่อ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : บ่อสุพรรณ

เขตพื้นที่บริการโรงเรียนวัดทับกระดาน

หมู่ที่	ชื่อหมู่บ้าน/ตำบล/อำเภอ/จังหวัด
2	หนองแหน ต.บ่อสุพรรณ อ.สองพี่น้อง จ.สุพรรณบุรี
17	ทับกระดาน ต.บ่อสุพรรณ อ.สองพี่น้อง จ.สุพรรณบุรี
1	ทับปาก ต.บ่อสุพรรณ อ.สองพี่น้อง จ.สุพรรณบุรี
9	รางกระโดน ต.บ่อสุพรรณ อ.สองพี่น้อง จ.สุพรรณบุรี

ข้อมูลนักเรียน โรงเรียนวัดทับกระดาน ปีการศึกษา 2562

ชั้น/เพศ	ชาย	หญิง	รวม	ห้องเรียน
อนุบาล 3 ขวบ	7	6	13	1
อนุบาล 1	16	10	26	1
อนุบาล 2	9	13	22	1
รวม อนุบาล	32	29	61	3
ป.1	7	11	18	1
ป.2	15	8	23	1
ป.3	18	13	31	1
ป.4	16	9	25	1
ป.5	11	12	23	1
ป.6	6	20	26	1
รวมประถม	73	73	146	6
ม.1	15	6	21	1
ม.2	12	17	29	1
ม.3	9	8	17	1
รวมมัธยมต้น	36	31	67	3
รวมทั้งหมด	141	133	274	12

ข้อมูลครู/บุคลากร โรงเรียนวัดทับกระดาน

ตำแหน่ง	วิทยฐานะ	ระดับ	ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (คน)		
		ตำแหน่ง	ชาย	หญิง	รวม
1. ผู้อำนวยการโรงเรียน	-	คศ.1	0	0	0
	ชำนาญการ	คศ.2	1	0	1
	ชำนาญการพิเศษ	คศ.3	0	0	0
	เชี่ยวชาญ	คศ.4	0	0	0
	เชี่ยวชาญพิเศษ	คศ.5	0	0	0
	รวม	-	1	0	1
2. รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	-	คศ.1	0	0	0
	ชำนาญการ	คศ.2	0	0	0
	ชำนาญการพิเศษ	คศ.3	0	0	0
	เชี่ยวชาญ	คศ.4	0	0	0
	รวม	-	0	0	0
3. ครู	-	คศ.1	1	4	5
	ชำนาญการ	คศ.2	1	4	5
	ชำนาญการพิเศษ	คศ.3	0	2	2
	เชี่ยวชาญ	คศ.4	0	0	0
	เชี่ยวชาญพิเศษ	คศ.5	0	0	0
	รวม	-	2	10	12
4. ครูผู้ช่วย	-	ครูผู้ช่วย	1	2	3
5. ลูกจ้างประจำ	-	-	0	0	0
6. พนักงานราชการ	-	-	0	0	0
7. ลูกจ้างชั่วคราว	-	-	0	2	2
รวมทั้งสิ้น			4	14	18

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศไทย

กัมปนาท สุ่มมาตย์ ได้ศึกษา การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสระยาโยสมวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสระยาโยสมวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อยตามลำดับดังนี้ การดำเนินการพัฒนาบุคลากร การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร 2) แนวทางการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสระยาโยสมวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ได้แก่ 1) โรงเรียนสระยาโยสมวิทยาควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ผู้ดำเนินการและผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน 2) ควรมีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา กับบุคลากรของโรงเรียนสระยาโยสมวิทยาเพิ่มมากขึ้น 3) ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาบุคลากร ควรมีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจในการพัฒนาบุคลากรทุกครั้งที่มีการจัดอบรมและพัฒนาบุคลากร 4) ผู้ปฏิบัติงานควรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีและเกณฑ์การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร 5) ควรมีการจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกและสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ 6) ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการคัดเลือกการการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ตรงกับรูปแบบและหน้าที่ที่รับผิดชอบของผู้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากร 7) จัดฝึกอบรมโดยจัดหาวิทยากรจากหน่วยงานภายนอกมาเป็นผู้ให้ความรู้ในด้านหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และ 8) ประชุมผู้เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรและชี้แจงรายละเอียดในการดำเนินการตามแผนงานให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น⁶⁸

พระเอกราช กิตติธโร (สมเฝ้า) ได้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษณ์ จังหวัดศรีสะเกษ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษณ์จังหวัดศรีสะเกษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) เมื่อ พิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านคือ ด้านการฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.73$), ด้านการพัฒนา ($\bar{X} = 3.64$), ด้านการศึกษา ($\bar{X} = 3.69$)

⁶⁸ กัมปนาท สุ่มมาตย์, “การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสระยาโยสมวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ” (การค้นคว้าอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการ ศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), บทคัดย่อ.

2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ บริหารส่วน ตำบลในอำเภอกันทรลักษณ์ จังหวัดศรีสะเกษ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับ การศึกษา อาชีพ รายได้ต่อปี และตำแหน่ง พบว่าประชาชนที่มีเพศ อาชีพ รายได้ต่อปี ต่างกันมีความ คิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษณ์ จังหวัด ศรีสะเกษ ไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มี อายุ ระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็น ต่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษณ์ จังหวัดศรีสะเกษ อย่างมีนัยทาง สถิติที่ระดับ 0.05 3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอกันทรลักษณ์ จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า ควรสรรหาวิทยากรที่จะมาฝึกอบรมเป็นผู้มี ประสบการณ์มีความรู้ความสามารถมาเป็นวิทยากรในการฝึกอบรม ควรหางบประมาณมาสนับสนุน ในการส่งเสริมการเรียนรู้สิ่งใหม่ต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ทันสถานการณ์ผู้บริหารควรหางบประมาณ ในแต่ละปีมาตั้งเป็นงบแยกออกมาจากโครงการต่างๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งจะทำให้ โครงการด้านการจัดการฝึกอบรมนั้นมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ ควรให้บุคลากรได้เสนอความต้องการในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหาร ส่วน ตำบลในอำเภอกันทรลักษณ์ จังหวัดศรีสะเกษ ในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วน ตำบลใน อำเภอกันทรลักษณ์ จังหวัดศรีสะเกษ⁶⁹

นราธิป ธีรธนาธร ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการของมหาวิทยาลัย ราชภัฏในเขตภาคใต้ตอนบน ผลการศึกษาพบว่า 1) ด้านการศึกษาต่อ พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคใน เรื่องการกำหนดคุณสมบัติในการศึกษาต่อตามระเบียบของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยควรมีการ จัดสรรทุนการศึกษาต่อเป็นกรณีพิเศษ และมีความยุติธรรมในการพิจารณาคัดเลือกคณาจารย์ใน การศึกษารวมทั้งควรพิจารณาลำดับการให้ทุนการศึกษา โดย การพิจารณาในสาขาที่ขาดแคลน หรือ มีความจำเป็นก่อน เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีบุคลากรเพียงพอ และเทียบเท่ากับมหาวิทยาลัยอื่นๆ 2) ด้านการฝึกอบรม สัมมนา พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องภาระหน้าที่งานสอนเป็นอุปสรรค ในการเข้าร่วมฝึกอบรม และมหาวิทยาลัยควรมีการฝึกอบรมด้านการสอน การฝึกอบรมเกี่ยวกับ ความรู้ในเรื่องภาษาต่างประเทศ รวมทั้งควรจัดให้มีการอบรมสัมมนา เพื่อพัฒนาทักษะทางวิชาการ ให้แก่อาจารย์ เพิ่มขึ้น เช่น ทักษะเฉพาะด้านของอาจารย์แต่ละสาขาวิชา 3) ด้านการวิจัย พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องสัดส่วนภาระงานสอน และการทำวิจัยของคณาจารย์และมหาวิทยาลัย ควรมีการส่งเสริมอาจารย์ได้มีโอกาสทำงานวิจัยให้มากขึ้น การเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับระเบียบวิธี

⁶⁹ พระเอกราช กิตติธโร (สมเฝ้า), “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วน ตำบลในอำเภอกันทรลักษณ์ จังหวัดศรีสะเกษ ” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, 2556), บทคัดย่อ

วิจัย รวมทั้งควรจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางในการให้คำปรึกษางานวิจัย 4) ด้านการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการพิจารณาตำแหน่งการ กลั่นกรองการขอตำแหน่งทางวิชาการของหน่วยงานต้นสังกัด และมหาวิทยาลัยควรมีการส่งเสริม ให้คณาจารย์ได้สร้างผลงานด้านวิชาการในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งควรมีระบบขั้นตอนในการขอตำแหน่งทางวิชาการให้ชัดเจน⁷⁰

นวลละออง อุทามนตรีและรชยา อินทนนท์ ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรกรณีศึกษา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี พบว่า สภาพการพัฒนาบุคลากรภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความต้องการการพัฒนาบุคลากรภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยต้องการใหม่วิทยาลัยพัฒนาด้านทัศนคติมากที่สุด บุคลากรที่มีเพศและอายุต่างกัน มีความต้องการพัฒนาบุคลากรไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน จะมีความต้องการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์กัน ในระดับค่าและในทิศทางเดียวกัน ($r=0.098$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการพัฒนาบุคลากร กับแนวทางการพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์กัน ในระดับปานกลางและในทิศทางเดียวกัน ($r=0.548$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05⁷¹

จินต์จุฑา จันทร์ประสิทธิ์ ได้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พบว่า 1) สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรม การศึกษาต่อและการพัฒนาตนเอง 2) สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาต่อ 3) บุคลากรทางการศึกษาที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ สถานภาพการรับราชการ และหน่วยงานที่สังกัดที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ไม่แตกต่างกัน และ4)แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม ควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากร ควรมีการวางแผนการฝึกอบรม ทบทวนแผน ด้านการศึกษาต่อ ควรมีการชี้แจงหลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการศึกษาต่อ และด้านการพัฒนาตนเอง ควรมีการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้บุคลากรสนใจที่จะพัฒนา

⁷⁰ นราธิป ธีรธนาธร, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคใต้ตอนบน” (งานวิจัยหลักสูตรบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, 2558), บทคัดย่อ.

⁷¹ นวลละออง อุทามนตรี และ รชยา อินทนนท์, “การพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี” (บัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, 2558), บทคัดย่อ.

ตนเอง⁷²

ปณิธาน จิยะจันทร์ ได้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม พบว่า 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ การฝึกอบรมและการสัมมนา และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ การพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง การพัฒนาอาชีพอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ 2) ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร ตามลำดับและอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ความผูกพันด้านจิตใจ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁷³

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

เยตส์ (Yates) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจ และความเสมอภาคของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากรณีศึกษาความไม่เสมอภาคในการบริหารงาน (Work motivation, job satisfaction, and equity sensitivity in secondary school administrator : A study of perceived inequity) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างด้านแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจและความเสมอภาคท่ามกลางผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้บริหารและครูที่มีศักยภาพในการเป็นผู้บริหาร ผลการศึกษาพบว่ามีความแตกต่างกันในด้านแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจของผู้บริหารและนักการศึกษาทั้งหลาย ความเครียด ภาระงาน และความมั่นคงในการทำงานสอดคล้องกับการบริหารที่เป็นอุปสรรคสำหรับครูในการเข้าสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพจาก

⁷² จินต์จุฑา จันทร์ประสิทธิ์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์” (การศึกษาอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, 2559), บทคัดย่อ.

⁷³ ปณิธาน จิยะจันทร์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม” (การค้นคว้าอิสระ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), บทคัดย่อ.

การศึกษานี้ยังระบุอีกว่ายังขาดความพึงพอใจในการทำงานสำหรับผู้บริหารใหม่ๆ และผลลัพธ์ที่ได้จากการบริหารต้องมีปรับปรุงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหลังการเรียนการสอนทั้งครู และผู้บริหารต้องแสดงภาพการเรียนการสอนให้เทียบเท่ากับงานมากกว่าการบริหารเพียงอย่างเดียว เมื่อมีการเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้ากับสิ่งที่เกิดขึ้นหลังการทำงานแล้ว⁷⁴

สมาร์ทและคณะ (Smart et. al) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การแบบของการตัดสินใจและประสิทธิภาพองค์กรในตัวอย่างสาเหตุการพัฒนาองค์กรโดยวัฒนธรรมองค์ การศึกษาตามกรอบคามาเรอนและเอตทิงตัน และประสิทธิภาพของวิทยาลัยชุมชนตามกรอบคามาเรอน 7 ด้าน (ความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน การพัฒนาการทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาการทาง วิชาการ และคุณภาพของอาจารย์ ความเปิดของระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชนและความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร) โดยศึกษาในวิทยาลัยชุมชนที่จัดการศึกษา 2 ปี จำนวน 30 แห่ง ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารและอาจารย์ประจำ 639 คน พบว่า ประสิทธิภาพของวิทยาลัยเกิดจากปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของวัฒนธรรมกับสภาพแวดล้อมภายนอกและรูปแบบการตัดสินใจ โดยวัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan culture) และวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงแบบราชการ (adhocracy culture) มีลักษณะที่วัฒนธรรมแบบการตลาด (market culture) โดยในแนวทางของวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงพัฒนา เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงพัฒนาเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ บุคคลมีแรงจูงใจจากอุดมการณ์และความสำคัญของงานตามที่กำหนด⁷⁵

บลาดานซา (Baldanza) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พัฒนาบุคลากรกับโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนโซต้า วัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนโซต้า ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนโซต้า จำนวน 45 คน ผู้สอนจากสายวิชาชีพที่หลากหลายจำนวน 215 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ ใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูจากสายวิชาชีพที่ศึกษานโยบายและการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลากรจากการศึกษาเอกสาร ผลการวิจัยพบว่า 1) โรงเรียนที่มีโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพนั้น บุคลากรภายในโรงเรียนมีโอกาสในความก้าวหน้าทางอาชีพสูง 2) โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพชี้ให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในระดับพื้นที่การศึกษา มีการวางเป้าหมายระยะยาวเป็นลำดับขั้นตอนและตอบสนองวัตถุประสงค์ในระดับโรงเรียน 3) โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ครูมีส่วนเกี่ยวข้องมีการวางแผนร่วมกัน

⁷⁴ Randall A. Yates, “Work motivation, job satisfaction, and equity sensitivity in secondary school administration 2003”, Abstract.

⁷⁵ Scheufele, Dietram A and David Tewksbury, “Framing Agenda Setting, and Priming” (The Evolution of Three Media Effects Models, 2009), Abstract.

เห็นชอบร่วมกันและร่วมดำเนินการตามวัตถุประสงค์ 4) งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรต้องดำเนินการอย่างเป็นพลวัตมีการร่วมมือกันและต่อเนื่องกันทั้งด้านกระบวนการ⁷⁶

อากาโต้ (Agado) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ บริเวณทางใต้ของมลรัฐเท็กซัส วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาของการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพบริเวณทางใต้ของมลรัฐเท็กซัส กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพบริเวณทางใต้ของมลรัฐเท็กซัสจำนวน 54 คน ครูปฏิบัติการสอนจำนวน 148 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในโรงเรียน และให้การสังเกตโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นไปอย่างมีระบบระเบียบเป็นขั้นตอน ให้ความสะดวกแก่ครูในการนำผลที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ระบบสนับสนุนเอื้ออำนวยวิธีไปใช้โดยได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานกับผู้นิเทศ และให้ข้อคิดเห็นว่าควรมีการศึกษาถึงผลที่ได้รับจากพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การนำไปใช้ในสถานศึกษา รวมทั้งการศึกษาการรับรู้ของครู ความสามารถของนักเรียนที่เกิดจากการนำผลการพัฒนาไปใช้เพื่อผลสำเร็จของนักเรียนต่อไป⁷⁷

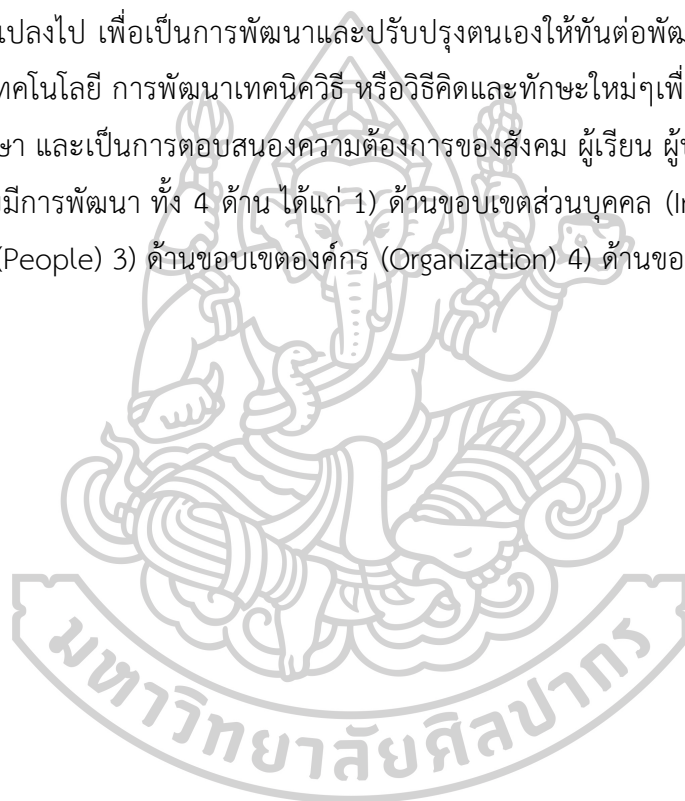
⁷⁶ Baldanza, Macia Anne., "The Relationship between staff development

practices and schools of excellence in Minnesota," Doctoral dissertation, University of Minnesota, 1994), 409A. อ้างถึงใน รัชพล เจริญ, "การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาสมุทรปราการ 1" วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560), 140.

⁷⁷ Agado, Gloris Ale., "Staff development in effective boarder schools," Doctoral dissertation, University of Texas at Austin, Dissertation Abstracts International, 1998), 1841-A: 59. อ้างถึงใน รัชพล เจริญ, 141.

สรุป

จากการศึกษาหลักการ แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการหลายท่าน ทำให้ได้ทราบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้บุคลากรในสถานศึกษามีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพราะการศึกษาที่ได้รับมาจากสถาบันการศึกษานั้นส่วนใหญ่จะเป็นความรู้ขั้นพื้นฐาน แต่มีงานหลายอย่างที่ไม่มีการสอนในสถาบันการศึกษา ซึ่งต้องมีการอบรมบุคลากรเสียก่อน จึงจะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานไปนั้นนานๆ ระเบียบ หลักเกณฑ์ แนวคิด ความรู้ และเทคนิคต่างๆเปลี่ยนแปลงไป เพื่อเป็นการพัฒนาและปรับปรุงตนเองให้ทันต่อพัฒนาการของรูปแบบการทำงาน หรือเทคโนโลยี การพัฒนาเทคนิควิธี หรือวิถีคิดและทักษะใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา และเป็นการตอบสนองความต้องการของสังคม ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีการพัฒนา ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านขอบเขตส่วนบุคคล (Individual) 2) ด้านขอบเขตบุคลากร (People) 3) ด้านขอบเขตองค์กร (Organization) 4) ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน (Work Task)



บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โรงเรียนวัดทับกระดาน 2) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โรงเรียนวัดทับกระดาน โดยใช้บุคลากรในโรงเรียนวัดทับกระดาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถม ศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit Of Analysis) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของสวอนสันและฮอลตัน (Swanson & Holton) ในการดำเนินการวิจัยผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาเอกสาร ตำรา ข้อมูลสถิติ บทความต่าง ๆ รายงานการวิจัย ตลอดจนสารนิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำโครงร่างงานวิจัยตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ แล้วเสนอโครงร่างงานวิจัยต่อภาควิชาเพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยซึ่งผ่านการตรวจสอบคุณภาพ โดยวิธีการหาความเชื่อมั่นและนำไปเก็บข้อมูลจากประชากร โดยขอหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อติดต่อขออนุญาตเก็บข้อมูลข้าราชการครูในโรงเรียนที่ใช้เป็นประชากรในการวิจัย แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

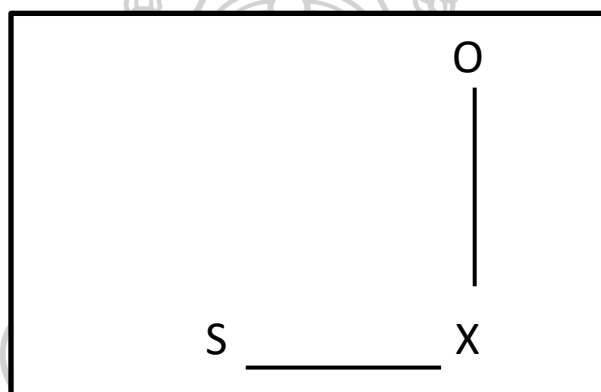
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนนำเสนอรายงานผลการวิจัย ร่างผลการวิเคราะห์แปลผล และอภิปรายผล เขียนรายงานผลการวิจัยเสนอเพื่อให้ผู้ควบคุมตรวจสอบแก้ไข จัดพิมพ์เป็นฉบับเพื่อดำเนินการขอสอบสารนิพนธ์ ตลอดจนแก้ไขรายงานผลตามที่คณะกรรมการชี้แนะ และจัดส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขอจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

แผนแบบการวิจัย

แผนแบบการวิจัยที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยใช้แผนแบบงานวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสถานการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one-shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ S หมายถึง ประชากรที่ศึกษา

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน ครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนวัดท่ากระดาน จำนวน 17 คน

ตารางที่ 9 แสดงจำนวนประชากรและผู้ให้ข้อมูลในโรงเรียนวัดทับกระดาน

ประเภท	ประชากร
ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน	1
ครูผู้ปฏิบัติการสอน	16
รวมทั้งสิ้น	17

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาในครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา มีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน

2. ตัวแปรที่ศึกษาเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของสวอนสันและฮอลตัน (Swanson & Holton) ประกอบด้วย

2.1 ขอบเขตส่วนบุคคล (Individual) หมายถึง ประสบการณ์หรือสิ่งต่างๆ ที่ได้ สละสมมา ทั้งในด้านทัศนคติและค่านิยมต่างๆ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ย่อมเปลี่ยนแปลงไปตาม วัฒนธรรม และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งจะเกิดขึ้นในลักษณะของกระบวนการเรียนรู้ โดย มุ่งเน้นไปที่ตัวของบุคลากรเป็นหลัก ซึ่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นก่อนหน้านี้อาจจะส่งผลต่อความสำเร็จของ บุคลากรด้วยเช่น กัน เนื่องจากองค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรก่อนที่จะเริ่ม ปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรจะประกอบไปด้วย 1) ทัศนคติ คือ สภาวะที่ มีความเกี่ยวข้องกับความคิด ความรู้สึกที่มีผลต่อจิตใจ ซึ่งถือเป็นสิ่งที่มีผลต่อกระบวนการเรียนรู้เป็น อย่างมาก และองค์กรควรให้ความสำคัญตั้งแต่แรกเริ่มเมื่อบุคลากรได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร 2) ความคาดหวัง คือ ความคาดหวังของบุคลากรที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งอันเป็นผลมาจากความพึงพอใจใน การปฏิบัติงาน รวมไปถึง 3) ทักษะในการสร้างความคุ้นเคย โดยบุคลากรจะต้องตระหนักถึง ระยะเวลาของการสร้างความคุ้นเคย โดยประมาณ 9-12 เดือน เพื่อให้เกิดความเคยชินและการสร้าง การยอมรับกับบุคลากรในงาน ซึ่งถือเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเป็นอย่างยิ่ง

2.2 ขอบเขตบุคลากร (People) หมายถึง การเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมและ วัฒนธรรมใหม่ๆ คือ พื้นฐานในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เพราะบุคลากรใหม่จะต้องมีทราบข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับองค์กร เพื่อสร้างการยอมรับและเรียนรู้บทบาท หน้าที่ใหม่ๆ ซึ่งจะเกิดขึ้นในช่วงของการฝึกอบรม ซึ่งถือเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับบุคลากรใหม่ เป็นอย่าง มากในการได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งในขอบเขตนี้จะประกอบไปด้วย 1) การจัดการความประทับใจ

คือ สิ่งที่องค์กรจะต้องสร้างให้กับบุคลากรใหม่ เช่น การมอบหมายหน้าที่ที่สำคัญ รวมไปถึงโอกาสในการพัฒนางานที่ตนเองได้รับ และการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานด้วยกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์และการทำงานที่ดีขึ้น 2) ความสัมพันธ์ คือ สิ่งที่บุคลากรในองค์กรต้องมีบทบาทเป็นอย่างมากเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้บุคลากรใหม่ได้ปรับตัว เข้ากับสังคมในองค์กรได้เร็วยิ่งขึ้น และ 3) หัวหน้างาน ถือเป็นส่วนที่สำคัญในการให้ข้อมูลในการทำงานที่สำคัญ รวมไปถึงการสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรใหม่ได้มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน รวมไปถึงการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ซึ่งถือเป็นบทบาทที่สำคัญเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีร่วมกันระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน

2.3 ขอบเขตองค์กร (Organization) หมายถึง บุคลากรใหม่ต้องเรียนรู้ในการทำงาน รวมถึงวัฒนธรรมขององค์กร อีกทั้งยังต้องแสวงหาความรู้อยู่เสมอ ซึ่งในขอบเขตองค์กรจะประกอบไปด้วย 1) วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะบุคคลต้องเรียนรู้วัฒนธรรม ค่านิยมขององค์กรนั้นๆ รวมไปถึงข้อห้ามและข้อปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรได้ปรับตัวและสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ความเข้าใจในองค์กร คือ บุคลากรต้องเข้าใจถึงระบบและวิธีการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรและบุคลากรในองค์กรนั้นๆ รวมไปถึงเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในการทำงานของตนเอง เพื่อให้บรรลุผลในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3) บทบาทขององค์กร คือ ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน รวมไปถึงการสร้างความคิดหวังและบทบาทหน้าที่ การเรียนรู้ที่เหมาะสมให้แก่บุคลากรใหม่

2.4 ขอบเขตหน้าที่/งาน (Work Tasks) หมายถึง ความเข้าใจในงานที่ต้องทำ รวมไปถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จของบุคลากรใหม่ ซึ่งในขอบเขตนี้จะประกอบไปด้วย 1) ความเข้าใจในงาน คือ สิ่งที่บุคลากรใหม่ต้องเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองเพื่อการบรรลุความสำเร็จในงานที่ทำ 2) ความรู้เกี่ยวกับหน้าที่/งาน เป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการทำงาน รวมไปถึงแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ 3) ความรู้ ทักษะ และความสามารถ ซึ่งถือเป็นสิ่งที่บุคลากรใหม่ต้องเรียนรู้ และพัฒนาทักษะการเรียนรู้ที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับงานที่ทำ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามกับผู้บุคลากรในโรงเรียนวัดทับกระดาน โดยแบบสอบถามนี้ เพื่อทราบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โรงเรียนวัดทับกระดาน

ลักษณะของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไป ได้แก่ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยสอบถาม 5 ประเด็น คือ เพศ อายุ ตำแหน่ง อายุราชการ ระดับการศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีระดับคุณลักษณะ 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตรวจสอบให้คะแนนแบบสอบถามเป็นรายข้อตามที่กำหนด คือ

มากที่สุด เท่ากับ 5 คะแนน

มาก เท่ากับ 4 คะแนน

ปานกลาง เท่ากับ 3 คะแนน

น้อย เท่ากับ 2 คะแนน

น้อยที่สุด เท่ากับ 1 คะแนน

ตอนที่ 3 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การสร้างและประเมินคุณภาพของเครื่องมือ

งานวิจัยในครั้งนี้ ใช้เครื่องมือแบบสอบถามความคิดเห็น จากงานวิจัยของนายรัชพล เชิงชล เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษาสมุทรปราการ 1 ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีสวอนสันโนลส์ และฮอลตัน (Knowles, M. S., Swanson, R. A., and Holton, E. F. III) เป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพ โดยมีค่าความเชื่อมั่น (reliability) มีค่าเท่ากับ 0.991

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์บัณฑิตวิทยาลัย ออกหนังสือขออนุญาตจัดเก็บข้อมูลเพื่อขออนุญาตผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดทับกระดาน
2. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ผู้อำนวยการผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดทับกระดาน ออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไปยังคณะครูและผู้บริหารในสถานศึกษา
3. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยติดต่อกับเจ้าหน้าที่ธุรการของสถานศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล จากแบบสอบถามที่ส่งไป 17 ฉบับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ตอน ตามความมุ่งหมายและวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percent)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โรงเรียนวัดทับกระดาน โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำค่ามัชฌิมเลขคณิตที่ได้เปรียบเทียบกับคะแนนเฉลี่ยตามแนวคิดของเบสท์ (Best)⁷⁸ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	หมายถึง
4.50 ถึง 5.00	หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โรงเรียนวัดทับกระดาน อยู่ในระดับมากที่สุด
3.50 ถึง 4.49	หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โรงเรียนวัดทับกระดาน อยู่ในระดับมาก
2.50 ถึง 3.49	หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โรงเรียนวัดทับกระดาน อยู่ในระดับปานกลาง
1.50 ถึง 2.49	หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โรงเรียนวัดทับกระดาน อยู่ในระดับน้อย
1.00 ถึง 1.49	หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โรงเรียนวัดทับกระดาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โรงเรียนวัดทับกระดาน โดยนำข้อคำถามจากการวิจัยที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุดเป็นข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 ท่าน และครูผู้ปฏิบัติการสอน 4 ท่าน สรุปผลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

⁷⁸ John W. Best, **Research in Education** (Englewood Cliff, N.J. :Prentice Hall Inc., 1970), 190

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (decription research) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนวัดทับกระดาน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (Frequencies) ร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่อง “ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โรงเรียนวัดทับกระดาน ” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) เพื่อทราบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของสวอนสันและฮอลตัน (Swanson & Holton) ผู้วิจัยได้ศึกษาจากประชากรโดยใช้บุคลากรในโรงเรียนวัดทับกระดานเป็นผู้ให้ข้อมูล จำนวน 17 คน โดยได้รับแบบสอบถามกลับมา 17 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย และการสังเคราะห์เนื้อหา แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามจากบุคลากรในโรงเรียนวัดทับกระดาน จำนวน 17 คน โดยแยกพิจารณาตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้การแจกแจงความถี่ (frequencies) และหาค่าร้อยละ (percentage) ปรากฏผลดังรายละเอียดตามตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์การทำงาน

สถานภาพทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	5	29.41
หญิง	12	70.59
รวม	17	100.00
2. อายุ		
น้อยกว่า 30	3	17.65
31 – 40 ปี	9	52.94
41 – 50 ปี	1	5.88
51 ปีขึ้นไป	4	23.53
รวม	17	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00
ปริญญาตรี	8	47.06
ปริญญาโท	9	52.94
ปริญญาเอก	0	0.00
อื่นๆ	0	0.00
รวม	17	100.00
4. ตำแหน่งหน้าที่		
ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน	1	5.88
ครูผู้ปฏิบัติการสอน	16	94.12
รวม	17	100.00

ตารางที่ 10 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์การทำงาน (ต่อ)

สถานภาพทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
5. ประสบการณ์การทำงาน		
ไม่เกิน 5 ปี	7	41.18
5 – 10 ปี	5	29.41
11 – 15 ปี	2	1.76
16 – 20 ปี	0	0.00
21 – 25 ปี	0	0.00
26 ปีขึ้นไป	3	17.65
รวม	17	100.00

จากตารางที่ 10 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านเพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 70.59 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 29.41 ด้านอายุพบว่าอายุมากที่สุดของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ในช่วงอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 52.94 รองลงมาคือช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 23.53 ช่วงอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 17.65 และน้อยที่สุด คือ ช่วงอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5.88 ด้านระดับการศึกษาสูงสุดพบว่า การศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 52.94 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 47.06 ด้านตำแหน่งหน้าที่หลักในโรงเรียน พบว่าตำแหน่งครูผู้ปฏิบัติการสอน จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 94.12 รองลงมา คือ ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5.88 ด้านประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ประสบการณ์มากที่สุด คือ ประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 41.18 รองลงมา คือ ประสบการณ์ 5 – 10 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 29.41 ประสบการณ์ 26 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 17.65 และน้อยที่สุดคือ 11 – 15 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 11.76

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน

ผลการวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน เพื่อทราบว่ายู่ในระดับใด เป็นการวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดของสวอนสันและฮอลตัน (Swanson & Holton) ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต (arithmetic mean : μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : σ) และนำค่าเฉลี่ยไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 มัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน โดยภาพรวม

(N=17)

ข้อ	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน	μ	σ	ระดับ
1	ขอบเขตส่วนบุคคล (X_1)	4.42	0.35	มาก
2	ขอบเขตบุคลากร (X_2)	4.28	0.45	มาก
3	ขอบเขตองค์กร (X_3)	4.12	0.33	มาก
4	ขอบเขตหน้าที่/งาน (X_4)	4.34	0.42	มาก
โดยภาพรวม (X_{tot})		4.29	0.30	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.29$, $\sigma = 0.30$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับมัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านขอบเขตส่วนบุคคล ($\mu = 4.42$, $\sigma = 0.35$) ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน ($\mu = 4.34$, $\sigma = 0.42$) ด้านขอบเขตบุคลากร ($\mu = 4.28$, $\sigma = 0.45$) และด้านขอบเขตองค์กร ($\mu = 4.12$, $\sigma = 0.33$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมเท่ากับ 0.30 แสดงว่ามีผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน ไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน
โรงเรียนวัดทับกระดาน ด้านขอบเขตส่วนบุคคล

(N=17)

ข้อ	ด้านขอบเขตส่วนบุคคล	μ	σ	ระดับ
1	ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อสถานศึกษาของท่าน	4.41	0.62	มาก
2	ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ	4.24	0.56	มาก
3	กระบวนการฝึกอบรมทำให้ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น	4.18	0.39	มาก
4	ท่านมีความพึงพอใจที่ดีต่อความสำเร็จของงานที่ท่านได้รับมอบหมาย	4.53	0.62	มากที่สุด
5	ท่านมีความรู้สึกที่ดีในกระบวนการการทำงานในสถานศึกษา	4.35	0.49	มาก
6	ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในสถานศึกษา	4.24	0.66	มาก
7	ท่านมีความคาดหวังที่จะพัฒนาสถานศึกษาของท่านให้ดีขึ้น	4.47	0.62	มาก
8	ท่านมีความคาดหวังต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ	4.12	0.78	มาก
9	ท่านมีความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข	4.47	0.62	มาก
10	ท่านมีความคาดหวังต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	4.35	0.86	มาก
11	ท่านมีความคาดหวังในด้านการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ	4.53	0.62	มากที่สุด

ตารางที่ 12 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน
โรงเรียนวัดทับกระดาน ด้านขอบเขตส่วนบุคคล (ต่อ)

(N=17)

ข้อ	ด้านขอบเขตส่วนบุคคล	μ	σ	ระดับ
12	ท่านสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรม ของสถานศึกษา	4.59	0.50	มากที่สุด
13	ท่านสร้างความคุ้นเคยที่ดีกับบุคลากรในหน่วยงานใน ทุกๆ ฝ่าย	4.65	0.49	มากที่สุด
14	ท่านยอมรับและเคารพเพื่อนร่วมงานที่มีความ หลากหลาย	4.47	0.62	มาก
15	ท่านปรับตัวให้เข้ากับทีมงานและเพื่อนร่วมงานใหม่	4.65	0.49	มากที่สุด
รวม (X_1)		4.42	0.35	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน ด้านขอบเขตส่วนบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.42$, $\sigma = 0.35$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 5 ข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ท่านสร้างความคุ้นเคยที่ดีกับบุคลากรในหน่วยงานในทุกๆ ฝ่าย ($\mu = 4.65$, $\sigma = 0.49$) ท่านปรับตัวให้เข้ากับทีมงานและเพื่อนร่วมงานใหม่ ($\mu = 4.65$, $\sigma = 0.49$) ท่านสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของสถานศึกษา ($\mu = 4.59$, $\sigma = 0.50$) ท่านมีความพึงพอใจที่ดีต่อความสำเร็จของงานที่ท่านได้รับมอบหมาย ($\mu = 4.53$, $\sigma = 0.62$) ท่านมีความคาดหวังในด้านการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ ($\mu = 4.53$, $\sigma = 0.62$) อยู่ในระดับมาก 10 ข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ท่านมีความคาดหวังที่จะพัฒนาสถานศึกษาของท่านให้ดีขึ้น ($\mu = 4.47$, $\sigma = 0.62$) ท่านมีความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ($\mu = 4.47$, $\sigma = 0.62$) ท่านยอมรับและเคารพเพื่อนร่วมงานที่มีความหลากหลาย ($\mu = 4.47$, $\sigma = 0.62$) ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อสถานศึกษาของท่าน ($\mu = 4.41$, $\sigma = 0.62$) ท่านมีความรู้สึกที่ดีในกระบวนการการทำงานในสถานศึกษา ($\mu = 4.35$, $\sigma = 0.49$) ท่านมีความคาดหวังต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ($\mu = 4.35$, $\sigma = 0.86$) ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ ($\mu = 4.24$, $\sigma = 0.56$) ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในสถานศึกษา ($\mu = 4.24$, $\sigma = 0.66$) กระบวนการฝึกอบรมทำให้ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

($\mu = 4.18$, $\sigma = 0.39$) และท่านมีความคาดหวังต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ($\mu = 4.12$, $\sigma = 0.78$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมเท่ากับ 0.35 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทางเดียวกัน หรือสอดคล้องกัน

ตารางที่ 13 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน ด้านขอบเขตบุคลากร

(N=17)

ข้อ	ด้านขอบเขตบุคลากร	μ	σ	ระดับ
1	ท่านมีโอกาสได้รับงานหรือหน้าที่ที่สำคัญ	4.29	0.59	มาก
2	ท่านได้รับคำแนะนำและข้อเสนอแนะที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน	4.29	0.59	มาก
3	ท่านได้รับน้ำใจและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ	4.29	0.77	มาก
4	ท่านได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	4.41	0.71	มาก
5	ท่านได้รับแรงบันดาลใจจากเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.35	0.49	มาก
6	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา	4.29	0.59	มาก
7	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน	4.41	0.50	มาก
8	ท่านมีการปรับตัวเข้ากับสังคมและเพื่อนร่วมงานจนเกิดการยอมรับ	4.18	0.53	มาก
9	ท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและทำงานเป็นทีมได้	4.29	0.59	มาก
10	หัวหน้างานให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือท่านในทุกๆ ด้าน	4.35	0.61	มาก
11	หัวหน้างานให้คำปรึกษาและคอยให้กำลังใจท่านเสมอ	4.06	0.75	มาก
12	หัวหน้างานเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของท่าน	4.24	0.56	มาก
13	หัวหน้างานมีบทบาทสำคัญในการทำงานและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับท่าน	4.29	0.59	มาก
14	ท่านได้รับแรงจูงใจที่ดีจากหัวหน้างานจนเป็นแรงกระตุ้นให้ท่านทุ่มเทและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4.18	0.73	มาก
15	หัวหน้างานให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ท่านเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ	4.29	0.77	มาก
รวม (X_2)		4.28	0.45	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน ด้านขอบเขตบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.28$, $\sigma = 0.45$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ($\mu = 4.41$, $\sigma = 0.51$) ท่านได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี ($\mu = 4.41$, $\sigma = 0.71$) ท่านได้รับแรงบันดาลใจจากเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ($\mu = 4.35$, $\sigma = 0.49$) หัวหน้างานให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือท่านในทุกๆ ด้าน ($\mu = 4.35$, $\sigma = 0.61$) ท่านมีโอกาสได้รับงานหรือหน้าที่ที่สำคัญ ($\mu = 4.29$, $\sigma = 0.59$) ท่านได้รับคำแนะนำแลข้อเสนอแนะที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน ($\mu = 4.29$, $\sigma = 0.59$) ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา ($\mu = 4.29$, $\sigma = 0.59$) ท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและทำงานเป็นทีมได้ ($\mu = 4.29$, $\sigma = 0.59$) หัวหน้างานมีบทบาทสำคัญในการทำงานและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับท่าน ($\mu = 4.29$, $\sigma = 0.59$) ท่านได้รับน้ำใจและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ ($\mu = 4.29$, $\sigma = 0.77$) หัวหน้างานให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ท่านเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ ($\mu = 4.29$, $\sigma = 0.77$) หัวหน้างานเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของท่าน ($\mu = 4.24$, $\sigma = 0.56$) ท่านมีการปรับตัวเข้ากับสังคมและเพื่อนร่วมงานจนเกิดการยอมรับ ($\mu = 4.18$, $\sigma = 0.53$) ท่านได้รับแรงจูงใจที่ดีจากหัวหน้างานจนเป็นแรงกระตุ้นให้ท่านทุ่มเทและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ($\mu = 4.18$, $\sigma = 0.73$) และหัวหน้างานให้คำปรึกษาและคอยให้กำลังใจท่านเสมอ ($\mu = 4.06$, $\sigma = 0.75$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมเท่ากับ 0.45 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทางเดียวกัน หรือสอดคล้องกัน

ตารางที่ 14 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน
โรงเรียนวัดทับกระดาน ด้านขอบเขตองค์กร

(N=17)

ข้อ	ด้านขอบเขตองค์กร	μ	σ	ระดับ
1	ท่านได้รับการปลูกฝังบรรทัดฐาน ค่านิยมที่ดี และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการทำงานในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี	4.18	0.53	มาก
2	ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของสถานศึกษาและตามระเบียบของทางราชการ	4.24	0.66	มาก
3	สถานศึกษาของท่านมีระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	3.88	0.78	มาก
4	ผู้บริหารในสถานศึกษาให้ความเอาใจใส่ในรายละเอียดของงานที่ท่านได้รับมอบหมาย	4.12	0.60	มาก
5	ท่านเข้าใจระบบและวิธีการทำงานของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี	4.12	0.49	มาก
6	ท่านเข้าใจโครงสร้างระบบการบริหารงานของสถานศึกษา	3.94	0.43	มาก
7	ท่านเข้าใจระบบและกระบวนการทำงานของแต่ละ ฝ่ายในสถานศึกษา	3.88	0.49	มาก
8	ท่านเข้าใจในบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี	4.29	0.59	มาก
9	ท่านเข้าใจบทบาทและอัตลักษณ์ของสถานศึกษา	4.12	0.60	มาก
10	ท่านมีการยอมรับบทบาทหน้าที่การทำงานตามโครงสร้างระบบการบริหารงาน	4.29	0.59	มาก
11	ท่านเข้าใจบทบาทในการทำงานและหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน	4.12	0.60	มาก
12	ท่านเข้าใจแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นหลัก	4.29	0.59	มาก
รวม (X_3)		4.12	0.33	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน ด้านขอบเขตองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.12$, $\sigma = 0.33$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ท่านเข้าใจในบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ($\mu = 4.29$, $\sigma = 0.59$) ท่านมีการยอมรับบทบาทหน้าที่การทำงานตามโครงสร้างระบบการบริหารงาน ($\mu = 4.29$, $\sigma = 0.59$) ท่านเข้าใจแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นหลัก ($\mu = 4.29$, $\sigma = 0.59$) ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของสถานศึกษาและตามระเบียบของทางราชการ ($\mu = 4.24$, $\sigma = 0.66$) ท่านได้รับการปลูกฝังบรรทัดฐาน ค่านิยมที่ดี และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการทำงานในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ($\mu = 4.18$, $\sigma = 0.53$) ท่านเข้าใจระบบและวิธีการทำงานของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ($\mu = 4.12$, $\sigma = 0.49$) ผู้บริหารในสถานศึกษาให้ความสำคัญใส่ใจในรายละเอียดของงานที่ท่านได้รับมอบหมาย ($\mu = 4.12$, $\sigma = 0.60$) ท่านเข้าใจบทบาทและอัตลักษณ์ของสถานศึกษา ($\mu = 4.12$, $\sigma = 0.60$) ท่านเข้าใจบทบาทในการทำงานและหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน ($\mu = 4.12$, $\sigma = 0.60$) ท่านเข้าใจโครงสร้างระบบการบริหารงานของสถานศึกษา ($\mu = 3.94$, $\sigma = 0.43$) ท่านเข้าใจระบบและกระบวนการทำงานของแต่ละฝ่ายในสถานศึกษา ($\mu = 3.88$, $\sigma = 0.49$) สถานศึกษาของท่านมีระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ($\mu = 3.88$, $\sigma = 0.78$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมเท่ากับ 0.33 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทางเดียวกัน หรือสอดคล้องกัน

ตารางที่ 15 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน
โรงเรียนวัดทับกระดาน ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน

(N=17)

ข้อ	ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน	μ	σ	ระดับ
1	ท่านมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี	4.29	0.47	มาก
2	ท่านมีความเข้าใจในการใช้ความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงาน	4.29	0.59	มาก
3	ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีให้กับเพื่อนร่วมงานได้	4.35	0.61	มาก
4	ท่านสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาและปรับปรุงการทำงานได้	4.29	0.59	มาก
5	ท่านเข้าใจปัญหาและผลที่เกิดขึ้นในการทำงานของหน่วยงานที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา	4.35	0.61	มาก
6	ท่านให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	4.59	0.51	มากที่สุด
7	ท่านมีการคัดเลือกข้อมูลในการทำงานจนทำให้งานนั้นบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.18	0.73	มาก
8	ท่านมีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ	4.35	0.61	มาก
9	ท่านมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน	4.53	0.49	มากที่สุด
10	ท่านมักทำงานตามแผนงานที่กำหนดจนสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้	4.35	0.49	มาก

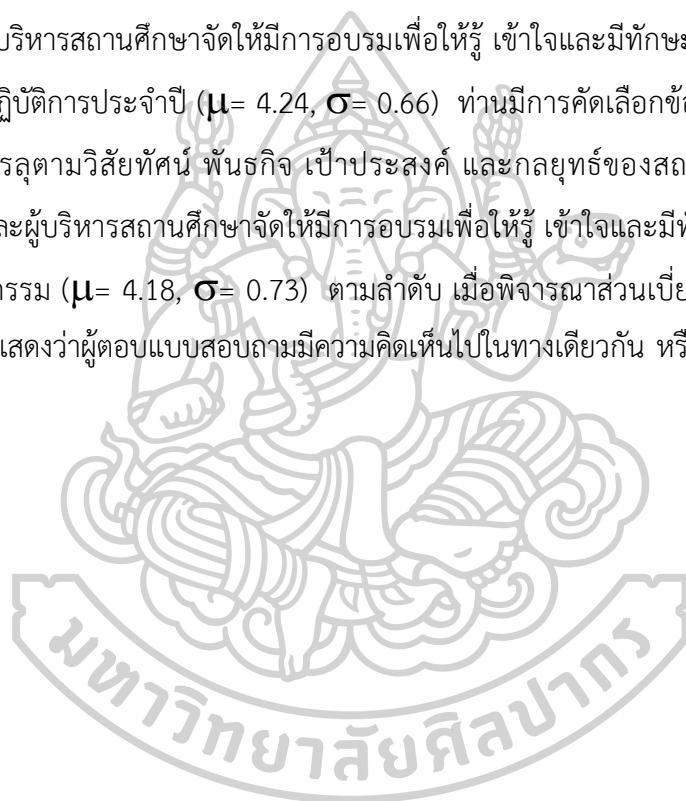
ตารางที่ 15 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน
โรงเรียนวัดทับกระดาน ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน (ต่อ)

(N=17)

ข้อ	ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน	μ	σ	ระดับ
11	ท่านมีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.24	0.66	มาก
12	ท่านมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และ ทักษะการทำงานของตนเองอยู่เสมอ	4.47	0.51	มาก
13	ท่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ผ่านมา สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.41	0.51	มาก
14	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อให้รู้ เข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์แผนปฏิบัติการประจำปี	4.24	0.66	มาก
15	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อให้รู้ เข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับการจัดทำโครงการ กิจกรรม	4.18	0.73	มาก
รวม (X_4)		4.34	0.42	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.34$, $\sigma = 0.42$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ คือ ท่านให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ($\mu = 4.59$, $\sigma = 0.51$) รองลงมาคือ ท่านมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน ($\mu = 4.53$, $\sigma = 0.49$) อยู่ในระดับมาก 13 ข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ท่านมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะการทำงานของตนเองอยู่เสมอ ($\mu = 4.47$, $\sigma = 0.51$) ท่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ผ่านมา สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา ($\mu = 4.41$, $\sigma = 0.51$) ท่านมักทำงานตามแผนงานที่กำหนดจนสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ($\mu = 4.35$, $\sigma = 0.49$) ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มี

ให้กับเพื่อนร่วมงานได้ ($\mu = 4.35$, $\sigma = 0.61$) ท่านเข้าใจปัญหาและผลที่เกิดขึ้นในการทำงานของหน่วยงานที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ($\mu = 4.35$, $\sigma = 0.61$) ท่านมีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ ($\mu = 4.35$, $\sigma = 0.61$) ท่านมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี ($\mu = 4.29$, $\sigma = 0.47$) ท่านมีความเข้าใจในการใช้ความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงาน ($\mu = 4.29$, $\sigma = 0.59$) ท่านสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาและปรับปรุงการทำงานได้ ($\mu = 4.29$, $\sigma = 0.59$) ท่านมีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา ($\mu = 4.24$, $\sigma = 0.66$) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อให้รู้ เข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์แผนปฏิบัติการประจำปี ($\mu = 4.24$, $\sigma = 0.66$) ท่านมีการคัดเลือกข้อมูลในการทำงานจนทำให้งานนั้นบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของสถานศึกษา ($\mu = 4.18$, $\sigma = 0.73$) และผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อให้รู้ เข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับการจัดทำโครงการ กิจกรรม ($\mu = 4.18$, $\sigma = 0.73$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมเท่ากับ 0.42 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทางเดียวกัน หรือสอดคล้องกัน



ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทำให้ทราบค่ามัธยฐานเลขคณิตที่น้อยที่สุดในแต่ละด้าน ซึ่งนำมาเป็นประเด็นปัญหาในการสัมภาษณ์ จะใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน 1 คน และครูผู้ปฏิบัติการสอน 4 คน เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน ซึ่งประเด็นที่ใช้สัมภาษณ์ และแนวทางการพัฒนามีดังต่อไปนี้

1. ด้านขอบเขตส่วนบุคคล ข้อที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิตที่น้อยที่สุด คือ ความคาดหวังต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ แนวทางในการพัฒนา คือ ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานควรมีความตระหนักและให้ความสำคัญในพันธกิจขององค์กร การเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถส่วนบุคคล และการปรับทัศนคติให้เหมาะสม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

2. ด้านขอบเขตบุคลากร ข้อที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิตที่น้อยที่สุด คือ หัวหน้างานให้คำปรึกษาและคอยให้กำลังใจท่านเสมอ แนวทางในการพัฒนา คือ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานย่อมส่งผลดีต่อการทำงาน จัดให้มีการนิเทศการสอนอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดการการแนะนำและการให้คำปรึกษาในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การมีบุคลากรที่เป็นต้นแบบในการทำงานจะทำให้ผู้ร่วมงานได้ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติที่ดี ควรจัดหัวหน้างานที่มีทักษะความสามารถให้ตรงกับงานที่ได้รับมอบหมายมากที่สุดเพื่อที่จะได้รับการถ่ายทอดงานและให้คำปรึกษาได้อย่างลึกซึ้ง มีการจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อเสริมการขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร

3. ด้านขอบเขตองค์กร ข้อที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิตที่น้อยที่สุด คือ สถานศึกษามีระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน แนวทางในการพัฒนา คือ ควรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษามีการวางกลยุทธ์ วางแผนงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจน กำหนดให้ครูและบุคลากรร่วมทำ SWOT เพื่อให้ทราบจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสอุปสรรค ของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการวางแผนการพัฒนาต่อไป ครูและบุคลากรควรศึกษาแผนการปฏิบัติงานให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ ข้อต่อไป คือ เข้าใจระบบและกระบวนการทำงานของแต่ละฝ่ายในสถานศึกษา แนวทางในการพัฒนา คือ ควรมีการประชุมวางแผนงานในฝ่ายบ่อยๆ เพื่อให้เกิดการวางแผน และทราบความก้าวหน้าของงานที่แต่ละคนได้รับมอบหมาย ควรแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจนไม่ทำงานทับซ้อนกัน ควรมีการรายงานผลการปฏิบัติงานพร้อมแบบสรุปลงความพึงพอใจ เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนการพัฒนาในครั้งต่อไป ควรศึกษาขอบข่ายงานของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน

4. ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน ข้อที่มีค่าสัมประสิทธิ์น้อยที่สุด คือ มีการคัดเลือกข้อมูลในการทำงานจนทำให้งานนั้นบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา แนวทางในการพัฒนา คือ ผู้บริหารจะต้องจัดสรรคนให้เหมาะกับงานตามความสามารถ บุคลากรจะต้องรู้จักวิเคราะห์งานในหน้าที่ของตน ศึกษาหาความรู้คัดสรรข้อมูลที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น นำผลการประเมินความพึงพอใจในการจัดโครงการ/กิจกรรมมาใช้ในการวางแผนการจัดกิจกรรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของชุมชนตลอดจน ประเพณีวัฒนธรรม เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนงานต่อไป อีกข้อ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อให้รู้เข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับการจัดทำโครงการ กิจกรรม ควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้บุคลากรจัดทำโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดให้มีการศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่มีความโดดเด่นในการจัดทำโครงการที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่ ยอมรับ เพื่อนำมาเป็นแบบอย่างในการพัฒนาโครงการให้มีประสิทธิภาพ



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) เพื่อทราบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน ผู้วิจัยได้ศึกษาจากประชากรโดยใช้บุคลากรในโรงเรียนวัดทับกระดานเป็นผู้ให้ข้อมูล จำนวน 17 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนและผู้ปฏิบัติการสอน รวมทั้งสิ้น 17 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของฮอโนลตันว์ และสวอนสัน (Knowles, Swanson and Holton) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน คือ 1) ขอบเขตส่วนบุคคล (Individual Domain) 2) ขอบเขตบุคลากร (People Domain) 3) ขอบเขตองค์กร (Organizational Domain) และ 4) ขอบเขตหน้าที่/งาน (Work Tasks Domain) โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัย เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน สามารถนำมาสรุปเป็นข้อค้นพบเพื่อนำไปสู่การอภิปรายได้ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านขอบเขตส่วนบุคคล ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน ด้านขอบเขตบุคลากร และด้านขอบเขตองค์กร ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้านสามารถอธิบายได้ดังนี้

1.1 ด้านขอบเขตส่วนบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ท่านสร้างความคุ้นเคยที่ดีกับบุคลากรในหน่วยงานในทุกๆ ฝ่าย และท่านปรับตัวให้เข้ากับทีมงานและเพื่อนร่วมงานใหม่ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ท่านมีความคาดหวังต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จมีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด

1.2 ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ท่านให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด รองลงมา คือ ท่านมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน ค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ท่านมีการคัดเลือกข้อมูลในการทำงานจนทำให้งานนั้นบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อให้รู้เข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับการจัดทำโครงการ กิจกรรม

1.3 ด้านขอบเขตบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ท่านได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี และท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานมีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด และหัวหน้างานให้คำปรึกษาและคอยให้กำลังใจท่านเสมอมีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด

1.4 ด้านขอบเขตองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ท่านปฏิบัติตามกฏระเบียบข้อบังคับของสถานศึกษาและตามระเบียบของทางราชการมีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด รองลงมา คือ ท่านเข้าใจในบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ สถานศึกษาของท่านมีระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ท่านเข้าใจระบบและกระบวนการทำงานของแต่ละฝ่ายในสถานศึกษา

2. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทำให้ทราบค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุดในแต่ละด้าน ซึ่งนำมาเป็นประเด็นปัญหาในการสัมภาษณ์ จะใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน 1 คน และครูผู้ปฏิบัติการสอน 4 คน เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน ซึ่งประเด็นที่ใช้สัมภาษณ์ และแนวทางการพัฒนามีดังต่อไปนี้

2.1 ด้านขอบเขตส่วนบุคคล ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุด คือ ความคาดหวังต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ แนวทางในการพัฒนา คือ ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานควรมีความตระหนักและให้ความสำคัญในพันธกิจขององค์กร การเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถส่วนบุคคล และการปรับทัศนคติให้เหมาะสม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

2.2 ด้านขอบเขตบุคลากร ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุด คือ หัวหน้างานให้คำปรึกษาและคอยให้กำลังใจท่านเสมอ แนวทางในการพัฒนา คือ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานย่อมส่งผลดีต่อการทำงาน จัดให้มีการนิเทศการสอนอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดการการแนะนำและการให้คำปรึกษาในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การมีบุคลากรที่เป็นต้นแบบในการทำงานจะ

ทำให้ผู้ร่วมงานได้ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติที่ดี ควรจัดหัวหน้างานที่มีทักษะความสามารถให้ตรงกับงานที่ได้รับมอบหมายมากที่สุดเพื่อที่จะได้รับการถ่ายทอดงานและให้คำปรึกษาได้อย่างลึกซึ้ง มีการจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร

2.3 ด้านขอบเขตองค์กร ข้อที่มีค่าสัมประสิทธิ์อันดับที่น้อยที่สุด คือ สถานศึกษามีระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน แนวทางในการพัฒนา คือ ควรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษามีการวางกลยุทธ์ วางแผนงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจน กำหนดให้ครูและบุคลากรร่วมทำ SWOT เพื่อให้ทราบจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสอุปสรรคของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการวางแผนการพัฒนาต่อไป ครูและบุคลากรควรศึกษาแผนการปฏิบัติงานให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ ข้อต่อไป คือ เข้าใจระบบและกระบวนการทำงานของแต่ละฝ่ายในสถานศึกษา แนวทางในการพัฒนา คือ ควรมีการประชุมวางแผนงานในฝ่ายย่อยๆ เพื่อให้เกิดการวางแผน และทราบความก้าวหน้าของงานที่แต่ละคนได้รับมอบหมาย ควรแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจนไม่ทำงานทับซ้อนกัน ควรมีการรายงานผลการปฏิบัติงานพร้อมแบบสรุปลงความพึงพอใจ เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนการพัฒนาในครั้งต่อไป ควรศึกษาขอบข่ายงานของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน

2.4 ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน ข้อที่มีค่าสัมประสิทธิ์อันดับที่น้อยที่สุด คือ มีการคัดเลือกข้อมูลในการทำงานจนทำให้งานนั้นบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา แนวทางในการพัฒนา คือ ผู้บริหารจะต้องจัดสรรคนให้เหมาะกับงานตามความสามารถ บุคลากรจะต้องรู้จักวิเคราะห์งานในหน้าที่ของตน ศึกษาหาความรู้คัดสรรข้อมูลที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น นำผลการประเมินความพึงพอใจในการจัดโครงการ/กิจกรรม มาใช้ในการวางแผนการจัดกิจกรรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของชุมชนตลอดจนประเพณีวัฒนธรรม เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนงานต่อไป อีกข้อ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อให้รู้เข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับการจัดทำโครงการ/กิจกรรม ควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้บุคลากรจัดทำโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดให้มีการศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่มีความโดดเด่นในการจัดทำโครงการที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่ยอมรับ เพื่อนำมาเป็นแบบอย่างในการพัฒนาโครงการให้มีประสิทธิภาพ

การอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อ สภาพที่แท้จริง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน โดยสามารถนำมาอภิปรายผลดังนี้

จากการวิจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดานอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ในการส่งเสริมเพื่อพัฒนาทักษะเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ตรงตามความสามารถของบุคลากร ส่งเสริมให้มีการอบรมภายในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงาน เพื่อเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งต่องาน ที่ได้รับมอบหมายหรือแม้กระทั่งให้องค์กรก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุพจน์ อินทวงศ์ และคณะ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีแนวโน้มต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลง หลายด้าน จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นผลให้องค์กรต่างๆ ต้องปรับตัว เพื่อให้บุคคลเหล่านั้น สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและการเคลื่อนไหวของสังคมในรูปแบบใหม่ทั้งในด้าน สังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรมหรือแม้แต่ในองค์กรเอง ดังนั้นองค์กรต่างๆ จำเป็นที่จะต้องสร้างความ พร้อมในด้านขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในทิศทางใหม่จึงควรเน้นไปที่การสร้างสรรคการ พัฒนาทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยเน้นที่ทักษะด้านการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการ พัฒนาที่ยั่งยืน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงถือเป็นกระบวนการที่มองข้ามไม่ได้ เพราะบุคลากรถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง หากผู้บริหารได้ตระหนักถึง ความสำคัญของการพัฒนาอยู่เสมอก็ย่อมเป็นได้ว่าองค์กรนั้นจะต้องประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ที่ได้กำหนดไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของเกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการใช้ความพยายามในการเตรียมความพร้อมด้วยความรู้ความสามารถที่องค์กรต้องการในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของโนลว์, ฮอลตัน และสวอนสัน (Knowles, Swanson and Holton) ได้กล่าวถึง ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบที่สัมพันธ์ กัน คือ 1) ขอบเขตส่วนบุคคล (Individual Domain) 2) ขอบเขตบุคลากร (People Domain) 3) ขอบเขตองค์กร (Organization Domain) และ 4) ขอบเขตหน้าที่/งาน (Work Tasks Domain)

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีมีขมิ้มเลข คณิตจากมากที่สุด คือ ด้านขอบเขตส่วนบุคคล รองลงมา คือ ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน ด้านขอบเขต บุคลากร และลำดับสุดท้ายคือด้านขอบเขตองค์กร อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ เสริมสร้าง ประสบการณ์ อีกทั้งตัวบุคลากรเองได้เล็งเห็นถึงความสำคัญด้านนี้จึงมุ่งเพิ่มพูนทักษะความรู้ ปรับตัว

ทัศนคติที่เหมาะสมกับการทำงานในองค์กร มีคาดหวังที่จะประสบความสำเร็จในเส้นทางอาชีพของตนเอง ส่วนด้านขอบเขตหน้าที่/งาน บุคลากรในสถานศึกษาต่างมีหน้าที่การทำงานที่ได้รับมอบหมายที่แตกต่างกัน ทุกคนต่างให้ความสำคัญและทำความเข้าใจในหน้าที่บริบทของงานที่ตนเองได้รับ รู้จักที่จะนำเอาทักษะความรู้ความสามารถและประสบการณ์มาปรับใช้ในงานของตนเอง ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพ ด้านขอบเขตบุคลากร ผู้บริหารได้เห็นถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม มีการร่วมมือกันในการทำงานในแต่ละกลุ่มงานแต่ละฝ่ายในสถานศึกษา ให้ทุกคนมีโอกาสได้พูดคุยแลกเปลี่ยนช่วยเหลือกันและกัน ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ส่วนด้านขอบเขตองค์กร ซึ่งพบว่ามีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะโครงสร้างระบบงานภายในสถานศึกษาบางอย่างไม่ชัดเจน การวางแผนงาน กลยุทธ์ในการทำงานที่ยังไม่ชัดเจนทำให้บุคลากรบางคนยังไม่เข้าใจในบทบาทขององค์กรว่าเป้าหมายที่แท้จริงของงานนั้นคืออะไร อีกทั้งวัฒนธรรมและความสัมพันธ์ในองค์กรที่ปรับเปลี่ยนตามบริบทผู้บริหารหรือสมาชิกส่วนใหญ่ของในองค์กร กฎระเบียบข้อบังคับที่เข้มเกินไปเหล่านี้น่าจะมีผลต่อการทำงานในองค์กรเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัมปนาท สุ่มมาตย์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสระยายโสมวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสระยายโสมวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระเอกราช กิตติธโร (สมเฝ้า) ได้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษณ์ จังหวัดศรีสะเกษ ผลการศึกษาวินิจฉัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษณ์ จังหวัดศรีสะเกษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านคือ ด้านการฝึกอบรม, ด้านการพัฒนา, ด้านการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนวลละออง อุทามนตรี และรชยา อินทนนท์ ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษามหาวิทยาลัยอุบลราชธานี พบว่า สภาพการพัฒนาบุคลากรภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความต้องการการพัฒนาบุคลากรภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปณิธาน จิยะจันทร์ ได้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การฝึกอบรมและการสัมมนาอยู่ในระดับมาก การพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบลาดานซา (Baldanza) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พัฒนาบุคลากรกับ โรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนโซต้า วัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนโซต้า ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนโซต้า จำนวน 45 คน ผู้สอน

จากสายวิชาชีพที่หลากหลายจำนวน 215 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ ใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหาร และครูจากสายวิชาชีพที่ศึกษานโยบายและการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลากรจากการศึกษาเอกสาร ผลการวิจัยพบว่า 1) โรงเรียนที่มีโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพนั้น บุคลากรภายในโรงเรียนมีโอกาสในความก้าวหน้าทางอาชีพสูง 2) โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพชี้ให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในระดับพื้นที่การศึกษา มีการวางแผนระยะยาวเป็นลำดับขั้นตอน และตอบสนองวัตถุประสงค์ในระดับโรงเรียน 3) โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ครูมีส่วนเกี่ยวข้องมีการวางแผนร่วมกัน เห็นชอบร่วมกันและร่วมดำเนินการตามวัตถุประสงค์ 4) งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรต้องดำเนินการอย่างเป็นพลวัตมีการร่วมมือกันและต่อเนื่องกันทั้งด้าน กระบวนการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของอากาโต้ (Agado) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ บริเวณทางใต้ของมลรัฐเท็กซัส วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหา ของการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพบริเวณทางใต้ของมลรัฐเท็กซัส กลุ่มตัวอย่างเป็น ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพบริเวณทางใต้ของมลรัฐเท็กซัสจำนวน 54 คน ครูปฏิบัติการสอน จำนวน 148 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในโรงเรียน และให้การสังเกตโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นไปอย่างมีระบบระเบียบเป็น ขั้นตอน ให้ความสะดวกแก่ครูในการนำผลที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ระบบ สนับสนุนเอื้ออำนวยวิธีไปใช้โดยได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานกับผู้นิเทศ และให้ข้อคิดเห็น ว่าควรมีการศึกษาถึงผลที่ได้รับจากพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การนำไปใช้ในสถานศึกษา รวมทั้ง การศึกษาการรับรู้ของครู ความสามารถของนักเรียนที่เกิดจากการนำผลการพัฒนาไปใช้เพื่อผลสำเร็จ ของนักเรียนต่อไป

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาข้อค้นพบของการวิจัยและการอภิปรายผลเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงเรียนวัดทับกระดานที่นำเสนอไปแล้วนั้น เพื่อให้งานวิจัยนี้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้วิจัยมี ข้อเสนอแนะของการวิจัยดังนี้

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมี ข้อเสนอแนะของการวิจัย ดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดานโดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก จึงแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้ให้ความสำคัญกับการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะบุคลากรถือเป็นกำลังสำคัญที่จะขับเคลื่อนงานภายในสถานศึกษาให้ไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านขอบเขตส่วนบุคคล ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน ด้านขอบเขตบุคลากร และด้านขอบเขตองค์กรเป็นด้านที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิตต่ำสุด ผู้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจน ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม การทำความเข้าใจในงานหรือแม้กระทั่งบริบทขององค์กร เพื่อลดความขัดแย้งและเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมอันดีในองค์กร

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะครูโรงเรียนวัดทับกระดาน จึงอยู่ในขอบเขตจำกัดเท่านั้น ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปควรจะศึกษาบุคลากรและสถานที่อื่นด้วย เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่ถูกต้องและชัดเจนมากยิ่งขึ้น
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังกัดอื่นๆ
3. ควรศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังกัดอื่นๆ



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ: กุญแจสู่ความเป็นเลิศ”, *วารสารรามคำแหง* 26, 2 (2556): 262.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550), 157.
- จิตติมา อัครธิตี, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development* (เอกสารประกอบการสอน: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2556), 23-31.
- จินต์จุฑา จันท์ประสิทธิ์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์” (การศึกษาอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, 2559), บทความย่อ.
- จิระประภา อัครบวร, *พัฒนาคนบนความยั่งยืน*, พิมพ์ครั้งที่ 1, (กรุงเทพมหานคร: หจก.กรรณกการพิมพ์, 2554), หน้า 42 – 49.
- จำเนียร จวงตระกูล, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2548) อ้างใน ปณิธาน จิยะจันทร์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), 19.
- ชูชัย สมितिไกร, *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัย, 2551), 5.
- दनัย เทียนพุด, *กลยุทธ์การพัฒนาดน : สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ* (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537), 22.
- ดวงเดือน จันท์เจริญ, *หลักการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Principles of Human Resource Development*, ฉบับปรับปรุงใหม่ (กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอนมหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558), 58-60.
- ถนัด เดชทรัพย์, “ การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลไทยชนะศึก อำเภอทุ่งเสลี่ยม จังหวัดสุโขทัย ตามหลักธรรมาภิบาล ” (ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์, 2550), 21
- ธีระเดช รวิมงคล, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development*, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558), 10-11. นพ

พงษ์ บุญจิตราดุล, การพัฒนาบุคลากร, เข้าถึงเมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2560, เข้าถึงได้จาก
เว็บไซต์ [http:// admin.rtanc.ac.th/ bookin/photo2/117.doc](http://admin.rtanc.ac.th/bookin/photo2/117.doc)

นราธิป อธิธนาธร, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขต
ภาคใต้ตอนบน” (งานวิจัยหลักสูตรบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะ
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, 2558), บทคัดย่อ.

นวลละออง อุทามนตรี และ รชยา อินทนนท์, “การพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษา มหาวิทยาลัย
อุบลราชธานี” (บัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารศาสตร์
มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, 2558), บทคัดย่อ.

นุชนาฏ จันทร์, “รูปแบบภาวะผู้นำของคณาบดีตามทัศนคติและความคาดหวังของบุคลากร:
กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล” (วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขา
การจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2552), 1.

เบญจวรรณ ใจเพชร, การพัฒนาและฝึกอบรม, เข้าถึงเมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2560, เข้าถึงได้จาก
เว็บไซต์ <https://www.bloggang.com/mainblog.php?id=ajarnben&month=01-07-2014&group=28>

ปณิธาน จิยะจันทร์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรลัย
เกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม” (การค้นคว้าอิสระ ปริญญาศึกษา
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), บทคัดย่อ.

เพชร สันทัด, **ศาสตร์และศิลป์การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557), 3.

พรชัย เจดามาน, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** เข้าถึงเมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2560, เข้าถึงได้จาก
เว็บไซต์ <http://oknation.nationtv.tv/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1>

พระเอกราช กิตติธโร (สมเฝ้า), “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลใน
อำเภอกันทรลักษณ์ จังหวัดศรีสะเกษ ” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2556), บทคัดย่อ

ไพโรจน์ คะเชนทร์, การฝึกอบรม, เข้าถึงเมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2560, เข้าถึงได้จากเว็บไซต์
[file:///C:/Users/user/Downloads/Documents/Gf84ZS7xAQ920150521200639 .pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Documents/Gf84ZS7xAQ920150521200639.pdf)

มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ. **แนวทางการดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี (พ.ศ.**

2557 – 2561). กรุงเทพฯ : กลุ่มแผนกลุ่มยุทธศาสตร์และนวัตกรรมสำนักพัฒนาระบบจำแนก
ตำแหน่งและค่าตอบแทนสำนักงาน ก.พ. , 15 ตุลาคม 2556

รุ่งฤดี กิจควร, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คืออะไร : พัฒนาทำไม ทำไมต้องพัฒนา,”

วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์1,1(2548): 192-193.

เลิศชัย สุธรรมานนท์, กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อองค์กรยั่งยืน, (กรุงเทพฯ :สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 102-111.

วรรัตน์ เขียวโพธิ์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2551), 24.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนา (กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2550), 19-28.

วิสัยทัศน์ สพ.สุพรรณบุรี เขต 2, เข้าถึงเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2560, เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ <http://www.sp2.go.th/sp2/index.php/2016-05-21-02-34-37>

วีระพันธ์ แก้วรัตน์, การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, เข้าถึงเมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2560, เข้าถึงได้จากเว็บไซต์<http://it.nation.ac.th/person/file/481009/การฝึก.doc>

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556),144.

สนธยา พลศรี, ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์,2547), 2.

สนั่น เกชาวารี, กลยุทธ์การบริหารความสามารถประจำตำแหน่งงาน (Job Competency) (Industrial Technology Review, 2552), 140-147.

สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, พิมพ์ครั้งที่ 3. (กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.เจ. พรินต์ติ้ง, 2545), 11.

สุธินี ฤกษ์ขำ, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: หลักการและการประยุกต์, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557), 2-5.

โสรัจ แสนศิริพันธ์, การพัฒนาทรัพยากร(คน)เพื่อชีวิต (แพร่ : ฝ่ายเผยแพร่วิชาการโรงพยาบาลแพร่ ,2526) ,6,อ้างอิงใน อัญชลี ไกรสรณภานทร, “ การพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของข้าราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร,2545), 32.

อนิวัช แก้วจำนง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์:Human Resource Management (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์นำศิลป์โฆษณา,2552),140.

อรุณ รักธรรม,อ้างอิงใน สุจิตรา ธนानันท์,การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์,พิมพ์ครั้งที่7 (กรุงเทพฯ: ทีพี เอ็นเพรส,2555), 22.

อุษา ชูชาติ และ ลัดดา อินทร์พิมพ์, “บทวิเคราะห์ : มุมมองด้านการศึกษาของนายกรัฐมนตรี(พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา)” วารสารวิจัยการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปีที่

3 ฉบับที่ 6 สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2558

ภาษาต่างประเทศ

Agado, Gloris Ale., **"Staff development in effective boarder schools,"** **Doctoral dissertation**, University of Texas at Austin, Dissertation Abstracts Intemational, 1998), 1841-A: 59. อ้างถึงใน รัชพล เชิงชล, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาน ศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ 1” วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560), 141.

Baldanza, Macia Anne., **"The Relationship between staff development practices and schools of excellence in Minnesota,"** Doctoral dissertation, University of Minnesota, 1994), 409A. อ้างถึงใน รัชพล เชิงชล, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาน ศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ 1” วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560), 140.

Brian L. Delahaye, **Human Resource Development:Principles and Practice** (Milton: John Wiley & Sona Australia Ltd., 2000), 12-18.

David Megginson, Paul Banfield, Jennifer Joy-Matthews, **Human Resource Development**, 2th ed. (London: Kogan Page Limited, 1999), 6.

Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein., **Educational Administration: Concepts ad Practices**, 6th ed. (CA: Wadsworth Cengage Learning, 2012), 20-22.

Gary Dessler, **A Framework for Human Resource Management**, 3rd ed. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004), 85-88.

Ganesh Narasimhan, **HRM Vs HRD Vs Personnel Management**, เข้าถึงเมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2560, เข้าถึงได้จากเว็บไซต์<http://hrstatistics.blogspot.com/2012/10/personnel-management-vs-hr-management.html>

Ghee Soon Lim, Jon M. Werner, Randy L. DeSimone, **Human Resource Development for Effective Organizations:Principles and Practices Across National Boundaries**, (Singapore, New Tech Park: Cengage Learning Asia Pte

- Ltd., 2013), 4.
- Gilley, W. and Gilley, M., **Strategically Integrated HRD (USA.: Percus Publishing, 2003)**
- Joan E. Pynes, **Human Resource Management for Public and Nonprofit Organizations**, 3rd ed. (San Francisco, A Wiley Imprint: Jossey-Bass, 2009), 309.
- Kevin Wheeler and Eileen Clegg, **U.S. Department of Labor Statistic**,
www.bls.gov/new.release/sept.t02.htm.
- Knowles, M. S., Swanson, R. A., and Holton, E. F. III, **The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 310-317
- Leonard, Nadler, **Desingning training program : The critical events model** (Reading, Mass. Addison – Wesley, 1982), 52.
- Michael Armstrong, **Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice**, (London: Kogan page, 2012).
- Phillips, J. Jack and Schmidt S. Lym, **The Leadership Scorecard** (New York: Routledge, 2004).
- R. A., Noe, **Employee Trianing and Development**, 4th ed. (New York: McGraw-tg Hill, 2005), 3-4.
- Randy L. DeSimone, Jon M. Werner, David M. Harris, **Human Resource Development**, 3rd ed. (Fort Worth, Texas. :Harcourt College Pub., 2002), 3,10-12.
- Raymond B, Cattel, **“A Trait Factor-Analytic Approach to Personality” They Assessement and Research** (New York: McGraw-Hill, 1999), 3-4.
- Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Human Resource Management**, 4th ed. (Monson, Ohio: Thomson LearnigTM, 2007), 18.
- Rothwell, J., Hohne, K., and King, B., **Human Performance Improvement: Building Practitioner Competence** (Boston: Butterworth-Heinemann, 2007)
- Stephen P.Robbins, Mary Coulter, **Management**, (Singapore: Pearson Prentice Hall, 2009), 133-135.
- Thomas L. Wheelen, and others, **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability**, 14th ed. (Global Edition,

Pearson Education Limited: Prentice Hall, 2015), 47-48.







ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล



ที่ ศธ 6812.2/ ๑๐๖๖

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

29 สิงหาคม 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดทับกระดาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 20 ฉบับ

ด้วย นางสาวนฤมล หอมเนียม นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน ข้าราชการครู ครูอัตราจ้าง เจ้าหน้าที่ธุรการ และนักรการภารโรง เพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดกรุณาแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455



"องค์กรแห่งการสร้างสรรค์"

"Creative Organization"



ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน

แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน (Human Resource Development in Watthapkradan School)” ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับและขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือโรงเรียนของท่านแต่ประการใด จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

แบบสอบถามนี้ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องเพศ อายุ ระดับ การศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่หลักในโรงเรียน ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน ตามแนวคิดกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สวอนสันและฮอลตัน (Swanson & Holton) ผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนจำนวน 17 ท่าน ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน จำนวน 1 ท่าน 2) ครูผู้ปฏิบัติการสอน จำนวน 16 ท่าน

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวนฤมล หอมเนียม
นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพ	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	
2	อายุ <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 – 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป	
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ.....)	
4	ตำแหน่งหน้าที่หลักในการทำงาน <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน <input type="checkbox"/> ครูผู้ปฏิบัติการสอน	
5	อายุราชการ <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 5 ปี <input type="checkbox"/> 5 – 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี <input type="checkbox"/> 16 – 20 ปี <input type="checkbox"/> 21 – 25 ปี <input type="checkbox"/> 26 ปีขึ้นไป	

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่แสดงระดับ

คุณภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน

โดยพิจารณาตามเกณฑ์ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับคุณภาพ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ด้านขอบเขตส่วนบุคคล							
1.	ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อสถานศึกษาของท่าน						
2.	ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ						
3.	กระบวนการฝึกอบรมทำให้ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น						
4.	ท่านมีความพึงพอใจที่ดีต่อความสำเร็จของงานที่ท่านได้รับมอบหมาย						
5.	ท่านมีความรู้สึกที่ดีในกระบวนการการทำงานในสถานศึกษา						
6.	ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในสถานศึกษา						
7.	ท่านมีความคาดหวังที่จะพัฒนาสถานศึกษาของท่านให้ดีขึ้น						
8.	ท่านมีความคาดหวังต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ						
9.	ท่านมีความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข						
10.	ท่านมีความคาดหวังต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย						

ข้อที่	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับคุณภาพ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
11.	ท่านมีความคาดหวังในด้านการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ						
12.	ท่านสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของสถานศึกษา						
13.	ท่านสร้างความคุ้นเคยที่ดีกับบุคลากรในหน่วยงานในทุกๆ ฝ่าย						
14.	ท่านยอมรับและเคารพเพื่อนร่วมงานที่มีความหลากหลาย						
15.	ท่านปรับตัวให้เข้ากับทีมงานและเพื่อนร่วมงานใหม่						
ด้านขอบเขตบุคลากร							
16.	ท่านมีโอกาสได้รับงานหรือหน้าที่ที่สำคัญ						
17.	ท่านได้รับคำแนะนำและข้อเสนอแนะที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน						
18.	ท่านได้รับน้ำใจและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ						
19.	ท่านได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี						
20.	ท่านได้รับแรงบันดาลใจจากเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย						
21.	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา						
22.	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน						
23.	ท่านมีการปรับตัวเข้ากับสังคมและเพื่อนร่วมงานจนเกิดการยอมรับ						
24.	ท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและทำงานเป็นทีมได้						
25.	หัวหน้างานให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือท่านในทุกๆ ด้าน						
26.	หัวหน้างานให้คำปรึกษาและคอยให้กำลังใจท่านเสมอ						
27.	หัวหน้างานเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของท่าน						
28.	หัวหน้างานมีบทบาทสำคัญในการทำงานและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับท่าน						

ข้อที่	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับคุณภาพ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
29.	ท่านได้รับแรงจูงใจที่ดีจากหัวหน้างานจนเป็นแรงกระตุ้นให้ท่านทุ่มเทและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่						
30.	หัวหน้างานให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ท่านเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ						
ด้านขอบเขตองค์กร							
31.	ท่านได้รับการปลูกฝังบรรทัดฐาน ค่านิยมที่ดี และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการทำงานในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี						
32.	ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของสถานศึกษาและตามระเบียบของทางราชการ						
33.	สถานศึกษาของท่านมีระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน						
34.	ผู้บริหารในสถานศึกษาให้ความเอาใจใส่ในรายละเอียดของงานที่ท่านได้รับมอบหมาย						
35.	ท่านเข้าใจระบบและวิธีการทำงานของสถานศึกษา ได้เป็นอย่างดี						
36.	ท่านเข้าใจโครงสร้างระบบการบริหารงานของสถานศึกษา						
37.	ท่านเข้าใจระบบและกระบวนการทำงานของแต่ละ ฝ่ายในสถานศึกษา						
38.	ท่านเข้าใจในบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี						
39.	ท่านเข้าใจบทบาทและอัตลักษณ์ของสถานศึกษา						
40.	ท่านมีการยอมรับบทบาทหน้าที่การทำงานตามโครงสร้างระบบการบริหารงาน						
41.	ท่านเข้าใจบทบาทในการทำงานและหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน						

ข้อที่	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับคุณภาพ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
42.	ท่านเข้าใจแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา เป็นหลัก						
ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน							
43.	ท่านมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี						
44.	ท่านมีความเข้าใจในการใช้ความรู้และทักษะที่ใช้ในการ ทำงาน						
45.	ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีให้กับ เพื่อนร่วมงานได้						
46.	ท่านสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนา และปรับปรุงการทำงานได้						
47.	ท่านเข้าใจปัญหาและผลที่เกิดขึ้นในการทำงานของ หน่วยงานที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา						
48.	ท่านให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อ ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด						
49.	ท่านมีการคัดเลือกข้อมูลในการทำงานจนทำให้งานนั้นบรรลุ ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของ สถานศึกษา						
50.	ท่านมีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็น ระบบ						
51.	ท่านมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานได้ อย่างชัดเจน						
52.	ท่านมักทำงานตามแผนงานที่กำหนดจนสำเร็จและบรรลุ ตามเป้าหมายที่วางไว้						

ข้อที่	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับคุณภาพ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
53.	ท่านมีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา						
54.	ท่านมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และ ทักษะการทำงานของตนเองอยู่เสมอ						
55.	ท่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ผ่านมา สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา						
56.	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อให้รู้ เข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์แผนปฏิบัติการประจำปี						
57.	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อให้รู้ เข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับการจัดทำโครงการ กิจกรรม						





แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน

.....

คำอธิบายในการตอบแบบสัมภาษณ์

1. ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน 1 คน และครูผู้ปฏิบัติการสอน 4 คน
2. แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำขึ้นมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา
3. แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ข้อคำถามจากการวิจัยที่มีความซับซ้อนและกรณีศึกษาในแต่ละด้าน

คำตอบของท่านมีค่าอย่างยิ่ง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ขอท่านได้โปรดตอบแบบสัมภาษณ์นี้ให้ครบทุกข้อตามสภาพความเป็นจริง ข้อมูลใดๆ ที่ท่านระบุไว้ในแบบสัมภาษณ์นี้จะไม่มีการเผยแพร่ใดๆ ทั้งสิ้นต่อการปฏิบัติงานของท่าน

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ทุกท่านได้กรุณาตอบแบบสัมภาษณ์ฉบับนี้

นางสาวนฤมล หอมเนียม

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เรื่อง แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อ.....นามสกุล.....

ตำแหน่งปัจจุบัน.....

สถานที่ทำงาน.....

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน

1. ด้านขอบเขตส่วนบุคคล : ความคาดหวังต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

.....

.....

.....

.....

.....

2. ด้านขอบเขตบุคลากร : หัวหน้างานให้คำปรึกษาและคอยให้กำลังใจท่านเสมอ

.....

.....

.....

.....

.....

3. ด้านขอบเขตองค์กร : สถานศึกษามีระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน, เข้าใจระบบและกระบวนการทำงานของแต่ละฝ่ายในสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

4. ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน : มีการคัดเลือกข้อมูลในการทำงานจนทำให้งานนั้นบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา, ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อให้รู้เข้าใจ และมีทักษะเกี่ยวกับการจัดทำโครงการ กิจกรรม

.....

.....

.....

.....

.....



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวนฤมล หอมเนียม
สถานที่เกิด	สุพรรณบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ.2552 สำเร็จการศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนราชินีบูรณะ จังหวัดนครปฐม พ.ศ.2556 สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตรี คณะศึกษาศาสตร์ วิชาเอกการประถมศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ.2558 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	13 หมู่ที่ 2 ตำบลบ่อสุพรรณ อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี

