



การพัฒนาบุคลากรขององค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย
จังหวัดเชียงใหม่

PERSONNEL DEVELOPMENT OF THE TELEPHONE ORGANIZATION
OF THAILAND IN CHIANGMAI



นางสาวปรียานุช ศรีไย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

พ.ศ. 2544

ลิขสิทธิ์ของโครงการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
โครงการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ)

ปริญญา

บริหารธุรกิจ

สาขาวิชา

เรื่อง การพัฒนาบุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่
PERSONNEL DEVELOPMENT OF THE TELEPHONE ORGANIZATION
OF THAILAND IN CHIANGMAI

นามผู้วิจัย นางสาวปริญญ์ ศรีไช

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์)

วันที่ 20 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2544

กรรมการที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พึ่งพร เนียมทรัพย์)

วันที่ 20 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2544

กรรมการที่ปรึกษา

(อาจารย์จำเนียร บุญมาก)

วันที่ 20 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2544

หัวหน้าภาควิชา

(อาจารย์วัลภา ลิ้มสกุล)

วันที่ 23 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 44

โครงการบัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(อาจารย์สรณีย์ เพิ่มพูล)

ประธานกรรมการโครงการบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 11 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 44

บทคัดย่อ

บทคัดย่อวิทยานิพนธ์ เสนอต่อโครงการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของ ความสมบูรณ์แห่งปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

การพัฒนาศูนย์กลางขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

จังหวัดเชียงใหม่

โดย

นางสาวปริยานุช ศรีโย

กรกฎาคม 2544

ประธานกรรมการที่ปรึกษา: รองศาสตราจารย์ ดร.อนุรักษ์ ปิณฑานูวัฒน์

ภาควิชา/คณะ: ภาควิชาบริหารธุรกิจและการตลาดการเกษตร คณะธุรกิจการเกษตร

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการพัฒนาศูนย์กลางขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ 2) ศึกษาความคาดหวังเกี่ยวกับการพัฒนาศูนย์กลางขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ 3) ศึกษาความต้องการในการพัฒนาศูนย์กลางขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ และ 4) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคภายใต้เงื่อนไขของลักษณะทางประชากรและบริบทขององค์การ ที่มีต่อการพัฒนาศูนย์กลางขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานที่องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบมีระบบ (Systematic random sampling) จำนวน 180 คน โดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูป เพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (SPSS for Windows)

ผลการวิจัยมีดังนี้ 1) บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 31-40 ปี มีระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี ปฏิบัติงานด้านช่าง และมีอายุการทำงานในองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ เป็นเวลา 6-10 ปี และ 11-15 ปี เท่ากัน 2) สภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากร พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ แต่ละด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการมอบหมายงาน ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษาต่อ และด้านการพัฒนานอกแบบ โดยรวมแล้วยังมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย 3) สภาพคาดหวังในการพัฒนาบุคลากร สำหรับสภาพคาดหวัง บุคลากรโดยส่วนใหญ่คาดหวังมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรขององค์กรโทรศัพท์ฯ อยู่ในระดับมากในทุก ๆ ด้าน 4) บุคลากรมีความต้องการให้ปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรขององค์กรโทรศัพท์ฯ ในทุก ๆ ด้าน อันเกิดจากความแตกต่างระหว่างความคาดหวังกับการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 5) สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร โดยรวมแล้ว บุคลากรมีความคิดเห็นว่าปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งประกอบด้วยด้านบุคลากร ปัญหาที่สำคัญได้แก่ ความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ของตัวบุคลากร ด้านองค์กร ปัญหาที่สำคัญได้แก่ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงการฝึกอบรม ด้านเทคนิค ปัญหาที่สำคัญคือ ความเหมาะสมและความยุติธรรมในการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและความต่อเนื่องของโครงการฝึกอบรม ด้านนโยบาย ปัญหาที่สำคัญคือ การมีงบประมาณไม่เพียงพอในการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร

ABSTRACT

Abstract of thesis submitted to the Graduate School Project of Maejo University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Administration in Business Administration

PERSONNEL DEVELOPMENT OF THE TELEPHONE ORGANIZATION OF THAILAND IN CHIANGMAI

By

PREEYANUSH SRIYAI

JULY 2001

Chairman: Associate Professor Dr. Anurak Panyanuwat
Department/Faculty: Department of Agricultural Business Administration and Marketing,
Faculty of Agricultural Business

The objectives of this research were to investigate : 1) the current stage of personnel development of the Telephone Organization of Thailand (T.O.T) in Chiangmai ; 2) T.O.T employees' expectations of personnel development; 3) their needs for personnel development; and 4) their problems and obstacles concerning such matter. The data was collected by means of questionnaires from 180 samples of T.O.T employees in Chiangmai, which were chosen by the use of the systematic random sampling technique, and analyzed by using of the SPSS for Windows.

The findings revealed the most employees were male, 31-40 years old, graduated with a bachelor degree, and worked in the technical department. The employees with work experience of 6-10 years were approximately the same number as those with 11-15 years experience.

In most employees' opinions, all aspects of personnel development were conducted at a low level, i.e. orientation, job assignment, training, further education and unconventional development.

Most employees had a high level of expectations of all aspects of T.O.T personnel development and wanted all of them to be improved. Their expectations and actual personnel development performance were found to be significantly different, at the level of 0.05.

The employees' overall problems were found to be at a moderate level. The problems were as follows: the employees lacked enthusiasm in gaining new knowledge and experiences; they were not given opportunity to participate in determining training projects; the selection of employees for training was inappropriate and training programs were not continuously conducted; and the budget was insufficient for conducting personnel development activities.

กิตติกรรมประกาศ

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนานุเคราะห์ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ สามารถสำเร็จลงได้ด้วยความช่วยเหลือจาก คณะกรรมการที่ปรึกษา อันประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.อนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์ ประธานกรรมการที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิงพร เนียมทรัพย์ อาจารย์จำเนียร บุญมาก กรรมการที่ปรึกษา และ รองศาสตราจารย์ ดร.สุนิลา ทนผล กรรมการผู้สอบจากบัณฑิตวิทยาลัย ที่ได้กรุณาให้ คำปรึกษาและ ชี้แนะ รวมทั้ง แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างทำงานวิจัยเรื่องนี้มาโดยตลอด จนทำให้การทำงานวิจัยครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีทุกประการ รวมทั้งคณาจารย์ ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ภาควิชาบริหารธุรกิจ และบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ภาควิชาคณิตศาสตร์และสถิติ ภาควิชาภาษาต่างประเทศ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ครอบครัว เพื่อนร่วมงาน และพนักงานองค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ปรียานุช ศรีไย

กรกฎาคม 2544

สารบัญเรื่อง

หน้า

บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญเรื่อง	(8)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญแผนภูมิ	(12)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
นิยามศัพท์	5
บทที่ 2 การตรวจสอบเอกสาร	6
แนวคิดในการบริหารงานบุคคล	6
การพัฒนานุเคราะห์	9
ความหมายของการพัฒนานุเคราะห์	9
ความสำคัญของการพัฒนานุเคราะห์	10
หลักการจัดการพัฒนานุเคราะห์	12
เทคนิควิธีการจัดการพัฒนานุเคราะห์	15
ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนานุเคราะห์	23
แนวคิดการประเมินความต้องการและการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม	25
ประวัติความเป็นมา และ โครงสร้างขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย	29
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	34
กรอบแนวคิดในการวิจัย	38
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	39
สถานที่ดำเนินการวิจัย	39
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	39
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	43
วิธีการรวบรวมข้อมูล	44

สารบัญเรื่อง (ต่อ)

	หน้า
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	44
การแปลผล	45
บทที่ 4 ผลการวิจัย	46
ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรขององค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่	46
สภาพการพัฒนามูลฐานในปัจจุบัน สภาพคาดหวัง และปัญหาและอุปสรรคในการ	
พัฒนามูลฐานขององค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่	49
สภาพการพัฒนามูลฐานในปัจจุบัน	49
สภาพคาดหวังในการพัฒนามูลฐาน	53
สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนามูลฐาน	56
ความต้องการในการพัฒนามูลฐาน	59
เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพคาดหวัง และสภาพปัญหาในการ	
พัฒนามูลฐานขององค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่	65
เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการพัฒนามูลฐาน	65
เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพคาดหวังในการพัฒนามูลฐาน	67
เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการพัฒนามูลฐาน	68
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	70
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	72
สรุปผลการวิจัย	72
อภิปรายผลการวิจัย	74
ข้อเสนอแนะ	77
ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย	77
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	79
เอกสารอ้างอิง	80
ภาคผนวก	83
ภาคผนวก ก. ตารางแสดงแนวทางการแตกกรอบวัตถุประสงค์การวิจัยสู่การปฏิบัติ	84
ภาคผนวก ข. แบบสอบถาม	89
ภาคผนวก ค. ประวัติผู้วิจัย	96

สารบัญตาราง

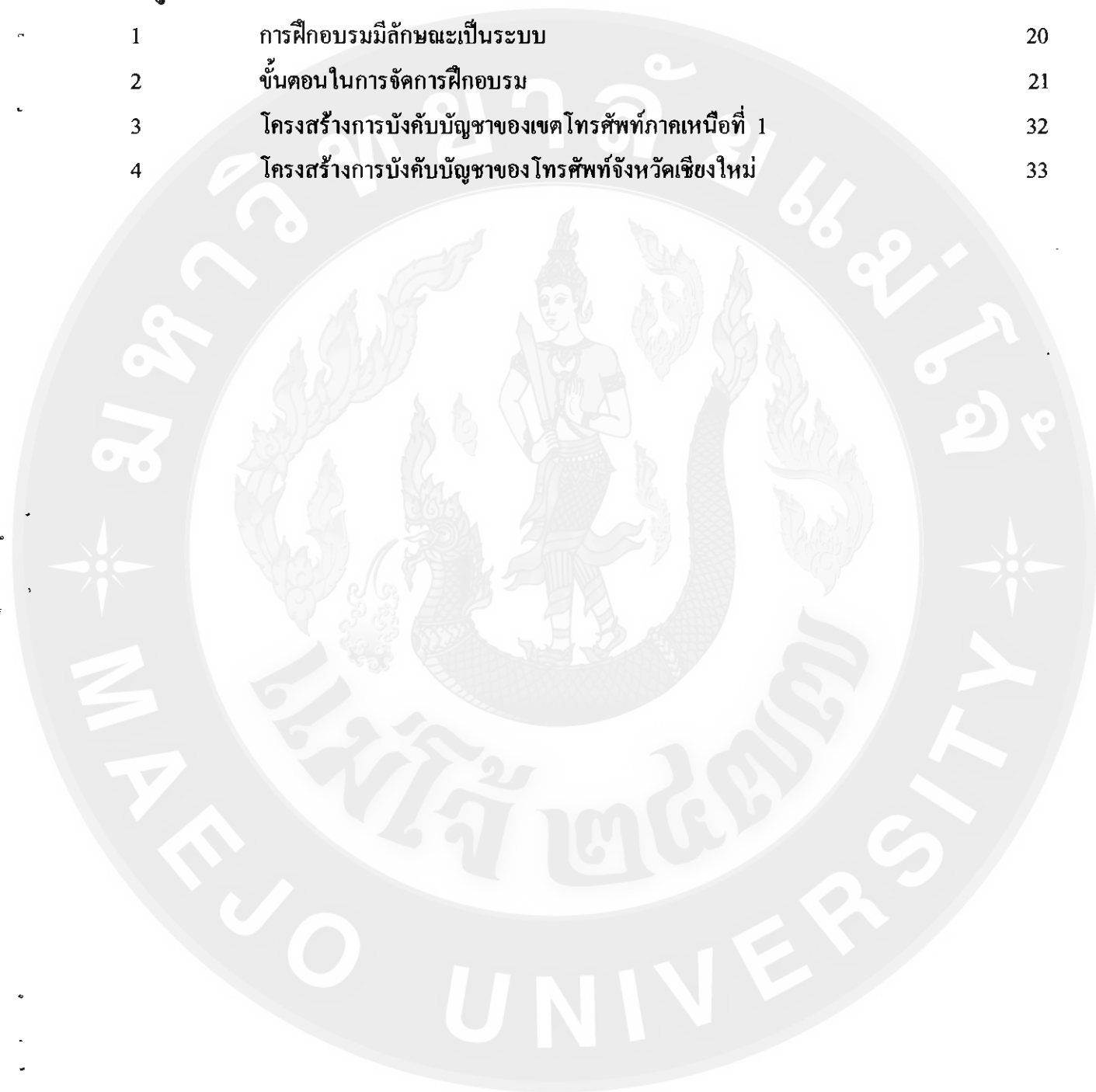
ตารางที่		หน้า
1	จำนวนประชากรตามสังกัดขององค์กร โทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่	40
2	ขนาดของตัวอย่างที่จะใช้ในการศึกษา จำแนกตามสังกัดต่าง ๆ	42
3	แสดงจำนวนและร้อยละของบุคลากรกลุ่มจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล	48
4	ค่าคะแนนเฉลี่ย และระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ในการพัฒนาบุคลากร	51
5	ค่าคะแนนเฉลี่ย และระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับสภาพคาดหวัง ในการพัฒนาบุคลากร	54
6	ค่าคะแนนเฉลี่ย และระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับสภาพปัญหาและ อุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร	58
7	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่างความคิดเห็นของสภาพปัจจุบันและ สภาพคาดหวังในการพัฒนาบุคลากร เพื่อหาความต้องการ	61
8	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากร ระหว่างกลุ่มชายและกลุ่มหญิง	65
9	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากร ตามสายงานอาชีพในปัจจุบัน	66
10	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากร ตามอายุการทำงาน	66
11	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพคาดหวังในการพัฒนาบุคลากร ระหว่างกลุ่มชายและกลุ่มหญิง	67
12	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพคาดหวังในการพัฒนาบุคลากร ตามสายงานอาชีพในปัจจุบัน	67
13	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพคาดหวังในการพัฒนาบุคลากร ตามอายุการทำงาน	68

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
14	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการพัฒนานุเคราะห์ ระหว่างกลุ่มชายและกลุ่มหญิง	69
15	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการพัฒนานุเคราะห์ ตามสายงานอาชีพในปัจจุบัน	69
16	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการพัฒนานุเคราะห์ ตามอายุการทำงาน	70

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	การฝึกอบรมมีลักษณะเป็นระบบ	20
2	ขั้นตอนในการจัดการฝึกอบรม	21
3	โครงสร้างการบังคับบัญชาของเขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 1	32
4	โครงสร้างการบังคับบัญชาของโทรศัพท์จังหวัดเชียงใหม่	33



บทที่ 1

บทนำ

(INTRODUCTION)

ในการบริหารองค์การใด ๆ ก็ตาม ต่างมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ทรัพยากรในการผลิต 4 ปัจจัยด้วยกัน หรือที่เรียกย่อ ๆ ว่า “4 M's” ซึ่งได้แก่ บุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และพัฒนาอยู่เสมอ ทั้งนี้ต่างเป็นที่ยอมรับกันว่าในปัจจัยการผลิตทั้ง 4 ปัจจัยนั้น บุคลากรได้รับการพิจารณาว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและผู้ใช้ทรัพยากร อีกทั้งบุคลากรขององค์การเป็นผู้ทำหน้าที่และภาระกิจขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังที่เมกกินสันได้กล่าวว่า มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ถึงแม้ว่าคุณค่าของมนุษย์จะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้และไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่าเช่นเดียวกับวัตถุหรือสินค้าอื่นได้ แต่ก็ยังถือว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีทั้งคุณค่า และ เกียรติภูมิ (Megginson อ้างใน วิจิตร ศรีสอาน, 2530:5) ด้วยเหตุนี้เอง องค์การต่าง ๆ จึงได้หันมาศึกษาและให้ความสำคัญกับระบบการบริหารบุคลากรมากยิ่งขึ้น นับตั้งแต่กระบวนการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร การชำระรักษา และการพัฒนาบุคลากร

การใช้บุคลากรในองค์การ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ จะต้องมีการพัฒนาและฝึกอบรมที่ถูกต้อง เพื่อที่จะให้ทำงานได้อย่างมีคุณภาพและให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี การพัฒนาบุคลากรในองค์การจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ด้วยเหตุนี้องค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน จึงเห็นความจำเป็นที่จะต้องให้บุคลากรของตนได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะได้ชำระรักษาบุคลากรเหล่านั้นให้อยู่กับองค์การของตนให้นานที่สุด และเพื่อเพิ่มคุณค่าความเป็นทรัพยากรมนุษย์ให้สูงขึ้น ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์การ

ความสำคัญของปัญหา

(Significance of the Problem)

เมื่อก้าวถึงระบบการและการให้บริการด้านโทรคมนาคมแล้ว สิ่งที่คุณคนทั่วไปมักจะนึกถึงก่อนใครก็คือ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ภายใต้การดูแลของกระทรวงคมนาคมนั้น มีบทบาทค่อนข้างมากกับการให้บริการโดยเฉพาะด้านบริการโทรศัพท์ ที่กลายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับชีวิตประจำวันที่ต้องทำธุรกิจและอาศัยโทรศัพท์เป็นสื่อกลางในการอำนวยความสะดวก

ความสะดวก ในการทำธุรกรรมต่าง ๆ ให้มีความรวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้น ท่ามกลางความก้าวหน้าของเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร การพัฒนาระบบการให้บริการโทรศัพท์ที่มีความก้าวหน้าไปตามยุคสมัย ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการเสริมประโยชน์ที่ผู้ใช้บริการโทรศัพท์จะได้รับมากขึ้น ตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ซึ่งเป็นการกิจที่องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ได้ดำเนินการมาตลอด

ตลอดเวลาที่ผ่านมา นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2497 ที่องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ได้ถือกำเนิดขึ้นมา ตามพระราชบัญญัติจัดตั้งองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย โดยแยกออกจากกองช่างโทรศัพท์ ออกมาในฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจนั้น เท่ากับเป็นการบ่งบอกถึงภารกิจที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้นของหน่วยงานแห่งนี้ ในการทำหน้าที่ให้บริการแก่ประชาชนและช่วยเสริมสร้างเศรษฐกิจไทยให้ก้าวหน้าขึ้นในอนาคต

ในปัจจุบันนี้ ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนทิศทางการค้าที่ก้าวไปสู่ยุคของการแข่งขันทางการค้า ย่อมมีความจำเป็นที่หน่วยงานของรัฐจะต้องมีความคล่องตัวในการดำเนินกิจกรรม เพื่อก้าวให้ทัน และมีขีดความสามารถในการประกอบธุรกิจที่สามารถแข่งขันกับภาคเอกชน ซึ่งหมายถึงการแข่งขันกับต่างประเทศที่กำลังหลั่งไหลเข้ามาอย่างมาก ทั้งยังมีความได้เปรียบทั้งด้านเงินทุน การจัดการ และเทคโนโลยีต่าง ๆ ด้วย

องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เป็นรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินธุรกิจด้านสื่อสารโทรคมนาคม โดยให้บริการโทรศัพท์ภายในประเทศ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับตัวเพื่อรองรับการแปรสภาพจากองค์กรของรัฐ ไปสู่การเป็นบริษัทมหาชน เพื่อตอบสนองต่อการเปิดเสรีธุรกิจโทรคมนาคมภายในประเทศ และการเปิดการแข่งขันเสรีโทรคมนาคมตามกรอบขององค์การการค้าโลก (WTO) ที่กำหนดไว้ในปี พ.ศ. 2549 ซึ่งการแปรสภาพนี้ไม่ใช่แค่เพียงการโอนกรรมสิทธิ์การเป็นกิจการจากรัฐไปเป็นเอกชนเท่านั้น หากรวมถึงการเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหาร การดำเนินงาน ความรู้สึกนึกคิด และวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน และพัฒนาองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการแข่งขันเสรีด้านธุรกิจโทรคมนาคมในอนาคต ลักษณะการแข่งขันดังกล่าว ทำให้้องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จะต้องเพิ่มขีดความสามารถด้านการบริหารและพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงาน โดยปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากร ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน พัฒนาความรู้ความสามารถและความชำนาญด้านเทคโนโลยี สื่อสารโทรคมนาคม ที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคการสื่อสารไร้พรมแดน และพัฒนารูปแบบของบริการใหม่ ๆ เพื่อสนองความต้องการ และสร้างความพอใจแก่ผู้ใช้บริการ ส่วนในด้านบุคลากรก็มีความจำเป็นที่ต้องเริ่มสร้างความรู้ความชำนาญด้านการตลาด และการบริการลูกค้า รวมถึงการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้มีจิตใจในการให้บริการ (Service mind) เพราะต้องแข่งขันกับเอกชนรายอื่น ๆ ดังนั้นพนักงานหรือบุคลากรทุกคนจึงควรได้รับการพัฒนาเพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงานแบบราชการให้เป็นเอกชน และได้

รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความคิดริเริ่มในการทำงาน (องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย, 2541:24-25)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาระบบการพัฒนานุเคราะห์ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย โดยเลือกศึกษาเฉพาะกรณีขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ว่ามีสภาพการปฏิบัติงานด้านการบริหารองค์การ และงานบุคคลอย่างไรในปัจจุบัน นุเคราะห์มีความคาดหวังในการพัฒนาวิธีการหรือแนวทางปฏิบัติงานอย่างไร ทั้งนี้ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ รวมทั้งบุคลากรดังกล่าวจะมีความต้องการในการพัฒนาตนเองอย่างไร และมีความพร้อมที่จะรองรับความเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด อีกทั้งศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการพัฒนานุเคราะห์ขององค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย เพราะการทราบสภาพปัจจุบันและปัญหาอุปสรรคในการพัฒนานุเคราะห์จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้รับผิดชอบ สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนานุเคราะห์และสามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมต่อไป เพราะถ้าหากการพัฒนาเป็นไปได้โดยไม่รู้สภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรคที่แท้จริงแล้ว นอกจากจะไม่ได้ผลในแง่ของการแก้ปัญหาแล้ว ยังจะเป็นการสิ้นเปลืองและสูญเปล่าในเรื่องของการใช้งบประมาณและเวลาอีกด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

(Objectives of the Study)

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการพัฒนานุเคราะห์ ขององค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาความคาดหวังเกี่ยวกับการพัฒนานุเคราะห์ ขององค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่
3. เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนานุเคราะห์ขององค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่
4. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคภายใต้เงื่อนไขของลักษณะทางประชากรและบริบทขององค์การ ที่มีต่อการพัฒนานุเคราะห์ขององค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

ขอบเขตการวิจัย (Scope of the Study)

1. ประชากรที่ใช้ศึกษาคือ พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 322 คน โดยไม่รวมถึงผู้บริหารระดับสูง และถูกจ้างรายวัน
2. เนื้อหาที่ทำการศึกษาประกอบไปด้วย
 - 2.1 สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่
 - 2.2 สภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน ของบุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่
 - 2.3 ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่
 - 2.4 ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากร ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่
3. ระยะเวลาในการทำการวิจัย คือ เดือนธันวาคม 2542 ถึงเดือนพฤศจิกายน 2543

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Results)

1. เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางใช้ประกอบ ในการพัฒนาบุคลากรของ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ให้มีความก้าวหน้าและทันสมัยอย่างเป็นระบบ
2. เพื่อเป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารงานบุคคลขององค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ในการกำหนดนโยบายและแผนด้านการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสม

นิยามศัพท์

(Definition of Terms)

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ช่วยเสริมสร้างบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และทักษะที่ดีขึ้น เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

บุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้รับเงินเดือน และสวัสดิการต่าง ๆ จากองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในช่วงของการเก็บข้อมูล คือ ตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม 2543 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2543

ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้บริหารตำแหน่งโทรศัพท์จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ช่วยโทรศัพท์จังหวัดเชียงใหม่ และผู้ชำนาญการ

ถูกจ้างรายวัน หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ แต่ยังไม่ได้รับการบรรจุเข้าเป็นพนักงานขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งจะไม่ได้รับสวัสดิการต่าง ๆ ตามนโยบายขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

สภาพปัจจุบัน หมายถึง การปฏิบัติงานด้านการบริหารองค์การและงานบุคคลในปัจจุบันขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ด้าน การปฐมนิเทศ การมอบหมายงาน การฝึกอบรม การศึกษาต่อ และการพัฒนานอกแบบ

สภาพคาดหวัง หมายถึง ความคาดหวังของบุคลากรองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ที่มีต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานด้าน การปฐมนิเทศ การมอบหมายงาน การฝึกอบรม การศึกษาต่อ และการพัฒนานอกแบบ

ความต้องการ หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสภาพคาดหวังและสภาพปัจจุบันของบุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ที่มีต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ได้จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในสภาพคาดหวังและสภาพปัจจุบัน

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

(REVIEW OF RELATED LITERATURE)

ในการศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัด เชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเนื้อหา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดในการบริหารงานบุคคล
2. การพัฒนาบุคลากร
 - 2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
 - 2.2 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร
 - 2.3 หลักการจัดการพัฒนาบุคลากร
 - 2.4 เทคนิควิธีการพัฒนาบุคลากร
 - 2.5 ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากร
3. แนวคิดการประเมินความต้องการและการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม
4. ประวัติความเป็นมา และ โครงสร้างขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดในการบริหารงานบุคคล

การจัดการงานบุคคลหมายถึง กระบวนการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมเข้าสู่องค์การ และรักษาคณดินั้นไว้ เพื่อให้สามารถทำงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การให้มากที่สุด คำว่าการจัดการงานบุคคล บางทีก็เรียกว่าการบริหารงานบุคคล มีหน้าที่สำคัญ 4 ประการคือ (มัลลี เวชชาชีวะ, 2541:9)

1. การคัดเลือกและการบรรจุ (Selection Recruitment and Placement) ก่อนที่จะบรรจุพนักงานตำแหน่งใด ๆ จะต้องมีการสรรหาและคัดเลือกก่อน หลักการคัดเลือกมีคำพูดอยู่เสมอว่า Put the right man on the right job หมายความว่า ให้รับผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมาทำงาน ไม่ควรจ้างผู้ที่มีคุณสมบัติต่ำกว่าข้อกำหนดของงาน (Underqualified) เพราะผู้ที่มีความสามารถต่ำย่อมทำงานไม่ดีเท่าที่ควร หรือทำงานนั้นไม่ได้ หรืออาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่องานได้ และไม่ควรบรรจุผู้ที่มีคุณสมบัติสูงกว่าข้อกำหนดของงาน (Overqualified) เพราะผู้ที่มีคุณวุฒิหรือคุณสมบัติสูงนั้นย่อมมี

โอกาสที่จะได้งานที่มีค่าจ้างสูงกว่าในเวลาที่ผ่านมา ดังนั้นเขาขอมติที่จะเปลี่ยนงานอยู่เสมอ และเมื่อได้งานที่ดีกว่าเขาก็จะลาออกไป เป็นเหตุให้ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานนั้นเป็นการสูญเปล่า แล้วจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมสำหรับการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลใหม่ โดยส่วนตัวผู้ที่ทำงานต่ำกว่าวุฒิ หรือคุณสมบัติของงาน จะรู้สึกว่าง่าย ไม่ท้าทาย ทำแล้วไม่รู้สึกสนุก

2. การบริหารค่าจ้าง (Compensation Administration) เพื่อกำหนดให้มีอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมกับค่าของงาน ซึ่งพนักงานทำให้แก่องค์กร โดยต้องคำนึงถึงอัตราค่าจ้างในตลาดแรงงาน และภาวะการครองชีพ ซึ่งพนักงานจำเป็นต้องมีรายได้ที่เพียงพอสำหรับการยังชีพและเลี้ยงดูครอบครัว รายได้ที่สูงอยู่กับอัตราหรือฐานะแห่งสังคม (Socio-Economic) ของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดอัตราค่าจ้างนั้นจึงมีทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ภาวะค่าครองชีพที่เปลี่ยนแปลงไป และอัตราค่าจ้างขั้นต่ำที่คณะกรรมการไตรภาคีเป็นผู้กำหนด ปัจจัยภายใน ได้แก่ สภาพลักษณะของงาน และผลกำไรของกิจการ

3. การแรงงานสัมพันธ์ หรือพนักงานสัมพันธ์ (Industrial Relations) ผู้บริหารโดยทั่วไปมักไม่ให้ความสำคัญในเรื่องนี้ แต่เวลาที่เกิดปัญหาบางครั้งอาจจะลุกลามกลายเป็นการนัดหยุดงาน หรือเกิดการแตกแยกถาวรได้ ผู้บริหารที่สำนึกได้ภายหลังก็อาจสายเกินการ ตามหลักวิชาแรงงานสัมพันธ์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสภาพแรงงาน การร้องทุกข์ การยื่นข้อเรียกร้อง และการเจรจาต่อรองร่วม ดังนั้นกฎหมายแรงงานจึงมีบทบาทในเรื่องนี้มาก อย่างไรก็ตาม การแรงงานสัมพันธ์ที่ดีนั้นหมายถึงการสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงานทุกระดับ ซึ่งรวมถึงการจัดกิจกรรมให้ผู้บริหารและพนักงานได้มีโอกาสพบปะกันอย่างใกล้ชิด หรือการสื่อสารในองค์การที่ดี รวมตลอดจนถึงการพยายามพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) ให้ดีขึ้น และส่งเสริมการจัดการแบบมีส่วนร่วม คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี จะทำให้นุชนมีสุขภาพจิตดี มีความสุขและความพอใจในการทำงาน ซึ่งหมายความว่าสภาพทางกายของการทำงานที่ดี และมีบรรยากาศประชาธิปไตยในการทำงาน

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นวิธีการเปลี่ยนพฤติกรรมของมนุษย์ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยทั่วไปแล้วการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นำที่จะรักษาคนดีไว้ให้กับองค์กรมากกว่าองค์การที่ไม่มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับบุคลากร เพราะเป็นเครื่องแสดงว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีทัศนคติที่ดีต่อคนงาน การได้รับการพัฒนาให้ทำงานได้ดีขึ้น ย่อมจะทำให้พนักงานรู้สึกว่างานมีความมั่นคง และมีโอกาสก้าวหน้า มากกว่าองค์การที่ไม่มีการฝึกอบรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความหมายว่าการวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ขององค์การเป็นรายบุคคลให้เขามีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ของเขาให้ได้ผลดีแก่องค์กรมากที่สุด ความพร้อมในที่นี้หมายความว่า องค์การจะต้องดูแลให้เขามีกำลังกาย กำลังใจ มีสติปัญญา มีความรู้ ความสามารถ และทุ่มพลังทั้งหมดที่มีอยู่ให้กับงานใน

หน้าที่ของเขานั้นได้รับผลสำเร็จมากที่สุด คือองค์การได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนในเรื่องบุคคล
นั่นเอง (มัลลิ เวชชาชีวะ, 2541:31)

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การ อาจสรุปให้เห็นได้ดังนี้คือ
(ธงชัย สันติวงษ์, 2535:18)

1. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงและความผันผวนทางเศรษฐกิจของประเทศที่
เกือบควบคุมและแก้ไขไม่ได้ ทำให้มีผลกระทบต่อสภาพการผลิตของธุรกิจในการตลาด การเงิน การ
ผลิตและการจัดการ ตลอดจนถึงปัญหาระดับราคาสินค้าที่สูงขึ้นจากราคาน้ำมันและต้นทุนการผลิตที่
สูงขึ้น ทำให้สภาพความเป็นอยู่ของประชาชนยากลำบากยิ่งขึ้น และทำนองเดียวกัน ปัญหาทางด้าน
การจ่ายค่าตอบแทนที่เพียงพอสำหรับงานเพื่อตามให้ทันกับค่าครองชีพก็กลายเป็นปัญหาที่ทุกหน่วย
งานจะต้องแก้ไข เพื่อให้ผลผลิตต่าง ๆ สูงขึ้นจากวิธีการของการบริหารงานบุคคลที่สามารถทำได้ถูก
ต้อง

2. ปัจจัยทางด้านเทคนิควิทยาการ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมากของเทคโนโลยี ที่ส่งผล
ให้เทคนิควิธีการทำงานต้องเปลี่ยนไปนั้น มีผลกระทบโดยตรงต่อสภาพการทำงานในองค์การมากขึ้น
กว่าแต่ก่อน เครื่องจักรสมรรถนะสูง และเครื่องมืออัตโนมัติหลายชนิดได้ถูกยอมรับและนำเข้ามาทำงาน
แทนคนด้วยเหตุผลความจำเป็นหลายประการ ซึ่งในกรณีเช่นนั้น การแก้ไขให้การอบรมการจัดสรร
หน้าที่งาน ตลอดจนปรับปรุงกำลังคนในจุดต่าง ๆ ใหม่ นับว่าเป็นสิ่งที่ต้องทำ ซึ่งปัญหาด้านการออก
แบบงานใหม่ให้ถูกต้อง หรือการต้องเร่งพัฒนาคนงานให้มีความสามารถในช่วงเวลาสั้นนั้น นับได้ว่า
เป็นสิ่งที่ยุ่งยากที่ต้องใช้เทคนิคต่าง ๆ และการดำเนินงานด้วยวิธีพิเศษหลาย ๆ ประการ จึงจะได้ผล

3. ปัจจัยทางด้านสังคม ปัจจัยที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านสังคมนี้จะมีความสำคัญมาก
เป็นพิเศษ ในสังคมปัจจุบันที่คนมีการศึกษามากขึ้น ความต้องการต่าง ๆ ย่อมมีมากขึ้นและเปลี่ยน
ชนิดไป ความพอใจในงานและคุณภาพชีวิตนับว่าเป็นปัญหาสำคัญที่สุดของคนในยุคปัจจุบัน การ
เปลี่ยนแปลงทางสังคมได้มีผลทำให้ทัศนคติและค่านิยม ตลอดจนสิ่งจูงใจต่าง ๆ ของคนในยุคใหม่
โดยเฉพาะคนหนุ่มสาว ต่างไปจากเดิมเป็นอย่างมาก การเข้าใจได้ถูกต้องและมีศิลปะในการจูงใจที่ไม่
ซ้ำแบบเดิมนับว่าเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องดำเนินการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

โดยสรุปแล้วการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการสรรหา คัดเลือก การให้
ผลตอบแทน การแรงงานสัมพันธ์ และการพัฒนา หน้าที่แรกเป็นการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมเข้าสู่
องค์การ หน้าที่ลำดับที่สองและสาม คือการบริหารและค่าจ้าง แรงงานสัมพันธ์ เป็นวิธีการรักษาคณิ
ไว้ให้อยู่กับองค์การนาน ๆ หน้าที่ลำดับที่สี่นั้น เป็นการพัฒนาพฤติกรรมบุคคลกรให้เข้ากับงานและ
องค์การ ซึ่งหน้าที่หรือกระบวนการนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญส่วนหนึ่งที่จะทำให้องค์การประสบ
ความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ ภายใต้เงื่อนไขของสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเปลี่ยนแปลงทาง
เทคโนโลยี ซึ่งเงื่อนไขต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่กำหนดให้นโยบายในการบริหารงานบุคคลของแต่ละ

องค์การแตกต่างกันไป และอาจกล่าวได้ว่าการบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหารงานที่จะทำการบริหารงานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน ดังนั้นหน่วยงานต่าง ๆ จึงต้องให้ความสนใจและตระหนักในความสำคัญอย่างแท้จริง

การพัฒนานุเคราะห์

ความหมายของการพัฒนานุเคราะห์

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนานุเคราะห์แตกต่างกันไป แนวคิดของแต่ละท่านสรุปพอสังเขปได้ดังนี้

การพัฒนานุเคราะห์ หมายถึง กระบวนการที่ช่วยให้บุคคลได้เจริญในงานของตนติดต่อกันไป จนตลอดชีวิตของการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมหลายอย่าง รวมทั้งการฝึกอบรมด้วย (สำราญ ถาวรบุษย์ และคณะ, 2536:12)

การพัฒนานุเคราะห์ คือ กระบวนการที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจตลอดจนทัศนคติที่ดี อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (ประชุม รอดประเสริฐ, 2530:12)

การพัฒนานุเคราะห์ หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่จะมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี ให้มีกำลังใจ รักงาน และให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น (สมคิด บางโม, 2538:138)

การพัฒนานุเคราะห์ คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์การ (พยอม วงศ์สารศรี, 2540:166)

สรุปได้ว่า การพัฒนานุเคราะห์ คือ กระบวนการส่งเสริมบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว ให้ได้ความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ฯลฯ เพิ่มขึ้น เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ โดยการให้การฝึกอบรม การศึกษา และกิจกรรมต่าง ๆ แก่บุคลากร

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารงานบุคคล เป้าหมายหลักคือการเพิ่มผลงานขององค์การโดยคนในองค์การ การเพิ่มผลงานจะเป็นไปได้ จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด จุดเด่นขององค์การที่มุ่งความเป็นเลิศ คือ ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องดูแลเอาใจใส่ (สุภนิติช ไซครตันชัย, 2536:6)

เมื่อบุคลากรได้ผ่านกระบวนการการคัดเลือกมาแล้ว ก็มีได้หมายความว่า บุคลากรเหล่านั้นจะเป็นบุคคลที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดตลอดไป จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้สามารถเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน และความสามารถปรับตัวให้เปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับความก้าวหน้าทางวิชาการ ตลอดจนลักษณะหน้าที่การทำงานและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ

เหตุสำคัญที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากรคือ ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพของคนเราล้าสมัยได้ ยิ่งสมัยปัจจุบันที่วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ความรู้ต่าง ๆ เกิดใหม่ออย่างรวดเร็วอยู่เสมอ ส่งผลให้คนที่ใช้ความรู้ ทักษะ ล้าสมัยได้ง่าย ความล้าสมัยเป็นโรคขององค์การ ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 4 โรค คือ โรคความรู้บกพร่อง โรคทักษะบกพร่อง โรคทัศนคติบกพร่อง และโรคพฤติกรรมที่จะทำให้งานสำเร็จบกพร่อง ความบกพร่องเหล่านี้ของบุคลากร หากไม่มีการพัฒนา ผลงานขององค์การก็ไม่าอาจบรรลุเป้าหมายได้ (เสนห์ จุฑาโต, 2536:86-87)

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ 6 ประการคือ (กุลธณ ธนาพงศธร, 2530:169)

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบ และวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น นอกจากนี้เมื่อได้รับความรู้ได้จากโครงการพัฒนาบุคลากรแล้ว ก็ย่อมสามารถที่จะนำเอาความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติงานต่อไปได้ ซึ่งจะช่วยให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่อง และปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นผลทำให้องค์การประสบความสำเร็จรุ่งเรืองในที่สุด

2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติน้อยลง ซึ่งจะมีผลทำให้องค์การสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ลงได้ด้วย นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรยังช่วยลดค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลาได้อีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การทำงานล่วงเวลาที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการทำงานล่าช้า หรือความไม่เข้าใจในลักษณะของงานที่ต้องทำ ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนา

บุคลากรจะช่วยทำให้บุคคลมีความเข้าใจในระบบ และวิธีการทำงาน ตลอดจนลักษณะของงานที่ต้องทำเป็นอย่างดี ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วยิ่งขึ้น

3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกอีกด้วย

4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน กล่าวคือในกรณีที่มิบุคลากรเข้ามาทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ในหน่วยงานใดก็ตาม ในระยะเริ่มแรกนั้น ย่อมจะมีความเข้าใจในลักษณะงานตามหน้าที่ใหม่ไม่มากนัก จึงมักจะต้องสอบถามหรือขอคำแนะนำจากหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ หรือบุคคลอื่นใดก็ตามอยู่ตลอดเวลา ซึ่งก่อให้เกิดภาระแก่หัวหน้าหน่วยงานที่ต้องคอยตอบคำถามหรือให้คำแนะนำอยู่เสมอ ดังนั้นถ้าหากจัดให้มีโครงการพัฒนาบุคลากรแก่บุคคลเหล่านั้นเสียก่อน ก็ย่อมที่จะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติตั้งแต่แรกก็ย่อมที่จะไม่ต้องสอบถามบุคคลอื่นอยู่ตลอดเวลา ทำให้หัวหน้าหน่วยงานนั้นลดภาระในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำลง จะได้มีเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่

5. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้ว เมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใด ๆ ในองค์การก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขั้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้ได้รับการพัฒนา

6. การพัฒนาบุคลากร ยังช่วยให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้ และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ

สรุปได้ว่า เมื่อได้มีการสรรหาคนดีมีความรู้ ความสามารถบรรจุเข้าทำงานแล้ว ก็ไม่อาจแน่ใจได้ว่า บุคคลนั้นจะสามารถทำงานได้ดีตลอดไป เพราะความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ คนที่เคยเหมาะสม มีความรู้ความสามารถ ก็อาจกลายเป็นผู้ที่ด้อยความสามารถได้ ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาก็คือ การพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงานเป็นผู้มีศักยภาพที่เหมาะสมกับหน้าที่และตำแหน่งอยู่เสมอ ดังนั้น ถ้าผู้บริหารงานในองค์การใด ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ ย่อมเป็นที่เชื่อได้ว่าองค์การหรือหน่วยงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพแน่นอน ทั้งนี้เพราะการพัฒนาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงตัวของ

บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรตลอดเวลา นอกจากนี้ยังทำให้บุคลากรมีการติดตาม ค้นคว้าสิ่งต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปเสมอ และเมื่อองค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรแล้ว ย่อมสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางในการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการได้

หลักการจัดการพัฒนาบุคลากร

ในการจัดการพัฒนาบุคลากรขององค์กรใดก็ตาม เพื่อที่จะให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการพัฒนาบุคลากรและวิทยากรที่ได้รับมอบหมาย ทุกคนจะต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญ ๆ ของการจัดการพัฒนาบุคลากรอย่างน้อย 6 ประการ คือ (กุลธนะ ธนาพงศธร, 2530:174-176)

1. หลักการเสริมสร้างความเชื่อถือศรัทธาของผู้เข้ารับการพัฒนา: ในการจัดการโครงการพัฒนาบุคลากรใด ๆ ก็ตาม ความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการส่วนหนึ่ง ขึ้นอยู่กับตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาว่า มีความเชื่อถือศรัทธาต่อการพัฒนาบุคลากรหรือไม่ ถ้าหากบุคคลใดไม่มีความเชื่อถือศรัทธาเสียแล้ว ย่อมปฏิเสธที่จะยอมรับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ และจะเป็นมูลเหตุทำให้การพัฒนาบุคลากรล้มเหลวได้โดยง่าย ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรจะต้องพยายามสร้างความเชื่อถือ ศรัทธาในบรรดาผู้เข้ารับการพัฒนาศึกตั้งแต่เริ่มแรกที่มีการพัฒนาโดยการชี้แจง ชักจูง หรือโน้มน้าวจิตใจให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเกิดความสนใจ มีความต้องการ เข้าใจ และยอมรับประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร เมื่อผู้เข้ารับการพัฒนาก่อความเชื่อถือ ศรัทธาแล้ว ก็ย่อมให้การสนับสนุนโครงการพัฒนาบุคลากรนั้นอย่างเต็มที่ต่อไป

2. หลักการรักษาระดับความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ โดยทั่วไปแล้ว ในระยะเริ่มแรกที่มีการพัฒนาบุคลากร ผู้เข้ารับการพัฒนาค่อนข้างจะมีความกระตือรือร้นสนใจใคร่เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่จะได้รับการพัฒนา แต่หลังจากที่ได้ดำเนินการพัฒนาไปแล้ว ระดับความสนใจจะเริ่มลดลงตามลำดับ จนอาจจะหมดความสนใจต่อไปก็ได้ ถ้าหากโครงการพัฒนาบุคลากรนั้นมีระยะเวลายาวนานมาก ดังนั้นเพื่อที่จะป้องกันมิให้เกิดสภาพเช่นนี้ จึงต้องมีการเร่งเร้าความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ การดำเนินการเช่นนี้ สามารถกระทำได้หลายวิธีการด้วยกัน เช่น

- 2.1 โดยการเปลี่ยนแปลงวิธีการและเทคนิคของการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ ๆ เพื่อจะได้ไม่เกิดความจำเจซ้ำซาก จนเป็นที่น่าเบื่อหน่าย

- 2.2 โดยการโฆษณา หรือ ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เข้ารับการพัฒนารู้ได้เข้าใจถึงประโยชน์ที่แต่ละคนจะได้รับจากการพัฒนาบุคลากร

2.3 โดยการสร้างบรรยากาศในระหว่างดำเนินการพัฒนา ให้เป็นไปอย่างฉันทมิตร เป็นกันเอง และสนุกครึกครื้นพอสมควร มิใช่เป็นบรรยากาศที่เคร่งขรึม ดังเคยคิด จนเกิดความอึดอัดใจในที่สุด

3. หลักการเสริมสร้างภาวะสมอง โครงการพัฒนานุเคราะห์ที่จะถือได้ว่าประสบผลสำเร็จได้นั้น จะต้องเป็นโครงการที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนารู้อย่างทุกคนได้แสดงความคิดเห็น พุดคุยหรือมีส่วนร่วมในการพัฒนา ไม่ว่าจะโดยรูปแบบหรือวิธีการอย่างใดก็ตาม วิทยากรที่มีประสบการณ์มาก และมีความสามารถสูงย่อมรู้จักวิธีการสร้างสถานการณ์ที่จะชักจูงให้ผู้เข้ารับการพัฒนารู้อย่างทุกคน ได้แสดงออกซึ่งความคิดเห็นหรือพฤติกรรมใด ๆ ที่ต้องใช้สมองหรือสติปัญญา ส่วนวิธีการที่มักจะพบเห็นว่ามีผู้ใช้กันโดยทั่วไป เช่น

3.1 โดยการป้อนคำถาม หรือตั้งประเด็นปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาคอบหรือแสดงความคิดเห็นเป็นระยะ ๆ ตลอดการพัฒนา

3.2 โดยการสร้างสถานการณ์จำลองอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้น แล้วให้ผู้เข้ารับการพัฒนาคอบแต่ละคนวิพากษ์วิจารณ์

3.3 โดยการสร้างกลุ่มสัมพันธ์ โดยกำหนดบทบาทให้ผู้เข้ารับการพัฒนาคอบแต่ละคนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง

4. หลักการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในประเด็นหัวข้อต่าง ๆ ที่จะพัฒนา ก่อนที่จะมีการพัฒนาในประเด็นหัวข้อหนึ่งหัวข้อใดก็ตาม วิทยากรหรือผู้ที่มีหน้าที่จัดการพัฒนานุเคราะห์ควรที่จะทำความเข้าใจเป็นเบื้องต้นเกี่ยวกับประเด็นหัวข้อนั้น ๆ แก่ผู้เข้ารับการพัฒนารู้อย่างทุกคนเสียก่อนเป็นอันดับแรก ทั้งนี้เพราะว่าการกระทำเช่นนั้นนอกจากจะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนารู้อย่างทุกคนเกิดความสนใจใคร่เรียนรู้ต่อไปแล้ว ยังเป็นการเริ่มต้นที่ดีและถูกต้องในการพัฒนาต่อไปอีกด้วย ผู้เข้ารับการพัฒนารู้อย่างทุกคนจะสามารถจินตนาการในเรื่องนั้น ๆ ได้ล่วงหน้า และเตรียมตัวเพื่อรับกับสถานการณ์ได้อย่างถูกต้อง ด้วยเหตุนี้จึงอาจกล่าวได้ว่าถ้าหากโครงการพัฒนานุเคราะห์ใดที่ได้สร้างภาพพจน์ที่ดีในประเด็นหัวข้อเรื่องที่จะพัฒนาเสียตั้งแต่เริ่มแรกแล้ว ย่อมเท่ากับว่าโครงการนั้นประสบผลสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง วิธีการสร้างภาพพจน์ที่ดีนั้นอาจทำได้โดย การแจกเอกสารแนะนำแนวทางหรืออธิบายถึงขอบเขตหัวข้อเรื่องที่จะพัฒนาให้ทราบก่อนล่วงหน้า หรือ โดยการอธิบายสรุปเฉพาะเนื้อหาสาระที่สำคัญ ๆ ของหัวข้อเรื่องนั้น ๆ เพื่อช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนารู้อย่างทุกคนเข้าใจยิ่งขึ้น

5. หลักการสร้างความเข้าใจในประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนา มักจะปรากฏอยู่เสมอว่าโครงการพัฒนานุเคราะห์ที่ประสบความล้มเหลวนั้น ส่วนใหญ่เนื่องมาจากการที่ผู้เข้ารับการพัฒนารู้อย่างทุกคนไม่เข้าใจในประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนา หรือมิฉะนั้น แต่ละคนมีความเข้าใจในเรื่องเดียวกันไปคนละทาง ทำให้เกิดความสับสนวุ่นวายทั้งในการจัดการพัฒนาและในการสรุปผลที่ได้จากการพัฒนาในแต่ละข้อ ดังนั้นการสร้างความรู้ความเข้าใจในทุก ๆ ประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่

จะช่วยให้โครงการพัฒนานุเคราะห์สามารถบรรลุผลสำเร็จได้โดยง่าย ซึ่งวิทยากรหรือผู้ที่รับผิดชอบในแต่ละประเด็นจะต้องระลึกถึงและยึดถือปฏิบัติอยู่เสมอ วิธีการสร้างความเข้าใจในประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนานั้น มีอยู่หลายวิธีด้วยกัน เช่น

5.1 โดยการอธิบาย เน้นให้เข้าใจถึงแนวคิดและจุดมุ่งหมายสำคัญของหัวเรื่องที่นำมาพัฒนาว่ามีอยู่อย่างไรบ้าง จะได้ทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดูเห็นถึงความสำคัญ เกิดความสนใจ และพยายามทำความเข้าใจเป็นเบื้องต้นเสียก่อนที่จะเข้าถึงเนื้อหาสาระในรายละเอียดต่าง ๆ ต่อไป

5.2 โดยการอธิบายความหมาย และความสำคัญของประเด็นเรื่องนั้น ๆ ให้เข้าใจเสียตั้งแต่เริ่มแรก หากผู้เข้ารับการพัฒนามีปัญหาหรือข้อสงสัยใด ๆ ควรจะอธิบายให้เป็นที่เข้าใจเสียก่อน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือซักถามเพิ่มเติมได้จนหายข้องใจ

6. หลักการเน้นหรือย้ำ การกล่าวเน้นหรือย้ำในประเด็นใดประเด็นหนึ่ง เท่ากับเป็นการช่วยชี้นำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าใจว่า ประเด็นดังกล่าวเป็นประเด็นที่สำคัญ สมควรแก่การให้ความสนใจเป็นพิเศษ อีกทั้งยังเป็นการช่วยป้องกันมิให้เกิดการหลงประเด็นขึ้นได้ ดังนั้น การเน้นหรือย้ำจึงเป็นหลักการสำคัญอีกประการหนึ่งของการจัดการพัฒนานุเคราะห์ที่จะช่วยให้การพัฒนานุเคราะห์ประสบผลสำเร็จได้โดยง่าย อย่างไรก็ตาม การเน้นนั้นจะต้องไม่เป็นไปอย่างพร่ำเพรื่อ ทุกวรรคทุกตอนจนทำให้เกิดความสับสนวุ่นวาย ส่วนวิธีการเน้นนั้น นอกจากจะกระทำโดยการอธิบายซ้ำถึงประเด็นนั้นหลายครั้งหลายหนเพื่อชี้ถึงความสำคัญของเรื่อง ยังอาจกระทำได้โดยการใช้สื่อทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ เข้าช่วยได้อีกด้วย เช่น ใช้แผนภูมิ รูปภาพ ภาพยนตร์ แผ่นโปสเตอร์ เป็นต้น ซึ่งโดยวิธีการเช่นนี้จะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถจดจำได้โดยง่าย และเข้าใจได้อย่างถ่องแท้

หลักสมมติฐานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนานุเคราะห์มี ดังนี้คือ (วราภรณ์ ขจรไชยกุล และคณะ, 2518:66)

1. กรรมวิธีในการพัฒนานุเคราะห์ เป็นเรื่องของแต่ละบุคคล ย่อมไม่เหมือนกัน หากจะใช้วิธีการเพียงวิธีเดียวอาจจะไม่เพียงพอ จึงจะต้องพลิกแพลงใช้หลาย ๆ วิธี

2. การพัฒนานุเคราะห์ทุกคนเป็นเรื่องของการพัฒนาตัวเองไม่ใช่องค์การเท่านั้น ที่จะทำให้เขาพัฒนา หากแต่เป็นความรับผิดชอบเบื้องต้นของตัวบุคคลที่จะรับผิดชอบต่อการพัฒนาเองขึ้นมา

3. การพัฒนานุเคราะห์จะถือเอาบุคลิกลักษณะเฉพาะเจาะจงของบุคคล หรือที่ระบุไว้อย่างหนึ่งอย่างใดเป็นบรรทัดฐานไม่ได้

4. การพัฒนานุเคราะห์นั้นเกิดจากประสบการณ์ในการปฏิบัติของเขาเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น สิ่งสำคัญของการพัฒนา คือ บรรยากาศของการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา

1. โอกาสสำหรับการพัฒนา จะต้องให้มีความทั่วถึงกันทุกคน ไม่จำกัดเฉพาะบุคคลหรือกลุ่ม

2. สิ่งที่จะต้องเน้นเป็นอันดับแรก คือ ต้องเน้นการพัฒนาในงานที่กระทำอยู่มากกว่าเพื่อ

ได้รับโอกาสเลื่อนขั้นเงินเดือน และควรชี้ให้นุคลากรเห็นถึงความสำคัญที่จะต้องปรับปรุงตัวของเขา

7. การบริหารงานในองค์การ เป็นงานที่มีลักษณะพิเศษ คือ การเป็นนักบริหารนั้นถือเป็นอาชีพอย่างหนึ่ง ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในวิชาชีพของตนเป็นอย่างดี ไม่ได้หมายความว่าจะเป็นนักบริหารที่ดีด้วย

8. การกระจายอำนาจ การวินิจฉัยสั่งการ เป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรเพื่อจะได้เปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลได้ใช้ดุลพินิจของตนเองเป็นการเรียนรู้และฝึกหัดด้วยการลงมือปฏิบัติจริง ๆ

9. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง

10. คุณค่าทางศีลธรรมและจิตใจ ถือเป็นพื้นฐานของกรรมวิธีในการพัฒนา ต้องหาทางใช้คุณค่าที่มีอยู่แล้วของคนเราให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น เนติยวณลาดขึ้น

เทคนิควิธีการจัดการพัฒนาบุคลากร

นอกจากหลักการในการพัฒนาบุคลากรแล้ว ยังจะต้องคำนึงถึงเทคนิค และวิธีการในการพัฒนาบุคลากรด้วย วิธีการพัฒนาบุคลากรกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา มีความหมายและวิธีการต่างกัน คือ กลุ่มผู้บริหาร การพัฒนาจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ การหยั่งรู้ ทักษะคิดต่อบุคคล ทักษะทางแนวคิด โดยใช้วิธีการประชุม บรรยาย สาธิต ศึกษาน ปรุมนิเทศ สอนงาน ฝึกอบรม ศึกษาต่อ เป็นต้น ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ วิธีการทำงาน โดยใช้วิธี ปรุมนิเทศ การสอนงาน การมอบหมายงาน การสัมมนา การฝึกอบรม การค้นคว้า คู่มือ เป็นต้น (บันจิต อินทรชื่น, 2526:51-52)

ดังนั้น ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรจึงพอจะสรุปขอบเขตเกี่ยวกับกิจกรรมที่สำคัญ ดังนี้

1. การปรุมนิเทศ

การปรุมนิเทศ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงานและให้รู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องทำ ตลอดจนผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (ธงชัย สันติวงษ์, 2535:135)

การปรุมนิเทศ คือ การแนะนำให้พนักงานใหม่ได้รู้จักกฎ ระเบียบ การปฏิบัติงาน ตลอดจนหัวหน้างานในองค์การที่พนักงานต้องเข้าไปปฏิบัติงาน (พยอม วงศ์สารศรี, 2540:125)

การปรุมนิเทศ เป็นการฝึกอบรมเบื้องต้น มีวัตถุประสงค์ที่จะแนะนำพนักงานที่เข้าใหม่ให้มีความรู้ในเรื่องทั่ว ๆ ไป เกี่ยวกับองค์การที่เขาสังกัดอยู่ เช่น รู้ถึงลักษณะโครงสร้างขององค์การ ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์การ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ โดยเฉพาะเกี่ยวกับ

สิทธิหน้าที่ของพนักงานและสถานที่ที่สำคัญ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานใหม่รู้เรื่องราวต่าง ๆ ภายในองค์การในเวลาอันสั้นที่สุด ซึ่งจะช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้โดยเร็ว การปฐมนิเทศนับได้ว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง การไม่ได้รับการชี้แจงหรือการปฐมนิเทศทำให้เข้าใจเรื่องราวที่ควรทราบนั้น เมื่ออยู่ไปสักระยะหนึ่งในช่วงแรก ๆ ก็เกิดการขัดแย้งทางจิตวิทยาขึ้นจนกลายเป็นการตึงเครียด ประหม่า หรือเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ผิดไป การปรับตัวจึงไม่ราบรื่น และมักเกิดผลทำให้มีการลาออก ด้วยเหตุนี้จึงเป็นเรื่องสำคัญที่เป็นภารกิจของผู้บริหารที่จะต้องจัดโครงการปฐมนิเทศขึ้นมา (ชาญชัย วลิตรงสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์, 2521:161-162)

สรุปได้ว่า การปฐมนิเทศเป็นการอบรมผู้ปฏิบัติงานที่เข้ารับการทำงานใหม่ให้ทราบถึงรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานและอื่น ๆ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน การปฐมนิเทศเป็นสิ่งจำเป็น เพราะว่าโดยปกติองค์กรทุกแห่งย่อมเป็นสภาพที่ทำงานใหม่ของบุคลากร และมักจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอตามสภาพเงื่อนไข ตลอดจนวิธีการทำงานในองค์การ นโยบายและระเบียบปฏิบัติการ ตลอดจนโครงสร้างและเนื้อหาของงาน สิ่งเหล่านี้มักจะแตกต่างกันไปในแต่ละสภาพแวดล้อมและเปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ ในทุกองค์การตามเวลา เพื่อขจัดปัญหาในเรื่องความไม่เข้าใจ จึงจำเป็นต้องให้บุคลากรใหม่และเก่าได้มีโอกาสติดตามสิ่งที่เปลี่ยนแปลง จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ถือว่าเป็นภารกิจของผู้บริหารที่จะต้องจัดทำ เพื่อจะได้ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากันได้เป็นอย่างดี อันจะเป็นประโยชน์ที่จะช่วยให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจดี สามารถเข้าใจในสิ่งดี ๆ จากข้อมูลที่ได้รับจากการปฐมนิเทศ

2. การมอบหมายงาน

การมอบหมายงานหรือการมอบหมายอำนาจหน้าที่ คือ การกำหนดความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ โดยตัวผู้บังคับบัญชาที่ให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานหรืออำนาจหน้าที่จะก่อประโยชน์ คือ ช่วยลดภาระของผู้บริหารระดับสูง ช่วยในการพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และเป็นการสร้างขวัญที่ดีแก่คนงาน (ธงชัย สันติวงษ์, 2535:254)

หลักสำคัญของการมอบอำนาจหน้าที่มีดังนี้ (สมพงศ์ เกษมสิน, 2526: 137-138)

2.1 การมอบอำนาจหน้าที่ เป็นการมอบอำนาจให้แก่ตำแหน่ง มิใช่แก่บุคคล ควรมอบให้แก่ตำแหน่งหน้าที่รองลดหลั่นลงมาตามสายแห่งการบังคับบัญชาของหน่วยงาน

2.2 ความสมัครใจการมอบอำนาจ เป็นปัจจัยที่สำคัญ กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องเต็มใจที่จะมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และอำนาจหน้าที่ที่มอบจะต้องได้สัดส่วนพอควรแก่ปริมาณงานและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบไป

2.3 ลักษณะและปริมาณของอำนาจหน้าที่ที่จะมอบ ซึ่งโดยทั่วไปก็ควรจะเป็นอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานที่มีความสำคัญต่อวัตถุประสงค์หรือนโยบายหลักขององค์การ

2.4 จัดระบบการรายงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อทราบความก้าวหน้าและความเคลื่อนไหวของงานที่มอบหมาย

2.5 การมอบอำนาจหน้าที่ที่กระทำได้หลายระดับ อย่างไรก็ตามการมอบอำนาจหน้าที่นั้นมิได้ให้ผู้บังคับบัญชา ปลอดจากความรับผิดชอบในผลแห่งการปฏิบัติงานนั้น หากแต่ผลอันเกิดจากการปฏิบัติงานนั้น จะมีความรับผิดชอบลดหลั่นกันไปตามลำดับ จนถึงผู้รับผิดชอบในส่วนรวมโดยตรง คือ ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง

3. การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคลากรที่นิยมทำกันมาก และถ้าจัดได้ดี จะเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดีที่สุด (วิน เชื้อโพธิ์หัก, 2537:20) การฝึกอบรม เป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยผ่านการวางแผนที่ดี เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร การฝึกอบรมจะเน้นพัฒนาพฤติกรรมของบุคคลเท่านั้น ได้มีผู้ให้ความหมายของการฝึกอบรมพอสรุปได้ดังนี้

การฝึกอบรม หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น (สมพงศ์ เกษมสิน, 2526:179)

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะและเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ สำหรับวิธีการฝึกอบรม อาจกระทำได้หลายอย่าง ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและผู้ดำเนินการอบรม (เสนาะ ดิยาวรรณ และคณะ, 2527:107)

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและเกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ (ธงชัย ถันตวิชัย, 2535:164)

การฝึกอบรม เป็นกระบวนการเสริมสมรรถภาพบุคลากรอย่างหนึ่งในงานพัฒนาบุคคลขององค์การ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเฉพาะทางที่อยู่ในความรับผิดชอบหรืองานที่องค์การมอบหมายให้สำเร็จ และเกิดผลตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้อย่างมีคุณภาพ (ฐิระ ประวาลพฤษ, 2538:2)

การฝึกอบรมอาจแยกได้หลายประเภท ตามลักษณะของจุดมุ่งหมาย ผู้เข้ารับการอบรม และระยะเวลาในการอบรม การแบ่งประเภทของการฝึกอบรมจะถือสิ่งใดเป็นเกณฑ์ก็ตาม ก็มุ่งผลที่ผู้เข้ารับการอบรม การแบ่งตามลักษณะผู้เข้ารับการอบรมมี 6 ประเภท คือ

1. การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ การปฐมนิเทศก็คือ การแนะนำคนเข้าทำงานใหม่ให้ได้รับทราบเรื่องราวต่าง ๆ ขององค์การ วัตถุประสงค์ที่สำคัญก็คือ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีของบุคลากรต่อองค์การ ให้เข้าใจถึงนโยบาย งาน และการบังคับบัญชา ช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ส่งเสริมขวัญและความกระตือรือร้นในการทำงาน

2. การฝึกอบรมโดยการทำงาน การฝึกอบรมประเภทนี้เป็นที่นิยมกันมาก เพราะเป็นการสอนให้มีความทำงานกันจริง ๆ ใช้สถานที่ทำงานจริงเป็นที่ฝึกอบรม สภาพแวดล้อมในการฝึกอบรมกับสถานที่ทำงานจึงไม่แตกต่างกัน การฝึกอบรมประเภทนี้เหมาะสำหรับการทำงานที่ใช้เวลาในระยะสั้น และสำหรับผู้เข้ารับการอบรมจำนวนน้อยที่จะเข้าฝึกทำงานพร้อม ๆ กันได้

3. การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน การฝึกอบรมประเภทนี้จัดขึ้นในห้องเรียน มีลักษณะคล้ายกับสถานที่ทำงานจริง ทั้งเครื่องมือและสภาพการทำงาน สำหรับการฝึกอบรมงานประเภทง่าย ๆ และสำหรับช่วงระยะสั้น ใช้เพื่อฝึกหัดคนจำนวนมาก ๆ ให้ทำงาน ในเวลาเดียวกัน โดยมีลักษณะการทำงานเหมือนกัน การฝึกมีลักษณะให้คนเรียนรู้งานมาก

4. การฝึกหัดช่างฝีมือ การฝึกอบรมประเภทนี้จัดทำขึ้นเพื่อฝึกอบรมคนงาน ประเภทช่างฝีมือ อาจใช้วิธีการอบรมโดยให้ทำงาน กับการอบรมในห้องเรียน ซึ่งต้องใช้เวลามากกว่าการอบรมประเภทอื่น

5. การฝึกงาน เป็นโครงการอบรมที่จัดทำขึ้นร่วมกันระหว่างโรงเรียนและองค์การธุรกิจ การฝึกอบรมประเภทนี้ตามปกติใช้กับงานที่ต้องการความรู้ความชำนาญสูง หรืองานอาชีพ การฝึกหัดงานมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ ให้ผู้รับการฝึกงานมีความรู้สมมูลกันระหว่างภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

6. การฝึกอบรมพิเศษ องค์การจากจัดหลักสูตรพิเศษขึ้น เพื่อจุดมุ่งหมายอย่างหนึ่ง โดยองค์การเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายเองทั้งหมด หรืออาจส่งบุคลากรออกไปฝึกงานกับสถานการศึกษา หรือองค์การอื่นใดเข้ารับการอบรมที่จัดทำขึ้นเป็นครั้งคราว

ตามแนวความคิดสมัยใหม่ การฝึกอบรมย่อมเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานและบุคคล 3 ฝ่ายด้วยกัน คือ องค์การ ตัวผู้รับการอบรมเอง และหน่วยฝึกอบรม การฝึกอบรมยังแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะก่อน ระหว่าง และหลังการอบรม ซึ่งระยะต่าง ๆ นั้นมีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการฝึกอบรมด้วยกัน (พยอม วงศ์สารศรี, 2530:194) ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการ ซึ่งบุคคลได้เรียนเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้ตนสามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นองค์ประกอบขององค์การให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ดังนั้นความมุ่งหมายของการฝึกอบรม คือ ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของหน่วยงาน

ขั้นตอนของการฝึกอบรม (พยอม วงศ์สารศรี, 2540:169)

1. ศึกษาความต้องการ (needs assessment) หมายความว่า หน่วยงานไหนต้องการฝึกอบรมบ้าง ใครต้องการฝึกอบรมบ้าง และต้องการฝึกอบรมในเรื่องใด เพียงใด เมื่อไร หรือทำการสำรวจการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นในองค์กร แล้วดำเนินการพิจารณาจัดลำดับความต้องการออกมาเป็นปัญหาที่จัดการฝึกอบรม

2. กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม (training objective) เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม จะต้องประชุมร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม เพราะวัตถุประสงค์จะช่วยชี้ให้เห็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะทำให้อนองวัตถุประสงค์นั้น ๆ

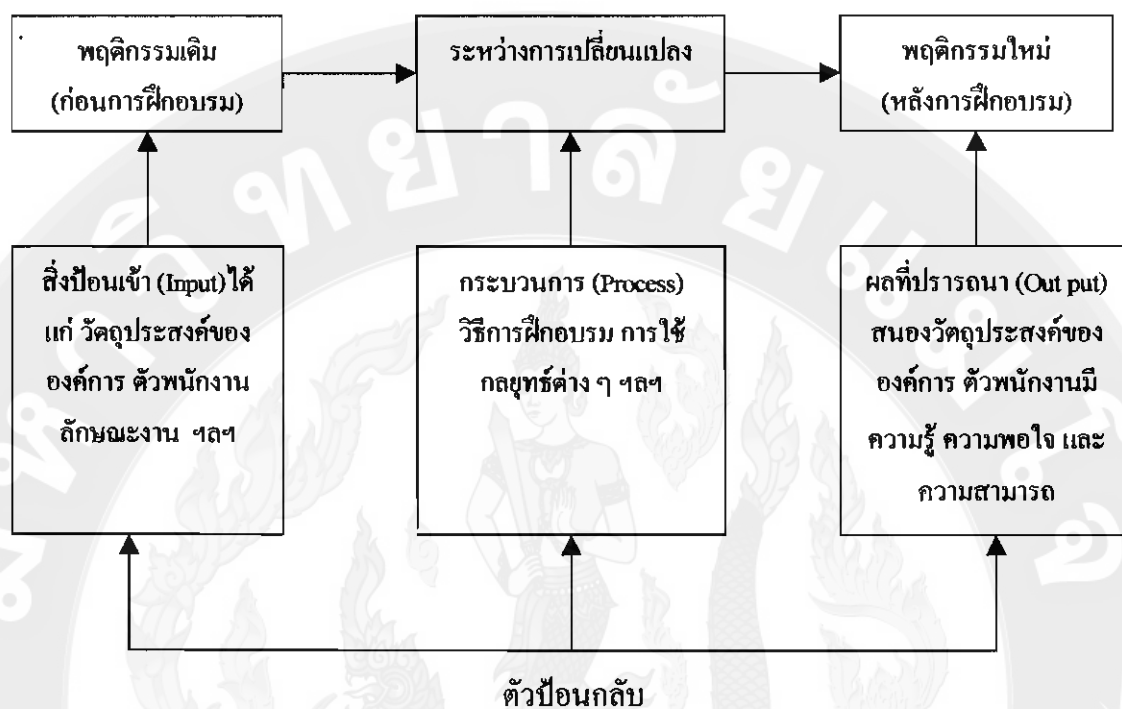
3. กำหนดขอบข่ายของหลักสูตร (program content) ที่จะจัดขึ้นในกิจกรรมนั้น ๆ ว่าควรแบ่งเนื้อหาในการอบรมเป็นระยะหรือจะอบรมรวดเดียวทั้งหมด

4. กำหนดวิธีการฝึกอบรม ด้วยการตระหนักถึงหลักการเรียนรู้ของผู้รับการฝึกอบรม (learning principles) ซึ่งรวมไปถึงการจัดลำดับเนื้อหาจากง่ายในแต่ละวัน การจัดเวลา อุปกรณ์ สถานที่ที่บรรยากาศต่าง ๆ ตลอดจนกระทั่งคุณสมบัติของผู้บรรยาย และเตรียมจัดสรรงบประมาณ เตรียมแบบสอบถามที่จะประเมินการฝึกอบรม

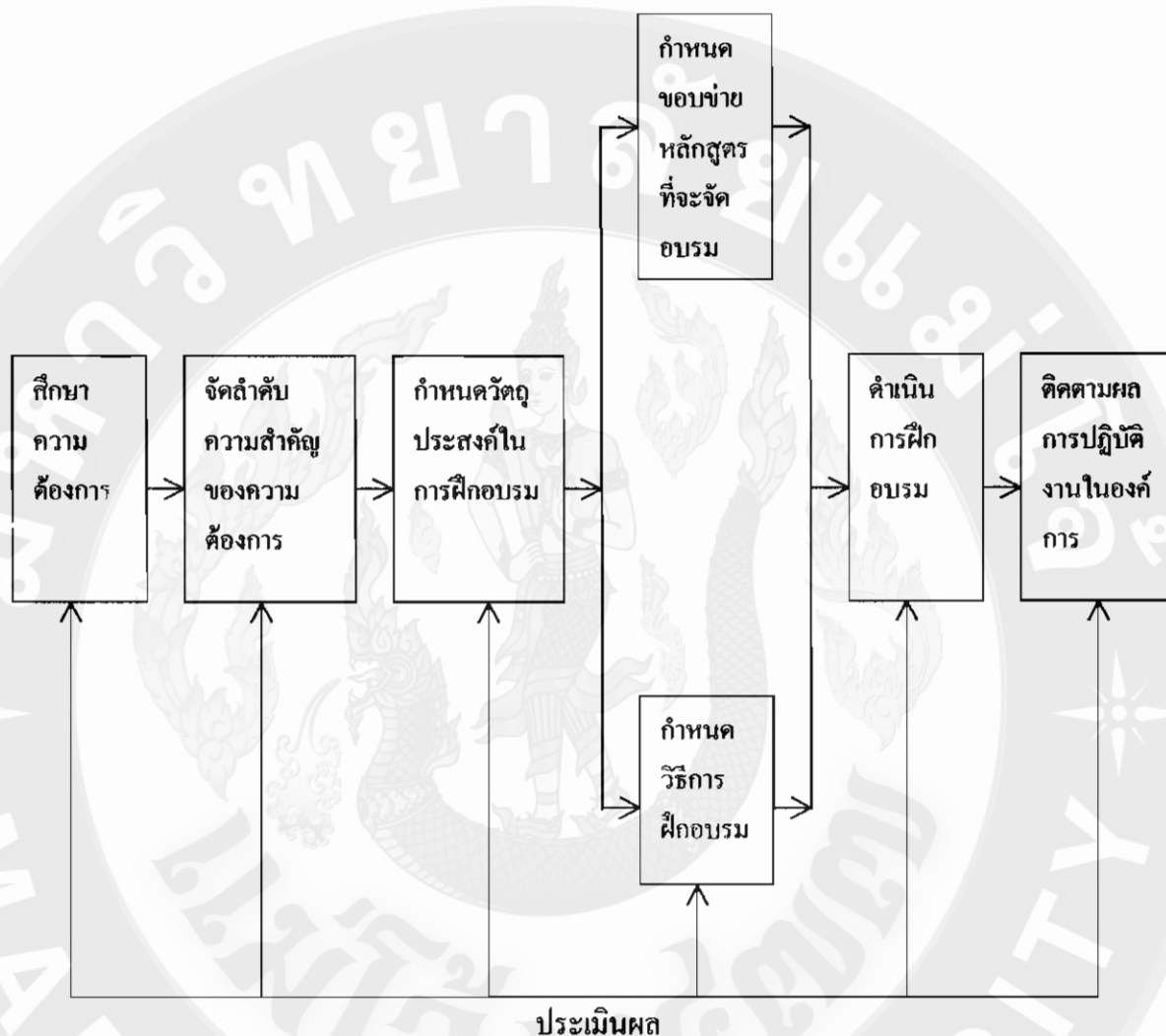
5. ดำเนินการฝึกอบรม (actual program) เป็นขั้นที่ดำเนินการฝึกอบรมจริง ๆ ในช่วงนี้ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องคอยดูแลความเรียบร้อย เอาใจใส่ฟังการบรรยายเพื่อเก็บข้อมูลต่าง ๆ ไว้ปรับปรุงให้การฝึกอบรมที่จะจัดในครั้งต่อไปสมบูรณ์ขึ้น ทั้งนี้ เพราะการดำเนินการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ และทักษะในเรื่องนั้น เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

6. การประเมินผล (evaluation) การประเมินผลเป็นกิจกรรมที่ต้องทำทุกครั้ง ด้วยการให้ตอบแบบสอบถาม เพื่อผู้จัดการฝึกอบรมได้รู้ถึงข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องปรับปรุงในครั้งต่อไป

7. การติดตามผล (follow-up) ภายหลังจากการอบรมสิ้นสุดลง ควรมีการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อวิเคราะห์ดูว่าการอบรมได้ผลมากน้อยเพียงใด คำนึงกับค่าใช้จ่ายที่องค์กรต้องการลงทุนไปหรือไม่



แผนภูมิที่ 1 การฝึกอบรมมีลักษณะเป็นระบบ (พยอม วงศ์สารศรี, 2530:195)



แผนภูมิที่ 2 ขั้นตอนในการจัดการฝึกอบรม (พยอม วงศ์สารศรี, 2530:201)

4. การสัมมนา

วิธีการฝึกอบรมที่เรียกว่าการสัมมนา ส่วนใหญ่จะใช้พัฒนานักบริหารหรือฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาชั้นสูง วิธีการสัมมนาก็คือจัดให้มีการประชุมกลุ่มไม่ใหญ่นัก และเปิดโอกาสให้ที่ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเสรี โดยมอบหมายให้ผู้ร่วมสัมมนาอภิปรายปัญหาที่กำหนดให้ และมีผู้นำอภิปรายให้อยู่ในประเด็นที่พิจารณา หรือวิทยากรก็อาจจะจัดเตรียมหัวข้อที่จะอภิปรายไว้ให้ที่ประชุมเลือกว่าจะพิจารณาเรื่องใดก็ได้

การสัมมนาเป็นวิธีการอบรมเป็นกลุ่มระหว่างผู้มีความรู้ในระดับเดียวกันหรือสาขาเดียวกัน หรือเป็นส่วนช่วยในการทำวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งจะมีประโยชน์ เพราะจะทำให้เป็นแนวทางในการสนับสนุนและแก้ไขปัญหาระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิด้วยกัน นอกจากนี้ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนจะมีโอกาสแสดงบทบาทในการออกความคิดเห็นร่วมกัน ทำให้เกิดแนวความคิดและหาทางแก้ไขหรือสนับสนุนข้อมูลที่มีอยู่ ในการสัมมนาอาจใช้เวลาหลายวัน หรือวันเดียวก็ได้ ขึ้นอยู่กับหัวข้อในการสัมมนา ส่วนใหญ่จะทำการแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ๆ ระหว่างสัมมนาเพื่อให้ทุกคนมีโอกาสดูแลความรู้จักคุ้นเคยกันและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น (ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท และคณะ, 2538: 65)

ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนจะต้องมีบทบาทโดยรวมกันพิจารณาในลักษณะแต่ละคนหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การสัมมนาอาจใช้เพื่อการสำรวจปัญหา แก้ไขปัญหา แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นหรือเป็นการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ผู้ร่วมสัมมนาจะได้รับมอบหมายให้ไปศึกษา และจัดทำเป็นรายงานในหัวข้อที่จะสัมมนาเพื่อเตรียมนำเข้าประชุมสัมมนาและเสนอต่อที่ประชุม โดยจะมีการอภิปรายและวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริง เนื่องจากเป็นวิธีการที่ดำเนินไปด้วยเหตุผลและข้อเท็จจริง ผู้เข้าร่วมมีโอกาสศึกษาค้นคว้ารายละเอียดของข้อมูลต่าง ๆ จึงเป็นการเพิ่มพูนความรู้จากข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้ ด้วยการรวบรวมจากความคิดของผู้เข้าร่วมสัมมนาด้วยกัน และข้อเสนอแนะของผู้นำก่อให้เกิดความตื่นตัวทางด้านความคิดที่จะช่วยกันพิจารณาแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลทำให้เกิดแนวทางหรือความคิดวิทยาการใหม่ ๆ ขึ้นผู้เข้าประชุมสัมมนาที่ขาดความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่เข้าร่วม โดยไม่มีการเตรียมตัวมาก่อนอาจทำให้การประชุมสัมมนาไม่บรรลุผลได้

5. การศึกษาต่อ

บุคลากรทุกประเภทที่อยู่ในองค์กรหรือสถาบัน แม้จะมีความรู้ความสามารถดีเพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ ความสามารถก็ย่อมจะอ่อนลงไป เนื่องจากวิธีการปฏิบัติงานตลอดจนเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้เปลี่ยนแปลงไป การศึกษาต่อเป็นวิธีการหนึ่งในการที่จะพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ดีขึ้น หรือได้รับความรู้ใหม่ หน่วยงานจึงต้องส่งเสริมบุคลากรไปศึกษาต่อ หรือศึกษาเพิ่มเติมในสถานศึกษาระดับสูง การส่งไปอาจส่งไปศึกษาต่อในระดับปริญญาต่าง ๆ ภายในประเทศหรือต่างประเทศเพิ่มเติม (ภิญโญ สาร, 2526: 166)

การพัฒนากำลังคนอาจทำได้หลายทาง เช่น โดยการให้การศึกษาซึ่งเป็นการให้ความรู้ทั่ว ๆ ไป โดยสถาบันการศึกษาที่ตั้งขึ้นมาอย่างเป็นทางการ มีหลักสูตรกว้าง ๆ ให้การศึกษาเพื่อให้รอบรู้ในวิชาต่าง ๆ ไม่เฉพาะเจาะจงในวิชาใดวิชาหนึ่งเท่านั้น และเน้นที่จะให้บุคคลที่รับการศึกษามีความรู้ความสามารถที่จะไปประกอบอาชีพตามสาขาที่ตนถนัด (กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และคณะ, 2531:33)

การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสไปศึกษาต่อ เป็นกิจกรรมสำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ เป็นการให้โอกาสแก่บุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และช่วยให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการทำงานให้มีความมั่นใจในตนเอง เข้าใจจุดมุ่งหมายในการทำงานดีขึ้น และโอกาสที่จะได้เลื่อนฐานะมีมากขึ้น ย่อมเป็นเรื่องจำเป็นและเป็นผลตอบแทนที่ผู้บังคับบัญชาส่งเสริม อันเป็นการช่วยเสริมสร้างกำลังใจแก่บุคลากรด้วย

6. การพัฒนาโดยวิธีให้ทำงาน (Terence R. Mitchell อ้างใน สหทัย คำรงเกียรติศักดิ์, 2541:14) การพัฒนาโดยวิธีให้ทำงานแยกได้ 4 วิธี คือ วิธีที่หนึ่ง การทดลองเรียนงาน โดยผู้ที่ได้รับการอบรมจะถูกสมมติให้ได้รับตำแหน่งบริหาร โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งนั้นทุกอย่าง ซึ่งจะเป็นการฝึกหัดและทำให้เรียนรู้งานได้เร็ว เป็นการกระตุ้นใจมากกว่าการเรียน และยังช่วยลดภาระงานของผู้บังคับบัญชาอีกด้วย วิธีที่สองคือ การหมุนเวียนงาน โดยการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหมุนเวียนเปลี่ยนกันไปให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่งชั่วระยะเวลาหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น วิธีที่สามคือ การสอนงาน จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยการชี้แนะวิธีการปฏิบัติงาน ข้อแนะนำต่าง ๆ การติดตามผลและการแก้ไขข้อผิดพลาด วิธีที่สี่ คือ การบริหารในรูปกรรมการ โดยการประชุมของคณะกรรมการ จะช่วยให้ได้โอกาสหาความชำนาญในการพูด เสนอแผนงานต่อกลุ่ม ให้เหตุผล ความคิดเห็น หรือข้อโต้แย้งเพื่อสนับสนุนความคิดของตน เท่ากับเป็นการฝึกบุคลากรในคณะกรรมการให้สามารถทำงานบริหารได้

ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากร

ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรครั้งหนึ่ง ๆ ขององค์การใดก็ตาม มักจะประสบกับปัญหาและอุปสรรคนานาประการ อันอาจทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านี้คือ (กุลธนา ธนาพงศธร, 2530:177-179)

1. ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ดำเนินการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากรจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวนั้น ส่วนหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับเจ้าหน้าที่ด้านต่าง ๆ ที่ดำเนินการโครงการพัฒนาบุคลากร นับตั้งแต่ผู้จัดการโครงการจนกระทั่งถึงเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินการพัฒนาบุคลากรทุกคน แต่เนื่องจากลักษณะของงานการพัฒนาบุคลากรในองค์การโดยทั่วไป เป็นงานที่ช่วยเหลือสนับสนุนการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่สายงานหลักเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นบุคคลโดยทั่วไปจึงมักจะพอใจทำงานในสายงานหลักมากกว่าสายงานช่วยเหลือสนับสนุน และเมื่อผู้ใดได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านนี้ ก็มักจะไม่ได้เต็มใจปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว แต่จะชวนขวายดิ้นรนไปดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในสายงานหลักขององค์การ

2. ปัญหาด้านวิทยากร วิทยากรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะก่อให้เกิดผลสำเร็จหรือล้มเหลวได้ แต่ปัญหาที่มักจะพบเห็นอยู่เสมอ ๆ เกี่ยวกับวิทยากรก็คือ ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นวิทยากรที่ดีมีอยู่น้อยมาก ส่วนใหญ่แล้ววิทยากรในโครงการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันนี้มักขาดคุณสมบัติที่จะเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี แต่จะมีลักษณะเป็นผู้บรรยายหรือผู้บอกเล่าถึงประสบการณ์ในการทำงานของตนมากกว่า ด้วยเหตุนี้ผู้เข้ารับการพัฒนาจึงมีโอกาสได้รับความรู้ความคิดแปลกใหม่น้อยมาก จนอาจเกิดความเบื่อหน่ายและหลีกเลี่ยงการเข้ารับการพัฒนาได้

3. ปัญหาด้านตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา การดำเนินการพัฒนาบุคลากรมักจะประสบปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาอย่างน้อยใน 4 ลักษณะ คือ

3.1 ผู้เข้ารับการพัฒนามีจำนวนหนึ่งไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการพัฒนาว่า เมื่อเข้ารับการพัฒนาแล้ว จะได้รับประโยชน์อย่างไรบ้าง แต่เข้ารับการพัฒนาเพราะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ถึงขนาดบางคนเข้าใจว่าเป็นการถูกลงโทษ หรือผู้บังคับบัญชารังเกียจไม่ชอบหน้าเป็นส่วนตัว จึงเกิดความน้อยใจไม่เต็มใจเข้ารับการพัฒนา

3.2 ผู้เข้ารับการพัฒนาบางคนมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนาบุคลากร กล่าวคือเล็งเห็นว่า เรื่องของการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องของเด็กนักเรียนที่มีการเรียนการสอนในห้องเรียน ซึ่งไม่เหมาะสมสำหรับผู้ใหญ่ที่ทำงานแล้ว อีกทั้งเป็นการเสียเวลาเสียเงินโดยเปล่าประโยชน์ ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่การทำงานกระทำอยู่แล้ว ไม่มีความจำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนาแต่อย่างใด

3.3 บุคลากรบางคนมีทัศนคติในทางอนุรักษ์นิยม พอใจที่จะประพฤติปฏิบัติตามแนวทางเดิมที่เคยยึดถือปฏิบัติมาช้านานแล้ว และจะไม่ยอมรับจนถึงขนาดต่อต้านความพยายามใด ๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงให้แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งรวมถึงการพัฒนาบุคลากรด้วย

3.4 บุคลากรบางคนมีทัศนคติ มองโลกในแง่ร้ายอยู่เสมอ ไม่เชื่อว่าวิทยากรจะมีความรู้ ความสามารถมากเพียงพอที่จะมาฝึกสอนตนได้ และไม่เชื่อว่าเนื้อหาสาระของโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรจะดีพอที่จะยอมรับและนำมาใช้ปฏิบัติได้ บุคลากรบางคนมีทัศนะเชื่อมั่นว่าเนื้อหาสาระของโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรนั้น ส่วนใหญ่หรือแทบทั้งหมดเป็นเรื่องเกี่ยวกับทฤษฎีหรือหลักวิชาการที่สูงส่ง ซึ่งไม่สามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้ในความเป็นจริง

4. ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรจะประสบผลสำเร็จได้โดยง่าย ถ้าหากมีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ อยู่อย่างพร้อมมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านสถานที่และอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ แต่เนื่องจากการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้ต้องลงทุนสูง อุปกรณ์บางชิ้นมีราคาแพงมาก องค์กรต่าง ๆ ไม่สามารถซื้อหาได้อย่างครบถ้วน การพิจารณาเกี่ยวกับสถานที่จัดฝึกอบรม ควรพิจารณาให้เหมาะสมกับ วัตถุประสงค์

ของหัวข้อวิชาและหลักสูตร งบประมาณ ความสะดวกในการเดินทาง ความปลอดภัย และความเหมาะสมที่จะใช้เป็นห้องจัดฝึกอบรม เช่น มีสิ่งอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการฝึกอบรม มีอากาศปลอดโปร่ง หรือ ไม่มีเสียงดังรบกวน เป็นต้น

5. ปัญหาด้านผู้บริหาร หรือหัวหน้าหน่วยงานของผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพ มักจะปรากฏอยู่เสมอว่าโครงการพัฒนาศักยภาพขององค์กรหนึ่ง ๆ ประสบกับปัญหาและอุปสรรคอันเนื่องมาจากตัวผู้บริหาร หรือหัวหน้าหน่วยงานนั้นเป็นสาเหตุสำคัญ กล่าวคือ นักบริหารบางคนมีทัศนคติที่คับแคบ ไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพ จึงไม่ให้การสนับสนุน นอกจากนี้บางคนมีความสำคัญผิดคิดว่าการพัฒนาศักยภาพเป็นวิชาชีพที่สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ขององค์กรได้ทุกปัญหา และอย่างฉับพลัน ครั้นเมื่อไม่สามารถแก้ปัญหาดังกล่าวได้อย่างรวดเร็วทันใจตามที่ต้องการ จึงต่อต้านการพัฒนาศักยภาพ และประการสุดท้ายนักบริหารบางคนถึงเห็นว่าตนมีความรู้ความสามารถมากกว่าเจ้าหน้าที่ที่จัดการพัฒนาศักยภาพและวิทยากร จึงเป็นผู้สั่งการและดำเนินการต่าง ๆ แต่เพียงผู้เดียว ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาดังกล่าวต่าง ๆ มากมาย

จึงสรุปได้ว่า การพัฒนาศักยภาพนั้น เป็นเรื่องของแต่ละบุคคลที่ย่อมไม่เหมือนกัน หากจะใช้เพียงวิธีเดียวในการพัฒนาศักยภาพ คงจะไม่เพียงพอ นอกจากนี้ การพัฒนาศักยภาพทุกคนยังเป็นเรื่องของการพัฒนาตัวเองด้วย ไม่ใช่ขององค์กรเท่านั้นที่จะทำให้เขาพัฒนา อย่างไรก็ตามหากทั้งบุคลากรและองค์กรมีความเข้าใจที่ตรงกัน เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพแล้ว ก็จะส่งผลดีต่อการทำงานในองค์กรยิ่งขึ้น นั่นก็หมายความว่า การได้รับทราบถึงสภาพปัจจุบันและปัญหา อุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพในองค์กร จะทำให้การจัดการพัฒนาศักยภาพขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แนวคิดการประเมินความต้องการและการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม

แนวคิดการประเมินความต้องการ

ความต้องการ หมายถึง สภาพช่องว่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับสถานการณ์ที่คาดหวังในอนาคตในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (อนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์ และอุเทน ปัญญา, 2537:31)

$$\text{สถานการณ์คาดหวัง} - \text{สถานการณ์ปัจจุบัน} = \text{ความต้องการ}$$

แนวคิดของการประเมินความต้องการ (Needs assessment) ได้เริ่มต้นที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ในช่วงกลางทศวรรษที่ 1960 โดยโครงการต่าง ๆ มักถูกเรียกร้องให้มีการระบุวิธีการวัดและ

ประเมินความต้องการของโครงการไว้ในเป้าหมายด้วย ทั้งนี้เพื่อประสิทธิภาพของการวางแผน (Stufflebeam อ้างใน เขาวดี วิบูลย์ศรี, 2538:61)

การประเมินความต้องการเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการเตรียมการวางแผนโครงการเพื่อการจัดทำกิจกรรมโครงการให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของโครงการ และตรวจสอบว่าปัญหาต่าง ๆ ที่โครงการกำลังจะวางแผนแนวทางแก้ไขนั้นมีอยู่จริงและมากพอเพื่อการจัดการกิจกรรมจะได้สนองตอบและตรงกับความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย และเป็นกิจกรรมเพื่อตรวจสอบความต้องการในบริการหลังจากได้ดำเนินโครงการไประยะหนึ่งนั้นยังเป็นที่ต้องการอยู่หรือไม่ ทั้งนี้ความต้องการเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องแยกออกเป็นระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล หรือในระดับชุมชน ระดับองค์กร หรือในระดับรัฐบาล ซึ่งการแยกแยะระดับดังกล่าวนี้มักก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นเสมอ เนื่องจากความต้องการของแต่ละระดับมักไม่ตรงกัน ตัวอย่างเช่น การดำเนินงานตามโครงการซึ่งรัฐดำเนินการตามความต้องการของคนส่วนใหญ่ จะมีบุคคลบางกลุ่มอาจไม่มีความต้องการ เนื่องจากได้รับผลกระทบ เป็นต้น (นิศา ชูโต, 2538:67)

โดยทั่วไปแล้วการประเมินความต้องการเป็นเรื่องปกติของงานพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาองค์กร หน่วยงาน หรือชุมชนต่าง ๆ การประเมินความต้องการตามแนวคิดของ วิทกิน และ ออลท์สคูลด์ (Wetkin and Altschuld อ้างใน กาญจนา ตันติพัฒนาชัย และคณะ, 2541:49) มีความหมายดังนี้ หมายถึงวิธีการดำเนินการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดอันดับความสำคัญขึ้นอยู่กับการความต้องการที่วิเคราะห์ไว้แล้ว ดังนั้นผู้วางแผนหรือผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ง่าย การประเมินความต้องการจะช่วยให้เกิดกิจกรรมที่นำไปสู่การปรับปรุงโครงการ บริการ โครงสร้างการบริหารองค์กร และการดำเนินการต่าง ๆ แผน 3 ระยะของการประเมินความต้องการ คือ

ระยะที่ 1 ระยะเตรียมการประเมิน (Pre-assessment) เป็นระยะสำรวจว่าสิ่งที่ต้องการประเมินนั้นมีข้อมูลอะไรที่ทราบแล้ว และจำแนกหัวข้อและประเด็นหลัก ๆ ที่เกี่ยวข้อง และตัดสินใจเลือกว่าในการประเมินนั้นต้องการเน้นและมีจุดประสงค์ของการประเมินความต้องการคืออะไร แหล่งที่จะให้ข้อมูลข่าวสารนั้นจะนำมาใช้ได้อย่างไร และการตัดสินใจจะต้องทำอะไรเกี่ยวกับข้อมูลที่พบ ในระยะนี้ผู้ประเมินจะต้องออกแบบและวางแผนการบริหารจัดการในระยะที่ 2 และกำหนดเกณฑ์เพื่อประเมินผลที่ใช้ในการประเมินความต้องการทั้งหมดด้วย

ระยะที่ 2 ระยะการประเมิน (The main assessment) เป็นระยะเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็นต่าง ๆ เกี่ยวกับความต้องการ จัดลำดับความสำคัญ วิเคราะห์สาเหตุที่เกี่ยวข้อง

ระยะที่ 3 ระยะหลังการประเมิน (Post-assessment) เป็นระยะที่เชื่อมระหว่างการใช้ข้อมูลและการวางแผนเพื่อปฏิบัติการ มีการจัดลำดับงานหลักและเกณฑ์ที่ใช้แก้ปัญหา การชี้แจงเกี่ยวกับทางเลือกในการแก้ปัญหาและกำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อปรับเปลี่ยนโปรแกรมและสร้างวิธีการต่าง ๆ ขึ้น

มูลที่ได้จากการประเมินความต้องการและข้อเสนอต่าง ๆ ใช้ในการตัดสินใจและเตรียมการเพื่อใช้ประโยชน์อื่น ๆ

สำหรับการรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินความต้องการ อาจดำเนินการได้หลายแนวทาง ดังนี้ (สุทนต์ ศรีไสย์, 2537:141)

1. การประเมินจากการสังเกตและการฟัง (Eyes and ears) ผู้ศึกษาต้องสนทนาสอบถามและรับฟังความคิดเห็นในทุกแห่งทุกมุม จากผู้ที่จะมีส่วนร่วมในการประเมินความต้องการ เช่น ประชากรกลุ่มเป้าหมาย การสังเกตและการรับฟังนี้อาจทำได้ในรูปแบบการสนทนาเป็นการส่วนตัวหรือกลุ่มย่อยกับผู้มีส่วนร่วมทั้งหมดก็ได้
2. ประเมินจากข้อมูลที่ถูกบันทึกไว้อย่างเป็นทางการ (Official records) ข้อมูลที่ได้จากแฟ้มบันทึกข้อมูลหรือบันทึกจากการประชุมต่าง ๆ ที่ได้มีการบันทึกไว้อย่างเป็นทางการ จะมีประโยชน์อย่างมากต่อการประเมินความต้องการ
3. ประเมินจากข้อมูลของบุคคลที่เป็นกลาง (Third-party review) ความคิดเห็นหรือข้อมูลจากบุคคลภายนอกที่เป็นกลางจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการพิจารณาตัดสินใจ
4. ประเมินจากการใช้แบบสำรวจปลายเปิด (Written open-ended survey) แบบสำรวจปลายเปิดนี้สามารถใช้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเขียนอธิบายถึงประเด็นรายละเอียดต่าง ๆ ที่ต้องการได้

แนวคิดการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม

แนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม หมายถึง การทำหลักสูตรการฝึกอบรมให้ดีขึ้นหรือสมบูรณ์ขึ้น หรือทำให้เกิดขึ้น ดังนั้น แนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม จึงมีความหมาย 2 ลักษณะคือ (สัจจ อุทรานันท์, 2527:30)

1. การทำหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นหรือสมบูรณ์ยิ่งขึ้นกว่าเดิม
2. เป็นการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมขึ้นมาใหม่ โดยไม่มีหลักสูตรการฝึกอบรมเดิม

เป็นพื้นฐานอยู่เลย

ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรอีกประการหนึ่งก็คือ เป็นกระบวนการการวางแผนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งหมดให้แก่ผู้เรียน ซึ่งเมื่อได้เรียนรู้แล้ว ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในตัวผู้เรียน ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การพัฒนาหลักสูตรยังรวมถึงการวางแผนการประเมินเพื่อให้ได้ทราบว่า การเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เรียนนั้นได้เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์หรือไม่ก็น้อยเพียงใด ทั้งนี้ เพื่อจะนำข้อมูลมาพิจารณาในการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรต่อไป (Nicholls อ้างใน อำนาจ จันทร์เป็น, 2532:19)

การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น เป็นการศึกษาปัญหาของหน่วยงานที่จะได้รับการปรับปรุง หรือเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรด้วยวิธีการฝึกอบรม การวิเคราะห์หาความจำเป็นจะต้องวิเคราะห์อย่างรอบคอบและครอบคลุม กล่าวคือ จะต้องพิจารณาถึงสภาพปัจจุบันที่มีปัญหาเกิดขึ้น และคาดการณ์อนาคตได้อย่างถูกต้องใกล้เคียง ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม จึงให้เห็นถึงเป้าหมายและความต้องการของการฝึกอบรมว่า ต้องการแก้ปัญหาใด และต้องการให้อะไรเกิดขึ้นในหน่วยงาน การฝึกอบรมส่วนมากจะมุ่งให้เกิดพฤติกรรมสามด้าน คือ ความรู้ เจตคติ และทักษะในการปฏิบัติและการเลือกเนื้อหาในการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะเนื้อหาเป็นเสมือนเครื่องมือที่จะเข้าไปดำเนินการแก้ปัญหาให้กับหน่วยงาน

กล่าวโดยสรุปคือ การประเมินความต้องการเป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลให้อยู่ในรูปที่สามารถตีความได้ เพื่อใช้เป็นฐานสำหรับนำไปสู่การตัดสินใจ ซึ่งในที่นี้ก็คือการตัดสินใจในการวางแผนพัฒนาบุคลากร เพราะถ้าหากว่าการกำหนดนโยบายโดยไม่ได้คำนึงถึงความต้องการของบุคลากร และหาแนวทางปรับความต้องการ มักก่อให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติ และปัญหาอื่น ๆ ตามมาอย่างไม่สิ้นสุด การละเลยต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมายอาจเป็นเหตุให้โครงการหรือนโยบายนั้นขาดความร่วมมือ และไม่บรรลุวัตถุประสงค์ หรือให้บริการไม่ตรงกับความต้องการ หรือไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย ทำให้เกิดความล่าช้า หรือสูญเสียทรัพยากรไปโดยเปล่าประโยชน์ ซึ่งการประเมินความต้องการนี้จะนำไปสู่การพัฒนาหลักสูตร เพื่อให้หลักสูตรนั้นได้ผลตามความต้องการของทั้งตัวบุคลากรและขององค์กร โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

1. สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นในการแก้ปัญหา หรือการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน
2. ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ น่าสนใจ และจูงใจผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. เหมาะสมกับระดับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ไม่ยากหรือง่ายเกินไป
4. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ในการทำงานและชีวิตประจำวัน

วัน

ประวัติ ความเป็นมา และโครงสร้าง ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

ประวัติ ความเป็นมา ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

ในปี พ.ศ.2424 ซึ่งตรงกับรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 5 แห่งราชวงศ์จักรี ได้มีการริเริ่มนำโทรศัพท์เข้ามาใช้ในประเทศไทยโดยกรมกลาโหมได้นำมาใช้เพื่อประโยชน์ในการแจ้งข่าวเรือเข้าออกกระหว่างปากน้ำสมุทรปราการกับพระนคร ต่อมาในปี พ.ศ.2429 กรมไปรษณีย์โทรเลขจึงได้รับโอนกิจการ โทรศัพท์จากกรมกลาโหมมาดำเนินการและขยายบริการให้แก่ประชาชนจำนวน 60 เครื่องโดยเป็นโทรศัพท์ระบบแมกนีโต หรือระบบไฟประจำเครื่อง (Local Battery) ต่อมาในปี พ.ศ.2450 จึงได้จัดตั้งชุมสายโทรศัพท์ที่จังหวัดนนทบุรีระบบไฟกลาง (Central Battery) โดยใช้พนักงานต่อสายแห่งแรกที่ชุมชนวัดเลียบ และต่อมาในปี พ.ศ.2470 เมื่อจำนวนผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้นเป็น 1,422 เครื่อง จึงได้จัดตั้งชุมสายโทรศัพท์เพิ่มขึ้นอีกหนึ่งแห่งที่ชุมชนบางรัก

เมื่อ พ.ศ. 2478 กระทรวงพาณิชย์และกระทรวงคมนาคม โดยพลเอกพระเจ้าบรมวงศ์เธอกรมพระกำแพงเพชรอัครโยธิน ได้ทรงสั่งซื้อเครื่องชุมสายโทรศัพท์ระบบอัตโนมัติ (Step-by-Step) ซึ่งเป็นระบบที่ผู้ใช้บริการสามารถหมุนเลขหมายบนหน้าปัดถึงกันได้โดยตรงมาติดตั้งที่ชุมสายโทรศัพท์กลางวัดเลียบ จำนวน 2,300 เลขหมาย และที่ชุมสายโทรศัพท์กลางบางรัก จำนวน 1,200 เลขหมาย โดยได้เปิดให้บริการเป็นครั้งแรก เมื่อวันที่ 24 กันยายน พ.ศ.2480

ต่อมาในปี พ.ศ.2497 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชรัชกาลที่ 9 ทรงมีพระราชประสงค์ให้แยกกิจการโทรศัพท์ออกจากกรมไปรษณีย์โทรเลข จึงทรงมีพระบรมราชโองการให้ตราพระราชบัญญัติจัดตั้งองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ให้มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคม โดยในขณะนั้นมีชุมสายโทรศัพท์จำนวนเพียง 4 แห่ง ได้แก่ ชุมสายวัดเลียบ ชุมสายบางรัก ชุมสายเพลินจิต และชุมสายสามเสน มีจำนวนพนักงานเมื่อเริ่มก่อตั้ง จำนวน 700 คน และมีทรัพย์สินเริ่มต้นจำนวน 50 ล้านบาท

โครงสร้างขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

โครงสร้างการบังคับบัญชาของ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เริ่มจากคณะกรรมการ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เมื่อได้รับนโยบายจากกระทรวงคมนาคมแล้ว ก็จะดำเนินการสั่งการไปยังผู้อำนวยการ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ซึ่งจะดำเนินการแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยผู้อำนวยการ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จะทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหาร

งานของรองผู้อำนวยการ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จำนวน 7 คน และรองผู้อำนวยการ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จะทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารงานของผู้ช่วยผู้อำนวยการ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จำนวน 10 คน ที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลส่วนงานระดับฝ่ายทั้งในส่วนกลางจำนวน 33 ฝ่าย และส่วนภูมิภาคจำนวน 5 ฝ่าย ตามขอบเขตความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้อำนวยการ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย แต่ละคน สำหรับส่วนงานระดับฝ่ายในส่วนภูมิกานั้น องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ได้แบ่งเขตความรับผิดชอบในการดำเนินงานออกเป็น 5 ฝ่ายตามลักษณะภูมิภาค คือ ฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือ ฝ่ายโทรศัพท์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ฝ่ายโทรศัพท์ภาคตะวันออก ฝ่ายโทรศัพท์ภาคกลาง และฝ่ายโทรศัพท์ภาคใต้ โดยผู้อำนวยการ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ได้มอบหมายให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 1 คน เป็นผู้รับผิดชอบกำกับดูแลการดำเนินงานของจังหวัดต่าง ๆ ในสังกัด สำหรับฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือมีขอบเขตความรับผิดชอบในภาคเหนือทั้งหมด 18 จังหวัด และได้แบ่งพื้นที่ความรับผิดชอบออกเป็น 4 เขตโทรศัพท์ ได้แก่

1. เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 1 รับผิดชอบกำกับดูแลการดำเนินงานของ 4 จังหวัด คือ เชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน และแม่ฮ่องสอน
2. เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 2 รับผิดชอบกำกับดูแลการดำเนินงานของ 4 จังหวัด คือ แพร่ น่าน ลำปาง และ พะเยา
3. เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 3 รับผิดชอบกำกับดูแลการดำเนินงานของ 5 จังหวัด คือ พะเยา ลำปาง สุโขทัย ตาก กำแพงเพชร และอุตรดิตถ์
4. เขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 4 รับผิดชอบกำกับดูแลการดำเนินงานของ 5 จังหวัด คือ นครสวรรค์ ชัยนาท พิจิตร อุทัยธานี และเพชรบูรณ์

หน่วยงานภายใต้ความรับผิดชอบของเขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 1 ประกอบไปด้วยหน่วยงาน จำนวน 12 หน่วยงาน ได้แก่ แผนกธุรการและการเงิน แผนกพาณิชย์ แผนกพัสดุ แผนกกฎหมาย แผนกระบบตอนใน แผนกระบบตอนนอก แผนกวางแผนงานรวม แผนกอาคารและการก่อกอง โทรศัพท์จังหวัดเชียงใหม่ โทรศัพท์จังหวัดเชียงราย โทรศัพท์จังหวัดลำพูน และโทรศัพท์จังหวัดแม่ฮ่องสอน ส่วนโทรศัพท์จังหวัดเชียงใหม่มีหน่วยงานในความรับผิดชอบจำนวน 18 หน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วย 6 แผนก และ 12 สำนักบริการโทรศัพท์ ซึ่งหน่วยงานระดับนี้เป็นหน่วยงานระดับล่างสุดของ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

ในปี พ.ศ.2543 นี้ องค์การโทรศัพท์ฯ ได้กำหนดภารกิจ การดำเนินงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจโทรคมนาคม ซึ่งกำลังจะเปิดเสรีในอนาคตอันใกล้ ดังนี้

1. ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ด้วยบริการที่มีคุณภาพ และเทคโนโลยีที่ล้ำหน้า เพื่อให้ลูกค้าเลือกใช้บริการจากองค์การโทรศัพท์ฯ เป็นอันดับแรก
2. ให้บริการสาธารณะที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของตลาด

3. ให้สิ่งที่เหมาะสมกับสังคมและรักษาสังแวดล้อม
4. ให้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสมแก่พนักงานและผู้ถือหุ้น
5. หาพันธมิตรเพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจระหว่างประเทศ

เพื่อเป็นการปลูกฝังให้พนักงานมีวัฒนธรรมการทำงานและศักยภาพที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ องค์การโทรศัพท์ฯ ได้กำหนดแผนการพัฒนानุคลากรไว้ 3 โครงการใหญ่ ๆ ด้วยกันคือ

1. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ (Culture and competence learning program) มีวัตถุประสงค์เพื่อปลูกฝังให้พนักงานมีวัฒนธรรมการทำงานที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ และเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการเรียนรู้ของพนักงานให้สามารถปรับตัวอย่างสอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. การปรับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Planning and Processes) มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้สามารถรองรับการบริหารธุรกิจแบบใหม่ขององค์การโทรศัพท์ฯ
3. การปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Systems) มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลให้สามารถสนับสนุนกระบวนการบริหารงานบุคคลในเชิงธุรกิจ และให้สอดคล้องกับแผนแม่บทด้านสารสนเทศขององค์การโทรศัพท์ฯ



แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างการบังคับบัญชาของเขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 1



แผนภูมิที่ 4 โครงสร้างการบังคับบัญชาของโทรศัพท์จังหวัดเชียงใหม่ (จากแผนภูมิที่ 3)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัด เชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาผลงานการวิจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับงานวิจัยโดยนำมาใช้อย่างอิง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้

งานวิจัยเรื่อง ปัญหาและความต้องการพัฒนาคณาจารย์ของคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากุล, 2533) ผลการวิจัยพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคณาจารย์ได้แก่ ไม่มีนโยบายที่แน่ชัดในการพัฒนาคณาจารย์ งบประมาณสนับสนุนการจัดกิจกรรมพัฒนาคณาจารย์ไม่เพียงพอ ขาดบุคลากรที่มีความสามารถหรือเชี่ยวชาญในการดำเนินงานพัฒนาคณาจารย์ และไม่มีหน่วยงานพัฒนาคณาจารย์ สำหรับความต้องการพัฒนาคณาจารย์ คณาจารย์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน ควรจัดตั้งหน่วยงานพัฒนาคณาจารย์ขึ้น โดยอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงของผู้ช่วยรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และมีคณาจารย์จากคณะต่าง ๆ ร่วมเป็นกรรมการ กิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ควรจัดในลักษณะของการประชุม สัมมนาระยะสั้น ๆ ในช่วงที่ปิดภาคเรียนและจัดภายในมหาวิทยาลัย

งานวิจัยเรื่องความต้องการในการพัฒนาบุคลากรครูประจำการของผู้บริหารโรงเรียน ครู-อาจารย์ และศึกษานิเทศก์ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 (วีรี สุโพธิ์ชัย, 2533) ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ครู-อาจารย์ และศึกษานิเทศก์ มีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรครูประจำการที่อยู่ในระดับมากทุก ๆ ด้าน โดยมีความต้องการ 5 ด้าน ที่คล้ายกันคือ การประชุมนิเทศ การจัดครูพี่เลี้ยง และการจัดให้มีคู่มือปฏิบัติงาน การจัดให้มีห้องสมุดและมุมหนังสือสำหรับครู การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของครู การประชุม ปรึกษาหารือและการจัดกลุ่มศึกษาเฉพาะเรื่อง และการจัดสัมนาและทดลองวิธีสอนแบบต่าง ๆ ส่วนการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ครูประจำการ ในด้านต่าง ๆ ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียน และศึกษานิเทศก์มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกับครู-อาจารย์ ในด้านการนิเทศการสอนและการเยี่ยมห้องเรียน ส่วนความต้องการด้าน อื่น ๆ นั้น ผู้บริหาร ครู- อาจารย์ และศึกษานิเทศก์ มีความคิดเห็นใกล้เคียงกัน

งานวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ (วัลภา ลิ้มสกุล, 2537) ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ ในด้านการให้ได้ว่าซึ่งบุคลากร สถาบันฯ มีการวางแผนกำลังคนโดยภาควิชาและสถาบันฯ เป็นผู้จัดทำแผนกำลังคน การสรรหาบุคคล การทำประกาศรับสมัคร การคัดเลือกบุคคล คำนึงถึงคุณวุฒิ ความสามารถ และ ประสบการณ์ การพัฒนาบุคลากร มีการวิเคราะห์ความจำเป็นและจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร กิจกรรมการพัฒนาที่จัดขึ้นได้แก่ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การประชุมนิเทศ การฝึกอบรม การสัมมนา การวิจัย การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การย้าย โอน

สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และ กิจกรรมการพัฒนา ปัญหาการพัฒนานุเคราะห์คือ แต่ละสายงาน ได้รับการพัฒนาไม่เท่าเทียมกัน งบประมาณไม่เพียงพอ การพิจารณาบุคลากรเพื่อรับการพัฒนายังมีระบบอุปถัมภ์

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนานุเคราะห์ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (รวงทิพย์ สุรวิชัย, 2538) ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี มีส่วนสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์สาย ก. ในรูปแบบต่าง ๆ และเห็นความจำเป็นในการพัฒนานุเคราะห์ โดยมีคณะและมหาวิทยาลัยรับผิดชอบในการดำเนินการ ส่วนกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์มี 3 ด้านหลัก ๆ ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะเฉพาะสาขาวิชา มีการจัดกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์เป็นประจำทุกปี ปีละหลายเรื่อง และปัญหาสำคัญของการพัฒนานุเคราะห์สาย ก. คือ ขาดการติดตามผล

งานวิจัยเรื่อง ความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการสายบริหารและธุรการในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (จันทาล ภาษะวรรณ, 2540) ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่เคยมีประสบการณ์การฝึกอบรมจำนวนต่ำกว่า 4 ครั้ง สำหรับความต้องการการฝึกอบรมของข้าราชการส่วนใหญ่มีความต้องการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ เพื่อนำวิธีการมาช่วยแก้ไขปัญหาเพื่อสร้างความพร้อมในการทำงาน ประเภทความรู้ที่ต้องการฝึกอบรม ได้แก่ ด้านการบริหารงานและการจัดการ ช่วงระยะเวลาที่ต้องการฝึกอบรมได้แก่ช่วงเดือนเมษายน – มิถุนายน ระยะเวลาที่ต้องการฝึกอบรมได้แก่ จำนวน 3 วัน สำหรับสถานที่จัดฝึกอบรมส่วนใหญ่ต้องการฝึกอบรมในจังหวัดเชียงใหม่

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนานุเคราะห์ของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตจังหวัดเชียงใหม่ (สุทธิพร ไชยวงศ์, 2540) ผลการวิจัยปรากฏว่า ส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมในครอบครัว ปัญหาที่ประสบส่วนใหญ่เป็นด้านการเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบสูง วิธีการพัฒนานุเคราะห์ที่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมใช้มักเป็นวิธีการฝึกอบรมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร โดยส่งบุคลากรไปรับการฝึกอบรมจากสถาบันอื่น แนวทางการแก้ไขปัญหาที่พบนั้น พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่เสนอแนะให้แก้ไขปัญหที่พบโดยการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ และมีการฝึกอบรมเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะเพิ่มอยู่อย่างสม่ำเสมอ

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (เดชา พรังคำภู, 2541) ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การพัฒนาคณาจารย์มีความจำเป็นที่สุด หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านพัฒนาคณาจารย์ คือ กองบริการการศึกษา และหน่วยงานพัฒนาคณาจารย์ของแต่ละคณะร่วมกันรับผิดชอบ การดำเนินการของโครงการพัฒนาคณาจารย์นี้ เป็นโครงการระยะยาว ภายได้แผนพัฒนามหาวิทยาลัย (5 ปี) ในการจัดกิจกรรม อาจารย์ส่วนใหญ่ยังเห็นด้วยว่าควรจัดเป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำกิจกรรมขึ้นกับเนื้อหา หัวข้อกิจกรรมที่จัด วัตถุประสงค์ของโครงการ และตามความจำเป็นและความเหมาะสม

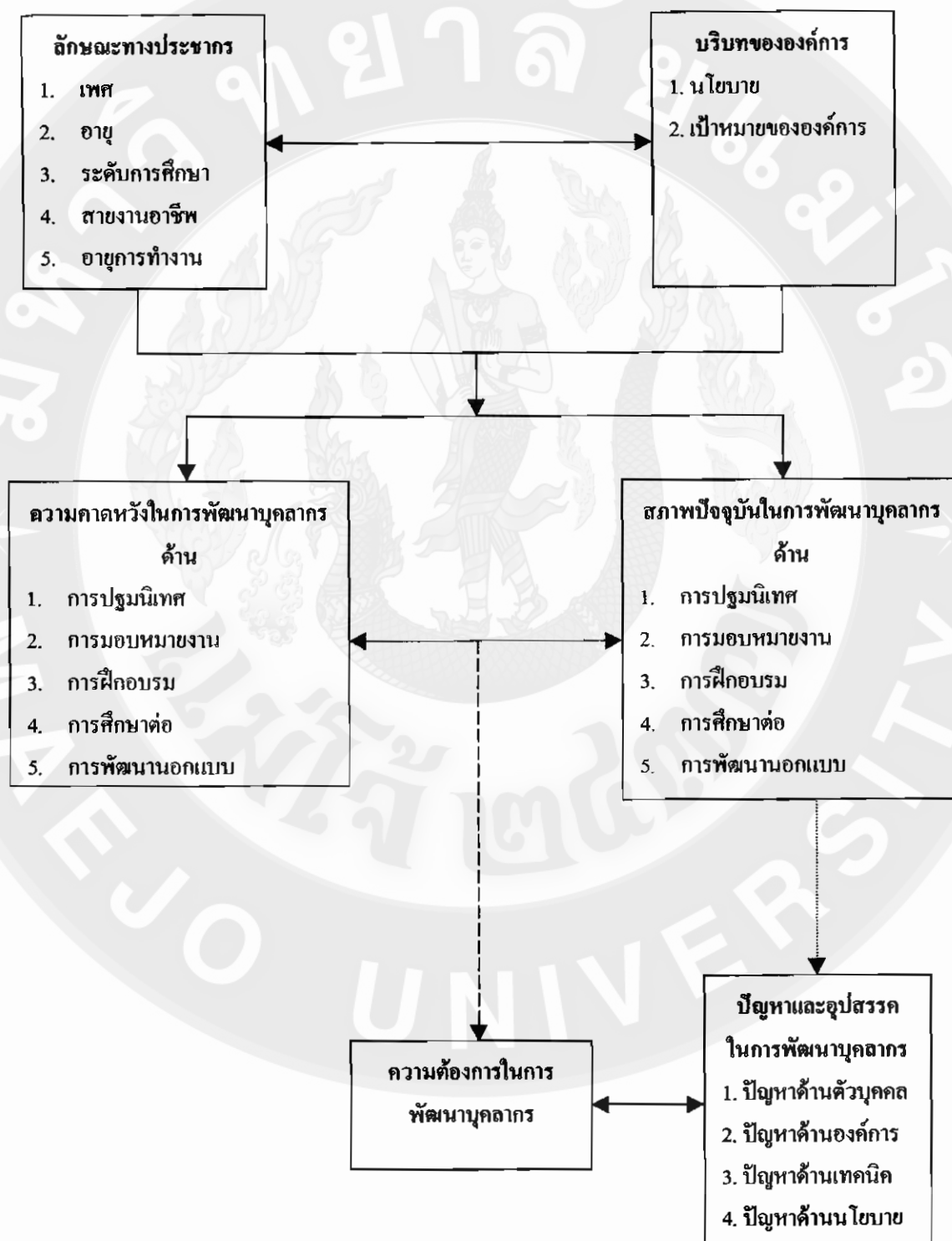
วิทยากรส่วนใหญ่น่าจะมาจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการควรจัดหาจากงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (สหทยา คำรงเกียรติศักดิ์, 2541) ผลการวิจัยพบว่า ด้านหน่วยงานพัฒนาอาจารย์มีปัญหาอุปสรรคในเรื่องงบประมาณในการจัด กิจกรรมเพื่อพัฒนาอาจารย์ ควรมีการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอในการสนับสนุนการปฏิบัติงานพัฒนาอาจารย์ และมหาวิทยาลัยควรจัดตั้งหน่วยงานทำหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาอาจารย์ ทั้งในระดับคณะและมหาวิทยาลัย ด้านวิธีการ มีปัญหาอุปสรรคในเรื่องการศึกษาดูงานในต่างประเทศ มหาวิทยาลัยต้องมีความยุติธรรมในการพิจารณาคัดเลือกอาจารย์เพื่อรับการพัฒนานโยบายหรือมาตรการที่ได้วางไว้ ด้านการศึกษาต่อ มีปัญหาอุปสรรคในเรื่องทุนการศึกษาต่อ และมหาวิทยาลัยต้องมีความยุติธรรมในการพิจารณาคัดเลือกอาจารย์ในการศึกษาต่อ รวมทั้งควรหาแหล่งทุนการศึกษาทั้งในและต่างประเทศให้มากกว่าเดิม ด้านการฝึกอบรม สัมมนา มีปัญหาอุปสรรคในเรื่องการจูงใจให้คณาจารย์เข้าร่วมฝึกอบรม สัมมนา มหาวิทยาลัย ควรสนับสนุนให้คณาจารย์เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนาในสาขาวิชาที่สอนและสนใจกับหน่วยงานภายนอกทั้งในและต่างประเทศอย่างน้อยปีละ 1-2 ครั้ง ด้านวิจัย มีปัญหาอุปสรรคในเรื่องการหาแหล่งทุนวิจัยต่างประเทศ ห้องสมุดควรจัดหาเอกสารสำหรับการค้นคว้าให้เพียงพอสำหรับงานวิจัย และผู้บริหารควรสนับสนุนให้คณาจารย์ได้ทำวิจัยอย่างจริงจัง ด้านการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ มีปัญหาอุปสรรคในเรื่องบุคลากรที่เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษา และมหาวิทยาลัยควรส่งเสริมและสนับสนุนให้คณาจารย์มีผลงานด้านวิชาการในรูปแบบต่าง ๆ และมีโอกาสได้รับตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น ด้านบุคลิกลักษณะ คุณธรรม จริยธรรม มีปัญหาอุปสรรคในเรื่องการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์ และมหาวิทยาลัยควรจัดอบรมเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมคณาจารย์ทุก 1-2 ปี เพื่อให้คณาจารย์ยอมรับในความรู้ความสามารถของกันและกัน และเพิ่มระดับคุณธรรม จริยธรรม

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ต่าง ๆ สามารถสรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร ได้ว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นถือว่าเป็นเรื่องสำคัญยิ่งที่ทุกคนในองค์กรควรจะได้เอาใจใส่และตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาอยู่เสมอ เพราะการพัฒนานั้น มีความหมายที่แสดงถึงการเติบโต การเจริญก้าวหน้าต่อจากภาวะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นการทำให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี หรือเจริญก้าวหน้าขึ้น เมื่อถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มี คุณค่าขององค์กร การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่องาน จึงถือว่าเป็นการสร้างคนที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพขึ้นในองค์กร และผลประโยชน์จากการพัฒนานี้ก็จะส่งผลต่อองค์กรโดยรวมด้วย เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรมีการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร โดยที่การประเมินความต้องการนั้นจำเป็นต้องทราบถึงสภาพปัจจุบันและสภาพคาดหวังของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัยที่

ต้องการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพคาดหวังในการพัฒนานุศลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการในการพัฒนานุศลากร นอกจากนี้ในการที่จะดำเนินการให้มีกิจกรรมต่าง ๆ ตามความต้องการขึ้นมา เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่ายก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ มาก เช่น ปัญหาขาดงบประมาณ ปัญหาตัวบุคลากรเอง ปัญหาด้านวิธีการดำเนินการ ปัญหาด้านการวางแผน ฯลฯ ปัญหาเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อรูปแบบของการพัฒนานุศลากรด้วย ดังนั้นจึงควรศึกษาถึงปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ ควบคู่กับการศึกษาความต้องการ เพื่อนำไปปรับปรุงและกำหนดเป็นแผนพัฒนานุศลากรที่มีประสิทธิภาพต่อไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 3

วิธีการวิจัย

(RESEARCH METHODOLOGY)

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย เพื่อศึกษาถึงการพัฒนาบุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ โดยการศึกษาถึงสภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากร และศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

สถานที่ดำเนินการวิจัย

(Locale of the Study)

สถานที่ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 18 แห่ง คือ แผนกธุรการและการเงิน, แผนกพาณิชย์, แผนกอุปกรณ์ชุมสาย, แผนกอุปกรณ์โทรคมนาคม, แผนกอุปกรณ์ต่อนนอก, แผนกอุปกรณ์การกำลังและเครื่องปรับอากาศ, สำนักงานบริการโทรศัพท์เชียงใหม่ 1, สำนักงานบริการโทรศัพท์เชียงใหม่ 2, สำนักงานบริการโทรศัพท์เชียงใหม่ 3, สำนักงานบริการโทรศัพท์เชียงใหม่ 4, สำนักงานบริการโทรศัพท์สันทราย, สำนักงานบริการโทรศัพท์สันกำแพง, สำนักงานบริการโทรศัพท์สารภี, สำนักงานบริการโทรศัพท์สันป่าตอง, สำนักงานบริการโทรศัพท์จอมทอง, สำนักงานบริการโทรศัพท์แม่วิม, สำนักงานบริการโทรศัพท์เชียงดาว และสำนักงานบริการโทรศัพท์ฝาง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

(Population and Sample Procedures)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 322 คน ทั้งนี้ไม่รวมถึงผู้บริหารระดับสูง ตำแหน่งผู้อำนวยการกองโทรศัพท์จังหวัดเชียงใหม่, ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองโทรศัพท์จังหวัดเชียงใหม่, และผู้ชำนาญการ และถูกจ้างรายวันที่ยังไม่ได้รับการบรรจุเข้าเป็นพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรตามสังกัดขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

สังกัด	จำนวน (คน)
แผนกธุรการและการเงิน	15
แผนกพาณิชย์	10
แผนกอุปกรณ์ชุมสาย	15
แผนกอุปกรณ์โทรคมนาคม	42
แผนกอุปกรณ์ตอนนอก	43
แผนกอุปกรณ์การกำลังและเครื่องปรับอากาศ	15
สำนักงานบริการโทรศัพท์เชียงใหม่ 1	14
สำนักงานบริการโทรศัพท์เชียงใหม่ 2	34
สำนักงานบริการโทรศัพท์เชียงใหม่ 3	30
สำนักงานบริการโทรศัพท์เชียงใหม่ 4	26
สำนักงานบริการโทรศัพท์สันทราย	13
สำนักงานบริการโทรศัพท์สันกำแพง	9
สำนักงานบริการโทรศัพท์สารภี	11
สำนักงานบริการโทรศัพท์สันป่าตอง	11
สำนักงานบริการโทรศัพท์จอมทอง	8
สำนักงานบริการโทรศัพท์แมริม	11
สำนักงานบริการโทรศัพท์เชียงดาว	6
สำนักงานบริการโทรศัพท์ฝาง	9
รวม	322

ที่มา: องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่, 2542

มีขั้นตอนในการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. หาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมจากจำนวนประชากรจำนวน 322 คน โดยใช้สูตรของ Yamane (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2540: 71) ดังนี้

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

โดยที่ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง
 N = ขนาดของประชากร

จากจำนวนประชากรทั้งหมด 322 คน ระดับความเชื่อมั่น 95% และยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน 0.05 ซึ่งแทนค่าสูตรได้ดังนี้

$$= \frac{322}{1 + 322(0.05)^2}$$

$$= 178$$

จะต้องมีขนาดของกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 178 ตัวอย่าง ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดให้มีขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 180 ตัวอย่าง

2. นำขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจากข้อที่ 1 มากำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละแผนก โดยแบ่งสัดส่วนแบบโควตา (quota sampling) ตามขนาดของสังกัดที่เป็นสถานที่ดำเนินการวิจัย โดยใช้สูตรของ Nagtalon (1983) ในนารัช ทุนผล (2540:145-146) ดังนี้

$$n_i = \frac{nN_i}{N}$$

ซึ่ง n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด
 N = จำนวนประชากรทั้งหมด
 N_i = จำนวนประชากรในแต่ละกลุ่ม
 n_i = จำนวนตัวอย่างที่จะสุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม

ผลการคำนวณสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏดังนี้

ตารางที่ 2 ขนาดของตัวอย่างที่จะใช้ในการศึกษา จำแนกตามสังกัดต่าง ๆ

สังกัด	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนตัวอย่าง (คน)
แผนกธุรการและการเงิน	15	9
แผนกพาณิชย์	10	6
แผนกอุปกรณ์ชุมสาย	15	9
แผนกอุปกรณ์โทรคมนาคม	42	23
แผนกอุปกรณ์ดอมนอก	43	24
แผนกอุปกรณ์การกำลังและเครื่องปรับอากาศ	15	9
สำนักงานบริการโทรศัพท์เชียงใหม่ 1	14	8
สำนักงานบริการโทรศัพท์เชียงใหม่ 2	34	19
สำนักงานบริการโทรศัพท์เชียงใหม่ 3	30	17
สำนักงานบริการโทรศัพท์เชียงใหม่ 4	26	14
สำนักงานบริการโทรศัพท์สันทราย	13	7
สำนักงานบริการโทรศัพท์สันกำแพง	9	5
สำนักงานบริการโทรศัพท์สารภี	11	6
สำนักงานบริการโทรศัพท์สันป่าตอง	11	6
สำนักงานบริการโทรศัพท์จอมทอง	8	4
สำนักงานบริการโทรศัพท์แม่วิม	11	6
สำนักงานบริการโทรศัพท์เชียงดาว	6	3
สำนักงานบริการโทรศัพท์ฝาง	9	5
รวม	322	180

3. เมื่อกำหนดสัดส่วนในแต่ละสังกัดแล้ว จึงทำการเก็บข้อมูล โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบมีระบบ (Systematic random sampling) โดยนำเอาบัญชีรายชื่อที่เรียงตามลำดับอักษร ก ถึง ฮ กลุ่มหยิบทิ้งระยะห่าง 2 คน ซึ่งคำนวณได้ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2535: 117)

$$\begin{aligned}
 \text{ระยะห่าง} &= \frac{N}{n} \\
 \text{โดยที่ } N &= \text{จำนวนประชากร} \\
 n &= \text{จำนวนตัวอย่าง} \\
 \text{ระยะห่าง} &= \frac{322}{178} \\
 &= 1.80 \\
 &\approx 2
 \end{aligned}$$

หลังจากนั้นจึงทำการจับฉลากอีกครั้งหนึ่ง เพื่อหาว่าจะเริ่มต้นจากคนที่หนึ่งหรือคนที่สองตามบัญชีรายชื่อ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Research Instrument)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง โดยทำการศึกษาค้นคว้าจากตำรา บทความทางวิชาการ วารสาร และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทางประชากรของบุคลากร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานะอาชีพ และอายุการทำงาน ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check-list)

ตอนที่ 2 เป็นการถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการพัฒนามูลนิธิขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพคาดหวัง มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Likert scale) แยกเป็นด้านต่าง ๆ คือ

1. การปฐมนิเทศ
2. การมอบหมาย
3. การฝึกอบรม การสัมมนา
4. การศึกษาต่อ
5. การพัฒนานอกแบบ

โดยได้กำหนดมาตราวัดไว้ 5 ระดับ คือ 5 หมายถึง “มีการปฏิบัติมากที่สุด” 4 หมายถึง “มีการปฏิบัติมาก” 3 หมายถึง “มีการปฏิบัติปานกลาง” 2 หมายถึง “มีการปฏิบัติน้อย” และ 1 หมายถึง “มีการปฏิบัติน้อยที่สุด”

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหาในการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่าแยกเป็นด้านต่าง ๆ ได้แก่ด้านบุคคล ด้านองค์กร ด้านเทคนิคและ ด้านนโยบาย โดยได้กำหนดมาตราวัดไว้ 5 ระดับเช่นเดียวกับตอนที่ 2

วิธีการรวบรวมข้อมูล

(Data Collection)

1. นำหนังสือจากมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในนามบัณฑิตศึกษา ไปติดต่อผู้อำนวยการกองโทรศัพท์ จังหวัดเชียงใหม่ หัวหน้าแผนก และ ผู้จัดการสำนักงานบริการโทรศัพท์ ต่าง ๆ จำนวน 18 แห่ง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัย
2. ขอความร่วมมือจากพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ คนใดคนหนึ่ง ภายในแผนก และสำนักงานบริการโทรศัพท์ต่าง ๆ เป็นตัวแทนผู้วิจัยในการแจกแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้อธิบายเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ ของแบบสอบถามให้พนักงานที่เป็นตัวแทนเป็นที่เข้าใจอย่างชัดเจน และขอรับคืนในอีกหนึ่งอาทิตย์ต่อมา
3. นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ แปลความ สรุปผล และเขียนรายงานการวิจัย

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

(Analysis of Data)

การวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Sciences) วิธีการทางสถิติที่ใช้มีดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายถึงลักษณะทั่วไปของข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมได้ โดยการนำเสนอข้อมูลในรูปของค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. การคำนวณน้ำหนักคะแนนเฉลี่ย (Weighted Mean Score) ของ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบัน ความคาดหวัง และปัญหาอุปสรรค ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

3. ใช้สถิติการทดสอบ Wilcoxon (Wilcoxon Signed Ranks Test) ในการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ระหว่างสภาพคาดหวังและสภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากร เพื่อวิเคราะห์หาความต้องการ

4. สถิติที่ใช้เปรียบเทียบความคิดเห็น ระหว่างลักษณะทางประชากรซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงานอาชีพ และอายุการทำงานกับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ความคาดหวัง และปัญหาอุปสรรค ในการพัฒนาการบุคลากรในองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ คือ Kruskal-Wallis Test และ Mann-Whitney Test

การแปลผล (Interpretation)

1. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันในการปฏิบัติงาน การแบ่งระดับคะแนนหรือน้ำหนักคะแนน ผู้วิจัยได้กำหนดโดยใช้วิธี Arbitrary Weighting Method ซึ่งวิธีนี้มีผู้นิยมใช้มากที่สุด เพราะสะดวกและง่าย ตามแบบของมาตราส่วนประเมินค่า โดยได้กำหนดคะแนนและหลักเกณฑ์ในการแปลความหมายดังนี้ (ประคอง กรรณสูตร, 2528:69-70)

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00	หมายถึง	มีการปฏิบัติมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20	หมายถึง	มีการปฏิบัติมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40	หมายถึง	มีการปฏิบัติปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60	หมายถึง	มีการปฏิบัติน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80	หมายถึง	มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

2. การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดคะแนนและหลักเกณฑ์การแปลความหมายดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00	หมายถึง	มีปัญหามากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20	หมายถึง	มีปัญหามาก
คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40	หมายถึง	มีปัญหাপานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60	หมายถึง	มีปัญหาน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80	หมายถึง	มีปัญหาน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความต้องการ ใช้สถิติการวิเคราะห์ Wilcoxon เปรียบเทียบสภาพคาดหวังและสภาพปัจจุบัน ถ้าประเด็นใดแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ถือว่าเป็นความต้องการ ถ้าในกรณีที่มีนัยสำคัญแต่สภาพปัจจุบันมีค่าสูงกว่าสภาพคาดหวัง ผู้วิจัยถือว่าไม่แตกต่าง

บทที่ 4

ผลการวิจัย (RESULTS)

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ความคาดหวัง ความต้องการ และ ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนานุเคราะห์ ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แบบสอบถามจำนวน 180 ชุด เก็บข้อมูลจากบุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 7.5 for windows เพื่อหาค่าความถี่, ร้อยละ, ค่าเฉลี่ย, การทดสอบ Mann-Whitney, การทดสอบ Kruskal-Wallis และ การทดสอบ Wilcoxon

การนำเสนอผลการวิจัยเป็นการนำเสนอในรูปของตารางข้อมูลประกอบคำบรรยาย ความเชิงพรรณนาวิเคราะห์ โดยจัดแยกเป็น 5 ส่วน ดังนี้ คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 2 สภาพการพัฒนานุเคราะห์ในปัจจุบัน สภาพคาดหวัง และ ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนานุเคราะห์

ส่วนที่ 3 ความต้องการในการพัฒนานุเคราะห์ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 4 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพคาดหวังและสภาพ ปัญหาในการพัฒนานุเคราะห์ ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผลการวิจัยในแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

ข้อมูลทั่วไปเป็นลักษณะเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สายงานอาชีพในปัจจุบัน และอายุการทำงาน (ดังตารางที่ 3)

เพศ

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศ ชาย 105 คน คิดเป็นร้อยละ 58.33 และเป็นเพศหญิง 75 คน คิดเป็นร้อยละ 41.67

อายุ

ผลการวิจัยพบว่า อายุส่วนใหญ่ของบุคลากรคือช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 46.67 รองลงไปที่คือ ช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 25.56 ช่วงอายุ 21-30 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 23.89 และช่วงอายุ 51-60 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.88

ระดับการศึกษาสูงสุด

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่จบการศึกษาสูงสุด ระดับปริญญาตรี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 35.00 รองลงมาคือ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 30.56 ประกาศนียบัตรวิชาชีพ จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 20.55 ระดับมัธยมศึกษาปีที่หก จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 และระดับอื่น ๆ (ปริญญาโท, ประกาศนียบัตรชั้นสูง) จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.56

สายงานอาชีพในปัจจุบัน

ผลการวิจัยพบว่าสายงานอาชีพในปัจจุบันที่บุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติอยู่ได้แก่ งานด้านช่าง จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 38.33 รองลงมาคืองานด้านพาณิชยกรรม จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 งานด้านธุรการจำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 26.67 และงานด้านอื่น ๆ (งานพัสดุ, งานบริหารระดับผู้จัดการ) จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0

อายุการทำงาน

ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีอายุการทำงานใน องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย อยู่ในช่วง 6-10 ปี และ 11-15 ปี จำนวน 46 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 51.12 รองลงมาคือ ช่วงอายุการทำงาน 16-20 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 23.33 ช่วงอายุการทำงาน 1-5 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 18.89 และอายุการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไปจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนและร้อยละของบุคลากรกลุ่มจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (N = 180)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	105	58.33
หญิง	75	41.67
อายุ		
21-30 ปี	43	23.89
31-40 ปี	84	46.67
41-50 ปี	46	25.56
51-60 ปี	7	3.88
ระดับการศึกษาสูงสุด		
มัธยมศึกษาปีที่หก	15	8.33
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	37	20.55
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง	55	30.56
ปริญญาตรี	63	35.00
อื่น ๆ	10	5.56
ผลงานอาชีพในปัจจุบัน		
งานด้านพาณิชย์	54	30.00
งานด้านธุรการ	48	26.67
งานด้านช่าง	69	38.33
อื่น ๆ	9	5.00
อายุการทำงาน		
1-5 ปี	34	18.89
6-10 ปี	46	25.56
11-15 ปี	46	25.56
16-20 ปี	42	23.33
21 ปีขึ้นไป	12	6.66

ส่วนที่ 2 สภาพการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน สภาพคาดหวัง และ ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

สภาพการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน

จากผลการวิจัยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าโดยรวมทั้งหมด ค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ($\bar{x} = 2.50$) ซึ่งสามารถแยกเป็นด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้ (ดังตารางที่ 4)

1. ด้านการปฐมนิเทศ ความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับ น้อย ($\bar{x} = 2.42$) โดยกิจกรรมที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรใหม่ สำหรับค่าคะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยได้แก่ การประชุมชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงาน การชี้แนะระเบียบกฎเกณฑ์ การชี้แจงบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งที่รับผิดชอบ การจัดการปฐมนิเทศอย่างต่อเนื่องและการช่วยประชาสัมพันธ์ให้ได้รับรู้จักบุคลากรใหม่ สำหรับกิจกรรมที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านการปฐมนิเทศ คือ การจัดการปฐมนิเทศอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ($\bar{x} = 2.24$)

2. ด้านการมอบหมายงาน ความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{x} = 2.86$) ซึ่งแต่ละกิจกรรมมีค่าคะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทั้งสี่ด้าน ได้แก่ มีการมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถ ให้อิสระในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถในการทำงาน ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรีต่อเนื้องาน ซึ่งกิจกรรมด้านการมอบหมายงานที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร ($\bar{x} = 2.62$)

3. ด้านการฝึกอบรม มีค่าคะแนนความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับ น้อย ($\bar{x} = 2.43$) สำหรับกิจกรรม ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ เนื้อหาการฝึกอบรมสนองตอบความต้องการของบุคลากร และมีการจัดทำแผนการดำเนินการฝึกอบรมที่ชัดเจนและแน่นอน สำหรับค่าคะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยได้แก่ มีการจัดฝึกอบรมทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในภาระงาน มีการเพิ่มความรู้แก่บุคลากรโดยการศึกษาดูงานภายนอกสถานที่ มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรที่ต้องเข้าร่วมการฝึกอบรม มีการหมุนเวียนบุคลากรที่ไปรับการฝึกอบรม การสนับสนุนของผู้บริหารที่จะให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม และ การพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเพื่อรับการฝึกอบรมมีความยุติธรรม สำหรับกิจกรรมที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การเพิ่มความรู้แก่บุคลากรโดยการศึกษาดูงานภายนอกสถานที่ ($\bar{x} = 2.04$) ซึ่งตรงกับความเป็นจริงที่ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ยังไม่มีนโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมให้บุคลากรไปดูงานนอกสถานที่

ศึกษาต่อ การช่วยเหลือหรือสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การสนับสนุนและหาแหล่งเงินทุนเพื่อการศึกษาต่ออย่างเพียงพอ ความยุติธรรมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรในการศึกษาต่อ และการพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือนตามปกติระหว่างศึกษาต่อ สำหรับกิจกรรมที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การสนับสนุนและหาแหล่งเงินทุนเพื่อการศึกษาต่ออย่างเพียงพอ ($\bar{x} = 1.98$) เนื่องจากขณะนี้ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ยังมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ งบประมาณจึงยังมีจำกัด และมีขั้นตอนมากในการของบประมาณ จึงทำให้เงินทุนเพื่อการศึกษาต่อยังมีน้อย และไม่เพียงพอแก่ความต้องการของบุคลากร

5. ด้านการพัฒนานอกแบบ ความคิดเห็นโดยรวมของบุคลากรอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{x} = 2.94$) ซึ่งประกอบด้วย การถ่ายทอดประสบการณ์และคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา การเรียนรู้งานจากเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้งานจากการหมุนเวียนงาน และความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน โดยที่กิจกรรมการถ่ายทอดประสบการณ์และคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชามีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x} = 2.65$) ในขณะที่การเรียนรู้งานจากเพื่อนร่วมงานมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 3.16$) แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีการเรียนรู้งานและสามารถพัฒนาตนเองได้จากเพื่อนร่วมงานมากกว่าจากผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ 4 ค่าคะแนนเฉลี่ย และระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการพัฒนา
บุคลากร

สภาพการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน	ค่าคะแนน เฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความ คิดเห็น
1. ด้านการปฐมนิเทศ			
- การประชุมชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงาน	2.39	0.79	น้อย
- การชี้แนะระเบียบกฎเกณฑ์	2.39	0.75	น้อย
- การชี้แจงบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งที่รับผิดชอบ	2.54	0.91	น้อย
- การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรใหม่	2.66	1.05	ปานกลาง
- การจัดการปฐมนิเทศอย่างต่อเนื่องและจริงจัง	2.24	0.89	น้อย
- การช่วยประชาสัมพันธ์ให้รู้จักบุคลากรใหม่	2.31	1.02	น้อย
รวม	2.42	0.68	น้อย
2. ด้านการมอบหมายงาน			
- มีการมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถ	2.62	1.00	ปานกลาง
- ให้อิสระในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ในการทำงาน	2.92	0.85	ปานกลาง
- ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	2.91	0.88	ปานกลาง
- เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรีต่อเนื้องาน	2.97	0.91	ปานกลาง
รวม	2.86	0.96	ปานกลาง
3. ด้านการฝึกอบรม			
- มีการจัดฝึกอบรมทักษะความรู้ความเข้าใจภาระงาน	2.50	1.03	น้อย
- มีการเพิ่มความรู้แก่บุคลากรโดยการศึกษาดูงานภายใน นอกสถานที่	2.04	0.94	น้อย
- มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรที่ต้องการเข้า ร่วมการฝึกอบรม	2.42	1.03	น้อย
- เนื้อหาการฝึกอบรมสนองตอบความต้องการของ บุคลากร	2.62	0.95	ปานกลาง
- มีการหมุนเวียนบุคลากรที่ไปรับการฝึกอบรม	2.26	0.93	น้อย

ตารางที่ 4 (ต่อ)

สภาพการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน	ค่าคะแนน	ส่วนเบี่ยงเบน	ระดับความคิดเห็น
	เฉลี่ย	มาตรฐาน	
- มีการจัดทำแผนการดำเนินการฝึกอบรมที่ชัดเจนและแน่นอน	2.62	1.16	ปานกลาง
- การสนับสนุนของผู้บริหารที่จะให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม	2.69	0.10	ปานกลาง
- การพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเพื่อรับการฝึกอบรมมีความยุติธรรม	2.32	1.03	น้อย
รวม	2.43	0.78	น้อย
4. ด้านการศึกษาต่อ			
- มีข้อมูลที่ช่วยชี้แนะแนวทางในการศึกษาต่อ	2.00	0.87	น้อย
- การช่วยเหลือหรือสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	2.26	0.86	น้อย
- การสนับสนุนและหาแหล่งเงินทุนเพื่อการศึกษาต่ออย่างเพียงพอ	1.98	0.97	น้อย
- ความยุติธรรมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรในการศึกษาต่อ	2.05	0.96	น้อย
- การพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือนตามปกติระหว่างการศึกษาต่อ	2.18	0.85	น้อย
รวม	2.09	0.74	น้อย
5. ด้านการพัฒนานอกแบบ			
- การถ่ายทอดประสบการณ์และคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา	2.65	0.87	ปานกลาง
- การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน	3.16	0.92	ปานกลาง
- การเรียนรู้จากการหมุนเวียนงาน	2.76	0.92	ปานกลาง
- ความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน	3.04	0.88	ปานกลาง
รวม	2.94	0.57	ปานกลาง
รวมทั้งหมด	2.50	0.57	น้อย

สภาพคาดหวังในการพัฒนานุคลากร

จากผลการวิจัยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพคาดหวังในการพัฒนานุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{x} = 3.81$) และสามารถแยกเป็นด้านต่าง ๆ คือ (ดังตารางที่ 5)

1. ด้านการปฐมนิเทศ มีค่าคะแนนเฉลี่ยความคาดหวังโดยรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{x} = 3.75$) ซึ่งประกอบด้วย การประชุมชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงาน การชี้แนะระเบียบกฎเกณฑ์ การชี้แจงบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งที่รับผิดชอบ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรใหม่ การจัดการปฐมนิเทศอย่างต่อเนื่องและจริงจัง และการช่วยประชาสัมพันธ์ให้รู้จักบุคลากรใหม่ โดยที่ค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การชี้แจงบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งที่รับผิดชอบ ($\bar{x} = 3.79$) รองลงมาคือ การชี้แนะระเบียบกฎเกณฑ์ ($\bar{x} = 3.76$) ซึ่งหมายความว่าบุคลากรคาดหวังว่า เมื่อเริ่มเข้าทำงาน จะได้รับการชี้แจงเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งที่รับผิดชอบ รวมทั้งรับรู้ถึงระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ

2. ด้านการมอบหมายงาน มีค่าคะแนนเฉลี่ยความคาดหวังโดยรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{x} = 3.94$) ประกอบด้วย มีการมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถ ให้อิสระในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถในการทำงาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรีต่อเนื้องาน กิจกรรมที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรีต่อเนื้องาน ($\bar{x} = 4.00$) รองลงมาคือ การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.97$)

3. ด้านการฝึกอบรม ในภาพรวมค่าความคาดหวังอยู่ในระดับ มาก ($\bar{x} = 3.90$) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ คือ การจัดฝึกอบรมทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ ในภาระงาน มีการเพิ่มความรู้แก่นุคลากรโดยการศึกษาดูงานภายนอกสถานที่ การสำรวจความต้องการของบุคลากรที่ต้องการเข้าร่วมการฝึกอบรม เนื้อหาการฝึกอบรมสนองตอบความต้องการของบุคลากร การหมุนเวียนบุคลากรที่ไปรับการฝึกอบรม การจัดทำแผนการดำเนินการฝึกอบรมที่ชัดเจนและแน่นอน การสนับสนุนของผู้บริหารที่จะให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม และการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเพื่อรับการฝึกอบรมมีความยุติธรรม โดยกิจกรรมที่บุคลากรให้คะแนนความคาดหวังสูงที่สุดคือ การพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเพื่อรับการฝึกอบรมมีความยุติธรรม ($\bar{x} = 4.05$) รองลงมาคือ การหมุนเวียนบุคลากรที่ไปรับการฝึกอบรม ($\bar{x} = 3.93$)

4. ด้านการศึกษาต่อ มีค่าคะแนนเฉลี่ยความคาดหวังในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{x} = 3.64$) ซึ่งได้แก่ประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ มีข้อมูลที่ช่วยชี้แนะแนวทางในการศึกษาต่อ การช่วยเหลือหรือสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การสนับสนุนและหาแหล่งเงินทุนเพื่อการศึกษาต่ออย่างเพียงพอ ความยุติธรรมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรในการศึกษาต่อ และการพิจารณาความ

ดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือนตามปกติระหว่างศึกษาต่อ โดยกิจกรรมที่บุคลากรให้คะแนนความคาดหวังสูงสุดคือ การสนับสนุนและหาแหล่งเงินทุนเพื่อการศึกษาต่ออย่างเพียงพอ ($\bar{x} = 3.81$)

5. ด้านการพัฒนานอกแบบ ค่าคะแนนเฉลี่ยความคาดหวัง โดยรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{x} = 3.89$) ซึ่งได้แก่การถ่ายทอดประสบการณ์และคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้จากการหมุนเวียนงาน และความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน ซึ่งกิจกรรมที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยความคาดหวังสูงสุดคือ การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x} = 4.00$)

ตารางที่ 5 ค่าคะแนนเฉลี่ย และระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับสภาพคาดหวังในการพัฒนาบุคลากร

สภาพคาดหวังในการพัฒนาบุคลากร	ค่าคะแนนเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านการปฐมนิเทศ			
- การประชุมชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงาน	3.71	0.87	มาก
- การชี้แนะระเบียบกฎเกณฑ์	3.76	0.88	มาก
- การชี้แจงบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งที่รับผิดชอบ	3.79	0.79	มาก
- การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรใหม่	3.68	0.87	มาก
- การจัดการปฐมนิเทศอย่างต่อเนื่องและจริงจัง	3.72	0.87	มาก
- การช่วยประชาสัมพันธ์ให้รู้จักบุคลากรใหม่	3.53	0.92	มาก
รวม	3.75	0.80	มาก
2. ด้านการมอบหมายงาน			
- มีการมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถ	3.86	1.04	มาก
- ให้อิสระในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถในการทำงาน	3.94	1.00	มาก
- ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	3.97	1.04	มาก
- เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรีต่อเนื้องาน	4.00	1.01	มาก
รวม	3.94	0.94	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

สภาพคาดหวังในการพัฒนาบุคลากร	ค่าคะแนนเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
3. ด้านการฝึกอบรม			
- มีการจัดฝึกอบรมทักษะความรู้ความเข้าใจในภาระงาน	3.90	1.01	มาก
- มีการเพิ่มความรู้แก่บุคลากรโดยการศึกษาดูงานภายนอกสถานที่	3.87	0.97	มาก
- มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรที่ต้องการเข้าร่วมการฝึกอบรม	3.91	0.99	มาก
- เนื้อหาการฝึกอบรมสนองตอบความต้องการของบุคลากร	3.88	0.99	มาก
- มีการหมุนเวียนบุคลากรที่ไปรับการฝึกอบรม	3.93	1.07	มาก
- มีการจัดทำแผนการดำเนินการฝึกอบรมที่ชัดเจนและแน่นอน	3.79	1.06	มาก
- การสนับสนุนของผู้บริหารที่จะให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม	3.87	1.11	มาก
- การพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเพื่อรับการฝึกอบรมมีความยุติธรรม	4.05	0.95	มาก
รวม	3.90	0.89	มาก
4. ด้านการศึกษาต่อ			
- มีข้อมูลที่ช่วยชี้แนะแนวทางในการศึกษาต่อ	3.68	0.99	มาก
- การช่วยเหลือหรือสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	3.68	1.00	มาก
- การสนับสนุนและหาแหล่งเงินทุนเพื่อการศึกษาต่ออย่างเพียงพอ	3.81	0.93	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

สภาพคาดหวังในการพัฒนาบุคลากร	ค่าคะแนนเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
- ความยุติธรรมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรในการศึกษาต่อ	3.56	1.06	มาก
- การพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือนตามปกติระหว่างศึกษาต่อ	3.48	1.15	มาก
รวม	3.64	0.89	มาก
5. ด้านการพัฒนานอกแบบ			
- การถ่ายทอดประสบการณ์และคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา	3.74	1.05	มาก
- การเรียนรู้งานจากเพื่อนร่วมงาน	4.00	0.93	มาก
- การเรียนรู้งานจากการหมุนเวียนงาน	3.88	0.91	มาก
- ความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน	3.96	1.02	มาก
รวม	3.89	0.86	มาก
รวมทั้งหมด	3.81	0.75	มาก

สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร

จากผลการวิจัยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ (ดังตารางที่ 6) พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{x} = 3.03$) อันได้แก่

1. ด้านบุคลากร มีค่าคะแนนเฉลี่ยสภาพปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.94$) ประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ ความร่วมมือ/สนใจ ต่อการพัฒนา/ฝึกอบรมของบุคลากร ความเข้าใจต่อเป้าหมายของการพัฒนา/ฝึกอบรมแต่ละครั้งของบุคลากร การนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการเกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ และความร่วมมือและการช่วยเหลือของเพื่อนร่วมงานต่อการพัฒนาบุคลากร โดยปัญหาที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ ($\bar{x} = 3.04$)

2. ด้านองค์การมีค่าคะแนนเฉลี่ยสภาพปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.24$) ซึ่งประกอบด้วย การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงการฝึกอบรม มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ส่วนค่าคะแนนเฉลี่ยสภาพปัญหาที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างทั่วถึง การสนับสนุนการพัฒนา/ฝึกอบรมของผู้บริหาร และการติดตามผลหลังการจัดกิจกรรมการพัฒนาศูนย์บุคลากร ปัญหาที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงการฝึกอบรม ($\bar{x} = 3.77$)

3. ด้านเทคนิค มีค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.89$) ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ทางด้านเทคนิคประกอบด้วยความเหมาะสมและความยุติธรรมในการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ความเหมาะสมของสถานที่, เอกสาร, และวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม การนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการฝึกอบรม และความเหมาะสมของช่วงเวลาในการจัดการฝึกอบรม และสำหรับปัญหาที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ความเหมาะสมและความยุติธรรมในการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม และ ความต่อเนื่องของโครงการฝึกอบรม ($\bar{x} = 3.06$)

4. ด้านนโยบาย มีค่าคะแนนเฉลี่ยสภาพปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.09$) ซึ่งได้แก่ประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ การมีนโยบายขององค์การที่ชัดเจนในการพัฒนาศูนย์บุคลากร การนำนโยบายมาปฏิบัติให้เกิดผลตามเป้าหมาย การจัดทำแผนการพัฒนาศูนย์บุคลากรที่ชัดเจน มีงบประมาณในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาศูนย์บุคลากรอย่างเพียงพอ และการวางแผนการพัฒนาศูนย์บุคลากรในระยะยาว สำหรับปัญหาที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การมีงบประมาณอย่างเพียงพอในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาศูนย์บุคลากรอย่างเพียงพอ ($\bar{x} = 3.31$)

สาเหตุที่บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาศูนย์บุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง เป็นเพราะว่าบุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การโทรศัพท์ มานาน (6-15 ปี) มีความคุ้นเคยกับระบบราชการที่มักมีปัญหาอันเนื่องมาจากระบบและขั้นตอน จึงมีความคิดเห็นว่าปัญหาที่ประสบอยู่ไม่รุนแรง หรือเกิดจากความเบื่อหน่าย จึงไม่คิดที่จะปรับปรุง

ตารางที่ 6 ค่าคะแนนเฉลี่ย และระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนามูลสาร

สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนามูลสาร	ค่าคะแนนเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านบุคลากร			
- ความร่วมมือ/สนใจ ต่อการพัฒนาของมูลสาร	2.88	0.87	ปานกลาง
- ความเข้าใจต่อเป้าหมายของการพัฒนาแต่ละครั้งของมูลสาร	2.97	0.84	ปานกลาง
- การนำความรู้ที่ได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	2.87	0.93	ปานกลาง
- ความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่	3.04	2.46	ปานกลาง
- ความร่วมมือและการช่วยเหลือของเพื่อร่วมงานต่อการพัฒนามูลสาร	2.92	0.97	ปานกลาง
รวม	2.94	0.82	ปานกลาง
2. ด้านองค์การ			
- การสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างทั่วถึง	3.18	1.08	ปานกลาง
- การเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงการฝึกอบรม	3.77	1.40	มาก
- การสนับสนุนการพัฒนาของผู้บริหาร	2.98	0.95	ปานกลาง
- การติดตามผลหลังจากการจัดกิจกรรมพัฒนามูลสาร	3.06	1.02	ปานกลาง
รวม	3.24	1.33	ปานกลาง
3. ด้านเทคนิค			
- ความเหมาะสมและความยุติธรรมในการคัดเลือกมูลสารเข้ารับการพัฒนา	3.06	1.05	ปานกลาง
- ความเหมาะสมของสถานที่, เอกสาร, และวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม	2.76	1.14	ปานกลาง

ตารางที่ 6 (ต่อ)

สภาพปัญหาและอุปสรรคในการ พัฒนาบุคลากร	ค่าคะแนน เฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความ คิดเห็น
- ความเหมาะสมของวิทยากรกับหลักสูตรการฝึกอบรม	2.71	1.00	ปานกลาง
- ความต่อเนื่องของโครงการฝึกอบรม	3.06	1.05	ปานกลาง
- การนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการฝึกอบรม	2.94	0.86	ปานกลาง
- ความเหมาะสมของช่วงเวลาในการจัดการฝึกอบรม	2.86	0.96	ปานกลาง
รวม	2.89	0.72	ปานกลาง
4. ด้านนโยบาย			
- การมีนโยบายขององค์กรที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากร	2.96	0.91	ปานกลาง
- การนำนโยบายมาปฏิบัติให้เกิดผลตามเป้าหมาย	3.07	0.88	ปานกลาง
- การจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน	2.92	0.98	ปานกลาง
- มีงบประมาณเพียงพอในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ	3.31	1.07	ปานกลาง
- การวางแผนการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว	3.19	0.97	ปานกลาง
รวม	3.09	0.78	ปานกลาง
รวมทั้งหมด	3.03	0.66	ปานกลาง

ส่วนที่ 3 ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร

จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างสภาพการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันกับสภาพคาดหวัง พบว่าได้ค่า P เท่ากับ 0.001 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของสภาพคาดหวังรวม สูงกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของ สภาพปัจจุบันรวม (ดังตารางที่ 7) แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในทุก ๆ ด้าน ซึ่งประกอบด้วย

1. ด้านการปฐมนิเทศ จากการเปรียบเทียบด้วยสถิติ Wilcoxon Signed Test ได้ค่า P เท่ากับ 0.011 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของสภาพคาดหวังสูงกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของสภาพปัจจุบันทุกประเด็น จึงถือได้ว่าบุคลากรขององค์กร โทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่มีความต้องการให้มีการปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรด้านการปฐมนิเทศ

2. ด้านการมอบหมายงาน จากการเปรียบเทียบด้วยสถิติ Wilcoxon Signed Test ได้ค่า P เท่ากับ 0.001 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของสภาพคาดหวังสูงกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของสภาพปัจจุบันทุกประเด็น จึงถือได้ว่าบุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่มีความต้องการให้มีการปรับปรุงการพัฒนานุคลากรด้านการมอบหมายงาน

3. ด้านการฝึกอบรม จากการเปรียบเทียบด้วยสถิติ Wilcoxon Signed Test ได้ค่า P เท่ากับ 0.001 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของสภาพคาดหวังสูงกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของสภาพปัจจุบันทุกประเด็น จึงถือได้ว่าบุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่มีความต้องการให้มีการปรับปรุงการพัฒนานุคลากรด้านการฝึกอบรม

4. ด้านการศึกษาค่อ จากการเปรียบเทียบด้วยสถิติ Wilcoxon Signed Test ได้ค่า P เท่ากับ 0.001 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของสภาพคาดหวังสูงกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของสภาพปัจจุบันทุกประเด็น จึงถือได้ว่าบุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่มีความต้องการให้มีการปรับปรุงการพัฒนานุคลากรด้านการศึกษาต่อ

5. ด้านการพัฒนานอกแบบ จากการเปรียบเทียบด้วยสถิติ Wilcoxon Signed Test ได้ค่า P เท่ากับ 0.001 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของสภาพคาดหวังสูงกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของสภาพปัจจุบันทุกประเด็น จึงถือได้ว่าบุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่มีความต้องการให้มีการปรับปรุงการพัฒนานุคลากรด้านการพัฒนานอกแบบ

ตารางที่ 7 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่างความคิดเห็นของสภาพปัจจุบันและสภาพคาดหวังในการพัฒนาบุคลากร เพื่อหาความต้องการ

สภาพการพัฒนาบุคลากร	สภาพปัจจุบัน		สภาพคาดหวัง		P-Value
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน	
	มาตรฐาน	มาตรฐาน	มาตรฐาน	มาตรฐาน	
1. ด้านการปฐมนิเทศ					
- การประชุมชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงาน	2.39	0.79	3.71	0.87	0.011*
- การชี้แนะระเบียบกฎเกณฑ์	2.39	0.75	3.76	0.88	0.011*
- การชี้แจงบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งที่รับผิดชอบ	2.54	0.91	3.79	0.79	0.011*
- การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรใหม่	2.66	1.05	3.68	0.87	0.011*
- การจัดการปฐมนิเทศอย่างต่อเนื่องและจริงจัง	2.24	0.89	3.72	0.87	0.001*
- การช่วยประชาสัมพันธ์ให้ได้รับรู้จักบุคลากรใหม่	2.31	1.02	3.53	0.92	0.011*
รวม	2.42	0.68	3.75	0.80	0.011*
2. ด้านการมอบหมายงาน					
- มีการมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถ	2.62	1.00	3.86	1.04	0.001*
- ให้อิสระในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถในการทำงาน	2.92	0.85	3.94	1.00	0.001*
- ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	2.91	0.88	3.97	1.04	0.001*

ตารางที่ 7 (ต่อ)

สภาพการพัฒนามูลฐาน	สภาพปัจจุบัน		สภาพคาดหวัง		P-Value
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	
- เปิดโอกาสให้แสดงความ คิดเห็นอย่างเสรีต่อเนื้องาน	2.97	0.91	4.00	1.01	0.001*
รวม	2.86	0.76	3.94	0.94	0.001*
3. ด้านการฝึกอบรม					
- มีการจัดฝึกอบรม ทักษะความรู้ความเข้าใจ ในการะงาน	2.50	1.03	3.90	1.01	0.001*
- มีการเพิ่มความรู้แก่ บุคลากรโดยการศึกษา ดูงานภายนอกสถานที่	2.04	0.94	3.87	0.97	0.001*
- มีการสำรวจความ ต้องการของบุคลากรที่ ต้องการเข้าร่วมการฝึก อบรม	2.42	1.03	3.91	0.99	0.001*
- เนื้อหาการฝึกอบรม สนองตอบความ ต้องการของบุคลากร	2.62	0.95	3.88	0.99	0.001*
- มีการหมุนเวียน บุคลากรที่เข้าไปรับ การฝึกอบรม	2.26	0.93	3.93	1.07	0.001*
- มีการจัดทำแผนการ ดำเนินการที่ชัดเจน และแน่นอน	2.62	1.16	3.79	1.06	0.001*

ตารางที่ 7 (ต่อ)

สภาพการพัฒนานุคลากร	สภาพปัจจุบัน		สภาพคาดหวัง		P-Value
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	
- การสนับสนุนของผู้บริหารที่จะให้นุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม	2.69	0.10	3.87	1.11	0.001*
- การพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเพื่อรับการฝึกอบรมมีความยุติธรรม	2.32	1.03	4.05	0.95	0.001*
รวม	2.43	0.78	3.90	0.87	0.001*
4. ด้านการศึกษาต่อ					
- มีข้อมูลที่จะช่วยชี้แนะแนวทางในการศึกษาต่อ	2.00	0.87	3.68	0.99	0.011*
- การช่วยเหลือหรือสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	2.26	0.86	3.68	1.00	0.001*
- การสนับสนุนและหาแหล่งเงินทุนเพื่อการศึกษาดูอย่างเพียงพอ	1.98	0.97	3.81	0.93	0.011*
- ความยุติธรรมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรในการศึกษาต่อ	2.05	0.96	3.56	1.06	0.001*
- การพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือนตามปกติระหว่างศึกษาต่อ	2.18	0.85	3.48	1.15	0.001*
รวม	2.09	0.74	3.64	0.89	0.001*

ตารางที่ 7 (ต่อ)

สภาพการพัฒนาศักยภาพ	สภาพปัจจุบัน		สภาพคาดหวัง		P-Value
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	
5. ด้านการพัฒนานอกแบบ					
- การถ่ายทอดประสบการณ์และคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา	2.65	0.87	3.74	1.05	0.001*
- การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน	3.16	0.92	4.00	0.93	0.001*
- การเรียนรู้จากการหมุนเวียนงาน	2.76	0.92	3.88	0.91	0.001*
- ความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน	3.04	0.88	3.96	1.02	0.001*
รวม	2.94	0.93	3.89	0.86	0.001*
รวมทั้งหมด	2.50	0.57	3.81	0.75	0.001*

*มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ส่วนที่ 4 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพคาดหวัง และสภาพปัญหาในการ พัฒนานุเคราะห์ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการพัฒนานุเคราะห์

1. เปรียบเทียบระหว่างกลุ่มชายและกลุ่มหญิง ในการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย
ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการพัฒนานุเคราะห์ด้วยวิธี Mann-Whitney test ได้ค่า P-value
เท่ากับ 0.76 ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ นุเคราะห์กลุ่มชายและกลุ่มหญิง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ
สภาพปัจจุบันในการพัฒนานุเคราะห์ไม่แตกต่างกัน (ดังตารางที่ 8)

ตารางที่ 8 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการพัฒนานุเคราะห์ระหว่าง
กลุ่มชายและกลุ่มหญิง

เพศ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	P-value
ชาย	2.50	0.63	0.76
หญิง	2.50	0.47	

2. เปรียบเทียบโดยจำแนกตามสายงานอาชีพในปัจจุบัน จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย
ระหว่างทั้งสี่กลุ่มด้วยวิธี Kruskal-Wallis test พบว่า ได้ค่า P-value เท่ากับ 0.003 ซึ่งมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือ ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการพัฒนานุเคราะห์แตก
ต่างกันอย่างน้อยสองกลุ่มของผู้มีสายงานอาชีพแตกต่างกัน (ดังตารางที่ 9)

ตารางที่ 9 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการพัฒนานุเคราะห์ตามสายงานอาชีพในปัจจุบัน

สายงานอาชีพในปัจจุบัน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	P-value
งานด้านพาณิชย์	2.29	0.27	0.003*
งานด้านธุรการ	2.58	0.54	
งานด้านช่าง	2.60	0.67	
อื่นๆ	2.34	0.39	

*มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

3. เปรียบเทียบโดยจำแนกตามอายุการทำงาน จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างทั้งห้ากลุ่มด้วยวิธี Kruskal-Wallis test พบว่า ได้ค่า P-value เท่ากับ 0.003 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่าค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการพัฒนานุเคราะห์แตกต่างกันอย่างน้อยสองกลุ่มผู้มีอายุการทำงานแตกต่างกัน (ดังตารางที่ 10)

ตารางที่ 10 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการพัฒนานุเคราะห์ ตามอายุการทำงาน

อายุการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	P-value
1-5 ปี	2.82	0.64	0.003*
6-10 ปี	2.27	0.49	
11-15 ปี	2.41	0.47	
16-20 ปี	2.59	0.50	
21 ปี ขึ้นไป	2.49	0.77	

*มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพคาดหวังในการพัฒนาบุคลากร

1. เปรียบเทียบระหว่างกลุ่มชายและกลุ่มหญิง จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพคาดหวังในการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธี Mann-Whitney test พบว่าได้ค่า P-value เท่ากับ 0.109 ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ถือว่าบุคลากรกลุ่มชายและกลุ่มหญิงมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพคาดหวังในการพัฒนาบุคลากรไม่แตกต่างกัน (ดังตารางที่ 11)

ตารางที่ 11 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพคาดหวังในการพัฒนาบุคลากรระหว่างกลุ่มชายและกลุ่มหญิง

เพศ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	P-value
ชาย	3.73	0.83	0.109
หญิง	3.93	0.60	

2. เปรียบเทียบโดยจำแนกตามสายงานอาชีพในปัจจุบัน จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างทั้งสี่กลุ่มด้วยวิธี Kruskal-Wallis test พบว่าได้ค่า P-value เท่ากับ 0.066 ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือบุคลากรที่มีสายงานอาชีพแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพคาดหวังในการพัฒนาบุคลากรไม่แตกต่างกัน (ดังตารางที่ 12)

ตารางที่ 12 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพคาดหวังในการพัฒนาบุคลากรตามสายงานอาชีพในปัจจุบัน

สายงานอาชีพในปัจจุบัน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	P-value
งานด้านพาณิชย์	3.97	0.64	0.066
งานด้านธุรการ	3.99	0.43	
งานด้านช่าง	3.73	0.89	
อื่นๆ	3.64	0.50	

3. เปรียบเทียบโดยจำแนกตามอายุการทำงาน จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นระหว่างทั้งห้ากลุ่มด้วยวิธี Kruskal-Wallis test พบว่า ได้ค่า P-value เท่ากับ 0.003 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 นั่นคือ ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพคาดหวังในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันอย่างน้อยสองกลุ่มของผู้มีอายุการทำงานแตกต่างกัน (ดังตารางที่ 13)

ตารางที่ 13 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพคาดหวังในการพัฒนาบุคลากรตามอายุการทำงาน

อายุการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	P-value
1-5 ปี	3.56	0.71	0.003*
6-10 ปี	3.63	1.01	
11-15 ปี	3.84	0.57	
16-20 ปี	4.11	0.54	
21 ปี ขึ้นไป	4.08	0.54	

*มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการพัฒนาบุคลากร

1. เปรียบเทียบระหว่างกลุ่มชายและกลุ่มหญิง ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธี Mann-Whitney test พบว่าได้ค่า P-value เท่ากับ 0.090 ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงถือว่าบุคลากรกลุ่มชายและกลุ่มหญิง มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการพัฒนาบุคลากรไม่แตกต่างกัน (ดังตารางที่ 14)

ตารางที่ 14 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการพัฒนานุเคราะห์ระหว่าง
กลุ่มชายและกลุ่มหญิง

เพศ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	P-value
ชาย	3.12	0.69	0.090
หญิง	2.89	0.58	

2. เปรียบเทียบโดยจำแนกจากสายงานอาชีพในปัจจุบันด้วยวิธี Kruskal-Wallis test จากการเปรียบเทียบพบว่าได้ค่า P-value เท่ากับ 0.011 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ถือว่ากลุ่มผู้มีสายงานอาชีพแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการพัฒนานุเคราะห์แตกต่างกันอย่างน้อยสองกลุ่ม (ดังตารางที่ 15)

ตารางที่ 15 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการพัฒนานุเคราะห์ตามสาย
งานอาชีพในปัจจุบัน

สายงานอาชีพในปัจจุบัน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	P-value
งานด้านพาณิชย์	3.16	0.54	0.011*
งานด้านธุรการ	2.77	0.53	
งานด้านช่าง	3.07	0.75	
อื่นๆ	2.93	0.41	

3. เปรียบเทียบโดยจำแนกตามอายุการทำงานด้วยวิธี Kruskal-Wallis test การเปรียบเทียบพบว่า ค่า P-value เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ถือว่า ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการพัฒนานุเคราะห์แตกต่างกันอย่างน้อยสองกลุ่มของผู้มีอายุการทำงานแตกต่างกัน (ดังตารางที่ 16)

ตารางที่ 16 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการพัฒนานุคลากรตามอายุการทำงาน

อายุการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	P-value
1-5 ปี	2.78	0.57	0.001*
6-10 ปี	3.25	0.57	
11-15 ปี	2.89	0.47	
16-20 ปี	2.88	0.75	
21 ปี ขึ้นไป	3.83	0.61	

*มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

จากผลการวิจัย พบว่าบุคลากรมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่มีต่อการพัฒนานุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ดังนี้

ด้านการปฐมนิเทศ

1. ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้รู้จักบุคลากรที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ และควรให้คำแนะนำบุคลากรใหม่เกี่ยวกับระบบการทำงาน หรือสายการบังคับบัญชาให้ชัดเจน
2. ควรมีการประชุมชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ด้านการมอบหมายงาน

1. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อเนื้องานให้มากยิ่งขึ้น
2. บางครั้งบุคลากรได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความรู้และความสามารถ
3. ผู้บังคับบัญชาควรรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง

ด้านการฝึกอบรม

ครั้ง

1. ควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรก่อนที่จะวางแผนการฝึกอบรมในแต่ละ
2. แผนการฝึกอบรมควรมีทั้งระยะสั้นและระยะยาว และควรแจ้งให้บุคลากรทราบทุก
3. ควรมีการแจ้งหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม

ครั้ง

ด้านการศึกษาต่อ

1. ควรมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลที่ช่วยแนะนำแนวทางในการศึกษาต่อให้มากยิ่งขึ้น
2. ทุนการศึกษาต่อในแต่ละปีควรมีมากยิ่งขึ้น
3. ควรมีข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งเงินทุนและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ให้มากยิ่งขึ้น

ด้านการพัฒนานอกแบบ

1. ผู้บังคับบัญชาควรให้คำแนะนำเกี่ยวกับภาระหน้าที่งานให้มากยิ่งขึ้น
2. ต้องการความแปลกใหม่จากการหมุนเวียนหน้าที่ภาระงาน

โดยสรุปแล้วการพัฒนาศูนย์บริการขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัด เชียงใหม่ ในปัจจุบัน ยังมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย โดยเฉพาะด้านการศึกษาต่อ ที่ยังมีงบประมาณ ไม่เพียงพอสำหรับเป็นทุนการศึกษา อีกทั้งข้อมูลที่ช่วยแนะนำแนวทางในการศึกษาต่อก็ยังมีไม่เพียงพอ สำหรับสภาพคาดหวังในการพัฒนาศูนย์บริการ ศูนย์บริการคาดหวังให้มีการปฏิบัติในระดับมาก ทั้ง ด้านการปฐมนิเทศ, ด้านการมอบหมายงาน, ด้านการฝึกอบรม, ด้านการศึกษาต่อ และด้านการพัฒนานอกแบบ แสดงให้เห็นว่าบุคลากรให้ความสำคัญกับการพัฒนามาก หากแต่มีปัญหาและอุปสรรคบางประการที่ทำให้การพัฒนาศูนย์บริการไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนา เช่น ปัญหาการขาดแคลนงบประมาณ และปัญหาความเหมาะสมและความยุติธรรมในการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

(SUMMARY, IMPLICATION AND RECOMMENDATION)

สรุปผลการวิจัย

(Summary)

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับ การพัฒนาบุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่
 2. เพื่อศึกษาความคาดหวังเกี่ยวกับ การพัฒนาบุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่
 3. เพื่อศึกษาความต้องการ ในการพัฒนาบุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่
 4. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคภายใต้เงื่อนไขของลักษณะทางประชากร และบริบทขององค์การ ที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรของ องค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่
- เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 180 ชุด โดยเก็บข้อมูลจากบุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

การวิเคราะห์ข้อมูล ทำโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 7.5 for windows เพื่อหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ Mann-Whitney การทดสอบ Kruskal-Wallis และการทดสอบ Wilcoxon โดยสามารถสรุปผล การวิจัยได้ดังนี้

1. ลักษณะทางประชากรของบุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 58.33 มีช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 46.67 จบการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี ร้อยละ 35.00 สายงานอาชีพในปัจจุบันคืองานด้านช่าง ร้อยละ 38.33 และอายุการทำงานอยู่ในช่วงระหว่าง 6-10 ปี และ 11-15 ปี ร้อยละ 25.56 เท่ากัน

2. ความคิดเห็นของบุคลากร

2.1 เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรมีค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยแยกเป็น ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการฝึกอบรม และ ด้านการศึกษาต่อ อยู่ในระดับน้อย ส่วนด้านการมอบหมายงานและด้านการพัฒนานอกแบบอยู่ในระดับปานกลาง

2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพคาดหวังในการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรมีค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและแต่ละด้าน

2.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรมีค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทั้งโดยรวมและแต่ละด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านบุคลากร ด้านองค์การ ด้านเทคนิค และด้านนโยบาย

3. ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีค่าเฉลี่ยคะแนนความคาดหวังในการพัฒนาบุคลากรมากกว่าค่าเฉลี่ยคะแนนสภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากร ดังนั้น จึงถือได้ว่าบุคลากรมีความต้องการให้มีการปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรในทุก ๆ ด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการมอบหมายงาน ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษาต่อ และด้านการพัฒนานอกแบบ

4. การเปรียบเทียบความคิดเห็น

4.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มผู้มีสายงานอาชีพและอายุการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากร ส่วนกลุ่มชายและกลุ่มหญิง มีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในเรื่องนี้

4.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพคาดหวังในการพัฒนาบุคลากร ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบพบว่า ระหว่างกลุ่มชายและกลุ่มหญิง มีความคาดหวังไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับกลุ่มที่มีสายงานอาชีพแตกต่างกัน สำหรับกลุ่มผู้มีอายุการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพคาดหวังในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน

4.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มชายและกลุ่มหญิง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการพัฒนาบุคลากรไม่แตกต่างกัน แต่สำหรับกลุ่มผู้มีสายงานอาชีพและอายุการทำงานที่แตกต่างกัน กลับมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน

อภิปรายผลการวิจัย

(Implication)

เหตุที่องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เพราะหนึ่งในภารกิจหลักขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย คือ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ด้วยบริการที่มีคุณภาพและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งต้องอาศัยกลยุทธ์ทางการตลาดสำหรับธุรกิจการให้บริการ คือ การตลาดภายใน (Internal marketing) โดยการตลาดภายในจะรวมถึงการฝึกอบรม และการจูงใจพนักงานในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541:334) และพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งความรุนแรงทางด้านการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อีกทั้งการที่จะสามารถค้นพบองค์ความรู้ใหม่ หรือการเพิ่มเติมประสิทธิภาพในด้านการบริหารธุรกิจนั้น จำเป็นต้องอาศัย คน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะคน หรือบุคลากรเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินธุรกิจทุกประเภท

ดังนั้น การวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงสภาพปัจจุบัน สภาพคาดหวัง สภาพปัญหา และความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจากการวิจัยสามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากรด้านการปฐมนิเทศว่ายังมีการปฏิบัติน้อย แต่มีความต้องการให้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัชวาล ภาษะวรรณ (2540) ที่ว่าข้าราชการสายบริหารและธุรการในมหาวิทยาลัย แม่โจ้ ส่วนใหญ่มีความต้องการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ เพื่อนำวิธีการมาช่วยแก้ไขปัญหาและ เพื่อสร้างความพร้อมในการทำงาน และตรงกับที่ สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2530) กล่าวว่า เมื่อมีการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงาน มิได้หมายความว่าจะสามารถทำงานได้ทันที จำเป็นต้องมีการอบรมและแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ หน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบเรื่องการปฐมนิเทศควรให้เวลาศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ การปฏิบัติงาน บทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง หน้าที่ภาระที่ต้องรับผิดชอบ และให้มีการประชาสัมพันธ์บุคลากรใหม่ให้ทุกคนทราบเพื่อขวัญกำลังใจ และอาจจัดการปฐมนิเทศซ้ำอีก เพื่อเป็นการประเมินการทำงาน นอกจากนี้ควรมีการกำหนดคนนโยบายเป้าหมายแผนงาน ทำการชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงบทบาท ภาระหน้าที่ตามสายงานที่รับผิดชอบ มีการทดลองงาน โดยมีผู้คอยแนะนำให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหา รวมทั้งเป็นการประเมินการทำงานไปด้วย ประกอบกับมีระเบียบ กฎเกณฑ์ เป็นแนวทางปฏิบัติตามกฎระเบียบที่มีมาตรฐาน สามารถตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงคุณภาพในการทำงาน

ส่วนด้านการมอบหมายงาน ควรมอบหมายงานตามลำดับขั้นตอน ให้ตรงกับความรู้ความสามารถและเมื่อดำเนินการมอบหมายงานแล้ว ควรให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติหน้าที่ ผู้บังคับบัญชาไม่พังกนำเอางานนั้นมาทำเอง ควรให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมตัดสินใจ ดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวว่า งานที่กระทำเป็นงานที่ค่อนข้างยาก หรือค่อนข้างสำคัญและจำเป็น ต้องใช้ความรอบคอบแล้ว ผู้บริหารควรสงวนไว้ เพื่อที่จะควบคุมได้ด้วยตนเอง ถ้าหากงานชนิดใด เป็นงานที่ผู้บริหารชั้นสูงจะควบคุมหรือสั่งการเองอย่างทั่วถึงได้ยาก ดังนั้นก็ไม่สมควรที่ผู้บริหารจะรวบรวมงานดังกล่าวเพื่อทำด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ที่ได้กล่าวไว้ว่า หลักสำคัญของการมอบอำนาจหน้าที่เป็นการมอบอำนาจให้แก่ตำแหน่ง มิใช่แก่บุคคล การมอบหมายงานให้กับตำแหน่งที่รองลดหลั่นลงไปตามสายการบังคับบัญชา เป็นความสมัครใจในการมอบอำนาจ กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องเต็มใจมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และจะต้องได้สัดส่วนพอควรแก่ปริมาณงาน และความรับผิดชอบ รวมทั้งลักษณะและปริมาณของอำนาจหน้าที่ที่จะมอบ จนถึงจัดระบบการรายงานที่มีประสิทธิภาพ เมื่อทราบความก้าวหน้าและความเคลื่อนไหวของงานที่มอบหมาย

ด้านการฝึกอบรม พบว่าผู้ได้รับโอกาสมักเป็นคนเดิม จึงเกิดความไม่เท่าเทียมกัน ซึ่ง สุรัตน์ ญาณไพศาล (2542) กล่าวว่า ควรจัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง และมีระบบการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมให้มีความเหมาะสมกับความจำเป็นของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งจะมีผลทำให้บุคลากรทุกระดับมีโอกาสได้รับคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมอย่างทั่วถึง และควรจัดอย่างสม่ำเสมอให้ความสำคัญโดยมีการประชาสัมพันธ์ให้ทุกหน่วยงานทราบ มีการกำหนดเป็นแผนงานให้ทุกหน่วยงานจัดทำเป็นโครงการเพื่อเสริมประสบการณ์และความรู้ ดังที่ อุทัย หิรัญโต (2531) กล่าวว่า ถ้าบุคคลใดซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องเพิ่มพูนศักยภาพให้สูงขึ้น วิธีทางที่จะเพิ่มศักยภาพของคนที่อำนวยการผลดีที่สุดได้แก่การฝึกอบรม เพราะการฝึกอบรมเป็นการสอนให้คนได้เรียนรู้ และเข้าใจถึงหลักวิชาการและวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ทันสมัย และเหมาะสม ซึ่งเป็นการสร้างเสริมคุณวุฒิ และสมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น แต่ในระหว่าง 1-2 ปี ที่ผ่านมา องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ได้ถูกปรับลดงบประมาณด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจ ทำให้แผนการฝึกอบรมบางประการไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่

ด้านการศึกษาต่อ พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ยังมีการปฏิบัติในระดับน้อย ทั้งด้านข้อมูล การสนับสนุน การหาแหล่งเงินทุน การคัดเลือกบุคลากร และการเลื่อนขั้นเงินเดือนในระหว่างรับการศึกษาต่อ ซึ่งคล้ายกับผลการศึกษาของ สหทัย คำรงค์เกียรติศักดิ์ (2541) เรื่อง การพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พบว่า การศึกษาต่อ มีอุปสรรคเรื่องความยุติธรรม ทุนการศึกษา รวมทั้งแหล่งเงินทุนไม่เพียงพอ ดังนั้นควรมีการกำหนดเป็นนโยบายในการส่งเสริมการศึกษา

ต่อที่ชัดเจน มีการจัดสรรงบประมาณในเรื่องทุนการศึกษา และควรมีความยุติธรรมในการพิจารณา คัดเลือกบุคลากรไปศึกษาต่อ เพราะไม่เช่นนั้นแล้ว จะทำให้บุคลากรเกิดความท้อถอย การศึกษาต่อนับว่าเป็นการพัฒนาบุคลากรที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการพัฒนาในด้านอื่น ๆ ดังที่ ภิญญู สาธร (2526) กล่าวว่า บุคลากรทุกประเภทที่อยู่ในองค์การหรือสถาบัน แม้จะมีความรู้ความสามารถดีเพียงใด ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ ความสามารถย่อมอ่อนลง เนื่องจากการปฏิบัติงานและเทคโนโลยีต่าง ๆ ย่อมมีการเปลี่ยนแปลง การศึกษาต่อเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ดีขึ้นหรือได้รับความรู้ใหม่ หน่วยงานจึงควรส่งเสริมบุคลากรให้ศึกษาต่อ หรือศึกษาเพิ่มเติม อีกประเด็นที่ควรให้ความสำคัญคือ การให้โอกาสเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งสำหรับบุคลากรที่ได้รับการศึกษาต่อ ซึ่งสุรตน์ ญาณไพศาล (2542) กล่าวไว้ว่า ถ้าต้องการให้องค์การมีความมั่นคงจำเป็นต้องพัฒนาคนให้มีความรู้ ความชำนาญ รวมทั้งมีขวัญ และกำลังใจ มีความมั่นคงและอยู่ด้วยความสุขกาย และสบายใจ เพื่อให้้องค์การอยู่รอดและสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้

ด้านการพัฒนานอกแบบ ในปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง เช่นการหมุนเวียนงาน อาจเป็นเพราะผู้บริหารเกรงว่าจะเกิดความยุ่งยากในการจัดระบบการทำงานใหม่หรือเพราะตัวบุคลากรเอง ที่ไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลง ดังที่ กุลธนา ธนาพงศธร (2530) กล่าวว่า ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรประการหนึ่งคือ ตัวบุคลากรที่มีทัศนคติในทางอนุรักษ์นิยม พอใจที่จะประพฤติดำเนินการตามแนวทางเดิมที่เคยยึดถือปฏิบัติมาช้านานแล้ว และจะไม่ยอมรับจนถึงขนาดต่อต้านความพยายามใด ๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงให้แตกต่างไปจากเดิม

ด้านปัญหาและอุปสรรค โดยรวมแล้วอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นปกติที่ในการดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์การใดก็ตามย่อมประสบปัญหาและอุปสรรคบ้างไม่มากก็น้อย องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ก็เช่นเดียวกัน ทั้งด้านบุคลากร ที่ไม่ให้ความสนใจหรือไม่เข้าใจต่อเป้าหมายของกิจกรรมการพัฒนาว่าจะได้รับประโยชน์อย่างไรบ้าง แต่เข้ารับการพัฒนาเพราะได้รับคำสั่ง ที่เป็นเช่นนี้เพราะกิจกรรมการพัฒนาหรือเนื้อหาการฝึกอบรมไม่เป็นไปตามความจำเป็น ความเหมาะสม และ ความต้องการของบุคลากร จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ซึ่งพงศ์ สุภาวสิทธิ์ (2541) กล่าวถึงหลักเกณฑ์ข้อหนึ่งในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม คือ ต้องสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นในการแก้ปัญหา หรือการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน ซึ่งหมายความว่า ก่อนการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมนั้น ควรมีการประเมินความต้องการของบุคลากรก่อน เพื่อให้หลักสูตรการฝึกอบรมสอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมให้ได้มากที่สุด

บางครั้งปัญหาในการพัฒนาบุคลากรก็เกิดจากด้านเทคนิค เช่น สถานที่ฝึกอบรม และอุปกรณ์ไม่พร้อมอันเนื่องมาจากปัญหาด้านงบประมาณ หรือวิทยากรที่มาให้การฝึกอบรม ซึ่งกุลธนา ธนาพงศธร (2530) กล่าวไว้ว่า ปัญหาที่มักจะพบเห็นอยู่เสมอ ๆ เกี่ยวกับวิทยากรก็คือ ผู้ที่มีคุณสมบัติ

เหมาะสมที่จะเป็นวิทยากรที่ดีมีอยู่น้อยมาก มักขาดคุณสมบัติที่จะเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี แต่จะมีลักษณะเป็นผู้บรรยายหรือผู้บอกเล่าประสบการณ์มากกว่า ด้วยเหตุนี้ ผู้เข้ารับการพัฒนาจึงมีโอกาสดำเนินความรู้แปลกใหม่น้อยมาก จนอาจเกิดความเบื่อหน่าย และหลีกเลี่ยงการเข้ารับการพัฒนาดังกล่าวได้ สำหรับด้านผู้บริหารเองก็มีส่วนทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนานุคลากรได้เช่นกัน เพราะผู้บริหารบางคนไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนานุคลากร จึงไม่ให้การสนับสนุน หรือบางคนเห็นว่าตนมีความรู้ความสามารถมากกว่าเจ้าหน้าที่ที่จัดการด้านการพัฒนานุคลากร จึงเป็นผู้สั่งการและดำเนินการต่าง ๆ แต่เพียงผู้เดียว ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ มากมาย ดังที่ เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์ (2541) กล่าวว่า ผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้วางนโยบายและแนวทางในการจัดองค์การและพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีคุณภาพสูงถึงระดับที่จะนำความสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารขององค์การจึงมีส่วนสำคัญที่จะแสดงให้เห็นนโยบายด้านการพัฒนานุคลากร ตลอดจนสนับสนุนให้การดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมพร้อมไปกับการศึกษาวิเคราะห์ถึงสภาพปัจจุบัน, ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนานุคลากรในองค์การ

ข้อเสนอแนะ (Recommendation)

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงสภาพปัจจุบัน สภาพคาดหวัง สภาพปัญหาและอุปสรรค และความต้องการในการพัฒนานุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อใช้ประกอบในการกำหนดแนวทางในการพัฒนานุบุคลากรให้เหมาะสม และจากผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ด้านการปฐมนิเทศ

ผู้บริหารงานบุคคลขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ควรมีการชี้แนะระเบียบกฎเกณฑ์ และชี้แจงบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งที่รับผิดชอบ เมื่อมีบุคลากรแรกเข้าทำงาน รวมทั้งการจัดการปฐมนิเทศอย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยการกำหนดเป็นระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน และประชาสัมพันธ์ให้ทราบอย่างทั่วถึง

ด้านการมอบหมายงาน

หัวหน้าแผนก และ ผู้จัดการสำนักงานบริการฯ ต่าง ๆ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากร แสดงความคิดเห็นอย่างเสรีต่อเนื้องาน หรือให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน โดยให้ สิทธิขาดในการทำงาน แต่พร้อมให้คำปรึกษาเมื่อบุคลากรประสบปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ เพื่อ ให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของงานนั้น ทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน

ด้านการฝึกอบรม

การคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม ผู้บริหารงานบุคคลฯ ควรพิจารณาถึงความ จำเป็น หรือพิจารณาตามคุณสมบัติที่เหมาะสมกับภาระหน้าที่และเป็นไปได้ด้วยความยุติธรรม โดยการ ตำรวจความต้องการการฝึกอบรมของบุคลากรแต่ละแผนก หรือแต่ละสำนักงานบริการฯ แล้วนำมา กำหนดเป็นแผนการฝึกอบรม ซึ่งแผนการฝึกอบรมควรกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร โดยยึดหลักการมี ส่วนร่วม และประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ด้านการศึกษาต่อ

ผู้บริหารงานบุคคลฯ ควรพยายามสรรหาข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาต่อ ทั้งรายละเอียด ด้านเนื้อหา และทุนการศึกษา รวมทั้งช่วยเหลือบุคลากรในการจัดหาทุนการศึกษา เพื่อศึกษาในระดับ ที่สูงขึ้นหรือส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงคุณประโยชน์ของการศึกษาต่อ เพื่อนำความรู้มาพัฒนา ตนเองและพัฒนาองค์กรฯ ได้ในอนาคต

ด้านการพัฒนานอกแบบ

การพัฒนานอกแบบเป็นเรื่องระหว่าง ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วม งาน ดังนั้นเพื่อให้การพัฒนานอกแบบเกิดผล จึงต้องอาศัยความร่วมมือของทั้งสามฝ่าย กล่าวคือ หัว หนาแผนก และผู้จัดการสำนักงานบริการฯ ควรให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่บุคลากร โดยเฉพาะ เมื่อแรกเข้าทำงาน หรือเป็นงานที่ค่อนข้างยาก ส่วนบุคลากร ควรให้ความสนใจ และมีความ กระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้และประสบการณ์ ทั้งจากหัวหน้าแผนก หรือ ผู้จัดการสำนักงาน บริการฯ และจากเพื่อนร่วมงาน

นอกจากนี้ ผู้บริหารงานบุคคลขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ควรดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการคือ ศึกษาความต้องการ เพราะบุคลากรที่ปฏิบัติงานในแผนกที่แตกต่างกัน และมีอายุการทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพปัญหาในการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ เพื่อให้แผนการฝึกอบรมสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้ทุกระดับ หลังจากนั้นจึงทำการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนา กำหนดขอบข่ายของหลักสูตร กำหนดวิธีการ ดำเนินการ ประเมินผลและติดตามผล และควรให้บุคลากรทุกระดับรับทราบถึงความชัดเจนของนโยบายการพัฒนาบุคลากร แต่การพัฒนาจะเกิดผลไม่ได้หากไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากร ดังนั้นบุคลากรต้องตระหนักด้วยตนเองในความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และหลังจากเสร็จสิ้นโครงการฝึกอบรมแต่ละโครงการแล้ว ควรมีการติดตามผล, ประเมินผล และวางแผนโครงการอย่างต่อเนื่องและชัดเจน เพื่อการปรับปรุงและการวางแผนขั้นต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรขยายขอบเขตการวิจัยให้ครอบคลุมเขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 1 ซึ่งประกอบด้วย จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดเชียงราย จังหวัดแม่ฮ่องสอน และจังหวัดลำพูน เพื่อทำการเปรียบเทียบระหว่างจังหวัดต่าง ๆ ว่าแตกต่างหรือเหมือนกันอย่างไร
2. ควรทำการวิจัย เพื่อศึกษาถึงความต้องการในการพัฒนาบุคลากรทุก ๆ 3-5 ปี เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของบุคลากรที่อาจเปลี่ยนแปลงไป
3. ควรทำการวิจัยในภาพรวมของการบริหารงานบุคคล ซึ่งได้แก่ การให้ได้ว่าซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน เพื่อปรับปรุงงานด้านการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และคณะ. 2531. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.
- กาญจนา ตันติพัฒนายัยและคณะ. 2541. การประเมินความต้องการพัฒนาอาจารย์ในวิทยาลัย
สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระบรมราชชนก.
- กุดธนา ธนาพงศธร. 2530. เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคลหน่วยที่ 1-7 มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชาญชัย วลีตรังสีมาและเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์. 2521. การพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพมหานคร:
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จักรวาล ภาษะวรรณ. 2540. ความต้องการฝึกอบรมข้าราชการสายบริหารและธุรการในมหาวิทยาลัย
แม่โจ้. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- จิรัฐะ ประวาลพฤษ. 2538. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร: พัทธกษอักษร.
- เดชา พริ้งลำภู. 2541. การพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร์
มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท และคณะ. 2538. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: วังอักษร.
- เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์. 2541. การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ. การค้นคว้าแบบอิสระ
ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2535. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิชย์ จำกัด.
- นิตา ชูโต. 2538. การพัฒนาองค์การเทคนิคการบริหารการศึกษา. เชียงราย: ฝ่ายเอกสารตำรา
สถาบันราชภัฏ เชียงราย.
- นำชัย ทนุผล. 2540. การวางแผนและการประเมินผลโครงการส่งเสริมเกษตร. เชียงใหม่: ภาควิชา
ส่งเสริมการเกษตร คณะธุรกิจการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- บุญชม ศรีสะอาด. 2535. การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2540. ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: เจริญผล.
- บุญใจ ศรีสถิตยัณรากุล. 2533. ปัญหาและความต้องการการพัฒนาคณาจารย์ของคณาจารย์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ชลบุรี: วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บัณฑิต อินทรชื่น. 2526. การบริหารงานบุคคลและการสัมมนาบุคลากร. กรุงเทพมหานคร:
พระพันธ์นาการพิมพ์.

- ประคอง วรรณสุต. 2528. สถิติเพื่อการวิจัย คำนวณด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประชุม รอดประเสริฐ. 2530. การบริหารงานบุคคลทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โอ-เอส พรินต์เฮาส์.
- พงศ์ สุภาวสิทธิ์. 2541. การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมความรู้ทางด้านกฎหมายเพื่อนำไปใช้ในชุมชนชนบทสำหรับผู้นำท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่. ปริญาญศิลปศาสตรุษฎีบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- พยอม วงศ์สารศรี. 2530. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: พรานนกการพิมพ์.
- _____. 2540. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- ปัญญา สาร. 2526. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- มัลลี เวชชาชีวะ. 2541. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: แนวพระราชดำริด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว. กรุงเทพมหานคร: ดวงตะวัน.
- เยาวดี วินุญศรี. 2538. การประเมินโครงการแนวคิดและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รวงทิพย์ สุรวิชัย. 2538. การพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วราภรณ์ ขจรไชยกุล และคณะ. 2518. “แนวคิดการบริหาร”. เอกสารการสัมมนางานระดับผู้บังคับบัญชา รุ่นที่ 2. สงขลา: ศูนย์วิจัยการยางหาดใหญ่.
- วี สุโพธิ์ชัย. 2533. ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรครูประจำการของผู้บริหารโรงเรียน ครู-อาจารย์ และศึกษานิเทศก์ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิน เชื้อโพธิ์หัก. 2537. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- วิจิตร ศรีสอาน. 2530. เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคลหน่วยที่ 1-7, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วัลภา ลิมสกุล. 2537. การบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สมคิด บางโม. 2538. เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม. กรุงเทพมหานคร: นำอักษรการพิมพ์.
- สมพงศ์ เกษมสิน. 2526. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.

- สมาน รังสิโยภักดิ์. 2530. **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร:สวัสดิการสำนักงาน, ก.พ.
- สงัด อุทรานันท์. 2527. **พื้นฐานและหลักการพัฒนาลูกสูตร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วงเดือนการพิมพ์.
- สหทยา ดำรงเกียรติศักดิ์. 2541. **การพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุทนต์ ศรีไสย์. 2537. **หลักการนิเทศการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุทธิพร ไชยวงศ์. 2540. **การพัฒนาบุคลากรของอุตสาหกรรมอัญมณี และเครื่องประดับในเขตจังหวัดเชียงใหม่**. ปัญหาพิเศษ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- สุรัตน์ ญาณไพศาล. 2542. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- เสนาะ ดิยาว์และคณะ. 2527. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. 2536. “โรคองค์การแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมจริงหรือ”. *มีเดีย*.ปีที่ 10 14 (12), 86-87.
- สำราญ ถาวรยุศม์และคณะ. 2536. **สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนกับการพัฒนากำลังคนคุณภาพกำลังคน: ภาวะอยู่ความสำเร็จของการพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร: โอ-เอส พรินต์เฮาส์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541. **การบริหารการตลาดยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทธีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด.
- ศุภนิธย์ โชครัตนชัย. 2536. “การบริหารสู่ความเป็นเลิศ”. *หนังสือที่ระลึกประจำปี*. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ก.พ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันข้าราชการพลเรือน.
- อนรรักษ์ ปัญญาวัฒน์ และ อุเทน ปัญโญ. 2537. **การประเมินความต้องการและความพร้อมในการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม: รายงานการวิจัย**. เชียงใหม่: ศูนย์วิจัยและบริหารทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อุทัย หิรัญโต. 2531. **หลักการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- อำนาจ จันทร์เป็น. 2532. **การพัฒนาหลักสูตร: ทฤษฎีสู่การปฏิบัติระดับโรงเรียน**. เชียงใหม่: โรงพิมพ์ ส.ทรัพย์การพิมพ์.
- องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. 2541. **สารสนเทศองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย 2541**. กรุงเทพมหานคร: องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย.
- องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่. 2542. **รายชื่อและจำนวนของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่**. เชียงใหม่: องค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่.





ภาคผนวก ก.

ตารางแสดงแนวทางแตกกรอบวัตถุประสงค์
การวิจัยสู่การปฏิบัติ

ตารางแสดงแนวทางแทรกกรอบวัตถุประสงค์การวิจัยสู่การปฏิบัติ

วัตถุประสงค์	วัตถุประสงค์รอง	ประเด็นคำถาม	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือเก็บข้อมูล	วิธีเก็บข้อมูล	วิธีการวิเคราะห์	วิธีแปลผล
1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับ การ พัฒนาบุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (TOT) จังหวัด เชียงใหม่	1.1 เพื่อศึกษาดังความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากรของ TOT จ. เชียงใหม่ 1.2 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากรของ TOT จ. เชียงใหม่	1.2.1 ข้อมูลส่วนตัว - เพศ - อายุ - ระดับการศึกษาสูงสุด - สถานงานอาชีพ - อายุการทำงาน 1.2.1 ด้านการปฐมนิเทศ 1.2.2 ด้านการมอบหมายงาน 1.2.3 ด้านการฝึกอบรม 1.2.4 ด้านการศึกษาต่อ 1.2.5 ด้านการพัฒนาแบบ	พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัด เชียงใหม่	แบบสอบถาม	1. ค้นหา และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง 2. เก็บข้อมูลภาคสนาม	1.1.1.1 ใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยนำเสนอข้อมูลในรูปความถี่และค่าร้อยละ 1.2.1.1 ใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยนำเสนอข้อมูลในรูปความถี่ และค่าร้อยละ	การวิเคราะห์ความเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากร มีเกณฑ์การแปลความหมายดังนี้ - คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติมากที่สุด - คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก - คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง มีการปฏิบัติปานกลาง

วัตถุประสงค์	วัตถุประสงค์รอง	ประเด็นการวิจัย	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือเก็บข้อมูล	วิธีเก็บข้อมูล	วิธีการวิเคราะห์	วิธีแปลผล
						2.1.2 ใช้การคำนวณน้ำหนักคะแนนเฉลี่ยโดยมีการแบ่งระดับมาตราส่วนออกเป็น 5 ระดับ	- คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง มีการปฏิบัติ น้อย - คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง มีการปฏิบัติ น้อยที่สุด
2.1 เพื่อศึกษาถึงความคาดหวังเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัด เชียงใหม่	2.1 เพื่อศึกษาถึงระดับของสภาพคาดหวังที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรฯ 2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากร กับสภาพคาดหวังในการพัฒนาบุคลากรฯ	2.1.1 เชนเดียวกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 2.2.1 เช่นเดียวกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 1	พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัด เชียงใหม่	แบบสอบถาม	1. ค้นหา และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง 2. เก็บข้อมูลภาคสนาม	ใช้วิธีการเดียวกันกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 1	มีเกณฑ์การแปลผลเช่นเดียวกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

วัตถุประสงค์	วัตถุประสงค์รอง	ประเด็นคำถาม	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือเก็บข้อมูล	วิธีเก็บข้อมูล	วิธีการวิเคราะห์	วิธีแปลผล
3. เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่	3.1 เพื่อหาความแตกต่างระหว่างสภาพภาคหวังและสภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากรฯ	ใช้ประเด็นคำถาม เช่นเดียวกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 1	พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่	แบบสอบถาม	1. ค้นหา และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง 2. เก็บข้อมูลภาคสนาม	การวิเคราะห์ความต้องการ ใช้สถิติ Wilcoxon เปรียบเทียบสภาพภาคหวังและสภาพปัจจุบัน	การเปรียบเทียบสภาพภาคหวังกับสภาพปัจจุบัน ถ้าประเด็นใดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ถือว่าเป็นความต้องการ ถ้าในกรณีที่มีนัยสำคัญแต่สภาพปัจจุบันมีค่าสูงกว่าสภาพภาคหวัง ถือว่าไม่แตกต่าง
4. เพื่อศึกษา สภาพปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่	4.1 เพื่อศึกษา ระดับปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรของ TOT	4.1.1 ปัญหา ด้านบุคลากร 4.1.2 ปัญหา ด้านองค์การ 4.1.3 ปัญหา ด้านเทคนิค 4.1.4 ปัญหา ด้านนโยบาย	พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่	แบบสอบถาม	1. ค้นหาและศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง 2. เก็บข้อมูลภาคสนาม	4.1.1.1 ใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยนำเสนอข้อมูลในรูปความถี่และค่าร้อยละ 4.1.1.2 ใช้การคำนวณน้ำหนักคะแนนเฉลี่ย โดยมีการแบ่งระดับมาตราส่วนออกเป็น 5 ระดับ	การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร มีเกณฑ์การแปลความหมายดังนี้ คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง มีปัญหามากที่สุด

วัตถุประสงค์	วัตถุประสงค์รอง	ประเด็นคำถาม	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือเก็บข้อมูล	วิธีเก็บข้อมูล	วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	วิธีแปลผล
	4.2 เพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรกับระดับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรฯ	4.2.1 ข้อมูลส่วนตัว				4.2.1.1 ใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยนำเสนอข้อมูลในรูปความถี่ และร้อยละ	- คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง มีปัญหามาก - คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง มีปัญหาปานกลาง - คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง มีปัญหาน้อย - คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง มีปัญหาน้อยที่สุด



แบบสอบถามเรื่อง

การพัฒนานวัตกรรมขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่

คำแนะนำ แบบสอบถามชุดนี้ จัดทำขึ้นเพื่องานวิจัยของนักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยแม่โจ้ การตอบแบบสอบถาม ไม่มีผลใด ๆ ต่อตัวบุคคล จึงขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ☐ ที่กำหนดให้ในแต่ละข้อ ตามความเป็นจริง

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุ ☐ 21-30 ปี ☐ 31-34 ปี
☐ 41-50 ปี ☐ 51-60 ปี
3. ระดับการศึกษาสูงสุด ☐ ม.6 ☐ ปวช.
☐ ปวส. ☐ ปริญญาตรี
4. สายงานอาชีพในปัจจุบัน ☐ งานด้านพาณิชย์ ☐ งานด้านธุรการ
☐ งานด้านช่าง ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
5. อายุการทำงาน (นับตั้งแต่เริ่มทำงานในองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย) ☐ 1-5 ปี ☐ 6-10 ปี
☐ 11-15 ปี ☐ 16-20 ปี
☐ 21 ปีขึ้นไป

ประเด็นต่อไปนี้ท่านมีความเห็นอย่างไร	ปัจจุบัน					ที่คาดหวัง				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22. ความยุติธรรมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร ในการศึกษาต่อ										
23. การพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตามปกติระหว่างศึกษาต่อ										
ด้านการพัฒนานอกแบบ										
24. การถ่ายทอดประสบการณ์และคำแนะนำจากผู้ บังคับบัญชา										
25. การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน										
26. การเรียนรู้จากการหมุนเวียนงาน										
27. ความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วม งานในหน่วยงาน										

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาการพัฒนาบุคลากรขององค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย
จังหวัดเชียงใหม่

กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับปัญหาที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

โดย	หมายเลข	1 หมายถึง	มีปัญหาน้อยที่สุด
	หมายเลข	2 หมายถึง	มีปัญหาน้อย
	หมายเลข	3 หมายถึง	มีปัญหปานกลาง
	หมายเลข	4 หมายถึง	มีปัญหามาก
	หมายเลข	5 หมายถึง	มีปัญหามากที่สุด

ประเด็นต่อไปนี้ท่านมีความเห็นอย่างไร	1	2	3	4	5
ด้านบุคลากร					
1. ความร่วมมือ/สนใจต่อการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร					
2. ความเข้าใจต่อเป้าหมายของการพัฒนา/ฝึกอบรมแต่ละครั้ง					
3. การนำความรู้ที่ได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน					
4. ความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่					
5. ความร่วมมือและการช่วยเหลือของเพื่อนร่วมงานต่อการพัฒนาบุคลากร					
ด้านองค์กร					
6. การสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างทั่วถึง					
7. การเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงการฝึกอบรม					
8. การสนับสนุนการพัฒนา/ฝึกอบรมของผู้บริหาร					
9. การติดตามผลหลังจากการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร					
ด้านเทคนิค					
10. ความเหมาะสมและความยุติธรรมในการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม					
11. ความเหมาะสมของสถานที่, เอกสาร, และวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม					
12. ความเหมาะสมของวิทยากรกับหลักสูตรการฝึกอบรม					
13. ความต่อเนื่องของโครงการฝึกอบรม					
14. การนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการฝึกอบรม					
15. ความเหมาะสมของช่วงเวลาในการจัดการฝึกอบรม					
ด้านนโยบาย					
16. การมีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากร					
17. การนำนโยบายมาปฏิบัติให้เกิดผล					
18. การจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน					
19. มีงบประมาณในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ					
20. การวางแผนการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว					

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

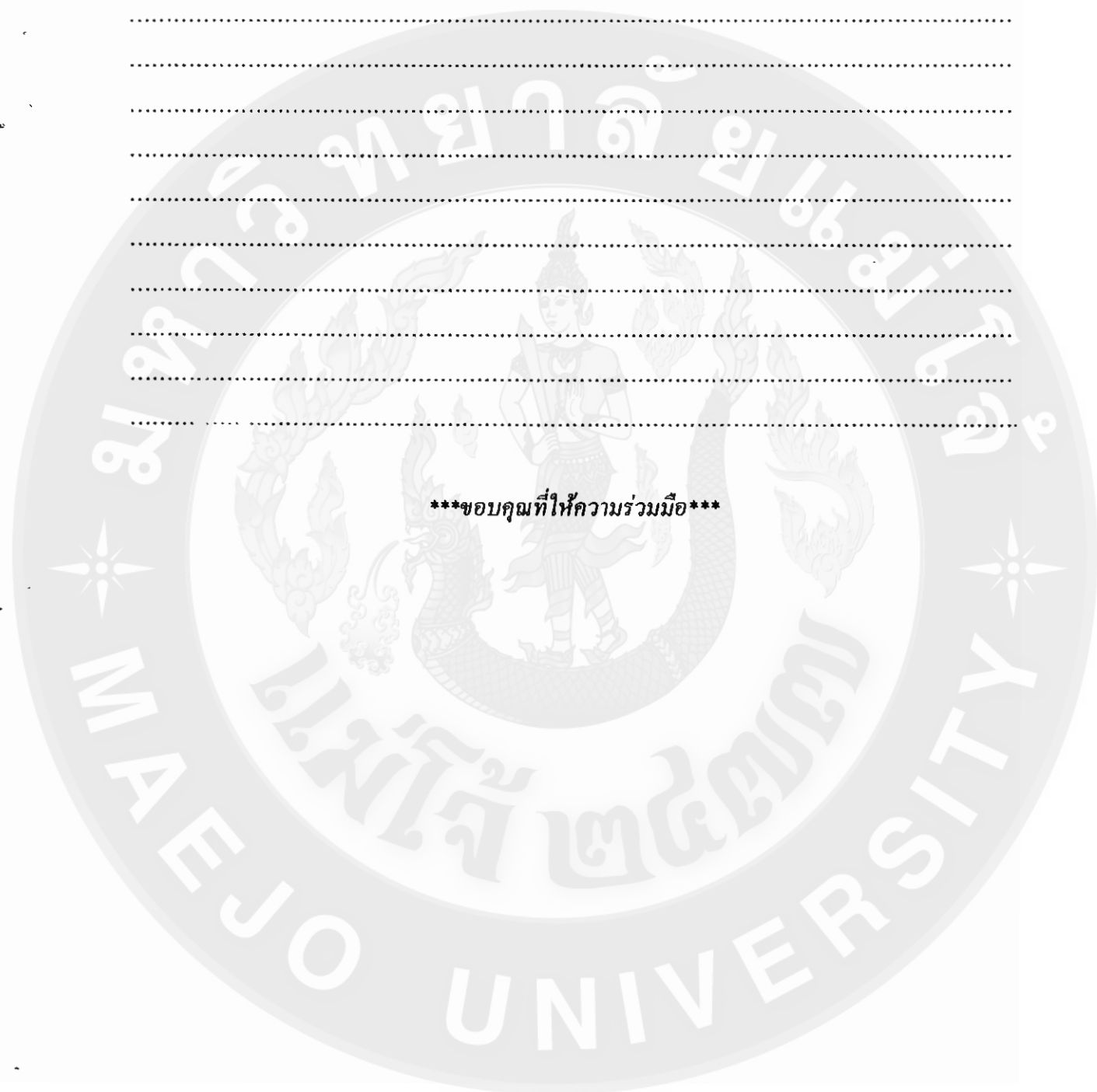
.....

.....

.....

.....

ขอบคุณที่ให้ความร่วมมือ





ภาคผนวก ค.
ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ : นางสาวปริญญ ชรีโย
วัน/เดือน/ปี เกิด : 3 พฤศจิกายน พ.ศ. 2519
การศึกษา : มัธยมศึกษาตอนต้น จากโรงเรียนคาราวีทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่
พ.ศ. 2533
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ พานิชยศาสตร์ จากสถาบันเทคโนโลยี-
ราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพ จังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ. 2537
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง การบัญชี จากสถาบันเทคโนโลยี-
ราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพ จังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ. 2539
ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) จากสถาบันเทคโนโลยี-
ราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพ จังหวัดเชียงใหม่ พ.ศ. 2541