

การพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของข้าราชการ
มหาวิทยาลัยศิลปากร

โดย
นางสาวอัญชิสา ไกรสรณภานทร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2545

ISBN 974 - 653 - 191 - 3

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**A PERSONNEL DEVELOPMENT OF NON – ACADEMIC STAFF
IN SILPAKORN UNIVERSITY**

By

Anchisa Kaisornapanet

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2002

ISBN 974 – 653 – 191 - 3

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ การพัฒนา
บุคลากรตามความต้องการของข้าราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร” เสนอโดย นางสาวอัญชิสา
ไกรสรณภานทร เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จีราวรรณ กงคล้าย)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่..... เดือนพ.ศ.

ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

1. รองศาสตราจารย์ วรพจน์ มूरพันธุ์
2. อาจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร
3. อาจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พิสิฐ พิษณานนท์)

...../...../.....

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ วรพจน์ มूरพันธุ์)

...../...../.....

.....กรรมการ

(อาจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร)

...../...../.....

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ คุณิต ทิวถนอม)

...../...../.....

K 42461087 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : การพัฒนาบุคลากร

อัญชิสา ไกรสรณภานตร : การพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของข้าราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร (A PERSONNEL DEVELOPMENT OF NON – ACADEMIC STAFF IN SILPAKORN UNIVERSITY) อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ : รศ.วราพจน์ มูรพันธุ์, อ.ว่าที่ พ.ต. ดร. นพดล เจนอักษร และ อ. ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์. 120 หน้า. ISBN 974 – 653 – 191 - 3

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร สาย ข และสาย ค มหาวิทยาลัยศิลปากร 2) เพื่อทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร สาย ข และสาย ค ที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร ของมหาวิทยาลัยศิลปากร 3) เพื่อทราบระดับความต้องการในการพัฒนาบุคลากร สาย ข และสาย ค มหาวิทยาลัยศิลปากร ในแต่ละด้าน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือข้าราชการ สาย ข และสาย ค ของมหาวิทยาลัยศิลปากร จำนวน 220 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ข้อมูลที่ได้ผ่านกระบวนการวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และทดสอบ t -test

ผลการวิจัยพบว่า

1. กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่ปฏิบัติ บุคลากรสาย ข และสาย ค ได้ตอบแบบสอบถามว่าในอยู่ระดับน้อย ถึงน้อยที่สุด โดยภาพรวมกิจกรรมการพัฒนาที่มหาวิทยาลัยปฏิบัติจริง บุคลากรสาย ข ประเมินว่าอยู่ในระดับน้อย ในขณะที่บุคลากรสาย ค ประเมินว่าอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. ความคิดเห็นของบุคลากร สาย ข และสาย ค จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยการประเมินการปฏิบัติกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง พบว่าไม่แตกต่างกันในเชิงสถิติที่ระดับทดสอบนัยสำคัญ $\alpha = 0.05$

3. ความต้องการของบุคลากร สาย ข และสาย ค ต้องการให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติกิจกรรมโดยรวมอยู่ในระดับมากทั้งสองสายตรงกัน โดยมีความต้องการให้จัดกิจกรรม การส่งไปฝึกอบรม การสอนงาน การส่งไปดูงาน เป็นลำดับที่ 1, 2 และ 3 ตามลำดับ และกิจกรรมการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ และกิจกรรมการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ เป็นสองลำดับสุดท้าย ส่วนกิจกรรมการประชุมพิเศษ การส่งไปศึกษาต่อการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และการประชุมชี้แจง มีความต้องการในระดับปานกลาง

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2545

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ 1.....2.....3.....

K 42461087 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : PERSONNEL DEVELOPMENT

ANCHISA KRAISORNNAPANATE : A PERSONNEL DEVELOPMENT OF NON-ACADEMIC STAFF IN SILPAKORN UNIVERSITY. THESIS ADVISORS : ASSO. PROF. WARAPOJ MOORAPUN, MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR., Ph.D., AND PRASERT INTARAK, Ed.D. 120 pp. ISBN 974-653-191-3

This research aimed at studying the personnel development of academic and non-academic staff in respects of: 1) the personnel development activities, 2) the university staff's opinions on personnel development, and 3) the demand level of the personnel development activities. The sample population used in this research was 220 academic and non-academic staff in Silpakorn University. Questionnaires were employed as a research device and the data analysis was carried out by assessing from the frequency distribution (f), percentage (%), mean (\bar{X}), standard deviation (S.D.) and t-test.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

The results of the study were:

1) The personnel development activities were rated from 'less' to the 'least' by both academic and non-academic staff, and the activities which were put into action were rated 'less' and the 'least' by the academic and non-academic staff respectively,

2) According to the mean values calculated from the opinions on the put-into-action activities of both groups, there was no significantly statistical difference. $\alpha = 0.05$, and

3) The demand of the personnel development activities was rated 'high' by both academic and non-academic staff. The three highest personnel development activities in demand were training support, in-service coaching, and vocational training support respectively. Meanwhile, exchanges and rotations of staff and duty assigning were rated 'less' and the 'least' respectively. The activities needed at moderate level were orientation, personnel's educational advancement support, compiling job instruction book, and meeting.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2002

Student's signature.....

Thesis Advisors' signature 12.....3.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างยิ่ง จาก รองศาสตราจารย์วรพจน์ มูรพันธุ์ อาจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร และอาจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ที่เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิสิฐ พิษณานนท์ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ รวมทั้งรองศาสตราจารย์คุณิต ทิวถนอม อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้คำแนะนำช่วยเหลือแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบ แก้ไขเรื่องมือเพื่อการวิจัย ประกอบด้วยนายสำราญ ทองแพง หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับ 9) มหาวิทยาลัยนเรศวร นายสิน พวงสุวรรณ หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับ 9) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ข้าราชการบำนาญ) นางมะลิวัลย์ ฉวีสุข เลขานุการคณะ (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับ 8) คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ นายปิยพงศ์ มณีศรี เลขานุการคณะ (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับ 8) คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร และนายอภิสิทธิ์ มฤคพิทักษ์ ผู้อำนวยการกองกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง ตลอดจนเพื่อนนักศึกษา รุ่นที่ 19 ทุกคน ที่ช่วยสนับสนุนเป็นกำลังใจให้สามารถดำเนินการวิจัยสำเร็จลุล่วง ตามวัตถุประสงค์

คุณความดีและประโยชน์จากผลการวิจัยครั้งนี้ ขอมอบแด่ บิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน ที่กรุณาให้ความรู้ ช่วยเหลือ อบรมสั่งสอนด้วยความปรารถนาดี มาโดยตลอด

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาการวิจัย.....	9
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	9
ข้อคำถามการวิจัย.....	10
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	11
ขอบเขตการวิจัย.....	12
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	13
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	13
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	15
ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยศิลปากร.....	15
การบริหารงานมหาวิทยาลัยศิลปากร.....	26
การพัฒนาคณาจารย์.....	29
ความหมายของการพัฒนาคณาจารย์.....	29
ความสำคัญของการพัฒนาคณาจารย์.....	31
ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาคณาจารย์.....	32
ประโยชน์ของการพัฒนาคณาจารย์.....	35
หลักการพัฒนาคณาจารย์.....	37

บทที่	หน้า
การดำเนินการพัฒนาบุคลากร.....	38
หลักการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร.....	38
วิธีหรือกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร.....	39
การปฐมนิเทศ.....	41
การสอนงาน.....	46
การส่งไปดูงาน.....	49
การส่งไปฝึกอบรม.....	50
การส่งไปศึกษา.....	61
การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน.....	62
การประชุมชี้แจง.....	64
การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ.....	65
การสับเปลี่ยน โยกย้ายหน้าที่.....	67
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร.....	69
สรุป.....	73
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	74
วิธีการและขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย.....	74
ระเบียบวิธีวิจัย.....	75
แบบแผนการวิจัย.....	76
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	76
ตัวแปรที่ศึกษา.....	77
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	78
การสร้างเครื่องมือ.....	79
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	79
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	80
สรุป.....	83
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	84

บทที่

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์กิจกรรมการพัฒนามูลสารสาย ข และสาย ค ที่ปฏิบัติจริงในมหาวิทยาลัยศิลปากร.....	86
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของกิจกรรมการ พัฒนามูลสาร สาย ข และสาย ค ที่ปฏิบัติจริงหรือเกิดขึ้นจริง ในมหาวิทยาลัยศิลปากรปฏิบัติให้กับ	88
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ลำดับความต้องการให้มหาวิทยาลัยศิลปากร จัดกิจกรรมพัฒนามูลสาร สาย ข และสาย ค.....	90
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	93
สรุปผลการวิจัย.....	95
การอภิปรายผลการวิจัย	96
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	98
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	98
บรรณานุกรม.....	99
ภาคผนวก ก ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	105
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม.....	106
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	107
ประวัติผู้วิจัย.....	120

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	กิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ ที่เกี่ยวกับสายข และสาย ค โดยคณะกรรมการ พัฒนานุเคราะห์ ชมรมข้าราชการ และกองกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร4	
2	กิจกรรมตามโครงการพัฒนานุเคราะห์ สาย ข และ สาย ค ที่จัดโดยกองการ เจ้าหน้าที่ กองบริหาร และสภาข้าราชการ สถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ 5	
3	กิจกรรมตามโครงการพัฒนานุเคราะห์ สาย ข และ สาย ค ที่จัดโดยกองการ เจ้าหน้าที่ ตามนโยบายการพัฒนานุเคราะห์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์..... 6	
4	กิจกรรมตามโครงการพัฒนานุเคราะห์ สาย ข และ สาย ค ที่จัดโดย กองการ เจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยบูรพา..... 7	
5	เปรียบเทียบกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ของแต่ละสถาบัน..... 8	
6	ขอบเขตการวิจัย..... 12	
7	ขั้นตอนของการวิจัย.....75	
8	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 76	
9	แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....85	
10	แสดงค่าสถิติกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์สาย ข และสาย ค ที่ปฏิบัติจริง ในมหาวิทยาลัยศิลปากร87	
11	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของการพัฒนานุเคราะห์ ที่เกิดขึ้นจริง89	
12	แสดงค่าสถิติกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ สาย ข และ สาย ค ที่ข้าราชการ สาย ข และสาย ค ต้องการให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติ90	
13	แสดงค่าลำดับความต้องการกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ที่ข้าราชการ สาย ข และ สาย ค ต้องการให้มหาวิทยาลัยศิลปากรจัด92	

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	11
2	การแบ่งส่วนราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร.....	22
3	การแบ่งส่วนราชการสำนักงานอธิการบดี.....	23
4	การแบ่งส่วนราชการสำนักหอสมุดกลาง.....	24
5	การแบ่งส่วนราชการสถาบันวิจัยและพัฒนา.....	24
6	การแบ่งส่วนราชการศูนย์คอมพิวเตอร์.....	25
7	การแบ่งส่วนราชการหอศิลป์.....	25
8	โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยศิลปากร.....	28

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 1

บทนำ

บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีความสำคัญที่สุด การพัฒนาบุคลากรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการเพราะถ้าบุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพแล้ว ความเจริญก้าวหน้าฐานะทางเศรษฐกิจ ตลอดจนความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของสังคมก็จะตามมาเป็นลำดับ ประเทศไทยได้เน้นและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของประเทศ ดังจะเห็นได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540–2544) ได้กำหนดให้การพัฒนาคนเป็นศูนย์กลางหรือเป็นจุดมุ่งหมายหลักของการพัฒนาประเทศเพราะถือว่าคนเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาทุกด้าน และโดยเฉพาะ โลกปัจจุบันและอนาคตจะเป็น โลกแห่งความรู้และสารสนเทศ มีการแข่งขันสูงคุณภาพของคนจึงเป็นตัวแปรสำคัญที่สุดในเชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะคุณภาพของคนเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างขีดความสามารถและการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะการพัฒนาภายใต้แนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า กระแสโลกาภิวัตน์ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2539 : 1-5) และปัจจัยพื้นฐานในการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย คน (man) เงิน (money) วัสดุสิ่งของ (material) และการบริหารจัดการ (management) หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า 4 M's นั้น เป็นที่ยอมรับกันว่าคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะคนเป็นผู้จัดหาและผู้ใช้ปัจจัยในการบริหารทุก ๆ ด้าน

ในการบริหารราชการนั้น ข้าราชการถือได้ว่าเป็นตัวจักรที่สำคัญของรัฐบาลในการบริหารราชการและการพัฒนาประเทศ ถ้าข้าราชการมีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก็ย่อมจะช่วยให้การบริหารราชการและการพัฒนาประเทศบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น รัฐบาลจึงได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาระบบราชการ ให้มีประสิทธิภาพปรับโครงสร้างระบบราชการให้เล็กลง เน้นการพัฒนาคุณภาพของข้าราชการทุกหน่วยงานทุกระดับ โดยได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2538 หมวด 3 การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการกำหนดให้เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ในการพัฒนาผู้ปฏิบัติราชการทั้งก่อนมอบหมายให้ปฏิบัติ เพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผนหลักและวิธีการปฏิบัติงาน รวมทั้งพัฒนาข้าราชการซึ่งปฏิบัติงานอยู่แล้วเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ

และพัฒนาทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานของข้าราชการ (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 : 36)

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย มีการบริหารจัดการที่แตกต่างจากหน่วยราชการที่สังกัดกระทรวงอื่น ๆ กล่าวคือ มหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพเพื่อไปพัฒนาประเทศ และหน้าที่หลักของมหาวิทยาลัยคือ การให้การศึกษา การส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และมหาวิทยาลัยมีหน้าที่เป็นผู้นำสังคมให้ก้าวไปข้างหน้า การที่จะบริหารงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่เป็นปัจจัยพื้นฐาน 4 ประการ ที่กล่าวมาแล้ว ให้เกิดประโยชน์สูงสุด บุคลากรเป็นปัจจัยหนึ่งมีความสำคัญและที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย จะสัมฤทธิ์ผลได้ด้วยดี จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถด้านต่าง ๆ ช่วยปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยและรูปแบบการจัดบุคลากรในแต่ละมหาวิทยาลัย จะเป็นไปตามกฎทบวง ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519) ข้อ 11 ที่จัดข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยออกเป็น 3 สายงานคือ ข้าราชการสาย ก ได้แก่บุคลากรที่มีหน้าที่สอน วิจัย และให้บริการทางวิชาการ ข้าราชการสาย ข ได้แก่บุคลากรที่มีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ และข้าราชการสาย ค ได้แก่บุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารและธุรการ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษา เพื่อผลิตบัณฑิตให้จบออกไปเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ ตามสาขาวิชาต่าง ๆ โดยในปี พ.ศ. 2477 ได้ก่อตั้งขึ้นเป็นโรงเรียนประณีตศิลปกรรม ในสังกัดกรมศิลปากร ซึ่งเปิดสอนวิชาจิตรกรรมและประติมากรรม ในปีต่อมาได้ปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียนออกเป็น 3 แผนก คือ แผนกนาฏดุริยางค์ แผนกประณีตศิลปกรรม และแผนกศิลปอุตสาหกรรม ภายใต้ชื่อใหม่คือโรงเรียนศิลปากร (พิพัฒน์ พงศ์ระพีพร 2536 : 17) ต่อมาในปี พ.ศ. 2486 ได้รับการยกฐานะจากโรงเรียนศิลปากรขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยโดยได้ตั้งที่ทำการที่วังท่าพระ ถนนหน้าพระลาน กรุงเทพมหานคร มีเนื้อที่ 14 ไร่ เปิดทำการสอนในระยะแรกสี่คณะวิชา คือคณะวิชาจิตรกรรมประติมากรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะโบราณคดี คณะมัณฑนศิลป์ และในปี พ.ศ. 2509 มหาวิทยาลัยได้รับอนุมัติให้ขยายวิทยาเขตไปยังพระราชวัง

สนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม และเปิดสอนคณะอักษรศาสตร์ เป็นคณะแรกในปี พ.ศ. 2511 และมีการจัดตั้งคณะเพิ่มขึ้นคือคณะศึกษาศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะเกษตรศาสตร์ และคณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม เพิ่มขึ้นตามลำดับ นอกจากนี้ยังมีการจัดตั้งหน่วยงานต่าง ๆ เพิ่มขึ้น คือสถาบันวิจัยและพัฒนา ศูนย์คอมพิวเตอร์ สำนักหอสมุดกลาง หอศิลป์ พร้อมทั้งจัดตั้งหน่วยงานเป็นการภายในของมหาวิทยาลัย ได้แก่ สถาบันวัฒนธรรมภูมิภาค ตะวันตก โครงการจัดตั้งคณะดุริยางคศาสตร์ โครงการจัดตั้งคณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร และศูนย์เครื่องมือวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย นอกจากการเปิดสอนสาขาวิชาต่าง ๆ ในระดับปริญญาบัณฑิตแล้ว มหาวิทยาลัยศิลปากรยังเปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2515 เป็นต้นมา

สำหรับภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยศิลปากร มี 4 ประการ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2530 ซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยไว้ดังนี้คือ 1) ให้การศึกษาส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง 2) ทำการสอน 3) ทำการวิจัย 4) ให้บริการวิชาการแก่สังคม และการทำงานบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมีข้าราชการ สาย ก สาย ข และสาย ค ในคณะวิชาและหน่วยงานต่าง ๆ เป็นผู้ดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร 2530 : 3) และมีปณิธาน คือ การถ่ายทอดและพัฒนาความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง พร้อมทั้งเสริมสร้างสติปัญญา ความคิด และความรู้สู่สังคมเพื่อแก่บุคคล ตลอดจนทำนุบำรุง และเสริมสร้างศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยศิลปากร มีการแบ่งส่วนราชการออกเป็น 1) สำนักงานอธิการบดี 2) คณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์ 3) คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ 4) คณะโบราณคดี 5) คณะมัณฑนศิลป์ 6) บัณฑิตวิทยาลัย 7) คณะอักษรศาสตร์ 8) คณะศึกษาศาสตร์ 9) คณะวิทยาศาสตร์ 10) คณะเกษตรศาสตร์ 11) คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม 12) หอศิลป์ 13) ศูนย์คอมพิวเตอร์ 14) สถาบันวิจัยและพัฒนา 15) สำนักหอสมุดกลาง (พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งส่วนราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร 2543 :39)

สำหรับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศิลปากรนั้น มหาวิทยาลัยได้จัดให้ภารกิจดังกล่าว อยู่ในความรับผิดชอบของรองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ และบางช่วงเวลาก็จัดอยู่ในความรับผิดชอบของรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร โดยมีงานพัฒนาและฝึกอบรม กองกลาง สำนักงานอธิการบดี เป็นหน่วยงานที่ดำเนินงาน และมหาวิทยาลัยมีจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรขึ้นมาหนึ่งชุด โดยมีวาระการปฏิบัติงาน 1 หรือ 2 ปี ซึ่งเป็นไปตามนโยบายของผู้บริหาร

แต่ละช่วง คณะกรรมการชุดดังกล่าวจะมีหน้าที่กำหนดกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ และช่วงเวลา
ที่ดำเนินงานเป็นไปตามความเห็นของคณะกรรมการแต่ละชุดและจะพบว่าการจัดกิจกรรมการ
พัฒนานุเคราะห์ของมหาวิทยาลัยปี 2541-2543 มีการจัดกิจกรรมน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับ
สถาบันอื่น ประกอบกับหัวข้อเรื่องในการจัด รูปแบบ หรือสาระของแต่ละกิจกรรมมีความสอด
คล้องกับลักษณะการปฏิบัติงานในหน้าที่ของข้าราชการ สาย ข และสาย ค น้อยมาก ดังตารางที่
1-4

ตารางที่ 1 กิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ที่เกี่ยวกับ สาย ข และสาย ค ที่จัดโดยคณะกรรมการพัฒนา
บุคลากร และชมรมข้าราชการ และกองกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลำดับที่	ชื่อเรื่อง / โครงการ	ปี 2541	ปี 2542	ปี 2543
1	โครงการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่			
2	การใช้ภาษาอังกฤษเบื้องต้นในสำนักงาน รุ่นที่ 1 และ 2	/		
3	การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีและวิธีปฏิบัติ	/		
4	หลักและวิธีพัสดุมหาวิทยาลัย	/		
5	กลไกมุ่งสู่วิถีทางเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : การจัดทำฐานข้อมูลงานสนับสนุนการศึกษาโดย ใช้โปรแกรม Spread Sheet		/	
6	กลไกมุ่งสู่วิถีทางเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : การบริหารและการปฏิบัติ		/	
7	การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ			/

ที่มา : มหาวิทยาลัยศิลปากร, งานพัฒนาและฝึกอบรม, กองกลาง, “กิจกรรมการพัฒนา
บุคลากร” เอกสารข้อมูลสารสนเทศ ปีงบประมาณ 2544. (อัดสำเนา)

ตารางที่ 2 กิจกรรมตามโครงการพัฒนาบุคลากร สาย ข และสาย ค ที่จัดโดยกองการเจ้าหน้าที่
กองบริหาร และสภาข้าราชการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ลำดับที่	ชื่อเรื่อง / โครงการ	ปี 2541	ปี 2542	ปี 2543
1	การจัดทำผลงานเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการของข้าราชการ สาย ข และสาย ค	/		
2	การใช้ Microsoft office 95 อย่างมีประสิทธิภาพ	/		
3	การใช้ Electronic Mail เพื่องานสารบรรณ	/		
4	Windows 95 and Microsoft Access 97	/		
5	Windows 95 and Internet	/		
6	บทบาทของงานสนับสนุนวิชาการ		/	
7	หลักสูตรการสนทนาภาษาอังกฤษเบื้องต้น	/	/	
8	การพัฒนากระบวนการให้บริการและการประสานงานร่วมกัน		/	
9	แนวทางการพัฒนาปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพงานพัสดุ		/	
10	การบริการด้วยทีมงานที่มีประสิทธิภาพ		/	
11	หลักเกณฑ์/แนวปฏิบัติในเรื่องการมอบอำนาจบริหารงาน บุคลากรใน อ.ก.ม. สถาบัน		/	
12	คอมพิวเตอร์สำหรับข้าราชการ ระดับ 5-6			/
13	การวิเคราะห์สถานภาพองค์กร (SWOT)			/
14	การพัฒนาบุคลิกภาพเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน			/
15	การบริหาร/จัดการทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า			/
16	จะอยู่อย่างไรเมื่อ สจพ. ออกนอกระบบ			/

ที่มา : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กองการเจ้าหน้าที่ “ กิจกรรมการพัฒนา
บุคลากร” เอกสารข้อมูลสารสนเทศ ปีงบประมาณ 2544. (อัครสำเนา)

ตารางที่ 3 กิจกรรมตามโครงการพัฒนาบุคลากร สาย ข และสาย ค ที่จัดโดยกองการเจ้าหน้าที่
ตามนโยบายการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ลำดับที่	ชื่อเรื่อง / โครงการ	ปี 2541	ปี 2542	ปี 2543
1	อบรมหัวหน้างาน เป็นหลักสูตรระยะยาว 3 ปี 2541 – 2543 มี 10 โครงการย่อย จัดเป็นระยะ ตลอดปี	/	/	/
2	อบรมทักษะภาษาอังกฤษ 60 ชั่วโมง สำหรับ หัวหน้างาน 170 คน	/	/	/
3	อบรมทักษะคอมพิวเตอร์ สำหรับหัวหน้างาน 170 คน	/	/	/
3	อบรมจิตวิทยา“การสร้างปฏิสัมพันธ์ในการ ทำงาน”	/		
4	การประชุมนิเทศข้าราชการใหม่	/		
5	อบรมการจัดทำ 5 ส สำนักงานอธิการบดี	/		
6	อบรมหัวหน้าหน่วย เป็นหลักสูตรระยะยาว 3 ปี 2542 – 2544 ตามหลักสูตรหัวหน้างาน แต่จัดย่อ ส่วนกว่า เช่น ภาษาอังกฤษ 30 ชั่วโมง หัวหน้า หน่วย 140 คน จัดเป็นระยะตลอดปี		/	/
7	การวิจัยสถาบัน 3 รุ่น			/

ที่มา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, งานพัฒนาและฝึกอบรม “กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร”
เอกสารข้อมูลสารสนเทศ ปีงบประมาณ 2544. (อัครสำเนา)

ตารางที่ 4 กิจกรรมตามโครงการพัฒนาบุคลากร สาย ข และสาย ค ที่จัดโดย กองการเจ้าหน้าที่
ม. บุรพา

ลำดับ ที่	ชื่อเรื่อง / โครงการ	ปี 2541	ปี 2542	ปี 2543
1	สัมมนาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการ เรื่อง การประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา	/		
2	ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่องระบบบริหารงานคุณภาพ มาตรฐานสากล ISO 9002	/		
3	โครงการปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ มหาวิทยาลัยบูรพา	/		/
4	โครงการศึกษาดูงานข้าราชการและเจ้าหน้าที่ทะเบียน และสถิติมหาวิทยาลัยหัวเฉียว		/	
5	โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาข้าราชการ และลูกจ้าง		/	
6	โครงการอบรมการใช้ Internet และสร้าง Web page		/	
7	โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ “ การพิมพ์หนังสือราชการ” ด้วยคอมพิวเตอร์ให้มีประสิทธิภาพ		/	
8	อบรมเพื่อเข้าสู่คุณภาพ ISO 9002 เรื่องการบริการเป็นเลิศ			
9	การอบรม เรื่อง การเขียนหนังสือราชการ			/
10	โครงการศึกษาดูงานข้าราชการและเจ้าหน้าที่ทะเบียน และสถิติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี			/
11	โครงการพัฒนาภาษาอังกฤษสำหรับข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ บัณฑิตวิทยาลัย			/
12	โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาคุณภาพระบบงาน บัณฑิตวิทยาลัย			/
13	โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการการใช้ Internet			/
14	โครงการศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาบุคลากรสำนักงานเลขานุการ			/
15	สัมมนาเรื่องการให้บริการตามนโยบายของสำนักหอสมุด และมหาวิทยาลัยในการประกันคุณภาพการศึกษา			/

ที่มา : มหาวิทยาลัยบูรพา, กองแผนงาน “กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร” เอกสารข้อมูลสารสนเทศ
ปีงบประมาณ 2544. (อัคราเนนา)

NO this page in original

ต้นฉบับไม่มีหน้านี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ปัญหาการวิจัย

จากตารางที่ 1-5 สามารถจำแนกปัญหาได้ 3 ประการคือ

1. มหาวิทยาลัยศิลปากร มีการจัดกิจกรรมการพัฒนานุคลากร ในปี พ.ศ. 2541 - 2543 น้อยมากเมื่อเทียบกับสถาบันอื่น ๆ ในช่วงเวลาเดียวกัน กล่าวคือ มหาวิทยาลัยศิลปากรมีการจัดเพียง 7 รายการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จัดกิจกรรมการพัฒนานุคลากร 16 รายการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีการจัดกิจกรรมการพัฒนานุคลากร 7 รายการ แต่มีการจัดต่อเนื่องทุก ๆ ปี มหาวิทยาลัยบูรพามีการจัดกิจกรรมการพัฒนานุคลากร 15 รายการ
2. กิจกรรมในการพัฒนานุคลากรที่มหาวิทยาลัยศิลปากรจัดนั้น มีกิจกรรมในการจัดน้อยคือมีเพียงกิจกรรมที่เป็นการอบรม และการปฐมนิเทศ
3. หัวข้อในการจัดกิจกรรมการพัฒนานุคลากร มีลักษณะสอดคล้องกับลักษณะงานที่ข้าราชการสาย ข และสาย ค ปฏิบัติค่อนข้างน้อย

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่า การพัฒนานุคลากรที่ต่อเนื่องและมีความหลากหลายในกิจกรรม จะมีส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของงานและเพิ่มศักยภาพของบุคลากร ประกอบกับ มหาวิทยาลัยศิลปากรยังไม่มีงานวิจัยในลักษณะนี้ ซึ่งงานวิจัยนี้จะทำให้ทราบกิจกรรมการพัฒนานุคลากร ความคิดเห็น และความต้องการของข้าราชการ สาย ข และสาย ค ที่มีต่อการพัฒนานุคลากรของมหาวิทยาลัยศิลปากร ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่าเมื่อมหาวิทยาลัยมีการวางแผนการพัฒนานุคลากร ครอบคลุมบุคลากรตามลักษณะและประเภทของงาน จะทำให้การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร สาย ข และสาย ค ดีขึ้นเป็นลำดับ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อความสอดคล้องกับปัญหาที่กล่าวมา การวิจัยครั้งนี้จึงกำหนดวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบกิจกรรมการพัฒนานุคลากร สาย ข. และสาย ค. ที่ปฏิบัติจริงในมหาวิทยาลัยศิลปากร
2. เพื่อทราบความคิดเห็นของบุคลากร สาย ข. และสาย ค. ที่มีต่อการพัฒนานุคลากร มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่มีการปฏิบัติจริง
3. เพื่อทราบความต้องการ ให้มหาวิทยาลัยศิลปากรจัดกิจกรรมการพัฒนานุคลากร สาย ข และสาย ค

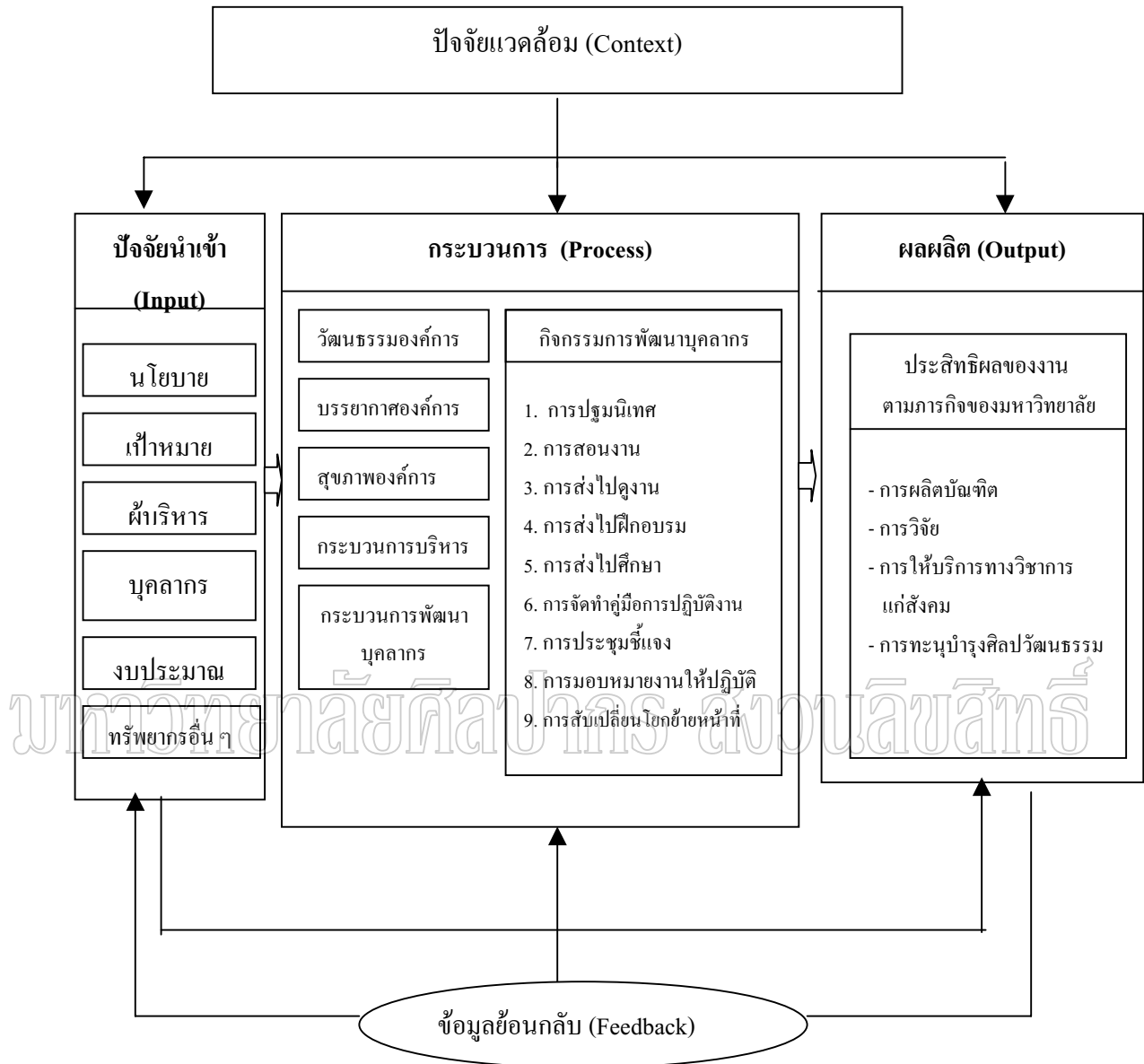
ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาและวิเคราะห์ ดังนี้

1. กิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ สาย ข และสาย ค ที่ปฏิบัติจริง ในมหาวิทยาลัยศิลปากร อยู่ในระดับใด
2. กิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ สาย ข และสาย ค ที่ปฏิบัติจริง ในมหาวิทยาลัยศิลปากร แตกต่างกันหรือไม่
3. บุคลากร สาย ข และสาย ค มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความต้องการให้จัดกิจกรรมการพัฒนาดังกล่าว ในระดับใด และมีลำดับความต้องการของแต่ละกิจกรรมเป็นอย่างไร

กรอบแนวคิดของการวิจัย

มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรหนึ่งในระบบสังคม มีลักษณะเป็นองค์กรระบบเปิดที่มีการเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการดำเนินการต่าง ๆ สามารถจัดในรูปแบบเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) ซึ่งปัจจัยนำเข้าในระบบการศึกษาคือทรัพยากรทางการศึกษา ได้แก่ นโยบาย เป้าหมาย ผู้บริหาร บุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งจะมีการดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตที่มีคุณภาพตามนโยบายและจุดหมายขององค์กร ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ที่มา : ประยุกต์จาก Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organization*, 2nd ed. (New York : John wiley & Son, 1978), 20.

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษากิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ความคิดเห็นของบุคลากร และความต้องการในการพัฒนาบุคลากร สาย ข และสาย ค มหาวิทยาลัยศิลปากร และศึกษาส่วนที่เป็นกระบวนการ (Process) คือกิจกรรมในการดำเนินการที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีมากมายหลายกิจกรรม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดขอบเขตของกิจกรรมหรือวิธีการพัฒนาบุคลากรเพียง 9 กิจกรรม มาเป็นตัววิเคราะห์และวิจัยในครั้งนี้ดังนี้

ตารางที่ 6 ขอบเขตการวิจัย

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร
1. การปฐมนิเทศ
2. การสอนงาน
3. การส่งไปดูงาน
4. การส่งไปฝึกอบรม
5. การส่งไปศึกษา
6. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
7. การประชุมชี้แจง
8. การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ
9. การสับเปลี่ยน โยกย้ายหน้าที่

ที่มา : บุรณาการมาจาก W.B. Castetter, The Personnel Function in Educational

Administration (New York : Macmillan Publishing Company, 1992) , 224 – 243.

: ภิญ โย สาทรร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2517), 446-447.

: เมธี ปิณฑนานนท์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จักรลสนิทวงศ์, 2529) , 114.

: หวน พันธุ์พันธ์, การบริหารโรงเรียน (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2528), 82-83.

ข้อตกลงเบื้องต้น

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร เพียง 9 กิจกรรม และศึกษาความคิดเห็นของบุคลากร สาย ข และ สาย ค รวมทั้งความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร สาย ข และสาย ค มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยถือว่าทุกหน่วยงาน ในมหาวิทยาลัยศิลปากร มีการบริหารงาน และลักษณะของงานแต่ละหน่วยงานคล้ายคลึงกัน ทั้งนี้เนื่องจากทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยศิลปากร มีข้าราชการสาย ข. และสาย ค. ทุกหน่วยงานและปฏิบัติงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัย ดังนั้น ส่วนอื่นที่ไม่ได้นำมาศึกษาซึ่งอาจมีหรือไม่มีอิทธิพลต่อการศึกษาวิจัยถือว่าไม่มีผลกระทบต่อการศึกษาในครั้งนี้ และถือว่าผู้ตอบแบบสอบถามทุกคน ตอบแบบสอบถามด้วยความจริงใจและตรงตามความเป็นจริง

ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเพื่อทราบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ความคิดเห็น และความต้องการพัฒนาของบุคลากรสาย ข และสาย ค มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้น การวิจัยครั้งนี้อาจมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน บรรยากาศของแต่ละหน่วยงาน เศรษฐกิจ รวมทั้งวัฒนธรรมองค์การของแต่ละหน่วยงานอาจมีผลกระทบต่อการศึกษา ดังนั้น ผลการวิจัยอาจไม่มีความสมบูรณ์ตามความคาดหมายได้

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจในความหมายเฉพาะของคำนิยามศัพท์ ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมายศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง วิธีการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะสร้างเสริม เพิ่มพูน และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร ในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะตลอดจนการให้แนวคิดใหม่ในการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์การโดยมีจุดมุ่งหมายให้บุคลากรมีคุณภาพดีขึ้น และมีผลสะท้อนส่งทำให้หน่วยงานหรือองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่มีประสิทธิภาพ

ข้าราชการ หมายถึง ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ตามกฎหมายมหาวิทยาลัย ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2519 แบ่งเป็น 3 กลุ่มดังนี้

ข้าราชการ สาย ก หมายถึง ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ซึ่งมีหน้าที่สอน และให้บริการทางวิชาการ ได้แก่ ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอาจารย์

ข้าราชการ สาย ข หมายถึง ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ซึ่งมีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ ได้แก่ 1) บรรณารักษ์ 2) โสตทัศนศึกษา 3) แพทย์ 4) พยาบาล 5) วิจัย 6) ตำแหน่งในสายงานวิชาการอื่นที่ ก.ม. กำหนด

ข้าราชการ สาย ค หมายถึง ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารและธุรการ ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการกอง 2) เลขานุการคณะฯ ศูนย์ฯ สถาบันฯ และสำนักฯ 3) เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 4) เจ้าหน้าที่ธุรการ 5) เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี 6) ตำแหน่งอื่น ที่ ก.ม. กำหนด

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิดทางทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อกำหนดเป็นกรอบเนื้อหาของงานวิจัย โดยเนื้อหาที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย แนวคิดและวิธีการพัฒนาบุคลากร กิจกรรมที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร

ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยศิลปากร

มหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยขนาดเล็กได้รับการยกฐานะจากโรงเรียนศิลปากร ขึ้นเป็นมหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ.2486 โดยมีสถานที่ทำการ ณ วังท่าพระ ถนนหน้าพระลาน กรุงเทพมหานคร มีเนื้อที่ประมาณ 11 ไร่ เปิดทำการสอนในระยะแรกสี่คณะวิชา คือ คณะจิตรกรรมและประติมากรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะโบราณคดี และคณะมัณฑนศิลป์ ในระยะต่อมามีความต้องการขยายสาขาวิชาเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้ประสบปัญหาด้านสถานที่ ไม่สามารถขยายตัวและจัดตั้งคณะวิชาเพิ่มขึ้นได้อีก ดังนั้นในปี พ.ศ. 2509 จึงได้รับอนุมัติจากรัฐบาลให้มหาวิทยาลัยศิลปากร ขยายงานของมหาวิทยาลัยไปยังอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม โดยใช้พื้นที่บริเวณพระราชวังสนามจันทร์ มีเนื้อที่ 427 ไร่ 3 งาน 46 ตารางวา โดยเช่าจากสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ จัดตั้งสำนักงานอธิการบดีของวิทยาเขตขึ้น เพื่อรับผิดชอบงานด้านการบริหาร และการให้บริการภายในวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ และในปี พ.ศ.2511 ได้เปิดทำการสอนในคณะอักษรศาสตร์เป็นคณะวิชาแรก หลังจากนั้นการดำเนินงานด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัยศิลปากรก็ได้ขยายตัวเรื่อยมา โดยได้มีการจัดตั้งคณะวิชาเพิ่มขึ้น ได้แก่ คณะศึกษาศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะเกษตรศาสตร์ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม และจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อรับผิดชอบการศึกษา ในระดับบัณฑิตศึกษา นอกจากนี้ได้มีการจัดตั้งหน่วยงานต่างๆ เพิ่มขึ้นอีก คือ สถาบันวิจัยและพัฒนา ศูนย์คอมพิวเตอร์ สำนักหอสมุด พร้อมทั้งจัดตั้งหน่วยงานเป็นการภายในของมหาวิทยาลัย ได้แก่ สถาบันวัฒนธรรมภูมิภาคตะวันตก โครงการจัดตั้งคณะดุริยางคศาสตร์

โครงการจัดตั้งคณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร ศูนย์เครื่องมือวิจัยและเทคโนโลยี และศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร ซึ่งปัจจุบัน ได้แยกเป็นหน่วยงานอิสระไม่ขึ้นอยู่กับมหาวิทยาลัย ศิลปากร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

คณะวิชาและหน่วยงานที่อยู่ในวิทยาเขตวังท่าพระ

1. คณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์ จัดตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2486 นับเป็น คณะแรกของมหาวิทยาลัยศิลปากร โดยมีศาสตราจารย์ศิลป์ พีระศรี เป็นคณบดีคนแรก ปัจจุบัน ประกอบด้วย 5 ภาควิชา ดำเนินการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตสาขาทัศนศิลป์แขนงต่าง ๆ ทางด้าน จิตรกรรมประติมากรรม ภาพพิมพ์ ศิลปะไทย ทฤษฎีศิลป์ ในระดับปริญญาตรี และสาขา จิตรกรรมประติมากรรม ภาพพิมพ์ ศิลปะไทย ในระดับปริญญาโท นอกจากงานการเรียนการสอนแล้วยังมุ่งมั่นส่งเสริมการสร้างการอนุรักษ์ สืบสาน วิจัย พัฒนา และสร้างสรรค์ศิลปะ ตลอดจนการ ให้บริการทางด้านวิชาการ และร่วมมือกับองค์กรหน่วยงานต่าง ๆ ในการเผยแพร่ส่งเสริมงานด้าน ศิลปวัฒนธรรม

2. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2498 นับเป็นคณะที่ 2 ของมหาวิทยาลัย ศิลปากร โดยมี ศาสตราจารย์ พระพรหมพิจิตร เป็นคณบดีคนแรก ปัจจุบันประกอบด้วยภาควิชา ต่าง ๆ 4 ภาควิชา ดำเนินการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตทางด้านสถาปัตยกรรม ในระดับปริญญาตรี 2 สาขาวิชาคือ สาขาวิชาสถาปัตยกรรม และสถาปัตยกรรมไทย และในระดับปริญญาโท 5 สาขา วิชา คือ สาขาวิชาสถาปัตยกรรม สถาปัตยกรรมไทย การออกแบบชุมชนเมือง ประวัติศาสตร์ สถาปัตยกรรม และการจัดการงานก่อสร้าง นอกจากงานด้านการเรียนการสอนแล้ว คณะ สถาปัตยกรรมศาสตร์ ยังดำเนินการวิจัยและการให้บริการทางด้านวิชาการ อีกทั้งยังร่วมมือ และ ประสานงานกับสมาคม หรือองค์กรต่าง ๆ ในสาขาวิชาชีพ เพื่อแพร่และส่งเสริมงานด้าน สถาปัตยกรรม

3. คณะโบราณคดี จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2498 นับเป็นคณะที่ 3 ของมหาวิทยาลัย ศิลปากร ปัจจุบันประกอบด้วยคณาจารย์ต่าง ๆ 5 ภาควิชา ดำเนินการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตระดับ ปริญญาตรี 7 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาโบราณคดี ประวัติศาสตร์ศิลปะ มานุษยวิทยา ภาษาไทย ภาษาตะวันออก ภาษาอังกฤษ และภาษาฝรั่งเศส ระดับปริญญาโท 9 สาขาวิชา คือ สาขาวิชา โบราณคดี สมัยประวัติศาสตร์ โบราณคดีสมัยก่อนประวัติศาสตร์ ประวัติศาสตร์ศิลปะ มานุษยวิทยา เขมรศึกษา ภาษาสันสกฤต จารึกภาษาไทย จารึกภาษาตะวันออก และการจัดการ จดหมายเหตุ และ และระดับปริญญาเอก 2 สาขาวิชา คือ สาขาวิชา ภาษาสันสกฤตและภาษาเขมร

นอกจากงานด้านการเรียนการสอนแล้ว ยังดำเนินการวิจัยในสาขาที่เกี่ยวข้องรวมทั้งเผยแพร่ อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมโบราณสถานของชา และให้บริการงานด้านวิชาการด้วย โดยได้กำหนด ปรึชญาดังนี้ “ศึกษามนุษย์ ขุดค้นก้าวหน้า ภาษาเชี่ยวชาญ สืบสานวัฒนธรรม” และวิสัยทัศน์ คือ 1) ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ มีจริยธรรมเป็นผู้นำของสังคม มีจิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อสังคม 2) พัฒนาและส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรทางด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 3) เป็นผู้นำในการอนุรักษ์และเป็นศูนย์กลางการค้นคว้าวิจัยและรวบรวมข้อมูลด้านศิลปวัฒนธรรม และ 4) ให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนและท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน

4. คณะมัณฑนศิลป์ จัดตั้งเมื่อ 18 พฤษภาคม 2499 นับเป็นคณะที่ 4 ของมหาวิทยาลัย ศิลปากร การจัดการศึกษาในระยะแรกมีเพียงสาขามัณฑนศิลป์เท่านั้น ปัจจุบันประกอบด้วย ภาควิชาต่าง ๆ 5 ภาควิชา ดำเนินการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตสาขา ศิลปะการออกแบบแขนงต่าง ๆ ใน ระดับปริญญาตรี รวม 6 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาการออกแบบตกแต่งภายใน การออกแบบนิเทศ ศิลป์ การออกแบบผลิตภัณฑ์ ประยุกต์ศิลปศึกษา เครื่องเคลือบดินเผา และการออกแบบเครื่อง ประดับ และในระดับปริญญาโท รวม 3 สาขาวิชา คือสาขาวิชาการออกแบบนิเทศศิลป์ ประยุกต์ ศิลปศึกษา และเครื่องเคลือบดินเผา นอกจากงานการเรียนการสอนแล้ว ยังดำเนินการวิจัย ให้ บริการทางวิชาการ เผยแพร่และส่งเสริมงานด้านศิลปะและการออกแบบแก่สาธารณชนด้วย

5. กองกิจการนักศึกษา ตั้งอยู่บนชั้น 3 ตึกสำนักงานอธิการบดี วังท่าพระ รับผิดชอบ เกี่ยวกับกิจกรรมการบริการและสวัสดิการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษา อาทิ โครงการกองทุนเงิน ให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาของรัฐบาล การแนะแนวและให้คำปรึกษา การจัดหาทุนการศึกษา การ จัดกิจกรรมของนักศึกษา การให้บริการด้านสุขภาพอนามัย คือ ห้องพยาบาล ซึ่งอยู่ที่ชั้น 1 ตึกสำนักงานอธิการบดี การสันทนการ การศึกษาวิชาทหาร การบริการทำบัตรลดค่าโดยสาร รถไฟ เป็นต้น

6. กองบริการการศึกษา ตั้งอยู่บนชั้น 2 ตึกอธิการบดี วังท่าพระ รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานพัฒนาหลักสูตรและการสอนของมหาวิทยาลัย งานบริการการเรียนการสอน และงานทะเบียน และสถิติของวิทยาเขตวังท่าพระ เช่น การขึ้นทะเบียนนักศึกษา การลงทะเบียนเรียน การลาพัก การศึกษา การขอจบการศึกษา การขอรับปริญญา การออกหนังสือสำคัญทางการศึกษา เช่น ใบระเบียบผลการศึกษา ใบรับรองการสำเร็จการศึกษาใบแทนปริญญาบัตรใบรับรองการเป็น นักศึกษา และบัตรประจำตัวนักศึกษา

7. หอสมุดสาขาวังท่าพระ สำนักหอสมุดกลาง ตั้งอยู่ด้านถนนหน้าพระลาน เป็น ศูนย์กลางการให้บริการทางวิชาการแก่อาจารย์ นักศึกษา นักวิชาการของมหาวิทยาลัยและบุคคล

ทั่วไปในชุมชน โดยเน้นการบริการสารสนเทศด้านศิลปะ การออกแบบสถาปัตยกรรม และ โบราณคดี ให้บริการสืบค้นและบริการต่าง ๆ ในระบบห้องสมุดอัตโนมัติ และการสืบค้น สารสนเทศออนไลน์บนอินเทอร์เน็ต มีบริการฐานข้อมูลวัสดุห้องสมุด ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และฐานข้อมูลภาพงานศิลปะ รวมทั้งสร้าง Website และผลิต CD-ROMs ด้านศิลปะและ โบราณคดีไว้ให้บริการ

8. หอศิลป์ ตั้งอยู่ในบริเวณซึ่งครอบคลุมพื้นที่ในส่วนท้องพระโรง ตำแหน่งกลางทั้ง 2 ชั้น และตำแหน่งพระฉายาลักษณ์ทั้ง 2 ชั้น ปัจจุบันหอศิลป์ใช้เป็นสถานที่จัดแสดงนิทรรศการศิลปะสมัย ใหม่และร่วมสมัยในรูปของนิทรรศการหมุนเวียน เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการสร้างสรรค้งาน ศิลป์ โดยได้เปิดให้ประชาชน และผู้สนใจทั่วไปเข้าชม นอกจากนี้ยังใช้เป็นสถานที่จัดกิจกรรม เสวนาบรรยายและอภิปรายทางศิลปะ เพื่อพัฒนาความรู้และแลกเปลี่ยนทัศนคติ ความคิดเห็นทาง ศิลปะ

9. ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยศิลปากร วังท่าพระ ตั้งอยู่บริเวณกรมศิลปากร ให้บริการ แก่นักศึกษา บุคลากรของมหาวิทยาลัยและบุคคลทั่วไป

คณะวิชาและหน่วยงานที่อยู่สำนักงานอธิการบดี ชั้น

1. บัณฑิตวิทยาลัย จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2515 มีฐานะเทียบเท่าคณะ ทำหน้าที่ดำเนินการ จัดการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรีของทุกคณะวิชาในมหาวิทยาลัย ปัจจุบันบัณฑิตวิทยาลัย ได้เปิดทำการสอนระดับบัณฑิตศึกษาทุกคณะวิชา ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต 1 สาขาวิชา ระดับปริญญาโท 39 สาขา และระดับปริญญาเอก 5 สาขาวิชา

2. สำนักบริการวิชาการ เป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับของมหาวิทยาลัย ขึ้นตรงต่อ อธิการบดี และดำเนินงานในลักษณะวิสาหกิจ มีหน้าที่ให้บริการวิชาการในรูปแบบของการจัด ประชุม ฝึกอบรม สัมมนา และจัดบริการทัศนศึกษา ในเชิงธุรกิจเป็นหลักเพื่อหารายได้ให้แก่ มหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังเป็นหน่วยงานของมหาวิทยาลัยที่รับผิดชอบการบริหาร โครงการบริการ วิชาการในสาขาวิชาที่มหาวิทยาลัยเปิดสอน หรือสาขาที่มหาวิทยาลัยมีศักยภาพในการให้บริการ วิชาการแก่ชุมชน สังคม ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

3. กองกลาง ตั้งอยู่สำนักงานอธิการบดี ชั้น มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหาร งานทั่วไปของมหาวิทยาลัย แบ่งเป็น ฝ่ายบริหารและธุรการ ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ และฝ่ายคลัง

4. กองแผนงาน ประกอบด้วยหน่วยงานต่าง ๆ 5 หน่วยงาน คือ งานวางแผนแม่บท

งานวิเคราะห์แผนและงบประมาณ งานวิจัยสถาบันและสารสนเทศ งานธุรการ และงานวิเทศสัมพันธ์

5. คณะครุศึกษาศาสตร์ จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2542 เป็นคณะที่ 11 ของมหาวิทยาลัยศิลปากร ปัจจุบันประกอบด้วยสาขาวิชาต่าง ๆ 6 สาขาวิชา ได้แก่ สาขาวิชาเครื่องสาย สาขาวิชาเครื่องลมไม้ สาขาวิชาเครื่องทองเหลือง สาขาวิชาเครื่องจังหวะ สาขาวิชาเปียโน สาขาวิชาขับร้อง และทฤษฎีดนตรีทั้ง classic, pop และ jass และในปีการศึกษา 2544 จะเปิดสอนสาขาดนตรี แจ๊ส นอกจากการเรียนการสอนแล้ว คณะครุศึกษาศาสตร์ยังดำเนินการบริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

คณะวิชาและหน่วยงานที่อยู่ในวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

1. คณะอักษรศาสตร์ จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2511 เป็นคณะแรกของวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ และเป็นคณะที่ 5 ของมหาวิทยาลัยศิลปากร โดยมีศาสตราจารย์ ม.ล. บุญเหลือ เทพยสุวรรณ เป็นคณบดี ปัจจุบันประกอบด้วยภาควิชาต่าง ๆ 11 ภาควิชา ได้แก่ นาฏยสังคีต บรรณารักษศาสตร์ ประวัติศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ภาษาฝรั่งเศส ภาษาเยอรมัน ภูมิศาสตร์ สังคมศาสตร์ ปรัชญา และภาควิชาภาษาปัจจุบันตะวันออก และ 2 หมวดวิชา ได้แก่ ดนตรีภาษา และทัศนศิลป์ นอกจากการเรียนการสอนแล้ว คณะครุศึกษาศาสตร์ยังดำเนินการบริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

2. คณะศึกษาศาสตร์ จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2513 นับเป็นคณะที่ 6 ของมหาวิทยาลัยศิลปากร ปัจจุบันประกอบด้วยภาควิชาต่าง ๆ 6 ภาควิชา และโรงเรียนสาธิต ดำเนินการสอนเพื่อผลิตบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ ทั้งในระดับมัธยมศึกษา ระดับปริญญาบัณฑิต และระดับบัณฑิตศึกษา นอกจากการเรียนการสอนแล้ว ยังดำเนินการวิจัยในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องและให้บริการทางด้านวิชาการแก่ชุมชน

3. คณะวิทยาศาสตร์ จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2515 เป็นคณะที่ 7 ของมหาวิทยาลัยศิลปากร ปัจจุบันจัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรี 8 สาขา ได้แก่ คณิตศาสตร์ สถิติ เคมี ชีววิทยา ฟิสิกส์ วิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม วิทยาการคอมพิวเตอร์ และจุลชีววิทยา และระดับปริญญาโท สาขาเคมีศึกษา เคมีอินทรีย์ สถิติประยุกต์ ชีววิทยา ฟิสิกส์ และคณิตศาสตร์ นอกจากการเรียนการสอนแล้วยังดำเนินการวิจัยในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนให้บริการทางด้านต่าง ๆ แก่ชุมชน

4. คณะเภสัชศาสตร์ จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2528 เป็นคณะที่ 8 ของมหาวิทยาลัยศิลปากร ปัจจุบันประกอบด้วยภาควิชาต่าง ๆ 7 ภาควิชา ดำเนินการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตทางเภสัชศาสตร์

นอกจากงานการเรียนการสอนแล้ว ยังดำเนินการวิจัยและให้บริการทางวิชาการอื่น ๆ ทางด้าน เกษศาสตร์แก่ชุมชนทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

5. คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2534 นับเป็นคณะที่ 9 ของ มหาวิทยาลัยศิลปากร ปัจจุบันได้เปลี่ยนชื่อ เป็นคณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม ประกอบด้วยภาควิชาต่าง ๆ 3 ภาควิชา และ 1 โครงการจัดตั้งภาควิชา ดำเนินการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตในระดับปริญญาตรีทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ ในสาขาวิชาปิโตรเคมีและวัสดุพอลิเมอร์ สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม ทางด้านวิทยาศาสตร์ประยุกต์และเทคโนโลยี ในสาขาวิชาเทคโนโลยีอาหาร และสาขาเทคโนโลยีชีวภาพ นอกจากการเรียนการสอนแล้ว ยังดำเนินการวิจัย ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องและให้บริการทางด้านวิชาการแก่ชุมชน

6. สำนักงานอธิการบดีวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ มีหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้

6.1 กองงานวิทยาเขต เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านบริหารและธุรการ งานบริการและสวัสดิการด้านต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ในการจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และงาน ด้านกิจการนักศึกษาและมีการแบ่งหน่วยงานออกเป็น 7 งานคือ งานสารบรรณ งานการเจ้าหน้าที่ งานประชาสัมพันธ์ งานแผนและวิเทศสัมพันธ์ งานคลัง งานพัสดุ งานอาคารสถานที่และยานพาหนะ

6.2 กองกิจการนักศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบด้านกิจการนักศึกษา เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้นักศึกษาเป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ของสังคม ประกอบด้วย 6 งานคือ หน่วยกิจกรรม นักศึกษา หน่วยกีฬา และนันทนาการ หน่วยบริการและสวัสดิการนักศึกษา หน่วยแนะแนว หน่วยหอพักนักศึกษาและหน่วยอนามัย

6.3 กองบริการการศึกษา รับผิดชอบงานส่งเสริมวิจัยและตำราของมหาวิทยาลัย งานบริการการสอน และงานทะเบียนและสถิติของวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ซึ่งดำเนินการ ในเรื่อง การขึ้นทะเบียนนักศึกษา การลงทะเบียนนักศึกษา การลาพักการศึกษา การขอจบการศึกษา การขอรับปริญญา การออกหนังสือสำคัญทางการศึกษา

7. หอสมุดพระราชวังสนามจันทร์ สำนักหอสมุดกลาง เป็นศูนย์กลางในการให้บริการ วิชาการแก่อาจารย์ นักศึกษา นักวิชาการของมหาวิทยาลัย และบุคคลทั่วไปในชุมชน โดยเน้นการ บริการสารสนเทศด้านวิทยาศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ ให้บริการสืบค้นและบริการ ต่าง ๆ ในระบบห้องสมุดอัตโนมัติ และการสืบค้นสารสนเทศออนไลน์บนอินเทอร์เน็ต มีบริการ ฐานข้อมูลวัสดุห้องสมุด ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งสร้าง website ไว้ให้บริการ

8. สถาบันวิจัยและพัฒนา ทำหน้าที่ประสานงานการวิจัย ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัย จัดพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัย และเป็นคลังข้อมูลในเรื่องเกี่ยวกับงานวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภูมิภาคตะวันตก ศิลปวัฒนธรรม และในสาขาที่มหาวิทยาลัยเปิดสอน

9. ศูนย์คอมพิวเตอร์ ทำหน้าที่ให้บริการ เครื่องคอมพิวเตอร์ในการเรียนการสอน และการวิจัยแก่นักศึกษา อาจารย์ ข้าราชการของทุกหน่วยงาน

10 สถาบันวัฒนธรรมภูมิภาคตะวันตก หน้าที่ทำนุบำรุงและอนุรักษ์ผลงานวัฒนธรรมท้องถิ่น ทั้งที่เป็นผลงานมรดกและผลงานร่วมสมัยพร้อมทั้งเผยแพร่ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับผลงานวัฒนธรรมแก่ประชาชนทั่วไป

11. ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยศิลปากร ให้บริการแก่นักศึกษา และบุคลากรของมหาวิทยาลัย และบุคคลทั่วไป

ตั้งรายละเอียดการแบ่งส่วนราชการ ในมหาวิทยาลัยศิลปากร ตามประกาศของทบวงมหาวิทยาลัยต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



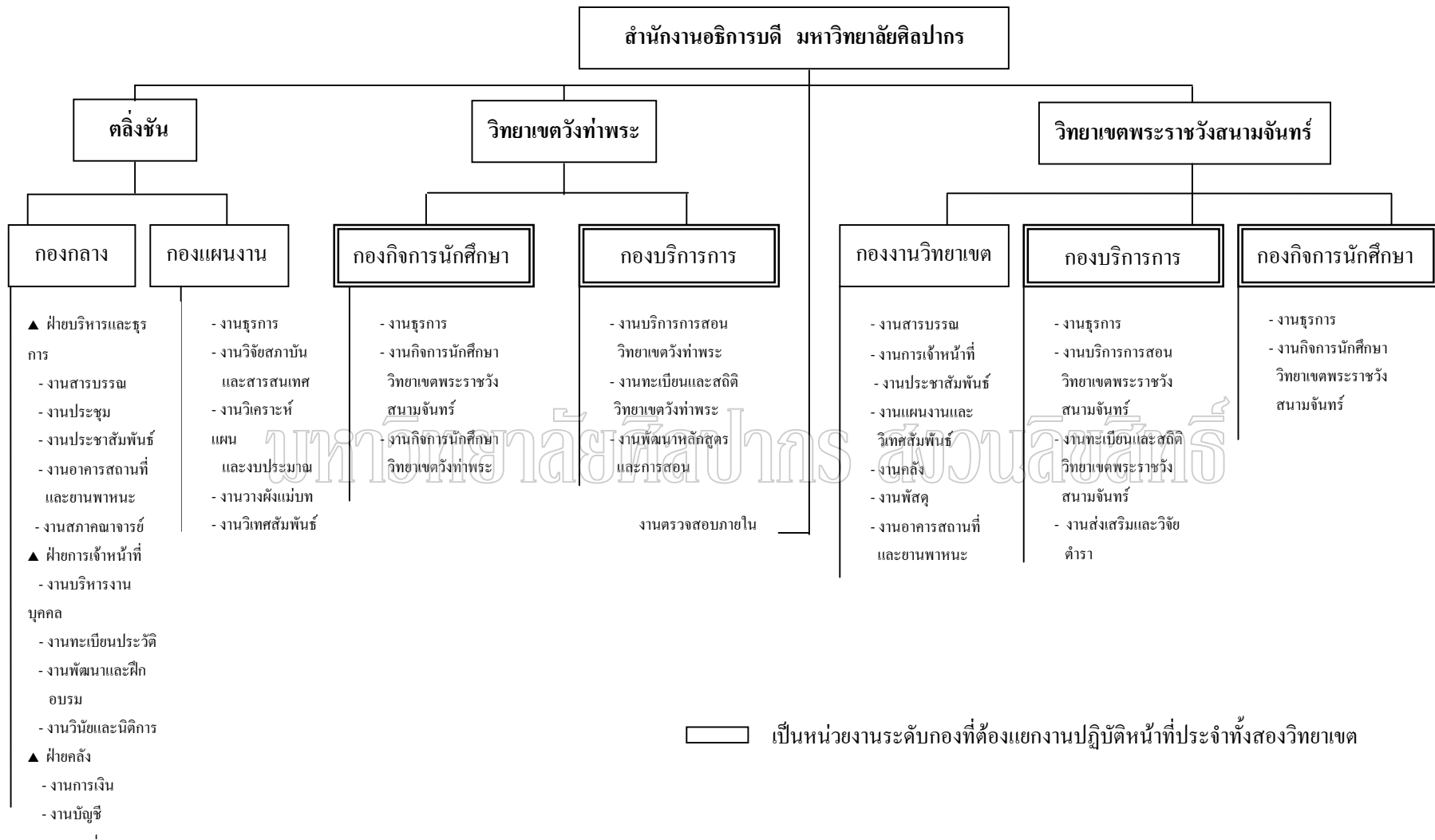
* จัดตั้งเป็นการภายใน

ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร จัดตั้งเป็นองค์การมหาชน เมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2543

แผนภูมิที่ 2 การแบ่งส่วนราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร

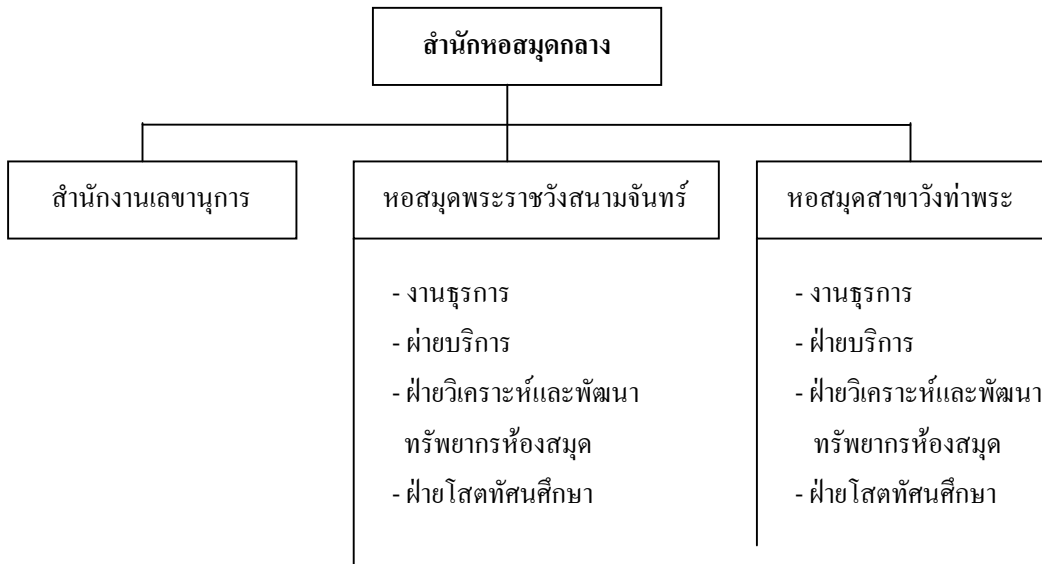
ที่มา : “ประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่องการแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ.

2540” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 114, ตอนที่ 32 ง (22 เมษายน 2540) : 39



แผนภูมิที่ 3 การแบ่งส่วนราชการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร

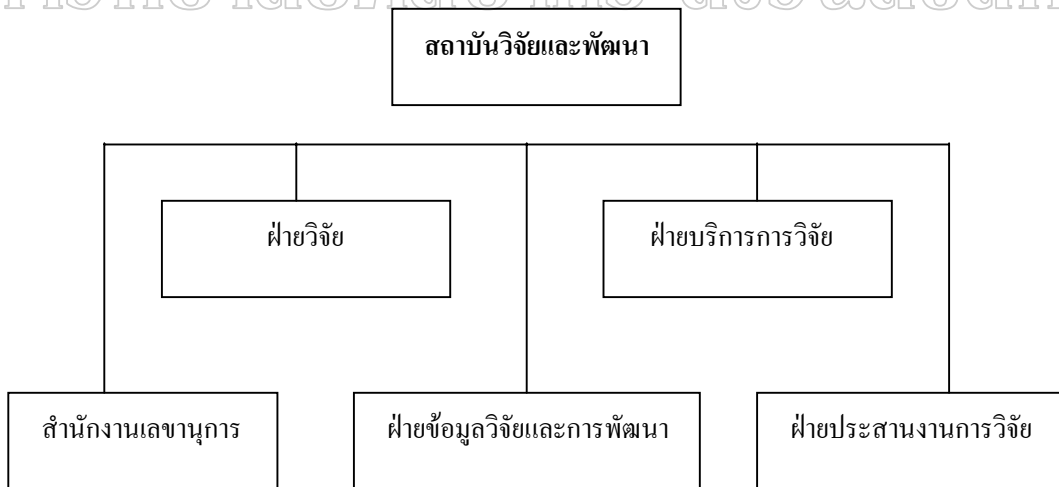
ที่มา : “ประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่อง การแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2540”, ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 114, ตอนที่ 32 ง (22 เม.ย. 2540) : 40.



แผนภูมิที่ 4 การแบ่งส่วนราชการหอสมุดกลาง

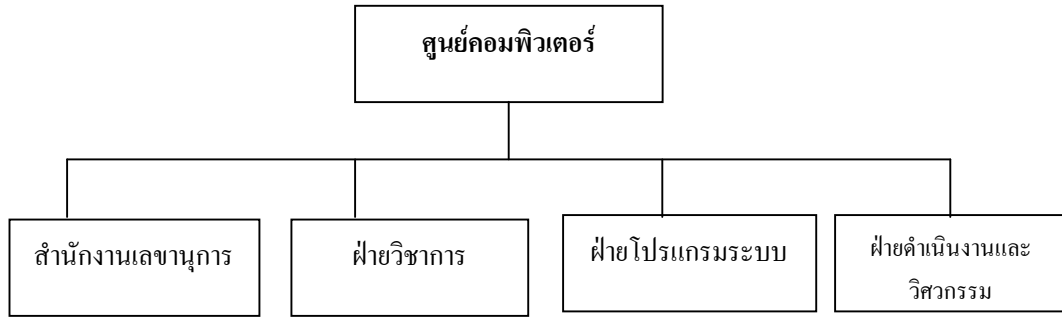
ที่มา : “ประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่องการแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยศิลปากร,”
ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 114, ตอนที่ 32ง (22 เมษายน 2540) : 39.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



แผนภูมิที่ 5 การแบ่งส่วนราชการสถาบันวิจัยและพัฒนา

ที่มา : “ประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่องการแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยศิลปากร,”
ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 114, ตอนที่ 32ง (22 เมษายน 2540) : 39.



แผนภูมิที่ 6 : การแบ่งส่วนราชการของศูนย์คอมพิวเตอร์

ที่มา : “ประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่องการแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยศิลปากร,”
 ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 114, ตอนที่ 32ง (22 เมษายน 2540) : 39.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



แผนภูมิที่ 7 : การแบ่งส่วนราชการของหอศิลป์

ที่มา : “ประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่องการแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยศิลปากร,”
 ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 114, ตอนที่ 32ง (22 เมษายน 2540) : 39.

การบริหารงานของมหาวิทยาลัยศิลปากร

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย 4 ประการ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2530 กำหนดวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยไว้ดังนี้คือ 1) ให้การศึกษาส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง 2) ทำการสอน 3) ทำการวิจัย และ 4) ให้บริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม นั้น จำเป็นจะต้องใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่เป็นปัจจัยพื้นฐานคือ 4 M's และบุคลากรจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยตามภารกิจหลัก จะสัมฤทธิ์ผลได้ด้วยดี จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถด้านต่าง ๆ ช่วยปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ซึ่งลักษณะงานของมหาวิทยาลัย ได้บรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ตามกฎทบทวง ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2519 ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507 ได้จำแนกตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยตามหน้าที่ และสายงานดังนี้

ข้าราชการสาย ก. คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการสอน การวิจัย และให้บริการทางวิชาการ ซึ่งได้แก่ ตำแหน่ง ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และ อาจารย์ ข้าราชการสาย ข. คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานให้บริการวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งในสายงานต่าง ๆ คือ บรรณารักษ์ โสตทัศนศึกษา แพทย์ พยาบาล วิจัย เป็นต้น

ข้าราชการสาย ค. คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานบริหารและและธุรการ ได้แก่ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่การเงิน เป็นต้น

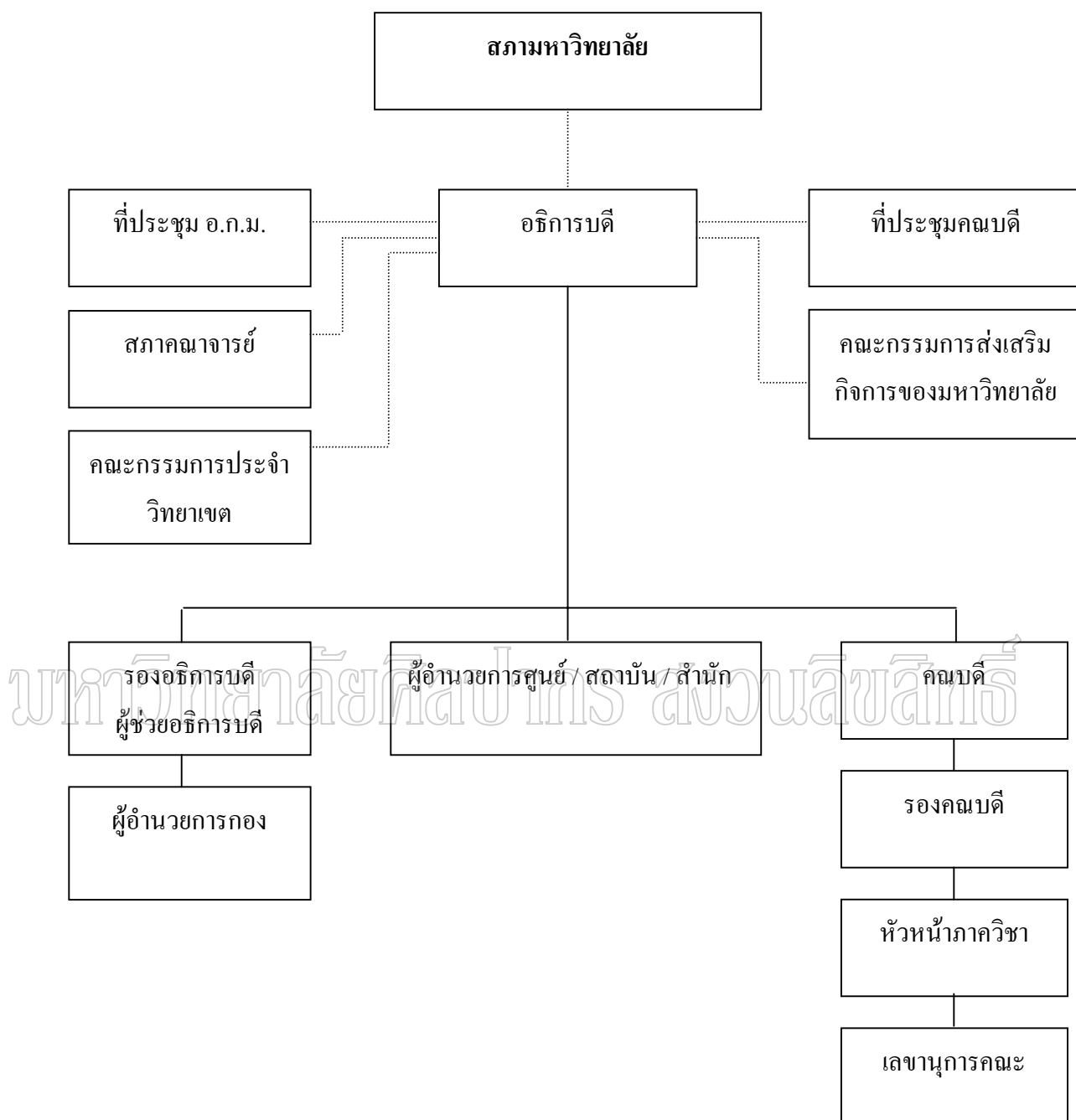
การแบ่งสายงานของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาเป็นการแบ่งงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ในลักษณะงานซึ่งสอดคล้องกับภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะข้าราชการสาย ข. และสาย ค. จะเป็นผู้รับผิดชอบงานในทุกสายงานที่ช่วยสนับสนุนงานของข้าราชการสาย ก. ในการทำงานที่จะทำให้บุคลากรทุกสายงานสามารถปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นจะต้องดำเนินการบริหารบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งภาระในการบริหารงานบุคคลส่วนหนึ่ง คือ การพัฒนาคุณภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

และเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย 4 ประการ จึงได้แบ่งส่วนราชการออกเป็น 1) สำนักงานอธิการบดี 2) บัณฑิตวิทยาลัย 3) คณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์ 4) คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม 5) คณะโบราณคดี 6) คณะเกษตร

ศาสตร์ 7) คณะมัณฑนศิลป์ 8) คณะวิทยาศาสตร์ 9) คณะศึกษาศาสตร์ 10) คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ 11) คณะอักษรศาสตร์ 12) สถาบันวิจัยและพัฒนา 13) สำนักหอสมุดกลาง 14) ศูนย์คอมพิวเตอร์ 15) หอศิลป์ (พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยศิลปากร 2543 : 39,

การบริหารงานของมหาวิทยาลัยศิลปากร มีอธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบการบริหารงานของมหาวิทยาลัย และมีอำนาจหน้าที่ คือ

1. บริหารกิจการของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย
2. ควบคุมบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย
3. รักษาระเบียบวินัยและส่งเสริมกิจการนักศึกษา
4. เป็นผู้แทนของมหาวิทยาลัย ในกิจการนักศึกษา
5. เสนอรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย และ
6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัยหรือตามที่สภามหาวิทยาลัย มอบหมาย การบริหารงานในมหาวิทยาลัย มีการกระจายอำนาจการบริหารงานในส่วนต่างๆ โดยมอบให้รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดีที่อธิการบดีคัดเลือก และแต่งตั้งจากข้าราชการพลเรือน สาย ก. ที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับงานให้แต่ละคนรับผิดชอบงานแต่ละงาน ดังโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยศิลปากร ตามแผนภูมิที่ 8



แผนภูมิที่ 8 แสดงโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยศิลปากรในปัจจุบัน

ที่มา : มหาวิทยาลัยศิลปากร, คู่มือนักศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2544

(ม.ป.ท., 2544) , 4.

การพัฒนาบุคลากร

เมื่อได้สรรหาคนที่มีความรู้ ความสามารถ มาบรรจุแต่งตั้งเข้าทำงานแล้ว ก็ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าบุคคลเหล่านั้น จะสามารถทำงานได้ดีตลอดไป เนื่องจากสภาพแวดล้อมความก้าวหน้าทางวิทยาการเปลี่ยนแปลงไป คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งสมัยหนึ่ง อาจกลายเป็นคนที่หย่อนความสามารถไปในอีกสมัยหนึ่งก็ได้ แม้จะมีความสามารถดีเพียงใดก็ตาม แต่เมื่อเวลาผ่านไป ความรู้ความชำนาญย่อมด้อยลง และการทำงานที่จำเจย่อมทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ความรู้ทางวิชาการใหม่ ๆ ย่อมจะไม่ได้รับเพิ่มเติม ฉะนั้น องค์กรจะต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรขึ้นเพื่อให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมอยู่เสมอ ด้วยเหตุนี้การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง และดำเนินการอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

มีนักบริหารหลายท่านได้ให้ความหมาย เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรหรือบุคคลในองค์การ ไว้ในทัศนะและคิดที่แตกต่างกันไปตามยุคสมัยของนักบริหารแต่ละท่าน ซึ่งผู้วิจัยจะ ได้นำเสนอแนวคิดของแต่ละบุคคล ดังนี้

ไวท์ฮิลล์ (Whitehill 1965 : 243) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไว้ในความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาบุคคลด้วยการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับงาน โดยให้ความรู้ความเข้าใจ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและงานในหน้าที่ได้เป็นอย่างดี

จูเซียส (Jucius 1971 : 243) ได้ให้ความหมายของคำว่า การพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้ การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความถนัด (aptitude) ความชำนาญ (Skill) ความสามารถ (Ability) ของบุคคลในองค์การให้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

สก๊อต และมิทเชลล์ (Scott and Mitshehl 1972 : 281) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลในเชิงพฤติกรรมว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคคลแต่ละคนมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ดีกว่าเดิมยิ่งขึ้น มีความสัมพันธ์กับองค์กรที่ดี สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้อย่างดี

สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข (2524 : 1) ให้ความหมายของคำว่า การพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึง การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญ ให้แก่พนักงานใน

องค์การจนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติอย่างค่อนข้างถาวร อันจะอำนวยประโยชน์ให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

รุ่ง พูนสวัสดิ์ (ม.ป.ป. : 26) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งที่สามารถทำให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาจากการดำเนินการนั้น ได้มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรเอง โดยมีทัศนคติในการทำงาน ผู้ร่วมงาน และผู้บริหารงานในองค์กรนั้น ๆ เป็นอย่างดี

สุชี สุทธิสมบูรณ์ และ สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2533 : 37) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หรือการฝึกอบรมเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคคล เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัยทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

นพพงษ์ บุญจิตราคลย์ (2534 : 22) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สมคิด บางโม (2538 ก : 123) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี ให้มีกำลังใจ รักงานและให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

จากความหมายที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง วิธีการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะสร้างเสริม เพิ่มพูน และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร ในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนการให้แนวคิดใหม่ในการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายให้บุคลากรมีคุณภาพดีขึ้น และมีผลสะท้อนส่งทำให้หน่วยงานหรือองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่มีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรเป็นเครื่องมืออันสำคัญที่จะทำให้องค์กร หรือหน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง ถ้าผู้บริหารงานในองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาอยู่เสมอ ก็ย่อมเป็นที่เชื่อได้ว่าองค์กรหรือหน่วยงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพอย่างแน่นอน ทั้งนี้เพราะการพัฒนาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงตัวของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังทำให้บุคคลมีการตื่นตัวต่อสิ่งต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปเสมอ ดังนั้น ประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ซึ่ง รุ่ง พูลสวัสดิ์ ได้กล่าวถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้คือ 1) บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ผลการปฏิบัติงานจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เช่น ทางด้านทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ ความเข้าใจในงาน ประสิทธิภาพเปลี่ยนแปลงไป การทำงานมีทั้งคุณภาพและปริมาณงาน รู้จักเทคนิคและวิธีการทำงานดีขึ้น สามารถปรับตัวปรับใจ ปรับพฤติกรรมให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานได้เป็นอย่างดี 2) บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว จะช่วยให้ปัญหาขององค์กร ปัญหาของการปฏิบัติงานทั้งระดับผู้บริหารในองค์กรและเพื่อร่วมงานเป็นอย่างดี งานจะดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย เพราะบุคลากรเข้าใจงานดี ช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ลงได้พอสมควร 3) ช่วยทำให้ขวัญของบุคลากรในองค์กรดีขึ้น บุคลากรที่พัฒนาแล้วจะช่วยให้เข้าทำงานอย่างมีความรู้ ความเข้าใจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีกำลังใจในการทำงาน 4) สามารถลดการควบคุมการทำงานของบุคลากรได้มาก เพราะบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาอย่างดี สามารถควบคุมตัวเองในการปฏิบัติงาน ทำงานได้ องค์กรและผู้บริหารลดค่าแรงงานในการควบคุมได้ 5) ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานจะมีน้อย เพราะบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในงานดี ฉะนั้น การพัฒนาที่ดีจึงเท่ากับลดปัญหาและอุปสรรคได้ส่วนหนึ่ง 6) เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรโดยตรง เนื่องจากบุคลากรได้เรียนรู้สัมผัส มีความชำนาญ จึงทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดความก้าวหน้าของบุคลากรเอง นอกจากนี้ยังมีโอกาสได้รับความดีความชอบในการเลื่อนตำแหน่งและฐานะการงานตนเองให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ 7) ส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงแก่องค์กรทุกองค์กร ถ้าหากองค์กรขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ก็สามารถคัดเลือกออกจากบุคคลที่ได้พัฒนาแล้วลงไป 8) บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพราะได้รับการพัฒนาแล้ว สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะองค์กรที่มีแผนงานและนโยบายใหม่ ๆ องค์กรควรจะได้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในแผนงานอันใหม่ ๆ อาจจะทำให้มีความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ ขององค์กรที่เกี่ยวกับแผนนั้น ทำให้การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียว

กันได้ 9) องค์กรสามารถลดความสิ้นเปลืองและการสูญเปล่าต่าง ๆ ลงได้ เช่น การขาดงานของบุคลากรอาจจะน้อยลง งานที่ดำเนินการก็เกิดผลเสียหายน้อยมาก ทำให้เกิดความพอใจในงานที่ทำมากยิ่งขึ้น (รุ่ง พูลสวัสดิ์ ม.ป.ป. : 26-27)

การพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากรดังที่ โสรจ สแนศิริพันธ์ (2526 : 6) ได้กล่าวถึงความสำคัญ และประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้ ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรเพื่อ 1) การพัฒนาคนช่วยให้เกิดปัญหาน้อยลงงานไม่ติดขัด 2) ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดี 3) เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ความรู้ ความชำนาญ ของบุคลากรโดยตรง 4) เพิ่มขวัญ กำลังใจ ความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น 5) เพิ่มผลผลิต ทั้งปริมาณ คุณภาพ ลดต้นทุนการผลิตลง 6) เพิ่มความมั่นคงแก่องค์กร คนงานและมีความยืดหยุ่นดีขึ้น สามารถลดกำลัง แรงงานจากหน่วยหนึ่งไปยังอีกหน่วยหนึ่งได้ 7) ลดอุบัติเหตุจากความประมาท ความไม่รู้วิธีปฏิบัติงานและไม่ต้องควบคุมกันมากจนเกินไป ความสิ้นเปลืองก็ไม่มากนัก 8) การขยายงาน การเติบโตขององค์กร จะต้องเพิ่มคนที่มีคุณภาพที่ต้องการเฉพาะงาน 9) เพื่อให้คนในหน่วยงานทราบอุดมการณ์ และยึดอุดมการณ์ในการทำงาน หรือการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่ ๆ เพื่อมิให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ในองค์กรนั้น ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องตระหนักและระลึกอยู่เสมอว่า บุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ดังนั้น ในการพัฒนาส่วนหนึ่งส่วนใดหรือทั้งหมด จะต้องคำนึงถึงปัจจัย “คน” เป็นปัจจัยชี้ขาดของการพัฒนา **ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากร**

ได้มีนักบริหารและนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรไว้หลายรูปแบบและหลายแนวทาง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับยุคสมัยของการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการณ์ในยุคสมัยนั้น อย่างไรก็ตามสามารถพิจารณาได้แนวความคิดที่จะเสนอเกี่ยวกับความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ได้เป็น 2 แนวทาง คือ ประการแรก พิจารณาถึงเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรโดยทั่ว ๆ ไป ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจพื้นฐาน ในการพัฒนาบุคลากรได้เป็นอย่างดี ประการที่สอง จะได้พิจารณาถึงสาเหตุต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปไม่มีวันหยุดนิ่ง ซึ่ง รุ่ง พูลสวัสดิ์ ได้เสนอไว้ดังนี้

1. ความจำเป็นในลักษณะเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากร อาจจะพิจารณาได้ดังต่อไปนี้

1.1 เพื่อสอนงานให้กับบุคลากรใหม่ที่เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรเพราะ

บุคลากรเหล่านี้อาจจะยังไม่คุ้นเคยกับงาน เพื่อร่วมงาน สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายไว้

1.2 เพื่อการแต่งตั้งบุคลากรให้ไปดำรงตำแหน่ง หรือปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น โดยวิธีการคัดเลือกและสรรหา บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถที่มีผลงานและอายุการทำงานนานพอสมควร ตลอดจนคุณสมบัติอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่นั้น ๆ

1.3 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ และเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรโดยทั่ว ๆ ไป ให้สูงขึ้น นอกจากนี้ยังขยายขอบเขตของความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (organization change) การพัฒนาการบริหารงาน (development of administration) ตลอดจนสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ขององค์การอีกด้วย

2) ความจำเป็นในลักษณะของสาเหตุต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งอาจจะนำมาเสนอไว้เป็นแนวทางเพื่อการพัฒนาองค์การต่อไปนี้

2.1 เพื่อความอยู่รอดขององค์การเอง จากสภาพของเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมในปัจจุบัน องค์การส่วนมากจะมีการแข่งขัน ปรับปรุง พัฒนากันอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพในการทำงานและให้บริการแก่บุคลากรในองค์การเอง ตลอดจนกระทั่งชุมชนที่อยู่ภายนอกองค์การนั้น ไม่ว่าจะเป็้องค์การของรัฐหรือเอกชน หากบุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานหรือให้บริการ ก็จะเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่จะทำให้้องค์การนั้นดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ดังนั้น การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรก็คือ การพัฒนาองค์การนั่นเอง

2.2 องค์การทุกองค์การ เมื่อเกิดขึ้นมาจะต้องมีการพัฒนาให้มีความเจริญเติบโต มีการขยายและเพิ่มงานในรูปแบบต่าง ๆ ออกไปไม่ว่าจะเป็้แนวทางตั้งหรือแนวนอนก็ตาม ซึ่งในการนี้ผู้บริหารงานองค์การจะต้องเตรียมการวางแผนในการสร้างบุคลากรขึ้นมาเพื่อสนองความต้องการและรองรับงานที่เพิ่มและขยายเหล่านั้น และมีความสามารถที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้นได้

2.3 เมื่อ้องค์การมีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน บุคคลที่เข้ามาได้อาจจะไม่อยู่ในสภาพที่สามารถจะดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายได้ จริงอยู่ แม้ว่าบุคคลเหล่านั้นจะเคยมีประสบการณ์ในการทำงานมาจากหน่วยงานอื่น ๆ มาแล้วก็ตาม หรือมีความรู้ มีการศึกษามาเป็นอย่างดี แต่สภาพแวดล้อมในการทำงานของ้องค์การแต่ละท้องที่ แต่ละแห่ง มีลักษณะที่

แตกต่างกันอย่างแน่นอน ดังนั้น ผู้บริหารองค์การจึงให้ความรู้ความเข้าใจและสร้างความคุ้นเคยให้รู้จักวิธีการทำงานขององค์การนั้น ๆ โดยไม่ต้องเสียเวลาในการทดลองทำงานเป็นเวลานานอีก

2.4 ความเจริญทางด้านวิทยาการสมัยใหม่มีความก้าวหน้ามาก การพัฒนาองค์การสมัยใหม่ได้รับอิทธิพลจาก Technology เข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานในองค์การอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้บริหารองค์การจำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถที่จะเข้ามาทำงานกับองค์การ ตามความเปลี่ยนแปลงของวิทยาการสมัยใหม่เหล่านั้น จึงทำให้องค์การทันต่อเหตุการณ์และไม่ล้าหลังองค์การที่อยู่ในระดับเดียวกัน

2.5 บุคลากรที่อยู่ทำงานกับองค์การมาเป็นเวลานาน จะมีความรู้สึกเบื่อหน่ายจำเจกับงานที่ทำเสมอ ๆ แม้ว่าบุคลากรเหล่านั้นจะมีความรู้ความสามารถ ความชำนาญดีสักเพียงใดก็ตาม บางครั้งอาจจะทำให้งานผิดพลาดบกพร่องได้ หากได้มีการพัฒนาบุคลากรในองค์การตลอดเวลา ก็ย่อมเป็นที่เชื่อได้ว่าบุคลากรนั้นจะปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ มีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มสูงขึ้นอย่างแน่นอน

2.6 องค์การจะต้องเตรียมบุคลากรไว้เพื่อรับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งการงาน การโยกย้าย และการลาพักหรือลาออกจากองค์การ ดังนั้น เมื่อมีการกระทำในลักษณะดังกล่าวมาแล้ว องค์การจะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรให้พร้อมที่จะรับงาน ปฏิบัติงานขององค์การอย่างไม่มีผิดพลาด บกพร่อง อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างขวัญของบุคลากรในองค์การนั้นอีกด้วย เป็นการสร้างความมั่นคงในจิตใจให้กับบุคลากรในลักษณะนี้จะต้องให้มีความสอดคล้องกับการวางแผนขององค์การด้วย จึงจะทำให้การพัฒนาบุคลากรที่ประโยชน์ต่อองค์การ (รุ่ง พูลสวัสดิ์ ม.ป.ป. : 28-30)

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 185 –186) กล่าวถึง ความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการพัฒนาเนื่องจาก 1) ความต้องการที่จะต้องเพิ่มความสามารถและฝีมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งปฏิบัติอยู่หรือสำหรับความก้าวหน้าในอนาคต 2) ความต้องการที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในลักษณะที่เกี่ยวกับงานในสาขาที่ปฏิบัติอยู่ 3) ความต้องการที่จะต้องเพิ่มความรู้ให้มากขึ้นในลักษณะทั่วไปที่ไม่เจาะจงว่าจะเกี่ยวข้องกับงานที่จะปฏิบัติอยู่หรือไม่ 4) ความต้องการที่จะพัฒนาทัศนคติ บุคลิกภาพและท่าทีในการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

ความสำเร็จของการปรับปรุงองค์การและพัฒนาบุคลากร ที่สำคัญคือ การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพบุคลากร ถ้าองค์การหรือหน่วยงานใดได้บุคลากรที่เป็นคนดี มีความรู้ ความสามารถและรับผิดชอบงาน องค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ก็มีโอกาที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารงานและพัฒนาหน่วยงานเป็นอย่างมาก ดังนั้น การปรับปรุงหรือพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ มีความสามารถสูง จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญ ที่จะผลักดันให้องค์การหน่วยงาน ก้าวไปข้างหน้าด้วยความมีประสิทธิภาพและมั่นคงยิ่งขึ้น

จากการศึกษาของนักบริหารองค์การหลายท่าน ได้ให้แนวความคิดในเรื่องของประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนาบุคลากรในองค์การ เพื่อให้เห็นประโยชน์ของการปรับปรุงและพัฒนาชัดเจนขึ้นดังนี้

1. ประโยชน์ที่เป็นผลดีแก่องค์การหน่วยงาน

1.1 ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ให้แก่องค์การ หน่วยงานมากขึ้น

1.2 ลดข้อผิดพลาดบกพร่องต่าง ๆ ให้น้อยลงช่วยประหยัดเวลา และงบประมาณ ให้น้อยลง

1.3 ช่วยให้ระบบการทำงาน วิธีการปฏิบัติงานขององค์การ หน่วยงานนั้นมี ประสิทธิภาพมากขึ้น

1.4 ช่วยลดปัญหาการขัดแย้งของบุคลากรในองค์การ หน่วยงานน้อยลง

1.5 ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำเอาวัสดุอุปกรณ์และ Technology สมัยใหม่ มาใช้ในองค์การและหน่วยงานเพิ่มขึ้น

1.6 ช่วยให้บุคลากรในองค์การทุกคนมองเห็นวัตถุประสงค์ขององค์การ หน่วยงาน ไปในแนวทางเดียวกัน

1.7 เป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บริหารงานในองค์การ โดยไม่ต้องมีการควบคุม อย่างไม่ใกล้ชิด

2. ประโยชน์ที่เป็นผลดีกับบุคลากร

- 2.1 เป็นการเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจอันดีให้แก่บุคลากรในองค์กร
- 2.2 เปิดโอกาสให้ได้รับความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานของบุคลากร
- 2.3 พัฒนาบุคลิกภาพให้มีคุณภาพสูง ทั้งในด้านการทำงาน ทักษะคติ ฯลฯ
- 2.4 เสริมสร้างสามัคคีธรรมที่ดีในหมู่บุคลากร และผู้บริหารองค์กร
- 2.5 เสริมสร้างระเบียบ วินัยอันดีให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงาน
- 2.6 สร้างความรู้สึกสำนึก การผูกพันในหมู่ผู้ร่วมงานกับผู้บริหารองค์กร
- 2.7 ขจัดปัญหาการขาดงาน และไม่อุทิศเวลาให้กับองค์กร
- 2.8 ลดปัญหาการลาออกบ่อย ๆ ของบุคลากร
- 2.9 ลดปัญหาการขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกันทั้งผู้บริหารองค์กรและ

บุคลากร

- 2.10 ลดปัญหาความไม่เข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กร

(รุ่ง พูลสวัสดิ์ ม.ป.ป. : 30-32)
 มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

โสรัจ แสนศิริพันธ์ (2526 : 6) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรนั้นสรุปได้เป็น 2 ประเด็น คือ ประโยชน์กับตัวผู้รับการพัฒนา

- 1) พัฒนาความรู้ใหม่แก่ผู้ที่อยู่มานาน และคนใหม่
- 2) ศึกษาหาความเปลี่ยนแปลง
- 3) ช่วยให้เกิดทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงานแก่ทุกคน
- 4) ลดช่องว่างระหว่างวัย ความรู้ ความสามารถให้ทุกคนมีความรู้ใกล้เคียงกัน
- 5) พัฒนานิสัย ความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบของบุคลากร
- 6) ช่วยให้เกิดผลิตผล ความสามารถที่จะแสดงออกในการสร้างสรรค์
- 7) ก่อให้เกิดความก้าวหน้า ทันกับวิทยาการสมัยใหม่ที่เกิดขึ้น
- 8) สร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้แก่บุคลากร
- 9) ก่อให้เกิดแรงดลใจ ขวัญ ที่คิดเสมอว่า องค์กรไม่ทอดทิ้ง ยังหวังดีต่อเขา เขาจะสละเวลาทั้งหมดให้กับงาน
- 10) เป็นแรงดึงดูดบุคลากรอื่น ๆ ที่จะมาร่วมงานและสร้างสรรค์ให้เกิดความก้าวหน้ากับทุกคน
- 11) มีโอกาสได้รู้จักกับวิทยาการ ข้าราชการผู้ใหญ่ระดับกรมกอง สร้างความสัมพันธ์กันขึ้นเพื่อช่วยเหลือกันในอนาคต
- 12) มีคนให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการแก้ปัญหาที่ค้างอยู่ในใจ หรือแก้ไม่ได้
- 13) เกิดแนวความคิดที่จะปรับปรุงทัศนคติต่องาน วิชาการ และคนได้ดีขึ้น
- 14) มีความอยากรู้อยากเห็น อยากรู้อยากเห็น ปรับปรุงหน้าที่การงานให้ดีขึ้น
- 15) มีโอกาสรู้จักกับผู้ร่วมประชุม ทำให้เกิดความกว้างขวางในมนุษย์สัมพันธ์
- 16) ใช้เวลาในการ

อบรม พักผ่อน หาความสนุกสนานให้กับชีวิต ได้เที่ยวเตร่รู้จักสถานที่ 17) มีประสบการณ์กับคน สังคม ภาวะแวดล้อม วิชาการมากขึ้น 18) โอกาสจะเลื่อนระดับตำแหน่งมากขึ้นและได้มีโอกาส ทราบข้อบกพร่องของตนเอง

ประโยชน์กับ หน่วยงาน องค์กร

1) ก่อให้เกิดผลิตผลที่ดีแก่องค์กร 2) ทำให้มีสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร จากความคิด ทักษะที่ได้รับจากการอบรม 3) การพัฒนาคนเป็นกลุ่ม เพื่อประโยชน์ขององค์กร คนที่ไม่มี โอกาสจะพยายามจดจำลอกเลียนวิธีการมาพัฒนาแผนของตน 4) พิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่ง ง่ายขึ้น 5) ได้คนที่ทันสมัยทันเหตุการณ์มาใช้ในองค์กร ทำให้คนที่อยู่ก่อนมีโอกาสเท่า ๆ กับ คนใหม่ 6) ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ และสามัคคีในหน่วยงาน 7) โอกาสจะดึงคนมาร่วมงาน มากขึ้น 8) คนรับการพัฒนากลับมาก็มีของใหม่มาให้คนที่อยู่ได้มีโอกาสพัฒนาทัศนคติไปพร้อมกัน 9) โอกาสที่จะมีกำไรมากกว่าขาดทุน 10) ลดอุบัติเหตุและความสิ้นเปลืองลงไปมาก 11) ทุกคน จะทำงานดี เพื่อโอกาสจะได้ไปรับการพัฒนา 12) เกิดความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม มีทัศนคติ ที่ดีกับนโยบายวัตถุประสงค์ขึ้น 13) สิ่งที่เขาได้รับมา เขาจะมาปรับปรุงสิ่งแวดล้อม บรรยายการ ทำงานให้ดีกว่าเก่า 14) เกิดของใหม่ ๆ ขึ้นในหน่วยงาน 15) สร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจให้เกิดขึ้น ในองค์กร 16) การปกครองบังคับบัญชา การสั่งการจะง่ายขึ้นและทุกคนเชื่อฟังเลื่อมใส องค์กรเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง 17) โอกาส ภาระงาน ลาป่วย ลาหนีงาน มีน้อยลงเพราะ เกรงจะกระทบสิทธิในโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา 18) ทุกคนจะสร้างผลงานทางด้านดีให้เกิดขึ้น และประเทศชาติจะมีคนที่มีคุณภาพ 19) ความอิจฉาริษยา การกลั่นแกล้งจะหมดไป เพราะได้ใช้ ระบบคุณธรรมมาพิจารณา ทั้งนี้ทุกคนเป็นคนมีคุณภาพ จึงจะได้รับการสนับสนุน

หลักการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร ที่ได้ผลตามวัตถุประสงค์ จะต้องคำนึงถึงทั้งตัวบุคลากรและองค์ การ ซึ่ง ปรีชา คัมภีรปกรณ์ และ กล้า ทองขาว (2531 : 320) ได้กล่าวถึง หลักการพัฒนาบุคลากร ว่าประกอบด้วย 1) การพัฒนาเป็นเรื่องของบุคคล และเป็นไปเพื่อแต่ละคน การพัฒนาต้องคำนึง ถึงความแตกต่างของบุคคล 2) การพัฒนาตนเอง คือพื้นฐานของการพัฒนาทั้งมวล แรงจูงใจของ บุคคลในการพัฒนาและความต้องการศึกษาจะมีความหมายขึ้นมาก่อนที่จะมีกระบวนการพัฒนา 3) ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานปัจจุบัน คือส่วนสำคัญที่สุดของการพัฒนา สิ่งที่สามารถช่วยผู้ให้ บุคคลเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองที่ดีคือ สภาพการสัมผัสปัจจุบัน 4) การพัฒนาจะต้องเป็น

ไปตามโอกาส และความต้องการของแต่ละคน 5) ผู้บริหารหรือหัวหน้างานคือ ผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อการพัฒนาบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชา

การดำเนินการพัฒนาบุคลากร

เมื่อหน่วยงานหรือองค์กรได้ทราบถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน และได้จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรขึ้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการดำเนินการพัฒนาบุคลากรไปตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้มีผู้เชี่ยวชาญ ได้กล่าวถึงหลักการและวิธีการหรือกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

หลักการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

อุทัย หิรัญโต (2525 : 200-202) ได้กล่าวถึงหลักในการดำเนินการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพว่า จะต้องใช้หลักแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางในการฝึกอบรม ซึ่งมี 9 ประการ คือ

- 1) วิธีการเรียนรู้วิธีหนึ่งที่ได้ผลมากคือ การเรียนรู้ด้วยการกระทำ โดยเฉพาะผ่านประสาททั้ง 5 ของร่างกาย คือ รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส
- 2) การเรียนรู้ขึ้นกับความพร้อมของผู้เรียน ผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ดีต่อเมื่อมีความพร้อมที่จะเรียน
- 3) ผู้เรียนจะเรียนได้ ดีหากสิ่งที่เรียนนั้นมีความหมาย ความสำคัญ และตรงตามความต้องการของผู้เรียน
- 4) ความสามารถในการเรียนรู้แตกต่างกันระหว่างบุคคล
- 5) การเรียนจะมีประโยชน์ ถ้าผู้เรียนได้นำประสบการณ์เดิมไปประยุกต์ใช้เพื่อเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ
- 6) การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสมอง ผู้สอนหรือผู้ฝึกอบรมต้องคำนึงถึงความแตกต่างใน ระดับสติปัญญา และต้องสอนให้ผู้เรียนได้ลงมือทางสมอง
- 7) การเรียนรู้เพื่อความเปลี่ยนแปลงทางด้านอารมณ์ และความรู้สึกของผู้เรียนได้จากความสัมพันธ์ของตัวผู้เรียนกับประสบการณ์ใหม่
- 8) การเรียนรู้ในทางร่างกายของผู้เรียน จะช่วยให้ผู้สอนได้จัดกิจกรรมได้เหมาะสมกับความสามารถทางร่างกายของผู้เรียน
- 9) การประเมินผลแบบประเมินผล ขอบเขตของการประเมินผล และความเชื่อมั่นในการประเมินผล จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลจะช่วยให้ผู้เรียนได้วัดความก้าวหน้าของตนเอง และเป็นแนวทางแก้ไขการสอนของผู้สอนหรือผู้ฝึกอบรม

วิธีหรือกิจกรรมการพัฒนามุคลากร

ในการดำเนินการพัฒนามุคลากรจำเป็นจะต้องกำหนดวิธี หรือกิจกรรมการพัฒนามุคลากร ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ให้แนวคิดในการกำหนดวิธีการ หรือกิจกรรมการพัฒนามุคลากรไว้ดังนี้

แคสเตสเตอร์ (Casterter 1976 : 279) ได้กล่าวถึงกิจกรรมการพัฒนามุคลากร ดังนี้

- 1) การบรรยาย (lecture)
- 2) การประชุม (conference)
- 3) การสัมมนา (seminars)
- 4) การอภิปราย (guided discussions)
- 5) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshops)
- 6) การหมุนเวียนตำแหน่ง (position rotation)
- 7) การสอนแบบสำเร็จรูป (program instruction)
- 8) การประชุมย่อย (meeting)
- 9) การมอบหมายงานพิเศษ (special assignments)
- 10) การแจกเอกสาร (written Materials)
- 11) การศึกษาเฉพาะกรณี (case studies)
- 12) ภาพยนตร์ (films)
- 13) เทปบันทึกเสียง (recordings)
- 14) โทรทัศน์ (television)
- 15) การเล่นเกม (games)
- 16) การเลียนแบบ (simulation)
- 17) การฝึกอบรมระยะสั้น (sensitivity training)
- 18) การบรรยายโดยครูพิเศษ (coaching)
- 19) การสาธิต (demonstrations)
- 20) การทดลองปฏิบัติงาน (internships)
- 21) การใช้ครูผู้ช่วย (assistantships)
- 22) การศึกษาพิเศษ (special study)
- 23) การจัดการฝึกงาน (graduate work)
- 24) โครงการวิจัย (research projects)
- 25) การเยี่ยมชมกิจการ (intervisitation)
- 26) โปรแกรมการแลกเปลี่ยน (exchange programs)
- 27) กิจกรรมรายบุคคล (individualized activities)
- 28) การศึกษาการประสานงาน (cooperative Studies)
- 29) การแสดงบทบาทสมมติ (role Playing)
- 30) การฝึกหัดแก้ปัญหา (in-basket technique)
- 31) การระดมความคิด (brain storming)
- 32) การมีส่วนร่วมกับสถาบันทางสังคม (institutes)
- 33) การจัดทำทัศนศึกษา (travel)

กัญญา สาทร (2517 : 446-447) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนามุคลากรในระหว่างทำงานมี 7 วิธีคือ 1) วิธีศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน (on-the-job training) คือการให้เข้าปฏิบัติงาน โดยกำหนดให้บุคลากรเก่าคนหนึ่งทำหน้าที่พี่เลี้ยง คอยช่วยสอนหรือนำตลอดเวลาที่ทำงานไปด้วยกัน 2) วิธีปฐมนิเทศ (vestibule training and orientation) การจัดให้คนงานที่เข้าใหม่เข้าชั้นเรียนเป็นทางการชั่วระยะเวลาหนึ่งเพื่อให้เข้าใจลู่วางที่จะปฏิบัติงาน 3) วิธีให้ทำงานในฐานะผู้ช่วยสอนหรือลูกมือชั่วคราว (apprenticeship training) ในวงการอาชีพช่างเทคนิค นิยมให้บุคลากรใหม่เป็นลูกมือหรือผู้ช่วยไปก่อนจนกว่าจะเป็นงาน 4) วิธีให้ฝึก (internship training) คือการให้ฝึกทำงานจริง ๆ ก่อนบรรจุ 5) วิธีฝึกอบรมระยะสั้น (learner training) ได้แก่ การฝึกงานระยะหนึ่งก่อนบรรจุ 6) วิธีส่งไปเรียนบางวิชาในมหาวิทยาลัย (Outside Courses)

ได้แก่ การตกลงกับทางมหาวิทยาลัย ขอให้รับบุคลากรบางคนไปเรียนเพิ่มเติมบางวิชาโดยไม่มุ่งรับปริญญาและไปเรียนเฉพาะวันที่มีสอน เวลาอื่นกลับมาทำงานตามปกติ 7) วิธีส่งไปศึกษาเพิ่มเติมเพิ่มเติมเวลา (retraining or upgrading) คือการให้ลาไปศึกษาต่อเติมเวลาไม่ต้องมาทำงาน แต่ต้องไปศึกษาวิชาที่องค์การต้องการ เพื่อให้กลับมาทำงานด้านนั้น ๆ หลังจากศึกษาสำเร็จแล้วได้แก่ การให้ลาไปศึกษาต่อทั้งในประเทศและนอกประเทศของวงราชการพลเรือนของไทย

หวน พันธุ์พันธ์ (2528 : 82-83) กล่าวถึงกิจกรรมการพัฒนากุศลกรว่าอาจทำได้หลายอย่าง เช่น 1) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนากุศลกรให้มีความรู้ และความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะขององค์การหรือหน่วยงาน 2) การศึกษาต่อ ซึ่งอาจทำได้ทั้งการศึกษาต่อในประเทศ และการศึกษาต่อต่างประเทศ 3) การศึกษาดูงาน เป็นการศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ 4) การสัมมนา เป็นการประชุมร่วมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าเรื่องราวต่าง ๆ ซึ่งอาจจะแบ่งกลุ่มศึกษาเรื่องที่กำหนดไว้แล้วนำผลมาศึกษามาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ 5) การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการพบปะการประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ปัญหาทางภาคปฏิบัติระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์นั้นมาแล้ว และมีความสนใจที่จะแก้ปัญหานั้นร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมอื่น ๆ ที่จะทำให้ได้อีก เช่น การฟังปาฐกถา การฟังการอภิปราย

ดำรง ชลสุข (2529 : 86-88) ได้แบ่งกิจกรรมการพัฒนากุศลกรออกเป็น 2 ประเภท คือ การพัฒนากุศลกรเป็นรายคน และการพัฒนากุศลกรเป็นรายกลุ่มหรือคณะ ดังนี้

การพัฒนากุศลกรเป็นรายบุคคลมีกิจกรรมดังนี้ 1) การสอนให้ทำงาน การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ 3) การสับเปลี่ยนย้ายหน้าที่ 4) การให้รักษาการแทน 5) การพาไปสังเกตการณ์ด้วยบางโอกาส 6) การให้เข้าประชุมในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน 7) การดูงาน 8) การจัดให้ความรู้โดยจัดหาเอกสารทางวิชาการให้อ่าน 9) การจัดคู่มือการปฏิบัติงาน 10) การฝึกงาน 11) การส่งไปศึกษา ส่วนการพัฒนากุศลกรเป็นกลุ่มหรือคณะ ได้แก่ การฝึกอบรม

เมธี บิลันธานนท์ (2529 : 114) ได้กล่าวว่ากิจกรรมที่จะเลือกใช้เพื่อพัฒนากุศลกรนั้นมีหลายชนิด ได้แก่ 1) การบรรยาย 2) การประชุม 3) การสัมมนา 4) การอภิปราย 5) การจัดการฝึกงาน 6) การหมุนเวียนตำแหน่ง 7) การทดลองการปฏิบัติงาน 8) การใช้ครูผู้ช่วย 9) การประชุมเชิงปฏิบัติการ(Workshop) 10) การศึกษาพิเศษ 11) การระดมความคิด 12) การสอนแบบสำเร็จรูป 13) การประชุมย่อย 14) การมอบหมายงานพิเศษ 15) เอกสารพิมพ์แจก 16) จัดรายวิชาให้เข้าเรียน 17) การศึกษาเฉพาะกรณี 18) ภาพยนตร์ 19) โครงการวิจัย 20)

โปรแกรมการแลกเปลี่ยน 21) การแสดงบทบาทสมมติ 22) การจัดทัศนศึกษา 23) เทปบันทึกเสียง 24) โทรทัศน์ 25) การเล่นเกม 26) การเลียนแบบ 27) การฝึกอบรม 28) การสอนโดยครูพิเศษ 29) การสาธิต 30) การเยี่ยมชมกิจการ 31) กิจกรรมรายบุคคล 32) การฝึกหัดแก้ปัญหา 33) การฝึกการประสานงาน

สายสองค้ แก้วเกษตรกรรม (2530 : 2-6) ได้กล่าวถึงกิจกรรมการพัฒนาคุลากรว่ามีดังนี้ 1) การปฐมนิเทศผู้เข้าใหม่ 2) การฝึกอบรม 3) การสอนงานหรือการเสนอแนะ 4) การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ 5) การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ 6) การให้รักษาการแทน 7) การพาไปสังเกตการณ์ด้วยบางโอกาส 8) การจัดคู่มือปฏิบัติงาน 9) การให้ความรู้โดยจัดหาเอกสารทางวิชาการให้อ่าน 10) การดูงาน 11) การฝึกงาน 12) การส่งไปศึกษา 13) การเรียนการสอนทางไกล

จากกิจกรรมดังกล่าวข้างต้นที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาคุลากรว่ามีกิจกรรมที่หลากหลายที่สามารถจัดขึ้นเพื่อพัฒนาคุลากรทั้งการพัฒนาคุลากรเป็นกลุ่ม และการพัฒนาคุลากรเป็นรายบุคคล อย่างไรก็ตามในการจัดกิจกรรมการพัฒนาคุลากร องค์การหรือหน่วยงานจะต้องพิจารณาและเลือกใช้กิจกรรมต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมลักษณะขององค์การ เรื่องที่ต้องการจะพัฒนา และบุคลากรที่จะพัฒนา ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาคุลากร พอสรุปได้ดังนี้คือ 1) การปฐมนิเทศ 2) การสอนงาน 3) การส่งไปดูงาน 4) การส่งไปฝึกอบรม 5) การส่งไปศึกษา 6) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 7) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 8) การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ และ 9) การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

1. การปฐมนิเทศ (Orientation)

การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ที่จะเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาคุลากร เพราะเป็นการให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับหน่วยงานและการปฏิบัติงาน

ความหมายของการปฐมนิเทศ

มีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านให้ความหมายของการปฐมนิเทศไว้ดังนี้

เสนาะ ดิยาวี (2527 : 113-114) กล่าวว่า การปฐมนิเทศ คือ การแนะนำคนเข้าทำงานใหม่ ให้ได้รับทราบเรื่องราวต่าง ๆ ของบริษัท เช่น ประวัติความเป็นมาของบริษัท นโยบาย หน้าที่งาน หน่วยงานที่ทำ เงื่อนไขของการจ้างทำงาน ค่าจ้าง บุคคลชั้นผู้บริหาร เพื่อน

ร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน การปฐมนิเทศเป็นเครื่องมือประการแรกที่จะปรับท่าทีของพนักงานเข้าใหม่ให้คุ้นเคยกับองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 135) ให้ความหมายว่า การปฐมนิเทศ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน และรู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องทำ ตลอดจนผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

อำนาจ แสงสว่าง (2536 : 106) ได้กล่าวว่า การปฐมนิเทศ หมายถึง การจัดให้ลูกจ้างใหม่ได้รับทราบข่าวสารขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับนายจ้าง ข่าวสารที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในอาชีพที่ทำให้เกิดความพอใจ ข่าวสารพื้นฐานประกอบด้วย ข่าวสารที่เป็นความจริงเกี่ยวกับการเบิกเงินเดือนอย่างไร การทำบัตรประจำตัวจะทำอย่างไร ชั่วโมงทำงานจะเริ่มทำงานและเลิกงานเวลาใด จะต้องทำงานร่วมกับบุคคลใดบ้าง การปฐมนิเทศเป็นส่วนประกอบอย่างหนึ่งของกระบวนการจัดระบบสังคมของนายจ้าง และลูกจ้างใหม่ กระบวนการที่จะต้องดำเนินการต่อไปคือการสอนให้พนักงานใหม่ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจทางด้านเจตคติ มาตรฐาน คุณค่า รูปแบบของพฤติกรรมตามท้องที่การและฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การคาดหวังไว้ได้มากขึ้น การเริ่มต้นปฐมนิเทศถ้าดำเนินการอย่างถูกต้องก็จะสามารถจะช่วยลดความกังวลใจของลูกจ้างใหม่ในการเข้าทำงานวันแรกได้

พยอม วงศ์สารศรี (2537 : 160) ให้ความหมายว่า การปฐมนิเทศ คือ การแนะนำให้พนักงานใหม่ได้รู้จักกฎระเบียบ การปฏิบัติตน ตลอดจนหัวหน้างาน ในองค์การที่พนักงานเหล่านี้จะต้องเข้าปฏิบัติงาน

จากความหมายที่ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้กล่าว สรุปได้ว่า การปฐมนิเทศหมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ได้ทราบเรื่องราวขององค์การหรือหน่วยงานในด้านนโยบาย วัตถุประสงค์ ประวัติความเป็นมา สภาพแวดล้อม กฎ ระเบียบ ในการปฏิบัติงาน สวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ

วิลาส สิงหวิสัย (2531 : 81) ได้สรุปว่าการปฐมนิเทศมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อให้บุคลากรใหม่มีความเข้าใจในนโยบายและหน้าที่ของหน่วยงานรวมทั้งการบังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน

2. เพื่อให้บุคลากรใหม่เข้าใจในความสำคัญของหน้าที่ความรับผิดชอบและบทบาทของตนเองในการปฏิบัติงาน

3. เพื่อให้บุคลากรใหม่มีความรู้และความเข้าใจเรื่องพื้นฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับ กฎระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน รวมทั้งสิทธิประโยชน์และการบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้อันจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องต่อไป

4. เพื่อเสริมสร้างและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่มีทัศนคติ ต่อตำแหน่งหน้าที่ต่อผู้ร่วมงาน และต่อหน่วยงาน ซึ่งจะทำได้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. เพื่อเสริมสร้างขวัญ สร้างความคุ้นเคยต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานอันจะทำให้บุคลากรใหม่เกิดความสบายใจ พึงพอใจ และมั่นใจที่จะปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 137-138) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการจัดปฐมนิเทศไว้ดังนี้

1. เพื่อช่วยลดปัญหาที่เกี่ยวกับต้นทุนอันเนื่องจากพนักงานที่เข้าใหม่ กล่าวคือ ถ้าพนักงานใหม่ไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับงาน ตลอดจนหน่วยงานและสมาชิกเพื่อนร่วมงานแล้วก็จะยอมเป็นปัญหา ทำให้เสียเวลาแก่พนักงานใหม่จะต้องค่อย ๆ เรียนรู้ก็หมายถึง การที่จะต้องเสียต้นทุนโดยไม่จำเป็น

2. ช่วยลดปัญหาความกังวลของพนักงานใหม่
3. ช่วยลดอัตราพนักงานลาออก
4. ช่วยประหยัดเวลาให้กับหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน
5. ช่วยให้พนักงานใหม่ได้มีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับความคาดหวังต่าง ๆ ต่องานและมีทัศนคติในทางบวกหรือทางที่ดีต่อเจ้าของกิจการ หรือหัวหน้างาน และเพื่อให้มีความเข้าใจในงานที่ทำ

พยอม วงศ์สารศรี (2537 : 166) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการปฐมนิเทศว่าเพื่อ

1. ให้พนักงานใหม่รู้จักประวัติ และความเป็นมาขององค์กร
2. ให้พนักงานใหม่รู้จักผู้บังคับบัญชาาระดับต่าง ๆ ในองค์กร
3. ให้พนักงานใหม่ได้รู้ถึงการแบ่งสายงานในองค์กร
4. ให้พนักงานใหม่รู้จักกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่ต้องการปฏิบัติขณะที่อยู่ใ้ในองค์กร
5. ให้เกิดความอบอุ่นใน คลายความกังวล

วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ นอกจากจะมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรใหม่ ได้ทราบประวัติความเป็นมา นโยบาย วัตถุประสงค์ สภาพแวดล้อม กฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรเองแล้ว ยังจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงานในด้านการลดความสูญเสีย และความสิ้นเปลืองอันเนื่องมาจากบุคลากรขาดความเข้าใจในการเข้ามาเป็นสมาชิกของหน่วยงาน และการปฏิบัติงาน

การจัดการปฐมนิเทศ

การจัดการปฐมนิเทศสามารถจัดได้หลายลักษณะตามความเหมาะสมและวัตถุประสงค์ ขององค์การ ผู้เชี่ยวชาญได้ให้แนวคิดในการจัดการปฐมนิเทศ ไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 140-141) กล่าวว่า แนวทางในการดำเนินการปฐมนิเทศนั้น ควรจะดำเนินการดังนี้

1. ในขั้นแรกสุด การปฐมนิเทศควรจะได้นำเอาเรื่องที่จำเป็นและที่ถือเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องรู้ก่อนมาให้ทราบเป็นลำดับแรก แล้วจึงนำไปสู่การชี้แจงให้เข้าใจถึงนโยบายของบริษัท

2. สิ่งที่ต้องถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการปฐมนิเทศก็คือ เรื่องราวที่เกี่ยวกับคนที่พนักงานใหม่พึงจะต้องรู้ นั่นก็คือหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน และอีกเรื่องที่จะต้องทำความเข้าใจในระยะแรกนี้ก็คือการที่จะต้องบอกกล่าวแก่พนักงานใหม่ว่า เขาจะต้องใช้เวลาานเท่าใดในการที่จะฝึกหัดทำงานจนกระทั่งได้มาตรฐานที่ต้องการ และพยายามส่งเสริมให้พนักงานใหม่ได้หมั่นศึกษาหรือถาม หรือขอความช่วยเหลือ ตลอดจนขอคำแนะนำเสมอถ้าหากมีความต้องการเกิดขึ้น

3. ควรจะจัดให้พนักงานใหม่อยู่ในความดูแลหรืออยู่ภายใต้การฝึกฝนของพนักงานที่ชำนาญงานแล้ว หรือหัวหน้างานในจุดนั้น ๆ โดยตรง ซึ่งย่อมจะช่วยให้เกิดประโยชน์ที่จะมีผู้คอยช่วยตอบคำถามและดูแลอย่างใกล้ชิดในระยะแรกของการปฏิบัติ

4. ภายหลังจากที่ได้ทำงานไประยะหนึ่ง ควรจะต้องมีการติดตามและคอยกำกับให้พนักงานใหม่ให้เข้ากันได้ดียิ่งขึ้นกับเพื่อนร่วมงาน มากกว่าที่จะปล่อยให้ทุกอย่างเสร็จสิ้นไปโดยการแนะนำในวันแรกเพียงครั้งเดียว เป้าหมายในที่นี้ก็คือการมุ่งพยายามที่จะให้พนักงานใหม่เหล่านั้น ได้ใกล้ชิดสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ได้อย่างสมบูรณ์มากที่สุด

5. จะต้องมีความคิดอยู่ในใจเสมอว่า จะต้องให้เวลาและโอกาสแก่พนักงานใหม่อย่างน้อยระยะเวลาหนึ่ง กล่าวคือ ก่อนที่จะหวังผลจากพนักงานอย่างเต็มที่นั้น ต้องระลึกอยู่เสมอว่าอย่างน้อยก็ให้พนักงานผู้นั้น ได้มีโอกาสสัมผัสเข้าไปถึงแก่นแท้ของงานและของเพื่อนร่วมงานเสียก่อน

อำนาจ แสงสว่าง (2536 : 107) ได้กล่าวว่า การจัดการประชุมניתสามารถจัดได้ 2 แบบ คือ

1. การประชุมניתแบบไม่เป็นทางการ เป็นการให้คำแนะนำที่สั้นกระชับรัด ให้การแนะนำสิ่งที่จะต้องปฏิบัติในการทำงาน ใช้สำหรับกรณีที่ต้องใช้ลูกจ้างใหม่ก่อนถึงระยะเวลาการจัดประชุมנית

2. การประชุมניתแบบเป็นทางการ เป็นการจ้ดรายการประชุมניתให้แก่ลูกจ้างใหม่อย่างเป็นทางการ มีพิธีเปิด-ปิด การประชุมנית วัตถุประสงค์การประชุมנית รายการประชุมנית การประเมินผลการประชุมנית การประชุมניתแบบเป็นทางการจะมีการแจกหนังสือคู่มือหรือสิ่งพิมพ์ที่มีเนื้อหาครอบคลุมถึงประสิทธิภาพการทำงาน การเบิกจ่ายเงินเดือน การหยุดงาน ลาป่วย ลาพัก ผ่อน สิ่งอำนาจสะดวกในการปฏิบัติงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2537 : 167) กล่าวว่า ปัจจุบันการจัดประชุมניתมักใช้วิธีการกระบวนการกลุ่ม (group process) หัวข้อต่าง ๆ ที่มักได้รับการกำหนดในการจัดประชุมנית ได้แก่

1. ประวัติย่อขององค์การ
2. วัตถุประสงค์และนโยบาย
3. ขอบเขตอำนาจหน้าที่
4. การบริหารงาน
5. ประเภทของผู้ปฏิบัติงาน
6. ตำแหน่งและลำดับการบังคับบัญชาของพนักงาน
7. วินัยของผู้ปฏิบัติงาน
8. การออกจากตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงาน
9. การร้องทุกข์
10. วันทำการ เวลาทำการ วันหยุดงานของพนักงานและลูกจ้าง
11. พนักงานและลูกจ้าง
12. การลา การหยุดงาน การจ่ายเงิน
13. ค่าล่วงเวลา ค่าตอบแทนการทำงานนอกเวลา

2. การสอนงาน

ความหมายของการสอนงาน

หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการโดยส่วนรวม โดยเฉพาะจะต้องหาวิธีพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้น การสอนงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญวิธีหนึ่งที่มีอยู่ในองค์กรต่าง ๆ โดยไม่รู้สีกตัวหรือไม่ได้ตั้งใจ ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้ความหมายของการสอนงานไว้ดังนี้

ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (ม.ป.ป. : 46) กล่าวว่า การสอนแนะ (Coaching) เป็นรูปแบบหนึ่งของการฝึกอบรมไปพร้อม ๆ กับการทำงาน (On the Job Training) ซึ่งผู้บริหารจะดำเนินการกับพนักงานโดยตรงในการสอนเพื่อปรับปรุงทักษะที่สัมพันธ์กับงานที่พนักงานทำอยู่ พัฒนาทักษะการทำงานในตัวพนักงานซึ่งจะนำไปสู่ผลกำไรที่สูงกว่า และ/หรือบริการที่ดีกว่า นอกจากนี้ยังได้ผลประโยชน์ข้างเคียงในด้านอื่น ๆ ซึ่งเริ่มต้นด้วยการปรับปรุงการสื่อความหมาย ซึ่งจะนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายในองค์กรโดยทางอ้อม

ชาญชัย ลวิตรังสิมา และ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520 : 119) ให้ความหมายว่าการสอนงาน คือการที่ผู้บังคับบัญชาคอยติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า งานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติอยู่นั้น มีสิ่งใดที่ผิดพลาด บกพร่อง หรือใช้เทคนิคในการปฏิบัติงานยังไม่เหมาะสมหากมีสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ยังย่อหย่อนไม่ได้มาตรฐาน ผู้บังคับบัญชาก็จะให้คำแนะนำชี้แจงหรือแก้ไข เพื่อให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น การสอนงานของผู้บังคับบัญชาดังกล่าว ไม่เพียงแต่มีความประสงค์เฉพาะการเพิ่มพูนประสิทธิภาพให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น ยังมุ่งหมายที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอีกด้วย

กุลธนา ธนาพงศธร (2526 : 204) กล่าวว่า การสอนงานเป็นการพัฒนาโดยการกำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนได้ลงมือทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอยู่ใต้การสอนงานของวิทยากรหรือผู้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่ง ซึ่งผู้สอนงานจะต้องคอยควบคุมดูแลให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ปฏิบัติในแนวทางที่ถูกต้อง และสามารถทำงานนั้นได้อย่างชำนาญ

สรชัย ฉัตรวิริยะชัย (2538 : 230) กล่าวว่า การสอนงานคือการใช้ความช่วยเหลือเป็นส่วนตัวจากผู้จัดการ เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นวิธีการที่ได้ผลดีที่สุด เนื่องจากเป็นการนำเอาอำนาจและความรับผิดชอบ สำหรับการพัฒนาบุคลากรไปไว้ในที่ที่ตรงจุดที่สุดคือที่ผู้จัดการด้วยการแนะนำแนวทาง และสนับสนุนลูกทีมในการปฏิบัติงานของเขา

สมคิด บางโม (2538 ข : 84) ให้ความหมาย ข้อดี และข้อจำกัดของการสอนงานไว้ว่า การสอนงานเป็นการแนะนำให้รู้จักวิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้องโดยปกติจะเป็นการสอนหรืออบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน อาจเป็นการสอนรายบุคคลหรือสอนเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีประสบการณ์และทักษะในเรื่องที่สอนจริง ๆ การสอนงานมีข้อดีคือ เน้นเนื้อหาตามความเหมาะสมของแต่ละคน ส่วนข้อจำกัดคือ ค่าใช้จ่ายกับผู้สอน งานซึ่งส่วนใหญ่คือหัวหน้างาน

จากความหมายของการสอนงานที่ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้กล่าวสรุปได้ว่า การสอนงานหมายถึงการที่หัวหน้างานหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายสอนวิธีปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่จะปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

ขั้นตอนการสอนงาน

การสอนงานมีขั้นตอนที่ควรปฏิบัติหลายขั้นตอน ดังที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (ม.ป.ป : 49) ได้สรุปว่า การสอนนั้นมี 6 ขั้นตอน คือ

1. ก่อให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องรู้ในตัวพนักงาน
2. ระบุเป้าหมายการเรียนรู้จำเพาะ
3. บอกพนักงานว่าจะใช้ทักษะอะไร
4. สาธิตให้พนักงานดู
5. ให้พนักงานทดลองทำดู
6. ให้ผลสะท้อนกลับแก่พนักงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 174) แบ่งขั้นตอนในการสอนงานออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 เตรียมการ (เกี่ยวกับตัวผู้เข้าอบรม)

- 1.1 ให้ผู้เข้าอบรมอยู่ในสภาพที่พร้อม
- 1.2 ค้นหาข้อเท็จจริงว่าเขาไม่รู้เรื่องราวเกี่ยวกับงานอะไรบ้าง
- 1.3 กระตุ้นให้เขามีความสนใจและต้องการที่จะเรียนรู้งานให้มากขึ้น

ขั้นที่ 2 การแสดงให้ดู (ถึงวิธีทำงานและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน)

- 2.1 โดยวิธีบอกกล่าว ซึ่งให้เห็น ให้อธิบายและตั้งคำถาม เพื่อที่จะให้

ความรู้ใหม่และวิธีทำงานใหม่ที่ต้องการให้เห็นปรากฏออกมา

- 2.2 ให้คำแนะนำที่ชัดเจน ครบถ้วน ทีละจุด ๆ อย่างช้า ๆ
- 2.3 ตรวจสอบดูว่าเข้าใจไหม พร้อม ๆ กับการตั้งคำถาม และทดลองทำให้อีกครั้งจนกว่าจะแน่ใจว่า ผู้เข้ารับการอบรมได้เข้าใจจริง ๆ

ขั้นที่ 3 ให้มีการทดลองทำเอง

- 3.1 ทดสอบผู้เข้าอบรม โดยให้เขาทดลองทำงานนั้นด้วยตนเอง
- 3.2 ตั้งคำถามบ่อย ๆ โดยเริ่มต้นด้วยการถามว่า ทำไม อย่างไร เมื่อใด ที่ไหน
- 3.3 สังเกตการณ์ดูการทำงานแล้วคอยแก้ไขข้อผิดพลาด ถ้าจำเป็นก็ทำให้ดูใหม่

อีกครั้ง

- 3.4 ทำเช่นนี้เรื่อย ไปจนกระทั่งแน่ใจว่าคนงานได้เข้าใจแล้ว

ขั้นที่ 4 การติดตามผล

- 4.1 มอบให้เขาไปลงมือทำงานด้วยตนเอง
- 4.2 หมั่นตรวจสอบดูบ่อย ๆ ว่าเขาได้ปฏิบัติตามถูกต้องตามคำแนะนำ
- 4.3 ถอนการควบคุมให้น้อยลง และติดตามโดยใกล้ชิดจนกระทั่งแน่ใจว่าเขาทำ

ได้ดีพอจนสามารถใช้วิธีควบคุมตามธรรมดาได้

พรรณราย ทรรศย์ประภา (2532 : 117) กล่าวว่า การสอนงานมีขั้นตอนคือ

1. อธิบายวัตถุประสงค์ของงานทำไมต้องทำงานนี้ จะอย่างไร จะเกิดอะไรขึ้น

ถ้าไม่ถูก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

2. สาธิตหรือแสดงให้ดูว่าวิธีที่ถูกต้องนั้นทำอย่างไร ต่อจากนั้นก็มีการติชมกัน

อภิปรายกันว่าปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้าง และจะจัดการแก้ไขอย่างไร

3. ให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดในขณะที่พนักงานกำลังทำงานนั้น ตรวจสอบความเข้าใจถึงขั้นตอนต่าง ๆ

สรชัย ฉัตรวิริยะชัย (2538 : 232) กล่าวถึงขั้นตอนการสอนงานว่า ประกอบด้วย

1. ชี้ให้เห็นปัญหาหรือโอกาส ให้ตัวผู้เรียนได้คิดไตร่ตรองเองด้วยความช่วยเหลือของผู้สอนงาน

2. ตั้งจุดมุ่งหมายและวิธีการร่วมกัน พยายามใช้ความยืดหยุ่นในเรื่องนี้ ระมัดระวังให้เกิดความสมดุลกันระหว่างความปรารถนาของผู้สอนงานที่จะให้เกิดผลดีที่สุด และการให้พนักงานนั้นได้เกิดความเข้าใจขึ้นด้วยตัวเอง

3. ค่อยเป็นค่อยไป อย่างรีบสอนทุกอย่างในคราวเดียว

4. ให้เวลาอย่างพอเพียงในการปฏิบัติงานให้เสร็จ

5. ให้คำวิจารณ์และสรุปบทวนเป็นช่วง ๆ โดยต้องจำเพาะเจาะจงลงไปให้ชัดเจน ชมเชยเมื่อทำดี และระมัดระวังในการให้คำวิจารณ์

6. ประเมินผลของการเรียนรู้ที่ได้กับจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

3. การส่งไปศึกษาดูงาน

ความหมายทั่วไป ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึงการส่งบุคลากร ไปศึกษาดูงานครั้งนี้ การไปดูงาน และสังเกตวิธีทำงานซึ่งเป็นการส่งเสริมให้ข้าราชการมีโอกาสได้ไปศึกษาดูงาน และสังเกตวิธีการทำงานเป็นวิธีหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวไว้ดังนี้คือ

สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 231) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรนั้น มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น การศึกษาดูงานและการสังเกตวิธีทำงานจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน และต่อบุคลากรควบคู่กันไป กล่าวคือ ทำให้หน่วยงานมีบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงาน จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และในขณะเดียวกันจะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่จะใช้ปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะทำให้คนได้มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงานต่อไป

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 142-143) ได้กล่าวถึงการศึกษาดูงาน หมายถึง การที่โรงเรียนหรือองค์การสนับสนุนให้บุคลากรไปสังเกตการทำงานของโรงเรียนหรือองค์การอื่นในลักษณะที่เรียกว่า study tour/Visit กิจกรรมเช่นนี้ จะช่วยให้ไม่หลงผิดไปว่า สิ่งที่ดีนั้นนั้นเป็นการกระทำที่ดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีที่จะเปรียบเทียบ การไปสังเกตกิจกรรมของโรงเรียนอื่น ย่อมทำให้มีโอกาสได้เปรียบทำให้เกิดความคิด มองเห็นตัวอย่างในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะนำมาปรับปรุงแก้ไขในโรงเรียนของตัวเองบ้าง

ดำรง ชลสุข (2529 : 88) ได้กล่าวถึงการดูงานว่าเป็นเพิ่มพูนความรู้เฉพาะที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ บุคลากรควรได้ศึกษากับฝ่ายบริหารของหน่วยงานว่าข้าราชการควรจะเพิ่มพูนความรู้เฉพาะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอะไรบ้าง หรือเพื่อให้ได้แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกว้างขวางขึ้น บุคลากรควรร่วมกับฝ่ายบริหารโดยปรึกษาหารือกันแล้ว กำหนดเป็นหลักเกณฑ์ว่าจะให้ผู้ปฏิบัติงานไปดูงานอะไรบ้าง ควรหาทุนอย่างไร งานประเภทไหนควรจะได้ไปดู

จากแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ สรุปได้ว่ากิจกรรมการศึกษาดูงานเป็นการพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ และแนวคิดแก่บุคลากร ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้ดีขึ้น สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะคติไปในทางสร้างสรรค์ รวมทั้งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรด้วย

หลักเกณฑ์ในการดูงานและสังเกตการทำงาน

อรพินทร์ กุลประภา (2524 : 51) ได้กล่าวว่าการส่งข้าราชการไปศึกษาดูงานและสังเกตการทำงานควรยึดหลักเกณฑ์ ดังนี้

1. สาขาวิชาที่จะส่งข้าราชการไปศึกษาดูงานและสังเกตการทำงานนั้นจะต้องเป็นประโยชน์แก่ส่วนราชการนั้น ๆ โดยตรง
2. ข้าราชการที่จะส่งไปศึกษาดูงาน และสังเกตการทำงานนั้นจะต้องมีความรู้ ความสามารถพอที่จะรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ ได้
3. หน่วยงานเจ้าสังกัด จะต้องกำหนดแผนหรือจัดทำโครงการว่าจะให้ไปศึกษาดูงานและสังเกตการทำงานในเรื่องใด หรือสาขาวิชาใดให้แน่ชัด

4. การส่งไปฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมประเภทหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติ

ความหมายของการฝึกอบรม

ได้มีผู้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

ชาญชัย ลวิตรังสีมา และ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520 : 9) ได้ให้ความหมายว่าการฝึกอบรมหมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติของบุคคล เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมในลักษณะที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ และสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป ซึ่งจะช่วยให้บุคคลมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น และมีความก้าวหน้าในหน้าที่ เสริมความรู้ ความชำนาญ และความสามารถให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นและเป็นการเตรียมคนสำหรับปฏิบัติงานในอนาคตด้วย

บีท (Beach, อ้างถึงใน เสนาะ ติเยว้ 2527 : 107) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมหมายถึงกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรม (behavior) ของคนไปในทางที่ต้องการ

ปราณี พรรณวิเชียร (2530 : 110) กล่าวว่า การฝึกอบรม (training) หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่ได้จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญมากยิ่งขึ้น เพื่อบรรลุ

วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีมุ่งหมายให้บุคคลได้เรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลให้เป็นไปตามที่องค์การต้องการ

ชงชัย สันติวงษ์ (2531 : 164) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม (training) หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะหาหนทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และ/หรือ ทัศนคติของพนักงานเพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ชูชัย สมितिไกร (2537 : 3) กล่าวว่า การฝึกอบรมบุคลากรเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ถูกจัดขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ทักษะ และความสามารถของบุคคล ในองค์การอันจะส่งผลให้บุคลากรเหล่านี้มีผลการปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าเดิม

สมคิด บางโม (2538 ข : 14) กล่าวว่า การฝึกอบรม (training) หมายถึง กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลโดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (attitude) อันจะนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายของการฝึกอบรมที่ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึงจะเห็นว่า การฝึกอบรมหมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และเปลี่ยนแปลงเจตคติ ของผู้เข้ารับการอบรม ให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ความจำเป็นและความสำคัญของการฝึกอบรม

เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ดังนั้นการฝึกอบรมจึงมีความจำเป็นและความสำคัญดังที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวไว้ ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2537 : 169) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมเนื่องจากเหตุผล คือ

1. องค์การมุ่งหวังผลผลิตที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลผู้ที่จะทำให้ผลผลิตไปสู่จุดหมายปลายทางที่องค์การกำหนดไว้ก็คือ บุคคลในองค์การลำพังเพียงผู้จัดการหรือผู้บริหารยังไม่เพียงพอ จำเป็นต้องอาศัยบุคคลอื่น ๆ ที่จะร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้ประสบความสำเร็จ ฉะนั้น จำเป็นต้องมีหน่วยงานสอนให้เขาได้เรียนรู้งานนั้น ๆ เพื่อความเข้าใจงานอันนำไปสู่ความรวดเร็วในการทำงาน และยังเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานนั้น ๆ

2. ลักษณะงานในองค์การมีความแตกต่างจากความรู้ที่ได้รับจากสถานศึกษา

เพราะสถานศึกษาจะให้ความรู้ และฝึกฝนสิ่งที่กว้าง ๆ อาจไม่ได้เฉพาะเจาะจงและมีลักษณะพิเศษตามลักษณะเฉพาะของงานในองค์กร ฉะนั้นผู้สำเร็จการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้งานนั้นก่อนทำงาน เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอันเป็นผลให้ทำงานด้วยความสบายใจ

3. งานในองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอยู่เสมอการเปลี่ยนแปลงนี้จำเป็นต้องมีการปรับสิ่งต่าง ๆ ให้เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน หรือการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี อาทิเช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในงานต่าง ๆ จำเป็นต้องฝึกอบรมให้บุคคลในองค์กรสามารถทำงานใหม่ได้อย่างดี

4. บุคคลในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา โดยธรรมชาติของมนุษย์เมื่อทำงานไปนาน ๆ ความเฉื่อยชา ความแข็งจะเกิดขึ้น ฉะนั้นองค์กรจำเป็นต้องจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้น จูงใจให้เขาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อไม่ให้เขาเกิดความรู้สึกว่าเขาอายุมากแล้ว ปลดปล่อยให้เด็กรุ่นใหม่จะต้องทำให้คนในองค์กรเกิดจิตสำนึกว่าทุกคนไม่มีใครแก่เกินเรียน

สมคิด บางโม (2538 ข : 15-16) ได้กล่าวว่าการฝึกอบรมมีความสำคัญ คือ

1. เพื่อความอยู่รอดขององค์กรเอง

2. เพื่อให้องค์กรเจริญเติบโต มีการขยายผลผลิต

3. เมื่อรับพนักงานใหม่จำเป็นต้องให้เขารู้จักองค์การเป็นอย่างดีในทุก ๆ ด้าน

4. ปัจจุบันเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าไปรวดเร็วมากจึงจำเป็นต้องฝึกอบรมพนักงานให้

มีความรู้ทันสมัยเสมอ

5. เมื่อพนักงานทำงานมานานจะเฉื่อยชา การฝึกอบรมจะช่วยกระตุ้นให้มี

ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

6. เพื่อเตรียมพนักงานสำหรับตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น โยกย้ายงานหรือแทนคนที่ลาออก

ประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นวิธีการ หรือกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ

เสนาะ ดิยาว (2527 : 108-109) กล่าวว่า ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมคือ

1. ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น

2. ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน

3. ทำให้ขวัญของคณงานดีขึ้น

4. การควบคุมลดลง

5. อุบัติเหตุในการทำงานลดลง
6. เป็นประโยชน์ต่อคนงานโดยตรง
7. ส่งเสริมความมั่นคงและความยืดหยุ่นให้แก่องค์กร
8. ส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
9. ลดการสิ้นเปลืองต่าง ๆ ลง

ปราณี พรรณวิเชียร (2530 : 110) กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมว่า

1. การฝึกอบรมช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ และผู้ที่เคยทำงานอยู่แล้วทำงานได้ดีขึ้นทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณของงาน

2. ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน

3. เพื่อเสนอแนะวิธีการต่าง ๆ ในการทำงานได้ถูกต้อง จะสามารถลดขั้นตอนในการทำงานและทำให้งานมีประสิทธิภาพดีขึ้นได้

4. เพื่อให้พนักงานที่ทำงานอยู่มีความรู้ในการทำงาน

5. ลดอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

6. การควบคุมลดลง

7. เพื่อฝึกฝนบุคคลเตรียมไว้สำหรับงาน

8. เพื่อประโยชน์แก่ตัวพนักงานเองโดยตรง ช่วยให้รู้งานมากขึ้น

9. ส่งเสริมและสร้างทัศนคติที่ดีของพนักงานที่มีต่อองค์กร

10. ลดค่าใช้จ่ายให้น้อยลง

ชูชัย สมितिไกร (2537 : 9-10) กล่าวว่า การฝึกอบรมสามารถจะมีบทบาทในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรได้ในหลาย ๆ ทางด้วยกัน ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติของพนักงาน

2. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างแรงงาน โดยการลดปริมาณเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ

3. ช่วยลดต้นทุนการผลิต โดยการลดปริมาณสินค้าที่ผลิตอย่างไม่ได้มาตรฐาน

4. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารบุคคล โดยลดอัตราการลาออกจากงาน

การขาดงาน การมาทำงานสาย อุบัติเหตุ การร้องทุกข์ และสิ่งอื่น ๆ ที่บั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงาน

5. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการให้บริการแก่ลูกค้า โดยการช่วยปรับปรุงกระบวนการให้บริการหรือส่งสินค้าแก่ลูกค้า

6. ช่วยพัฒนาพนักงานเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคต
7. ช่วยเตรียมพนักงานก่อนการก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น
8. ช่วยขจัดความล่าช้าหลังด้านทักษะ เทคโนโลยี วิธีการทำงานและการผลิต

พยอม วงศ์สารศรี (2537 : 171) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมจะให้ประโยชน์แก่บุคคล และองค์กร ดังนี้

1. ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการฝึกอบรม
 - 1.1 ทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.2 พนักงานสามารถรู้ถึงมาตรฐานการทำงานและนโยบายต่าง ๆ ของหน่วยงาน
 - 1.3 ทำให้พนักงานมีอนาคตก้าวหน้าต่อไปในตำแหน่งและหน้าที่ ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดกำลังขวัญในการทำงานด้วย

2. ผลประโยชน์ต่อผู้จัดการ ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน

- 2.1 ประหยัดเวลาในการที่จะใช้สอนหรือแนะนำงานต่าง ๆ ให้กับพนักงาน
- 2.2 ประหยัดเวลาที่จะใช้ควบคุมดูแล สามารถเอาเวลาไปใช้ในการวางแผนงาน และบริหารงานด้านอื่นได้

2.3 ทำให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลประโยชน์ต่อองค์กร

- 3.1 ช่วยทำให้ผลผลิตมีคุณภาพได้มาตรฐาน
- 3.2 ช่วยลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องจักร
- 3.3 ช่วยลดอุบัติเหตุ การสิ้นเปลืองและการเสียหายต่าง ๆ

สมคิด บางโม (2538 ข : 10) กล่าวว่า การฝึกอบรมนอกจากเป็นสิ่งจำเป็นในการแก้ปัญหาภายในองค์กรแล้ว ยังก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนต่าง ๆ ขององค์กรอย่างเห็นได้ชัด ดังนี้

1. เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต
2. ทำให้ผลผลิตมีคุณภาพสูงขึ้น
3. พนักงานมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น
4. ทำให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญในวิทยาการใหม่ ๆ
5. ทำให้ระบบข่าวสารภายในองค์กรดีขึ้น

6. ลดเวลาในการเรียนรู้งาน
7. พนักงานแต่ละคนมีโอกาสก้าวหน้าได้เลื่อนตำแหน่ง
8. ลดอุบัติเหตุในการทำงาน
9. เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน

การฝึกอบรมมีประโยชน์ ทั้งต่อตัวบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา ในการที่จะพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์กร และหน่วยงานโดยรวมด้วย

ขั้นตอนการฝึกอบรม

ในการจัดการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อองค์กร โดยส่วนรวมและบุคคลอย่างสูงสุด จำเป็นจะต้องมีการดำเนินการตามขั้นตอนซึ่งนักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังนี้

ชงชัย สันติวงษ์ (2531 :172-173) ได้แบ่งขั้นตอนของการดำเนินการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. การพิจารณาความต้องการและปัญหาที่ต้องมีการฝึกอบรม คือการตรวจสอบและพิจารณาให้ทราบถึงความจำเป็นและความต้องการที่จะต้องจัดการอบรมขึ้น
2. เป้าหมายของการฝึกอบรม คือ การเขียนระบุเป้าหมายที่ต้องการจากการฝึกอบรม
3. การกำหนดเนื้อหาและเรื่องที่จะอบรมหมายถึงการพิจารณาว่าเพื่อที่จะเสริมความรู้ความสามารถให้ได้ผลตามที่ต้องการนั้น จะต้องมีการอบรมเรื่องอะไรบ้าง
4. การกำหนดวิธีจะใช้อบรม และสื่อหรือเครื่องมือที่เหมาะสม
5. การดำเนินการอบรมตามแผนและแนวทางต่าง ๆ ที่ได้พิจารณาและกำหนดไว้

พยอม วงศ์สารศรี (2537 : 172-173) กล่าวว่า ในการจัดการฝึกอบรมควรได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ศึกษาความต้องการ (needs assessment) ว่า หน่วยงานไหนต้องการฝึกอบรมบ้าง ใครต้องการฝึกอบรมบ้าง และต้องการฝึกอบรมในเรื่องใด เพียงใด เมื่อไร หรือทำการสำรวจการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นในองค์กร เช่น

- 1.1 ผลการทำงานหรือผลิตผลของงานตกต่ำ
- 1.2 วิธีการทำงาน คนงานมีความตั้งใจในการทำงานน้อยลง อุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อย
- 1.3 ระดับของการทำงาน มีการลาป่วย ลากิจ และขาดงานมาก
- 1.4 บริการที่ให้แก่ผู้มาติดต่อชักช้า สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย

ผิดปกติ

- 1.5 ต้นทุนการทำงานสูงขึ้นกว่าปกติ
 - 1.6 ขวัญ (morale) ผู้ปฏิบัติงานไม่ดี
 - 1.7 มีการสับเปลี่ยนหรือหมุนเวียนในการทำงานบ่อย
 - 1.8 วิธีการควบคุมงานไม่ดี
 - 1.9 ขาดความร่วมมือประสานงาน
 - 1.10 งานไม่เสร็จสิ้นตามกำหนด
 - 1.11 การปฏิบัติงานล่าช้า ต้องเสียเวลามากเกินสมควรแล้วดำเนินการพิจารณาจัดลำดับความต้องการออกมาเป็นปัญหาที่จะจัดการฝึกอบรม
2. กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม (training objectives) เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องประชุมร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม เพราะวัตถุประสงค์จะช่วยชี้ให้เห็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะทำให้อสนองวัตถุประสงค์นั้น ๆ
 3. กำหนดขอบข่ายของหลักสูตร (program content) ที่จะจัดขึ้นในกิจกรรมนั้น ๆ ว่าควรแบ่งช่วงเนื้อหาในการอบรมเป็นกี่ระยะ หรือจะอบรมรวดเดียวทั้งหมด
 4. กำหนดวิธีการฝึกอบรม ด้วยการตระหนักถึงหลักการเรียนรู้ของผู้รับการฝึกอบรม (learning principles) ในที่นี้รวมไปถึงการจัดลำดับเนื้อหาภายในแต่ละวัน การจัดเวลา อุปกรณ์ สถานที่ บรรยากาศต่าง ๆ ตลอดจนกระทั่งคุณสมบัติของผู้บรรยาย และเตรียมจัดสรรงบประมาณเตรียมแบบสอบถามที่จะประเมินการฝึกอบรม
 5. ดำเนินการฝึกอบรม (actual program) เป็นขั้นที่ดำเนินการฝึกอบรมจริง ๆ ในช่วงนี้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องคอยดูแลสอดส่องความเรียบร้อย เอาใจใส่ฟังการบรรยายเพื่อเก็บข้อมูลต่าง ๆ ไว้ปรับปรุงให้การฝึกอบรมที่จะจัดในครั้งต่อไปสมบูรณ์ขึ้น ทั้งนี้เพราะการดำเนินการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ในเรื่องนั้น เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้
 6. การประเมินผล (evaluation) การประเมินผลเป็นกิจกรรมที่ต้องทำทุกครั้ง ด้วยการให้ตอบแบบสอบถามเพื่อผู้จัดการฝึกอบรมได้รู้ถึงข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องปรับปรุงในครั้งต่อไป
 7. การติดตามผล (follow-up) ภายหลังจากที่ผู้รับการอบรมสิ้นสุดลง ควรมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อวิเคราะห์ดูว่าการอบรมได้ผลมากน้อยเพียงใด คู่กับค่าใช้จ่ายที่องค์กรต้องการลงทุนไปหรือไม่

ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมสามารถแยกได้หลายประเภท ตามลักษณะของจุดมุ่งหมายผู้เข้ารับการอบรม ผู้จัดการอบรม ระยะเวลาในการอบรม ซึ่งผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้แบ่งประเภทของการอบรมไว้ดังนี้

สก๊อต แอนด์ ไมเคิล (Scott and Mitchell, อ้างถึงใน ชาญชัย ลวิตรังสีมา และ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ 2520 :114) ได้จัดกลุ่มและแยกประเภทของการฝึกอบรมไว้เป็น 3 กลุ่มคือ

1. ประเภทการฝึกอบรมโดยการลงมือปฏิบัติ (on-the-job training) ซึ่งมีวิธีการย่อย ๆ ดังนี้

- 1.1 การแนะนำงาน
- 1.2 การสอนงาน
- 1.3 การเรียนปฏิบัติงาน
- 1.4 การตั้งเป็นคณะกรรมการ
- 1.5 การตั้งเป็นผู้ช่วยงานหรือการฝึกช่างฝีมือ

2. ประเภทการฝึกอบรมโดยไม่ต้องลงมือปฏิบัติ ซึ่งวิธีนี้เป็นกรให้ข่าวสารข้อมูลกับบุคลากรเป็นจำนวนมาก วิธีการที่นำมาใช้ได้แก่

- 2.1 การบรรยาย
- 2.2 การอภิปรายหรือจัดประชุมอภิปราย
- 2.3 การศึกษาจากวิดีโอ โทรทัศน์ ภาพยนตร์ และการศึกษากกรณีพิเศษ

3. ประเภทการฝึกอบรมในด้านพฤติกรรม (training behavioral program) วิธีนี้เป็น การฝึกอบรมด้านพฤติกรรมของบุคลากรในลักษณะ

- 3.1 การศึกษาและแสดงบทบาทสมมติ
- 3.2 การศึกษาโดยการจำลองแบบจากข้อเท็จจริง
- 3.3 การจัด โครงการแนะนำงาน
- 3.4 การฝึกอบรมในห้องทดลอง

สมยศ นาวิการ และมุสดี รุมาคม (2522 : 310) ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

1. การฝึกอบรมทางด้านการให้คำแนะนำ จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมประเภทนี้เพื่อช่วยให้พนักงานใหม่มีความคุ้นเคยกับบริษัท

2. การฝึกอบรมด้านเทคนิค เป็นการสร้างทักษะหรือความสามารถทางด้านเทคนิคซึ่งส่วนมากจะใช้กับพนักงานที่ไม่ใช่ระดับบริหาร

3. การฝึกอบรมทางด้านการบริหารเป็นการฝึกอบรมให้ผู้บริหารรู้ว่าจะปฏิบัติหน้าที่การบริหารให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร การฝึกอบรมจะให้ความสำคัญกับปัญหาของการบริหารโดยเฉพาะ

อุทัย ธรรมเตโช (2531 : 234) กล่าวว่า การฝึกอบรมมีหลายประเภทดังนี้

1. การพัฒนาก่อนเข้าปฏิบัติงาน หรือให้การศึกษาก่อนรับเข้าทำงาน (pre-service education)

2. การให้การศึกษาเมื่อเข้าทำงานแล้วหรือให้การศึกษาระหว่างปฏิบัติงาน (In-service education) หรือเรียกอีกประการหนึ่งว่าการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน (in-service training)

3. การฝึกอบรมเตรียมเพื่อแต่งตั้งไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (pre-promotion training) หรือการอบรมเตรียมผู้บริหาร เพื่อจะได้ผู้บริหารที่ดี มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน เมื่อได้ดำรงตำแหน่งแล้ว

ชูชัย สมทิธิไกร (2537 : 3-5) ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมตามเกณฑ์ต่างๆ ได้ดังนี้

1. ผู้จัดการอบรม เกณฑ์ประเภทนี้แบ่งถึงผู้รับผิดชอบการอบรมแบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ

1.1 การฝึกอบรมภายในองค์กร (in-house-training) เป็นการอบรมที่องค์กรจัดขึ้นเองภายในสถานที่ทำงาน

1.2 การซื้อการฝึกอบรมจากภายนอก เป็นการจ้างองค์กรฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการอบรม หรืออาจจะส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมซึ่งจัดขึ้นโดยองค์กรภายนอก

2. การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม เกณฑ์ข้อนี้บ่งบอกว่าการฝึกอบรมได้รับการจัดขึ้นในขณะที่ผู้รับการอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วย หรือหยุดพักการปฏิบัติงานไว้ชั่วคราวเพื่อรับการอบรมในห้องเรียน

2.1 การฝึกอบรมในงาน (on-the-job training) ทำโดยการให้ผู้รับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติงานจริงในสถานที่ทำงานจริง

2.2 การฝึกอบรมนอกรงาน (off-the-job training) ผู้รับการฝึกอบรมประเภทนี้จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ในสถานที่ที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะและต้องหยุดพักการปฏิบัติงานภายในองค์กรไว้เป็นเวลาชั่วคราว

3. ทักษะที่ต้องการฝึก หมายถึง สิ่งที่ต้องการฝึกอบรมต้องการเพิ่มพูนหรือสร้างขั้นในตัวผู้รับการอบรม

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

3.2 การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ (managerial skills training) คือการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะด้านการจัดการและบริหารงาน โดยส่วนใหญ่แล้วผู้รับการฝึกอบรมมักจะเป็นผู้จัดการหรือหัวหน้างานขององค์กร

3.3 การฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์ (interpersonal skills training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีการพัฒนาทักษะในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

4. ระดับชั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง ระดับความรับผิดชอบในการทำงานของผู้เข้ารับการอบรม

4.1 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (supervisory training) คือการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นกลุ่มพนักงานที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้างานระดับต้นขององค์กร โดยส่วนใหญ่แล้วการฝึกอบรมประเภทนี้มักจะมีหลักสูตรที่ให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน

4.2 การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ (managerial training) กลุ่มเป้าหมายของการฝึกอบรมประเภทนี้คือ กลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายหรือผู้จัดการระดับกลางขององค์กร เนื้อหาของการฝึกอบรมแบบนี้ก็จะมุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดการและบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิม

4.3 การฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง (executive training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการอบรมซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร อาทิเช่น ผู้อำนวยการฝ่ายกรรมการบริหาร ประธานและรองประธานบริษัท มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารองค์กร เช่น การวางแผนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (strategic planning and decision-making) หรือการพัฒนาองค์กร (organization development) เป็นต้น

วิธีการฝึกอบรม

มีหลายวิธีที่จะใช้ในการฝึกอบรม การที่จะเลือกใช้วิธีใดนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเป็นสำคัญ ผู้เชี่ยวชาญได้แบ่งวิธีการฝึกอบรมไว้ดังนี้

ชาลูนชัย อาจินสมจาร (ม.ป.ป : 16-23) กล่าวว่า มีวิธีการฝึกอบรมให้ผู้บริหารเลือกหลายวิธี วิธีการฝึกอบรมที่สำคัญ คือ

1. การฝึกอบรมพร้อม ๆ กับการทำงาน คือ การเรียนรู้ไปพร้อมกับการทำงานในชีวิตประจำวัน ซึ่งผู้รับการอบรมสามารถเรียนรู้จากเครื่องมือจริง และในสิ่งแวดล้อมของการทำงาน

2. การทดลองในห้องทดลอง มักจัดขึ้นสำหรับพนักงานฝ่ายผลิตและฝ่ายธุรการ ประเภทที่มีทักษะบ้างแล้ว

3. วิธีสอนในชั้นเรียน การสอนในชั้นเรียนจะเป็นประโยชน์เมื่อต้องการให้ผู้เรียนมีความรู้ในด้านปรัชญา แนวความคิด เจตคติ ซึ่งมีวิธีการเรียน ดังนี้

3.1 การบรรยาย

3.2 การประชุมสัมมนา

3.3 การเล่นบทบาทสมมติ

3.4 การสอนแบบโปรแกรม

3.5 การสอนโดยอาศัยคอมพิวเตอร์เข้าช่วย

4. วิธีอื่น ๆ เช่น การสาธิต การเรียนจากของจำลองและเกมส์

เสนาะ ดิยาว (2527 : 118-124) กล่าวว่า ในการแบ่งวิธีการอบรมไม่อาจหาข้อยุติได้ว่าใช้หลักเกณฑ์อย่างไร ขึ้นกับความเห็นของแต่ละคน ซึ่งวิธีที่นิยมกันมี 6 วิธีคือ

1. การบรรยาย (Lecture) โดยหลักการถือว่าผู้บรรยายเป็นผู้ที่มีความรู้ลึกซึ้งในเรื่องที่บรรยาย การถ่ายทอดความรู้หรือแนวความคิดของผู้บรรยายอาศัยการพูด และอาจเปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถามข้อสงสัยต่าง ๆ ได้

2. การประชุมอภิปราย (conference) ได้แก่การประชุมกลุ่มแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

3. การศึกษาจากตัวอย่าง (case study) เหมาะสำหรับการฝึกอบรมวิชากฎหมาย การบริหารงานบุคคล การตลาด ซึ่งการศึกษาจากตัวอย่างอาจทำได้ 2 วิธีคือ

3.1 ผู้ทำการอบรมจะต้องแจ้งหลักการและทฤษฎีต่าง ๆ ให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบ เพื่อนำเอาทฤษฎีไปใช้กับตัวอย่างที่กำลังพิจารณาให้เหมาะสม

3.2 ผู้ทำการฝึกอบรมเอาตัวอย่างมาให้วิเคราะห์ หรืออภิปรายปัญหาเอาเองโดยไม่ได้อธิบายทฤษฎี หรืออธิบายหลักการก่อน

4. การแสดงบทบาท (role playing) การฝึกอบรมโดยวิธีการแสดงบทบาทนี้มักใช้ควบคู่กับวิธีอื่น เช่น การบรรยาย หรือวิธีประชุมอภิปราย โดยคล้ายกับวิธีศึกษาจากตัวอย่างแต่สมมติให้ผู้รับการอบรมแสดงบทบาทให้เห็นจริง

5. การสาธิต (demonstration) ผู้สอนจะแสดงให้เห็นให้ผู้รับการอบรมดูถึงวิธีการใช้

เครื่องมือบางอย่าง พร้อมทั้งอธิบายจนกว่าจะเข้าใจ แล้วให้ผู้รับการอบรมทำตาม การสาธิตเหมาะสำหรับการฝึกอบรมงานประเภทที่ต้องใช้ความชำนาญ

6. วิธีอื่น ๆ เช่น การสอนสำเร็จรูป การสมมติสถานการณ์ให้เหมือนของจริง

ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 173-176) กล่าวว่าวิธีการอบรมที่สำคัญมีดังต่อไปนี้คือ

1. On the job Training หรือ job instruction training เป็นวิธีที่ใช้มากที่สุดวิธีหนึ่ง

ในการอบรมพนักงาน จะกระทำโดยให้ผู้บังคับบัญชา หรือพนักงานอาวุโสเป็นผู้รับผิดชอบในการให้การอบรมแก่พนักงานโดยตรง

2. วิธีอบรมด้วยการจัดประชุมหรืออภิปราย (conference or discussion) การอบรมโดยวิธีนี้เป็นประโยชน์ที่จะช่วยให้พนักงานได้มีโอกาสร่วมหรือทดลองแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

3. การอบรมงานช่างฝีมือ (apprenticeship training) เป็นการอบรมที่พนักงานจะได้รับการแนะนำ และให้มีการทดลองฝึกหัดจนชำนาญ

4. การอบรมในห้องบรรยาย (class-room training method) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถทำการอบรมแก่ผู้เข้าอบรมเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ

5. การจัดแผนการศึกษา (program instruction) การอบรมวิธีนี้มีใช้ในโครงการอบรมและพัฒนานักบริหาร วิธีนี้อาจทำได้มีการจัดเตรียมเอกสารในรูปแบบของหนังสือ หรือหนังสือคู่มือ ซึ่งเป็นเครื่องช่วยสอนที่จะช่วยให้เรียนรู้ได้สะดวกขึ้น

5. การส่งไปศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึงการส่งบุคลากร ไปศึกษาดังนี้

ภิญโญ สาทร (2517 : 325) กล่าวว่า การส่งเสริมให้ข้าราชการได้มีโอกาสศึกษาต่อเป็นกิจกรรมสำคัญประการหนึ่ง ในกระบวนการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ โดยเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ทางการศึกษา ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการให้การศึกษา อบรม “คน” ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศให้มีคุณภาพบุคลากรทางการศึกษาจึงควรได้รับการศึกษาเพิ่มเติมอยู่เสมอ การให้โอกาสแก่ข้าราชการเพื่อศึกษาต่อหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และช่วยให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน ทำให้มีความมั่นใจในตัวเอง เข้าใจจุดมุ่งหมายในการทำงานดีขึ้น และโอกาสที่จะได้เลื่อนฐานะมีมากขึ้นย่อมเป็นเรื่องจำเป็น และเป็นผลตอบแทนที่ผู้บังคับบัญชาส่งเสริม เพราะนอกจาก จะเป็นการเสริมสร้างกำลังใจแก่ข้าราชการแล้ว ยังเป็นการสร้างบรรยากาศ และสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันต่อไปด้วย

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 142-143) การศึกษาต่อ หมายถึง บุคลากรลาหยุดงานเพื่อศึกษาต่อทั้งในและนอกประเทศหลังจากที่ได้ทำงานมาพอสมควรแล้ว การศึกษาต่อหลังจากที่ได้ทำงานมาแล้วมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะทำให้ได้ใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วเป็นรากฐาน ที่จะเข้าใจปัญหาต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่เกี่ยวกับการศึกษาและการให้การศึกษา ผู้ที่ไปศึกษาต่อมีโอกาสได้หันมามองงานที่ตัวเองได้กระทำไปแล้ว และมีโอกาสที่จะใช้เวลาและความรู้ใหม่ผสมผสานกันสร้างแนวทางที่จะปรับปรุง ข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ดีขึ้น บางทีการกลับไปเป็นนักเรียนอีกจะทำให้รู้สึกว่าการเรียนนั้นเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจสภาพการของนักเรียนได้ดีขึ้น

สายสอางค์ แก้วเกษตรกรณ์ (2530 : 6) กล่าวถึงการส่งไปศึกษาว่าการส่งไปศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน บุคลากรอาจศึกษาหลักสูตรของสถาบันการศึกษาว่ามีหลักสูตรของสถาบันการศึกษาที่เป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงาน ควรแนะนำให้ฝ่ายบริหารส่งผู้ปฏิบัติงานไปเข้าเรียนในหลักสูตรนั้นอาจเป็นการเรียนในระดับปริญญาตรี หรือต่ำกว่าแล้วแต่ความจำเป็น หรือบุคลากรอาจปรึกษากับฝ่ายบริหารวางหลักการเรื่องการส่งผู้ปฏิบัติงานไปศึกษา เพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือการจัดหาทุนเพื่อให้ข้าราชการไปศึกษา เป็นต้น

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การส่งไปศึกษา หมายถึง บุคลากรลาหยุดงานเพื่อศึกษาต่อทั้งในและนอกประเทศ หลังจากที่ได้ทำงานมาพอสมควร เพราะทำให้ได้ใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วเป็นรากฐาน จะเข้าใจปัญหาต่อไป ผู้ที่ไปศึกษาต่อมีโอกาสได้หันมามองงานที่ตนเองได้กระทำไปแล้ว และมีโอกาสที่จะใช้เวลาและความรู้ใหม่ผสมผสานกันสร้างแนวทางที่จะปรับปรุง ข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ดีขึ้น

6. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

ความหมายทั่วไป มีผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึงการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ดำรงค์ ชลสุข (2529 : 8) กล่าวถึงการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานว่า การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป้าหมายก็เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และเป็นไปตามขั้นตอนที่ควรจะเป็น เรื่องนี้บุคลากรอาจร่วมมือหรือเสนอแนะกองต่าง ๆ หรือนักวิชาการของหน่วยงานต่าง ๆ ให้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานไว้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงาน

สายสอางค์ แก้วเกษตรกรณ์ (2530 : 5) กล่าวถึงการจัดให้ความรู้โดยการจัดหาเอกสารทางวิชาการให้อ่านว่าเป็นการเพิ่มพูนความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานในด้านที่เกี่ยวกับงาน เรื่องนี้บุคลากรอาจร่วมมือกับหน่วยงานทางวิชาการให้เขียนบทความที่จำเป็นในการทำงานของข้าราชการเผยแพร่หรือจัดหาและพัฒนาเอกสารขึ้นเองแล้ว เผยแพร่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน หรือเขียนคำอธิบายเกี่ยวกับกฎหมายที่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจ ให้ทุกคนได้เข้าใจตรงกัน

การจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน จึงหมายถึง การจัดหา จัดทำเอกสารหรือคู่มือปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ศึกษาและให้เกิดความเข้าใจ และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน

ประเภทของคู่มือปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 31) กล่าวว่า การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานนั้นสามารถดำเนินการได้อย่างกว้างขวาง และสามารถทำได้ในทุก ๆ เรื่อง และสามารถจัดทำได้ในทุก ๆ หน่วยงาน แต่ในการจัดทำนั้น หากหน่วยงานในระดับสูง เช่น ระดับกรมจัดทำก็สามารถดำเนินการได้ดีกว่า เพราะสามารถหาผู้เชี่ยวชาญมาจัดทำได้ง่ายมีความประหยัด และทำให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตาม หน่วยงานในระดับต่าง ๆ อาจจัดทำได้โดยเฉพาะเอกสารที่เกี่ยวกับหน่วยงานนั้นโดยตรง

เอกสารที่จะต้องจัดหาหรือจัดทำได้แก่

1. เอกสารที่เกี่ยวกับนโยบาย และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับหน่วยงานทั้งในระดับกรม ระดับจังหวัด และระดับปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะต้องทราบ
2. เอกสารที่ใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ในตำแหน่งหรือหน้าที่ต่าง ๆ รวมทั้งทั้งกฎหมาย และระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
3. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ได้แก่ ข่าวสาร และข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น เอกสารวิชาการ หนังสือพิมพ์ และสิ่งพิมพ์อื่น ๆ
4. เอกสารที่เป็นข่าวสารหรือข้อมูลที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อแจ้งให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนทราบ และหนังสือในการทำความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหน่วยงานหรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เช่น จดหมายข่าวประจำเดือน วารสาร

การจัดทำเอกสาร และคู่มือปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า เป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้ ความเข้าใจ ในกฎ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ตลอดจนได้ทราบความเคลื่อนไหว และความก้าวหน้าต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในการจัดทำเอกสารและคู่มือปฏิบัติงานหน่วยงานทุกระดับ สามารถจัดหา จัดทำขึ้น

7. การประชุมชี้แจง

ความหมายทั่วไป

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กล่าวถึงการประชุมชี้แจงว่าการประชุมชี้แจงเป็นการแนะนำชี้แจงเป็นกลุ่มในลักษณะของการประชุม ซึ่งเป็นการให้ข้อมูลข่าวสาร หรือการชี้แจงให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เข้าใจได้ไม่ยาก เช่น นโยบายในการปฏิบัติงาน การตกลงนัดหมายในการดำเนินงาน แผนงาน มาตรฐานการทำงาน เป็นต้น

วิธีการจัดประชุมชี้แจง

พรรณราย ทพยะประภา (2538 : 49) กล่าวถึงการจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพไว้ว่า หน้าทีหลักประการหนึ่งของนักบริหาร คือ การดำเนินการประชุมเพื่อวางแผนการดำเนินการ ปรัชญาหรือเพื่อกิจกรรมต่าง ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ ในองค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ การจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการเตรียมสิ่งต่าง ๆ ไว้ให้พร้อม ดังนี้

1. เขียนวัตถุประสงค์ของการประชุมไว้ให้ชัดเจน
2. พิจารณารอบคอบว่าต้องการให้ผู้ใดเข้าร่วมประชุมบ้าง โดยเชิญบุคคลที่จำเป็นต่อการประชุม ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบต่อเรื่องที่ปฏิบัติอยู่
3. ดำเนินการประชุมตามระเบียบวาระการประชุม
4. เลือกเวลา สถานที่ที่เหมาะสม จัดเวลาไว้ให้เพียงพอที่จะประชุมชี้แจง
5. เริ่มประชุมและเลิกประชุม เขียนสรุปรายงานและติดตามผล

วัตถุประสงค์ของการประชุม

สมคิด บางโม (2538 ก : 150) ได้กล่าวว่า ปัจจุบันการทำงานเป็นคณะบุคคลหรือทำงานเป็นกลุ่มเป็นเรื่องปกติที่พบเห็นทั่วไป การทำงานเป็นกลุ่มจำเป็นต้องมีการประชุมปรึกษาหารือกัน มีความเข้าใจตรงกัน จึงจะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย การจัดการประชุมนั้น นอกจากจะทำให้สมาชิกมีความเข้าใจตรงกันแล้ว ยังมีวัตถุประสงค์อื่น ๆ อีกหลายประการคือ

1. เพื่อให้คำแนะนำแก่สมาชิกโดยผู้บริหารหรือหัวหน้ากลุ่มหรือผู้เชี่ยวชาญ
2. เพื่อให้มีการตัดสินใจ หรือการเจรจาตกลงใจโดยใช้ข้อมูลจากสมาชิก
3. เพื่อประสานงานระหว่างบุคคลหรือฝ่าย
4. เพื่อระดมความคิดเป็นการสร้างสรรค์
5. เพื่อประหยัดเวลาในการตัดสินใจสั่งการ
6. เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน

7. เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ ตลอดจนข้อมูล ข่าวสาร
8. เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีของบุคลากรในหน่วยงาน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 305) ได้กล่าวถึงการประชุมว่าคือการเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด ความรู้ ตลอดจนประสบการณ์ต่าง ๆ ในการทำงานระหว่างสมาชิกของทีมงานทุกคน

วัตถุประสงค์ของการประชุมมักจะเป็นไปเพื่อข้อใดข้อหนึ่ง หรือไม่เกินสองข้อ ต่อไปนี้

1. การประชุมเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการทำงาน และการประสานงานตามโครงการต่าง ๆ
2. การประชุมเพื่อชี้แจงและแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร
3. การประชุมเพื่อสร้างขวัญ กำลังใจของทีมงาน การมีส่วนร่วมและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน
4. การประชุมเพื่อตัดสินใจ
5. การประชุมเพื่อตัดสินใจ
6. การประชุมเพื่อระดมความคิด
7. การประชุมเพื่อกำหนดทิศทาง และวางแผนพัฒนาการทำงานหรือทำงาน

จากแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการประชุมและการประชุมชี้แจงสรุปได้ว่า การประชุมชี้แจงเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรประเภทหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารสามารถจัดดำเนินการเพื่อให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานจำนวนหนึ่งได้รับทราบ ข้อมูล ข่าวสาร ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

8. การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ

ความหมายทั่วไปของการมอบงานให้ปฏิบัติ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (ม.ป.ป : 61) กล่าวว่า การมอบอำนาจหน้าที่เป็นส่วนสำคัญของโปรแกรมการฝึกอบรมระหว่างการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา หน้าที่รับผิดชอบเบื้องต้นของผู้บริหารองค์การก็คือ การเตรียมทีมงานบริหาร

สำหรับความก้าวหน้า (Advancement) การเตรียมดังกล่าวจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อ ผู้บริหารรู้จักมอบอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโลกทัศน์กว้างขึ้น และพร้อมที่จะก้าวไปข้างหน้า

เหตุผลที่สำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับการมอบอำนาจหน้าที่ในภารกิจเฉพาะ (Specific Tasks) ให้กับคนอื่น ก็คืออาจจะมีบุคลากรอื่นที่มีทักษะหรือความชำนาญในบางเรื่อง ซึ่งถ้ามอบอำนาจให้เขาทำแล้วก็จะได้ผลสำเร็จที่สูง การมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคคลเหล่านี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ตลอดจนการยอมรับในความเฉลียวฉลาดของบุคคลเหล่านั้น

ชาลส์ ลิวริงส์ และ เชควิทซ์ กุทธีประศาสน์ (2520 : 122) กล่าวว่า การตั้งเป็นคณะกรรมการเป็นกลวิธีการฝึกอบรมโดยการลงมือปฏิบัติงานวิธีหนึ่ง โดยผู้บังคับบัญชาระดับสูงแต่งตั้ง ผู้เข้ารับการ อบรมเป็นคณะกรรมการใดคณะหนึ่ง ทำหน้าที่ศึกษางานเพื่อเข้าเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูง หรือทำหน้าที่บริหารงานของกรรมการชุดนั้น ตามแต่กรณี วิธีดังกล่าวจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลในงานที่ได้รับมอบหมาย

จากแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ หมายถึงการมอบอำนาจหน้าที่ การแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการ ล้วนเป็นการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินการและพัฒนาบุคลากรได้ ดังนั้น เป็นการฝึกให้มีความสามารถในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ และความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

หลักการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 30) กล่าวถึงการมอบหมายงานให้ปฏิบัติว่า สามารถดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้ ดังนี้

1. มอบหมายงานในหน้าที่ของบุคลากรผู้นั้นให้ไปทำตามลำดับการเรียนรู้ เช่น จากเรื่องที่ย่างไปยังเรื่องที่ยาก หรือจากเรื่องที่ไม่มีปัญหาไปสู่เรื่องที่มีปัญหา หรือจากเรื่องที่ทำตามระบบง่าย ๆ ไปสู่เรื่องที่ใช้ความคิดพิจารณา

2. ในการมอบหมายงานจะต้องควบคู่กับการแนะนำชี้แจงหรือสอนงาน และการให้คำแนะนำปรึกษาเสมอ โดยการมอบหมายงานนั้นจะต้องมั่นใจว่า ผู้ปฏิบัติเข้าใจในวิธีการทำงาน ความต้องการ หรือวัตถุประสงค์ของการทำงานว่า มอบให้ทำอะไร ทำอย่างไร

3. นอกจากมอบงานในหน้าที่ซึ่งปฏิบัติดังกล่าวแล้ว เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาความสามารถต่อไปอีก ก็ควรใช้เทคนิคของการเพิ่มงานและมอบงานอื่นที่ต้องการให้เขาพัฒนาความสามารถต่อไปได้อีกด้วย เช่น มอบให้ทำงานแทนหัวหน้างาน มอบหมายงานแล้วยอมจะทำให้เกิดความภาคภูมิใจและสนใจทำการศึกษาค้นคว้าต่อไป ประกอบกับการให้คำแนะนำชี้แจงหรือการสอนงานหรือการให้คำปรึกษา แล้วก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นได้อีก

4. การมอบหมายงานนี้จะต้องคำนึงถึงหลักการจูงใจเป็นสำคัญ เช่น ต้องมอบงานที่มั่นใจว่าเขาจะปฏิบัติงานได้สำเร็จ หรืออีกนัยหนึ่งต้องเอาความสำเร็จเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน มอบ

งานให้เกิดความสนใจในการทำงาน มอบงานให้เกิดความภาคภูมิใจ เช่น มอบให้เป็นวิทยากรให้ไปร่วมประชุมสัมมนาในวิชาชีพหรือวิชาการ สิ่งที่จะต้องพิจารณา คือ ไม่ควรมอบงานให้มากเกินไป หรือไม่ควรมอบงานให้เป็นการทำลายบุคคล เป็นต้น

5. เมื่อมอบหมายงานแล้วจะต้องมีการคอยดูแล กำกับช่วยเหลือให้คำแนะนำปรึกษา จนกระทั่งงานสำเร็จ เมื่องานได้ปฏิบัติสำเร็จแล้วก็ควรนำมาอภิปรายหรือพิจารณากันระหว่างผู้มอบกับผู้รับมอบ เพื่อให้เป็นกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานต่อไป และหากมีปัญหาข้อผิดพลาดก็ควรแนะนำแก้ไข ไม่ควรตำหนิให้เสียหายอันเป็นการทำลายขวัญมากกว่าการสร้างหรือการพัฒนาบุคคล

9. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

ความหมายของการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สมยศ นาวิการ และ ศุสดี รุมาคม (2522 : 235) ให้ความหมายว่า การโยกย้าย หมายถึง การสับเปลี่ยนงานตามแนวนอน โดยมีค่าจ้างและระดับเหมือนเดิมภายในองค์กร การโยกย้ายจะโยกย้ายคนงานไปทำงานใหม่ที่น่าสนใจกว่า หลังโยกย้ายคนไปอยู่ที่แผนกงานใหม่ที่ต้องการทักษะของคนงานผู้นั้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 172) กล่าวว่า การโยกย้าย (transfer) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งหนึ่งไปปฏิบัติหน้าที่ที่งานยังอีกตำแหน่งหนึ่ง การโยกย้ายตำแหน่งต่างกับการเลื่อนตำแหน่งที่ว่า การเลื่อนตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวตั้ง (vertical move) ซึ่งมีลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีสถานภาพสูงขึ้น และได้รับค่าจ้างเงินเดือนสูงขึ้นด้วยส่วนการโยกย้ายตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวนอน (horizontal move) กล่าวคือ จะต้องมียัตราเงินเดือนเท่าเดิม และมีปริมาณงานและความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม

เสนาะ ดิยาวัว, สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข และ นิยะดา ชูณหงส์ (2527 :168) ให้ความหมายว่า การโยกย้าย คือการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งค่าจ้าง สถานะความชำนาญและความรับผิดชอบอยู่ในระดับเดียวกัน เป็นการเปลี่ยนแปลงในแนวนอน (horizontal move) การโยกย้ายงานอาจกระทำแบบชั่วคราว หรือถาวร และรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในแผนกหรือนอกแผนกก็ได้

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2529 : 100) กล่าวว่า การโยกย้าย หมายถึง การเปลี่ยนตำแหน่ง โดยที่ไม่เปลี่ยนระดับเงินเดือน และระดับชั้นของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ เพียงแต่เปลี่ยนงานเพื่อให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ หรือเหมาะสมกับความจำเป็นของงาน และบุคลากรในองค์การ

จากความหมายของการสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้าย ซึ่งผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้กล่าวมา สรุปได้ว่า การโยกย้ายคือการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานจากตำแหน่งหนึ่งไปยังตำแหน่งหนึ่งซึ่งมีความรับผิดชอบ ค่าจ้าง อำนาจหน้าที่ อยู่ในระดับเดียวกันเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้งานหลาย ๆ ด้าน เพื่อให้มีความรู้ ทักษะและทัศนคติในงานด้านต่าง ๆ กว้างขวางยิ่งขึ้น ซึ่งจะมีประโยชน์ทั้งต่อตัวบุคลากรเอง และหน่วยงานดังที่ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวไว้ดังนี้

ฟิปโป (Flippo 1984 a : 212) กล่าวถึงประโยชน์ของการสับเปลี่ยนหน้าที่บุคลากรดังนี้

1. ทำให้บุคลากรมีความรู้พื้นฐานในงานต่าง ๆ กว้างขวาง
2. เป็นการสร้างความร่วมมือในการทำงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เพราะบุคลากรได้เคยปฏิบัติงานมาแล้ว

3. ทำให้บุคลากรนำความคิดแปลกใหม่ไปใช้ในงานที่ปฏิบัติซึ่งเป็นงานใหม่

4. ทำให้หน่วยงานมีการใช้บุคลากรได้อย่างยืดหยุ่น โดยสามารถให้บุคลากรที่เคยไปปฏิบัติงานปฏิบัติงานในฝ่ายที่ขาดบุคลากรได้

5. ทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ดีกว่า
6. เป็นประโยชน์ในการสอนงานแก่บุคลากรในแต่ละสถานการณ

ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 103) กล่าวว่า การโยกย้ายงานจะทำให้พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงแต่จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงอัตราเงินเดือน ข้อดีของการโยกย้ายจะมีดังนี้

1. สามารถใช้แก้ไขปัญหาการขัดแย้งในผลประโยชน์และบุคลิกภาพที่เข้ากันไม่ได้
2. เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีทางก้าวเข้าไปสู่สภาพแวดล้อมใหม่ที่มีโอกาสเลื่อนขั้นได้มากกว่าเดิม

3. เปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่ที่ตรงกับความรู้ความสามารถ การศึกษา และประสบการณ์ที่มีอยู่

4. เปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำงานในสภาพแวดล้อมของงานที่ใกล้เคียงกับความต้องการทางสังคมของแต่ละคน

หลักเกณฑ์การโยกย้ายหน้าที่

ธนู แสงศักดิ์ (2509 : 74-75) กล่าวว่า ข้อควรคำนึงในการสับเปลี่ยนโยกย้าย

1. ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล จะต้องมีความเป็นธรรม
2. การเลือกใสครุที่มีปัญหาทางความประพฤติจากโรงเรียนหนึ่งไปอยู่อีกโรงเรียนหนึ่งเป็นเรื่องไม่ควรทำ

3. การอยู่จำเจ แต่สถานที่ใดแห่งหนึ่ง อาจทำให้เกิดความเบื่อเกาะติดสถานที่มากกว่า

อุทัย หิรัญโต (2531 : 105-106) กล่าวว่า การโยกย้ายควรคำนึงถึงเรื่องดังต่อไปนี้

1. การย้ายควรพิจารณาให้ถ่องแท่ว่าผู้ที่ถูกย้ายไปดำรงตำแหน่งใหม่มีความเหมาะสมอย่างแท้จริง
2. การย้ายควรให้มีความเป็นธรรมเสมอหน้ากัน และควรมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณามีใช้ย้ายตามอารมณ์
3. ควรถามความสมัครใจประกอบ (ถ้าหากทำได้)
4. การย้ายควรพิจารณาในแง่ส่งเสริมความก้าวหน้า

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรโดยการสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้ายเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากร รวมทั้งสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับงานด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นงานที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล ได้มีนักวิชาการได้ให้ความสนใจ และศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

อรพินทร์ กุลประภา (2524) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยี และอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอนมีความเห็นสอดคล้องกันว่า การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม หรือการประชุมปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ และการศึกษาดูงาน ยังปฏิบัติจริงในเกณฑ์น้อย และมีอุปสรรคในการพัฒนาแต่ละด้าน ดังนี้

2. การปฐมนิเทศ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ บุคลากรทะยอยบรรจู้ ปฐมนิเทศพร้อมกันได้ยาก และขาดการวางแผนที่ดี

3. การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ขาดกำลังคนและงบประมาณ ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ
4. การสัมมนาทางวิชาการ บุคลากรบางกลุ่มไม่ยอมรับแนวความคิดใหม่ ๆ สัมมนาไปแล้วยังปฏิบัติงานเหมือนเดิม
5. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ ศึกษาต่อไม่ตรงสายงานเมื่อจบการศึกษาไป แล้วมักจะโยกย้ายจากตำแหน่งเดิมไปสู่ตำแหน่งใหม่
6. การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ไม่โยกย้ายเพื่อประสิทธิภาพของงาน ส่วนมากโยกย้ายเพราะสาเหตุอื่น เช่น การปกครอง หรือความชอบพอส่วนตัว
7. การศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงาน บุคลากรขาดความสนใจอย่างแท้จริง ขาดการวางแผนเกี่ยวกับตัวบุคคลในการที่จะทำการศึกษาดูงานเพื่อปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพ ไม่มีเวลาเพราะหาเวลาไปพร้อมกันได้ยาก

สกล รุ่งโรจน์ (2530) ได้ศึกษาเรื่องการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัย พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร มีการแจ้งและรับทราบนโยบายอย่างกว้าง ๆ ในที่ประชุม มีการดำเนินการวางแผนอย่างเป็นระบบ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 กิจกรรม คือ การปฐมนิเทศ การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษา และดูงานนอกสถานที่ การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การส่งเสริมให้ศึกษาต่อ การสับเปลี่ยนหน้าที่ และการพัฒนาด้านจิตใจ โรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก แต่กิจกรรมการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารและครูอาจารย์ต้องการให้จัดมากที่สุด มีการประเมินผลการจัดกิจกรรม แต่ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ในด้านการนำผลประเมินไปใช้

ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูอาจารย์มีความเห็นตรงกันว่า สาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากการขาดแคลนงบประมาณไม่มีการจัดสรรงบประมาณไว้เป็นสัดส่วน ตลอดจนขาดเอกสาร วารสาร และตำราทางวิชาการที่จะเอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรม

สิทธิชัย ลิวเวหา (2533) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ประถมศึกษาผลการวิจัยพบว่า ในด้านการพัฒนาครู ส่วนใหญ่ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้

ไปฝึกอบรมมากที่สุด แต่พัฒนาบุคลากรที่ผู้บริหารเห็นว่าเกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนมากที่สุด คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ

มะลิ คงสกุล (2533) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีความสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานในระดับสูง และมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ สำหรับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 กิจกรรมนั้น โรงเรียนส่วนมากมีการดำเนินการ และกิจกรรมที่ต้องการให้จัดมากที่สุดคือ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ รองลงมาคือ การสัมมนาทางวิชาการ ส่วนกิจกรรมที่ต้องการให้มีการดำเนินการน้อยที่สุด คือการสับเปลี่ยนหน้าที่ ในการจัดกิจกรรมโรงเรียนมีการประเมินผล เพื่อนำผลไปปรับปรุงการจัดครั้งต่อไป

ปัญหาในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่มีอยู่ในระดับมากได้แก่ การขาดงบประมาณ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณไว้เป็นสัดส่วน และปัญหาขาดเอกสาร วารสาร และตำราทางวิชาการ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรม รวมถึงไม่สามารถกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับความต้องการของครู-อาจารย์ ได้ส่วนปัญหาอื่น ๆ อยู่ในระดับน้อย

วรวิทย์ นาคเพชรพุด (2534) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยกลุ่มอาชีวศึกษาภาคใต้ สังกัดกรมอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูอาจารย์ให้ความเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 ด้าน กิจกรรมที่ได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ ส่วนที่ได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน การศึกษาดูงานและการสังเกตวิธีทำงาน ส่วนปัญหาในด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารครู-อาจารย์ ให้ความเห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ การศึกษาดูงานและการสังเกตวิธีทำงาน ส่วนที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การปฐมนิเทศ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และการแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน

ชวน เฉลิมโฉม (2536) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาวิธีการพัฒนาบุคลากรในสำนักงาน ประถมศึกษาอำเภอดีเด่น ปี พ.ศ. 2535 ในเขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานประถมศึกษาอำเภอดีเด่นมีหลายวิธี เรียงตามลำดับที่ใ้มากที่สุด ดังนี้คือ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมการศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การสอนงาน การ

สัมมนา การสับเปลี่ยนหน้าที่ และการประชุมเชิงปฏิบัติการ สำหรับปัญหาเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากรพบว่า มีปัญหาหลายประการ ปัญหาส่วนมากคือ บุคลากรที่ไปศึกษาดูงานไม่นำความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน บุคลากรที่ไปศึกษาต่อไม่ตรงกับความต้องการของสำนักงาน ขาดการติดตามประเมินผลหลังการอบรมว่าได้ผลคุ้มค่าเพียงใด ขาดผู้ริเริ่ม และขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างแท้จริง การสัมมนา มีงบประมาณไม่เพียงพอ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ไม่ได้รับความสนใจจากบุคลากรและเวลาไม่เอื้ออำนวยเพราะบุคลากรมีงานที่ต้องการปฏิบัติมาก

งามจิตร อ่อนน้อม (2536) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันผู้บริหาร และครู-อาจารย์ ส่วนใหญ่ให้ข้อมูลตรงกันว่าโรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้ง 9 กิจกรรม ได้แก่ การประชุม การฝึกอบรม การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การสับเปลี่ยนหน้าที่ การดูงานนอกสถานที่ การปฐมนิเทศ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการสัมมนาทางวิชาการ

ปัญหาในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร พบว่า ผู้บริหารและครู-อาจารย์ มีความเห็นตรงกันว่า กิจกรรมที่มีปัญหา ได้แก่ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสับเปลี่ยนหน้าที่ และการศึกษาดูงานนอกสถานที่

กาญจนา ศรีวรรณ (2539) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรสาย ข และสาย ค สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดในกรุงเทพมหานครทุกแห่งมีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนการพัฒนาบุคลากร การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ในการปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนาบุคลากร ได้จัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร 9 กิจกรรม กิจกรรมที่มหาวิทยาลัย/สถาบันทุกแห่งจัดคือ การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ส่วนกิจกรรมที่จัดน้อยที่สุดคือ การสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้าย

สภาพทั่วไปของปัญหาในการพัฒนาบุคลากร ของมหาวิทยาลัย / สถาบัน ในด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร พบว่าข้อมูลไม่สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริง และขาดบุคลากร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้านการวางแผนพบว่า ขาดข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผนพัฒนาบุคลากรกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากรพบว่า

ขาดแคลนงบประมาณ และขาดบุคลากรดำเนินการ ส่วนด้านการประเมินผลการพัฒนาพบว่าขาดบุคลากรและขาดการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

สรุป

การพัฒนาบุคลากร นับเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก เพราะการศึกษาที่ได้รับมาจากสถาบันการศึกษานั้น ส่วนใหญ่จะเป็นความรู้ขั้นพื้นฐาน แต่มีงานหลายอย่างที่ไม่มีการสอนในสถาบันการศึกษา ซึ่งจะต้องมีการอบรมบุคลากรเสียก่อน จึงจะทำงานได้ นอกจากนี้ เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานไปนานๆ ประกอบกับ ระเบียบ หลักเกณฑ์ แนวคิด ทฤษฎี ความรู้ และเทคนิคต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป จึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถทำงานให้ได้ ดีเช่นเดิม หรือดีกว่าเดิม อันประกอบด้วย การปฐมนิเทศ การสอนงาน การส่งไปดูงาน การส่งไปฝึกอบรม การส่งไปศึกษา การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน การประชุมชี้แจง การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ และการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ฯลฯ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ ความคิดเห็นของบุคลากร และความต้องการของบุคลากรสาย ข. และสาย ค. ของมหาวิทยาลัย ศิลปากร โดยใช้บุคลากรสาย ข และสาย ค ของทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นหน่วย วิเคราะห์ (unit of analysis) การดำเนินการวิจัยประกอบด้วย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย คือ ประชากร ตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และงบประมาณที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ

วิธีการและขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ที่วางไว้ให้แล้วเสร็จตามกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการ ดำเนินการวิจัยไว้เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้คือ

ขั้นตอนที่ 1 จัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นการจัดเตรียมโครงการอย่างเป็นระบบ โดย ศึกษาปัญหา ศึกษาวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจากตำรา เอกสารทางวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เรียบเรียงผลงานเสนอขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และเสนอขออนุมัติโครงการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยศึกษารายละเอียดของทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง กับการจัดสร้างเครื่องมือ ทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ นำเครื่องมือไป เก็บรวบรวมข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ตลอดจนแปลผลการวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยเสนอต่อ คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องตามหลักวิชาการ แล้วปรับปรุงข้อ บกพร่องตามคำแนะนำที่คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ให้ข้อเสนอแนะ และจัดพิมพ์รายงาน การวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่ง ของการศึกษาตามหลักสูตรเพื่อขออนุมัติจบการศึกษา ดังแสดงในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ขั้นตอนของการวิจัย

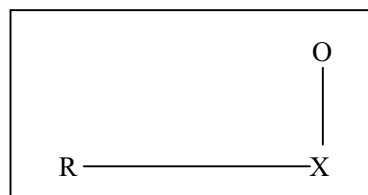
ขั้นตอน	หัวข้อ	กิจกรรม
ขั้นตอนที่ 1	การจัดเตรียมโครงการวิจัย	การนิยามปัญหา ศึกษาวรรณกรรม จัดทำโครงการเสนอความเห็นชอบ จัดทำเครื่องมือสำหรับรวบรวมข้อมูล
ขั้นตอนที่ 2	การดำเนินการวิจัย	เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล แปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ประมวลผลข้อมูลทั้งหมด
ขั้นตอนที่ 3	การรายงานผลการวิจัย	จัดทำรายงานผลการวิจัย ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ขออนุมัติสอบวิทยานิพนธ์ จัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ ขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบ แบบแผนการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยอาศัยข้อมูลจากการแบบสอบถาม ในลักษณะของการวิจัยแบบวัดครั้งเดียว (the one short non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากร สาย ข และสาย ค ของมหาวิทยาลัยศิลปากร จำนวน 530 คน ดังรายละเอียดตามตารางที่ 8

กลุ่มตัวอย่าง

จำนวนกลุ่มตัวอย่างได้มาจากตารางสำเร็จรูป ของ Krejcie and Morgan จำนวน 220 คน จำแนกเป็นข้าราชการ สาย ข และสาย ค ตามตำแหน่ง ดังรายละเอียดตามตารางที่ 8 โดยตัวอย่างได้มาจากวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random)

ผู้ให้ข้อมูล

ได้แก่บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 8 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (รายละเอียดแสดงในภาคผนวก ก)

	จำนวนประชากร			จำนวนกลุ่มตัวอย่าง		
	สาย ข	สาย ค	รวม	สาย ข	สาย ค	รวม
ดำรงตำแหน่งบริหาร	28	56	84	12	24	36
ไม่ดำรงตำแหน่งบริหาร	153	293	446	64	120	184
รวม	181	349	530	76	144	220

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ในด้านเพศ อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง

2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร 9 กิจกรรม คือ

2.1 การปฐมนิเทศ หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ ได้ทราบเรื่องราวขององค์กรหรือหน่วยงานในด้านนโยบาย วัตถุประสงค์ ประวัติความเป็นมา สภาพแวดล้อม กฎระเบียบ ในการปฏิบัติงาน สวัสดิการต่าง ๆ

2.2 การสอนงาน หมายถึง การที่หัวหน้างานหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายสอนวิธีปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่จะปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

2.3 การส่งไปดูงาน หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ และแนวคิดแก่บุคลากร ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้ดีขึ้น สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทัดคนคิดไปทางสร้างสรรค์ รวมทั้งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรด้วย

2.4 การส่งไปฝึกอบรม หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และเปลี่ยนแปลงเจตคติ ของผู้เข้ารับการอบรมให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.5 การส่งไปศึกษา หมายถึง บุคลากรลาหยุดงานเพื่อศึกษาต่อทั้งในและนอกประเทศหลังจากที่ได้ทำงานมาพอสมควรแล้ว เพราะทำให้ได้ใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วเป็นรากฐาน จะเข้าใจปัญหาต่อไป ผู้ที่ไปศึกษาต่อมีโอกาสได้หันมามองงานที่ตัวเองได้กระทำไปแล้ว และมีโอกาสที่จะใช้เวลา และความรู้ใหม่ผสมผสานกันสร้างแนวทางที่จะปรับปรุง ข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ดีขึ้น

2.6 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดทำเอกสารหรือคู่มือปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ศึกษาและให้เกิดความเข้าใจ และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน

2.7 การประชุมชี้แจง หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรประเภทหนึ่ง ซึ่งผู้
บริหารสามารถจัดดำเนินการเพื่อให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานจำนวนหนึ่งได้รับทราบ ข้อมูล ข่าวสาร ที่
เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

2.8 การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ หมายถึง กิจกรรมซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีโอกาส
ได้รับความรู้ และประสบการณ์กว้างขวางยิ่งขึ้น เป็นการฝึกให้มีความสามารถในการแสดงความคิด
เห็น การตัดสินใจ และความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

2.9 การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน จาก
ตำแหน่งหนึ่งไปยังตำแหน่งหนึ่งซึ่งมีความรับผิดชอบ ค่าจ้าง อำนาจหน้าที่ อยู่ในระดับเดียว
กัน เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้งานหลาย ๆ ด้าน เพื่อให้มีความรู้ ทักษะและทัศนค
ติในงานด้านต่าง ๆ กว้างขวางยิ่งขึ้น ซึ่งจะมีประโยชน์ทั้งต่อตัวบุคลากรเอง และหน่วยงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1
ฉบับ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับรายละเอียดของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ
วุฒิการศึกษา อายุราชการ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ตำแหน่งทางการบริหาร และสายงาน และ
ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรสาย ข และสาย ค การ
ดำเนินการตามกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร สาย ข และสาย ค ที่ปฏิบัติจริง มีเป็นลักษณะเป็น
แบบสอบถามจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ ตามแนวความคิดของไลเคิร์ต (Likert's Rating Scale)
คะแนนของช่วงน้ำหนัก 5 ระดับ มีความหมายดังนี้

ค่าน้ำหนัก 1 หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ที่ไม่มีการปฏิบัติ

ค่าน้ำหนัก 2 หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

ค่าน้ำหนัก 3 หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร มีการปฏิบัติน้อย

ค่าน้ำหนัก 4 หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร มีการปฏิบัติมาก

ค่าน้ำหนัก 5 หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร มีการปฏิบัติมากที่สุด

ตอนที่ 3 ถามเกี่ยวกับความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร สาย ข และสาย ค ด้านต่าง ๆ ในระดับใด และลำดับความต้องการของแต่ละกิจกรรมเป็นอย่างไร โดยมีลักษณะเป็นแบบสอบถามจัดอันดับ 3 ระดับ มีความหมายดังนี้

ค่าน้ำหนัก 1 หมายถึง ระดับความต้องการให้ปฏิบัติน้อย

ค่าน้ำหนัก 2 หมายถึง ระดับความต้องการให้ปฏิบัติปานกลาง

ค่าน้ำหนัก 3 หมายถึง ระดับความต้องการให้ปฏิบัติมากที่สุด

การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ เป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาปัญหา วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แนวคิด หลักการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกำหนดเป็นกรอบในการสร้างเครื่องมือภายใต้การควบคุมดูแลของอาจารย์ที่ปรึกษาและคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 สร้างแบบสอบถาม โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวลผลเพื่อกำหนดเป็น โครงสร้างของเครื่องมือขอขอบเขตเนื้อหาโดยคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ(แสดงในภาคผนวก ข) พิจารณาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และตัวแปรที่จะศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับข้าราชการมหาวิทยาลัยบูรพา ที่มีใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 36 ฉบับ

ขั้นตอนที่ 4 แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .9412

ขั้นตอนที่ 5 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปสอบถามบุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตามขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูลที่กำหนด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดดำเนินการส่งแบบสอบถามไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยศิลปากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย โดยดำเนินการดังนี้

1. จัดทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อให้ออกหนังสือถึง

หน่วยงานต่าง ๆ ในการขอความร่วมมือจากข้าราชการในสังกัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

2. ผู้วิจัยแจกและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

วิธีวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทาง การนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้เป็นภาพรวมในการตอบคำถามการวิจัย โดยนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ และนำไปลงรหัสข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS/PC⁺ (Statistical Package of the Social Science for Windows) และได้ใช้สถิติในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์รายละเอียดส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าร้อยละ (%)

2. การวิเคราะห์ระดับของกิจกรรมการพัฒนามูลฐาน ที่ปฏิบัติ ใช้แจกแจงความถี่ (Frequencies) หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เปรียบเทียบ t-test แล้วนำเสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง

เกณฑ์การแบ่งระดับการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนามูลฐานที่เกิดขึ้นจริง (Freud 1979:13) สำหรับกิจกรรมการปฐมนิเทศ การสอนงานการส่งไปดูงาน การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน และการประชุมชี้แจง ซึ่งแต่ละกิจกรรมประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 4 กิจกรรมย่อย ดังนี้

ข้าราชการสาย ข		ข้าราชการสาย ค	
ค่าน้ำหนักรวม	ระดับ	ค่าน้ำหนักรวม	ระดับ
มากกว่า 1,368	มากที่สุด	มากกว่า 2,592	มากที่สุด
1,065 - 1,368	มาก	2,017 - 2,592	มาก
761 - 1,064	น้อย	1,441 - 2,016	น้อย
457 - 760	น้อยที่สุด	865 - 1,440	น้อยที่สุด
น้อยกว่า 457	ไม่ปฏิบัติ	น้อยกว่า 865	ไม่ปฏิบัติ

กิจกรรมการส่งไปฝึกอบรม การส่งไปศึกษา การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ซึ่งแต่ละกิจกรรมประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 5 กิจกรรมย่อย

ข้าราชการสาย ข		ข้าราชการสาย ค	
ค่าน้ำหนักรวม	ระดับ	ค่าน้ำหนักรวม	ระดับ
มากกว่า 1,710	มากที่สุด	มากกว่า 3,240	มากที่สุด
1,331 - 1,710	มาก	2,521 - 3,240	มาก
951 - 1,330	น้อย	1,801 - 2,520	น้อย
571 - 950	น้อยที่สุด	721 - 1,800	น้อยที่สุด
น้อยกว่า 571	ไม่ปฏิบัติ	น้อยกว่า 721	ไม่ปฏิบัติ

กิจกรรม การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 8 กิจกรรมย่อย

ข้าราชการสาย ข		ข้าราชการสาย ค	
ค่าน้ำหนักรวม	ระดับ	ค่าน้ำหนักรวม	ระดับ
มากกว่า 2,368	มากที่สุด	มากกว่า 5,284	มากที่สุด
2,065 - 2,368	มาก	4,133 - 5,284	มาก
1761 - 2,064	น้อย	2,981 - 4,132	น้อย
1358 - 1760	น้อยที่สุด	1,153 - 2,980	น้อยที่สุด
น้อยกว่า 1357	ไม่ปฏิบัติ	น้อยกว่า 1,152	ไม่ปฏิบัติ

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรโดยรวมทุกกิจกรรม ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยทั้งหมด 43 กิจกรรมย่อย

ข้าราชการสาย ข		ข้าราชการสาย ค	
ค่าน้ำหนักรวม	ระดับ	ค่าน้ำหนักรวม	ระดับ
มากกว่า 15,706	มากที่สุด	มากกว่า 34,056	มากที่สุด
11,439 - 15,706	มาก	27,865 - 34,056	มาก
8,171 - 11,438	น้อย	21,673 - 27,864	น้อย
3,269 - 8,170	น้อยที่สุด	9,289 - 21,672	น้อยที่สุด
น้อยกว่า 3,269	ไม่ปฏิบัติ	น้อยกว่า 9,288	ไม่ปฏิบัติ

เกณฑ์การแบ่งระดับความต้องการกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติการ (Freud 1979:13)

กิจกรรม การปฐมนิเทศ
 การสอนงาน
 การส่งไปดูงาน
 การส่งไปศึกษา
 การจัดทำคู่มือปฏิบัติ

ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 4 กิจกรรมย่อย

ข้าราชการสาย ข และสาย ค

ค่าน้ำหนักโดยรวม	ระดับความต้องการ
มากกว่า 10	มาก
7 – 10	ปานกลาง
น้อยกว่า 7	น้อย

กิจกรรม การส่งไปฝึกอบรม
 การประชุมชี้แจง
 การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ

ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 5 กิจกรรมย่อย

ข้าราชการสาย ข และสาย ค

ค่าน้ำหนักโดยรวม	ระดับความต้องการ
มากกว่า 12.5	มาก
7.6 – 12.5	ปานกลาง
น้อยกว่า 7.6	น้อย

กิจกรรม การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 7 กิจกรรมย่อย

ข้าราชการสาย ข และสาย ค

ค่าน้ำหนักโดยรวม	ระดับความต้องการ
มากกว่า 17.5	มาก
10.6 – 17.5	ปานกลาง
น้อยกว่า 10.6	น้อย

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร สาย ข และสาย ค มหาวิทยาลัยศิลปากร 2) เพื่อทราบความคิดเห็นของบุคลากร สาย ข และสาย ค ที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศิลปากรที่ปฏิบัติจริง 3) เพื่อทราบความต้องการในการพัฒนาบุคลากร สาย ข และสาย ค ของมหาวิทยาลัยศิลปากรในแต่ละด้าน โดยใช้บุคลากรสาย ข และสาย ค ของทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นหน่วยวิเคราะห์ และอภิปรายผล ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ข้าราชการสาย ข และสาย ค ที่ดำรงตำแหน่งบริหาร และไม่ดำรงตำแหน่งบริหารในหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เช่น คณะ ศูนย์ สถาบัน และสำนัก จำนวน 220 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด มี 3 ตอน ประเมินผลโดยใช้การวิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ (frequency) ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC⁺ (Statistical Package for the social science personal computer)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของข้าราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร” ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นข้าราชการสาย ข และสาย ค จำนวน 220 คน จากทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ โดยเสนอผลการวิเคราะห์ ในรูปของตารางประกอบคำบรรยาย และจำแนกผลการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ระดับของกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรสาย ข และสาย ค ในมหาวิทยาลัยศิลปากร ที่เกิดขึ้นจริงหรือปฏิบัติจริง เพื่อตอบคำถามข้อ 1

ตอนที่ 3 เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรสาย ข และสาย ค ที่ปฏิบัติจริงหรือเกิดขึ้นจริง ในมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อตอบคำถามข้อ 2

ตอนที่ 4 เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ลำดับความต้องการ ให้มหาวิทยาลัยศิลปากร จัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรสาย ข และสาย ค ดังมีรายละเอียด ดังนี้

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามข้าราชการสาย ข และสาย ค ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 220 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 220 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 และผู้วิจัยได้ตรวจสอบการกรอกข้อมูลในแบบสอบถามของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏว่าแบบสอบถามทุกฉบับที่ได้รับคืนมาเป็นแบบสอบถามที่ได้กรอกข้อความสมบูรณ์ครบถ้วนทั้ง 220 ฉบับ หรือคิดเป็นร้อยละ 100 ได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบบรรยายประกอบตารางการวิเคราะห์ ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 220 คน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ โดยนำเสนอในรูปตารางแจกแจงความถี่ (f) ร้อยละ (%) ผลปรากฏตามตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	ข้าราชการสาย ข		ข้าราชการสาย ค		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ ชาย	25	32.9	29	20.1	54	24.5
หญิง	51	67.1	115	79.9	166	75.5
รวม	76	100.0	144	100.0	220	100.0
วุฒิการศึกษา						
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	1.3	28	19.4	29	13.2
- ปริญญาตรี	50	65.8	109	75.7	159	72.3
- สูงกว่าปริญญาตรี	25	32.9	7	4.9	32	14.5
รวม	76	100.0	144	100.0	220	100.0
ตำแหน่งปัจจุบัน						
- ผู้อำนวยการกองหรือ เลขานุการคณะศูนย์ สถาบัน สำนัก	1	1.3	4	2.8	5	2.3
- หัวหน้างาน / หัวหน้าฝ่าย	11	14.5	20	13.9	31	14.1
- ข้าราชการทั่วไป	64	84.2	120	83.3	184	83.6
รวม	76	100.0	144	100.0	220	100.0

สถานภาพ	จำนวน สาย ข	อายุ เฉลี่ย	จำนวน สาย ค	อายุ เฉลี่ย	จำนวน ประชากร	อายุ เฉลี่ย
อายุ	76	38.39	144	39.30	220	38.99
- อายุราชการตั้งแต่เริ่มต้น จนถึงปัจจุบัน	76	13.68	144	14.41	220	14.16
- ระยะเวลาปฏิบัติราชการ ในมหาวิทยาลัยศิลปากร	76	13.46	144	14.35	220	14.04
- ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง ในปัจจุบัน	76	4.20	144	4.80	220	4.60

จากตารางที่ 9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งข้าราชการ สาย ข และสาย ค โดยรวมเป็นเพศหญิง จำนวน 51 คน และ 115 คน คิดเป็นร้อยละ 67.1 และ 79.9 ตามลำดับ ข้าราชการทั้ง สาย ข และสาย ค ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 50 คน และ 109 คน คิดเป็นร้อยละ 65.8 และ 75.7 ตามลำดับ รองลงไปคือมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยที่สาย ข มีจำนวนผู้มีวุฒิสองกว่าปริญญาตรี 25 คน หรือร้อยละ 32.9 ในขณะที่ข้าราชการสาย ค มีวุฒิสองกว่าปริญญาตรี 7 คน หรือร้อยละ 4.9 ผู้ตอบแบบสอบถาม สาย ข ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการทั่วไป จำนวน 64 คน หรือร้อยละ 84.2 สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามสาย ค ส่วนใหญ่ก็เป็นข้าราชการทั่วไปเช่นกัน จำนวน 120 คน หรือร้อยละ 83.3 รองลงมาเป็นข้าราชการระดับหัวหน้างานหรือหัวหน้าฝ่าย สาย ข จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 14.5 และสาย ค จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 13.9 ข้าราชการสาย ข ที่ตอบแบบสอบถามดำรงตำแหน่งระดับผู้อำนวยการกอง หรือเลขานุการคณะ หรือศูนย์ หรือสถาบัน จำนวน 1 คน แต่ข้าราชการสาย ค ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ หรือศูนย์ หรือสถาบัน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3 และ 2.8 ตามลำดับ ข้าราชการ สาย ข และสาย ค ที่ตอบแบบสอบถามมีอายุเฉลี่ย 39 ปี มีอายุราชการนับตั้งแต่ต้นจนถึงปัจจุบันเฉลี่ย 14 ปี และ 15 ปี และมีระยะเวลาปฏิบัติราชการในมหาวิทยาลัยศิลปากรเฉลี่ย 14 ปี และ 15 ปี ตามลำดับเช่นกัน และทั้งข้าราชการ สาย ข และสาย ค มีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบันโดยเฉลี่ย 5 ปี เห็นได้ชัดว่าทั้งข้าราชการ สาย ข และสาย ค เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นระยะเวลายาวนาน และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ดำรงอยู่เป็นระยะเวลานานเช่นกัน จึงเชื่อได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ที่สามารถให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามได้เป็นอย่างดี

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์กิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ สาย ข และสาย ค ที่ปฏิบัติจริงในมหาวิทยาลัยศิลปากร

ผลการวิเคราะห์กิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ สาย ข และสาย ค ที่ปฏิบัติจริงในมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อตอบคำถามในข้อ 1 ว่ากิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์สาย ข และสาย ค ที่ปฏิบัติจริงในมหาวิทยาลัยศิลปากร อยู่ในระดับใด นั้น จากการพิจารณาให้ค่าน้ำหนักการปฏิบัติจริงของกิจกรรมการพัฒนามหาวิทยาลัยได้ดำเนินการ ของผู้ตอบแบบสอบถามในกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ คือ กิจกรรมการปฐมนิเทศ การสอนงาน การส่งไปดูงาน การส่งไปฝึกอบรม การส่งไปศึกษา การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน การประชุมชี้แจง การมอบหมายงาน ให้ปฏิบัติ และการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ มีรายละเอียดตามตารางที่ 10

ตารางที่ 10 แสดงค่าสถิติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร สาย ข และสาย ค ที่ปฏิบัติจริงใน มหาวิทยาลัยศิลปากร

กิจกรรมการ พัฒนาบุคลากร	ข้าราชการสาย ข			ข้าราชการสาย ค		
	จำนวน	ค่าน้ำหนัก รวม	ระดับ	จำนวน	ค่าน้ำหนัก รวม	ระดับ
การประชุมนิเทศ	76	759.00	น้อยที่สุด	144	1,473.00	น้อย
การสอนงาน	76	977.00	น้อย	144	1,875.00	น้อย
การส่งไปดูงาน	76	716.00	น้อยที่สุด	144	1,298.00	น้อยที่สุด
การส่งไปฝึกอบรม	76	979.00	น้อย	144	1,836.00	น้อย
การส่งไปศึกษา	76	1,192.00	น้อย	144	2,251.00	น้อย
การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน	76	866.00	น้อย	144	1,753.00	น้อย
การประชุมชี้แจง	76	953.00	น้อย	144	1,719.00	น้อย
การมอบหมายงาน ให้ปฏิบัติ	76	1,205.00	น้อย	144	2,276.00	น้อย
การสับเปลี่ยนโยกย้าย หน้าที่	76	1,455.00	น้อยที่สุด	144	2,990.00	น้อย
รวม	76	9,102.00	น้อย	144	17,331.00	น้อยที่สุด

จากตารางที่ 10 ผลของการวิเคราะห์กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร สาย ข และสาย ค ที่ปฏิบัติจริงในมหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่าโดยภาพรวม ทั้งข้าราชการ สาย ข และสาย ค ระบุว่ามีการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่เกิดขึ้นจริง อยู่ในระดับน้อย ถึงน้อยที่สุด ทั้งสองสาย และทุกกิจกรรม โดยที่ข้าราชการสาย ข ระบุว่า การประชุมนิเทศ การส่งไปดูงาน และการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เป็นกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยศิลปากรปฏิบัติจริงในระดับน้อยที่สุด ในขณะที่ข้าราชการ สาย ค ระบุ การส่งไปดูงาน เป็นกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยปฏิบัติจริงในระดับน้อยที่สุด กิจกรรมที่เหลือ 8 กิจกรรม เป็นกิจกรรมการพัฒนาที่มหาวิทยาลัยปฏิบัติจริงอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาโดยรวมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย 43 กิจกรรมย่อย แล้วพบว่า ข้าราชการสาย ข ระบุว่า กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร โดยรวมที่มหาวิทยาลัยปฏิบัติจริงอยู่ในระดับน้อย สำหรับข้าราชการสาย ค ระบุว่ากิจกรรมการพัฒนาบุคลากร โดยรวมที่มหาวิทยาลัยปฏิบัติจริง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เพื่อการเปรียบเทียบความแตกต่างของกิจกรรมการพัฒนานุคลากร สาย ข และสาย ค ที่ปฏิบัติจริงหรือเกิดขึ้นจริง ในมหาวิทยาลัยศิลปากร

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ระหว่างกิจกรรมพัฒนานุคลากรที่มหาวิทยาลัยปฏิบัติจริงแก่ข้าราชการ สาย ข และข้าราชการสาย ค เพื่อตอบข้อคำถามข้อที่ 2 ว่า กิจกรรมการพัฒนานุคลากร สาย ข และสาย ค ที่ปฏิบัติอยู่จริง ในมหาวิทยาลัยศิลปากรสาย ข และสาย ค มีความแตกต่างกันหรือไม่ จากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของค่าน้ำหนักการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนานุคลากร สาย ข และสาย ค ในแต่ละกิจกรรม ปรากฏว่าทุกกิจกรรมทั้ง 9 กิจกรรม มีค่าเฉลี่ยของค่าน้ำหนักการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนา ที่มหาวิทยาลัยปฏิบัติอยู่จริงใกล้เคียงกัน มีความแตกต่างกัน มากที่สุด 0.77 หน่วยน้ำหนัก น้อยที่สุด 0.04 หน่วยน้ำหนัก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของค่าน้ำหนักของกิจกรรมการพัฒนานุคลากรโดยรวมของข้าราชการ สาย ข และข้าราชการ สาย ค ก็มีความใกล้เคียงกันเช่นกัน แตกต่างกันเล็กน้อย คือ 0.59 หน่วยน้ำหนัก จากการทดสอบค่าสถิติ t เพื่อพิจารณาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของค่าน้ำหนักของแต่ละกิจกรรม พบว่าทุกกิจกรรมการพัฒนานุคลากรที่มหาวิทยาลัยปฏิบัติจริงแก่ข้าราชการ สาย ข และสาย ค ไม่มีความแตกต่างกันในเชิงสถิติที่ระดับทดสอบความมีนัยสำคัญที่ $\alpha = 0.05$ เป็นที่น่าสังเกตได้ว่า จากผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติ ซึ่งพบว่าทั้งข้าราชการ สาย ข และข้าราชการสาย ค มหาวิทยาลัยได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับน้อย ถึงน้อยที่สุด ให้แก่ข้าราชการทั้งสองสายใกล้เคียงกันซึ่งเป็นสิ่งสนับสนุนผลการวิเคราะห์ในด้านนี้ไม่มี ความแตกต่างกันด้วยเช่นกัน

ตารางที่ 11 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของกิจกรรมการพัฒนาศูนย์กลางสาย ข และสาย ค ที่ปฏิบัติจริงหรือเกิดขึ้นจริง

กิจกรรมพัฒนา การ	ข้าราชการสาย ข				ข้าราชการสาย ค				ความแตกต่างของ ค่าเฉลี่ย	t	d _r	P of Sig(α-tail)
	N	\bar{X}	SD	SE	N	\bar{X}	SD	SE				
การปฐมนิเทศ	76	9.9868	5.2268	.5996	144	10.2292	5.5381	.4465	-.2423	-.324	156.083	.746
การสอนงาน	76	12.8553	2.1336	.2447	144	13.0208	2.2916	.1910	-.1656	-.533	162.530	.595
การส่งไปดูงาน	76	9.4211	4.7025	.5394	144	9.0139	4.7127	.3927	.4072	.610	153.032	.4072
การส่งไปฝึกอบรม	76	12.8816	4.6988	.5390	144	12.7500	4.3121	.3593	.1316	.203	141.797	.839
การส่งไปศึกษา	76	15.6842	3.2953	.3780	144	13.6319	3.0629	.2552	.0522	.115	143.354	.909
การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	76	11.3947	4.6564	.5341	144	12.1736	3.2200	.2683	-.7789	-1.303	113.831	.145
การประชุมชี้แจง	76	12.5395	3.6858	.4228	144	11.9375	3.3517	.2793	.6020	1.188	140.695	.237
การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ	76	15.8553	4.6352	.5317	144	15.5056	3.5779	.2982	.0497	.082	123.195	.935
การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่	76	19.1447	8.5988	.9863	144	19.7917	7.9393	.6616	-.6469	-.545	142.539	.587
กิจกรรมโดยรวม	76	119.7632	29.4631	3.3797	144	120.3542	24.9328	2.0777	-.5910	-.149	132.481	.882

การวิเคราะห์ด้วยการใช้สมมุติการเท่ากันของความแปรปรวน

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ลำดับความต้องการให้มหาวิทยาลัยศิลปากร จัดกิจกรรมการ
พัฒนาบุคลากรสาย ข และสาย ค**

ผลการวิเคราะห์กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่ข้าราชการ สาย ข และ สาย ค
ต้องการให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติ เพื่อตอบคำถามข้อที่ 3 ว่าบุคลากรสาย ข และสาย ค
มหาวิทยาลัยศิลปากรมีความต้องการให้มหาวิทยาลัยศิลปากรจัดกิจกรรมการพัฒนาต่างๆใน
ระดับใด และมีลำดับความต้องการแต่ละกิจกรรมเป็นอย่างไร จากการพิจารณาการให้ค่าน้ำ
หนักความต้องการของบุคลากรสาย ข และ สาย ค ได้ผลดังตารางที่ 12 ดังนี้

ตารางที่ 12 แสดงค่าสถิติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร สาย ข และสาย ค ที่ข้าราชการสาย ข
และสาย ค ต้องการให้มหาวิทยาลัยศิลปากรปฏิบัติ

กิจกรรมที่ต้องการ ให้มีการปฏิบัติ	ข้าราชการสาย ข			ข้าราชการสาย ค		
	จำนวน	ค่าน้ำหนัก รวม	ระดับ	จำนวน	ค่าน้ำหนัก รวม	ระดับ
การปฐมนิเทศ	76	9.70	ปานกลาง	144	9.54	ปานกลาง
การสอนงาน	76	9.14	ปานกลาง	144	8.89	ปานกลาง
การส่งไปดูงาน	76	11.72	มาก	144	11.26	มาก
การส่งไปฝึกอบรม	76	13.61	มาก	144	12.91	มาก
การส่งไปศึกษา	76	11.09	ปานกลาง	144	10.64	มาก
การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	76	10.80	มาก	144	10.65	มาก
การประชุมชี้แจง	76	13.95	มาก	144	13.70	มาก
การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ	76	12.75	มาก	144	11.48	ปานกลาง
การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่	76	19.91	มาก	144	19.70	มาก
ความต้องการให้มีการปฏิบัติ กิจกรรมต่างๆ โดยรวม	76	112.63	มาก	144	108.78	มาก

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่ข้าราชการสาย ข
และสาย ค ต้องการให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติ พบว่าบุคลากรทั้งสาย ข และสาย ค มีความต้องการ
ให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตรงกันทั้งสองสาย ได้แก่ การส่งไปดูงาน การส่งไปฝึก

อบรม การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การประชุมชี้แจง และการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ในขณะที่กิจกรรมที่ข้าราชการสาย ข และสาย ค มีความต้องการให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติในระดับปานกลาง ตรงกันทั้งสองสาย ได้แก่ การปฐมนิเทศ การสอนงาน และการส่งไปศึกษา แต่กิจกรรมการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ข้าราชการสาย ข มีความต้องการให้มีการปฏิบัติในระดับมาก ขณะที่ข้าราชการสาย ค มีความต้องการให้ปฏิบัติในระดับปานกลาง

สำหรับโครงการพัฒนาข้าราชการของมหาวิทยาลัยศิลปากร เมื่อพิจารณาโดยรวมทั้งระบบ ข้าราชการสาย ข และสาย ค มีความต้องการให้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากทั้งสองสาย

ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการที่ข้าราชการให้มหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติพบว่า ข้าราชการ ทั้งสาย ข และสาย ค มีความต้องการให้มีการปฏิบัติเป็นลำดับที่ 1 , 2 และ 3 ตรงกัน ได้แก่ กิจกรรมการส่งไปฝึกอบรม การสอนงาน การส่งไปดูงาน ตามลำดับ สำหรับความต้องการเป็นลำดับที่ 4 , 5, 6 และ 7 ข้าราชการสาย ข ต้องการให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติในกิจกรรม การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การปฐมนิเทศ การส่งไปศึกษา และการประชุมชี้แจงตามลำดับ ในขณะที่ข้าราชการสาย ค ต้องการให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติในกิจกรรม การปฐมนิเทศ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การประชุมชี้แจง และการส่งไปศึกษา เป็นลำดับที่ 4 ,5, 6, และ 7 ซึ่งสลับลำดับกันเล็กน้อย ส่วน 2 กิจกรรม ที่ข้าราชการสาย ข และสาย ค มีความต้องการเป็นลำดับที่สองลำดับสุดท้ายคือ ลำดับที่ 8 และ 9 ได้แก่ การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ และการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 แสดงค่าลำดับความต้องการกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่ข้าราชการสาย ข และสาย ค ต้องการให้มหาวิทยาลัยศิลปากรจัดให้

กิจกรรมที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยจัด	ข้าราชการสาย ข			ข้าราชการสาย ค		
	จำนวน	ค่าเฉลี่ยของลำดับ	ลำดับความต้องการ	จำนวน	ค่าเฉลี่ยของลำดับ	ลำดับความต้องการ
การปฐมนิเทศ	76	5.14	5	144	3.72	4
การสอนงาน	76	3.41	2	144	3.30	2
การส่งไปดูงาน	76	3.34	3	144	3.37	3
การส่งไปฝึกอบรม	76	2.72	1	144	2.94	1
การส่งไปศึกษา	76	5.53	6	144	5.88	7
การจัดทำคู่มือปฏิบัติ	76	4.91	4	144	5.27	5
การประชุมชี้แจง	76	5.55	7	144	5.61	6
การมอบหมายให้ปฏิบัติ	76	5.86	8	144	6.55	8
การสับเปลี่ยนโยกย้าย	76	8.32	9	144	8.04	9

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีจุดประสงค์เพื่อทราบ 1) กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร สาย ข และสาย ค มหาวิทยาลัยศิลปากร 2) เพื่อทราบความคิดเห็นของบุคลากรสาย ข และสาย ค เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยศิลปากร และ 3) เพื่อทราบความต้องการของบุคลากร สาย ข และสาย ค มหาวิทยาลัยศิลปากร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ข้าราชการสาย ข และสาย ค มหาวิทยาลัยศิลปากร จำนวน 220 คน ประกอบด้วย ผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ ศูนย์ สถาบัน สำนัก หัวหน้างาน /หัวหน้าฝ่าย และข้าราชการทั่วไป เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติวิเคราะห์ที่นำมาใช้ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (f) ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงมาตรฐาน (S.D.) และการทดสอบ t-test โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC⁺ (statistical package for the social science personal computer)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ซึ่งการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศิลปากร ได้กำหนดให้เป็นภารกิจในความรับผิดชอบของรองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ และบางช่วงเวลาได้จัดให้อยู่ในความรับผิดชอบของรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา โดยได้ตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรขึ้นมาคณะหนึ่ง มีวาระการทำงาน 1 ถึง 2 ปี ตามแผนนโยบายการบริหารของผู้บริหารแต่ละชุด ทำหน้าที่กำหนดกิจกรรมและช่วงเวลาการดำเนินกิจกรรมนั้นๆ นับตั้งแต่ปี 2541 เป็นต้นมา คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรได้กำหนดกิจกรรมที่จัดต้องปฏิบัติในระหว่างปี พ.ศ. 2541 - พ.ศ. 2543 ไว้ 7 ด้านด้วยกัน ได้แก่

1. กิจกรรมการปฐมนิเทศ
2. การใช้ภาษาอังกฤษเบื้องต้นในสำนักงาน
3. การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีและวิธีปฏิบัติ
4. หลักและวิธีการพัสดุของมหาวิทยาลัย
5. กลไกที่มุ่งสู่วิถีทางการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ การจัดทำฐานข้อมูล โดยใช้โปรแกรม Spread Sheet
6. กลไกที่มุ่งสู่วิถีทางเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การบริหารและการจัดการ
7. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของมหาวิทยาลัย

พบว่าในปี พ.ศ. 2541 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินกิจกรรมไป 4 ใน 7 กิจกรรม ในปี พ.ศ. 2542 ได้ดำเนินกิจกรรมไป 2 ใน 7 กิจกรรม สำหรับในปี พ.ศ. 2543 มหาวิทยาลัยได้จัดกิจกรรม ไป 2 ใน 7 กิจกรรม ซึ่งเห็นได้ชัดว่า มหาวิทยาลัยได้จัดกิจกรรมการพัฒนามุคลากรสาย ข และ สาย ค น้อยมาก และยังขาดความต่อเนื่อง ส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมการฝึกอบรม เมื่อเปรียบเทียบกับกิจกรรมการพัฒนามุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ของรัฐ เป็นผลทำให้บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของบุคลากรนั้นๆ ในมหาวิทยาลัย และทำให้ผลการดำเนินงานไม่เกิดประสิทธิผลดีเท่าที่ควร และเกิดผลเสียต่อการให้บริการของหน่วยงานแก่บุคคลผู้มาติดต่องาน และแม้ครูอาจารย์และนักศึกษา เพื่อให้กิจกรรมการพัฒนามุคลากรมีความหลากหลาย ต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ จึงควรจะได้มีการทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนามุคลากรตามความต้องการของข้าราชการ เพื่อช่วยก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบกิจกรรมการพัฒนามุคลากรสาย ข และสาย ค ของมหาวิทยาลัย และทราบว่ากิจกรรมการพัฒนามุคลากรสาย ข และ สาย ค ที่ปฏิบัติอยู่จริง ให้แก่ข้าราชการ สาย ข และสาย ค เป็นอย่างไร และมีความแตกต่างกันหรือไม่ กับทั้งเพื่อทราบว่าบุคลากร สาย ข และสาย ค มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมการพัฒนาด้านใด และมีลำดับความต้องการของแต่ละด้านเป็นอย่างไร ผู้วิจัยได้กำหนดการเก็บข้อมูลจากหน่วยข้อมูล ซึ่งได้แก่ กลุ่มตัวอย่าง บุคลากร สาย ข และสาย ค ซึ่งสุ่มตัวอย่างง่ายมาจากประชากรบุคลากร สาย ข และสาย ค ของทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยศิลปากร มีขนาดตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 220 คน เป็นขนาดกลุ่มตัวอย่างบุคลากร สาย ข จำนวน 76 คน บุคลากร สาย ค จำนวน 144 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้จัดขึ้นเอง จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและตัวอย่างแบบสอบถามที่มีผู้ทรงคุณวุฒิได้สร้างไว้ จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 ได้แก่ สถานภาพทางประชากรของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 การพัฒนามุคลากร สาย ข และสาย ค ที่มหาวิทยาลัยศิลปากรได้ปฏิบัติจริง และตอนที่ 3 ความต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดให้มีการปฏิบัติการพัฒนามุคลากรด้านต่างๆ โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้จัดทำ และให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเที่ยงตรงในเนื้อหา แล้วไปให้หน่วยตัวอย่างด้วยตนเองจำนวน 220 ฉบับ และได้เก็บแบบสอบถามที่ได้กรอกข้อมูลเรียบร้อยแล้วด้วยตนเอง ปรากฏว่าเก็บแบบสอบถามที่ได้กรอกข้อมูลเรียบร้อยแล้ว 220 ฉบับ แบบสอบถามที่เก็บได้ทั้งหมดได้ตรวจสอบการกรอกข้อมูล ปรากฏว่าทุกฉบับกรอกข้อมูลสมบูรณ์ทุกข้อ ปรากฏผลการศึกษา กล่าวโดยสรุปและอภิปรายผลได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล สถานภาพทางประชากร ของบุคลากร สาย ข และสาย ค เพื่อตอบแบบสอบถาม

บุคลากรผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 220 คน เป็นบุคลากรสาย ข จำนวน 76 คน และบุคลากรสาย ค จำนวน 144 คน เป็นเพศชายและหญิงอยู่ในสัดส่วนที่แตกต่างกันมาก ส่วนใหญ่ทั้ง สาย ข และสาย ค เป็นเพศหญิง จำนวน 51 คน และ 115 คน หรือ ร้อยละ 67.1 และ 79.9 ตามลำดับ และทั้ง สาย ข และสาย ค ส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาจบปริญญาตรี จำนวน 50 คน และ 109 คน หรือร้อยละ 65.8 และ 75.7 ตามลำดับ และเป็นที่น่าสนใจว่าบุคลากร สาย ข มีวุฒิสองกว่าปริญญาโท 25 คน หรือร้อยละ 32.9 ในขณะที่ สาย ค มีวุฒิสองกว่าปริญญาโท 7 คน หรือร้อยละ 4.9 ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสองสายส่วนใหญ่เป็นข้าราชการทั่วไปมากกว่าร้อยละ 83.6 หรือจำนวน 184 คน มีอายุโดยเฉลี่ยรวม 39 ปี ทั้ง สาย ข และสาย ค มีอายุโดยเฉลี่ยใกล้เคียงกัน คือ 39 ปี มีระยะเวลาปฏิบัติราชการในมหาวิทยาลัยศิลปากรโดยเฉลี่ย 14 ปี และทั้งสองสายมีระยะเวลาปฏิบัติราชการโดยเฉลี่ย 14 ปีเช่นเดียวกัน และมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในปัจจุบันทั้งสองสายและโดยรวมโดยเฉลี่ย 14 ปี ซึ่งเท่ากับเวลาที่ปฏิบัติราชการอยู่ในมหาวิทยาลัยศิลปากร ซึ่งแสดงว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การทำงานโดยเฉลี่ย

2. สรุปผลการวิเคราะห์ ข้อมูลกิจกรรมการพัฒนากุศลกร สาย ข และสาย ค มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ปฏิบัติจริง

บุคลากร สาย ข และสาย ค ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินกิจกรรมการพัฒนามหาวิทยาลัยศิลปากร ปฏิบัติให้แก่ข้าราชการ สาย ข และข้าราชการสาย ค อยู่ในระดับน้อยถึงน้อยที่สุดทั้ง สาย ข และสาย ค และพบว่า กิจกรรมการพัฒนากุศลกร โดยรวมที่มหาวิทยาลัยศิลปากรปฏิบัติจริงโดยรวม บุคลากรสาย ข ประเมินว่าอยู่ในระดับน้อย ในขณะที่บุคลากรสาย ค ประเมินว่าอยู่ในระดับน้อยที่สุด

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของการประเมินการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนากุศลกร ที่เกิดขึ้นจริง ของข้าราชการ สาย ข และสาย ค พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันในเชิงสถิติที่ระดับทดสอบนัยสำคัญ $\alpha = 0.05$

3. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความต้องการ ที่บุคลากร สาย ข และสาย ค ต้องการให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติกิจกรรมพัฒนากุศลกรจากกิจกรรม 9 กิจกรรม พบว่ากิจกรรมทั้ง 9 กิจกรรม บุคลากร สาย ข และสาย ค ประเมินความต้องการให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติกิจกรรมโดยรวมอยู่ในระดับมากทั้งสองสายตรงกัน

สำหรับผลการวิเคราะห์ลำดับความต้องการของบุคลากร สาย ข และสาย ค ซึ่งพบว่ากิจกรรมการพัฒนาที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยศิลปากรจัดให้มีการปฏิบัติในระดับมาก ตรงกันทั้งสองสาย ได้แก่ การส่งไปดูงาน การส่งไปฝึกอบรม การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การประชุมชี้แจง และการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ กิจกรรมที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดในระดับปานกลางตรงกันทั้งสองสาย ได้แก่ การปฐมนิเทศ การสอนงาน ส่วนการส่งไปศึกษาข้าราชการสาย ข ต้องการให้ปฏิบัติในระดับปานกลาง ส่วนข้าราชการสาย ค ต้องการให้มีการปฏิบัติในระดับมาก และการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ข้าราชการสาย ข ต้องการให้มีการปฏิบัติในระดับมาก ส่วนข้าราชการ สาย ค ต้องการในระดับ ปานกลาง

สรุปผลการวิเคราะห์ลำดับความต้องการให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติ ข้าราชการสาย ข และสาย ค มีความต้องการให้จัดกิจกรรม การส่งไปฝึกอบรม การสอนงาน การส่งไปดูงาน เป็นลำดับที่ 1, 2 และ 3 ตามลำดับสำหรับกิจกรรมการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ และกิจกรรมการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ข้าราชการสาย ข และสาย ค มีความต้องการเป็นสองลำดับสุดท้าย กิจกรรมอื่น ๆ ที่เหลือได้แก่ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การปฐมนิเทศ การส่งไปศึกษา และการประชุมชี้แจง ข้าราชการทั้งสองสาย มีความต้องการในระดับปานกลาง

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนวนลิขสิทธิ์

การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการวิเคราะห์สถานภาพทางประชากรของบุคลากร สาย ข และสาย ค นั้น บุคลากรผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานสูงมีระยะเวลาการปฏิบัติงานในหน้าที่ในปัจจุบันที่ยาวนาน นับได้ว่าบุคลากรเป็นผู้มีความชำนาญการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี และส่วนใหญ่เป็นผู้มีวุฒิจบปริญญาตรี ถือได้ว่าเป็นผู้มีวุฒิสูงสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้เป็นอย่างดี

2. จากผลการวิเคราะห์การประเมินการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ปฏิบัติจริง ซึ่งพบว่าอยู่ในระดับน้อยถึงน้อยมาก และ

3. จากผลการวิเคราะห์การประเมินความต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ซึ่งพบว่าข้าราชการทั้งสองสาย มีความต้องการให้มีการปฏิบัติกิจกรรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ผู้วิจัยเห็นว่า บุคลากรที่เป็นข้าราชการสาย ข และสาย ค ต่างมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองจึงเห็นพ้องกันในความต้องการให้มหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในระดับมาก ซึ่งหากมหาวิทยาลัยได้ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาโครงการพัฒนาบุคลากร ทั้งในด้าน การส่งไปฝึกอบรม การสอน

งาน การส่งไปดูงาน การประชุมพิเศษ การจัดคู่มือการปฏิบัติงาน การประชุมชี้แจง การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ และการปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ตามลำดับความต้องการ โดยปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อประโยชน์โดยตรงต่อมหาวิทยาลัย ที่มีความประสงค์จะพัฒนาให้มหาวิทยาลัยมีคุณภาพในด้าน การบริหาร การจัดการเรียนการสอน และการให้บริการวิชาการ

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยทั้งสามข้อ เห็นว่า ทั้งข้าราชการ สาย ข และสาย ค ประเมินว่ามหาวิทยาลัยปฏิบัติกิจกรรมด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับน้อย ถึงน้อยที่สุด และข้าราชการสาย ข และสาย ค ประเมินความต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก

จากการวิจัยที่ปรากฏผลดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยเห็นว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มหาวิทยาลัยจัดอยู่ในปัจจุบันนั้น ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร เห็นได้จากความต้องการของบุคลากรที่ต้องการได้รับการพัฒนา ต้องการไปฝึกอบรม ต้องการให้มีการสอนงาน การส่งไปดูงาน เป็นลำดับแรก และมีความต้องการสูงกว่าการประชุมพิเศษ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และการประชุมชี้แจง

สำหรับผลการประเมินลำดับความต้องการให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเป็นลำดับที่ 1,2 และ 3 ตรงกันทั้งสองสาย คือ การส่งไปฝึกอบรม การสอนงาน และการส่งไปดูงาน เมื่อพิจารณาควบคู่กับกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยปฏิบัติจริง ซึ่งประเมินว่ามีความอยู่ในระดับน้อยและน้อยที่สุด แต่มีข้อสังเกตว่าบุคลากรสาย ค ประเมินว่าต้องการกิจกรรมการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ กับกิจกรรมการปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด เห็นได้ว่าเนื่องจากบุคลากร สาย ข และสาย ค ดำรงตำแหน่งที่อยู่ในปัจจุบันมาตั้งแต่เริ่มทำงานในมหาวิทยาลัยศิลปากร จึงมีความชำนาญปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนมีอำนาจ และไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายหน้าที่การงาน

ผลการวิจัยที่พบว่า บุคลากรทั้ง สาย ข และสาย ค ต้องการกิจกรรมการส่งไปฝึกอบรม โดยมีความต้องการเป็นลำดับแรก สอดคล้องกับ สมคิด บางโม ซึ่งกล่าวว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญเพื่อความอยู่รอดขององค์กร เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กรเพื่อให้พนักงานใหม่มีความเข้าใจองค์กร เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ทันท่วงที และเพื่อเตรียมพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ในตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลงานของ เสนาะ ดิยาวัว, ปราณี พรณวิเชียร, ชูชัย สมทธิไกร และพยอม วงศ์สารศรี ด้วยเช่นกัน ในขณะที่เดียวกันการพบว่าบุคลากรมีความต้องการกิจกรรมการส่งไปดูงานเป็นลำดับที่ 3 ก็สอดคล้องกับคำกล่าวของ พันัส หัสนาคินทร์ ซึ่งกล่าวว่ากิจกรรมการดูงานหรือ Study tour/visit จะช่วยให้ไม่หลงผิดไปว่า สิ่งที่ทำดีที่สุด เพราะมีโอกาสได้เปรียบเทียบ ทำให้เกิดความคิด เห็นตัวอย่าง จักได้นำมาปรับปรุงแก้ไข

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลงานวิจัย ซึ่งพบว่าบุคลากรทั้ง สาย ข และสาย ค มีความต้องการกิจกรรมการพัฒนาด้านการส่งไปฝึกอบรม การสอนงาน และการส่งไปดูงาน เป็นลำดับที่ 1,2 และ 3 ตรงกัน ช่วยให้ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิลปากรได้ทราบความต้องการของบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่จักพัฒนาตนเอง เพื่อพัฒนาองค์การ จะได้จัดกิจกรรมให้สามารถสนองความต้องการของบุคลากรอันเป็นผลทำให้กิจกรรมการพัฒนากิจกรรม อันเป็นผลทำให้กิจกรรมการพัฒนากิจกรรมมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น สำหรับผลการประเมินที่พบว่า บุคลากร สาย ข และสาย ค ยังเห็นว่ามหาวิทยาลัยศิลปากรยังปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาด้านต่างๆ อยู่ในระดับน้อยถึงน้อยที่สุด จะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนากิจกรรมการพัฒนา ให้เกิดผลสำเร็จยิ่งขึ้น

ถ้ามหาวิทยาลัยศิลปากรได้พัฒนาแก้ไขจุดอ่อนของโครงการพัฒนากิจกรรม มหาวิทยาลัยแล้วเชื่อว่า จักช่วยให้โครงการเข้มแข็ง ในขณะเดียวกันบุคลากรของมหาวิทยาลัยจักได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง และเกิดความเข้าใจในวิถีทางการดำเนินงานโครงการพัฒนากิจกรรมของมหาวิทยาลัย ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาความคิดเห็น และสามารถสนองความต้องการของมหาวิทยาลัยได้เช่นกัน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะไว้ดังนี้

1. ควรศึกษาว่ายังมีกิจกรรมการพัฒนากิจกรรมอื่นๆ นอกเหนือจากกิจกรรม 9 กิจกรรม ที่ได้ศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ที่ทางมหาวิทยาลัยควรนำมาร่วมพิจารณาในโครงการพัฒนา กล่าวคือ กิจกรรมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ การอบรมเชิงปฏิบัติการ การสอนแบบสำเร็จรูป การทดลองปฏิบัติงาน การศึกษาการประสานงาน การฝึกหัดแก้ไข การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นคณะ

2. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานร่วมกันในองค์กรให้เกิดสัมฤทธิ์ผลร่วมกัน

3. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงพัฒนา เรื่องแนวทางการดำเนินงานพัฒนากิจกรรมในมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กาญจนา ศรีวรรณ. “การศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากร สาย ข และสาย ค ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสังกัดกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

กุลชน ชนาพงศ์ธร. “การพัฒนาบุคลากร.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บริษัทวิเคเตอร์เพาเวอร์พอยซ์, 2526.

เครือวัลย์ ลีมอภิชชาติ. หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนา. กรุงเทพฯ : สยามศิลป์การพิมพ์, 2531.

งามจิตร อ่อนมิ่ง. “การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.

ชวน เฉลิมโถม. “การศึกษาวิธีการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอดีเด่น ปี พ.ศ. 2535 ในเขตการศึกษา 6.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.

ชาญชัย ลิวิตรังสิมาและ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์. การพัฒนาบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2525.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มิตรสยาม, ม.ป.ป.

ชูชัย สมितिไกร. จิตวิทยาการฝึกอบรมบุคลากร. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2537.

ชูศักดิ์ เทียงตรง. การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519.

เชียวชาญ อังศุวัฒน์กุล. มิติใหม่ของการบริหารงานบุคคลในภาคราชการ. กรุงเทพฯ : โอ เอส พรินติ้ง เฮาส์, 2530.

ดำรงค์ ชลสุข. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. กรุงเทพฯ : เรื่องแสงการพิมพ์, 2539.

ถวัลย์ สนธิอนุเคราะห์. กฎหมายมหาวิทยาลัย (สถาบันอุดมศึกษา) รัฐ เอกชน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ฟิสิกส์เซ็นเตอร์, ม.ป.ป.

- ทบวงมหาวิทยาลัย. รายงานประจำปี 2542. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง, ม.ป.ป.
- ทองฟู ศิริวงศ์. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการจัดการและบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2536.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร และ ชิตรัตน์ วิสาสเวทย์. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการวางแผน. ประมวลสาระ ชูวิธานโยบายและการวางแผนการศึกษา. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2537.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2531.
 _____ . หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช , 2536.
 _____ . องค์การและการบริหาร. ฉบับแก้ไขปรับปรุง กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช , 2537.
- ธีระพล อรรถกสิกร, สถาพร ลิ้มมณี และ ไพฑูรย์ นาคน้ำ และสุรียกานต์ ชัยเนตร. พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2538 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2538. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วิญญูชน, 2538.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. ก้าวสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์องค์การพิมพ์, 2525.
 _____ . หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์, 2534.
- บุญทัน ดอกไธสง และ เอ็ด สาระภูมิ. ประสิทธิภาพการบริหารบุคคลในองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์รัชดา 84 แมเนจเม้นท์, 2538.
- ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2533.
- ประมวล รุจเสรี. “การแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการฝ่ายปกครอง.” วารสารข้าราชการ 8 (สิงหาคม 2523) : 6.
- ปราณี พรรณวิเชียร . วิชาหลักการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจริญผล, 2530.
- ปรีชา คัมภีรปกรณ์ และ กล้า ทองขาว. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การโดยการศึกษา.” เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ. มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2531.

ปิยพงศ์ มณีศรี . “ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสาย ค มหาวิทยาลัยศิลปากร.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.

พนัส หันนาคินทร์. การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์เนศ , 2526.

พรรณราย ทพยะประภา. จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ บริษัท ทวีชั้น อาร์ท คอร์ปอเรชั่น จำกัด , 2538.

“พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยศิลปากร , ทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ 2543” เล่มที่ 114 ตอนที่ 132 ง (15 พฤศจิกายน 2543) :40

_____ .ทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ 2540” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 117 ตอนที่ 105 ก. (22 เมษายน 2540): 39

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร. พ.ศ. 2530, ราชกิจจานุเบกษา . ฉบับพิเศษ เล่มที่ 104, ตอนที่ 277 ลงวันที่ 31 ธันวาคม 2530 .

พละ ดลวิทยากุล. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร , 2536.

พะยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2537.

ไพลิน ผ่องใส. การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.

_____ . องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : พรานนกการพิมพ์, 2531.

ภิญโญ สาร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ครุสภา, 2526.

มะลิ คงสกุล. “การจัดกิจกรรมการพัฒนากุศลกรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรสงคราม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2533.

เมธี ปิณฑานนท์. การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษ . กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จรัญสนิทวงศ์, 2523.

_____ . การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษ . กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไอเดียน สโตร์, 2529.

รุ่ง พูลสวัสดิ์. การบริหารบุคคลในวงการศึกษ . เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ , ม.ป.ป.

- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. ชุดฝึกอบรมการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ห้างหุ้นส่วนจำกัดอักษรไทย, 2531.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. เอกสารประกอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 – 2544). ม.ป.ท, 2539.
- วรรณ นาคเพชรพูล. “ ศักยภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยกลุ่มอาชีวศึกษา ภาคใต้สังกัดกรมอาชีวศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.
- วิจิตร อาวะกุล. การฝึกอบรม : คู่มือฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร. ม.ป.ท., 2537.
- วิลาศ สิงหวิสัย. “การนิเทศงานและการพัฒนาบุคลากร.” ในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารบุคลากรในโรงเรียน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2531.
- วุฒิวัฒน์ อรรถจริยา. การบริหารงานจัดการคน. กรุงเทพฯ : เรือนแก้วการพิมพ์, 2528.
- ศรชัย ฉัตรวิริยะชัย. ยกเครื่องเรื่องบริหาร. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2538.
- สมคิด บางโมก เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม. กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์, 2538.
- _____ . หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์, 2538.
- สมพงษ์ เกษมสิน . การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- สมยศ นาวิการ และ สุสติ รุมาคม. การบริหาร กรุงเทพฯ : สมหมายการพิมพ์, 2525.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. “การฝึกอบรมการวางแผนพัฒนาการศึกษาแบบบูรณาการในระดับจังหวัด” การกำกับงานและประเมินผลโครงการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การทหารผ่านศึก, 2539.
- สายสอางค์ แก้วเกษตรกรรม. สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. “โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัย / สถาบันของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย” 2538.
(อัดสำเนา)
- _____ . “การบริหารงานบุคคล”. เอกสารประกอบ ชุดที่ 9. สำนักงาน ก.พ. กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์สำนักงาน ก.พ. , 2530. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2531.

สำนักพิมพ์สำนักงาน ก.พ 2530 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เอกสารการสอนชุดวิชา
การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัย . นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช, 2536.

_____ . ประมวลชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา นนทบุรี : สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536.

สิทธิชัย ลีเวหา. “ การศึกษาการบริหารบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา.” วิทยานิพนธ์
ปริญญาโท ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และ สมาน รังสิโยกฤษณ์. หลักการบริหารเบื้องต้น . กรุงเทพฯ : สำนัก
พิมพ์ สำนักงาน ก.พ., 2533.

สุปราณี ศรีนัตราภิมุข. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์, 2524.

เสนาะ ดิยาวี, สุปราณี ศรีนัตราภิมุข และ นิยะดา ชุมหวงศ์. การบริหารงานบุคคล .
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527.

โสรัจ แสนศิริพันธ์. การพัฒนาทรัพยากร (คน) เพื่อชีวิต . แพร์ : ฝ่ายเผยแพร่วิชาการ
โรงพยาบาลแพร์, 2526.

หวน พันธุ์พันธ์. การบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2528.

อรพันธ์ กุลประภา. “ การพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลและอาชีวศึกษา
ในเขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท ภาควิชาบริหารการ
ศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524.

อำนวย แสงสว่าง. การบริหารงานบุคคล . กรุงเทพฯ : อักษราพัฒนา, 2536.

อุทัย ธรรมเตโช. หลักการบริหารการศึกษา . กรุงเทพฯ : เจ้าพระยาการพิมพ์, 2531.

อุทัย หิรัญโต . เทคนิคการบริหาร . กรุงเทพฯ : ทิพย์อักษรการพิมพ์, 2525.

_____ . หลักการบริหารงานบุคคล . กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2531.

เอกชัย ที่สุขพันธ์. การบริหาร : ทักษะและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภาพใจ ,
2538.

ภาษาอังกฤษ

Best, John W. Research in Education . Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.,
1970.

Bishop, L.J. Staff Development and Instructional Improvement : Plan and Procedure
Boston : Allyn & Baron , 1979.

- Burack, E.H., and S.D. Robert . Personnel Management A Human Resource Systems Approach: West Publishing Co., 1977.
- Castetter, W.B. The Personnel Function in Educational Administration . New York : Macmillan Publishing Company, 1976.
- _____ . The Personnel Function in Educational Administration . New York : Macmillan Publishing Company, 1992.
- Flippo, E.B. a Personnel Management . Fifth Edition . Manila , Philippines : Cacho Hermanas, Inc., 1984.
- _____ . b Personnel Management . Sixth Edition. New York : McGraw – Hill, 1984.
- Hineman, H.G. et al. Personnel / Human Resource Management Illinois : Richard D. Irwin, 1983.
- John E freund . Modern Elementary Statistics . 5th ed. Englewood Clilfs, New Jersey Prentice-Hall, Inc, 1979.
- Jucius, Michael J. Personnel Management . 6th ed. Homewood : Richard D. Irwin, Inc., 1971.
- Katz, Daniel, and Robert L. Kahn. The social Psychology of Organization. New York : John Wiley and Sons, 1966.
- Likert, Rensis. Pattern of Management . Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall , 1969.
- Phillip, J.J. Handbook of Training Evaluation and Mesurement Method. London : Gult, 1983.
- Sikula, A.F. Personnel Administration and Human Resource Management . New York : John Wiley & Sons Inc., 1981.
- Whitehill, Arther M. Personnel Relations . New York : McGraw-Hill Book Company, 1965.

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กาญจนา ศรีวรวงษ์. “การศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากร สาย ข และสาย ค ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสังกัดกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

กุลชน ธนาพงศ์ธร. “การพัฒนาบุคลากร.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 102. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บริษัทวิเคเตอร์เพาเวอร์พอยซ์, 2526.

เครือวัลย์ ลีมอภิชาติ. หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนา. กรุงเทพฯ : สยามศิลป์การพิมพ์, 2531.

งามจิตร อ่อนมิ่ง. “การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.

ชวน เฉลิมโฉม. “การศึกษาวิธีการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอศีเค่นปี พ.ศ. 2535 ในเขตการศึกษา 6.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.

ชาญชัย ลิวรงค์สิมา และ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์. การพัฒนาบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2525.

ชาญชัย อัจฉินสมาจาร. การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มิตรสยาม, ม.ป.ป.

ชูชัย สมितिไกร. จิตวิทยาการฝึกอบรมบุคลากร. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2537.

ชูศักดิ์ เทียงตรง. การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519.

เชียวชาญ อังศุวัฒน์กุล. มติใหม่ของการบริหารงานบุคคลในภาครัฐบาล. กรุงเทพฯ : โอ เอส พรินติ้ง เฮาส์, 2530.

ดำรงค์ ชลสุข. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. สำนักงาน ก.พ. กรุงเทพฯ : เรื่องแสงการพิมพ์, 2539.

ถวัลย์ สนธิอนุเคราะห์. กฎหมายมหาวิทยาลัย (สถาบันอุดมศึกษา) รัฐ เอกชน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ฟลิคส์เซ็นเตอร์. ม.ป.ป.

ทบวงมหาวิทยาลัย. รายงานประจำปี 2542. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.
ม.ป.ป.

ทองฟู ศิริวงศ์. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการจัดการและ
บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2536.

ทองอินทร์ วงศ์โสธร และ ชติรัตน์ วิสาสเวทย์. ใน แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการวางแผน.
ประมวลสาระ ชุติชานโยบายและการวางแผนการศึกษา. มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมมาธิราช, 93. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2537.

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2531.

_____ . หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช , 2536.

_____ . องค์การและการบริหาร. ฉบับแก้ไขปรับปรุง. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช,
2537.

ธีระพล อรรถกสิกร, สถาพร ลิ้มมณี, ไพฑูรย์ นาคกล้า และสุริยกานต์ ชัยเนตร. พระราช
บัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2538 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2538.
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วิญญูชน, 2538.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. ก้าวสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์องค์การพิมพ์,
2525.

_____ . หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์, 2534.

บุญทัน ดอกไธสง. และ เอ็ด สาระภูมิ. ประสิทธิภาพการบริหารบุคคลในองค์การ. กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์รัชดา 84. แมเนจเม้นท์, 2538.

ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : เนติกุล
การพิมพ์, 2533.

ประมวล รุจเสรี. “การแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการฝ่ายปกครอง” วารสารข้าราชการ 8
(สิงหาคม 2523) :6.

ปราณี พรธณวิเชียร. วิชาหลักการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจริญผล,
2530.

ปรีชา คัมภีรปกรณ์. และ กล้า ทองขาว. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การโดยการศึกษา.”
ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช, 93. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,
2531.

ปิยพงศ์ มณีศรี . “ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสาย ค มหาวิทยาลัยศิลปากร”

วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2532.

พนัส หันนาคินทร์. การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์เนศ ,
2526.

พรรณราย ทรัพย์ประภา. จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ บริษัท ทวีชั้น
อาร์ต คอร์ปอเรชั่น จำกัด , 2538.

พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยศิลปากร , พ.ศ 2540 ราชกิจจานุเบกษา.
เล่มที่ 117 ตอนที่ 105 ด. (22 เมษายน 2540) : 39.

พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยศิลปากร , พ.ศ 2543 ราชกิจจานุเบกษา .
เล่มที่ 144 ตอนที่ 132 ง. (15 พฤศจิกายน 2543) : 40.

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2530. ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่มที่ 104,
ตอนที่ 277 (31 ธันวาคม 2530): 39 .

พละ คลวิทยากุล. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ มหาวิทยาลัยศิลปากร”
วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร , 2536.

พะยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบัน
ราชภัฏสวนดุสิต, 2537.

ไพลิน ผ่องใส. การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.

_____ . องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : พรวานนการพิมพ์, 2531.

ภิญโญ สาธร . หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ครุสภา, 2526.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .

นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2531.

_____ . ก เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

ปฐมวัย นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536.

_____ . ข ประมวลชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา นนทบุรี : สำนักพิมพ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536.

มะลิ คงสกุล. “การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัด : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรสงคราม” วิทยานิพนธ์
ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.
เมธี ปิลันธนาพันธ์. การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจริญสุนิวงศ์,
2523.

_____. การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์,
2529.

รุ่ง พูลสวัสดิ์. การบริหารบุคคลในวงการศึกษ. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ , ม.ป.ป.
วรรณ นาคเพชรพุด. “ศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยกลุ่มอาชีวศึกษา
ภาคใต้สังกัดกรมอาชีวศึกษา”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการ
ศึกษ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.

วิจิตร อวาทกุล. การฝึกอบรม : คู่มือฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร. ม.ป.ท., 2537.

วิลาส สิงห์วิสัย. “การนิเทศงานและการพัฒนาบุคลากร”. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหาร
บุคลากรในโรงเรียน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 250. นนทบุรี : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2531.

วุฒิวัฒน์ อรรถเจริญ. การบริหารงานจัดการคน. กรุงเทพฯ : เรือนแก้วการพิมพ์, 2528.

ศรชัย ฉัตรวิริยะชัย. ยกเครื่องเรื่องบริหาร. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2538.

สมคิด บางโม. เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม. กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์, 2538.

_____. ข หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์, 2538.

สมพงษ์ เกษมสิน . การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

สมยศ นาวิการ และ ผุสดี รัมมาคม. การบริหาร. กรุงเทพฯ : สมหมายการพิมพ์, 2525.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. “การฝึกอบรมการวางแผนพัฒนาการศึกษาแบบบูรณาการในระดับ
จังหวัด.” ใน การกำกับงานและประเมินผลโครงการ, 57. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
องค์การทหารผ่านศึก, 2539.

สายสอางค์ แก้วเกษตรกรณ์. “โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัย / สถาบัน
ของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย.” 2538. (อัดสำเนา)

_____. “การบริหารงานบุคคล.” เอกสารประกอบ ชุดที่ 9. สำนักงาน ก.พ.
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สำนักงาน ก.พ. 2530.

สิทธิชัย ลีวเวหา. “การศึกษาการบริหารบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.

สุทธิ สุทธิสมบูรณ์, สมาน รังสิโยกฤษณ์. หลักการบริหารเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
สำนักงาน ก.พ. 2533.

สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์, 2524.

เสนาะ ตีเยาว์. สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข, และ นิยะดา ชูณหวงษ์. การบริหารงานบุคคล.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527.

โสรัจ แสนศิริพันธ์. การพัฒนาทรัพยากร (คน) เพื่อชีวิต. แพร์ : ฝ่ายเผยแพร่วิชาการ
โรงพยาบาลแพร์, 2526.

หวน พันธุ์พันธ์. การบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2528.

อรพินธ์ กุลประภา. “การพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลและอาชีวศึกษา
ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา
จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2524.

อำนาจ แสงสว่าง. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : อักษรวิพัฒน์, 2536.

อุทัย ธรรมเตโช. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : เจ้าพระยาการพิมพ์, 2531.

อุทัย หิรัญโต. เทคนิคการบริหาร. กรุงเทพฯ : ทิพย์อักษรการพิมพ์, 2525.

_____ . หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2531.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหาร : ทักษะและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภาพใจ ,
2538.

ภาษาอังกฤษ

Best, John W. Research in Education. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.,
1970

Bishop, L.J. Staff Development and Instructional Improvement : Plan and Procedure
Boston : Allyn & Baron , 1979.

Burack, E.H., and Robert S.D. Personnel Management A Human Resource
Systems Approach. : Boston West Publishing Co., 1977.

- Castetter, W.B. The Personnel Function in Educational Administration, New York, Macmillan Publishing Company, 1976.
- _____ . The Personnel Function in Educational Administration, New York, Macmillan Publishing Company, 1992.
- Flippo, E.B. a Personnel Management. Fifth Edition. Manila, Philippines : Cacho Hermanas, Inc., 1984.
- _____ .b Personnel Management. Sixth Edition. New York: McGraw – Hill, 1984
- Hineman, H.G. et al. Personnel / Human Resource Management. Illinois : Richard D. Irwin, 1983.
- freud, John E . Modern Elementary Statistics. 5th ed, Englewood Clilfs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1979
- Jucius, Michael J. Personnel Management. 6th ed. Homewood : Richard D. Irwin, Inc., 1971.
- Katz, Daniel, and Robert L. Kahn. The social Psychology of Organization. New York : John Wiley and Sons, 1966
- Likert, Rensis. Pattern of Management. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall , 1969.
- Phillip, J.J. Handbook of Training Evaluation and Mesurement Method. London : Gult 1983.
- Sikula. A.F. Personnel Administration and Human Resource Management. New York : john Wiley & Sons Inc., 1981.
- Whitehill, Arther M. Personnel Relations. New York : McGraw-Hill Book Company, 1965.

ภาคผนวก ก
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

1. นายสำราญ ทองแพง
หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับ 9)
มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. นายสิน พวงสุวรรณ
หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับ 9)
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ข้าราชการบำนาญ)
3. นางมะลิวัลย์ จวีสุข
เลขานุการคณะวิศวกรรมศาสตร์ (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับ 8)
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
4. นายปิยพงศ์ มณีศรี
เลขานุการคณะเภสัชศาสตร์ (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับ 8)
มหาวิทยาลัยศิลปากร
5. นายอภิสิทธิ์ มฤคพิทักษ์ (ผู้อำนวยการกองกิจการนักศึกษา)
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สังกัดมหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของข้าราชการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ผู้วิจัย

นางสาวอัญชิสา ไกรสรนภาเนตร

มหาวิทยาลัยศิลปากร

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ วรพจน์ มูรพันธุ์

อาจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร

อาจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

คำชี้แจง

- ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ข้าราชการสาย ข และสาย ค ที่สังกัดหน่วยงาน
ในมหาวิทยาลัยศิลปากร
- การตอบแบบสอบถามนี้ เพื่อผลในการวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อ
ปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด
- แบบสอบถาม มี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร และความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 3 ความต้องการของข้าราชการ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

ขอความกรุณาตอบทุกข้อ ขอบพระคุณ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของข้าราชการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงใน [] และกรอกข้อความ ซึ่งตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับท่านดังต่อไปนี้

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ [] ชาย [] หญิง	1 <input type="checkbox"/>
2	อายุ ปี	2 <input type="checkbox"/>
3	วุฒิการศึกษา [] ต่ำกว่าปริญญาตรี [] ปริญญาตรี [] สูงกว่าปริญญาตรี	3 <input type="checkbox"/>
4	อายุราชการ ตั้งแต่เริ่มรับราชการ จนถึงปัจจุบันปี	4 <input type="checkbox"/>
5	ระยะเวลาการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยศิลปากร ปี	5 <input type="checkbox"/>
6	ประเภทข้าราชการและตำแหน่งปัจจุบัน สาย ข [] ผอ.กอง / เลขานุการคณะ / ศูนย์ / สถาบัน / สำนัก ระดับ..... [] หัวหน้างาน / หัวหน้าฝ่าย ระดับ [] ข้าราชการสาย ข ระดับ..... สาย ค [] ผอ.กอง / เลขานุการคณะ / ศูนย์ / สถาบัน / สำนัก ระดับ..... [] หัวหน้างาน / หัวหน้าฝ่าย ระดับ [] ข้าราชการสาย ค ระดับ.....	6 <input type="checkbox"/>
7	ระยะเวลาดำรงตำแหน่งปัจจุบัน (ตามข้อ 6)ปี	7 <input type="checkbox"/>

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร และความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาระดับที่ เกิดขึ้นจริง หรือ ปฏิบัติจริง ในการพัฒนาบุคลากร ด้านต่าง ๆ แล้วใส่เครื่องหมาย / ลงในตารางหลังข้อความ และเสนอความเห็น

การกำหนดระดับที่ **เกิดขึ้นจริง** หรือ **ปฏิบัติจริง** ในการพัฒนาบุคลากร

- 5 หมายถึง เกิดขึ้นจริง หรือ ปฏิบัติจริง มากที่สุด
- 4 หมายถึง เกิดขึ้นจริง หรือ ปฏิบัติจริง มาก
- 3 หมายถึง เกิดขึ้นจริง หรือ ปฏิบัติจริง น้อย
- 2 หมายถึง เกิดขึ้นจริง หรือ ปฏิบัติจริง น้อยที่สุด
- 1 หมายถึง ไม่เกิดขึ้น หรือ ไม่ปฏิบัติ

ข้อที่	การพัฒนาบุคลากร สาย ข และสาย ค	ระดับที่เกิดขึ้นจริง					สำหรับผู้วิจัย
		มาก	มาก	น้อย	น้อย	ไม่เกิด	
		ที่สุด			ที่สุด	เลย	
		5	4	3	2	1	
1. การปฐมนิเทศ							
1	หน่วยงานของท่านหรือผู้รับผิดชอบมีการจัดปฐมนิเทศบุคลากรใหม่	1 <input type="text"/>
2	ในการปฐมนิเทศมีการบรรจุเนื้อหาครอบคลุมสิ่งที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร	2 <input type="text"/>
3	ในการปฐมนิเทศได้มีการแจกเอกสาร และคู่มือในการปฏิบัติงาน	3 <input type="text"/>
4	ในการปฐมนิเทศได้มีการแนะนำ จูงใจให้บุคลากรที่บรรจุใหม่มีกำลังใจในการพัฒนาตนเอง	4 <input type="text"/>
5	ท่านเห็นด้วยหรือไม่ กับการจัดกิจกรรมการปฐมนิเทศดังกล่าวข้างต้น เพราะเหตุใด	5 <input type="text"/>
2. การสอนงาน							
6	การสอนงานในหน่วยงานของท่าน ผู้อำนวยการกองเลขานุการคณะ ศูนย์ สถาบัน สำนัก สอนงานด้วยตนเอง	6 <input type="text"/>

ข้อที่	การพัฒนาบุคลากร สาย ข และสาย ค	ระดับที่เกิดขึ้นจริง					สำหรับผู้วิจัย
		มาก	มาก	น้อย	น้อย	ไม่เกิด	
		ที่สุด			ที่สุด	เลย	
		5	4	3	2	1	
7	การสอนงานในหน่วยงานของท่าน หัวหน้างาน เป็นผู้สอน	7 <input type="text"/>
8	การสอนงานในหน่วยงานของท่าน ผู้ปฏิบัติงานสอนงานซึ่งกันและกัน	8 <input type="text"/>
9	หน่วยงานของท่านดำเนินการสอนงานโดยมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติและเรียนรู้งานด้วยตนเอง	9 <input type="text"/>
10	ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร ในการสอนงาน หรือใครควรเป็นผู้สอนงาน	10 <input type="text"/>
	3. การส่งไปดูงาน						
11	หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสศึกษาดูงาน เพื่อประโยชน์ด้านการปฏิบัติงาน	11 <input type="text"/>
12	หน่วยงานของท่านมีการจัดทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้กับบุคลากร	12 <input type="text"/>
13	บุคลากรที่ได้ไปดูงานแล้ว ได้ถ่ายทอด ความรู้ และประสบการณ์ ให้บุคลากรภายในหน่วยงานทราบ	13 <input type="text"/>
14	บุคลากรในหน่วยงานของท่านได้นำความรู้และประสบการณ์จากการดูงานมาปรับปรุงพัฒนางานที่รับผิดชอบ	14 <input type="text"/>
15	ท่านเห็นด้วยกับการจัดให้มีการดูงาน หรือไม่ เพราะเหตุใด	15 <input type="text"/>
	4 การส่งไปฝึกอบรม						
16	หน่วยงานของท่านมีการวางแผนและจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดฝึกอบรม	16 <input type="text"/>
17	การฝึกอบรมที่หน่วยงานของท่านจัดขึ้น บุคลากรในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง	17 <input type="text"/>

ข้อที่	การพัฒนาบุคลากร สาย ข และสาย ค	ระดับที่เกิดขึ้นจริง					สำหรับผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด	ไม่เกิด เลย	
		5	4	3	2	1	
18	หน่วยงานของท่านได้ส่งบุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรมที่ หน่วยงานอื่นเป็นผู้จัด						18 <input type="text"/>
19	บุคลากรที่เข้าฝึกอบรมที่หน่วยงานอื่นจัด เมื่อกลับมา ได้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากรในหน่วยงานด้วยกัน						19 <input type="text"/>
20	เมื่อบุคลากรไปอบรมแล้ว หน่วยงานของท่านมีการ ติดตามประเมินผลว่า ได้ผลคุ้มค่าเพียงใด						20 <input type="text"/>
21	ท่านเห็นด้วยกับการจัดให้มีการฝึกอบรม หรือส่ง บุคลากรเข้าร่วมการอบรมหรือไม่ เพราะเหตุใด						21 <input type="text"/>
5.การส่งไปศึกษาต่อ							22
22	บุคลากรมีเวลาเตรียมตัวเพื่อสอบเข้าศึกษาต่อ						<input type="text"/>
23	กระบวนการลาศึกษาต่อยุ่งยาก						<input type="text"/>
24	การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ มีผลกระทบต่อการทำงาน ของบุคลากรที่อยู่ปฏิบัติงาน						24 <input type="text"/>
25	บุคลากรที่ลาศึกษาต่อเมื่อกลับมาปฏิบัติงาน ได้นำวิชา การใหม่ ๆ มาปรับปรุงการทำงานที่ตนรับผิดชอบ						25 <input type="text"/>
26	บุคลากรที่ได้ลาศึกษาต่อขอย้ายหน่วยงาน หรือสถาบันอื่น ๆ						26 <input type="text"/>
27	ท่านเห็นด้วยหรือไม่ กับการให้บุคลากรลาศึกษาต่อ เพราะเหตุใด.....						27 <input type="text"/>
6.การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน							
28	หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ บุคลากรเขียนคู่มือการทำงานที่ตนรับผิดชอบให้ บุคลากรอื่น ๆ ได้ศึกษา						28 <input type="text"/>

ข้อที่	การพัฒนาบุคลากร สาย ข และสาย ค	ระดับที่เกิดขึ้นจริง					สำหรับผู้วิจัย
		มาก	มาก	น้อย	น้อย	ไม่เกิด	
		ที่สุด	4	3	ที่สุด	เลย	
		5	4	3	2	1	
29	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานให้บุคลากรศึกษาโดยใช้เอกสารจากหน่วยงานส่วนกลาง	29 <input type="text"/>
30	การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานมีเนื้อหาสาระโดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลง ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน	30 <input type="text"/>
31	การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานมีเนื้อหาสาระโดยพิจารณาจากปัญหาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	31 <input type="text"/>
32	ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร ในจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	32 <input type="text"/>
						
						
	7.การประชุมชี้แจง						
33	หน่วยงานของท่านได้มีการจัดให้มีการประชุมชี้แจงกับผู้ปฏิบัติงาน	33 <input type="text"/>
34	การจัดประชุมมีวัตถุประสงค์เพื่อชี้แจงข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรทราบ	34 <input type="text"/>
35	การจัดประชุมมีวัตถุประสงค์เพื่อชี้แจงข้อปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ	35 <input type="text"/>
36	การจัดประชุมมีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันพิจารณาหาข้อยุติในการปฏิบัติงาน	36 <input type="text"/>
37	ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร เกี่ยวกับการจัดประชุมชี้แจง	37 <input type="text"/>
						
	8. การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ						
38	การมอบหมายงานให้ปฏิบัติยึดหลักมอบหมายงานตามสายงานที่บุคลากรปฏิบัติอยู่	38 <input type="text"/>
39	การมอบหมายงานให้ปฏิบัติยึดหลักมอบหมายงานตามที่บุคลากรปฏิบัติอยู่	39 <input type="text"/>

ข้อที่	การพัฒนาบุคลากร สาย ข และสาย ค	ระดับที่เกิดขึ้นจริง					สำหรับผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด	ไม่เกิด เลย	
		5	4	3	2	1	
40	หน่วยงานของท่านมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงาน ในลักษณะเป็นเรื่อง ๆ ไป แล้วแต่กรณี	40 <input type="text"/>
41	หน่วยงานของท่านมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงาน ในลักษณะให้ร่วมเป็นคณะกรรมการ	41 <input type="text"/>
42	หน่วยงานของท่านมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงาน ประจำโดยทำเป็นลายลักษณ์อักษร	42 <input type="text"/>
43	ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร ต่อการมอบหมายงานให้ ปฏิบัติ หรือควรปฏิบัติเมื่อใด.....	43 <input type="text"/>
9. การปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่							
44	หน่วยงานของท่านมีการปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ของ บุคลากรในสายงานต่าง ๆ	44 <input type="text"/>
45	ก่อนการปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ หน่วยงานของท่าน จัดให้มีการฝึกหัด อบรม และศึกษางาน เพื่อให้บุคลากร มีความเข้าใจในหน้าที่	45 <input type="text"/>
46	จุดประสงค์ของการปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ หน่วยงาน ของท่านทำขึ้นเพื่อแก้ไขและปรับปรุงงาน	46 <input type="text"/>
47	เมื่อมีคำสั่งปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ มีการส่งมอบงาน และแนะนำการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากร	47 <input type="text"/>
48	การปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เป็นไปตามความเหมาะสม ของบุคลากร	48 <input type="text"/>
49	การปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เป็นไปตามความรู้ของบุคลากร	49 <input type="text"/>
50	การปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เป็นไปตามความสามารถ ของบุคลากร	50 <input type="text"/>
51	การปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เป็นไปตามความถนัด ของบุคลากร	51 <input type="text"/>
52	ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร ต่อการปรับเปลี่ยนโยกย้าย หน้าที่ในการปฏิบัติงาน.....	52 <input type="text"/>

ตอนที่ 3 ความต้องการของข้าราชการ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

คำชี้แจง โปรดพิจารณาระดับ ความต้องการให้มีการปฏิบัติ ในการพัฒนาบุคลากร ด้านต่าง ๆ แล้วใส่เครื่องหมาย / ลงในตารางหลังข้อความ และเสนอความต้องการอื่น ๆ ของท่าน

การกำหนดระดับที่ ต้องการให้มีการปฏิบัติ ในการพัฒนาบุคลากร

- 3 หมายถึง ต้องการให้ปฏิบัติ มาก
- 2 หมายถึง ต้องการให้ปฏิบัติ ปานกลาง
- 1 หมายถึง ต้องการให้ปฏิบัติ น้อย

ข้อที่	ความต้องการของข้าราชการ สาย ข และสาย ค	ระดับความต้องการให้ปฏิบัติ			สำหรับผู้วิจัย
		มาก 3	ปานกลาง 2	น้อย 1	
1. การปฐมนิเทศ					
1	ท่านต้องการให้หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบมีการจัดปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เป็นประจำทุกปี	1 <input type="checkbox"/>
2	ท่านต้องการให้การปฐมนิเทศมีการบรรจุเนื้อหาครอบคลุมสิ่งที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่	2 <input type="checkbox"/>
3	ในการปฐมนิเทศท่านต้องการให้มีการแจกเอกสาร และคู่มือในการปฏิบัติงาน	3 <input type="checkbox"/>
4	ในการปฐมนิเทศท่านต้องการให้มีการแนะนำ จูงใจให้บุคลากรที่บรรจุใหม่มีกำลังใจในการพัฒนาตนเอง	4 <input type="checkbox"/>
5	ท่านคิดว่าการจัดการปฐมนิเทศควรเป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดและมีกิจกรรมอะไรที่ควรเพิ่มเติม.....	5 <input type="checkbox"/>
2. การสอนงาน					
6	ท่านต้องการให้ ผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะสถาบัน สำนัก เป็นผู้สอนงานด้วยตนเอง	6 <input type="checkbox"/>
7	ท่านต้องการให้ หัวหน้างาน เป็นผู้สอนงาน	<input type="checkbox"/>
8	ท่านต้องการให้ ผู้ปฏิบัติงานสอนงานซึ่งกันและกัน	<input type="checkbox"/>
9	ท่านต้องการให้หน่วยงานดำเนินการสอนงานโดยมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติเรียนรู้งานด้วยตนเอง	9 <input type="checkbox"/>

ข้อที่	ความต้องการของข้าราชการ สาย ข และสาย ค	ระดับความต้องการให้ปฏิบัติ			สำหรับผู้วิจัย
		มาก 3	ปานกลาง 2	น้อย 1	
10	ท่านมีความต้องการอะไรบ้าง ที่เกี่ยวกับการสอนงาน หรือต้องการให้ผู้ใดเป็นผู้สอนงาน				10 <input type="checkbox"/>
3. การส่งไปดูงาน					
11	ท่านต้องการให้หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาส ศึกษาดูงาน เพื่อประโยชน์ด้านการปฏิบัติงาน				11 <input type="checkbox"/>
12	ท่านต้องการให้หน่วยงานมีการจัดทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูน ความรู้และประสบการณ์ให้กับบุคลากร				12 <input type="checkbox"/>
13	ท่านต้องการให้บุคลากรที่ไปดูงาน ได้ถ่ายทอด ความรู้ และประสบการณ์ ให้กับบุคลากรภายในหน่วยงาน				13 <input type="checkbox"/>
14	ท่านต้องการให้บุคลากรในหน่วยงานของท่านได้นำความรู้และ ประสบการณ์จากการดูงานมาปรับปรุงพัฒนางานที่รับผิดชอบ				14 <input type="checkbox"/>
15	ท่านมีความต้องการอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการดูงานอีกหรือไม่ อย่างไร				15 <input type="checkbox"/>
4 การส่งไปฝึกอบรม					
16	ท่านต้องการให้หน่วยงานมีการจัดพัฒนาบุคลากรโดยการ จัดฝึกอบรม				16 <input type="checkbox"/>
17	ท่านต้องการให้การฝึกอบรมที่หน่วยงานของท่านจัดขึ้น บุคลากรในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง				17 <input type="checkbox"/>
18	ท่านต้องการให้หน่วยงานของท่านส่งบุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรม ที่หน่วยงานอื่นเป็นผู้จัด โดยเฉพาะในสายงานของท่าน				18 <input type="checkbox"/>
19	ท่านต้องการให้บุคลากรที่เข้าฝึกอบรมที่หน่วยงานอื่นจัดกลับ มาได้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากรในหน่วยงานด้วยกัน				19 <input type="checkbox"/>
20	ท่านต้องการให้มีการประเมินผลบุคลากรที่ไปฝึกอบรมจาก หน่วยงานอื่น				20 <input type="checkbox"/>

ข้อที่	ความต้องการของข้าราชการ สาย ข และสาย ค	ระดับความต้องการให้ปฏิบัติ			สำหรับผู้วิจัย
		มาก 3	ปานกลาง 2	น้อย 1	
21	ท่านมีความต้องการอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมอื่นหรือไม่เพราะเหตุใด..... 5.การส่งไปศึกษาต่อ				21 <input type="checkbox"/>
22	ท่านต้องการให้หน่วยงานจัดให้มีการบริการข่าวสารเกี่ยวกับแหล่งเพิ่มพูนความรู้และสถาบันเพื่อการศึกษาต่อไปแก่บุคลากรได้ทันเหตุการณ์และทั่วถึง				22 <input type="checkbox"/>
23	ท่านต้องการให้หน่วยงานได้วางนโยบายและให้แนวปฏิบัติอย่างชัดเจนในการลาศึกษาต่อของบุคลากร				23 <input type="checkbox"/>
24	ท่านต้องการให้บุคลากรที่สำเร็จการศึกษา นำวิชาการใหม่ ๆ มาปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ				24 <input type="checkbox"/>
25	ท่านต้องการให้บุคลากรที่สำเร็จการศึกษา ได้รับการพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิม				25 <input type="checkbox"/>
26	ท่านมีความต้องการอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการลาศึกษาต่อหรือไม่เพราะเหตุใด..... 6.การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน				26 <input type="checkbox"/>
27	ท่านต้องการให้หน่วยงานได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเขียนคู่มือการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบเพื่อให้บุคลากรใหม่ได้ศึกษา				27 <input type="checkbox"/>
28	ท่านต้องการให้หน่วยงานจัดทำคู่มือปฏิบัติงานให้บุคลากรศึกษาโดยใช้เอกสารจากหน่วยงานส่วนกลาง				28 <input type="checkbox"/>
29	การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานท่านต้องการให้มีเนื้อหาสาระที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน				29 <input type="checkbox"/>
30	การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ท่านต้องการให้มีเนื้อหาสาระที่เกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่				30 <input type="checkbox"/>

ข้อที่	ความต้องการของข้าราชการ สาย ข และสาย ค	ระดับความต้องการให้ปฏิบัติ			สำหรับผู้วิจัย
		มาก 3	ปานกลาง 2	น้อย 1	
31	ท่านมีความต้องการอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดคู่มือการปฏิบัติงานหรือไม่ เพราะเหตุใด..... 7.การประชุมชี้แจง				31 <input type="checkbox"/>
32	ท่านต้องการให้หน่วยงานได้มีการจัดให้มีการประชุมกับผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ				32 <input type="checkbox"/>
33	การจัดประชุมที่ท่านต้องการให้มีวัตถุประสงค์เพื่อชี้แจงข้อปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ				33 <input type="checkbox"/>
34	การจัดประชุมชี้แจงท่านต้องการให้มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยกันพิจารณาตัดสินใจร่วมกันเพื่อการปฏิบัติที่ทุกคนยอมรับ				<input type="checkbox"/>
35	ท่านต้องการให้หน่วยงานเป็นผู้เสนอประเด็นเพื่อให้เกิดการแสดงความคิดเห็น				34 <input type="checkbox"/>
36	ท่านต้องการให้ผู้บริหาร เป็นประธาน ในการประชุมชี้แจง				<input type="checkbox"/>
37	ท่านมีความต้องการอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการประชุมชี้แจงหรือไม่เพราะเหตุใด 8. การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ				37 <input type="checkbox"/>
38	ท่านต้องการให้การมอบหมายงานในหน่วยงานยึดหลักมอบหมายงานตามสายงานที่บุคลากรปฏิบัติอยู่				38 <input type="checkbox"/>
39	ท่านต้องการให้การมอบหมายงานในหน่วยงานยึดหลักมอบหมายงานตามที่บุคลากรปฏิบัติอยู่				39 <input type="checkbox"/>
40	ท่านต้องการให้หน่วยงานมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติในลักษณะเข้าประชุมแทน				40 <input type="checkbox"/>
41	ท่านต้องการให้หน่วยงานมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติในลักษณะให้ร่วมเป็นคณะกรรมการ				41 <input type="checkbox"/>

ข้อที่	ความต้องการของข้าราชการ สาย ข และสาย ค	ระดับความต้องการให้ปฏิบัติ			สำหรับผู้วิจัย
		มาก 3	ปานกลาง 2	น้อย 1	
42	ท่านต้องการให้หน่วยงานมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงานประจำโดยทำเป็นลายลักษณ์อักษร				42 <input type="checkbox"/>
43	ท่านมีความต้องการอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการมอบหมายงานหรือไม่ เพราะเหตุใด.....				43 <input type="checkbox"/>
9. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่					
44	การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ที่ท่านต้องการให้หน่วยงานจัดให้มีการฝึกหัด อบรม และศึกษางาน เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจในหน้าที่ก่อนรับงาน				44 <input type="checkbox"/>
45	การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ที่ท่านต้องการให้หน่วยงานทำเพื่อแก้ไขและปรับปรุงงานให้ดีขึ้น				45 <input type="checkbox"/>
46	เมื่อมีคำสั่งสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่แล้ว ท่านต้องการให้มีการส่งมอบงาน และแนะนำการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรด้วยกัน				46 <input type="checkbox"/>
47	การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ที่ท่านต้องการให้เป็นไปตามความเหมาะสมของบุคลากร				47 <input type="checkbox"/>
48	การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เป็นไปตามความรู้ของบุคลากร				<input type="checkbox"/>
49	การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เป็นไปตามความสามารถของบุคลากร				49 <input type="checkbox"/>
50	การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เป็นไปตามความถนัดของบุคลากร				50 <input type="checkbox"/>
51	ท่านมีความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่อื่น ๆ อีกหรือไม่ เพราะเหตุใด				51 <input type="checkbox"/>

52	<p>ในการพัฒนาบุคลากร ถ้าท่านมีโอกาสเลือก กิจกรรมใดที่ท่านต้องการให้มีการจัดมากที่สุด กรุณาใส่หมายเลข 1 - 9 โดยเรียงลำดับความต้องการจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด</p> <ul style="list-style-type: none"> [] การประชุมพิเศษ [] การสอนงาน [] การส่งไปดูงาน [] การส่งไปฝึกอบรม [] การส่งไปศึกษา [] การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน [] การประชุมชี้แจง [] การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ [] การปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ 	สำหรับผู้วิจัย
----	---	----------------

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล นางสาวอัญชิสา ไกรสรณภานนตร
 ที่อยู่ 107/4 หมู่ 10 ต. หอนงปากโลง อ. เมือง จ. นครปฐม
 ที่ทำงาน คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยศิลปากร
 วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์
 เลขที่ 6 ถ. ราชมรรคาใน ต. พระปฐมเจดีย์ อ. เมือง จ. นครปฐม
 โทร 0-3421-9364 - 9 ต่อภายใน 1126

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2520 – 2525 ประถมศึกษาปีที่หก
 จาก โรงเรียนวัดทัพยายท้าว จ. นครปฐม
 พ.ศ. 2525 – 2528 มัธยมศึกษาตอนต้น
 จาก โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา จ. นครปฐม
 พ.ศ. 2528 – 2531 มัธยมศึกษาตอนปลาย
 จาก โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา จ. นครปฐม
 พ.ศ. 2535 – 2538 ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ)
 สาขา การบริหารงานทั่วไป จาก มหาวิทยาลัยรามคำแหง
 พ.ศ. 2542 – 2545 ปริญญาโท ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.)
 สาขา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร จ. นครปฐม

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2536 – 2537 เลขานุการผู้จัดการ บริษัท เนชั่นแนล แอ็ดฮีซีฟส์ จำกัด
 พ.ศ. 2537 – 2538 ตำแหน่ง Administration บริษัท สิน ยู ไทย จำกัด
 พ.ศ. 2538 – 2539 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ บริษัท เค ซี กรุ๊ป จำกัด
 พ.ศ. 2539 – 2542 นักวิชาการพัสดุ คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี
 อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยศิลปากร
 พ.ศ. 2542 - ปัจจุบัน เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับ 5 คณะวิศวกรรมศาสตร์และ
 เทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยศิลปากร