

ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร

บริษัท บางกอกกลาส จำกัด

NEED OF PERSONNELS' COMPETENCE : DEVELOPMENT METHODS
IN BANGKOK GLASS CO., LTD.



วาสนา ขาวขำ
WASSANA KHAOKHAM

เลขหม.....
เลขทะเบียน...44003
วัน, เดือน, ปี 21 ต.ค. 2545

b.....

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม
บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2544

ISBN 974-648-481-8

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

**NEED OF PERSONNELS' COMPETENCE : DEVELOPMENT METHODS
IN BANGKOK GLASS CO., LTD.**



**A THEMATIC PAPER SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE
MASTER OF SCIENCE IN INDUSTRIAL MANAGEMENT
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

2001

ISBN 974-648-481-8

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2001

SCHOOL OF GRADUATE STUDIES

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่หรือนำไปใช้ในการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อสารนิพนธ์	ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของ
นักศึกษา	บุคลากร บริษัท บางกอกกลาส จำกัด
รหัสประจำตัว	นางสาววาสนา ขาวจำ
ปริญญา	42064402
สาขาวิชา	วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต
พ.ศ.	วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม
อาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์	2544
อาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนัส ไพฑูรย์เจริญลาภ

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และเปรียบเทียบความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด ใน 4 กลุ่มวิธี คือ การพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ การพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น การพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร และการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน โดยจำแนกตามระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในตำแหน่งงาน

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด จำนวน 1,300 คน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้เป็น 309 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS FOR WINDOWS เพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ t-test

ผลการวิจัย พบว่า

1. ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้างาน ในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด ในภาพรวม มีความต้องการอยู่ในระดับมาก
2. เมื่อเปรียบเทียบความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร โดยจำแนกตามระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในตำแหน่งงานในภาพรวม พบว่า มีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
3. เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

3.1 บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานต่างกัน ในด้านการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน

3.2 บุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพ

การทำงานต่างกัน ในด้านการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ และด้านการพัฒนาทักษะในการติดต่อ
ผู้อื่น

การพัฒนาบุคลากร ในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด ควรให้ความสำคัญในการพัฒนา
บุคลากรที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี และบุคลากรในตำแหน่งหัวหน้างานก่อน



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Thematic Title	Need of Personnels' Competence : Development Methods in Bangkok Glass Co., Ltd.
Student	Miss Wassana Khaokham
Student ID.	42064402
Degree	Master of Industrial Education
Programme	Industrial Management
Year	2001
Thematic Advisor	Associate Professor Dr.Preyaporn Wonganutararod
Thematic co-advisor	Assistant Professor Dr.Manat Pithuncharurnlap

ABSTRACT

The purposes of this research were to study and to compare the Need of Personnels' Competence : Development Methods in Bangkok Glass Company Limited. In 4 methods groups are the skill for decision. The skill for transaction. The knowledge about organization and the knowledge about the job. They were separate by qualification experience and position of working. In all factors and each factor.

The subjects used in this Thematic paper were 1300 workers from Bangkok Glass Company Limited. The sample used in this research were 309 samples by Taro Yamane's theory. The data were analyzed by using the statistical package for the Social Sciences for Windows Program to have percentage mean Standard Deviation and t-test.

The research results were as follows :

1. The need of Personnels' Competence : Development Methods in Bangkok Glass Company Limited was found to be at high level need in the skill for decision. The skill for transaction, the knowledge about organization and the knowledge about the job.
2. The need of Personnels' Competence : Development Methods in Bangkok Glass Company Limited was found to have no statistically different at 0.05 significant level. However, the qualification was different at 0.05 significant level.
3. The comparison with separate to have statistically different at 0.05 significant level were followed.

3.1 The difference between the qualification of each worker : the Personnels' needs showed statistically significant difference in development method was knowledge about job.

3.2 The difference between the experience of working : the personnels' needs showed statistically significant difference in development method was the skill for decision and skill for transaction.

The workers in Bangkok Glass Company Limited should have to be promoted. The workers who have 5 years or less than of working experience and workers in supervisor position are required to be considered first.



กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก รศ.ดร.ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ และ ผศ.ดร.มนัส ไพฑูรย์เจริญฤติก อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ให้กำลังใจ ตลอดจนการปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสารนิพนธ์นี้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ รศ.ดร.พงศ์ หรดาล ผศ.ดร.เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม และ ผศ.ดร.วรรณารต แสงมณี ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไข เพื่อการปรับปรุงให้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีคุณภาพสูงสุด

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารบริษัท บางกอกกลาส จำกัด ที่อำนวยความสะดวกในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย และการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนบุคลากรบริษัท บางกอกกลาส จำกัด ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอย่างดียิ่ง

ขอขอบพระคุณ สถาบันราชภัฏพระนคร ที่มอบทุนสนับสนุนการศึกษา ตลอดจนการจัดทำสารนิพนธ์นี้

ขอขอบพระคุณ ครอบครัวชาวข่า และนายวิษณุ เพ็ชรเจริญ ที่ให้การสนับสนุน ตลอดจนให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

คุณค่า และประโยชน์ใด ๆ ที่เป็นผลจากสารนิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ครอบครัวชาวข่า และครู-อาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านดังที่กล่าวมา

วาสนา ชาวข่า

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	VIII
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	4
1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	4
1.5 ขอบเขตการวิจัย.....	5
1.6 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....	6
1.7 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.1 การบริหารงานของ บริษัท บางกอกกลาส จำกัด.....	10
2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนานุเคราะห์.....	13
2.3 วิธีการพัฒนานุเคราะห์.....	26
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	41
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	45
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	45
3.2 เครื่องมือรวบรวมข้อมูล.....	46
3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	48
3.4 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล.....	49

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	54
4.2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร.....	56
4.3 ผลการเปรียบเทียบความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน.....	59
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	74
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	74
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	79
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	85
บรรณานุกรม.....	87
ภาคผนวก.....	92
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	93
ภาคผนวก ข แบบประเมินผลการวิจัย.....	100
ภาคผนวก ค หนังสือราชการ.....	106
ประวัติผู้เขียน.....	114

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	ดัชนีราคาผู้ผลิต จำแนกตามกิจกรรมการผลิต พ.ศ. 2539-2542.....11
2.2	ดัชนีราคาขายส่งสำหรับสินค้าส่งออก จำแนกตามหมวดสินค้า พ.ศ. 2539-2542.....12
3.1	จำนวนของกลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการเปิดตาราง Taro Yamane.....46
4.1	แสดงจำนวนร้อยละของข้อมูลของบุคลากรที่ตอบแบบสอบถามในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด โดยจำแนกตามระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในตำแหน่งงาน.....55
4.2	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของความต้องการ วิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ.....56
4.3	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของความต้องการ วิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น.....57
4.4	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของความต้องการ วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน.....57
4.5	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของความต้องการ วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร.....58
4.6	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน โดยวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ วิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน และวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร.....59
4.7	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ ระหว่างบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน.....60
4.8	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น ระหว่างบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน.....61
4.9	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน ระหว่างบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน.....62
4.10	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความรู้เกี่ยวกับองค์กร ระหว่างบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน.....63

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.11 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ วิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน และวิธีการ พัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร ในภาพรวม ระหว่างบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน และวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร ในภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษา.....	64
4.12 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ ระหว่างบุคลากรที่มีตำแหน่งงานต่างกัน.....	65
4.13 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น ระหว่างบุคลากรที่มีตำแหน่งงานต่างกัน.....	66
4.14 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน ระหว่างบุคลากรที่มีตำแหน่งงานต่างกัน.....	67
4.15 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร ระหว่างบุคลากรที่มีตำแหน่งงานต่างกัน.....	68
4.16 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ วิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน และวิธีการพัฒนา ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ในภาพรวม ระหว่างบุคลากรที่มีตำแหน่งงานต่างกัน.....	69
4.17 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ ระหว่างบุคลากรที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งงานต่างกัน.....	70
4.18 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น ระหว่างบุคลากรที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งงานต่างกัน.....	71
4.19 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน ระหว่างบุคลากรที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งงานต่างกัน.....	72
4.20 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร ระหว่างบุคลากรที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งงานต่างกัน.....	72
4.21 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ วิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน และวิธีการพัฒนา ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ในภาพรวม ระหว่างบุคลากรที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งงาน ต่างกัน.....	73

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกหลังปี ค.ศ. 2000 เป็นโลกของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเทคโนโลยีและความก้าวหน้าด้านวิชาการต่าง ๆ มีผลกระทบโดยตรงต่อสภาพการทำงานในองค์กร ซึ่งต้องแก้ไข โดยการใช้การอบรมและจัดสรรหน้าที่การทำงาน ตลอดจนปรับปรุงกำลังคนในจุดต่าง ๆ ใหม่ ด้านเศรษฐกิจ มีผลกระทบต่อสภาพการผลิตของธุรกิจ ซึ่งต้องดำเนินการให้ได้ผลผลิตสูงขึ้นจากวิธีการบริหารบุคลากรที่สามารถทำได้ถูกต้อง ด้านสังคม มีผลทำให้ทัศนคติและค่านิยม ตลอดจนสิ่งจูงใจต่าง ๆ ของคนยุคใหม่ต่างไปจากเดิม การพัฒนาประเทศในอนาคตต้องอาศัยการบริหารจัดการวางแผนแนวใหม่ที่เน้นหนักไปในเชิงการจัดการกับการพัฒนาให้องค์กรมีความคล่องตัว มีอิสระในการทำงาน มีระบบบริหารจัดการที่ดีเพื่อสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำในทุกระดับ ทั้งคนและองค์กรที่พัฒนาแล้วจะเป็นคุณค่าใหม่ของสังคมที่ประสานประโยชน์ให้เกิดขึ้นอย่างสูงสุด (ธงชัย สันติวงษ์. 2539 : 18-19)

จากการแข่งขันด้านธุรกิจที่สูงขึ้น การขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วทำให้จำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการทำงานและมีความคล่องตัวต่อการปรับสภาพการทำงานให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เนื่องจากบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการบริหารองค์การ การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ และหากผู้บริหารได้วางแผนล่วงหน้าเพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม องค์กรจะสามารถปรับเปลี่ยนตัวเองได้อย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องกำหนดจุดมุ่งหมายการบริหารขององค์กรที่จะต้องตอบสนองความต้องการของทั้งผู้เป็นเจ้าขององค์กรและผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิต คือ ทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้สร้างความมั่งคั่งให้กับองค์กร (ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ. 2544 : 46)

แนวโน้มการบริหารองค์การยุคใหม่จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพและมีแรงจูงใจในการทำงาน มีระบบการจัดการภายในที่มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้ำได้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2544 : 7)

ในปัจจุบันแต่ละองค์กรหรือทุกหน่วยงานเล็งเห็นความสำคัญของบุคลากรว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จได้เพียงใดขึ้นอยู่กับบุคลากรซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินการ ผู้บริหารต้องใช้เทคนิคการบริหารงานเพื่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน ให้นักบุคลากรที่ปฏิบัติงานมีการพัฒนาคุณภาพและมีฝีมือในการทำงาน เพราะหากองค์กรได้เอื้อสารเป็นเอื้อสารที่ส่งมอบเวลาสำหรับการแข่งขันเพื่อการศึกษาค้นคว้า เติบโตและพัฒนาขึ้นในเชิงประจักษ์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพิ่มขีดศักยภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ องค์กรนั้น ๆ จะประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (บรรยงค์ โตจินดา. 2540 :16)

หากองค์กรหรือหน่วยงานใด สามารถหาคนดี มีความรู้และความสามารถให้อยู่ปฏิบัติงานในองค์กรได้นานที่สุดเป็นที่แน่ใจได้ว่า การบริหารในองค์กร จะต้องเจริญก้าวหน้า สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สมาน รังสีโยกฤษฎ์. 2521 : 1)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความหมายรวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (บรรยงค์ โตจินดา. 2543 : 187, 192)

1. การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อให้เป็นประโยชน์และสอดคล้องกับความต้องการของตลาด
2. การเพิ่มอำนาจการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ประโยชน์สูงสุดอย่างเต็มที่
3. การค้นหาวิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ทรัพยากรมนุษย์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้มากที่สุด
4. สร้างบรรยากาศขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสร้างโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับประเภทของธุรกิจและลักษณะงาน ให้เกิดความพอใจในการทำงาน
5. เปลี่ยนค่านิยมให้ถูกต้องในเรื่องสร้างความรับผิดชอบ สร้างจริยธรรมในอาชีพ สร้างการมีส่วนร่วมในงาน

ในการพัฒนาบุคลากรนั้นย่อมต้องอาศัยปัจจัยหลาย ๆ ด้าน มาประกอบกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงบประมาณ สถานที่ เวลาที่เอื้อต่อการพัฒนา ตลอดจนการติดต่อประสานงานระหว่างองค์กรและผู้รับการพัฒนา แต่สิ่งหนึ่งที่สำคัญที่สุด ก็คือ การพัฒนาตนเองของบุคลากร ในการที่จะขวนขวายหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ติดตามความเคลื่อนไหวของสถานการณ์ภายในและภายนอกประเทศ ปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้อยู่เสมอ ซึ่งมีกิจกรรมการพัฒนาหลายรูปแบบ เช่น

1. กิจกรรมที่ให้ความรู้เพิ่มพูนประสบการณ์ปรับปรุงทัศนคติให้เหมาะสมกับงาน ได้แก่ การฝึกอบรม การสอนงาน การประชุมสัมมนา
2. กิจกรรมด้านการบริหาร/การจัดการ เช่น การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ การหมุนเวียนการแต่งตั้งเป็นผู้ช่วยให้เป็นตัวแทน/รักษาการแทน การให้เข้าร่วมในคณะทำงาน ทำหน้าที่เป็นกรรมการดูงาน การเพิ่มความรับผิดชอบในงาน การมอบหมายพิเศษให้ทำการจัดกลุ่มคุณภาพ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรหรือการจัดแบ่งส่วนงานใหม่
3. กิจกรรมด้านการศึกษา เช่น การให้ทุนการศึกษาต่อ การส่งเสริมให้มีการพัฒนาเฉพาะรายบุคคล การศึกษาระบบเปิด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. กิจกรรมแสวงหาความรู้ในหน้าที่ เช่น การจัดการศึกษาแบบสำเร็จรูป จัดคู่มือการปฏิบัติงาน การออกวารสารทางวิชาการ การศึกษาเอกสารแล้วสรุปทำรายงานเสนอ การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ เป็นต้น (ศรีอรุณ เรศานนท์. 2532 : 344-345)

ปัจจัยของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร เนื่องจากการติดต่อสัมพันธ์ภายในองค์กรมีแนวโน้มที่ซับซ้อน ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องระลึกรถึงความแตกต่างของทรัพยากรมนุษย์ที่นำเข้ามาสู่การบริหารเสมอ แต่ในขณะเดียวกัน องค์กรอาจได้รับผลกระทบจากปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบจากเทคโนโลยีสมัยใหม่และปัจจัยภายนอกอื่น ๆ

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การศึกษาอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ ความปลอดภัยและสุขภาพพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ ผู้ถือหุ้น การแข่งขัน ลูกจ้าง เทคโนโลยี เศรษฐกิจ ข้อบังคับทาง ก.ม. กำจัดแรงงาน สังคม สภาพแรงงาน วัฒนธรรมองค์กร (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542 : 30-31)

บุคลากรเป็นผู้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดี ดังนั้น เพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าแก่ บุคลากรและสถานประกอบการ สถานประกอบการจำเป็นต้องกำหนด โครงการเพื่อให้เหมาะสมกับบรรยากาศขององค์กร คุณลักษณะเฉพาะของบุคลากรที่จะได้รับการพัฒนา ความต้องการวิธีการพัฒนาซึ่งเป็นที่ยอมรับ และงบประมาณ (อุทัย หิรัญโต. 2523 : 110)

โดยปกติสถานประกอบการต่าง ๆ มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมศักยภาพของบุคลากรในสถานประกอบการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยตระหนักในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง รู้จักการทำงานร่วมกันและมีมนุษยสัมพันธ์อันดี ตลอดจนมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยมีนโยบายการดำเนินงานในลักษณะของการสร้างบรรยากาศ และสนับสนุนการพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยการจัดประชุมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การบรรยายพิเศษ และการอภิปรายประจำปี เป็นต้น นอกจากนี้บุคลากรแต่ละท่านได้มีการพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร-ตำราวิชาการ และศึกษาโดยตรงจากประสบการณ์ในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย (เดวิดวัลย์ ลิ้มเผ่าชาติ. 2531 : 180)

บุคคลที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานในองค์กรและมีส่วนร่วมในนโยบายการบริหารองค์กร ประสบความสำเร็จดังกล่าว คือ บุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะบุคลากรระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างาน เนื่องจากเป็นบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นส่วนประกอบสำคัญขององค์กร ดังนั้น องค์กรจึงควรพัฒนาบุคลากรในระดับดังกล่าวให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่ดี เหมาะสมกับนโยบายขององค์กรและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวเป็น

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการสนับสนุนให้เกิดแนวทางในการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศทั้งในปัจจุบันและอนาคตต่อไป

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว จึงมีความจำเป็นที่สถานประกอบการต่าง ๆ ต้องทบทวนกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อความสำเร็จภายใต้การแข่งขันที่รุนแรง โดยมุ่งให้เกิดผลิตผลที่มีคุณภาพ สร้างกำไรได้สูงสุดและเป็นผู้นำในการแข่งขัน ซึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร เพื่อเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนากำลังคนในระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างานแก่สถานประกอบการที่สนใจ นับเป็นประโยชน์สูงสุดของการวิจัยในครั้งนี้

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้คือ

1. เพื่อศึกษาความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร ในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด
2. เพื่อเปรียบเทียบความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร ในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในตำแหน่งงาน

1.3 สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้คือ

1. บุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความต้องการวิธีการพัฒนาที่แตกต่างกัน
2. บุคลากรที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความต้องการวิธีการพัฒนาที่แตกต่างกัน
3. บุคลากรที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความต้องการวิธีการพัฒนาที่แตกต่างกัน

1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร วิธีการพัฒนาที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานประกอบการเป็นอย่างยิ่ง วิธีการพัฒนาบุคลากร มีองค์ประกอบหลายด้าน จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสรรหาแนวทางที่ดีที่สุด เหมาะสมและตรงกับความต้องการของบุคลากรมากที่สุด สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นำแนวความคิดของเพ็ญศรี วายวานนท์ เป็นแนวทางในการจำแนกวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537 : 101-116) ได้จำแนกวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 กลุ่มวิธี คือ

1. วิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ มีวิธีการดังนี้
 - 1.1 การพิจารณางานนำเสนอ (In Basket Training)
 - 1.2 เกมการบริหาร (Management Games)
 - 1.3 กรณีศึกษา (Case Studies)
2. วิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น มีวิธีการดังนี้
 - 2.1 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
 - 2.2 การฝึกพิจารณาตนเองและเหตุการณ์ (Sensitivity Training)
 - 2.3 การวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ (Transaction Analysis)
3. วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน
 - 3.1 การสอนงาน (Coaching)
 - 3.2 การศึกษางาน (Understudies)
4. วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร
 - 4.1 การเปลี่ยนตำแหน่ง (Position Rotation)
 - 4.2 การบริหารในรูปคณะกรรมการ (Multiple Management)

1.5 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด จำนวน 1,300 คน และใช้วิธีการพัฒนาบุคลากร ตามแนวความคิดของเพ็ญศรี วายวานนท์ (2537 : 101-116) โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่มวิธี

1.5.1 ตัวแปรที่ศึกษา

1.5.1.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ข้อมูลภูมิหลังของบุคลากร ประกอบด้วย

- 1) ระดับการศึกษา
 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี
 2. ปริญญาตรีหรือสูงกว่า
- 2) ตำแหน่งงาน
 1. ระดับปฏิบัติการ
 2. ระดับหัวหน้างาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) ประสบการณ์ในตำแหน่งงาน

1. 5 ปี หรือต่ำกว่า
2. มากกว่า 5 ปี

1.5.1.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความต้องการวิธีการพัฒนาของบุคลากร โดยแบ่งเป็น 4

กลุ่มวิธี คือ

- 1) วิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ มีวิธีการดังนี้
 1. การพิจารณางานนำเสนอ (In Basket Training)
 2. เกมการบริหาร (Management Games)
 3. กรณีศึกษา (Case Studies)
- 2) วิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น มีวิธีการดังนี้
 1. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
 2. การฝึกพิจารณาตนเองและเหตุการณ์ (Sensitivity Training)
 3. การวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ (Transaction Analysis)
- 3) วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน
 1. การสอนงาน (Coaching)
 2. การศึกษางาน (Understudies)
- 4) วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร
 1. การเปลี่ยนตำแหน่ง (Position Rotation)
 2. การบริหารในรูปคณะกรรมการ (Multiple Management)

1.6 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อความเข้าใจความหมายของศัพท์เฉพาะในการวิจัยตรงกัน จึงได้ให้ความหมายและขอบเขตจำกัด ดังนี้ คือ

1. ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน หมายถึง ความปรารถนาของบุคลากรที่จะได้รับความรู้ ทักษะและทัศนคติเกี่ยวกับการทำงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 4 กลุ่มวิธี คือ

1.1 วิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ หมายถึง วิธีการพัฒนาที่ต้องการเพิ่มพูนทักษะการตัดสินใจ โดยการจำลองเหตุการณ์ของสถานการณ์ในการปฏิบัติงานจริงมาทดลองปฏิบัติภายใต้การดูแลและแนะนำของวิทยากรอย่างใกล้ชิด

1.1.1 การพิจารณางานนำเสนอ (In Basket Training) หมายถึง วิธีการ

พัฒนาที่ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการปฏิบัติงานที่จำลองมาจากการปฏิบัติงานจริงของแต่ละคน ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หรือใกล้เคียงโดยสมมติว่าตนเป็นหัวหน้างาน ต้องตัดสินใจสั่งการ โดยมีข้อจำกัดในเรื่องเวลา ไม่มีผู้ช่วย และไม่มีข้อมูลอื่นช่วยเลย ช่วยให้เกิดการใช้วิจารณญาณ การสำนึกผู้ทางสังคม ความพร้อมในการตัดสินใจและดำเนินการ

1.1.2 เกมการบริหาร (Management Games) หมายถึง วิธีการพัฒนาโดยการให้จับเป็นกลุ่ม เป็นทีม โดยแต่ละทีมจะเหมือนฝ่ายจัดการของแต่ละองค์กรที่แข่งขันในการดำเนินกิจการ โดยการร่วมกันวางนโยบายและดำเนินการเหมือนที่มีการปฏิบัติจริง เช่น การสั่งการ การตัดสินใจ บริหารบุคคล การเป็นผู้นำ เป็นต้น การแสดงบทบาทเช่นนี้จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในการแก้ปัญหาขณะปฏิบัติงาน

1.1.3 กรณีศึกษา (Case Studies) หมายถึง วิธีการพัฒนาโดยการศึกษาเรื่องราวที่รวบรวมหรือจำลองจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง และเกี่ยวข้องกันเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้พิจารณา วิเคราะห์ อภิปราย และดำเนินการแก้ไขปัญหา อุปสรรคหรือตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาโดยการแนะนำและช่วยเหลือจากวิทยากร

1.2 วิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น หมายถึง วิธีการพัฒนาเพิ่มพูนความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่น โดยได้รับการยอมรับด้วยความยินดีเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ตัดสินใจ

1.2.1 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) หมายถึง วิธีการพัฒนาที่เน้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้แสดงบทบาทในสถานการณ์เหมือนในชีวิตจริง โดยกำหนดโครงเรื่องอย่างละเอียด ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีโอกาสสังเกต ประเมิน อภิปราย และทำความเข้าใจพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน จากการใช้วิเคราะห์ แก้ไขปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการแสดง ช่วยเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมด้วยความเข้าใจ

1.2.2 การฝึกพิจารณาตนเองและเหตุการณ์ (Sensitivity Training) หมายถึง วิธีการพัฒนาที่เน้นการใช้ประสาทสัมผัสความรู้สึกของบุคคล เพื่อให้เข้าใจผู้อื่น โดยการสังเกตลักษณะท่าทาง หรือการแสดงออกของบุคคลอื่นเพื่อจะได้เข้าใจพฤติกรรมของบุคคลที่ทำงานร่วมกันในองค์กร โดยให้มีการวิเคราะห์ข้อจำกัดของพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน การให้โอกาสทดลองแก้ไขพฤติกรรมที่ผิดพลาดและมีการประเมินผล เพื่อหาแนวทางสู่ความสำเร็จด้วยวิธีการทางประชาธิปไตย

1.2.3 การวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ (Transaction Analysis) หมายถึง วิธีการพัฒนาโดยจัดเป็นกลุ่มและร่วมกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรม ทัศนคติ วิธีการแก้ไขปัญหา รวมถึงการเรียนรู้ปฏิริยาของบุคคลในกลุ่ม เป็นการกระตุ้นให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงรับรู้และพัฒนาตนเองโดยอาศัยพฤติกรรมกลุ่มเป็นตัวกำหนด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.3 วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน หมายถึง วิธีการพัฒนาที่ต้องมีการปฏิบัติงาน ภายใต้การดูแลหรือแนะนำของวิทยากรอย่างใกล้ชิด จนเกิดการเรียนรู้ทางด้านทักษะและความชำนาญ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

1.3.1 การสอนงาน (Coaching) หมายถึง วิธีการพัฒนาโดยการเรียนรู้จากหัวหน้าหรือผู้ที่มีหน้าที่สอนงาน ซึ่งต้องรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้องตามหลักการที่เหมาะสมกับความสามารถของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละบุคคล การสอนงานจะทำให้เกิดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการทำงานที่ดีขึ้น

1.3.2 การศึกษางาน (Understudies) หมายถึง วิธีการพัฒนาโดยการให้ปฏิบัติงานจริงในสถานประกอบการ มุ่งพัฒนาทั้งด้านทฤษฎี และปฏิบัติ ฝึกการคิดเป็น แก้ปัญหาเป็น และพัฒนาทัศนคติ ตลอดจนลักษณะท่าทางในการปฏิบัติงาน

1.4 วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร หมายถึง วิธีการพัฒนาที่ศึกษาข้อมูลและรับรู้เรื่องราว นอกเหนือจากงานที่ทำอยู่เพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับองค์กรกว้างขวางขึ้น

1.4.1 การเปลี่ยนตำแหน่ง (Position Rotation) หมายถึง วิธีการพัฒนาที่มุ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เรียนรู้งานหลาย ๆ ด้าน จนเกิดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการทำงานแต่ละตำแหน่ง ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดโลกทัศน์ที่กว้างขึ้น และเป็นการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในองค์กร

1.4.2 การบริหารในรูปคณะกรรมการ (Multiple Management) หมายถึง วิธีการพัฒนาโดยการประชุมของกลุ่มคนที่เป็นกรรมการ เพื่อปฏิบัติงานที่ไม่สามารถแก้ปัญหาโดยคน ๆ เดียว หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งได้ เป็นการส่งเสริมความร่วมมือในการปฏิบัติงาน โดยคณะกรรมการเพื่อให้ได้แนวทางในการแก้ปัญหาพร้อมทั้งเป็นการฝึกทักษะการเป็นผู้นำ

2. บุคลากร หมายถึง ผู้มีหน้าที่ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้างาน ให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย

2.1 บุคลากรระดับปฏิบัติการ หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่ผลิตสินค้าในองค์กร

2.2 บุคลากรระดับหัวหน้างาน หมายถึง บุคลากรที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์กร

3. ระดับการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรี หรือสูงกว่า

4. ตำแหน่งงาน หมายถึง ระดับความรับผิดชอบในระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้างาน

5. ประสบการณ์ในตำแหน่งงาน หมายถึง ระยะเวลาการทำงานตั้งแต่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย จนถึงปัจจุบัน มีอายุการทำงาน 5 ปี หรือต่ำกว่า และมากกว่า 5 ปี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.7 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงความต้องการวิธีการพัฒนาของบุคลากรในระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้างาน
2. ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรในระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้างาน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อการเพิ่มจำนวนและคุณภาพของผลิตภัณฑ์
3. สามารถนำผลที่ได้จากการวิจัยไปปรับปรุงวิธีการพัฒนาบุคลากรในระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้างาน ให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา
4. ทำให้สถานประกอบการสามารถวางแผนและดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้ตรงตามความต้องการของบุคลากร ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานประกอบการ และทำให้สามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร เป็นการ ศึกษาความต้องการได้รับการพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของบุคลากร บริษัท บางกอกกลาส จำกัด เพื่อให้การศึกษา ค้นคว้าและการวิจัยดำเนินไปตามลำดับขั้นตอน ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 การบริหารงานของ บริษัท บางกอกกลาส จำกัด
- 2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
- 2.3 วิธีการพัฒนาบุคลากร
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การบริหารงานของ บริษัท บางกอกกลาส จำกัด

ประเทศไทยภายใต้กระแส โลกาภิวัตน์ จำเป็นจะต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับกระแสของการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและการค้าของโลกได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งจำเป็นจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนสามารถปฏิบัติได้

เศรษฐกิจของประเทศไทยในทศวรรษหน้าจะมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องและมีเสถียรภาพ การผลิตภาคการอุตสาหกรรมจะมีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ กลยุทธ์หนึ่งที่จะนำไปสู่เป้าหมายทางเศรษฐกิจดังกล่าว สามารถดำเนินการ ได้ด้วยการเร่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและเพียงพอที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในอนาคตได้เป็นอย่างดี

ประวัติและการดำเนินงานของบริษัท บางกอกกลาส จำกัด

บริษัท บางกอกกลาส จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พุทธศักราช 2521 เพื่อผลิตขวดแก้วจำหน่ายภายใต้กลุ่มผู้ร่วมลงทุนที่สำคัญ ๆ เช่น กลุ่มบริษัทเครื่องดื่ม กลุ่มบริษัทอาหารและยา บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งประเทศเยอรมัน (D.E.G.) International Financial Cooperation (I.F.C.) ในเครือของธนาคาร โลก โดยปัจจุบันผู้ถือหุ้นใหญ่ คือ บริษัท บุญรอดบริวเวอรี่ จำกัด ด้านเทคโนโลยีทางการผลิตนั้น บริษัท บางกอกกลาส จำกัด ได้รับการถ่ายทอดจากบริษัท โอเบอร์แลนด์กลาส แห่งประเทศเยอรมัน ซึ่งถือได้ว่าเป็นบริษัท ชั้นยอดทางด้านการผลิตขวดแก้วของโลก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริษัท บางกอกกลาส จำกัด เริ่มดำเนินการผลิตในปี 2523 มีกำลังการผลิตเริ่มต้นวันละ 130 ตัน ใช้เตาผลิต 1 เตา ผลิตขวดแก้ว 2 ประเภท คือ ขวดแก้วสีชา (ขวดเบียร์ ขวดยา) ขวดแก้วสีขาว (ขวดน้ำอัดลม ขวดอาหาร) แต่จากปริมาณความต้องการของลูกค้าที่มีมากขึ้น บริษัทฯ จึงได้ขยายกำลังการผลิตเพื่อให้ทันต่อความต้องการของตลาดอยู่โดยตลอด ดังนั้นจนถึงปี 2533 บริษัทฯ จึงมีเตาผลิตเพิ่มขึ้นเป็น 4 เตา กำลังการผลิต 700 ตัน ต่อวัน ใช้เงินลงทุนกว่า 2,000 ล้านบาท และในปี 2534 บริษัทฯ มีโครงการเตาที่ 5 ที่จะสามารถขยายกำลังการผลิตเป็นวันละประมาณ 1,000 ตัน

สำหรับกลุ่มลูกค้าของบริษัทฯ มีทั้งในและต่างประเทศ กลุ่มในประเทศที่สำคัญ เช่น บริษัท บุญรอดบริวเวอรี่ จำกัด ไทยน้ำทิพย์ เสริมสุข โอสธสภฯ ไทยทิฟพรส (ผลิตภัณฑ์ภูเขาทอง) เนสท์เล่ คาราเหินือ (น้ำดื่ม โพลาลิส) เป็นต้น

กลุ่มต่างประเทศที่นำเข้าขวดจากบางกอกกลาส ที่สำคัญ ๆ เช่น อินโดนีเซีย ฮองกง ไต้หวัน ซาอุดีอาระเบีย เป็นต้น

ข้อมูลโดยสังเขป

ที่ตั้งของสำนักงานใหญ่ ได้แก่ ชั้น 5 อาคารไทยสมุทรพาณิชย์ประกันภัย 175 ซอย 21 ถนนสุขุมวิท กรุงเทพฯ 10110 โทร. 02-2580484-8 โทรสาร 02-2589980

ที่ตั้งของสำนักงานโรงงาน ได้แก่ 47/1 หมู่ 2 ถนนรังสิต-นครนายก ตำบลบึงขัง อ.ธัญบุรี จ.ปทุมธานี โทร. 02-5771044-53 โทรสาร 02-5771200

เนื้อที่โรงงาน 280 ไร่

วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ได้แก่ ทรายแก้ว เศษแก้ว โซดาแอส ซึ่งกว่า 85% เป็นวัตถุดิบในประเทศ

ตารางที่ 2.1 ดัชนีราคาผู้ผลิต จำแนกตามกิจกรรมการผลิต พ.ศ. 2539-2542

รายการ	ดัชนีราคาผู้ผลิต				อัตราการเปลี่ยนแปลง		
	Production price index				Percentage change		
	2539	2540	2541	2542	2540	2541	2542
	(1996)	(1997)	(1998)	(1999)	(1997)	(1998)	(1999)
ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม	101.0	106.6	118.9	115.3	5.5	11.5	-3.0
ผลิตภัณฑ์อาหาร เครื่องดื่ม และยาสูบ	102.9	111.3	126.2	116.4	8.2	13.4	-7.8
สิ่งทอและผลิตภัณฑ์สิ่งทอ	99.8	104.5	116.8	114.7	4.7	11.8	-1.8
หนังฟอก ผลิตภัณฑ์หนัง และรองเท้า	102.2	105.8	104.5	105.6	3.5	-1.2	1.1
ไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้	102.9	110.5	118.5	115.6	7.4	7.2	-2.4
เยื่อกระดาษ ผลิตภัณฑ์กระดาษ และสิ่งพิมพ์	101.8	115.4	126.8	126.8	13.4	9.9	0.0
ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม	108.6	123.7	136.1	124.8	13.9	10.0	-8.3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

รายการ	ดัชนีราคาผู้ผลิต				อัตราการเปลี่ยนแปลง		
	Production price index				Percentage change		
	2539	2540	2541	2542	2540	2541	2542
	(1996)	(1997)	(1998)	(1999)	(1997)	(1998)	(1999)
เคมีภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์เคมี และเส้นใย							
สังเคราะห์	92.2	100.8	108.7	107.3	9.3	7.8	-1.3
ผลิตภัณฑ์ยาง และพลาสติก	96.7	107.2	117.9	110.8	10.9	10.0	-6.0
ผลิตภัณฑ์อโลหะ	100.5	104.7	125.0	131.3	4.2	19.4	5.0
โลหะพื้นฐาน และผลิตภัณฑ์โลหะ	98.1	106.6	138.9	122.8	8.7	30.3	-11.6
เครื่องจักร และอุปกรณ์	101.3	99.5	112.0	110.5	-1.8	12.6	-1.3
เครื่องไฟฟ้า อุปกรณ์ และเครื่อง							
อิเล็กทรอนิกส์	100.1	100.5	112.6	112.7	0.4	12.0	0.1
ยานพาหนะ และอุปกรณ์	102.6	103.5	109.3	113.6	0.9	5.6	3.9
ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมอื่น ๆ	99.6	109.3	121.3	112.2	9.7	11.0	-7.5
ที่มา : กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์							

ตารางที่ 2.2 ดัชนีราคาขายส่งสำหรับสินค้าส่งออก จำแนกตามหมวดสินค้า พ.ศ. 2539-2542

หมวดสินค้า	ดัชนีราคาขายส่งสำหรับสินค้าส่งออก				อัตราการเปลี่ยนแปลง		
	Wholesale price index for export products				Percentage change		
	2539	2540	2541	2542	2540	2541	2542
	(1996)	(1997)	(1998)	(1999)	(1997)	(1998)	(1999)
ดัชนีรวม							
หมวดอาหารและเครื่องดื่ม	170.1	180.0	233.5	189.3	5.8	29.7	-18.9
หมวดสินค้าสำหรับผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม	162.1	147.1	165.6	147.8	-9.3	12.6	-10.7
หมวดน้ำมันเชื้อเพลิง และพล้อถื่น	123.4	156.3	195.5	192.4	26.7	25.1	-1.6
หมวดสินค้าทุน รวมส่วนประกอบ และ							
อุปกรณ์	123.4	127.6	164.4	169.8	3.4	28.8	3.3
หมวดการขนส่ง รวมส่วนประกอบ และ							
อุปกรณ์	142.2	152.9	170.4	172.9	7.5	11.4	1.5
หมวดสินค้าอุปโภค	147.9	149.3	159.6	163.6	0.9	6.9	2.5
ที่มา : กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์							

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

2.2.1 หลักการทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

จากการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษา พบว่า มีแนวคิดที่น่าสนใจ ดังนี้

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญยิ่งต่อองค์กร การที่องค์กรจะ

ก้าวหน้าได้นั้น จะต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักในการพัฒนา ซึ่งหมายถึงความมีประสิทธิภาพ ศักยภาพ และความพร้อมของบุคลากรในองค์กร และการที่บุคลากรในองค์กรจะมีประสิทธิภาพ ได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มความรู้ ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงาน

Byars และ Rue (อ้างในสมชาย หิรัญภิตติ. 2542 : 174) การพัฒนาบุคลากรเป็นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันหรือในอนาคตของบุคลากร โดยการให้ความรู้ เปลี่ยนทัศนคติ พัฒนาทักษะ เพื่อให้เป็นหรือรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิผล

ลักษณะของการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรรวมถึงโปรแกรมการพัฒนาในบริษัท การสอนงาน การหมุนเวียนงาน หรืออาจใช้วิธีการพัฒนานอกบริษัท ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารใหม่มีคุณค่ามากขึ้น

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากร

1. การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเทคโนโลยีและสังคม
 2. ความก้าวหน้าในการค้นคว้าวิจัย
 3. การขยายตลาดเป็นตลาดระหว่างประเทศ
 4. การบริหารงานธุรกิจในปัจจุบันเปลี่ยนจากเจ้าของกิจการเป็นผู้บริหาร โดยอาชีพ
- จุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคต

โดยการนำความรู้ ทักษะและ ทัศนคติ ปรับเข้ากับการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

เพิ่มพูนความรู้ (Knowledge)

การเพิ่มพูนความรู้เพื่อการปฏิบัติงานของแต่ละคนเกี่ยวกับการเข้าใจกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หน้าที่รับผิดชอบ รูปแบบการบริหาร อาจรวมถึงการเพิ่มความสามารถในการนำไปใช้ ปรับในสถานการณ์จริงด้วย

พัฒนาทักษะ (Skill)

การพัฒนาทักษะความชำนาญ รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญของงาน การแก้ไข สถานการณ์เฉพาะหน้า สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและถูกต้อง

บุคลากรจำเป็นต้องพัฒนาทักษะพื้นฐาน 4 ด้าน คือ

1. ด้านเทคนิค

เอกสารนี้ 2. ด้านมนุษยสัมพันธ์ ทรัพยากรใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ด้านความคิด

4. ด้านการแสวงหาและการใช้ข้อมูลข่าวสาร

เปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitude)

การสร้างทัศนคติที่ดีที่เหมาะสมแก่บุคลากร ทำให้มีกำลังใจที่ดีในการทำงาน สามารถทำงานของตนได้ด้วยความยินดีและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยความสบายใจถือเป็นการจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น

ลักษณะของบุคลากรที่มีคุณภาพในปัจจุบัน

1. ต้องสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

2. ต้องสามารถรับรู้และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อเพิ่มศักยภาพในการผลิต

และลดต้นทุนการผลิตลง

3. มีความคิดริเริ่ม และ โลกทัศน์กว้างขวาง สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดี สามารถคลี่คลายปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

4. มีความสามารถในการคิดปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น

5. มีความสามารถด้านภาษา ด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ นอกเหนือไปจากความรู้เฉพาะด้านซึ่งจะช่วยในการแข่งขันในตลาดแรงงานได้มากขึ้น

6. มีบุคลิกภาพที่ดี เช่น ความรับผิดชอบ มนุษยสัมพันธ์ และความคล่องตัวในการทำงานเป็นต้น

7. มีทักษะด้านการวางแผนและลักษณะการเป็นผู้นำ มีความคิดการณ์ไกล และกล้าตัดสินใจในหน้าที่การงานและปัญหาที่เกิดขึ้น

Castellter (อ้างในลาวัลย์ ภักดีลิขิต. 2543 : 24) ได้กล่าวไว้เพื่อให้ความสำคัญ คือ

1. ประสิทธิภาพของระบบงานขึ้นอยู่กับทักษะของสมาชิกในองค์กร และประสิทธิภาพของปัจเจกบุคคล จะเพิ่มขึ้น ถ้าระบบงานให้โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร

2. การพัฒนาเป็นกิจกรรมที่เริ่มตั้งแต่การรับบรรจุเข้าทำงานจนตลอดเกษียณ การพัฒนาเป็นสิ่งทีบุคลากรต้องการให้อยู่ตลอดไป

3. ระบบงานต้องการให้โอกาสบุคลากรได้พัฒนาประสบการณ์

4. แผนงานต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคลากรทำขึ้นเพื่อให้โอกาสปัจเจกบุคคลได้พัฒนา

ตนเอง

5. ความมุ่งประสงค์เบื้องต้นของโปรแกรมพัฒนา ก็เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยมุ่งการเรียนรู้ของบุคลากรในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

6. การพัฒนาเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล ทำให้บุคคลมีความสามารถ และตั้งใจที่จะเสียสละให้กับเป้าประสงค์ขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7. แผนงานพัฒนาบุคลากรพัฒนาทั้งระบบ รวมทั้งวิธีการที่จะทำให้หน่วยงานแต่ละหน่วยก้าวหน้าตลอดไป จนถึงบทบาทในอนาคต

8. มีการกระจายอำนาจมากขึ้น โดยมุ่งสร้างให้ปัจเจกบุคคลมีประสิทธิผลในงานที่ได้รับมอบหมาย

9. จัดให้มีการวางแผนกำลังคนเพื่อพัฒนาบุคคลที่มีอยู่และบุคคลที่จะสรรหามาใหม่ การพัฒนาบุคลากรนับเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการผูกพัน การยอมรับไว้ การปรับปรุงคุณภาพและปริมาณของสมาชิกในองค์กรทำให้เป้าประสงค์ขององค์กรบรรลุผล ดังที่ ประชุม รอด ประเสริฐ (2528 : 132) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ตลอดจนทัศนคติ อันเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การพัฒนาบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงาน เพราะบุคลากร เป็นปัจจัยที่ไม่หยุดนิ่ง แต่จะเคลื่อนไหวไปมา เพราะมนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักร ไม่ใช่คอมพิวเตอร์ที่จะสั่งได้ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากร จึงเป็นแนวทางที่องค์กรต้องให้ความสำคัญและส่งเสริม เพราะจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงาน ลดต้นทุน สร้างขวัญ กำลังใจ และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร หรือสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร คือ การหาวิธีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานที่ปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และทำให้เกิดเจตคติที่ดีต่องานนั้นเอง

กุลธน ธนาพงศธร (2533 : 173-174) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ทุกองค์กรต้องปฏิบัติตามความเหมาะสม สอดคล้องกับนโยบายของแต่ละองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรที่แตกต่างกัน 2 แนวคิด คือ

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม เป็นแนวคิดที่เชื่อว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นสำหรับองค์กร และมีใช้หน้าที่ที่องค์กรจะต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรของตนแต่อย่างใด ถ้าหากบุคคลใดต้องการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของตน จะต้องขวนขวายเอง แนวคิดนี้ ไม่เชื่อว่าการพัฒนาบุคลากรจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร แต่มุ่งเน้นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถสูงสุด เนื่องจากเชื่อว่าบุคคลดังกล่าวสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทุกอย่างตลอดไป

2. แนวคิดแบบสมัยใหม่ เป็นแนวคิดที่เชื่อว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่ที่สำคัญและจำเป็นที่ทุกองค์กรจะต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ โดยมีเหตุผล 2 ประการ คือ

2.1 แม้ว่าองค์กรจะมีระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ดีพอ ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเพียงใด มิได้เป็นหลักประกันได้ว่า บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ในทันทีและตลอดไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอื่น ข่อมมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีเสียก่อน

2.2 ในปัจจุบันได้มีการคิดค้นและการนำวิทยาการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย จึงมีความจำเป็นที่บุคคลทุกคน จะต้องปรับปรุงตนเองให้มี

ความรู้ทันสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่ต้องดำเนินงานแข่งขันกับผู้อื่น ย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรของตนให้มีความรู้ ความสามารถที่สูงขึ้นอยู่เสมอ

2.2.2 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพิจารณาความหมายของคำว่า การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม ที่นักการศึกษาหลายท่านได้นิยามไว้ จะพบว่า มีความแตกต่างกันเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ให้ความหมายเฉพาะการพัฒนาบุคลากร

United States Civil Service Assemble (อ้างในนงลักษณ์ สีนีผล. 2532 : 8) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และทัศนคติ

Megginson (อ้างในนงลักษณ์ สีนีผล. 2532 : 8) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความพยายามใด ๆ ที่จะทำให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลแต่ละคน สอดคล้องกับงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นต้องกระทำ

Beach (อ้างในลาวัลย์ ภักดีลิขิต. 2543 : 23) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ มีความชำนาญ เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรไปในแนวทางที่ต้องการขององค์กร

Jucius (อ้างในลาวัลย์ ภักดีลิขิต. 2543 : 23) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะเพิ่มความถนัด ความชำนาญ ความสามารถของบุคคลในองค์กร ให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่ ประสิทธิภาพในการทำงาน

กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 178) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่จะมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ให้กับบุคคลในองค์กร ตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบต่องาน อันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 : 208-209) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ค่านิยม ความสามารถของบุคคล ตลอดจนการใช้แนวความคิดใหม่ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคคลมีคุณภาพยิ่งขึ้น

ฐิระ ประवालพฤษย์ (2538 : 2) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ

ปราโมทย์ โชติมงคล (2535 : 1) การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีมี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน และเกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรอย่างเหมาะสม

มนัส กลัดอยู่ (2537 : 16) การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการหรือวิธีการที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ตลอดจนมีทักษะและเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรนั้นมีใจรัก มีขวัญและกำลังใจ ช่วยเหลือสร้างความรู้สึที่ดี อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ศรีอรุณ เรศานนท์ (2532 : 343) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่จะมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานในหน่วยงานหนึ่ง สามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจทำงาน และมีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

สมาน รังสิโยภุชณ์ (2522 : 73) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง คือ การพัฒนาบุคลากร เป็นขบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

กลุ่มที่ 2 ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรในแง่ที่เป็นการฝึกอบรม

Beach (อ้างในนงลักษณ์ สิ้นสืบผล. 2532 : 8) การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่จัดให้ดีขึ้น เพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้บุคคลนั้นได้เรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลนั้นไปในแนวทางที่ต้องการ

Phillip (อ้างในนงลักษณ์ สิ้นสืบผล. 2532 : 8) การฝึกอบรม คือ การเสริมสร้างและพัฒนาความเห็น ความรู้ ความสามารถของบุคคลในขณะที่ทำงานอยู่ ให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน

พัฒนา สุขประเสริฐ (อ้างในกุลชน ธนาพงศธร. 2533 : 328) การฝึกอบรม หมายถึง กรรมวิธีที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานไปในทางที่พัฒนาขึ้น

กลุ่มที่ 3 ให้ความหมายของทั้งสองคำควบคู่เป็นถ้อยคำเดียวกัน

สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข (อ้างในนงลักษณ์ สิ้นสืบผล. 2532 : 8) การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม เป็นการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจและความชำนาญให้แก่พนักงานในองค์กร จน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติ ซึ่งจะอำนวยความสะดวกให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

จากความหมายของการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความคล้ายคลึงและความแตกต่าง ได้ดังนี้

ความคล้ายคลึงกัน คือ มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กรมีความรู้ ความสามารถ มีสมรรถภาพในการทำงานสูงยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและต่อองค์กร Silkula (อ้างในนงลักษณ์ สีนีผล. 2532 : 9) ได้สรุปความแตกต่างไว้ 3 ประการ คือ

1. แตกต่างกันในระดับของตัวบุคคลที่จะเข้ารับการพัฒนา
 - การพัฒนาบุคลากร จัดขึ้นสำหรับบุคคลในระดับผู้บริหารขององค์กร
 - การฝึกอบรม จัดขึ้นสำหรับบุคคลในระดับปฏิบัติงานขององค์กร
2. แตกต่างกันในขอบเขตของการเรียนรู้ที่ถ่ายทอดให้
 - การพัฒนาบุคลากร เรียนรู้ความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิดและทฤษฎีทั่วไปในระดับกว้าง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจให้กว้างยิ่งขึ้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของตน
 - การฝึกอบรม เรียนรู้วิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง เพื่อสามารถนำความรู้ ความเข้าใจที่ได้รับไปปฏิบัติงานได้ทันที
3. แตกต่างกันในระยะเวลาที่ใช้
 - การพัฒนาบุคลากร ใช้เวลาค่อนข้างยาวนาน
 - การฝึกอบรม ใช้เวลาน้อยกว่า

2.2.3 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่า ทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่สำคัญและมีค่ายิ่ง เพราะเป็นแรงผลักดันในการดำเนินงานในองค์กรให้ดำเนินไปด้วยดีบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การพัฒนาบุคลากรจึงมีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานที่มีคนเข้าไปเกี่ยวข้อง ซึ่งมักมีความยุ่งยากซับซ้อนในปัญหาต่าง ๆ แต่ถ้าบุคคลในองค์กรได้รับการพัฒนาที่ถูกต้องตรงกับความต้องการขององค์กร และผู้ปฏิบัติงานแล้ว ก็จะทำให้เกิดการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงานพัฒนาทักษะ ประสิทธิภาพ และพัฒนาทัศนคติให้เกิดผลดีแก่ตนเอง และองค์กรได้ ดังที่ เฉลิม ศรีผดุง (2530 : 35-37) กล่าวว่า หลักสำคัญมากประการหนึ่งของการบริหารงานบุคคล ก็คือ “การพัฒนาคน” ให้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง ดังที่ กุลชน ธนาพงศธร (2529 : 169-170) ได้ให้ความสำคัญไว้ คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และมีการติดต่อประสานงานดีขึ้น
 2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
 3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาการเรียนรู้ของงานให้น้อยลง
 4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงาน
 5. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน
 6. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้บุคลากรนั้นมีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ
- สมชาย หิรัญภิตติ (2542 : 174) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ว่า
1. เป็นการส่งเสริมบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับงานใหม่
 2. เป็นการช่วยสอนผู้ฝึกปฏิบัติให้เป็นผู้บริหาร ด้วยการพัฒนา ค่านิยม ทักษะคติ ที่ถูกต้องสำหรับการทำงาน
 3. เป็นการส่งเสริมการพัฒนาทักษะที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถตอบสนอง ได้อย่างรวดเร็ว นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นขององค์กร

2.2.4 ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

จากความเจริญที่รุดหน้าอย่างรวดเร็ว หรือความเสื่อมล้ำหลังทั้งปวง มนุษย์ล้วนเป็นต้นเหตุทั้งสิ้น วิทยาการที่ก้าวหน้า เทคโนโลยีที่ก้าวไกล ล้วนเกิดจากมันสมอง เพราะระบบการศึกษาปัจจุบันมุ่งสอนบุคคลให้มีความรู้ ความชำนาญอย่างกว้าง โดยมีได้เน้นหรือมีจุดมุ่งหมายที่จะสอนให้มีความชำนาญในงานเฉพาะด้าน หรืองานเฉพาะตำแหน่งอย่างถ่องแท้ และเมื่อเข้าไปสู่ระบบการศึกษาแล้ว ก็มีได้เตรียมตัวที่จะทำงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ขององค์กร หรือฝ่ายบริหารจะต้องจัดการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีประสิทธิภาพ ที่จะรับมือกับวิทยาการใหม่ ๆ หรือสิ่งเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่ท้าทายต่อการอยู่รอด และการเจริญเติบโตขององค์กร จากมูลเหตุต่าง ๆ ที่กล่าวมา อาจแยกความจำเป็นได้ 2 ประการ คือ (พงศ์ หรคาล. 2539 : 12-14)

1. ความจำเป็นจากภายในองค์กรหรือสถานศึกษา ได้แก่ การเตรียมบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร มีงานที่ซับซ้อนขึ้น ยุ่งยากขึ้น ต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ ๆ เช่น คอมพิวเตอร์หรือระบบสารสนเทศ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ความจำเป็นภายนอกองค์กร จากสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ระบบเศรษฐกิจ การเมือง ระบบสังคม ส่งผลกระทบต่อองค์กร และสถานศึกษา ทำให้บุคลากรต้องปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานปรับตัวเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่จะส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากความจำเป็นดังกล่าว ทำให้ทราบว่า การพัฒนาบุคลากรในองค์กร มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะส่งผลดีแก่ผู้ปฏิบัติงานและองค์กร ช่วยให้สามารถเรียนรู้และปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้ทันกับการก้าวไกลของเทคโนโลยี วิทยาการใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร แต่การดำเนินการต่าง ๆ จะสัมฤทธิ์ผลได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยขั้นตอน และกระบวนการดำเนินงานที่ถูกต้องและเหมาะสม

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างในนงลักษณ์ สิ้นสืบผล. 2532 : 10) การพัฒนาบุคลากรเป็นกลไกที่จำเป็นขององค์กร สิ่งที่ควรนำมาประกอบการพิจารณา ได้แก่

1. ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด
2. ความตั้งใจในการปฏิบัติงานมีน้อย อุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อยผิดปกติ
3. ระดับของการทำงาน มีการลา การขาดงานมาก
4. ต้นทุนในการทำงานสูงขึ้นกว่าปกติ
5. ขาดความร่วมมือประสานงาน
6. ไม่มีการเปลี่ยนงานหรือหมุนเวียนการทำงาน
7. ขวัญของผู้ปฏิบัติงานไม่ดี
8. วิธีการควบคุมงานไม่ดี
9. บริการแก่ผู้มาติดต่อช้า สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย
10. งานไม่เสร็จสิ้นตามกำหนด

พยอม วงศ์สารศรี (2542 : 147-148) ได้กล่าวถึง ความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากเหตุผลดังต่อไปนี้

1. เพื่อสนองนโยบาย องค์กรที่มุ่งหวังผลผลิตที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอันเป็นผลให้ทำงานด้วยความสบายใจ
3. เพื่อปรับปรุงให้งานในองค์กรมีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
4. เพื่อกระตุ้น จูงใจให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

ดังนั้น การพัฒนาจึงมุ่งที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคลเป็นสำคัญ เปลี่ยนให้รู้สิ่งใหม่ให้พอใจงานใหม่ ให้สามารถมีทักษะในการทำงานใหม่ ๆ นั้นได้ ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ทั้งยังช่วยรักษามูลค่าที่อยู่ที่อยู่ในองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ตลอดเวลา ก่อให้เกิดงานที่มีคุณภาพดียิ่งขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.5 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและมีแบบแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรมีความชำนาญและประสบการณ์เพียงพอที่จะช่วยให้โครงการพัฒนาบุคลากรสัมฤทธิ์กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งจำเป็น และควรมีความสัมพันธ์กันในแต่ละขั้นตอน เพื่อประโยชน์สูงสุดในการพัฒนา ดังที่ Leslee J.Bishop (อ้างในลาวัลย์ ภักดีลิขิต. 2542 : 30-31) กระบวนการของการพัฒนาบุคลากร ออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้คือ

ขั้นที่ 1 ความต้องการ เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาบุคลากร ตัวบุคลากรเองต้องเป็นผู้ที่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลง ในบางครั้งความต้องการเปลี่ยนแปลงอาจมีแรงจูงใจจากการอ่านตำรา ข้อมูล ผลงานวิจัยต่าง ๆ หรือจากนโยบายของผู้บริหาร

ขั้นที่ 2 การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ เป็นการพิจารณาข้อบกพร่องด้านกายภาพ สภาพการณ์ และสิ่งแวดล้อมทั่วไปที่ควรแก้ไข

ขั้นที่ 3 การพัฒนา เป็นขั้นแสวงหาวิธีการที่จะช่วยแก้ไขปรับปรุงในด้านต่าง ๆ ตามความต้องการของบุคลากร

ขั้นที่ 4 ความเป็นไปได้ ดูความเป็นไปได้ของ โครงการ โดยมีการวิจัย การศึกษานำร่อง (Pilot Study) ถ้าพบข้อบกพร่องก็ทำการค้นคว้าแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้โครงการสามารถนำไปดำเนินการได้ด้วยดี

ขั้นที่ 5 การนำไปใช้ นำเอาโครงการไปปฏิบัติโดยเชิญผู้รู้หรือวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านที่ต้องการให้มีการพัฒนามาทำการฝึกอบรม เพื่อนำไปปฏิบัติตามแผนให้เกิดผลสำเร็จ

ขั้นที่ 6 การประเมินผล ประเมินผลโครงการที่ทำว่าบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยนำข้อมูลต่าง ๆ มาพิจารณาอย่างมีเกณฑ์และควรมีการประเมินผลทุกระยะเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ต่อไป

พนัส หันนาคินท์ (2530 : 134-135) ได้ให้แนวคิดในกระบวนการพัฒนาบุคลากร โดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดเป้าหมายและบทบาทในการพัฒนา
2. วางโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากร

ส่วน เมธี ปิรันธนานนท์ (2529 : 108) ได้กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากร นั้น มี 6 ขั้นตอนคือ

ขั้นที่ 1 กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน

ขั้นที่ 2 จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ

ขั้นที่ 3 กำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับวงวิชาการ เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.1 ความต้องการพัฒนาของระบบเป็นส่วนรวม

3.2 ความต้องการพัฒนาเฉพาะหน่วยงาน

3.3 ความต้องการพัฒนาของปัจเจกบุคคล

ขั้นที่ 4 เตรียมแผนการพัฒนานุคลากรทั้งหมด

ขั้นที่ 5 ดำเนินการ โปรแกรมพัฒนานุคลากร

ขั้นที่ 6 ประเมินผลกระบวนการพัฒนา

ขั้นตอนในการพัฒนานุากรนั้น อาจทำได้ 5 ขั้นด้วยกัน ตามที่ Castetter (อ้างในวิศิษฐ์
ตันธวัฒน์. 2541 : 39) แนะนำ คือ

ขั้นที่ 1 การสำรวจปัญหาและความต้องการ

ขั้นที่ 2 ขั้นกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา

ขั้นที่ 3 การวางแผนพัฒนา

ขั้นที่ 4 การดำเนินการพัฒนาตามแผน

ขั้นที่ 5 การติดตามประเมินผลการพัฒนา

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 176) กล่าวถึงขั้นตอนของกระบวนการพัฒนานุคลากร 5

ขั้นตอน คือ

1. การพยากรณ์แนวโน้มขององค์กร วิเคราะห์ความต้องการขององค์กร โดยการศึกษา

โครงสร้างขององค์กรในปัจจุบัน คาดคะเนความ ก้าวหน้าขององค์กร ที่จะให้มีขึ้นในอนาคต

2. ประเมินความสามารถของการปฏิบัติงานในปัจจุบัน โดยผู้บริหารแต่ละคนควร

ประเมินความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาทางด้านผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงตัวเอง การ

เอาใจใส่ต่อหน้าที่ การใช้ความคิดและการตัดสินใจในกรณีพิเศษเกี่ยวกับปัญหาและความเปลี่ยนแปลง
ใหม่ ๆ ซึ่งพิจารณาจากทัศนคติต่องาน เพื่อนร่วมงาน และข้อมูลภูมิหลังของแต่ละคน

3. ทำแผนภูมิการแทนที่งาน สำรวจกำลังงานที่มีอยู่ สร้างผู้เข้าร่วมแข่งขันที่มีศักยภาพ

สำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้นเพื่อวางแผนความต้องการการพัฒนานุคลากรแต่ละคน

4. วางโปรแกรมการพัฒนานุคลากร โดยการจัดการฝึกอบรมด้านการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่ง

ควรมีความเหมาะสมกับแต่ละคน เวลาและโอกาส ความต้องการของงานในหน้าที่ต่าง ๆ และ

สถานที่ฝึกอบรม

5. ประเมินผลโครงการ การติดตามผล โครงการอบรมและพัฒนานุคลากร นับว่าเป็น

สิ่งจำเป็นที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้ทราบว่ากิจกรรมดังกล่าวบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือ

ไม่ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หลักเกณฑ์การประเมินผลโครงการ มีดังนี้

1. ประเมินผลจากความคิดเห็นของผู้จัดโครงการ เพื่อทราบถึงผลที่ได้จากโครงการ
2. ประเมินผลจากผู้เข้าร่วมโครงการ เพื่อทราบถึงผลสัมฤทธิ์จากการเข้าร่วมทั้งทัศนคติที่มีต่อโครงการ
3. ประเมินผลจากการปฏิบัติงานภายหลังการเข้าร่วมโครงการ โดยสังเกตพฤติกรรม การปฏิบัติงาน ความชำนาญ ทักษะต่าง ๆ
4. ประเมินผลจากการทดสอบความรู้ โดยการทำแบบข้อสอบทั้งทฤษฎีและภาคปฏิบัติ
5. ประเมินผลจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นแบบสอบถาม
6. ประเมินผลจากผลิตภัณฑ์ ผลงานของผู้เข้าร่วมโครงการ

2.2.6 ปัญหาและแนวทางแก้ไขในการพัฒนาบุคลากร

ในสังคมโลกาภิวัตน์ บุคลากรจำเป็นต้องเข้าใจและแก้ปัญหาอันจะเกิดขึ้นจากการที่ธุรกิจต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง

1. ปัญหาในการพัฒนาบุคลากร

- 1.1 ปัญหาการขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่พอใจการทำงาน
- 1.2 ปัญหาการจัดองค์กรไม่เหมาะสม
- 1.3 ปัญหาการปรับตัวของบุคลากร ไม่ทันต่อการขยายตัวอย่าง รวดเร็วของธุรกิจ
- 1.4 ปัญหาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการ
- 1.5 ปัญหาการวางแผนธุรกิจกับทรัพยากรมนุษย์ไม่สอดคล้องกัน
- 1.6 ปัญหาการมองอนาคตไม่ชัดเจน
- 1.7 ปัญหาการเตรียมตัวไปสู่สังคมนานาชาติ

2. แนวทางแก้ไขปัญหา

- 2.1 ผู้บริหารต้องให้ความสนใจอย่างจริงจัง
- 2.2 ธุรกิจอยู่ได้เพราะคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ ควรเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
- 2.3 พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างคนและทิศทางธุรกิจอย่างรอบคอบ
- 2.4 จัดให้มีฝ่ายวางกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์

2.2.7 ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาบุคลากรมุ่งเน้นการเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมสำหรับการพัฒนา

องค์กรในอนาคตโดยการให้ความรู้ ทักษะและทัศนคติ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังที่ อัมพร พิกจันทร์ (2541 : 17-18) และ ลาวัลย์ ภักดีลิขิต (2543 : 27-28) มีความเห็น สอดคล้องกันว่า การ

พัฒนาบุคลากร มีประโยชน์ 2 ประการ คือ 1. ช่วยเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการทำงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ประโยชน์ที่องค์กรได้รับ ซึ่งเน้นหนักไปในแง่ของส่วนรวม ได้แก่
 - 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
 - 1.2 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
 - 1.3 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
 - 1.4 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร
 - 1.5 เพื่อพัฒนาการบริหารให้มีความพอใจทุกฝ่าย
 - 1.6 เพื่อสนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ
2. ประโยชน์ที่บุคลากรได้รับ ได้แก่

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น
- 2.2 เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
- 2.3 เพื่อฝึกฝนการใช้กระบวนการตัดสินใจ
- 2.4 เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
- 2.5 เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน
- 2.6 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กรที่ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

กล่าวโดยสรุป ก็คือ การพัฒนาบุคลากรนั้นจะนำมาซึ่งประโยชน์มากมาย เพราะจะช่วยให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีคุณภาพ มีการติดต่อประสานงานที่ดีขึ้น ทำให้ลดการสิ้นเปลืองทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ลดระยะเวลาการทำงานให้น้อยลง เป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บริหารและยังเป็นการกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เพราะบุคลากรได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัย ก้าวทันเทคโนโลยี เมื่อได้รับความรู้ ความเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้ และในที่สุด ย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร และสิ่งหนึ่งที่ควรคำนึงถึง และให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาบุคลากร ก็คือ วิธีการในการพัฒนาที่เหมาะสมตรงตามความต้องการขององค์กร และผู้เข้ารับการพัฒนา เพราะการจัดทำในสิ่งที่ตรงกับความต้องการได้นั้น จะนำมาซึ่งผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

2.2.8 หลักการเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาบุคลากรนั้น ย่อมต้องอาศัยปัจจัยหลาย ๆ ด้านมาประกอบกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงบประมาณ สถานที่ เวลาที่เอื้อต่อการพัฒนา ตลอดจนการติดต่อประสานงานระหว่างองค์กรและผู้รับการพัฒนา แต่สิ่งหนึ่งที่สำคัญที่สุด ก็คือ การพัฒนาตนเองของบุคลากร ในการที่จะขวนขวายหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ติดตามความเคลื่อนไหวของสถานการณ์ภายใน และภายนอกประเทศ ปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้อยู่เสมอ ซึ่งมีกิจกรรมการพัฒนาหลายรูปแบบ เช่น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. กิจกรรมที่ให้ความรู้เพิ่มพูนประสบการณ์ ปรับปรุงทัศนคติให้เหมาะสมกับงาน ได้แก่ การฝึกอบรม การสอนงาน การประชุมสัมมนา

2. กิจกรรมด้านการบริหาร/การจัดการ เช่น การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ การหมุนเวียน การแต่งตั้งเป็นผู้ช่วยให้เป็นตัวแทน/รักษาการแทน การให้เข้าร่วมในคณะทำงาน ทำหน้าที่เป็นกรรมการดูงาน การเพิ่มความรับผิดชอบในงาน การมอบหมายพิเศษให้ทำการจัดกลุ่มคุณภาพ การปรับปรุงโครงสร้างองค์การหรือการจัดแบ่งส่วนงานใหม่

3. กิจกรรมด้านการศึกษา เช่น การให้ทุนการศึกษาต่อ การส่งเสริมให้มีการพัฒนาเฉพาะรายบุคคล การศึกษาระบบเปิด

4. กิจกรรมแสวงหาความรู้ในหน้าที่ เช่น การจัดการศึกษาแบบสำเร็จรูป จัดคู่มือการปฏิบัติงาน การออกวารสารทางวิชาการ เป็นต้น (ศรีอรุณ เรศานนท์. 2532 : 344-345)

การจัดกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ เทคนิควิธีต่าง ๆ อันจะส่งผลถึง การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาที่นำไปสู่ผลของการปฏิบัติงานที่ดี นั้น อาจมีหลายวิธีด้วยกัน ไม่มีกฎเกณฑ์ว่าวิธีใดเหมาะสมที่สุดและดีที่สุด ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ (2525 : 13-14) ได้เสนอการจัดไว้ 3 แบบ สรุปได้คือ

1. แบบที่จัดตามสะดวก (Unsystematic Programs) เป็นการบรรยายหรือประชุมเป็นครั้งคราว เช่น การปฐมนิเทศผู้บริหารใหม่ เวลาที่จัดประมาณ 1-2 ชั่วโมง ไม่เกินครึ่งวัน ผู้บรรยายเป็นผู้ชำนาญพิเศษในด้านนั้นจริง ๆ

2. แบบที่จัดอย่างมีระบบ (Systematic Programs) เป็นการจัดกิจกรรมในทุกรูปแบบ คือ เมื่อมีการบรรยายสัมมนาแล้วจะมีการพิมพ์เอกสารเผยแพร่เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงาน มีการให้คำแนะนำปรึกษาให้ทุนอุดหนุน ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดกิจกรรมเหล่านี้ มีตั้งแต่ 1-2 ชั่วโมง ไปจนถึง 1-2 เดือน แล้วแต่กิจกรรมแบบใด

3. แบบที่จัดอย่างสมบูรณ์ (Comprehensive Programs) เป็นกิจกรรมที่จัดโดยมีแนวคิดว่าการพัฒนาผู้บริหาร ควรได้มีการปรับปรุงหน่วยงาน รวมทั้งปรับปรุงทัศนคติของผู้บริหารด้วย ซึ่งแนวคิดนี้กำลังได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางในประเทศสหรัฐอเมริกา

ในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร นั้น จะเกิดผลดีและมีประสิทธิภาพเพียงใดต่อการพัฒนาขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจกรรมนั้น ๆ ว่า สอดคล้องและตรงกับนโยบาย วัตถุประสงค์ของผู้บริหาร และองค์กรนั้น ๆ หรือไม่ สรุปคือ การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร จะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายขององค์กร ความต้องการของบุคลากรและความจำเป็นในการพัฒนาเป็นสำคัญ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การที่จะให้บุคลากรได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ สมบูรณ์ได้นั้น ควรจัดกิจกรรมการ พัฒนาให้แก่บุคลากรและที่สำคัญ คือ การเลือกวิธีการพัฒนาให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร คำนวณ

2.3 วิธีการพัฒนาบุคลากร

วิธีการพัฒนาบุคลากร มีหลายวิธี สุดแต่หน่วยงานที่จัดจะเลือกใช้วิธีใดตามความ เหมาะสม

พงศ์ ทรดาล (2539 : 212-213) ได้เสนอแนะวิธีการพัฒนาบุคลากร 36 วิธี ซึ่งแบ่งกลุ่มวิธี การออกเป็น 2 กลุ่ม วิธี ดังนี้

1. วิธีการพัฒนาโดยการลงมือปฏิบัติ มีวิธีการดังนี้

- 1.1 การแนะนำงานหรือสอนงาน (Job Instruction)
- 1.2 การเวียนปฏิบัติงาน (Job Rotation)
- 1.3 การระดมสมอง หรือ การระดมความคิด (Brainstorming)
- 1.4 การประชุมปฏิบัติการ (Workshop)
- 1.5 การตั้งเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน (Committee)
- 1.6 การให้ทำแบบฝึกหัด (Exercise)
- 1.7 เกมการบริหาร (Management Game)
- 1.8 การฝึกการปฏิบัติงานในเวลาจำกัด (In Basket Training)
- 1.9 การค้นคว้าทดลอง (Laboratory)
- 1.10 การฝึกงาน (Training)
- 1.11 การศึกษาทางไปรษณีย์ (Correspondence Study)

2. วิธีการพัฒนาโดยไม่ลงมือปฏิบัติ

2.1 พิจารณาถึงวิธีการให้ข้อมูล มีวิธีการดังนี้

- 2.1.1 การบรรยาย (Lecture)
- 2.1.2 การอภิปราย (Discussion)
- 2.1.3 การสัมมนา (Seminar)
- 2.1.4 การประชุมปาฐกถาหรือการประชุมทางวิชาการ (Symposium)
- 2.1.5 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion)
- 2.1.6 การประชุมแบบกลุ่ม (Syndicate Method)
- 2.1.7 การประชุมโต๊ะกลม (Round Table)
- 2.1.8 การประชุมชี้แจงปัญหาข้อข้องใจ (Forum)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์และสงวนลิขสิทธิ์ให้แก่นักเขียนและผู้อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 2.1.9 การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz Session)
- 2.1.10 การประชุมพบปะ (Convention)
- 2.1.11 การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Conference)
- 2.1.12 การอภิปรายแบบพหุวิชาวิสัย (Colloquy)
- 2.2 พิจารณาถึงวิธีการด้านพฤติกรรม มีวิธีการดังนี้
 - 2.2.1 กรณีศึกษา (Case Study)
 - 2.2.2 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
 - 2.2.3 การศึกษาโดยจำลองแบบจากของจริง (Simulation)
 - 2.2.4 การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (Field Trip)
 - 2.2.5 การสาธิต (Demonstration)
 - 2.2.6 การสัมภาษณ์ (Interviewing)
 - 2.2.7 การแสดงละครสั้น (Skit)
 - 2.2.8 การฝึกอบรมประสาทสัมผัส (Sensitivity Training)
 - 2.2.9 กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (Group Process)
 - 2.2.10 การใช้กิจกรรมนันทนาการ (Recreational Activity)
 - 2.2.11 การแสดงตัวแบบพฤติกรรม (Behavior Role Modeling)
 - 2.2.12 การฝึกอบรมแบบฟิช โบล (Fishbowl)
 - 2.2.13 การประสมเหตุการณ์ (Incident Method)

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 :176-182) ได้กล่าวถึงโปรแกรมการพัฒนาคณาจารย์ ไว้ดังนี้

1. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (Managerial on the job training) มีวิธีการดังนี้
 - 1.1 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
 - 1.2 การสอนงาน/วิธีการศึกษา (Coaching/Understudy Approach)
 - 1.3 การสร้างคณะกรรมการรุ่นใหม่ (Junior Boards)
 - 1.4 การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ (Action Learning)
2. การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน (Managerial off the Job Training) มีวิธีการดังนี้
 - 2.1 วิธีการให้กรณีศึกษา (The Case Study Method)
 - 2.2 เกมการบริหาร (Management Games)
 - 2.3 การสัมมนาภายนอกบริษัท (Outside Seminars)
 - 2.4 โปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย (University Related Programs)
 - 2.5 การใช้บทบาทสมมติ (Role Playing)
 - 2.6 การใช้โมเดลพฤติกรรม (Behavior Modeling)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.7 การสร้างศูนย์การพัฒนาบุคลากรภายในบริษัท (In- House Development Centers)

2.8 การพัฒนาองค์กร (Organizational Development)

เสนาะ ตีเขาว์ (2535 : 150-158) ได้จำแนกวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ 2 กลุ่มวิธี คือ

1. วิธีการให้มีประสบการณ์จากการทำงาน มีวิธีการดังนี้

1.1 การทดลองเรียนงาน (Understudies)

1.2 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

1.3 การสอนงาน (Coaching)

1.4 การบริหารในรูปกรรมการ (Multiple Management)

2. วิธีการฝึกอบรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ มีวิธีการดังนี้

2.1 การเรียนโดยไม่ให้ปริญญา (University Non Degree Program)

2.2 เกมการบริหาร (Management Games)

2.3 กลุ่มสัมพันธ์ (Sensitivity Training)

2.4 ตารางการบริหาร (Managerial Grid)

เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพสูงสุด วิธีการพัฒนาบุคลากรที่นำมาใช้ในการวิจัย คือ

1. วิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ

1.1 การพิจารณางานนำเสนอ (In Basket Training) เป็นวิธีการพัฒนาโดยการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้ลงมือปฏิบัติงานที่จำลองมาจากการปฏิบัติงานจริงของแต่ละคน โดยผู้เข้ารับการพัฒนายจะต้องสมมติบทบาทหน้าที่ของตนเป็นหัวหน้างาน ซึ่งจะต้องทำการตัดสินใจว่าจะสั่งการ อนุมัติ แบ่งงาน มอบหมายงาน ฯลฯ อย่างไร โดยมีข้อจำกัด 3 ประการ คือ เวลาจำกัด ไม่มีผู้ช่วย และไม่มีข้อมูลอื่นช่วย การพิจารณางานนำเสนอ อาจจะเป็นงานที่ทำอยู่เป็นประจำ มีปัญหาอย่างไร และจะแก้ไขอย่างไร การกำหนดสถานการณ์การปฏิบัติงานให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง หรือเหมือนของจริงจะทำให้การพัฒนาแบบนี้สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้

วิจิตร อาวะกุล (2537 : 154) ได้กล่าวว่า การพิจารณางานนำเสนอ นั้น เป็นการนำเอาเรื่องจริงมาให้ตัดสินใจสั่งการในเรื่องที่เป็นปัญหาในเวลาจำกัดรวมทั้งการสั่งงาน การอนุมัติ การแบ่งงาน มอบหมายงาน ในขณะที่ตนเองมีภาระด่วน

ดนัย เทียนพุด (2537 : 82) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการจำลองขึ้น โดยเป็นการดำเนินการจากตัวอย่างทางธุรกิจเกี่ยวกับเอกสารซึ่งผู้รับผิดชอบ จะต้องตัดสินใจว่า จะจัดการอย่างไรในเรื่องแต่ละเรื่อง และจัดลำดับความสำคัญของงานหรือเรื่องเหล่านั้น โดยมีข้อจำกัด คือ เวลาจำกัด ข้อมูลจำกัด และทำโดยลำพัง เอกสารที่จัดให้ผู้เข้ารับการอบรมใช้ฝึกปฏิบัติ นั้น จะต้องมิลักษณะใกล้เคียงงานการดำเนินงานจริง ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กับเอกสารจริงหลาย ๆ ประเภท และเป็นเรื่องที่มีระดับความยากง่ายสำหรับการตัดสินใจต่าง ๆ กัน
ด้วย

พัตน์ สุจันงค์ (2533 : 76) ได้กล่าวเสริมว่า เป็นการฝึกปฏิบัติงานในเวลาจำกัดเป็นการ
ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ลงมือปฏิบัติงานที่จำลองมาจากการปฏิบัติงานจริง ๆ ประจำวันของแต่ละ
คน อาจเป็นงานเอกสารที่ผ่านเข้ามาในกระเบาะหนังสือหรือในแฟ้มเสนองาน โดยการกำหนดสถาน
การณ์การปฏิบัติงานที่ใกล้เคียง หรือเหมือนของจริงขึ้นมาในรูปของแบบฝึกหัด ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
จะต้องสมมติบทบาทเป็นหัวหน้างาน ซึ่งจะต้องตัดสินใจว่าจะทำอะไร อย่างไรในเรื่องต่าง ๆ ที่
ได้รับ รวมทั้งกำหนดลำดับก่อนหลังตามความสำคัญของงานแต่ละชิ้น ทั้งนี้มีข้อจำกัด 3 ประการ
คือ ปฏิบัติงานภายในเวลาจำกัด ไม่มีใครช่วย และไม่มีข้อมูลอื่นช่วย

กล่าวโดยสรุป คือ การพิจารณางานนำเสนอ เป็นการพัฒนาโดยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้
ปฏิบัติงานที่จำลองมาจากการปฏิบัติงานจริงของแต่ละคนที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำหรือใกล้เคียง โดย
การสมมติบทบาทเป็นหัวหน้างาน ซึ่งต้องทำการตัดสินใจสั่งการ โดยมีข้อจำกัดในเรื่องเวลา ผู้ช่วย
และข้อมูลอื่น ๆ ช่วยให้เกิดความพร้อมในกรณีตัดสินใจและดำเนินการ ทำให้สามารถแก้ปัญหาใน
การปฏิบัติงานได้

1.2 เกมการบริหาร (Management Games) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมโดยการ
จำลองสถานการณ์โดยผู้เข้ารับการพัฒนากลุ่มเป็นกลุ่มเป็นทีมจะมีสมาชิกประมาณ 2-20 คน
โดยแต่ละทีมจะเสมือนฝ่ายจัดการของแต่ละองค์กรที่แข่งขันในการดำเนินกิจการ ทีมแต่ละทีมจะ
ดำเนินการในการวางแผนนโยบายและดำเนินการเหมือนที่มีการปฏิบัติจริงๆ ในองค์กร คือ การตัดสินใจ
การบริหารบุคคล การเป็นผู้นำ การสั่งการ การวางแผน ฯลฯ เป็นต้น เกมการบริหารจะทำให้เกิดการ
เรียนรู้ที่สามารถจัดการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่พบเห็นในขณะปฏิบัติงาน เกมการบริหารจะเหมาะกับการ
พัฒนาบุคคลระดับหัวหน้างาน เทคนิคการพัฒนาประเภทนี้เป็นเทคนิควิธีค่อนข้างใหม่สำหรับการ
พัฒนา เมื่อเปรียบเทียบกับเทคนิคการพัฒนาแบบอื่น ๆ

พัตน์ สุจันงค์ (2533 : 75) ได้กล่าวว่า เกมการบริหารนั้นเป็นเทคนิคการฝึกอบรม ที่มี
ลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ เป็นการแข่งขันกันระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป เป็นการแข่งขันที่
ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น เกมสงครามการจัดตั้งบริษัท การสื่อสาร
การยิงเรือรบ ผู้เข้ารับการฝึกฝนจะได้ทดลองปฏิบัติในเหตุการณ์ที่เหมือนจริงและจะได้รับบทเป็น
ผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน เหมาะกับการนำไปใช้ในการฝึกอบรมได้เรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง ความ
สัมพันธ์กับบุคคลอื่น วิธีการทำงานของกลุ่มฝึกความเป็นผู้นำ ฝึกการตัดสินใจได้สังเกต และฝึกหัด
แบบต่าง ๆ ของความสัมพันธ์กับสังคม

สมคิด บางโม (2539 : 88) ได้กล่าวว่า เกมการบริหารนั้นมีข้อดี คือ เป็นการย่อ
สถานการณ์จริงให้ฝึกในช่วงสั้น ๆ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ช่วยกันคิดช่วยกันทำให้บรรยากาศเป็น
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กันเอง แต่มีข้อจำกัด คือ ถ้าเลือกเกมไม่เหมาะสมจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ การแบ่งกลุ่มมากเกินไปจะเป็นอุปสรรคในการแข่งขัน เวลาที่ใช้ในเกมบริหารควรอยู่ในระหว่าง 30 นาที ถึง 3 ชั่วโมง

ฐิระ ปรวาลพฤกษ์ (2538 : 138) ได้กล่าวว่า เนื่องจากเกมการบริหาร มีลักษณะ ตั้งแต่ ง่าย โดยใช้ข้อมูล ข่าวสาร เอกสาร ได้ตอบรายงานจนถึงลักษณะที่ต้องใช้เครื่องมือและอุปกรณ์มา ประกอบ เช่น เครื่องคำนวณคอมพิวเตอร์ จึงอาจแบ่งเกมการบริหารตามอุปกรณ์ที่ใช้ได้ 2 แบบ คือ

1. เกมการบริหารที่ใช้การคิดคำนวณแบบธรรมดา (Manual Game) ลักษณะเกมจะใช้การคิดคำนวณแบบธรรมดา คือ มีเจ้าหน้าที่หรือสมาชิกผู้เข้าอบรมเป็นผู้ช่วยคิดตัวเลขต่าง ๆ เพื่อใช้ในการตัดสินใจ วิธีนี้จึงเป็นวิธีที่ใช้มาก เพราะง่าย เสียค่าใช้จ่ายน้อย

2. เกมการบริหารที่ใช้การคิดคำนวณด้วยคอมพิวเตอร์ (Computer Game) เป็นวิธีที่ใช้เกณฑ์ซับซ้อน ต้องการใช้การคิดคำนวณที่รวดเร็ว แม่นยำ สามารถพิมพ์ผลการตัดสินใจออกมาเลย โดยจะป้อนข้อมูลที่ได้วางแผนไว้แล้ว และใช้คำสั่งให้เครื่องประมวลผลออกมา สำหรับการจัดกิจกรรมของเกมการบริหารที่เป็นลักษณะของการแข่งขัน อาจจัดได้ในลักษณะของการแข่งขันทางตรงกับการแข่งขันทางอ้อม ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกัน ดังนี้

2.1 การแข่งขันทางตรง (Direct Interaction) เป็นการแข่งขันกันระหว่างทีมหรือฝ่าย โดยมีการตัดสินใจผลการแพ้ชนะ เช่น การแข่งขันการขายสินค้าชนิดเดียวกันในตลาดเดียวกันของ 3 ทีม โดยให้แต่ละทีมหากกลยุทธ์ในการขายมาใช้ ผลการแข่งขันทีมแรกใช้วิธีขายในราคาปกติ แต่แถมถึง 1 ใบ ทีมที่สองใช้วิธีลดราคา 5% แถมสบู่ล้างจาน 1 ขวด และทีมที่สามจะลดราคา 5% แจกบัตรชิงโชค ผลการแข่งขันทีมที่จัดให้มีการชิงโชคสามารถจับจุดผู้ซื้อได้ว่า แม้คนจะชอบของแถมแต่ถ้ามีการเสี่ยงโชคคนจะสนใจมากกว่า

2.2 การแข่งขันทางอ้อม (Indirect Interaction) เป็นการแข่งขันเพื่อบรรลุเป้าหมายของแต่ละทีม การแข่งขันจะไม่มีผลกระทบต่ออีกทีมหนึ่ง เช่น การแข่งขันการขายสินค้าชนิดเดียวกัน ทีมแรก อาจคิดวิธีการขายโดยวางตลาดตามห้างสรรพสินค้า มุ่งจำหน่ายแก่เด็กวัยรุ่น เน้นเรื่องความทันสมัยเพื่อให้ยอดจำหน่ายสูง อีกทีมหนึ่งอาจกำหนดตลาดตามร้านค้าทั่วไปมุ่งที่จะจำหน่ายแก่คนวัยทำงานเน้นเรื่องความสบายเพื่อให้ยอดจำหน่ายสูง ซึ่งทั้งสองทีมจะแข่งกับตัวเอง แต่มีลักษณะแข่งระหว่างทีมกลาย ๆ

กล่าวโดยสรุป คือ เกมการบริหาร (Management Games) เป็นการพัฒนา โดยการสร้างเกมหรือการเล่นเป็นเกมในการตัดสินใจ การเรียนรู้วิธีการบริหาร การตัดสินใจสั่งการ การสังเกต การฝึกหัด โดยการใช้เกม อาจมีการแข่งขันกับกลุ่มอื่น ๆ มีการแพ้ ชนะ และมีเวลาเป็นข้อจำกัดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ฝึกการเป็นผู้นำ และการทำงานเป็นกลุ่มเสริมสร้างประสบการณ์ในแนวทางใหม่ (Knowledge Retention)

1.3 กรณีศึกษา (Case Studies) เป็นวิธีการพัฒนาโดยการศึกษาเรื่องราวที่รวบรวม หรือจำลองจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงและเกี่ยวข้องกัน เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้พิจารณาวิเคราะห์ ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อภิปราย และดำเนินการแก้ไขปัญหา อุปสรรคหรือตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด เป็นเทคนิคที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนากลุ่มเล็ก ๆ หรือเป็นรายบุคคล โดยวิทยากรอาจเสนอหรือมอบหมายเหตุการณ์ในลักษณะต่าง ๆ เช่น สิ่งพิมพ์ เทปโทรทัศน์ หรือเล่าเหตุการณ์ให้ฟัง เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาแก้ไขปัญหา การพัฒนาในลักษณะเช่นนี้ ผู้เข้ารับการพัฒนายังต้องอยู่ภายใต้การแนะนำช่วยเหลือจากวิทยากร

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2528 : 71-78) ได้กล่าวถึง กรณีศึกษาว่าเป็นการพัฒนาที่นำเอากรณีหรือเรื่องราว และปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ๆ เสนอในกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม โดยมีที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำและให้แนวทางเพื่อช่วยให้สมาชิกกลุ่มวิเคราะห์ปัญหาได้ตรงวัตถุประสงค์ กรณีศึกษาเหมาะสำหรับด้านกฎหมาย ด้านการบริหารงาน และการฝึกอบรมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของมนุษย์ ประเภทบุคคลที่เข้าฝึกอบรมที่เหมาะสมที่จะใช้เทคนิควิธีนี้ คือ ผู้บริหาร ผู้จัดการ และผู้ที่เข้าสู่ระดับมืออาชีพ ส่วนในเรื่องการสนองตอบวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจะใช้ได้ดีกับการฝึกอบรมที่ต้องการเปลี่ยนทัศนคติ และสร้างเสริมทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

สมคิด บางโม (2539 : 87) ได้ให้ความหมายของกรณีศึกษาว่าเป็นการศึกษาเรื่องราวที่รวบรวมจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายใต้สถานการณ์ที่ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด เป็นเทคนิคที่เหมาะสมกับกลุ่มเล็ก ๆ เรื่องที่มอบหมายให้ต้องมีรายละเอียดเพียงพอที่ผู้รับการฝึกอบรมจะมองเห็นจุดสำคัญของปัญหาและข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการพิจารณา การศึกษากรณีศึกษาอาจให้ศึกษาเป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ก็ได้

อำนาจ แสงสว่าง (2536 : 188) ได้กล่าวถึงกรณีศึกษาว่าเป็นวิธีการแบบตั้งโจทย์ปัญหาให้กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมช่วยกันแก้ปัญหา กระบวนการที่ใช้กันทั่วไปสำหรับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม แต่ละบุคคลจะแสดงบทบาทสมมติเป็นผู้จัดการ ที่ประสบกับสถานการณ์ที่มีปัญหา เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมอ่านปัญหาโจทย์แล้ว ก็เป็นหน้าที่ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องคิดถึงบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม ช่วยในการแก้ปัญหาโดยใช้การอภิปราย การวิจารณ์ของกลุ่ม

สำหรับปัญหาตัวอย่างจะต้องมีความยืดหยุ่น เพื่อให้เข้ากับระดับความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในระดับต่าง ๆ กัน และวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ ปัญหาตัวอย่างอาจมีได้ตั้งแต่เรื่องสั้น ๆ ที่เป็นเรื่องจริง จนถึงเรื่องราวที่มีความยาวมาก เกี่ยวพันถึงความเป็นมาของกิจการและปัญหาในปัจจุบันที่เผชิญอยู่ รวมทั้งขั้นตอนของการศึกษาจะต้องเริ่มด้วยหลักการ การให้ภาพต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาคัดสินใจแก้ปัญหา จากนั้นผู้เข้าอบรมจะศึกษา อภิปราย และค้นคว้าตามหลักวิชา ซึ่งบางครั้งข้อมูลที่ต้องการอาจเป็นข้อมูลที่สำเร็จอยู่แล้ว แต่บางครั้งจำเป็นต้องค้นคว้าหาข้อมูลบ้าง และในขั้นตอนสุดท้ายผู้เข้ารับการอบรมจะต้องพิจารณาคัดสินใจแก้ปัญหา และเพื่อช่วยให้การตัดสินใจของผู้เข้ารับการอบรมดีขึ้น การนำเสนอกรณีหรือปัญหา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จะต้องมีรายละเอียดมากพอที่จะทำให้ผู้ศึกษาได้เห็นจุดสำคัญของปัญหาและได้ข้อมูลที่เป็นแนวทางนำไปสู่การตัดสินใจการแก้ปัญหา

การนำเอกรกรรมวิธีกรณีศึกษาไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรนี้ ได้มีผู้วิจารณ์ว่าเป็นการสิ้นเปลืองเงินและเวลา บางครั้งอาจต้องเชิญผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาวิชามาร่วมวิจารณ์ข้อเสนอแนะการแก้ปัญหา เพื่อผู้เข้าร่วมประชุมจะได้รับแนวความคิดกว้างขวางขึ้นและสามารถแก้ปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ในทางบริหาร ผักผ่อนให้คุ้นเคยกับการวิเคราะห์ปัญหาและทดสอบความคิดเห็นของตนเองในโอกาสที่เสนอความคิดเห็น นั้น แก่ที่ประชุม และได้เรียนรู้เกี่ยวกับทักษะและแนวความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมประชุมอื่น ๆ ด้วย

กล่าวโดยสรุป คือ กรณีศึกษา เป็นการพัฒนาที่เหมาะสมกับงานด้านบริหาร เพราะเป็นการชี้ระบุนให้เห็นว่า อะไรเป็นปัญหา รู้จักการวิเคราะห์ปัญหาที่มีความซับซ้อนและรู้จักการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ก่อให้เกิดพื้นฐานรูปแบบ การแก้ไขปัญหาได้หลายแนวทางการตีความหมายได้หลายแบบ และทางด้านบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน เมื่อผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมมีความรู้เพียงพอในเนื้อหาวิชาที่เกี่ยวข้องและมีความรอบรู้ ก็จะเป็นพื้นฐานต่อการพัฒนา การใช้หลักการทั่วไปให้เกิดความชำนาญในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ได้ผล วิธีกรณีศึกษาไม่อาจใช้ได้ผล ถ้าหากว่าผู้ฝึกอบรมไม่มีพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับการบริหารงาน หรือขาดความเข้าใจแท้จริงในบทบาทตามที่กำหนด

2. วิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น

2.1 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นวิธีการพัฒนาที่เน้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้แสดงบทบาทในสถานการณ์เหมือนในชีวิตจริง โดยกำหนดโครงเรื่อง และผู้เข้ารับการพัฒนาแสดงไปตามท้องเรื่องและบทบาทที่กำหนด สถานการณ์ที่กำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้แสดงนั้นอาจจะกำหนดสถานการณ์อย่างละเอียด การแสดงบทบาทสมมติจะช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้มีโอกาสสังเกต ประเมินและอภิปรายหรือทำความเข้าใจพฤติกรรมต่าง ๆ ที่คิดว่า น่าจะใช้ในชีวิตประจำวันและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ได้ การพัฒนาลักษณะนี้จะเหมาะกับบุคคลหรือกลุ่มที่มีวุฒิภาวะเพียงพอที่จะวิเคราะห์ ตรวจสอบและการแก้ไขปัญหาอุปสรรค

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541 : 225) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการสมมติตัวละครต่าง ๆ ขึ้น เช่น ให้ผู้รับการศึกษาอบรมคนใดคนหนึ่ง มีปัญหาขัดแย้งกับอีกผู้หนึ่ง หรือมีปัญหาขัดแย้งกับหน่วยงาน และแสดงวิธีการแก้ปัญหาโดยการให้เหตุผลและข้อคิดเห็นมาอภิปรายโต้แย้งกัน การใช้วิธีการนี้มักจะเป็นการฝึกอบรมด้านมนุษยสัมพันธ์ ปัญหาระหว่างบุคคล เจตคติต่าง ๆ เพื่อให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือบุคคลกับองค์กรดีขึ้น

น้อย ศิริโชติ (2537 : 106) ได้ให้ความหมายของการแสดงบทบาทสมมติว่า เป็นวิธีการพัฒนาโดยให้ผู้เข้ารับการศึกษาอบรมแสดงบทบาท สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เหมือนในชีวิตจริง โดยผู้จัดการอบรมหรือวิทยากรจะกำหนดโครงเรื่องให้เพียงคร่าว ๆ แล้วให้ผู้เข้าอบรมแสดงไปไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตามความรู้สึกของตนเองในบทบาทสมมติที่ได้รับ ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ได้แสดงพฤติกรรมใหม่ ๆ และได้พัฒนาทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ รวมทั้งอาจช่วยในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติด้วยการแสดงบทบาทนี้ บางครั้งมักใช้ควบคู่กับเทคนิคการอบรมอื่น ๆ เช่น การบรรยาย หรือการอภิปราย เป็นต้น

คณีย์ เทียนพูน (2537 : 82) ได้กล่าวถึงการแสดงบทบาทสมมติว่า เป็นการให้ผู้เข้ารับการอบรมหรือพัฒนา แสดงบทบาทในสถานการณ์เหมือนในชีวิตจริง สถานการณ์ที่กำหนดให้ผู้เข้าอบรมแสดงนั้น อาจใช้วิธีกำหนดสถานการณ์อย่างละเอียดแล้วให้ผู้แสดง แสดงไปตามเหตุและบทบาทหน้าที่ที่กำหนดนั้น (Structured-Role-Play) หรือ อาจกำหนดสถานการณ์เพียงคร่าว ๆ และให้ผู้แสดง แสดงไปตามธรรมชาติหรือโดยไม่ได้ตั้งใจไว้ก่อน (Spontaneous-Role-Play) ซึ่งจากการแสดงบทบาทสมมตินี้ จะช่วยให้ผู้เข้าอบรม ได้มีโอกาสสังเกตทำความเข้าใจพฤติกรรมแบบต่าง ๆ ได้ทดลองวิธีการที่คาดว่าจะใช้ในชีวิตจริง และได้คิดทักษะทางด้านที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

ฉลอง มาปริศา (2538 : 35) ได้กล่าวถึงวิธีดำเนินการแสดงบทบาทสมมติไว้ว่า

1. ก่อนเริ่มการแสดงบทบาท กลุ่มจะต้องเข้าใจปัญหา หรือ สถานการณ์อย่างชัดเจนและผู้นำกลุ่มจะเป็นผู้จัดฉากและประสานงานกับกลุ่มสมาชิกในกลุ่ม
2. การเลือกผู้แสดงก่อนเริ่มบทบาท ไม่มีการบอกให้ทราบล่วงหน้าให้มีเวลาเตรียมตัวและรับบทบาทนั้นเพียงเล็กน้อยเพื่อสลัดความเป็นตัวของตัวเองออก และสวมวิญญาณตัวบุคคลที่ตนรับบทบาทสมมตินั้นแทน
3. ผู้นำควรเปิดโอกาสให้ผู้แสดงจนเห็นว่าพอแก่ความเข้าใจแล้วจึงให้หยุดการแสดง

ฐิระ ประवालพฤกษ์ (2538 : 131) ได้เสนอแนวทางการนำเทคนิคการแสดงบทบาทสมมติไปใช้ไว้ 2 แนวคือ

1. ใช้ในกรณีที่มีการวางแผนล่วงหน้า โดยวิทยากรหรือผู้ให้การฝึกอบรมจะเป็นผู้กำหนดเรื่องที่จะนำมาแสดงบทบาทสมมติเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม ได้เรียนรู้จากการสังเกตพฤติกรรมของผู้แสดง แล้วให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยการวิเคราะห์โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมา และสุดท้ายจะได้ข้อสรุปแนวทางเพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหา
2. ในกรณีที่ไม่มีแผนล่วงหน้า ผู้ให้การอบรมสามารถนำเทคนิคการแสดงบทบาทสมมติไปใช้ทดลองแสดงบทบาทตามความคิดเห็นของสมาชิกผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้สมาชิกอื่น ๆ ได้เรียนรู้ วิเคราะห์และหาข้อสรุปของแนวคิดนั้น ๆ ตัวอย่าง เช่น การแก้ปัญหาคาปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา อาจมีแนวทางที่เสนอหลายแนวทาง การแสดงบทบาทสมมติจะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเลือกใช้นโยบายที่เหมาะสมได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กล่าวโดยสรุปคือ การแสดงบทบาทสมมติเป็นการพัฒนาที่ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา แสดงบทบาทในสถานการณ์ที่เหมือนจริง โดยกำหนดโครงเรื่อง และให้แสดงตามบทบาทที่กำหนด และให้ผู้วิเคราะห์ และเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน วิธีนี้เหมาะกับผู้ที่กล้าแสดง ออกมีวุฒิภาวะเพียงพอที่จะวิเคราะห์ ตรวจสอบและแก้ปัญหา กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสนใจ แนวทางในการแก้ปัญหา สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน

2.2 การฝึกพิจารณาตนเองและเหตุการณ์ (Sensitivity Training) เป็นวิธีการ พัฒนาที่เน้นการใช้ประสาทสัมผัสความรู้สึกของบุคคล เพื่อให้เข้าใจผู้อื่น โดยการสังเกตลักษณะ ท่าทางของผู้อื่น เทคนิคการพัฒนาในลักษณะนี้จะไม่ใช้การบรรยายหรือบอกหลักเกณฑ์ แต่จะใช้วิธี การฝึกหัดให้รู้จักรับรู้ความรู้สึกหรือการแสดงออกของบุคคลอื่น เพื่อจะได้เข้าใจพฤติกรรมของ บุคคลที่ทำงานร่วมกับเราในองค์กร ดังนั้น วิทยากรในการพัฒนาควรเป็นผู้มีบทบาทน้อยที่สุด เพียง คอยสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนาและอธิบาย หรือแก้ปัญหาให้กับผู้เข้ารับการพัฒนา การ พัฒนาโดยวิธีนี้ควรสร้างบรรยากาศที่จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ โดย 1) ให้ผู้รับการพัฒนาได้ แสดงตัวและเปิดเผย 2) วิเคราะห์พฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนาว่ามีข้อจำกัดหรือไม่อย่างไร 3) ให้โอกาสผู้เข้ารับการพัฒนาได้ทดลองแก้ไขพฤติกรรมที่ผิดพลาด และ 4) มีการประเมินผล

สมคิด บางโม (2539 : 90) ได้กล่าวถึงการฝึกพิจารณาตนเองและเหตุการณ์ ว่า กิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมการฝึกให้เข้าใจผู้อื่น โดยการสังเกตลักษณะท่าทางของผู้อื่น วิธีการฝึกอบรม จะไม่ใช้การบรรยายหรือบอกหลักเกณฑ์ แต่ให้นำพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในห้องฝึกอบรมมาเป็นตัว อย่างสด ๆ ร้อน ๆ แล้วโยงไปถึงพฤติกรรมอื่น ๆ ในขณะปฏิบัติงานในองค์กร วิธีการสร้าง บรรยากาศ ในขณะฝึกอบรมคือ พยายามให้เกิดสิ่งต่อไปนี้

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนแสดงตัว หรือเปิดเผยตัวออกมา
2. ให้มีการวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคคลว่ามีข้อผิดพลาดที่ใด
3. ให้โอกาสทดลองแก้ไขพฤติกรรมที่ผิดพลาดใหม่ว่าใช้ได้หรือยัง
4. มีการประเมินผล

กล่าวโดยสรุป คือ การฝึกพิจารณาตนเองและเหตุการณ์ เป็นการพัฒนาทางด้าน ความรู้สึก เน้นกระบวนการมากกว่าเนื้อหา ไม่กำหนดวิธีการและเนื้อหาไว้ แต่จะเริ่มจากการเสนอ ปัญหาหรือประเด็นที่จะสร้างความคับข้องใจให้แก่กลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาได้วิเคราะห์ พฤติกรรม ของผู้ร่วมงาน และแสวงหาแนวทางหรือวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานในลักษณะต่าง ๆ กัน แล้วเลือกวิธีการที่ไม่ก่อให้เกิดผลเสียหายต่อผู้อื่น ด้วยวิธีการทางประชาธิปไตย การดำเนิน กิจกรรมของวิธีการนี้ จะใช้หลักการของกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (Group Process) เช่น ทำ กิจกรรมกลุ่มแล้วกระตุ้นให้แต่ละคนคิดหาแนวทางและวิธีการ ไปสู่เป้าหมายของการทำงาน

2.3 การวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ (Transaction Analysis) เป็นวิธีการพัฒนา โดยจัดเป็นกลุ่มและร่วมกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรม ที่สนใจ วิธีการแก้ไขปัญหารวมทั้งด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ถึงการเรียนรู้ปฏิกิริยาของบุคลากรในกลุ่ม การพัฒนาในลักษณะนี้ จะเป็นการกระตุ้นให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงรับรู้และพัฒนาตนเอง โดยอาศัยพฤติกรรมกลุ่มเป็นตัวกำหนดรูปแบบ กระบวนการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์อาจจะใช้เทคนิควิธีการอื่นมาจัดทำ เช่น กรณีศึกษาการแสดงบทบาทสมมติ เกม หรือ การจำลองสถานการณ์ เป็นต้น การจะใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ ควรเลือกเทคนิควิธีหรือจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับอายุ เพศ วัตถุประสงค์ หรือ ระดับความรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนา

วิจิตร อวาทกุล (2537 : 147) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ว่า เป็นเทคนิคการฝึกอบรมอย่างหนึ่ง ซึ่งใช้กลุ่มเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ถึงพฤติกรรม ทักษะ การเข้าใจคน วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับคนที่ถูกต้อง รวมถึงการเรียนรู้ปฏิกิริยาภายในกลุ่ม การกระตุ้นให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง ทุกคนจะเกิดการหยั่งรู้ รับรู้ด้วยตนเอง และพัฒนาตนเอง โดยอาศัยพฤติกรรมของกลุ่ม กระบวนการของกลุ่มโดยอาจใช้

1. การเล่นเกม เพื่อเรียนรู้ทำให้การเรียนรู้สนุกสนาน มีกฎเกณฑ์บางประการ แต่ต้องเลือกเกมให้เหมาะสมกับวัย เพศ การศึกษา ฯลฯ
2. การแสดงบทบาทสมมติ เพื่อให้แสดงออกซึ่งความรู้สึก ความคิดอย่างเสรี ลักษณะเป็นของตนเองหรือให้เปลี่ยนแปลงภายใต้กฎเกณฑ์ สถานการณ์ที่กำหนดให้
3. การจำลองสถานการณ์ โดยสร้างสถานการณ์ในชีวิตจริงของชาวชนบท ในการแก้ปัญหาการบริหารงาน การจัดระบบงาน
4. กรณีศึกษา เป็นการยกสถานการณ์จริงมาให้สมาชิกได้อภิปราย และหาวิธีการแก้ไขปัญหา ใช้ในการกระตุ้นให้ทุกคนออกความคิดเห็น ในการแก้ปัญหา กลุ่มสมาชิกไม่ควรเกิน 30 คน มีการตั้งวัตถุประสงค์ จัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับอายุ เรื่อง วัตถุประสงค์ กลุ่มและระดับความรู้

กล่าวโดยสรุป คือ การวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ เป็นการพัฒนาโดยการจัดกิจกรรมกลุ่มเพื่อให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมของบุคลากรในกลุ่ม และวิธีแก้ไขปัญหเกี่ยวกับบุคลากรที่ถูกต้อง ทำให้เกิดการพัฒนาตนเองโดยอาศัยพฤติกรรมกลุ่มเป็นตัวกำหนดรูปแบบ วิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ และทักษะในการติดต่อผู้อื่น มีข้อดีและข้อจำกัด คือ

ข้อดีของวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจและทักษะในการติดต่อผู้อื่น

1. เป็นการจำลองประสบการณ์จริงมาสู่ห้องเรียน และเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ฝึกฝนและปฏิบัติในสถานการณ์จริง
2. ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถฝึกฝนและทบทวนการปฏิบัติงานและทักษะในการบริหาร เพื่อได้ทราบข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องของตนเองในห้องพัฒนาแทนที่จะเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

เอกสารนี้เป็นเอกสาร 3. เป็นการพัฒนาที่ขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อจำกัดของการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจและทักษะในการติดต่อผู้อื่น

1. ถ้าการพัฒนาเป็นเรื่องที่ผู้เข้ารับการพัฒนามิมีส่วนเกี่ยวข้อง จะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนามิสนใจในการพัฒนานั้น ๆ
2. ผู้เข้ารับการพัฒนามิจะเป็นผู้ที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ตลอดจนจะต้องเป็นผู้กล้าแสดงออกและกล้ารับฟังความคิดเห็นและการวิจารณ์จากผู้อื่น
3. ถ้าเรื่องที่จะพัฒนาเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานหรือไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้ จะทำให้การพัฒนาคั้งนั้น มิบรรลุวัตถุประสงค์

3. วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน

3.1 การสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีการพัฒนาโดยผู้ควบคุมงานหรือหัวหน้าหรือผู้ที่มีหน้าที่สอนงานแก่คนงาน ซึ่งต้องรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้องตามหลักการ การสอนงาน สามารถเลือกเน้นไปในทางหนึ่งทางใด ได้ตามความต้องการและตามความสามารถของแต่ละบุคคล และการสอนงานจะมิยุติ เมื่อสิ้นสุดการสอนงานเท่านั้น แต่อาจจะมีการประสานงานหรือการติดต่อ ดำเนินการต่อไปหลังจากได้มีการสอนงานแล้ว จึงทำให้เกิดประโยชน์ ซึ่งผู้รับการพัฒนามิสามารถเรียนรู้ถึงประสบการณ์ของตนเองหรือประสบการณ์ของผู้สอนงานอีกด้วย แต่ถ้าผู้สอนงาน มิมีเวลาในการสอนงานมากนัก หรือ มิมีเทคนิคการสอนงานที่ดี ก็จะทำให้ผู้รับการสอนงาน มิสามารถเรียนรู้ได้ตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา หลักสำคัญของการสอนงานนั้น มีอยู่ 4 ประการ ดังที่ ดนัย เทียนพูน (2537 : 87) ได้กล่าวไว้ คือ

1. การเตรียมผู้รับการสอน หมายถึง การเตรียมลูกน้องหรือผู้รับการสอนโดยกระตุ้นหรือเร่งเร้าให้เขามีความขวนขวายใคร่เรียนรู้
2. การเสนอวิธีทำงาน เป็นการแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนการทำงานที่ละขั้น ๆ ด้วยความอดทนจนกว่าผู้รับการสอนจะมีความรู้ในเรื่องนั้น
3. เปิดโอกาสให้ผู้รับการสอนได้ทดลองปฏิบัติ เพื่อที่เขาจะได้ทดลองทำ ว่าที่ได้รับ การสอนมานั้น เป็นไปตามที่เข้าใจหรือไม่ และหากผิดพลาดจะได้แก้ไขในสิ่งนั้นให้ถูกต้อง
4. ให้ผู้รับการสอนลงมือทำด้วยตนเอง โดยที่ผู้สอน จะปล่อยให้ผู้รับการสอน ได้ลงมือทำด้วยตนเอง แล้วผู้สอนทำการประเมินและติดตามดูว่าผลงานที่ผู้รับการสอนทำนั้นมี ประสิทธิภาพเพียงใด

กระบวนการสอนงาน ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์เนื้องาน (Job Analysis) เป็นการวิเคราะห์ในรายละเอียดของเนื้องานว่ามีอะไรบ้าง บุคลากรแต่ละระดับต้องมีหน้าที่และปฏิบัติอย่างไรบ้าง โดยวิเคราะห์ตามขั้นตอนงาน (Work Flow) เป็นหลักตรวจสอบความถูกต้องของรายละเอียด และสรุปผลของรายละเอียดเนื้องาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น มิอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า มิว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. การสอนงาน (Coaching) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขอบเขตของการสอนงาน ลงมือปฏิบัติงานที่รับการสอนไว้ ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและทำการประเมินผลร่วมกัน ส่งผลสำเร็จที่เกิดขึ้นหรือปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อจะได้เรียนรู้ในเนื้อหาต่อไป เมื่อผู้สอนงานหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายได้สอนงานเสร็จไปในแต่ละขั้นตอนนี้จะต้องประเมินผลสำเร็จของเนื้อหาทุกครั้ง ก่อนที่จะเริ่มงานขั้นต่อไป จนครบหน้าที่ความรับผิดชอบ การสอนงานทำได้หลายวิธี เช่น การสอนแบบสำเร็จรูป (Programmed Instruction) เป็นการสอนโดยใช้แบบเรียนสำเร็จรูปเป็นแหล่งค้นคว้า โดยในบทเรียนจะมีเนื้อหาการจัดกิจกรรม การทบทวนการทดสอบที่จัดลำดับไว้เป็นอย่างดี สามารถใช้กับคนจำนวนมากได้ทีเดียวพร้อม ๆ กัน ไม่ต้องจัดสถานที่และเชิงวิพากษ์กรรม ไม่สิ้นเปลืองงบประมาณ อีกวิธีหนึ่ง คือ การสอนเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง (Self-paced Instruction) เป็นการพัฒนาที่ใช้เนื้อหา ความรู้ ทักษะ จากการให้ศึกษาเอกสาร และใช้อุปกรณ์อื่น ๆ ช่วย เช่น สไลด์ ภาพยนตร์ โทรทัศน์ วีดีโอ โดยมีผู้จัดการฝึกอบรมเป็นคนคอยดูแลให้ความช่วยเหลือ เป็นการให้หลักการแนวคิด เทคนิค ข่าวสารขั้นพื้นฐาน ข้อดี คือ สามารถให้เนื้อหาที่กว้าง ๆ ได้และผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการตอบกลับในทันที

กล่าวโดยสรุป คือ การสอนงานเป็นการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ทักษะ ทศนคติ พฤติกรรมและประสบการณ์ตามความต้องการของผู้สอนงาน โดยการแนะนำ ให้รู้จักวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง โดยให้หัวหน้างานหรือผู้ที่มีหน้าที่สอนงานที่มีประสบการณ์มากกว่าหรืออยู่ในระดับสูงกว่าเป็นผู้สอนงานให้ การสอนงานนี้ เหมาะที่จะใช้กับผู้ดำรงตำแหน่งใหม่ การสอนงานให้ประโยชน์แก่งาน ตัวผู้สอน ผู้เข้ารับการสอน หรือผู้ถูกสอนเป็นอย่างมาก

3.2 การศึกษางาน (Understudies) เป็นวิธีการพัฒนา โดยส่งบุคลากรไปพัฒนาในโรงงานหรือสถานประกอบการที่ปฏิบัติงานจริง การพัฒนาโดยการศึกษางาน ไม่เป็นการพัฒนาที่เน้นแต่ทฤษฎีและวิชาการเท่านั้น การศึกษางานจะเป็นเทคนิคที่ผู้เข้ารับการพัฒนายจะต้องใช้สมองและสติปัญญา ผู้เข้ารับการพัฒนายจะต้องคิดเป็นและแก้ปัญหาด้วยความรวดเร็วและมีไหวพริบดี ดังนั้น การศึกษางานจึงเป็นเทคนิคการพัฒนาที่มุ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนายเปลี่ยนทั้งความคิด ทศนคติ อุดมการณ์และลักษณะท่าทาง เป็นต้น

ดั่งที่ ขนิษฐา วิเศษสาธิต และมุกดา ศรีขิง (2535 : 152) ได้เสนอแนะไว้ คือ เป็นการฝึกเกี่ยวกับงานที่ต้องการทักษะสูง พนักงานใหม่จะต้องได้รับการฝึกฝนจากพนักงานที่ชำนาญงานแล้วตัวต่อตัว เป็นเวลาหลายปี (อาจถึง 5 ปี) โดยคนงานใหม่ทำหน้าที่คอยช่วยเหลือ เป็นลูกมือ และเรียนงานไปที่ละน้อย โดยเฉพาะการฝึกฝนเป็นช่างประปา ช่างไม้ ช่างไฟฟ้า สำหรับในระดับนักบริหาร มีการนำหลักการฝึกนี้มาประยุกต์ใช้ โดยเรียกว่า การฝึกเป็นผู้บริหาร

ธีระวุฒิ บุญยโสภณ (2527 : 89-100) กล่าวถึงการศึกษางานในโรงงาน ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่มุ่งพัฒนาบุคคลในองค์กร เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งในด้านความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่าง ๆ ส่วนผลการฝึกงานจะได้มาก การค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

น้อยเพียงใดต้องอาศัยการทดสอบ ติดตาม และการย้อนกลับของข่าวสารในการทำงาน หลักสูตร การฝึกงานจะต้องเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม ว่า หลังจากสำเร็จแล้ว จะสามารถนำเอาความรู้ที่ได้รับไปทำงานอะไรได้บ้าง การศึกษางานควรจะเน้นหนักด้านความชำนาญเฉพาะอย่าง วิธีการฝึก ควรแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ๆ เพื่อระดมกำลังความคิดร่วมกัน เพื่อให้ได้เพิ่มพูนความรู้และฝึกการเป็น ผู้นำอีกด้วย วิธีดำเนินการศึกษางานใน โรงงาน กระทำได้หลายวิธี เช่น การบรรยาย การสาธิต และการให้ปฏิบัติงานจริง การให้ปฏิบัติงานจริงเป็นวิธีที่วิทยากรจัดให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ปฏิบัติจริง ๆ หลังการฝึกอบรม วิทยากรจะประเมินผลประสิทธิภาพการทำงานว่าถูกต้อง ได้มาตรฐานที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ ถ้าได้มาตรฐานถือว่า การศึกษางานนั้นสัมฤทธิ์ผล การศึกษางานใน โรงงาน บางครั้ง โรงงานไม่ได้ฝึกเอง อาจส่งไปยังสถานศึกษาเพื่อให้เรียนรู้ ด้านทฤษฎี และทดลองปฏิบัติการในห้องทดลอง หรือ โรงงานฝึกงานก่อน จึงให้มาศึกษางานจริงใน โรงงาน หรือกล่าวได้ว่า การศึกษางาน คือ การส่งสมาชิกไปศึกษางานในที่ต่าง ๆ เพื่อให้สามารถกลับมาทำงานให้ได้ผลดี ผลของการไปศึกษางาน นอกจากสมาชิกจะทำงานเป็นแล้ว ยังมีโอกาสฝึกฝนทางด้านสมองควบคู่กันไปด้วย คือ

1. ได้มีโอกาสฝึกให้คิด และรู้จักวิธีคิดด้วย
2. ฝึกให้เผชิญปัญหา และแก้ปัญหา
3. ได้ฝึกการทำงานที่รวดเร็ว และมีไหวพริบดีขึ้น

นอกจากนี้ การศึกษางาน ยังช่วยให้บุคลากรรู้หลักและข้อเท็จจริงมากขึ้นและช่วยให้การทำงานเป็นทีมดีขึ้นอีกด้วย

วิธีการศึกษางานที่ดีอีกวิธีหนึ่งของ เครือวัลย์ ถิมอภิชาติ (2531 : 2) คือ

1. การส่งสมาชิกไปศึกษางานกับ โรงงาน หรือสถานที่ปฏิบัติงานจริง ที่ โรงงาน อุตสาหกรรมจะดีกว่าในห้องอบรม

2. อาจส่งครูฝึกหรือหัวหน้าฝึกอบรมไปดูงาน เพื่อจะได้มาปรับปรุงวิธีสอนใหม่

3. ใน การศึกษางานนั้น มิใช่สอนแต่เนื้อหาเท่านั้น แต่ต้องสอนตัวบุคคลด้วย คือ

สอนให้เปลี่ยนความคิด จิตใจ อุดมการณ์ บุคลิก กิริยาลักษณะท่าทางด้วย

กล่าวโดยสรุป คือ การศึกษางาน เป็นการพัฒนาโดยให้ลงมือปฏิบัติงานจริง อาจจะเป็นรายบุคคล หรือกลุ่มก็ได้ การศึกษางานจะต้องมีผู้ควบคุมดูแล ให้คำปรึกษาในขณะที่ศึกษางาน การส่งบุคลากร ไปศึกษางาน นอกจากจะช่วยพัฒนาทักษะแล้วยังช่วยให้มีความมั่นใจในการปฏิบัติงานอีกด้วย

4. วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร

4.1 การเปลี่ยนตำแหน่ง (Position Rotation) เป็นวิธีการพัฒนาที่มุ่งให้ผู้เข้ารับการ พัฒนาได้เรียนรู้งานหลาย ๆ ด้าน หมุนเวียนสลับเปลี่ยนหน้าที่ในการทำงานในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ อาจ

จะใช้เวลาในแต่ละหน้าที่ 1 ปี 2 ปี หรือ 4 ปี เป็นต้น แล้วแต่ความเหมาะสมเพื่อให้ผู้เข้ารับการ ศึกษาด้านการค้ำ ไม้ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พัฒนาได้เวียนกันปฏิบัติงานได้ จนเกิดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการทำงานแต่ละตำแหน่ง และงานหลาย ๆ ด้าน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กร การเปลี่ยนตำแหน่ง นอกจากเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนในการขยายโลกทัศน์ของบุคลากรแล้ว ยังเป็นการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในองค์กรอีกด้วย ทั้งนี้เพราะ บุคลากรจะเข้าใจสถานภาพ ปัญหาและอุปสรรคของหน่วยงานอื่น ๆ อีกด้วย โดยทั่วไปการเปลี่ยนตำแหน่ง จะกระทำกับบุคคลต่อไปนี้ คือ พนักงานใหม่ และผู้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541 : 226) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการให้ผู้เข้าอบรม สับเปลี่ยนตำแหน่งกันชั่วคราว ให้ลองปฏิบัติตามตำแหน่งในระยะเวลาสั้น ๆ และให้แสดงความรับผิดชอบ วิธีนี้จะทำให้ผู้ฝึกอบรมมีทักษะเพิ่มขึ้น หากผู้ทำงานหน้าที่ใดขาดลง ก็สามารถเข้าไปแทนได้

ภิญญา สาคร (2517 : 336) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า หลักการในการเปลี่ยนตำแหน่งนี้ ต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความยุติธรรม ความเที่ยงตรง ประสิทธิภาพของงานและความพอใจของทุกฝ่าย นอกจากนี้จะพิจารณาถึงความสิ้นเปลืองของงบประมาณในการเปลี่ยนตำแหน่งด้วย แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของหน่วยงานนั้น ๆ และสิ่งที่จะต้องหลีกเลี่ยงอย่างยิ่ง อีกประการหนึ่ง ก็คือ อำนาจและอิทธิพลอันจะทำให้ขาดความเที่ยงธรรม

จากผลการศึกษาของ อัจฉรา สังข์สุวรรณ (2539 : 256) ในด้านการเปลี่ยนตำแหน่ง พบว่า การเปลี่ยนตำแหน่ง เป็นการช่วยยกระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานเป็นเวลานาน ๆ ให้มีความกระตือรือร้นต่อตำแหน่งหน้าที่ใหม่ อันจะก่อให้เกิดผลดีแก่สุขภาพจิตและมีขวัญ กำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป คือ การเปลี่ยนตำแหน่ง เป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานบุคคลเพื่อพัฒนาส่งเสริมความก้าวหน้าแก่ผู้เข้ารับการพัฒนาและเป็นการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ทำให้บุคลากรได้รับประสบการณ์ รอบรู้งานกว้างขวางขึ้น ประสบความสำเร็จในการทำงาน เป็นการส่งเสริมกำลังใจ และความร่วมมือ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคลากรและองค์กรนั้น ๆ

4.2 การบริหารในรูปคณะกรรมการ (Multiple Management) เป็นวิธีการพัฒนา โดยการประชุมของกลุ่มคนที่เป็นการบริหารโดยเป็นบุคคลกลุ่มเล็ก ๆ ประมาณ 7-15 คน เพื่อปฏิบัติงาน ซึ่งไม่สามารถแก้ปัญหา โดยคน ๆ เดียว หรือกลุ่มใหญ่ ๆ หรือ บุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เช่น การวางแผนจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ การวางแผนระยะยาว การศึกษาปัญหา เป็นต้น เทคนิคการพัฒนาโดยการบริหารในรูปคณะกรรมการ จะกระทำกันโดยมีการเลือกประธานคณะกรรมการจากกรรมการทั้งหมด เพื่อเป็นผู้ดำเนินการประชุมและอาจจะเลือกรองประธานและเลขานุการคณะกรรมการเพื่อช่วยเหลือประธานในการสรุปสิ่งที่ได้ปฏิบัติงานและยังเปิด โอกาสให้บุคคลในคณะกรรมการได้

ปฏิบัติงาน มีโอกาสฝึกการเป็นผู้นำอีกด้วย เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิจิตร อาวะกุล (2537 : 142) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารในรูปคณะกรรมการ เป็นการประชุมของกลุ่มคนที่เป็นการกรรมาการ เพื่อปรึกษาหารือกัน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นงานที่ไม่สามารถทำให้สำเร็จได้โดยบุคคลเดียว เป็นการช่วยกันวางแผน วางโครงการดำเนินงาน การศึกษาปัญหา การแก้ปัญหา การประเมินผล และการควบคุมกำกับกับการดำเนินงาน

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537 : 72) กล่าวว่า การบริหารในรูปคณะกรรมการ เป็นการประชุมกลุ่มเล็ก ๆ เพื่อปฏิบัติงานซึ่งไม่สามารถทำได้โดยบุคคลกลุ่มใหญ่ ๆ หรือบุคคลเพียงกลุ่มเดียว เช่น การวางแผนกิจกรรม การวางโครงการระยะยาว การศึกษาปัญหาเหตุการณ์ หรือการประเมินผลกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เทคนิคการฝึกอบรมแบบนี้จะมีการเลือกประธานจากกรรมการทั้งคณะเพื่อเป็นผู้นำในการประชุม

กล่าวโดยสรุปคือ การบริหารในรูปคณะกรรมการเป็นการส่งเสริมความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ช่วยให้ได้แนวทางหลายอย่างที่เกิดจากความคิดของคณะกรรมการ ที่มีภูมิหลังต่าง ๆ กัน และยังเป็นโอกาสให้ได้ฝึกทักษะการเป็นผู้นำอีกด้วย

วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงานและความรู้เกี่ยวกับองค์กร เป็นวิธีการที่ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการปฏิบัติภายใต้การดูแลควบคุม หรือแนะนำจากวิทยากร หรือผู้ให้การฝึกอบรม นับเป็นวิธีการที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อจำกัด คือ

ข้อดีของการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงานและความรู้เกี่ยวกับองค์กร

1. ผู้เข้ารับการพัฒนาดูแลเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานในขณะที่เข้ารับการ พัฒนา จึงทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการแรงจูงใจในการเรียนรู้
2. เป็นการประหยัดทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย เพราะผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการปฏิบัติไปพร้อมกับการทำงาน กล่าวคือ ไม่ต้องติดตั้งหรือจำลองเครื่องมือ เครื่องจักรใหม่ในห้องฝึกการพัฒนา
3. ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง เพราะใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร และสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ในงานนั้นจริง ๆ

ข้อจำกัดของการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงานและความรู้เกี่ยวกับองค์กร

1. การพัฒนาในขณะที่ทำงาน ถ้าเป็นในโรงงาน อาจจะถูกรบกวนด้วยเสียงของ เครื่องมือ เครื่องจักร ฯลฯ ซึ่งทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการสมาธิในการเรียนรู้ได้
2. การพัฒนาโดยการฝึกปฏิบัติจะไม่สามารถเรียนรู้หลักการหรือทฤษฎีพื้นฐาน หรือทฤษฎีลึกซึ้งได้ เพราะการพัฒนาแบบนี้ มุ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการปฏิบัติงานได้เท่านั้น
3. การพัฒนาแบบนี้ถ้าไม่มีระบบ และระเบียบที่ชัดเจนอาจทำให้การพัฒนาดำเนินการแบบลองผิดลองถูก ซึ่งเป็นผลเสีย และอันตรายต่อการทำงาน คือ เกิดการเรียนรู้วิธีการทำงานที่ไม่ถูกต้อง หรือ อาจสร้างนิสัยที่ไม่ดีต่อการทำงาน หรือ อาจทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการเกิดความไม่

ประทับใจต่อการทำงาน เพราะผู้ให้การพัฒนาดำเนินการไม่มีวิธีการหรือหลักการที่ตายตัวให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากข้อดี และข้อจำกัดของวิธีการพัฒนา ทั้ง 10 วิธีการ ดังกล่าว ทำให้ทราบแนวทางการเลือกวิธีการพัฒนาที่จะนำประโยชน์สูงสุด ลดการสูญเปล่าในการนำความรู้มาใช้เพื่อการพัฒนาตนเอง องค์กร และสังคม

วิธีการพัฒนาที่กล่าวมานั้น เป็นวิธีการที่จำเป็นและสำคัญต่อการพัฒนาเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะเป็นวิธีการที่ช่วยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ซึ่งมีผลดีต่อบุคลากรและสถานประกอบการเป็นอย่างยิ่ง การจะเลือกวิธีใดก็จะต้องขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคลากรและองค์กร ตลอดจนความเหมาะสมในวิธีนั้น ๆ ว่า สามารถนำผลการพัฒนาไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาได้เต็มที่ มากน้อยเพียงไร และคงต้องคำนึงถึงปัจจัยหลาย ๆ ด้านที่ส่งผลถึงการพัฒนา เช่น งบประมาณ เวลา และผลที่ได้รับ เป็นต้น

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิราภรณ์ มุขลาย (2543 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องความต้องการของอาจารย์วิทยาลัยพาณิชย์การ สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า

ความต้องการอยู่ในระดับมาก ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ในวิชาชีพ ด้านความรอบรู้ที่เกี่ยวข้อง และด้านความสามารถในการถ่ายทอด

อัมพร พิกจันทร์ (2541 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารครู-อาจารย์ ที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร วิทยาลัยสารพัดช่าง กลุ่มภาคกลาง สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า ความต้องการอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ด้านการสัมมนาทางวิชาการ ด้านการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ด้านการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ ด้านการแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานและด้านการสังเกตเขียนเขียน คูงาน และศึกษาวิธีการทำงาน

ความต้องการอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการจัดสัปดาห์วิชาการ

ลาวัลย์ ภักดีลิขิต (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของครู-อาจารย์ ในวิทยาลัยอาชีวศึกษา กลุ่มภาคกลาง พบว่า

ความต้องการอยู่ในระดับมาก ในด้านวิธีพัฒนาแบบลงมือปฏิบัติ คือ การระดมสมองหรือระดมความคิด การตั้งเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน การแนะนำงานหรือการสอนงาน และการศึกษาทางไปรษณีย์ ในด้านวิธีพัฒนาแบบไม่ลงมือปฏิบัติ (พิจารณาวิธีการให้ข้อมูล) คือ การสัมมนา การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การประชุมชี้แจงปัญหาข้อข้องใจและการอภิปรายแบบปวงฉาวิชันนา

ความต้องการอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านวิธิพัฒนาแบบไม่ลงมือปฏิบัติ (พิจารณาวิธิการด้านพฤติกรรม) คือ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การสาธิต การใช้กิจกรรม นันทนาการ และการแสดงละครสั้น

ความต้องการอยู่ในระดับน้อย ในด้านวิธิการพัฒนาแบบลงมือปฏิบัติ คือ การเวียนปฏิบัติ งาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การให้ทำแบบฝึกหัด เกมบริหาร การฝึกปฏิบัติงานในเวลาจำกัด การ ค้นคว้าทดลอง การฝึกงาน ในด้านวิธิการพัฒนาแบบไม่ลงมือปฏิบัติ (พิจารณาวิธิการให้ข้อมูล) คือ การบรรยาย การอภิปราย การประชุมทางวิชาการ การอภิปรายเป็นคณะ การประชุมแบบกลุ่ม การ ประชุมโต๊ะกลม การประชุมกลุ่มย่อย การประชุมพบปะ ในด้านวิธิการพัฒนาแบบไม่ลงมือปฏิบัติ (พิจารณาวิธิการด้านพฤติกรรม) คือ กรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ การศึกษาโดยจำลองแบบ จากของจริง การสัมภาษณ์ การฝึกอบรมประสาทสัมผัส กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ การแสดงตัว แบบพฤติกรรม การฝึกอบรมแบบพีชโซล และการประสบเหตุการณ์

พันชมิตร จันทรนุช (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรสาย สนับสนุนวิชาการด้านการใช้คอมพิวเตอร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พบว่า

1. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธิการพัฒนาบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการทางการใช้คอมพิวเตอร์ใน โปรแกรมทางด้านต่าง ๆ จำนวน 2 โปรแกรม ได้แก่ โปรแกรมทางด้านระบบปฏิบัติการ โปรแกรมทางการประมวลผลคำ ซึ่งเรียงลำดับตาม ระดับความเหมาะสมจากมากไปหาน้อย วิธิการพัฒนาฯ ที่มีความเหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากร ในระดับมาก มี 1 วิธิ คือ การฝึกงาน วิธิการพัฒนาฯ ที่มีความเหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากรใน ระดับปานกลาง มี 3 วิธิ ได้แก่ การบรรยาย ๑ การสัมมนา การสาธิต และวิธิการพัฒนาฯ ที่มีความ เหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากรในระดับน้อย มี 1 วิธิ คือ การศึกษาดูงานนอกสถานที่

2. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธิการพัฒนาบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการทางการใช้คอมพิวเตอร์ใน โปรแกรมทางด้านต่าง ๆ จำนวน 5 โปรแกรม ได้แก่ โปรแกรมทางด้านตารางประยุกต์การทำงาน โปรแกรมสำเร็จรูปทางการวิจัย โปรแกรมทาง ด้านการนำเสนอ โปรแกรมทางการสร้างสื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน โปรแกรมทางการสร้าง ข้อมูลเป็นรูปภาพ แพนผัง ซึ่งเรียงลำดับตามระดับความเหมาะสมจากมากไปหาน้อย วิธิการพัฒนาฯ ที่มีความเหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากรในระดับปานกลางมี 4 วิธิ คือ การฝึกงาน การบรรยาย การ สัมมนา และการสาธิต เป็นต้น วิธิการพัฒนาฯ ที่มีความเหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากรในระดับ น้อย มี 1 วิธิ คือ การศึกษาดูงานนอกสถานที่

3. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธิการพัฒนาบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการทางการใช้คอมพิวเตอร์ใน โปรแกรมทางด้านต่าง ๆ จำนวน 2 โปรแกรม ได้แก่ โปรแกรม Web Browser โปรแกรมทางการระบบสารสนเทศเพื่องานบริหาร โดยเรียงลำดับ ด้านการคำ ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตามระดับความเหมาะสมจากมากไปหาน้อย วิธีการพัฒนาฯ ที่มีความเหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากรในระดับมาก 1 วิธีคือ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ วิธีการพัฒนาฯ ที่มีความเหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากรในระดับปานกลาง 4 วิธี คือ การสาธิต การสัมมนา การบรรยาย การฝึกงาน

บุญรักษ์ รมทอง (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการพัฒนาการเรียนการสอนวิชาเกษตรระดับมัธยมศึกษาตอนต้นของผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเกษตรกรรม ในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง พบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง อายุเฉลี่ย 47.84 ปี มีประสบการณ์ในการทำงานเฉลี่ย 9.42 ปี ส่วนใหญ่เป็นหัวหน้าหมวดวิชาเกษตร ผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเกษตรเกือบทั้งหมดจบการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเฉพาะโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ระหว่าง 6-10 ปี มากที่สุด

สภาพการจัดการเรียนการสอนและปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียน พบว่า ส่วนใหญ่มีครูสอนเกษตร จำนวน 1 คน โรงเรียนมีนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เฉลี่ย 75.81 คน และส่วนมากมีห้องเรียนที่ใช้เรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 1-3 ห้อง มีพื้นที่โรงเรียนแต่ใช้ทำการเกษตร เฉลี่ย 4.82 ไร่ มีพื้นที่เฉลี่ย 26.13 ไร่ ซึ่งส่วนใหญ่ใช้ในการปลูกสวนผัก พืชไร่ เลี้ยงปลา และปลูกไม้ดอก ไม้ประดับ สำหรับสภาพโดยทั่วไปของการจัดการเรียนการสอนที่เป็นปัญหา คือ การได้รับงบประมาณสนับสนุนด้านการเกษตร อุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ปฏิบัติงานเกษตรในโรงเรียน พื้นที่ในการปฏิบัติงานเกษตรของโรงเรียน และการให้ความสำคัญและความสนใจของนักเรียนต่อวิชาเกษตร สภาพแวดล้อมในโรงเรียน ความต้องการศึกษาเพิ่มเติมทางการเกษตรของครูเกษตร

ผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเกษตรกรรม ต้องการที่จะพัฒนาการเรียนการสอนวิชาเกษตร ดังนี้ ด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีการฝึกอบรม ทักษะศึกษาหรือศึกษาต่อให้แก่ครูเกษตร ด้านหลักสูตร ต้องการที่จะให้เน้นวิชาที่ตรงตามความต้องการของชุมชน และนักเรียนสามารถเลือกเรียนได้ ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ต้องการให้มีการเน้นด้านการปฏิบัติ การศึกษาดูงานรวมทั้งการสอนเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ด้านสื่ออุปกรณ์การสอน ต้องการให้มีเครื่องมืออุปกรณ์ทันสมัย สถานที่ฝึกงานที่เหมาะสม ตลอดจนเครื่องมือเครื่องใช้ที่มีการดูแลรักษาเป็นอย่างดี ด้านการวัดผลและประเมินผล ต้องการให้มีการพัฒนามาตรการด้านการประเมินผลที่มีคุณภาพ มีการทดสอบก่อนเรียนและหลังเรียน รวมทั้งแบบฟอร์มสำหรับรายงานผลให้ผู้ปกครองได้รับทราบ

การเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาการเรียนการสอนวิชาเกษตรระหว่างผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเกษตรกรรม พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ประกายรัตน์ เทียวรัตน์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตนเองของหัวหน้าแผนกวิชาวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า

หัวหน้าแผนกวิชาได้ปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเองในระดับมาก โดยปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเองด้านการบริหารและด้านบุคลิกภาพในระดับมาก แต่ด้านวิชาการปฏิบัติในระดับปานกลาง

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อพิจารณาการปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเองในแต่ละด้าน พบว่า หัวหน้าแผนกวิชาได้พัฒนาตนเองด้านการบริหาร ด้วยการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเสนอความคิดเห็นให้มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม เสียสละและให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ ได้ปฏิบัติในระดับมาก แต่การจัดตารางการปฏิบัติงาน และจัดบันทึกการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงงาน ได้ปฏิบัติในระดับปานกลาง

หัวหน้าแผนกวิชาได้พัฒนาตนเองด้านบุคลิกภาพ ด้วยการปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเองด้านสุขภาพจิตในระดับมาก แต่ปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเองด้านสุขภาพกายในระดับปานกลาง

หัวหน้าแผนกวิชาได้พัฒนาตนเองด้านวิชาการด้วยการแสวงหาความรู้ จากการฟังบรรยาย การอ่าน และติดตามผลงานทางวิชาชีพอยู่เสมอปฏิบัติในระดับมาก แต่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเอง ด้านวิชาการด้วยการให้ความรู้ ความคิดแก่ชุมชน และสังคมด้วยการเป็นวิทยากร เป็นที่ปรึกษา เป็นกรรมการ และเขียนตำรา บทความทางวิชาการ ได้ปฏิบัติในระดับปานกลาง

หัวหน้าแผนกวิชาที่มีประสบการณ์ต่างกัน และคณะวิชาต่างกัน มีการปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเองไม่แตกต่างกัน



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร ในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด จำกัด ตาม ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในตำแหน่งงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือรวบรวมข้อมูล
- 3.3 วิธีรวบรวมข้อมูล
- 3.4 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยดำเนินการเพื่อการวิจัยครั้งนี้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1.1 ประชากร

ประชากร ได้แก่ บุคลากรในระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้างาน ในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด จำนวน 1,300 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) บุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด จากประชากรทั้งหมด 1,300 คน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95.4% ดังคำนวณจากสูตร (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540 : 284)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \quad (3.1)$$

เมื่อ	n	หมายถึง	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	N	หมายถึง	จำนวนประชากรทั้งหมด
	e	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ที่คำนวณได้เท่ากับ 309 คน โดยเป็นบุคลากรในระดับปฏิบัติการ จำนวน 256 คน และบุคลากรในระดับหัวหน้างาน จำนวน 53 คนดังรายละเอียดตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ระดับปฏิบัติการ	1,100	256
ระดับหัวหน้างาน	200	53
รวม	1,300	309

3.2 เครื่องมือรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 วิธีสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักการพัฒนาและความต้องการ การได้รับความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติในการทำงานเพื่อนำไปพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร

2. ศึกษาวิธีการพัฒนาบุคลากรตามแนวทฤษฎีของ เพ็ญศรี วายวานนท์ ซึ่งแบ่งกลุ่มพัฒนาเป็น 4 กลุ่มวิธี คือ

วิธีที่ 1 การพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ

วิธีที่ 2 การพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น

วิธีที่ 3 การพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน

วิธีที่ 4 การพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร

3. ศึกษาหลักวิธีการสร้างแบบสอบถามของ อัมพร พิกจันทร์ (2541 : 194-204) กานต์ อัมพานนท์ (2542 : 151-161) และ ลาวัลย์ ภักดีลิขิต (2543 : 170-175)

4. สร้างเครื่องมือฉบับร่าง แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการศึกษา

ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในตำแหน่งงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความต้องการวิธีการพัฒนาที่พึงประสงค์ของบุคลากรระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้างาน ด้วยวิธีการพัฒนา 4 กลุ่มวิธี จำแนกเป็น 1. การพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ 2. การพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น 3. การพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน 4. การพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร ลักษณะของเครื่องมือเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยกำหนดน้ำหนัก แบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง มีความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ แนะนำ และปรับปรุงแก้ไข

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องของภาษา รวม 3 ท่าน คือ

- 6.1 รศ.ดร.พงศ์ หรดาล รองศาสตราจารย์ประจำคณะเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์ สถาบันราชภัฏพระนคร
- 6.2 ผศ.ดร.เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- 6.3 ผศ.ดร.วรรณารถ แสงมณี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาภาษาและสังคม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

7. นำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ข้อเสนอแนะ ปรีกษาอาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม ก่อนนำไปทดลองใช้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2.2 การทดสอบเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการทดสอบเครื่องมือ โดยมีขั้นตอนดังนี้

หลังการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยได้นำไปทดลองใช้ (Try-out) กับบุคลากรระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้างานในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด จำนวน 30 คน และคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งการวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 2 ได้ค่ามาตรฐานสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น ในด้านการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ เท่ากับ 0.91 ด้านการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น เท่ากับ 0.87 ด้านการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน เท่ากับ 0.89 และด้านการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร เท่ากับ 0.93 และภาพรวม เท่ากับ 0.90

ดังกล่าวจากสูตร (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540 : 125-126)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\} \quad (3.2)$$

เมื่อ α หมายถึง สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
 n หมายถึง จำนวนข้อ
 S_i^2 หมายถึง คะแนนความแปรปรวนแต่ละข้อ
 S_t^2 หมายถึง คะแนนความแปรปรวนทั้งฉบับ

3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. บัณฑิตที่เสนอขออนุญาตให้บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบัน

เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ถึงผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท บางกอกกลาส จำกัด เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากบุคลากรระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้างานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 309 คน ดังที่กำหนดไว้

2. การส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยนำส่งด้วยตนเอง จำนวน 350 ฉบับ

3. การเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ผู้วิจัยเดินทางไปรวบรวมด้วยตนเอง ได้จำนวน

310 ฉบับ

4. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลที่รวบรวมได้ และนำแบบสอบถามที่มีความ

ความสมบูรณ์ไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเท่ากับ 309 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3.4 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม แล้วตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และนำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์โดยใช้วิธีการทางสถิติ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS FOR WINDOWS (Statistical Package for the Social Sciences FOR WINDOWS)

2. ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ และร้อยละ

3. ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร ในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด การวิเคราะห์ข้อมูลมีขั้นตอนการวิเคราะห์ในรายละเอียด ดังนี้

3.1 วิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากร เกี่ยวกับความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร ในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งวิเคราะห์เป็นรายด้าน และรวมทุกด้าน โดยนำเสนอในรูปของตาราง พร้อม คำบรรยายประกอบ

3.2 วิเคราะห์เปรียบเทียบความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร ในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในตำแหน่งงาน โดยการใช้ t-test ซึ่งวิเคราะห์เป็นรายด้าน และรวมทุกด้าน โดยนำเสนอในรูปของตาราง พร้อมคำบรรยายประกอบ

ในการวิเคราะห์ข้างต้นนี้ถือว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม อยู่ในช่วงของกิจกรรมใดก็แสดงว่า ความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร ในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด โดยส่วนรวมอยู่ในระดับนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ โดยพิจารณาประเมินจากช่วงของค่าเฉลี่ยเลขคณิต ดังนี้

4.50 - 5.00	หมายถึง	มีความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด
3.50 - 4.49	หมายถึง	มีความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน อยู่ในระดับมาก
2.50 - 3.49	หมายถึง	มีความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง
1.50 - 2.49	หมายถึง	มีความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน อยู่ในระดับน้อย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.00 – 1.49 หมายถึง มีความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติ ดังนี้

สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ

ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ค่า t-test

1. วิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากร โดยคำนวณหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบน
มาตรฐาน (S.D.) ดังสูตร (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540 : 137, 143)

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n} \quad (3.3)$$

เมื่อ \bar{X} หมายถึง ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
 X_i หมายถึง คะแนนแต่ละข้อ
 n หมายถึง จำนวนคนของกลุ่มตัวอย่าง

แสดงถึง ค่าความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน โดยเฉลี่ยของกลุ่ม

ตัวอย่าง

2. วิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากร ดังสูตร (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540 : 143)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}} \quad (3.4)$$

เมื่อ S.D. หมายถึง ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง

แสดงถึง ค่าความแตกต่างของความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน

ของกลุ่มตัวอย่าง

ความหมาย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง กำหนดไว้ในการวิจัยนี้

คือ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตั้งแต่ 1.00 ขึ้นไป	หมายถึง	มีค่าความแตกต่างของความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมาก
0.01-0.90	หมายถึง	มีค่าความแตกต่างของความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับน้อย

3. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน (Two Independent Samples) ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ มีรูปแบบการทดสอบดังนี้ (สุวิธาน มนแพวงศานนท์. 2543 : 160-162)

สมมติฐาน

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \text{ (กรณี Two-tailed)}$$

สถิติที่ใช้ในการทดสอบ

กรณีที่ทราบความแปรปรวนของกลุ่มประชากร ใช้ z-test ดังนี้

$$z = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sqrt{\frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2}}} \sim N(0,1) \quad (3.5)$$

อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติเรามักไม่ทราบความแปรปรวนของกลุ่มประชากร ในทางสถิติจะต้องมาพิจารณาถึงขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยพิจารณา ดังนี้

ถ้าเป็นกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ ($n_1, n_2 \geq 30$ หรือ 100 แล้วแต่กรณี) จะใช้ z-test ที่เป็น Approximation test ซึ่งใช้ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง (s^2) ประมาณค่าความแปรปรวนของกลุ่มประชากร (σ^2) โดยมีสูตรดังนี้

$$z = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}} \sim N(0,1) \quad (3.6)$$

ถ้าเป็นกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก ($n_1, n_2 < 30$ หรือ 100 แล้วแต่กรณี) จะพิจารณาที่ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ถ้าขนาดของกลุ่มตัวอย่างมีขนาดเท่ากันจะใช้ Pooled variance t-test ดังนี้

$$t = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sqrt{s_p^2 \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}} \sim t_{n_1+n_2-2} \quad (3.7)$$

$$\text{เมื่อ } s_p^2 = \frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}$$

กรณีกลุ่มตัวอย่างมีขนาดไม่เท่ากันเราต้องทดสอบสมมติฐานก่อนว่า $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$ หรือไม่

$$\text{โดยใช้ F-test } (F = \frac{s_1^2}{s_2^2} \sim F_{n_1-1, n_2-1})$$

ถ้าผลการทดสอบปรากฏว่า $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$ ให้ใช้ Pooled variance t-test เหมือนสูตรข้างต้น ดังนี้

$$t = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sqrt{s_p^2 \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}} \sim t_{n_1+n_2-2} \quad (3.8)$$

ถ้าผลการทดสอบปรากฏว่า $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$ ให้ใช้ Separated variance t-test ดังนี้

$$t = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}} \sim t_v \quad (3.9)$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$\text{เมื่อ } v = \frac{\left(\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2} \right)^2}{\frac{\left(\frac{s_1^2}{n_1} \right)^2}{n_1 - 1} + \frac{\left(\frac{s_2^2}{n_2} \right)^2}{n_2 - 1}}$$

ในกรณีที่กลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่พอ การแจกแจงแบบ z และการแจกแจงแบบ t จะใกล้เคียงกันมาก ในการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากร SPSS จะใช้ค่าสถิติ t ในการทดสอบสมมติฐาน โดยจะทดสอบสมมติฐานว่า $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$ หรือไม่ก่อนโดย Levene's Test แล้วจะให้ค่าสถิติ t มาทั้ง 2 รูปแบบ การจะเลือกใช้แบบใดในการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจในหลักการที่กล่าวข้างต้น



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้ เพื่อศึกษาความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร ในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด และเพื่อเปรียบเทียบความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร จำแนกตาม ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในตำแหน่งงาน

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ตั้งสมมติฐานเพื่อทดสอบไว้ดังนี้ คือ

บุคลากรที่มี ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน จะมีความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน ที่แตกต่างกัน ซึ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ความถี่และค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 เป็นการเสนอผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด โดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 3 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน โดยใช้สถิติค่า t (t-test)

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แยกตาม ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในตำแหน่งงาน

ผลการวิเคราะห์ปรากฏ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนร้อยละของข้อมูลทั่วไปของบุคลากรที่ตอบแบบสอบถามในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด โดยจำแนกตาม ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ ในตำแหน่งงาน

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. ระดับการศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	225	72.8
- ปริญญาตรีหรือสูงกว่า	84	27.2
รวม	309	100
2. ตำแหน่งงาน		
- ระดับปฏิบัติการ	256	82.8
- ระดับหัวหน้างาน	53	17.2
รวม	309	100
3. ประสบการณ์ในการทำงาน		
- 5 ปี หรือ ต่ำกว่า	24	7.80
- มากกว่า 5 ปี	285	92.2
รวม	309	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นบุคลากรของบริษัทบางกอกกลาส จำกัด จำนวน 309 คน ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 95 และมีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 27.2

สำหรับตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถามนี้ พบว่า ส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานในระดับปฏิบัติการ จำนวน 256 คน คิดเป็นร้อยละ 82.8 และมีตำแหน่งงานในระดับหัวหน้างาน จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 17.2

สำหรับประสบการณ์ในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามนี้ พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 5 ปี จำนวน 285 คน คิดเป็นร้อยละ 92.2 และมีประสบการณ์ในการทำงาน 5 ปีหรือต่ำกว่า จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด 4 กลุ่มวิธี คือ

1. วิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ
2. วิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น
3. วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน
4. วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏ ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของความ ต้องการวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ

วิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ	จำนวนบุคลากร n=309		ระดับความ ต้องการ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. การพิจารณางานนำเสนอ	3.17	0.61	ปานกลาง	3
2. เกมการบริหาร	3.71	0.66	มาก	2
3. กรณีศึกษา	3.75	0.71	มาก	1
รวม	3.51	0.52	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า บุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด โดยภาพรวม มีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานด้วยวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.51 และ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า วิธีการพัฒนาที่มีความต้องการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ กรณีศึกษา และเกมการบริหาร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และ 3.71 ตามลำดับ ส่วนการพิจารณางานนำเสนอมีความต้องการอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17

สำหรับระดับค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทั้งในภาพรวม และรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเท่ากับ 0.52 0.61 0.66 และ 0.71 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของความต้องการวิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น

วิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น	จำนวนบุคลากร n=309		ระดับความต้องการ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. การแสดงบทบาทสมมติ	3.64	0.67	มาก	2
2. การฝึกพิจารณาตนเองและเหตุการณ์	3.70	0.71	มาก	1
3. การวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์	3.64	0.71	มาก	3
รวม	3.67	0.61	มาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า บุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด โดยภาพรวม มีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานด้วยวิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.67 และ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกวิธีการมีความต้องการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การฝึกพิจารณาตนเองและเหตุการณ์ การแสดงบทบาทสมมติ และการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 3.64 และ 3.63 ตามลำดับ

สำหรับระดับค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทั้งในภาพรวม และรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเท่ากับ 0.61 และ 0.71 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของความต้องการวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน

วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน	จำนวนบุคลากร n=309		ระดับความต้องการ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. การสอนงาน	3.97	0.68	มาก	1
2. การศึกษางาน	3.93	0.68	มาก	2
รวม	3.95	0.62	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า บุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด โดยภาพรวม มีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานด้วยวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.95 และ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกวิธีการมีความต้องการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การสอนงาน และการศึกษางาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 และ 3.93 ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอญญาติให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำหรับระดับค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทั้งในภาพรวม และรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเท่ากับ 0.62 และ 0.68 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการ และลำดับที่ของความต้องการวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร

วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร	จำนวนบุคลากร n=309		ระดับความต้องการ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. การเปลี่ยนตำแหน่งงาน	3.97	0.63	มาก	1
2. การบริหารในรูปคณะกรรมการ	3.59	0.78	มาก	2
รวม	3.78	0.62	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า บุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด โดยภาพรวม มีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานด้วยวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.78 และ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกวิธีการมีความต้องการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การเปลี่ยนตำแหน่ง และการบริหารในรูปคณะกรรมการ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 และ 3.59 ตามลำดับ

สำหรับระดับค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทั้งในภาพรวม และรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเท่ากับ 0.62 0.63 และ 0.78 ตามลำดับ

ในภาพรวมของระดับความต้องการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรทั้ง 4 กลุ่ม วิธี สรุปได้ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการวิธีการพัฒนา
สมรรถภาพการทำงานโดยวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ วิธีการพัฒนาทักษะใน
การติดต่อผู้อื่น วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน และวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับ
องค์กร

ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพ การทำงาน	จำนวนบุคลากร n=309		ระดับความ ต้องการ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
วิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ	3.51	0.52	มาก	4
วิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น	3.67	0.61	มาก	3
วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน	3.95	0.62	มาก	1
วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร	3.78	0.62	มาก	2
รวม	3.68	0.48	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า บุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด โดยภาพรวม มีความ
ต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$) เมื่อพิจารณาความ
ต้องการวิธีการพัฒนา พบว่า ทุกวิธีการอยู่ในระดับมาก คือ วิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ
($\bar{X} = 3.51$) วิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น ($\bar{X} = 3.67$) วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน
($\bar{X} = 3.78$)

สำหรับระดับค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทั้งในภาพรวม และรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับ
น้อย โดยมีค่าเท่ากับ 0.48 0.52 0.61 และ 0.62 ตามลำดับ

4.3 ผลการเปรียบเทียบความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของ
บุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด ในกลุ่มที่มีสถานภาพต่างกัน

สำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลนี้เป็นการนำเสนอตามสมมติฐานที่ว่า
“บุคลากรที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีความ
ต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานต่างกัน” ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้แสดงไว้ในตาราง
ที่ 4.7 ถึง 4.21 ดังนี้

ตารางที่ 4.7 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ ระหว่างบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน

วิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ	ต่ำกว่าปริญญาตรี (n = 225)		ปริญญาตรีหรือสูงกว่า (n = 84)		t-test
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. การพิจารณางานนำเสนอ	3.22	0.61	3.02	0.59	2.610*
2. เกมการบริหาร	3.64	0.63	3.89	0.69	-3.020*
3. กรณีศึกษา	3.73	0.69	3.81	0.77	-0.860
รวม	3.51	0.50	3.53	0.55	-0.357

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.7 พบว่าความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน โดยภาพรวม มีระดับความต้องการวิธีการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยพบว่ากลุ่มที่มีระดับการศึกษาด้านต่ำกว่าปริญญาตรี และกลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่ามีค่าเฉลี่ยระดับความต้องการเท่ากับ 3.51 และ 3.53 ตามลำดับ จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับความต้องการของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญของสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านการพิจารณางานนำเสนอ อีกด้านหนึ่งที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือด้านเกมการบริหาร ส่วนด้านกรณีศึกษามีระดับความต้องการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.8 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น ระหว่างบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน

วิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น	ต่ำกว่าปริญญาตรี (n = 225)		ปริญญาตรีหรือ สูงกว่า (n = 84)		t-test
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. การแสดงบทบาทสมมติ	3.64	0.69	3.65	0.61	-0.045
2. การฝึกพิจารณาตนเองและเหตุการณ์	3.62	0.76	3.92	0.50	-1.021
3. การวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์	3.65	0.72	3.60	0.67	0.523
รวม	3.64	0.65	3.74	0.47	-1.605

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.8 พบว่าความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกันโดยภาพรวม มีระดับความต้องการวิธีการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับความต้องการของบุคลากรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญของสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านการฝึกพิจารณาตนเองและเหตุการณ์ ด้านการแสดงบทบาทสมมติ และด้านการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์

ตารางที่ 4.9 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงานระหว่างบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน

วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี (n = 225)		ปริญญาตรีหรือสูงกว่า (n = 84)		t-test
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. การสอนงาน	4.02	0.68	3.84	0.68	2.105*
2. การศึกษางาน	4.00	0.70	3.76	0.63	2.713*
รวม	4.01	0.63	3.80	0.57	2.773*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.9 พบว่าความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกันโดยภาพรวม มีระดับความต้องการวิธีการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับความต้องการของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญของสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านการสอนงานและด้านการศึกษางาน

ตารางที่ 4.10 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความรู้เกี่ยวกับองค์กร ระหว่างบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน

วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร	ต่ำกว่าปริญญาตรี (n = 225)		ปริญญาตรีหรือ สูงกว่า (n = 84)		t-test
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. การเปลี่ยนตำแหน่ง	3.95	0.62	4.04	0.65	-1.069
2. การบริหารในรูปคณะกรรมการ	3.64	0.76	3.47	0.81	1.675
รวม	3.79	0.61	3.75	0.66	0.503

จากตารางที่ 4.10 พบว่าความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกันโดยภาพรวม มีระดับความต้องการวิธีการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับความต้องการของบุคลากร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งด้านการเปลี่ยนตำแหน่ง และด้านการบริหารในรูปคณะกรรมการ

ตารางที่ 4.11 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ วิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน และวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร ในภาพรวม ระหว่างบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน

วิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร	ต่ำกว่าปริญญาตรี (n = 225)		ปริญญาตรีหรือสูงกว่า (n = 84)		t-test
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
วิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ	3.51	0.50	3.53	0.55	-0.357
วิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น	3.64	0.65	3.74	0.47	-1.605
วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน	4.01	0.63	3.80	0.57	2.773*
วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร	3.79	0.61	3.75	0.66	0.503
รวม	3.69	0.48	3.68	0.48	0.085

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.11 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบระดับความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน โดยภาพรวม ปรากฏว่ามีระดับความต้องการวิธีการพัฒนาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับความต้องการของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน ส่วนด้านวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ ด้านวิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น และด้านวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กรมีระดับความต้องการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ ระหว่างบุคลากรที่มีตำแหน่งงานต่างกัน

วิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ	ระดับปฏิบัติการ (n = 256)		ระดับหัวหน้างาน (n = 53)		t-test
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. การพิจารณางานนำเสนอ	3.13	0.60	3.37	0.60	-2.723*
2. เกมการบริหาร	3.65	0.65	3.99	0.60	-3.472*
3. กรณีศึกษา	3.73	0.72	3.85	0.68	-1.138
รวม	3.47	0.52	3.71	0.46	-3.078*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด ที่มีตำแหน่งงานต่างกันโดยภาพรวม มีระดับความต้องการวิธีการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับความต้องการของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านการพิจารณางานนำเสนอ และด้านเกมการบริหาร ส่วนด้านกรณีศึกษา มีระดับความต้องการแตกต่างกันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น ระหว่างบุคลากรที่มีตำแหน่งงานต่างกัน

วิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น	ระดับปฏิบัติการ (n = 256)		ระดับหัวหน้างาน (n = 53)		t-test
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. การแสดงบทบาทสมมติ	3.59	0.66	3.89	0.65	-3.013*
2. การฝึกพิจารณาตนเองและเหตุการณ์	3.68	0.71	3.82	0.72	-1.318*
3. การวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์	3.62	0.71	3.74	0.67	-1.187
รวม	3.63	0.60	3.82	0.62	-2.022*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด ที่มีตำแหน่งงานต่างกันโดยภาพรวม มีระดับความต้องการวิธีการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับความต้องการของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านการแสดงบทบาทสมมติ ส่วนด้านการฝึกพิจารณาตนเองและเหตุการณ์ และด้านการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ มีระดับความต้องการแตกต่างกันอย่างไม่เป็นนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.14 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน ระหว่างบุคลากรที่มีตำแหน่งงานต่างกัน

วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน	ระดับปฏิบัติการ (n = 256)		ระดับหัวหน้างาน (n = 53)		t-test
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. การสอนงาน	3.98	0.68	3.97	0.72	0.065
2. การศึกษางาน	3.96	0.68	3.81	0.70	1.425
รวม	3.97	0.62	3.89	0.64	0.821

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด ที่มีตำแหน่งงานต่างกันโดยภาพรวม มีระดับความต้องการวิธีการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทั้งด้านการสอนงานและด้านการศึกษางาน มีระดับความต้องการของบุคลากรแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.15 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร ระหว่างบุคลากรที่มีตำแหน่งงานต่างกัน

วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร	ระดับปฏิบัติการ (n = 256)		ระดับหัวหน้างาน (n = 53)		t-test
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. การเปลี่ยนตำแหน่ง	3.98	0.64	3.94	0.59	0.441
2. การบริหารในรูปคณะกรรมการ	3.59	0.79	3.62	0.69	-0.296
รวม	3.78	0.64	3.78	0.55	0.037

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด ที่มีตำแหน่งงานต่างกันโดยภาพรวม มีระดับความต้องการวิธีการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทั้งด้านการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งและด้านการบริหารในรูปคณะกรรมการ มีระดับความต้องการของบุคลากรแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ วิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน และวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร ในภาพรวม ระหว่างบุคลากรที่มีตำแหน่งงานต่างกัน

วิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน ของบุคลากร	ระดับปฏิบัติการ (n = 256)		ระดับหัวหน้างาน (n = 53)		t-test
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
วิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ	3.47	0.52	3.71	0.46	-3.078*
วิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น	3.63	0.60	3.82	0.62	-2.022*
วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน	3.97	0.62	3.89	0.64	0.821
วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร	3.78	0.64	3.78	0.55	0.037
รวม	3.66	0.48	3.78	0.48	-1.662

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบระดับความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน โดยภาพรวม ปรากฏว่า มีระดับความต้องการวิธีการพัฒนาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับความต้องการของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ และด้านวิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น ส่วนด้านวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงานและด้านวิชาการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร มีระดับความต้องการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญของสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ ระหว่างบุคลากรที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งงานต่างกัน

วิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ	5 ปีหรือต่ำกว่า (n = 24)		มากกว่า 5 ปี (n = 225)		t-test
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. การพิจารณางานนำเสนอ	3.13	0.94	3.17	0.57	-0.240
2. เกมการบริหาร	3.86	0.49	3.70	0.67	1.198
3. กรณีศึกษา	3.99	0.45	3.73	0.73	2.528*
รวม	3.62	0.39	3.51	0.53	1.024

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ความต้องการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งงานแตกต่างกัน โดยภาพรวม มีระดับความต้องการวิธีการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับความต้องการของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่มีระดับ 0.05 ในด้านกรณีศึกษา ส่วนด้านการพิจารณางานนำเสนอ และด้านเกมการบริหาร มีระดับความต้องการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น ระหว่างบุคลากรที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งงานต่างกัน

วิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น	5 ปี หรือต่ำกว่า (n = 24)		มากกว่า 5 ปี (n = 285)		t-test
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. การแสดงบทบาทสมมติ	3.46	0.56	3.66	0.68	-1.416
2. การฝึกพิจารณาตนเองและเหตุการณ์	3.78	0.42	3.70	0.73	0.555
3. การวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์	3.40	0.38	3.66	0.72	-2.870*
รวม	3.57	0.35	3.67	0.62	-0.799

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ความต้องการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งงานแตกต่างกัน โดยภาพรวม มีระดับความต้องการวิธีการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับความต้องการของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่มีระดับ 0.05 ในด้านการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ ส่วนด้านการแสดงบทบาทสมมติ และด้านการฝึกพิจารณาตนเองและเหตุการณ์ มีระดับความต้องการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน ระหว่างบุคลากรที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งงานต่างกัน

วิธีการความรู้เกี่ยวกับงาน	5 ปีหรือต่ำกว่า (n = 24)		มากกว่า 5 ปี (n = 285)		t-test
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. การสอนงาน	4.00	0.73	3.97	0.68	0.193
2. การศึกษางาน	4.10	0.90	3.91	0.66	0.954
รวม	4.05	0.78	3.95	0.61	0.781

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ความต้องการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งงานแตกต่างกัน โดยภาพรวม มีระดับความต้องการวิธีการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทั้งด้านการสอนงานและด้านการศึกษางาน มีระดับความต้องการของบุคลากรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.20 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร ระหว่างบุคลากรที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งงานต่างกัน

วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร	5 ปีหรือต่ำกว่า (n = 24)		มากกว่า 5 ปี (n = 285)		t-test
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. การเปลี่ยนตำแหน่ง	4.10	0.59	3.96	0.63	1.064
2. การบริหารในรูปแบบกรรมการ	3.80	0.97	3.58	0.76	1.110
รวม	3.95	0.75	3.77	0.61	1.164

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ความต้องการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งงานแตกต่างกัน โดยภาพรวม มีระดับความต้องการวิธีการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทั้งด้านการ

เปลี่ยนตำแหน่ง และด้านการบริหารในรูปคณะกรรมการ มีระดับความต้องการของบุคลากรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0:05

ตารางที่ 4.21 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ วิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน และวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร ในภาพรวม ระหว่างบุคลากรที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งงานต่างกัน

วิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร	5 ปีหรือต่ำกว่า (n = 24)		มากกว่า 5 ปี (n = 285)		t-test
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
วิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ	3.62	0.39	3.51	0.53	1.024
วิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น	3.57	0.35	3.67	0.62	-0.799
วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน	4.05	0.78	3.95	0.61	0.781
วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร	3.95	0.75	3.77	0.61	1.164
รวม	3.75	0.40	3.68	0.49	0.668

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบระดับความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน โดยภาพรวม ปรากฏว่ามีระดับความต้องการวิธีการพัฒนาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐาน ที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทั้งด้านวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ วิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร มีระดับความต้องการของบุคลากรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน ของบุคลากร ในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในตำแหน่งงาน เพื่อนำผลการวิจัยครั้งนี้ มาเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรใน บริษัท บางกอกกลาส จำกัด และสถานประกอบการอื่นที่สนใจ

5.1.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้จาก บุคลากร ในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด 1,300 คน โดย กำหนดใช้กลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 309 คน ประกอบด้วย

1. บุคลากรในระดับปฏิบัติการ จำนวน 256 คน
2. บุคลากรในระดับหัวหน้างาน จำนวน 53 คน

โดยจำแนกตาม ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในตำแหน่งงาน ดังนี้

- 1) ระดับการศึกษา จำแนกเป็น
 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี
 2. ปริญญาตรี หรือสูงกว่า
- 2) ตำแหน่งงาน จำแนกเป็น
 1. ระดับปฏิบัติการ
 2. ระดับหัวหน้างาน
- 3) ประสบการณ์ในตำแหน่งงาน จำแนกเป็น
 1. 5 ปี หรือต่ำกว่า
 2. มากกว่า 5 ปี

5.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เป็นแบบสอบถามจำนวน 37 ข้อ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับ ข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ข้อ ลักษณะแบบ

สอบถามเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น เกี่ยวกับความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร ในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด จำนวน 37 ข้อ โดยเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามจำนวน 350 ฉบับ และได้รับกลับคืนมาจากบุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 310 ฉบับ เป็นแบบสอบถามที่ตอบสมบูรณ์ จำนวน 309 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งได้จำแนกกลุ่มบุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด ตามระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในตำแหน่งงาน มีบุคลากรในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 225 คน ระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า จำนวน 84 คน บุคลากรในตำแหน่งระดับปฏิบัติการ จำนวน 256 คน ระดับหัวหน้างาน จำนวน 53 คน และบุคลากรที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งงาน 5 ปี หรือต่ำกว่า จำนวน 24 คน มากกว่า 5 ปี จำนวน 285 คน

5.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS FOR WINDOWS และนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าความถี่และร้อยละ

ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลความคิดเห็น ของบุคลากร เกี่ยวกับ ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน ของบุคลากร ในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด โดยดำเนินการวิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลความคิดเห็น ของบุคลากร เกี่ยวกับ ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร ในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด 4 ด้าน คือ ด้านวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ ด้านวิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น ด้านวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน และด้านวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร วิเคราะห์โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายด้าน และภาพรวม

ส่วนที่ 2 เปรียบเทียบความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน จำแนกตามระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในตำแหน่งงาน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และทดสอบความแตกต่างระหว่าง ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) โดยใช้ t-test

5.1.5 สรุปผลการวิจัย

ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร ในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด สรุปผลได้ ดังนี้

ตอนที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้ดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย บุคลากร ในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 309 คน
2. ระดับการศึกษา ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 72.80 และ ระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 27.20
3. ตำแหน่งงาน ระดับปฏิบัติการ จำนวน 256 คน คิดเป็นร้อยละ 82.80 ระดับหัวหน้างาน จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 17.20
4. ประสบการณ์ในตำแหน่งงาน 5 ปีหรือต่ำกว่า จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 7.80 มากกว่า 5 ปี จำนวน 285 คน คิดเป็นร้อยละ 92.20

ตอนที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน ของบุคลากร ในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด สรุปผลการวิเคราะห์ได้ ดังนี้

ส่วนที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร ในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด จำนวน 4 ด้าน คือ ด้านวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ ด้านวิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น ด้านวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน และด้านวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร โดยภาพรวม และ รายด้าน ได้ดังนี้

เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน ของบุคลากร ในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด พบว่า มีความต้องการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดลำดับแรก คือ ด้านวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน รองลงมา คือ ด้านวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร ($\bar{X} = 3.78$) และด้านวิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น ($\bar{X} = 3.67$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดลำดับสุดท้าย คือ ด้านความต้องการวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.51$) ซึ่งมีรายละเอียด แต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านความต้องการวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ โดยภาพรวม พบว่า ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดลำดับแรก คือ กรณีศึกษา ($\bar{X} = 3.75$) รองลงมาคือ เกมการบริหาร ($\bar{X} = 3.71$) ส่วนการพิจารณางานนำเสนอ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.17$)

2. ด้านความต้องการวิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น โดยภาพรวมพบว่า ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน ของบุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดลำดับแรก คือ การพิจารณาตนเองและเหตุการณ์ ($\bar{X} = 3.70$) รองลงมา คือ การแสดงบทบาทสมมติ ($\bar{X} = 3.64$)และการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.64$)

3. ด้านความต้องการวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน โดยภาพรวม พบว่าความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดลำดับแรก คือ การสอนงาน ($\bar{X} = 3.97$) รองลงมา คือ การศึกษางาน ($\bar{X} = 3.93$)

4. ด้านความต้องการวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร โดยภาพรวม พบว่า ความต้องการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดลำดับแรก คือ การเปลี่ยนตำแหน่ง ($\bar{X} = 3.97$) รองลงมา คือ การบริหารในรูปกรรมการ ($\bar{X} = 3.59$)

ส่วนที่ 2 เปรียบเทียบความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน ของบุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด คือ ด้านความต้องการวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ ด้านวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ ด้านวิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น ด้านวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน และด้านวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร จำแนกตาม ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในตำแหน่งงาน โดยภาพรวม และ รายด้าน ได้ดังนี้

1. จำแนกตามระดับการศึกษา ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยภาพรวม และ รายด้าน ได้ดังนี้ โดยภาพรวม ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร ในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

กลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และกลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานในวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1.1 วิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ เท่ากับ 3.51 และ 3.53 ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในการพิจารณางานนำเสนอ และเกมการบริหาร

1.2 วิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น เท่ากับ 3.64 และ 3.74 ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.3 วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน เท่ากับ 4.01 และ 3.08 ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในการสอน การศึกษางาน และในภาพรวม

1.4 วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร เท่ากับ 3.79 และ 3.75 ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. จำแนกตามตำแหน่งงาน ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยภาพรวม และรายด้าน สรุปได้ ดังนี้ โดยภาพรวม ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร ในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

กลุ่มที่มีตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ และกลุ่มที่มีตำแหน่งงานระดับ หัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานในวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

2.1 วิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ เท่ากับ 3.47 และ 3.71 โดยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในการพิจารณางานนำเสนอ และเกมการบริหาร และในภาพรวม

2.2 วิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น เท่ากับ 3.63 และ 3.82 โดยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในการแสดงบทบาทสมมติ และในภาพรวม

2.3 วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน เท่ากับ 3.97 และ 3.89 โดยมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.4 วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร เท่ากับ 3.78 และ 3.78 โดยมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งงาน ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยภาพรวม และ รายด้าน สรุปได้ดังนี้ โดยภาพรวม ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร ในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

กลุ่มที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งงาน 5 ปี หรือต่ำกว่า และกลุ่มที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งงานมากกว่า 5 ปี มีค่าเฉลี่ยระดับความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานในวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

3.1 วิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ เท่ากับ 3.62 และ 3.51 โดยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในกรณีศึกษา

3.2 วิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น เท่ากับ 3.57 และ 3.67 โดยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์

3.3 วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน เท่ากับ 4.05 และ 3.95 โดยมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.4 วิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร เท่ากับ 3.95 และ 3.77 โดยมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย มีประเด็นสำคัญที่น่าสนใจ ควรแก่การนำมาวิเคราะห์และอภิปรายผลดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากรในระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้างาน

จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรบริษัท บางกอกกลาส จำกัด ส่วนมากมีระดับการศึกษา ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 72.80 มีประสบการณ์ในตำแหน่งงานมากกว่า 5 ปี ร้อยละ 92.20 ทั้งนี้เพราะบริษัท บางกอกกลาส จำกัด ซึ่งก่อตั้งในปี 2521 ถึงปัจจุบันรวมเวลาดำเนินการ 24 ปี เป็นสถานประกอบการที่ดำเนินการผลิตขวดแก้วจำหน่าย จึงมีบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีเป็นจำนวนมาก บุคลากรส่วนมากมีประสบการณ์ในการผลิตมากกว่า 5 ปี ต้องใช้ทั้งแรงงาน ความรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งแก้ไขปัญหาและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น อีกทั้งต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด มีดังต่อไปนี้

1. ผลจากการวิเคราะห์ พบว่า

บุคลากรมีความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าบุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด มีความต้องการ และให้ความสำคัญต่อวิธีการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความรู้ความสามารถ และปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ดังที่สมาน รังสีโยกฤษณ์ (2522 : 73) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติ และวิธีการทำงานที่นำไปสู่ประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด ในรายด้าน สามารถนำมาอภิปรายได้ ดังนี้

1. ด้านความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานด้วยวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ

พบว่า บุคลากรมีความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพทางการทำงานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เนื่องจากการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ เป็นวิธีการที่เน้นการให้ประสบการณ์จากการแสดงวิธีการปฏิบัติงานหรือการจำลองสถานการณ์ โดยศึกษาจากสิ่งที่แสดงและหาวิธีแก้ไข โดยการร่วมกันวางแผนนโยบายดำเนินการร่วมกันอภิปรายเพื่อวิเคราะห์และ

เอกแก้ไขปัญหา โดยการแนะนำจากวิทยากร พร้อมทั้งฝึกการเป็นผู้นำ ฝึกการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการดำเนินการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เรียนรู้ในการแก้ปัญหาขณะปฏิบัติงาน อาจเป็นเพราะการพัฒนาด้วยวิธีการนี้เป็นทักษะที่จะทำให้นุคลากรก้าวไปสู่การเป็นผู้บริหาร จึงจำเป็นต้องแสดงออกถึงพฤติกรรมของภาวะผู้นำหากบุคลากรมีพฤติกรรมผู้นำที่ถูกต้องเหมาะสมกับทักษะวิสัยของผู้ร่วมงานและในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสมแล้ว โอกาสที่งานต่าง ๆ จะประสบผลสำเร็จก็มีมาก ในทางกลับกันหากบุคลากรใช้วิธีการทำงานที่ไม่ถูกต้อง ขาดความเหมาะสม ไม่มีความรู้ความเข้าใจในพฤติกรรมผู้นำ โอกาสที่งานจะประสบความสำเร็จล้มเหลวก็มีมากเช่นกัน ด้วยเหตุนี้ความสำเร็จและความล้มเหลวของสถานประกอบการ ส่วนหนึ่งขึ้นกับพฤติกรรมของบุคลากรในการปฏิบัติงานในภาระหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสำคัญ ดังที่ ดวิต เกอกลวงส์ (2530 : 250-255) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติงานใด ๆ ในแผนกวิชาของหัวหน้าแผนกวิชานั้น นับได้ว่าบทบาทของหัวหน้าแผนกวิชาที่แสดงออกมา ในพฤติกรรมผู้นำเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะหัวหน้าแผนกวิชาเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานของคนอื่นในแผนกวิชา ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานใด ๆ ในแผนกวิชาขึ้นอยู่กับประสิทธิผลในการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของหัวหน้าแผนกวิชาเป็นสำคัญ และอีกแง่หนึ่งอาจสืบเนื่องมาจากหัวหน้าแผนกวิชาขอมหวังความก้าวหน้าและเตรียมตัวที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ เซาวัน โรจนแสง (2526 : 251) ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหารว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร ทั้งนี้เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ เช่น องค์กรขอมมีการขยายใหญ่โตขึ้น บุคลากรขององค์กรขอมหวังความก้าวหน้าและเตรียมตัวที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป และความเจริญทางเทคโนโลยีขอมเป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารทุกระดับต้องพัฒนาให้พร้อม

2. ด้านความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานด้วยวิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น

พบว่า บุคลากร มีความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า บริษัท บางกอกกลาส จำกัด มีการกำหนดแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ปฏิกริยาของบุคคลอื่นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ขอมรับในข้อผิดพลาดและการตัดสินใจของผู้ร่วมงานด้วยวิธีการทางประชาธิปไตย ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในสถานประกอบการ การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเสนอความคิดเห็นให้มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม เสียสละและให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการปรับปรุงการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน เช่นเดียวกับรายงานของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2520 : 1-6) ได้เสนอว่าต้องรับฟังข้อคิดเห็น และชี้แจงเหตุผลให้ชัดเจนและเป็นทีที่กระจาง ซึ่งสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 293) ได้ให้คุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จของที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อหนึ่ง คือ ความสามารถในการยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาวะที่เกิดขึ้น ขอมจะสามารถทำให้เข้ากับบุคคลอื่นได้ เช่นเดียวกับ ประชุม รอดประเสริฐ (2527 : 59) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารในฐานะนักพัฒนา จะต้องมึคุณลักษณะเป็น

ผู้ที่มีความคิดกว้างไกล ปฏิบัติงานในหน่วยงานด้วยความมีระบบ มีความซื่อสัตย์ และมีความยุติธรรม เป็นผู้ใช้เวลาให้กับหน่วยงานอย่างแท้จริง และซุชาติ ประมวลผล (2527 : 2-5) ได้ให้แนวคิด ในการพัฒนาตนเองว่าผู้บริหารต้องมีความเสียสละ มีความขยัน และทำงานเป็นทีม ต้องคิดเสมอว่าแต่ละคนเป็นส่วนหนึ่งของงาน ชุมชน และสังคม เช่นเดียวกับเฉลิม รัชชนะกุล (2524 : 120-121) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของผู้บริหาร และอาจารย์ในเขตการศึกษา 11 พบว่า ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารว่า ควรเป็นผู้ที่มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรเป็นผู้ที่มีคุณธรรมประจำใจ เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเสียสละไม่เห็นแก่ตัวแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน เป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น

3. ด้านความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานด้วยวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน

พบว่า บุคลากร มีความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า บริษัท บางกอกกลาส จำกัด เป็นสถานประกอบการที่มุ่งให้การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรในระดับต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้บุคลากรเป็นปัจจัยหลักในการทำงาน โฆษณาและวัตถุประสงค์ของสถานประกอบการบรรลุผล ซึ่งบุคลากรต้องมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง และสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากการพัฒนาโดยวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงานที่มีแบบแผน มีการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งเน้นไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติจริง ภายใต้การดูแลอย่างใกล้ชิด จนผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดการเรียนรู้ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง จนเกิดทักษะและความชำนาญ การสอนงาน เป็นการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ และเพิ่มประสบการณ์ ได้เรียนรู้วิธีการ เทคนิค ปรัชญา วัตถุประสงค์ เป้าหมายการทำงาน ไปพร้อมกับการปฏิบัติจริง อาจเป็นการสอนตัวต่อตัวหรือเป็นการสอนเป็นกลุ่ม ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ไม่ต้องอาศัยวิทยากรแต่ใช้หัวหน้างาน หรือผู้บริหารซึ่งมีประสบการณ์มากกว่า หรืออยู่ในระดับสูงกว่าเป็นผู้ให้ความรู้ทำให้ได้รับประสบการณ์ ทั้งผู้สอนและผู้ถูกสอน นิยมปฏิบัติกันมากทำให้เกิดความร่วมมือและประสานงาน อาจทำให้การมอบหมายงาน หรือโครงการพิเศษ การรักษาการแทนชั่วคราว หรือวิธีการฝึกประสานงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 181-182) และ โสรัง แสนศิริพันธ์ (2527 : 5) ที่ว่า จุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรมีประการคือ ความมุ่งหมายขององค์กร ได้แก่ การพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด ลดความสิ้นเปลือง และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน สนองความต้องการองค์กร บุคลากรในอันที่จะไม่ขาดคน และได้โอกาสไปสู่ตำแหน่งสูงขึ้น ในส่วนความมุ่งหมายส่วนบุคคล ได้แก่ การฝึกฝน และใช้การวินิจฉัยในการตัดสินใจ การปฏิบัติงานปรับปรุง เสริมสร้างขวัญ กำลังใจ สภาพการทำงาน ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คิดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความพอใจในการทำงานและมาตรฐานการทำงานให้ดีขึ้น ที่เป็นเช่นนี้เพราะ จะทำให้มีผลต่อการเตรียมบุคลากรไว้เพื่อความเจริญก้าวหน้าของสถานประกอบการ ทำให้ได้รู้แนวการบริหาร วิธีการ และทางเทคโนโลยี การสอนงานต้องมีกระบวนการให้แนวคิด รายละเอียดของเนื้อหา และมีการวิเคราะห์งานก่อนลงมือปฏิบัติ เพื่อแนวทางที่ถูกต้อง และประสบผลสำเร็จ ดังแนวคิดของ คณีย์ เทียนพุด (2537 : 87) ที่กล่าวว่า กระบวนการสอนงานจะได้ผลดีจะต้องประกอบไปด้วย 2 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์เนื้อหาตามขั้นตอนว่ามีรายละเอียดอะไรบ้างและสรุปรายละเอียดของเนื้อหา ขั้นตอนที่ 2 คือ การสอนงานต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขอบเขตของงานก่อนทำการสอน ลงมือปฏิบัติตามที่สอน ตรวจสอบงานและประเมินผลร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ในเนื้อหาต่อไป

4. ด้านความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานด้วยวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร

พบว่า บุคลากรมีความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า บริษัท บางกอกกลาส จำกัด มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้งานหลายด้านเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานแต่ละด้านพร้อมทั้งเกิดโลกทัศน์ที่กว้างขึ้น มีการเปลี่ยนตำแหน่งเพื่อความก้าวหน้า ส่งเสริมการบริหารงาน โดยกลุ่มบุคคลที่เป็นกรรมการร่วมกันวางแผน และแก้ปัญหา ส่งผลให้การปฏิบัติงานสัมฤทธิ์ผล ไพโรจน์ สีตปรีชา (2528 : 63-64) ได้ชี้ให้เห็นความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการว่า การสับเปลี่ยนสายงานหรือตำแหน่งของข้าราชการทำให้เกิดความจำเป็นในการพัฒนาให้พร้อมก่อนที่จะปฏิบัติหน้าที่ในสายงานหรือตำแหน่งใหม่ เทคนิค และวิทยาการใหม่ในปัจจุบันเกิดขึ้นเสมอ จึงจำเป็นต้องเรียนรู้เพิ่มเติม สอดคล้องกับ อรรถสิทธิ์ สิทธิสุนทร (2524 : 9-18) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีข้อหนึ่งว่า จะต้องเป็นผู้ที่มีภูมิรู้ คือ ความเป็นผู้ที่มีความรู้ในการปฏิบัติงาน จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้เฉพาะวิชาการในหน้าที่โดยตรงให้แตกฉาน และต้องมีความรู้ในแขนงอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ผู้บริหารจะต้องพยายามเรียนให้มากทั้งจากตำราและการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากประสบการณ์และจากผู้ทรงคุณวุฒิ

หัวหน้าแผนกวิชาที่ขาดความรู้ด้านวิชาการย่อมจะขาดความเชื่อถือในด้านความรู้ความสามารถจากครู-อาจารย์อันเป็นต้นเหตุปัญหาแห่งการปกครองดูแลในที่สุด ฉะนั้นผู้ที่ป็นหัวหน้าแผนกวิชาจะต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเองด้านวิชาการให้มากขึ้นกว่าเดิม

การบริหารงานในรูปแบบเป็นวิธีการพัฒนาในรูปของคณะกรรมการ เป็นการประชุมกลุ่มเล็ก ๆ ส่งเสริมความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ได้ร่วมกันแก้ปัญหาและวางแผน โครงการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจิตร อาวะกุล (2537 : 142) ได้กล่าวว่า การตั้งคณะกรรมการคือการประชุมของกลุ่มคน ที่เป็นคณะกรรมการเพื่อปรึกษาหารือ ช่วยกันวางแผน โครงการดำเนินงาน

ศึกษาปัญหา แก้ปัญหา ประเมินผล และควบคุมกำกับการทำงาน และเนื่องจากบุคลากรมีการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หน้าที่ ทำให้การทำงานต่าง ๆ ต้องอาศัยระบบทีมและจัดตั้งเป็นคณะกรรมการเพื่อช่วยให้หน้าที่หลักมี ประสิทธิภาพ และงานที่ได้รับมอบหมายสัมฤทธิ์ผลตามที่สถานประกอบการต้องการ และจากการ วิจัยของ จริยา ทัพพะกุล ณ อุชฺฐยา (2534 : 117) และคณะ ได้ศึกษาการจัดการศึกษา ประเภท อาชีวศึกษา ในทศวรรษที่ผ่านมา ถึงปัจจุบัน ผลปรากฏว่า ด้านปัจจัยการจัดการศึกษาของครู- อาจารย์และผู้บริหาร ในส่วนสภาพของครูอาชีวศึกษา พบว่า ครูช่างมีหน้าที่หลายประการนอก เหนือจากการสอน คือ การให้การสนับสนุนเผยแพร่วิชาชีพแก่ชุมชน รวมถึงงานธุรการและงาน บริหารทั่วไป สิ่งเหล่านี้ มีผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ พรพิมล เกียรติกังวลไกล (2538 : 251) ในการศึกษาปัญหาการบริหารงานวิชา การของหัวหน้าหมวดวิชาวิทยาศาสตร์ ปัญหาที่พบ คือ ครูมีภาระหน้าที่ที่โรงเรียนมอบหมายให้ทำ หลายด้าน ทำให้การสอนขาดประสิทธิภาพ

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบระดับความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของ บุคลากร บริษัท บางกอกกลาส จำกัด จำกัดตามระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ ในการทำงานในรายด้านและภาพรวม ดังนี้

1. การเปรียบเทียบระดับความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร จำแนกตามระดับการศึกษา แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรีหรือสูงกว่า จากผลการวิจัย เมื่อเปรียบเทียบในภาพรวม พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับ ปริญญาตรี และระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับ สุนทร วิไลลักษณ์ (2540 : 100) ทำการศึกษาเรื่องการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ ศึกษา ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ครูผู้สอนที่มีวุฒิปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีทัศนคติต่อการ บริหารวิชาการของผู้บริหาร ไม่แตกต่างกัน

และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สมเกียรติ แก้วฉิมมา (2534 : 116) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนบริหารงานของศึกษานิเทศก์อำเภอ ภาคใต้ของ ประเทศไทย พบว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอ ภาคใต้ของประเทศไทย ที่มีวุฒิมัธยมศึกษาต่างกัน ปฏิบัติงาน ตามกระบวนการวางแผนบริหารงาน ไม่แตกต่างกัน

จากผลการวิจัยครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และ ปริญญาตรีหรือสูงกว่ามีความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจ เป็นเพราะว่า บุคลากรเล็งเห็นถึงความสำคัญ และความจำเป็นในการศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนา สมรรถภาพการทำงานของตนอยู่เสมอ

เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน ของกลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี และระดับสูงกว่าปริญญาตรี แตกต่างกันอย่างมีนัย สำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรส่วน

มากมีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความใฝ่รู้ในรายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เกิดทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การเปรียบเทียบระดับความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร จำแนกตามตำแหน่งงาน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ ระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้างาน

จากผลการวิจัย เมื่อเปรียบเทียบในภาพรวม พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้างาน มีความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับ ประกายรัตน์ เขียวรัตน์ (2543 : 87) ทำการศึกษา เรื่องการพัฒนาตนเองของหัวหน้าแผนกวิชาวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา

พบว่า หัวหน้าแผนกวิชาในคณะวิชาศิลปกรรม และคณะวิชาพื้นฐาน ได้ปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเองในระดับมาก หัวหน้าแผนกวิชาในคณะวิชาคหกรรม และคณะวิชาบริหารธุรกิจ ได้ปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเองในระดับปานกลาง แต่ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเองของหัวหน้าแผนกวิชาในทุกคณะวิชา ได้ปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเองไม่แตกต่างกัน

เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของกลุ่มที่มีตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้างาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ และการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ และทักษะในการติดต่อผู้อื่น เนื่องจากวิธีการพัฒนาดังกล่าว เป็นการฝึกฝนในด้านต่าง ๆ เพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในอนาคต

3. การเปรียบเทียบระดับความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งงาน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 5 ปี หรือต่ำกว่า และมากกว่า 5 ปี

จากผลการวิจัย เมื่อเปรียบเทียบในภาพรวมและรายด้าน พบว่า ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของกลุ่มที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งงาน 5 ปี หรือต่ำกว่า และมากกว่า 5 ปี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทุกด้านและในภาพรวม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม มีจำนวนปีที่ทำงานในสถานประกอบการมาก มีความรู้ความเข้าใจในทักษะและหลักการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีแล้ว สอดคล้องกับ ประกายรัตน์ เขียวรัตน์ (2543 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษา เรื่องการพัฒนาตนเองของหัวหน้าแผนกวิชาวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า หัวหน้าแผนกวิชาที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีการปฏิบัติเพื่อการพัฒนาตนเองไม่แตกต่างกัน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสถานประกอบการ

จากผลการวิจัยพบว่า ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในบริษัท บางกอกกลาส จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก จึงน่าจะเป็นข้อมูลที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจพิจารณาแก้ไขปรับปรุงและสนับสนุนองค์ประกอบในการพัฒนาบุคลากรในทุกด้าน เพื่อยกระดับสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรให้สูงขึ้นเพราะเมื่อสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรดีขึ้นแล้ว ย่อมส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการ ดังต่อไปนี้

1. ด้านความต้องการวิธีการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ ผู้บริหารสถานประกอบการ ควรให้ความสนใจในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร ในระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างาน ในด้านนี้ให้มาก โดยคำนึงถึงวิธีการพัฒนาด้านกรณีศึกษา เกมการบริหารและการพิจารณางานนำเสนอ ตามลำดับ ด้วยการจัดให้มีการศึกษาเรื่องราวจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง โดยการร่วมกันอภิปรายเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไข โดยมีวิทยากรเป็นผู้ให้ความรู้และแนวทางในการแก้ปัญหา เพื่อให้เกิดความสามารถในการตัดสินใจสั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรพิจารณากิจกรรมให้เหมาะสมกับกลุ่มบุคลากรที่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานในระดับหัวหน้างานและบุคลากรที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งงาน 5 ปี หรือต่ำกว่าก่อน

2. ด้านความต้องการวิธีการพัฒนาทักษะในการติดต่อผู้อื่น ผู้บริหารสถานประกอบการ ควรให้ความสนใจในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพการติดต่อผู้อื่นของบุคลากร ในระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างาน ในด้านนี้ให้มาก โดยคำนึงถึงวิธีการพัฒนาด้านการศึกษาพิจารณาตนเองและเหตุการณ์ การแสดงบทบาทสมมติ และการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ ตามลำดับ ด้วยการจัดให้มีการเรียนรู้พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และความรู้สึกละเอียดของผู้อื่นด้วยการสังเกตลักษณะท่าทาง ให้เกิดการยอมรับในพฤติกรรมของผู้อื่นและแก้ไขพฤติกรรมที่ผิดพลาดของตนเอง เพื่อให้เกิดการประสานงานกันด้วยความเข้าใจ ส่งผลให้เกิดความรวดเร็วและบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดี จึงควรพิจารณากิจกรรมให้เหมาะสมกับกลุ่มบุคลากรที่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานในระดับหัวหน้างานและบุคลากรที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งงานมากกว่า 5 ปีก่อน

3. ด้านความต้องการวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน ผู้บริหารสถานประกอบการ ควรให้ความสนใจในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงานของบุคลากร ในระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างาน ในด้านนี้ให้มาก โดยคำนึงถึงวิธีการพัฒนาด้านการสอนงาน และการศึกษางาน ตามลำดับ ด้วยการจัดให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานโดยการปฏิบัติงาน

จริงในสถานประกอบการ โดยมีผู้สอนเป็นผู้ชำนาญการ เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการดำเนินงาน ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การปฏิบัติงานที่เหมาะสม จึงควรพิจารณากิจกรรมให้เหมาะสมกับกลุ่มบุคลากรที่มีระดับการศึกษา ในระดับการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี บุคลากรที่มีตำแหน่งงานในระดับปฏิบัติการและบุคลากรที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งงาน 5 ปี หรือต่ำกว่าก่อน

4. ด้านความต้องการวิธีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับองค์กร ผู้บริหารสถานประกอบการ ควรให้ความสนใจในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร ในระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างาน ในด้านนี้ให้มาก โดยคำนึงถึงวิธีการพัฒนาด้านการเปลี่ยนตำแหน่ง และการบริหารในรูปคณะกรรมการ ตามลำดับ ด้วยการจัดให้มีการเรียนรู้งานในหลายตำแหน่งเพื่อให้เกิดประสบการณ์ในการทำงานแต่ละตำแหน่ง และเกิดโลกทัศน์ที่กว้างขึ้น นำมาซึ่งความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ พร้อมทั้งส่งเสริมการบริหารงานโดยบุคลากรที่เป็นคณะกรรมการ ส่งผลให้การวางแผน การแก้ปัญหา และการประสานงาน มีความชัดเจน และรวดเร็วขึ้น จึงควรพิจารณากิจกรรมให้เหมาะสมกับกลุ่มบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี บุคลากรที่มีตำแหน่งงานในระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างาน และบุคลากรที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งงาน 5 ปี หรือต่ำกว่าก่อน

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมแก้วและเครื่องแก้ว โดยใช้กรณีศึกษาในสถานประกอบการอื่น เพื่อนำผลวิจัยมาเปรียบเทียบและสรุปเป็นวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมแก้วและเครื่องแก้ว โดยมีการจำแนกตัวแปรอิสระ คือ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในตำแหน่งงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร และสภาพแวดล้อมองค์กร ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพต่อไป

2. ควรศึกษาความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร ในรูปแบบการวิจัยอื่น เช่น การสัมภาษณ์ การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการใช้กิจกรรมนันทนาการ เป็นต้น เพื่อทราบถึงลักษณะปัญหา และอุปสรรคที่ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งอาจมีผลต่อการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในสถานประกอบการนั้น ๆ

3. ควรศึกษาความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในตำแหน่งงานอื่น เช่น ตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย และตำแหน่งผู้บริหารอื่น เป็นต้น เพื่อทราบถึงวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับบุคลากรในระดับดังกล่าว ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีหน้าที่ประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับบุคลากรระดับปฏิบัติการ โดยมีส่วนผลักดันนโยบายของสถานประกอบการ ผู้เป่าหมายที่กำหนด

บรรณานุกรม

- กานต์ อัมพานนท์. 2542. “การศึกษารูปแบบการฝึกอบรมบุคลากร ในอุตสาหกรรมการผลิตและบริการของสถานประกอบการ ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเครื่องกล บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- กิติมา ปรีดีดิลก. 2529. ทฤษฎีบริหารองค์กร. กรุงเทพฯ : ธารนิเวศพิมพ์.
- กุลชน ธนาพงศธร. 2533. เทคนิคและการผลิตอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ขนิษฐา วิเศษสาทร และมุกดา ศรียง. 2535. จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- เครือวัลย์ ลิ้มเผ่าชาติ. 2531. หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา. กรุงเทพฯ : สยามการพิมพ์.
- จิราภรณ์ มุขลาข. 2543. “ความต้องการของอาจารย์วิทยาลัยพณิชยการ สังกัดกรมอาชีวศึกษา.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- จริยา ทัพพะกุล ณ อุบลฯ และคณะ. 2534. รายงานการวิจัย การจัดการศึกษาระดับประถม มัธยม และอาชีวศึกษาของไทยในทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ : กรมวิชาการ.
- ฉลอง มาปรีดา. 2538. เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- เฉลิม รัชชนะกุล. 2524. “คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ในเขตการศึกษา 11.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชื่นจิตต์ แจ่มเจนนิก. 2544. การบริหารจัดการในทศวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : สยามศิลป์พริ้นท์ แอนด์เฟ้ท.
- เชาวน์ โรจนแสง. 2526. องค์การและการจัดการหน่วยที่ 9-15. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาธิราช. เอกสารการสอน.
- ฐิระ ประवालพฤษ์. 2538. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2544. โลกกับการบริหาร. กรุงเทพฯ : Skytrain Classified.
- คณีย์ เทียนพุด. 2537. กลยุทธ์การพัฒนาคน. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2530. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ : ทฤษฎีวิจัยและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ :
ไทยวัฒนาพานิช.

ธีระวุฒิ บุญยโสภณ. 2527. หลักการจัดฝึกอบรมบุคลากรในโรงงาน. กรุงเทพฯ : ครุศาสตร์.

นงลักษณ์ สีนีผล. 2532. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏธนบุรี.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2525. ก้าวหน้าสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์.

น้อย ศิริโชติ. 2537. เทคนิคการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

บรรยงค์ โดจินดา. 2540. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : รวมสาสน์.

บรรยงค์ โดจินดา. 2543. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : รวมสาสน์.

บุญรักษ์ รมทอง. 2543. “ความต้องการพัฒนาการเรียนการสอนวิชาเกษตรระดับมัธยมศึกษาตอน
ต้นของผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเกษตรกรรม โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการ
ประถมศึกษา จังหวัดตรัง.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาครุศาสตร์
เกษตร บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

ประกายรัตน์ เขียวรัตน์. 2543. “การพัฒนาตนเองของหัวหน้าแผนกวิชา วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัด
กรมอาชีวศึกษา.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
อาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

ประชุม รอดประเสริฐ. 2527. ผู้นำและพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. เอกสารประกอบการสอน.

ประชุม รอดประเสริฐ. 2528. การบริหารบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

ปราโมทย์ โชติมงคล. 2535. การบริหารงานบุคคล การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชา. กรุงเทพฯ :
เอกสารอัดสำเนา.

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2541. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริม
กรุงเทพ.

พงศ์ หรดาล. 2539. การวางแผนการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
วิทยาลัยครูพระนคร.

พรพิมล เกียรติกิ่งवालไกล. 2538. “การบริหารงานวิชาการของหัวหน้าหมวดวิชาวิทยาศาสตร์ใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร.” ปริญญานิพนธ์การ
ศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พยอม วงศ์สารศรี. 2542. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

เพ็ญศรี วายวานนท์. 2537. การจัดการทรัพยากรคน. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิต

พัฒนบริหารศาสตร์.

พนัส หันนาคินทร์. 2530. หลักการบริหารบุคลากรในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.

พัฒน์ สุจำนงค์. 2533. หลักการฝึกอบรมแผนใหม่. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

พัฒนา สุขประเสริฐ. 2540. กลยุทธ์ในการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย

เกษตรศาสตร์.

พันธมิตร จันทร์นุช. 2543. “การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการด้านการใช้คอมพิวเตอร์

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์

อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบัน

เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. 2525. หลักและวิธีการสอนระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

ไพโรจน์ สีตปรีชา. 2528. การบริหารบุคคลในราชการพลเรือนไทย. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

ภิญญา สาร. 2517. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

มนัส กลัดอยู่. 2537. “การศึกษาความต้องการกิจกรรมการพัฒนาคูและอาจารย์ สาขาวิชาช่าง

อุตสาหกรรม ของวิทยาลัยเทคนิค กลุ่มอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.”

วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

เมธี ปิณฑนานนท์. 2529. การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โอ

เอสพรีนติ้งเฮาส์.

ลาวัลย์ ภักดีลิขิต. 2543. “ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของครู-อาจารย์

ในวิทยาลัยอาชีวศึกษา กลุ่มภาคกลาง.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ

ทหารลาดกระบัง.

วิน เชื้อโพธิ์หัก. 2537. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

วิจิตร อาวะกุล. 2537. เทคนิคการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิศิษฐ์ ดันธวัฒน์. 2541. “การศึกษาความต้องการพัฒนาของอาจารย์ช่างไฟฟ้า สังกัดวิทยาลัย

เทคนิค กลุ่มอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์

อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย,

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

ศรีอรุณ เรศานนท์. 2532. การจัดงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

เกษตรศาสตร์.

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2543. สถิติรายปีประเทศไทย สำนักนายกรัฐมนตรีบรรพ 47. หน้า 161, 165.

สมเกียรติ แก้วฉิมมา. 2534. “การศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนบริหารงานของศึกษาริการอำเภอภาคใต้ของประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

สมคิด บางโม. 2539. เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์.

สมชาย หิรัญกิตติ. 2542. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

สมพงษ์ เกษมสิน. 2526. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

สมพงษ์ เกษมสิน. 2523. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

สมาน รังสีโยกฤกษ์. 2522. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สวัสดิ์สำนักงาน ก.พ.

สุวิธาน มนแพวงศานนท์. 2543. วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS for Windows. กรุงเทพฯ : ชีเอ็ดยูเคชั่น.

สุนทร วิไลลักษณ์. 2540. “การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

โสรัส แสนศิริพันธ์. 2527. การบริหารบุคคลร่วมสมัย. แพร์ : โรงพยาบาลแพร์. เอกสารอัดสำเนา.

เสนาะ ดิเขาว์. 2535. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ธรรมศาสตร์.

เสรี บุญญาภาศ. 2538. “การศึกษาความต้องการพัฒนาครูช่างอุตสาหกรรม สาขาช่างยนต์ ในวิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคกลาง.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

อรรถสิทธิ์ สีนธิสุนทร. 2524. “ข้อคิดเห็นบางประการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล.” การอบรมบุคลากรของส่วนราชการต่าง ๆ พ.ศ. 2520. กรุงเทพฯ : สถานสงเคราะห์หญิงปากเกร็ด.

อุทัย หิรัญโต. 2523. ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร. กรุงเทพฯ : เลียงเชียงคำประทีป.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2528. หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อนาคตศึกษาการพิมพ์.

อัจฉรา สังข์สุวรรณ. 2539. “การบริหารงานบุคคล : การศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อัมพร พิกจันทร์. 2541. “การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู-อาจารย์ ที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร วิทยาลัยสารพัดช่างกลุ่มภาคกลาง สังกัดกรมอาชีวศึกษา.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

อำนาจ แสงสว่าง. 2536. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : พิทยวิสุทธ์.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร

บริษัท บางกอกกลาส จำกัด

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ตอน

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับ ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร

2. ในการตอบแบบสอบถามทั้ง 2 ตอน ท่านไม่ต้องระบุชื่อของท่านและสถานประกอบการ ขอความกรุณาท่านตอบทุกข้อ และขอให้ตอบตามสภาพความเป็นจริง จึงจะทำให้ได้ผลสรุปที่เที่ยงตรงอย่างแท้จริง อันจะเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาและการปรับปรุงวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร ในสถานประกอบการได้อย่างเหมาะสมต่อไป
3. คำตอบของท่าน ไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านและสถานประกอบการของท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยจะนำข้อมูล ไปใช้เพื่อการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น
4. แบบสอบถามชุดนี้ เป็นแบบสอบถามความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร บริษัท บางกอกกลาส จำกัด

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามอย่างสมบูรณ์ มา ณ โอกาสนี้

นางสาววาสนา ขาวขำ

ตอนที่ 1

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความ ซึ่งตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี
 ปริญญาตรีหรือสูงกว่า

2. ตำแหน่งงาน

- ระดับปฏิบัติการ
 ระดับหัวหน้างาน

3. ประสบการณ์ในตำแหน่งงาน

- 5 ปี หรือต่ำกว่า
 มากกว่า 5 ปี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2

คำถามเกี่ยวกับ ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร
บริษัท บางกอกกลาส จำกัด

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความเกี่ยวกับความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร ในแต่ละข้อแล้วกาเครื่องหมาย ✓ เพื่อแสดงระดับการประเมินทางขวามือที่ตรงกับความต้องการของท่านทำแบบสอบถามนี้ โดยมีช่องให้ท่านเลือก 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ตัวอย่าง การตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	วิธีการพัฒนา	ระดับความต้องการพัฒนา				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
0	การประชุมเชิงปฏิบัติการ			✓		

จากข้อที่ 0 หมายถึง ท่านมีความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน ด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ อยู่ในระดับปานกลาง

ข้อที่	วิธีการพัฒนา	ระดับความต้องการพัฒนา				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1.	การฝึกปฏิบัติจากการจำลองสถานการณ์จริง					
2.	การสมมติให้เป็นหัวหน้างาน					
3.	การตัดสินใจสั่งการ โดยมีข้อจำกัดเรื่องเวลา					
4.	การตัดสินใจสั่งการ โดยไม่มีข้อมูลอื่นประกอบ					
5.	การตัดสินใจสั่งการ โดยไม่มีผู้ช่วย					
6.	การจำลองสถานการณ์โดยกำหนดผู้ร่วมงานเป็นกลุ่มร่วมกันวางนโยบาย					
7.	การจำลองสถานการณ์โดยกำหนดผู้ร่วมงานเป็นกลุ่มดำเนินการเหมือนที่มีการปฏิบัติจริง					
8.	การฝึกปฏิบัติสภาวะการเป็นผู้นำ					
9.	การเรียนรู้ในการแก้ปัญหาขณะปฏิบัติงาน					
10.	การศึกษาเรื่องราวจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง					
11.	การร่วมอภิปรายเพื่อวิเคราะห์ปัญหา					
12.	การร่วมอภิปรายเพื่อแก้ไขปัญหา					
13.	การให้ความรู้และแนวทางในการแก้ปัญหาโดยวิทยากร					
14.	การขอรับการตัดสินใจของผู้อื่นด้วยความยินดี					
15.	การประเมินพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	วิธีการพัฒนา	ระดับความต้องการพัฒนา				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
16.	การกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดจากพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน					
17.	การเรียนรู้ความรู้สึกร่วมกันของผู้ร่วมงานด้วยการสังเกตลักษณะท่าทาง					
18.	การแก้ไขพฤติกรรมที่ผิดพลาดของตนเอง					
19.	การยอมรับในข้อผิดพลาดของเพื่อนร่วมงาน					
20.	การตัดสินใจด้วยวิธีการทางประชาธิปไตย					
21.	การจัดกิจกรรมกลุ่มเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหา					
22.	การเรียนรู้ปฏิกิริยาของบุคคลในกลุ่มเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง					
23.	การใช้พฤติกรรมจากการร่วมกิจกรรมกลุ่มเพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนาตนเอง					
24.	การเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน					
25.	การมีผู้ชำนาญการเป็นผู้สอนงาน					
26.	การเรียนรู้ที่ทำให้เกิดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการทำงานที่ดีขึ้น					
27.	การปฏิบัติงานจริงในสถานประกอบการ					
28.	การศึกษาทฤษฎี จากการปฏิบัติงานจริง					
29.	การฝึกสังเกตท่าทางที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	วิธีการพัฒนา	ระดับความต้องการพัฒนา				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
30.	การเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
31.	การเรียนรู้งานหลายๆ ด้าน					
32.	การมีประสบการณ์ในการทำงานแต่ละตำแหน่ง					
33.	การส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดโลกทัศน์ที่กว้างขึ้น					
34.	การเปลี่ยนตำแหน่งเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่					
35.	การประชุมของกลุ่มบุคคลที่เป็นกรรมการ					
36.	การแก้ปัญหาโดยกลุ่มบุคคลที่เป็นกรรมการ					
37.	การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในรูปคณะกรรมการ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบประเมินผลแบบสอบถาม



เรื่อง

ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร บริษัท บางกอกกลาส จำกัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบประเมินเครื่องมือวิจัยสำหรับผู้เชี่ยวชาญ

ระดับความคิดเห็น

- 3 = เห็นด้วย
 2 = ต้องปรับปรุงก่อนนำไปใช้
 1 = ไม่เห็นด้วย

ข้อ	รายการ	3	2	1	หมายเหตุ
1	ข้อคำถามของแบบสอบถามสามารถเข้าใจง่าย				
2	คำถามตรงวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย				
3	คำถามครอบคลุมเนื้อหาของการศึกษาวิจัย				
4	จำนวนคำถามเหมาะสม				
5	คำถามที่ใช้มีความเหมาะสมกับกลุ่มประชากร				
6	การจัดแบ่งเนื้อหาเป็นตอน ๆ มีความเหมาะสม				
7	รูปแบบของแบบสอบถามเหมาะสม				
8	รูปแบบของตัวอักษรอ่านได้ง่าย				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....

(.....)

วัน/เดือน/ปี.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบประเมินเครื่องมือวิจัย

โปรดพิจารณาความเหมาะสมของข้อความในแบบสอบถามต่อไปนี้ ในกรณีที่ท่านเห็นว่า
ข้อความใดควรปรับปรุง โปรดให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงในช่องรายการหมายเหตุ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อความ	เหมาะสม	ควรปรับปรุง	หมายเหตุ
1. ระดับการศึกษา 1.1 <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี 1.2 <input type="checkbox"/> ปริญญาตรีหรือสูงกว่า			
2. ตำแหน่งงาน 2.1 <input type="checkbox"/> ระดับปฏิบัติการ 2.2 <input type="checkbox"/> ระดับหัวหน้างาน			
3. ประสบการณ์ในตำแหน่งงาน 3.1 <input type="checkbox"/> 5 ปี หรือต่ำกว่า 3.2 <input type="checkbox"/> มากกว่า 5 ปี			

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับ ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร บริษัท
บางกอกกลาส จำกัด

ข้อที่	ข้อความคำถาม	เหมาะสม	ควรปรับปรุง	หมายเหตุ
1.	การฝึกปฏิบัติจากการจำลองสถานการณ์จริง			
2.	การสมมติให้เป็นหัวหน้างาน			
3.	การตัดสินใจสั่งการ โดยมีข้อจำกัดเรื่องเวลา			
4.	การตัดสินใจสั่งการ โดยไม่มีข้อมูลอื่นประกอบ			
5.	การตัดสินใจสั่งการ โดยไม่มีผู้ช่วย			
6.	การจำลองสถานการณ์โดยกำหนด ผู้ร่วมงานเป็น กลุ่มร่วมกันวางแผน โยบาย			
7.	การจำลองสถานการณ์โดยกำหนด ผู้ร่วมงานเป็น กลุ่มดำเนินการเหมือนที่มีการปฏิบัติจริง			
8.	การฝึกปฏิบัติสภาวะการเป็นผู้นำ			
9.	การเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาขณะปฏิบัติงาน			
10.	การศึกษาเรื่องราวจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง			
11.	การร่วมอภิปรายเพื่อวิเคราะห์ปัญหา			
12.	การร่วมอภิปรายเพื่อแก้ไข้ปัญหา			
13.	การให้ความรู้และแนวทางในการแก้ปัญหาโดย วิทยากร			
14.	การยอมรับการตัดสินใจของผู้อื่นด้วยความยินดี			
15.	การประเมินพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ งาน			
16.	การกำหนดแนวทางแก้ไข้ปัญหาที่ เกิดจากพฤติ กรรมในการปฏิบัติงาน			
17.	การเรียนรู้ความรู้สึกของผู้อื่นด้วยการ สังเกต ลักษณะท่าทาง			
18.	การแก้ไข้พฤติกรรมที่ผิดพลาดของ ตนเอง			
19.	การยอมรับในข้อผิดพลาดของเพื่อน ร่วมงาน			
20.	การตัดสินใจด้วยวิธีการทางประชาธิปไตย			
21.	การจัดกิจกรรมกลุ่มเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในการแก้ไข้ ปัญหา			
22.	การเรียนรู้ปฏิกิริยาของบุคคลในกลุ่ม เพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลง			
23.	การใช้พฤติกรรมจากการร่วมกิจกรรมกลุ่มเพื่อ กำหนดรูปแบบการพัฒนาตนเอง			

เอกสารนี้เป็นเอกสารของบริษัท บางกอกกลาส จำกัด เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ข้อความ	เหมาะสม	ควรปรับปรุง	หมายเหตุ
24.	การเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน			
25.	การมีผู้ชำนาญการเป็นผู้สอนงาน			
26.	การเรียนรู้ที่ทำให้เกิดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในการทำงานที่ดีขึ้น			
27.	การปฏิบัติงานจริงในสถานประกอบการ			
28.	การศึกษาทฤษฎี จากการศึกษาปฏิบัติงานจริง			
29.	การฝึกทักษะท่าทางที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน			
30.	การเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน			
31.	การเรียนรู้งานหลาย ๆ ด้าน			
32.	การมีประสบการณ์ในการทำงานแต่ละตำแหน่ง			
33.	การส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดโลกทัศน์ที่กว้างขึ้น			
34.	การเปลี่ยนตำแหน่งเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่			
35.	การประชุมของกลุ่มบุคคลที่เป็นกรรมการ			
36.	การแก้ปัญหาโดยกลุ่มบุคคลที่เป็นกรรมการ			
37.	การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในรูป คณะกรรมการ			

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504/ 3272

คณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๕๑ กรกฎาคม 2544

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษา

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท บางกอกกลาส จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย บทนำของการจัดทำสารนิพนธ์

ด้วย นางสาววาสนา ขาวขำ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุดมศึกษา มีความประสงค์จะขอรายละเอียดเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา การบริหารงาน การพัฒนาบุคลากรขององค์กร ขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับพนักงานในสถานประกอบการของท่าน เพื่อประกอบการจัดเตรียมหัวข้อและเค้าโครงสารนิพนธ์ เรื่อง "ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน ของบุคลากร"

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาดังกล่าว และหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 3271119, 7373000 ต่อ 3692

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

โทรสาร. 3269040

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานบริการการศึกษา สจล. โทร. 3692

ที่ ทม 1504/ 3328

วันที่ 2 สิงหาคม 2544

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน รศ.ดร.พงศ์ หรดาล

ด้วย นางสาววาสนา ขาวขำ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม จะทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร บริษัท บางกอกกลาส จำกัด ”

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัยดังที่แนบมาพร้อมนี้ จำนวน 1 ชุด ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใดซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บรวบรวมข้อมูลของ นางสาววาสนา ขาวขำ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานบริการการศึกษา สจล. โทร. 3692

ที่ ทม 1504/ 3328

วันที่ 2 สิงหาคม 2544

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผศ.ดร.เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม

ด้วย นางสาววาสนา ขาวขำ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม จะทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร บริษัท บางกอกกลาส จำกัด ”

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัยดังที่แนบมาพร้อมนี้ จำนวน 1 ชุด ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใดซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บรวบรวมข้อมูลของ นางสาววาสนา ขาวขำ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานบริการการศึกษา สจล. โทร. 3692

ที่ ทม 1504/ 3328

วันที่ 2 สิงหาคม 2544

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผศ.ดร.วรรณารด แสงมณี

ด้วย นางสาววาสนา ขาวขำ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม จะทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร บริษัท บางกอกกลาส จำกัด ”

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัยดังที่แนบมาพร้อมนี้ จำนวน 1 ชุด ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใดซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บรวบรวมข้อมูลของ นางสาววาสนา ขาวขำ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี



ที่ ทม 1504/ 3428

คณะกรรมการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

8 สิงหาคม 2544

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท บางกอกกลาส จำกัด

ด้วย นางสาววาสนา ขาวขำ นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม จะทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร บริษัท บางกอกกลาส จำกัด ” คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์ท่านได้โปรดอนุญาตให้นักศึกษาทดลองใช้แบบสอบถาม เพื่อการวิจัยในสถานประกอบการของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 3271199, 7373000 ต่อ 3692 หรือการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

โทรสาร 3269040 หวังสัน อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504/ 4275

คณะกรรมการอำนวยการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

28 กันยายน 2544

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท บางกอกกลาส จำกัด

ด้วย นางสาววาสนา ขาวขำ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม กำลังทำการวิจัยเพื่อเรียบเรียงหัวข้อและเค้าโครงสารนิพนธ์ เรื่อง "ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร" ในการทำวิจัยเรื่องนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยใช้แบบสอบถามกับบุคคลระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างานในสถานประกอบการของท่าน คณะกรรมการอำนวยการ จึงขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยกับบุคคลระดับดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 3271119, 7373000 ต่อ 3692

เอกสารนี้เป็นเอกสารทสงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

โทรสาร. 3269040

แม้ว่ากรรมใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

28 กันยายน 2544

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการจัดทำสารนิพนธ์

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยข้าพเจ้า นางสาววาสนา ขาวขำ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง "ความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคลากร" โดยมี รศ.ดร.ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ผศ.ดร.มนัส ไพฑูรย์เจริญลาภ และ ผศ.ดร.วรนาถ แสงมณี เป็นกรรมการ เพื่อให้ได้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ข้าพเจ้าจึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอความอนุเคราะห์ท่าน กรุณาส่งแบบสอบถามคืนภายในวันที่ 5 ตุลาคม 2544 จักเป็นพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาววาสนา ขาวขำ)

นักศึกษาระดับปริญญาโท

(รองศาสตราจารย์ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

อาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาววาสนา ขาวขำ
วัน เดือน ปีเกิด	6 มกราคม พ.ศ. 2508
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	28 หมู่ 4 ตำบลบ้านกลาง อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี 12000
สถานที่ทำงาน	สถาบันราชภัฏพระนคร แขวงวัดมะเขือ บางเขน กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	นักวิชาการศึกษา 5
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา 2534 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง ปีการศึกษา 2544 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม จากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้